



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN PERSEKUTUAN
TAHUN 2018
SIRI 2

JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

**PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN PERSEKUTUAN
TAHUN 2018
SIRI 2**

KANDUNGAN

KANDUNGAN

	Muka Surat
PENDAHULUAN	A - 1
1 JABATAN PERDANA MENTERI	
• Lembaga Pembangunan Langkawi	
- Panorama Langkawi Sdn. Bhd.	1 - 5
• Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan	
- Hospital Pusrawi Sdn. Bhd.	1 - 49
2 KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA	
• Menteri Kewangan (Diperbadankan)	
- Analisis Kewangan dan Pemantauan Terhadap Syarikat Menteri Kewangan (Diperbadankan)	2 - 3
- Keretapi Tanah Melayu Berhad	2 - 63
- IJN Holdings Sdn. Bhd.	
- Institut Jantung Negara Sdn. Bhd.	2 - 113
3 KEMENTERIAN HAL EHWAL EKONOMI	
• Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah	
- Permodalan RISDA Berhad	3 - 3

Muka Surat

4 KEMENTERIAN KESIHATAN MALAYSIA	
- Clinical Research Malaysia	4 - 3
5 KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA	
• Universiti Malaya	
▪ UM Holdings Sdn. Bhd.	
- International University of Malaya-Wales Sdn. Bhd.	5 - 3
 PENUTUP	 B - 1
 AKRONIM	 C - 1

PENDAHULUAN

PENDAHULUAN

1. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit penyata kewangan, pengurusan kewangan, aktiviti Kementerian/Jabatan/Agensi serta pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan dan mengemukakan laporan mengenainya kepada Seri Paduka Baginda Yang di-Pertuan Agong untuk mendapatkan perkenan supaya laporan itu dibentangkan di Dewan Rakyat.
2. Pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan dan Negeri dilaksanakan selaras dengan mandat Audit di bawah 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 pemberian geran atau pinjaman daripada Kerajaan Persekutuan atau Negeri. Perkara ini juga termasuk sesebuah syarikat yang lebih daripada separuh modal syer berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri atau Agensi Kerajaan. Selain itu, satu Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 [P.U(A) 294] telah diwartakan pada 30 September 2017 bagi menyenaraikan syarikat-syarikat yang boleh diaudit.
3. Jabatan Audit Negara telah melaksanakan pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan dan Negeri merangkumi tiga (3) aspek yang memfokuskan kepada pencapaian objektif penubuhan syarikat seperti perkara berikut:
 - i. menilai elemen tadbir urus korporat syarikat supaya selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat;
 - ii. menilai prestasi pengurusan program/aktiviti utama syarikat dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat; dan
 - iii. membuat analisis kedudukan kewangan syarikat bagi penyata kewangan beraudit untuk tempoh tiga (3) tahun berturut.
4. Laporan ini mengandungi hasil pengauditan terhadap tujuh (7) pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan dan satu (1) analisis kewangan dan pemantauan terhadap syarikat Menteri Kewangan (Diperbadankan). Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada Ketua Pegawai Eksekutif syarikat yang berkenaan. Pihak pengurusan syarikat juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *exit meeting* diadakan di samping surat pengesahan (confirmatory letter) diterima

daripada mereka sebelum laporan ini dimuktamadkan. Dalam laporan ini hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan untuk memaklumkan tentang kelemahan yang dikesan. Bagi meningkatkan lagi pencapaian objektif penubuhan syarikat dan menambah baik perkara yang dibangkitkan, saya telah mengemukakan syor yang boleh diambil tindakan oleh syarikat Kerajaan Persekutuan berkenaan. Perkara ini adalah bagi mengelakkan perkara yang sama berulang.

5. Sistem *Auditor General's Dashboard* (AGD) telah dibangunkan bagi 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. Hal 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.

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



(DATO' NIK AZMAN NIK ABDUL MAJID)

Ketua Audit Negara

Malaysia

Putrajaya

15 November 2019

PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN PERSEKUTUAN

1

JABATAN PERDANA MENTERI

- Lembaga Pembangunan Langkawi
 - **Panorama Langkawi Sdn. Bhd.**
- Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan
 - **Hospital Pusrawi Sdn. Bhd.**

Panorama Langkawi Sdn. Bhd.

RINGKASAN EKSEKUTIF

PANORAMA LANGKAWI SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Penilaian terhadap sembilan (9) amalan tadbir urus korporat meliputi aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Operasi, *Standard Operating Procedures*, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama, Audit Dalaman, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Pencalonan dan Remunisasi bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019.
- Penilaian dua (2) bidang utama bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019 ialah prestasi aktiviti pengurusan kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan yang lain serta pelaksanaan aktiviti tersebut.
- Analisis terhadap tiga (3) tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2016, 2017 dan 2018 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan, aset, liabiliti serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Lembaga Pembangunan Langkawi (LADA) telah melantik Panorama Langkawi Sdn. Bhd. (PLSB) selaku subsidiari milik penuhnya sebagai pengendali kereta kabel Langkawi dan produk pelancongan lain yang berkaitan.
- Kereta kabel Langkawi merupakan antara produk pelancongan yang mampu menjana pendapatan melalui kemasukan pelancong sama ada domestik ataupun antarabangsa ke Langkawi.
- Pengendalian kereta kabel memerlukan pengurusan dan penyenggaraan yang teliti kerana melibatkan kepentingan dan keselamatan kepada para pengunjung.

Apa yang ditemui Audit?

- Pengurusan aktiviti syarikat berada pada tahap yang cekap dengan pencapaian prestasi KPI tahun 2016 hingga 2018 pada kadar 88.3% hingga 92.3%.
- Pencapaian bilangan pengunjung bagi tahun 2016 hingga 2018 antara 1.22 juta hingga 1.28 juta orang iaitu 90% hingga 98.5% daripada sasaran yang ditetapkan.
- Perolehan pendapatan sebenar pula mencapai antara 90.7% hingga 103.5% berbanding sasaran ditetapkan.
- Terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam empat (4) aspek tadbir urus korporat iaitu aspek komposisi Lembaga Pengarah, peranan Setiausaha Syarikat, kewujudan dan peranan Ketua Pegawai Operasi dan keahlian Jawatankuasa Audit agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat yang disarankan.
- Tiada perintah Warta dikeluarkan berkenaan fi/lesen hiburan.

LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI

1. PANORAMA LANGKAWI SDN. BHD.

FAKTA UTAMA PLSB

28.09.2002 diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	3.77 juta jumlah pengunjung pada tahun 2016 hingga 2018	1.5 juta sasaran pengunjung pada tahun 2020
Objektif penubuhan	menjalankan perniagaan am dan pelaburan di bidang hartanah	
Aktiviti utama	pengendali kereta kabel Langkawi	
Syarikat induk	Lembaga Pembangunan Langkawi (LADA)	
Jenis syarikat	syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM100,000	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Panorama Langkawi Sdn. Bhd. (PLSB) ditubuhkan pada 28 September 2002 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan modal berbayar berjumlah RM100,000. Pada awal penubuhannya, dikenali sebagai Famous Venue Sdn. Bhd. (FVSB). Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, penubuhan PLSB adalah untuk menjalankan aktiviti perniagaan perdagangan am dan pelaburan hartanah.

1.2. PLSB merupakan syarikat milikan penuh Syarikat Prasarana Negara Berhad (SPNB) sehingga 31 Julai 2012. Pada 6 Januari 2003, Lembaga Pembangunan Langkawi (LADA) telah melantik PLSB sebagai pengendali kereta kabel Langkawi bagi menggantikan Langkawi Cable Car Sdn. Bhd. (LCCSB). Seterusnya, pada 1 Ogos 2012, syarikat subsidiari LADA iaitu, LADA Eco-Tourism Sdn. Bhd. (LETSB) telah mengambil alih pengurusan kereta kabel daripada SPNB melalui pembelian 100% saham PLSB. Mulai 9 April 2013, LADA mengambil alih pegangan PLSB daripada anak syarikatnya (LETSB) sehingga kini.

1.3. Aktiviti utama PLSB adalah sebagai pengendali kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan yang lain iaitu, *SkyBridge*, *SkyGlide*, *6D Cinema*, *SkyRex*, *SkyDome*, *SkyBoutique*, *SkyMart* dan *SkyBistro*. Melalui perjanjian pengurusan kereta kabel bertarikh 1 Mac 2013, PLSB telah dilantik sebagai pengendali kereta kabel Langkawi oleh LADA bagi tempoh lima (5) tahun sehingga 2018. Kontrak tersebut telah disambung semula untuk tempoh lima (5) tahun mulai 1 Mac 2018 sehingga 28 Februari 2023.

1.4. Selain pengurusan kereta kabel, PLSB juga telah diberikan hak pengurusan premis perniagaan Kompleks Oriental Village bagi tempoh 10 tahun mulai 1 Julai 2015 sehingga 30 Jun 2025. Selain itu, PLSB juga menjalankan aktiviti perniagaan secara perkongsian pintar dengan 83 rakan niaga yang menjalankan perniagaan di premis sewaan. Hasil daripada perkongsian pintar ini, PLSB memperoleh antara 15% hingga 30% hasil jualan manakala 70% hingga 85% dibayar balik kepada rakan niaga. Model perniagaan PLSB adalah seperti dalam **Rajah 1**.

**RAJAH 1
MODEL PERNIAGAAN PLSB**



Sumber: Jabatan Khidmat Sokongan dan Pentadbiran PLSB

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pengurusan aktiviti kereta kabel dan produk tarikan pelancongan lain dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat selaras dengan objektif penubuhan syarikat melalui amalan tadbir urus korporat yang baik dan prestasi kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti utama syarikat iaitu, pengurusan kereta kabel Langkawi, lapan (8) produk tarikan pelancongan yang lain iaitu, *SkyBridge*, *SkyGlide*, *6D Cinema*, *SkyRex*, *SkyDome*, *SkyBoutique*, *SkyMart* dan *SkyBistro* serta pengurusan Kompleks Oriental Village. Aktiviti utama ini merupakan produk pelancongan yang mampu menjana pendapatan melalui kemasukan pelancong sama ada domestik ataupun antarabangsa ke Langkawi khususnya dan Malaysia amnya. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018.

3.2. Dua (2) bidang utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti adalah berkaitan prestasi aktiviti pengurusan kereta kabel Langkawi dan lapan (8) produk tarikan pelancongan yang dinyatakan serta pelaksanaan aktiviti tersebut. Prestasi aktiviti dinilai dari aspek pencapaian output dan *outcome*. Pelaksanaan aktiviti pula dinilai dari aspek pengurusan hasil, promosi dan pemasaran serta keselamatan dan penyenggaraan terhadap operasi kereta kabel. Pengauditan telah dijalankan di pejabat PLSB yang terletak di Telaga Harbour Park, Langkawi, Kedah.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PLSB serta menganalisis data berkaitan. Pihak Audit juga membuat semakan fizikal terhadap aktiviti pengurusan kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan yang lain serta pelaksanaan aktiviti tersebut. Perbincangan dan temu bual diadakan dengan pegawai yang bertanggungjawab berkaitan dengan aktiviti. Lawatan Audit ke lapan (8) produk tarikan pelancongan yang lain iaitu, *SkyBridge*, *SkyGlide*, *6D Cinema*, *SkyRex*, *SkyDome*, *SkyBoutique*, *SkyMart* dan *SkyBistro* serta Kompleks Oriental Village juga dilaksanakan.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PLSB yang telah diaudit oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Selain itu, pengesahan maklumat juga dibuat dengan Kerajaan Negeri Kedah, Kementerian Pelancongan Malaysia dan LADA.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2019 terhadap PLSB merumuskan perkara seperti berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat PLSB adalah memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam empat (4) aspek terbaik tadbir urus korporat iaitu komposisi Lembaga Pengarah, peranan Setiausaha Syarikat, kewujudan dan peranan Ketua Pegawai Operasi dan keahlian Jawatankuasa Audit agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat yang disarankan.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Pengurusan Kereta Kabel dan Produk Tarikan Pelancongan

Secara keseluruhannya, pengurusan aktiviti syarikat berada pada tahap yang cekap dengan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) pada tahun 2016 hingga 2018 pada kadar 88.3% hingga 92.3%. Pencapaian tersebut berada pada tahap penilaian yang melebihi sasaran ditetapkan oleh syarikat. Pencapaian pendapatan pada tahap 90.7% hingga 103.5% berbanding sasaran ditetapkan. Manakala pencapaian bilangan pengunjung pula antara 90% hingga 98.5%.

ii. Pelaksanaan Aktiviti Kereta Kabel dan Produk Tarikan Pelancongan

Aktiviti kereta kabel dan produk tarikan pelancongan menjadi penyumbang utama kepada syarikat meliputi 88.4% hingga 95.6% daripada keseluruhan pendapatan syarikat. Aktiviti promosi dan pemasaran yang dilaksanakan menjadikan kereta kabel Langkawi antara destinasi tarikan pelancong dan sering dikunjungi oleh warga asing. Sebanyak 1.8 juta pelancong asing dari pelbagai negara telah berkunjung ke kereta kabel Langkawi bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Bagaimanapun, sasaran jumlah pengunjung untuk tiga (3) tahun tersebut masih belum tercapai kerana pelbagai faktor

Jumlah pelancong asing
2016 – 2018

1.8 juta

seperti masalah cuaca, teknikal dan kerja penyenggaraan kereta kabel yang menyebabkan masa operasi terganggu.

c. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan PLSB berada pada tahap stabil. PLSB memperoleh pendapatan utama daripada jualan tiket masuk, cenderahati, makanan dan minuman, produk perkongsian pintar, kutipan sewaan premis kedai dan ruang niaga. PLSB merekodkan keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut yang menyumbang kepada peningkatan keuntungan terkumpul syarikat. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 2.10:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Baki tunai dan kesetaraan tunai PLSB pada akhir tahun 2018 berjumlah RM67.13 juta.

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

- i. empat (4) daripada lima (5) ahli Lembaga Pengarah berstatus bukan bebas;
- ii. *Letter of Engagement* dan Surat Setuju Terima berkaitan terma dan syarat pelantikan, tugas dan tanggungjawab serta kadar yuran Setiausaha Syarikat tidak disediakan;
- iii. Perlembagaan Syarikat tidak dipinda atau dikemas kini mengikut aktiviti terkini syarikat;
- iv. jawatan eksekutif tertinggi iaitu Ketua Pegawai Operasi masih belum diisi sejak 31 Mac 2017;
- v. Jawatankuasa Audit dianggotai oleh Pengarah yang berstatus bukan bebas;
- vi. laporan program promosi serta pemasaran domestik/antarabangsa yang disertai tidak disediakan. Selain itu, tiada bukti kajian keberkesanan dan pembangunan setiap aktiviti promosi dan pemasaran disedia, dibentang dan dibincangkan dalam Mesyuarat Pengurusan atau Mesyuarat Lembaga Pengarah; dan
- vii. kereta kabel Langkawi tidak pernah disiarkan dalam Warta sebagai hiburan di bawah Akta Duti Hiburan 1953 (Akta 103) dan Enakmen Hiburan dan Tempat-tempat Hiburan Negeri Kedah 1997.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui dan maklum balas PLSB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 23 September 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter* daripada PLSB bertarikh 14 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat kerajaan milikan LADA, pengurusan PLSB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan oleh Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), Perlembagaan Syarikat, *Standard Operating Procedures* (SOP) serta peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan. Selain itu, rujukan boleh dibuat terhadap amalan terbaik daripada *Malaysian Code on Corporate Governance 2017* (MCCG), *The Green Book – Enhancing Board Effectiveness* (Green Book) dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD Handbook].

6.1.2. Pengurusan PLSB diketuai oleh Ketua Pegawai Operasi. Bilangan perjawatan sehingga 30 September 2019 yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah adalah seramai 236 orang dan 230 jawatan (97.5%) telah diisi. Pengisian jawatan kosong dilaksanakan secara berperingkat mengikut keperluan syarikat. PLSB mempunyai tujuh (7) jabatan dan setiap jabatan diketuai oleh seorang Ketua Jabatan. Struktur organisasi PLSB pada bulan Jun 2019 adalah seperti dalam **Carta 1** dan peranan setiap jabatan adalah seperti dalam **Jadual 1**.



Sumber: *Discretionary Authority Limits , 2017 Operational Structure*

JADUAL 1
PERANAN JABATAN DI PLSB

JABATAN	FUNGSI/PERANAN
Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> Perakaunan kewangan, pelaporan, analisis, bajet dan lain-lain berkaitan. Bertanggungjawab terhadap isu kewangan dan pengurusan.
Pemasaran dan Pengurusan Hubungan Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> Bertanggungjawab mengatur, membuat dan melaksanakan strategi pemasaran. Menyediakan mesej yang berkesan melalui perkataan, idea dan gambar. Melaksanakan penyelidikan pemasaran, pelan pembangunan promosi dan menguruskan strategi penjualan.
Kejuruteraan	<ul style="list-style-type: none"> Merancang, menganalisa dan melaksanakan sistem pelanjutan projek. Merancang, mereka bentuk dan pembinaan utama penggantian fasiliti, penambahbaikan modal projek. Memberi bantuan teknikal kepada semua bahagian.
Pembangunan Perniagaan dan Peruncitan	<ul style="list-style-type: none"> Membangunkan dan menguruskan produk baru dan sedia ada. Memantau prestasi perniagaan rakan kongsi yang berkaitan dengan penjualan dan kakitangan. Menguruskan dan mengekalkan barangan dengan mengkaji penyata untung rugi.
Perkhidmatan Sokongan dan Pentadbiran	<ul style="list-style-type: none"> Menyelia, mengarah atau merancang dan menyelaras pelbagai fungsi perkhidmatan terutamanya sokongan kerja, kakitangan, perolehan, bekalan dan peralatan pentadbiran, percetakan, pengurusan aset, pengurusan ruangan, pengurusan rekod, perkhidmatan mel, penyenggaraan peralatan pejabat dan fasiliti serta pengangkutan.
Pengurusan Sistem Maklumat	<ul style="list-style-type: none"> Merancang, mengoperasi dan menyokong infrastruktur organisasi teknologi maklumat, membolehkan pengguna melaksanakan peranan masing-masing dengan efisien, produktif dan selamat. Setiap bahagian perlu mencapai pelbagai keperluan perniagaan dan teknikal yang menyediakan keselamatan teknologi maklumat dan penjimatan kos.
Operasi dan Acara	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan keselamatan, kebersihan, tarikan, keselesaan dan persekitaran yang mesra kepada pelanggan. Menyediakan perkhidmatan lanskap kepada Kompleks Oriental Village dan kereta kabel termasuk penyenggaraan landskap, sistem pengairan, pembersihan laluan pejalan, pembajaan, penggunaan bahan kimia, pembuangan serpihan, kawalan rumpai dan anai-anai.

Sumber: *Discretionary Authority Limits, 2017 Operational Structure*

6.1.3. Sehingga bulan Jun 2019, PLSB mempunyai seramai lima (5) orang Lembaga Pengarah yang terdiri daripada seorang Pengerusi dan empat (4) ahli Lembaga Pengarah. Komposisi Lembaga Pengarah PLSB terdiri daripada seorang Pengarah berstatus bebas manakala empat (4) orang lagi berstatus bukan bebas.

6.1.4. Semakan Audit mendapati PLSB mengamalkan lima (5) daripada sembilan (9) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu aspek Pengerusi, *Standard Operating Procedures* (SOP), Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama, fungsi Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Remunisasi. Bagaimanapun, empat (4) aspek terbaik tadbir urus korporat yang lain didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Operasi dan Jawatankuasa Audit. Penemuan Audit terhadap aspek tadbir urus korporat oleh PLSB adalah seperti berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. MCCG 2017 amalan 4.1 menyarankan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah pengarah berstatus bebas. Perlembagaan Syarikat menyatakan bilangan Pengarah hendaklah tidak kurang dari dua (2) orang dan tidak lebih dari sembilan (9) orang. Semakan Audit mendapati PLSB mempunyai lima (5) ahli Lembaga Pengarah yang terdiri daripada seorang Pengarah Bebas dan empat (4) Pengarah Bukan Bebas. Empat (4) Pengarah Bukan Bebas mewakili agensi induk iaitu LADA. PLSB menjelaskan bahawa urusan pelantikan Pengarah merupakan bidang kuasa dan budi bicara pemegang saham iaitu LADA. Hal ini boleh menimbulkan risiko konflik kepentingan dalam membuat keputusan kerana majoriti Pengarah merupakan Pengarah Bukan Bebas dan terikat untuk mematuhi keputusan agensi induk.
- ii. Semakan Audit juga mendapati PLSB menerima pelantikan ahli Lembaga Pengarah PLSB berdasarkan keputusan Mesyuarat Jemaah Pengarah LADA dan surat lantikan yang ditandatangani oleh Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif (Pengurusan) LADA.

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

Sejak tahun 2012 dan selepas pengambilalihan syarikat oleh LADA, PLSB menggunakan *Discretionary Authority Limit* (DAL) sebagai garis panduan di dalam operasi dan pengurusan syarikat. Sehingga bulan September 2019, PLSB masih belum mengguna pakai MCCG 2017 dan masih merujuk kepada DAL yang telah dipinda dan diluluskan pada tahun 2017.

Lantikan Pengarah di bawah bidang kuasa dan budi bicara LADA. Semua Pengarah Bukan Bebas yang dilantik terdiri daripada pegawai LADA bertujuan menjaga kepentingan LADA kerana PLSB adalah anak syarikat 100% milik LADA dan bukan syarikat tersenarai awam. Di samping itu, sebagai syarikat dalam industri pelancongan, sebarang pelantikan Lembaga Pengarah luar/bebas boleh mendatangkan risiko kepada syarikat kerana maklumat hasil dan prestasi syarikat boleh terdedah kepada pesaing syarikat dan pemain industri pelancongan yang lain. Risiko ketidaktelusan tidak timbul kerana bukan semua keputusan penting diputuskan di peringkat Lembaga Pengarah PLSB. Sebarang keputusan penting yang memberi impak kewangan yang besar atau berisiko menjejaskan ketelusan akan dibawa ke Jemaah Pengarah LADA selaku pemegang saham untuk diputuskan.

Pada 1 November 2019, syarikat telah melantik seorang ahli Lembaga Pengarah bebas menjadikan dua (2) orang Pengarah Bebas daripada jumlah lima (5) orang Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, komposisi majoriti Lembaga Pengarah yang berstatus bukan bebas mewakili kepentingan LADA sebagai agensi induk boleh menimbulkan berlakunya konflik dalam membuat keputusan untuk syarikat.

b. Setiausaha Syarikat

- i. Mengikut Akta Syarikat Subpenggal 4, Seksyen 236(1), Lembaga Pengarah hendaklah melantik seorang setiausaha dan menentukan terma dan syarat pelantikan tersebut. Seksyen 236(3)(a) pula menetapkan seorang setiausaha hendaklah memberikan persetujuan secara bertulis untuk dilantik sebagai Setiausaha Syarikat. Semakan Audit mendapati PLSB telah melantik Setiausaha Syarikat melalui resolusi bertarikh 25 Jun 2013. Bagaimanapun, *Letter of Engagement* dan Surat Setuju Terima pelantikan tidak disediakan. Oleh itu, pihak Audit tidak dapat menentukan sama ada terma dan syarat pelantikan sebagai Setiausaha Syarikat ada ditetapkan secara bertulis. Pihak Audit dimaklumkan oleh pihak pengurusan PLSB bahawa maklumat tersebut tiada dalam simpanan kerana Setiausaha Syarikat dilantik selepas pengambilalihan syarikat oleh LADA dan dilantik oleh mantan Ketua Pegawai Operasi PLSB ketika itu. Ketiadaan maklumat tersebut menyebabkan tugas dan tanggungjawab Setiausaha Syarikat kepada syarikat tidak jelas.
- ii. Perkara D: Kod Kelakuan No.(4) dan (10) Kod Etika Setiausaha Syarikat yang dikeluarkan oleh SSM turut menyatakan bahawa Setiausaha Syarikat hendaklah mempunyai kefahaman yang jelas tentang matlamat dan tujuan syarikat. Setiausaha Syarikat juga perlu membantu dan menasihati Pengarah bagi memastikan syarikat menyenggara suatu sistem kawalan dalaman yang berkesan bagi menyimpan daftar dan rekod kewangan. Manakala mengikut MCCG amalan 1.4, Setiausaha Syarikat berperanan menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab serta memantau perkembangan tadbir urus korporat.
- iii. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, PLSB menjalankan aktiviti perniagaan perdagangan am dan pelaburan hartanah. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati aktiviti terkini syarikat adalah sebagai pengendali kereta kabel

Langkawi dan produk tarikan pelancongan yang lain serta menguruskan premis perniagaan Kompleks Oriental Village. Selain itu, tiada cadangan pindaan dibuat oleh Setiausaha Syarikat terhadap Perlembagaan Syarikat supaya selaras dengan aktiviti yang dijalankan pada masa kini.

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

PLSB sedia maklum skop kerja/tugas dan obligasi Setiausaha Syarikat adalah seperti yang dinyatakan dalam Akta Syarikat. Setakat ini, tugas dan peranan beliau adalah menjadi penghubung antara syarikat dan SSM serta menjalankan tugas yang berkaitan seperti yang dinyatakan di dalam Akta Syarikat manakala kadar bayaran pula berdasarkan kerja yang telah dilaksanakan. Surat pelantikan Setiausaha Syarikat berserta kadar bayaran, tugas dan obligasi kepada syarikat telah disediakan pada 15 Oktober 2019. PLSB juga menyedari Perlembagaan Syarikat belum pernah dibuat pindaan sejak pengambilalihan dan telah memaklumkan Setiausaha Syarikat untuk mengambil tindakan selanjutnya. Cadangan pindaan Perlembagaan Syarikat akan dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah PLSB yang dijadualkan pada 25 November 2019.

Pada pendapat Audit, ketiadaan Surat Setuju Terima pelantikan Setiausaha Syarikat menyebabkan terma dan syarat pelantikan, tugas dan tanggungjawab serta kadar yuran yang dipersetujui antara PLSB dan Setiausaha Syarikat tidak jelas. Selain itu, Setiausaha Syarikat juga tidak memainkan peranan untuk menasihati Lembaga Pengarah keperluan pindaan terhadap Perlembagaan Syarikat berkaitan aktiviti semasa yang dilaksanakan oleh syarikat.

c. Ketua Pegawai Eksekutif

- i. Berdasarkan MKD *Handbook* perenggan 3.5, Pengarah Urusan/Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) hendaklah dilantik oleh pemegang saham/Menteri/agensi yang bertanggungjawab. Selain itu, *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab KPE hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas. Tanggungjawab utama KPE antaranya termasuk membuat keputusan utama, menguruskan keseluruhan operasi dan sumber syarikat, perantara komunikasi dengan ahli Lembaga Pengarah dan operasi korporat serta menjadi imej syarikat. Ketua Pegawai

Operasi (KPO) pula merupakan eksekutif kanan yang ditugaskan menyelia pentadbiran harian dan fungsi operasi harian.

- ii. Semakan Audit mendapati jawatan KPE tidak diwujudkan di PLSB. Sebagai syarikat subsidiari LADA, PLSB diketuai oleh KPO. Berdasarkan deskripsi tugas KPO, jawatan tersebut diwujudkan bagi tujuan pelaporan kepada Pengerusi Lembaga Pengarah (iaitu KPE LADA) serta membantu Pengerusi menguruskan operasi PLSB bagi mencapai matlamat dan objektifnya. Semakan Audit selanjutnya mendapati perenggan 2, Terma dan Rujukan Ahli Lembaga Pengarah PLSB menyatakan KPE LADA merupakan wakil syarikat yang dilantik dan terlibat secara langsung dalam hal ehwal pengurusan PLSB. Pelantikan KPE LADA yang juga merupakan Pengerusi Lembaga Pengarah PLSB dan terlibat dalam hal ehwal pengurusan PLSB boleh mewujudkan konflik kepentingan.
- iii. Selain itu, jawatan KPO PLSB telah kosong sejak 31 Mac 2017 disebabkan penamatan tempoh pinjaman mantan KPO. Tugas KPO kini dijalankan oleh Ketua Jabatan Kejuruteraan selaku pemangku KPO. Berdasarkan fungsi umum dan maklum balas PLSB, fungsi KPO adalah terhad kepada penyeliaan pentadbiran dan fungsi operasi harian dan bukannya keseluruhan syarikat. Seorang KPE sesebuah syarikat pula bertanggungjawab menguruskan hal ehwal keseluruhan syarikat dan tidak terhad kepada operasi harian. Pelaksanaan tugas selaku pemangku KPO boleh memberi kesan kepada tugas hakiki pegawai tersebut. PLSB telah membuat iklan pengisian kekosongan jawatan KPO PLSB sejak tahun 2017. Dua (2) sesi temu duga telah dilaksanakan sepanjang tempoh tersebut tetapi tiada calon yang menepati keperluan syarikat. Naziran oleh Kementerian Kewangan Malaysia yang dijalankan pada 22 hingga 23 Julai 2018 dan naziran susulan pada 3 hingga 5 September 2018 ada membangkitkan isu kelewatan pelantikan KPO. Laporan naziran tersebut mengesyorkan Lembaga Pengarah PLSB mempercepatkan proses tersebut bagi memastikan kelancaran pengurusan operasi syarikat.

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

PLSB berpendapat tiada keperluan jawatan KPE diwujudkan kerana jawatan KPO sedia ada telah melaksanakan tugas dan peranan KPE dalam keputusan operasi harian, menguruskan keseluruhan operasi dan sumber syarikat, perantara komunikasi dengan ahli Lembaga Pengarah dan operasi korporat serta menjadi imej

syarikat. Setakat ini, jawatan KPO adalah mencukupi kerana sebarang keputusan penting diputuskan oleh Lembaga Pengarah dan Pemegang Saham (LADA). Sekiranya jawatan KPE diwujudkan, ini akan meningkatkan kos gaji dan pentadbiran syarikat dan akan terjadi pertindihan tugas kerana tugas dan peranan beliau boleh dijalankan oleh KPO sahaja. Pada masa ini, keperluan jawatan KPO dipangku oleh Ketua Jabatan Kejuruteraan Teknikal yang sekaligus mengawal selia operasi kereta kabel dan keseluruhan operasi PLSB amnya. Kekosongan jawatan KPO telah diiklankan semula pada 21 Oktober 2019. Proses pelantikan KPO memakan masa panjang kerana perubahan struktur ahli Lembaga Pengarah pada tahun 2018.

Pada pendapat Audit, walaupun jawatan KPE tidak diwujudkan di PLSB, KPO PLSB telah menjalankan fungsi sebagai KPE dalam menguruskan hal ehwal syarikat. Sewajarnya struktur organisasi syarikat disusun semula berdasarkan amalan terbaik yang membolehkan syarikat diuruskan dengan lebih sempurna. Pelantikan jawatan KPO perlu dilaksanakan kerana kekosongan jawatan tersebut telah berlarutan selama 31 bulan sehingga 31 Oktober 2019. Jawatan KPO adalah penting dalam membantu Lembaga Pengarah untuk menguruskan operasi PLSB.

d. Jawatankuasa Audit

- i. MCCG 2017 amalan 8.1 dan *Green Book* perenggan 1.2.3 menyatakan Pengerusi Jawatankuasa Audit hendaklah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah. Manakala amalan 8.4 pula menyatakan Jawatankuasa Audit hendaklah terdiri daripada Pengarah Bebas sahaja. Terma dan Rujukan JKA PLSB perenggan 2 menetapkan keanggotaan JKA hendaklah terdiri daripada ahli Lembaga Pengarah dan pegawai LADA di mana Pengerusi JKA dipilih daripada ahli Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati Pengerusi JKA merupakan Pengarah Bukan Eksekutif Bukan Bebas. JKA PLSB terdiri daripada empat (4) orang ahli yang kesemuanya merupakan pegawai LADA. Perkara ini adalah disebabkan urusan pelantikan Pengerusi JKA diputuskan oleh Lembaga Pengarah melalui resolusi bertarikh 10 Januari 2019.

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

Pengerusi Jawatankuasa Audit dilantik daripada kalangan ahli Lembaga Pengarah Bukan Bebas bertujuan menjaga kerahsiaan maklumat syarikat terutamanya mengenai hasil dan keuntungan syarikat supaya tidak diketahui oleh orang luar. Perkara tersebut boleh menjejaskan hasil dan keuntungan syarikat amnya. Maklumat yang diperoleh semasa memegang jawatan berkenaan tidak boleh digunakan untuk tujuan peribadi atau memberi manfaat kepada orang lain. Ketelusan JKA dalam membuat keputusan tidak terjejas kerana berperanan mengkaji dan memperakukan laporan yang dibentangkan sebelum menasihati dan mengesyorkan kepada ahli Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Selain pengerusi JKA, lain-lain ahli jawatankuasa adalah bukan Ahli Lembaga Pengarah dan tidak terlibat secara langsung di dalam pengurusan Syarikat. PLSB telah mengambil langkah penambahbaikan dengan mencadangkan pelantikan ahli Lembaga Pengarah Bebas sebagai Pengerusi JKA di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah PLSB yang dijadualkan pada 25 November 2019.

Pada pendapat Audit, keahlian JKA yang berstatus bukan bebas perlu sentiasa dinilai bagi memastikan ketelusan dalam setiap keputusan dan syor yang diberikan.

6.2. Pengurusan Aktiviti

Melalui perjanjian pengurusan kereta kabel bertarikh 1 Mac 2013, PLSB telah dilantik sebagai pengendali kereta kabel Langkawi oleh LADA bagi tempoh lima (5) tahun sehingga 2018. Kontrak tersebut telah disambung untuk tempoh lima (5) tahun mulai 1 Mac 2018 sehingga 28 Februari 2023. Berdasarkan perjanjian, keuntungan yang diperoleh daripada pengurusan kereta kabel akan dikongsi pada kadar 55% (LADA) dan 45% (PLSB). Selain pengurusan kereta kabel, PLSB juga telah diberikan hak pengurusan premis perniagaan Kompleks Oriental Village bagi tempoh 10 tahun mulai 1 Julai 2015 sehingga 30 Jun 2025.

Perkongsiian keuntungan	
55%	45%
LADA	PLSB

6.2.1. Prestasi Aktiviti

a. Pencapaian Output

- i. Pelan Perniagaan PLSB telah menetapkan dua (2) elemen Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi tempoh tiga (3) tahun bermula tahun 2016 hingga 2018 iaitu pengunjung (ridership) dan pendapatan (revenue). Berdasarkan Pelan Perniagaan tersebut, PLSB telah menasaskan kedatangan pengunjung seramai 1.3 juta orang pada tahun 2016 dengan anggaran pendapatan berjumlah RM70 juta. Sasaran pengunjung pada tahun 2017 pula seramai 1.4 juta orang dengan anggaran pendapatan berjumlah RM90 juta dan sasaran pengunjung pada tahun 2018 seramai 1.5 juta orang dengan anggaran pendapatan RM100 juta.
- ii. Semakan Audit mendapati Pelan Perniagaan bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020 telah menasaskan semula jumlah kedatangan pengunjung pada tahun 2018 kepada 1.3 juta orang iaitu penurunan 13.3% daripada sasaran asal 1.5 juta. Pendapatan bagi tahun 2018 turut disasarkan semula kepada RM90 juta iaitu penurunan 10% daripada sasaran asal RM100 juta. Penetapan sasaran semula dibuat setelah mengambil kira prestasi tahun sebelumnya dan potensi jualan yang boleh dihasilkan berdasarkan produk sedia ada.
- iii. Semakan Audit turut mendapati pencapaian jumlah pengunjung pula, prestasi tahun 2016 hingga 2018 hanya mencapai antara 90% hingga 98.5% sasaran ditetapkan. Bagi pendapatan pula, pada tahun 2016 dan 2017 telah melebihi sasaran iaitu masing-masing mencapai 103.5% dan 101.5%. Namun, pendapatan bagi tahun 2018 hanya mencapai 90.7% daripada sasaran semula yang ditetapkan dalam Pelan Perniagaan bagi tahun 2018 hingga 2020. Butiran perbandingan sasaran dan pencapaian sebenar Pelan Perniagaan bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN SEBENAR BILANGAN PENGUNJUNG
DAN PENDAPATAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

KEY RESULTS AREA	2016		2017		2018	
	SASARAN	PENCAPAIAN	SASARAN	PENCAPAIAN	SASARAN SEMULA	PENCAPAIAN
Pengunjung (Juta Orang)	1.30	1.28	1.40	1.26	1.30	1.22
Pencapaian berbanding sebenar	98.5%		90%		93.8%	
Pendapatan (RM Juta)	70.00	72.48	90.00	91.38	90.00	81.60
Pencapaian berbanding sebenar	103.5%		101.5%		90.7%	

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit dan Laporan KPI PLSB Tahun 2016, 2017 dan 2018

- iv. PLSB telah merangka pelbagai KPI yang bersesuaian bagi mencapai *Key Result Area* (KRA) yang disasarkan iaitu bilangan pengunjung dan jumlah pendapatan. Pada tahun 2016, PLSB telah menetapkan 23 KPI. Bagi tahun 2017 dan 2018, KPI telah disemak semula dan menjadikannya kepada 21 KPI. KRA pengunjung memberi tumpuan kepada pemasaran, kecemerlangan operasi, perkhidmatan pelanggan dan sumber manusia. KRA pendapatan pula memberi tumpuan kepada kewangan, pembangunan perniagaan dan prestasi pengurusan. Pencapaian KPI PLSB bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah antara 88.3% hingga 92.3%.
- v. Laporan pencapaian KPI PLSB menetapkan empat (4) pengkelasan tahap dalam penilaian prestasi pencapaian KPI iaitu *Significantly Exceed Target* (melebihi 90%), *Exceed Target* (80%-89%), *On Target* (75%-79%) dan *Below Target* (50%-74%). Berdasarkan pengkelasan tersebut, pencapaian bagi tahun 2016 dan 2018 adalah pada tahap *Significantly Exceed Target*. Bagi tahun 2017 pula, prestasi PLSB adalah pada tahap *Exceed Target*. Butiran lanjut KPI dan pencapaiannya adalah seperti dalam **Jadual 3**.

**JADUAL 3
PENCAPAIAN KPI BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

KRA	KLUSTER	2016		2017		2018	
		WEIGHTAGE (%)	CAPAI (%)	WEIGHTAGE (%)	CAPAI (%)	WEIGHTAGE (%)	CAPAI (%)
Pendapatan	Kewangan	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	30.8
	Prestasi Pengurusan	10.0	9.3	10.0	8.7	10.0	10.0
	Pembangunan perniagaan	25.0	20.9	15.0	12.0	15.0	15.0
	Pemasaran			15.0	12.3	15.0	11.7
Pengujiung	Kecemerlangan Operasi	20.0	20.0	15.0	15.0	15.0	15.0
	Khidmat Pelanggan	5.0	3.3	5.0	3.8	5.0	4.3
	Sumber Manusia	5.0	3.8	5.0	1.5	5.0	3.5
JUMLAH (%)		100	92.3	100.0	88.3	100.0	90.3
TAHAP PENILAIAN		SIGNIFICANTLY EXCEED TARGET		EXCEED TARGET		SIGNIFICANTLY EXCEED TARGET	

Sumber: Laporan KPI PLSB Tahun 2016, 2017 dan 2018

Nota: (KRA) – Key Result Area

- vi. Pencapaian KPI bagi tahun 2018 telah meningkat kepada 90.3%. Bagaimanapun, PLSB kehilangan 4.2% daripada kluster *Financial* disebabkan penurunan pendapatan daripada kereta kabel dan produk pelancongan lain. Laporan Pencapaian KPI tahun 2018 yang dibentang semasa mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 2/2018 menyatakan antara punca berlakunya penurunan pendapatan adalah kehilangan masa operasi yang berpunca daripada masalah cuaca, teknikal dan kerja penyenggaraan sekaligus mengakibatkan operasi kereta kabel terganggu. Untuk tahun 2018, PLSB telah mengalami kehilangan masa operasi berjumlah 377 jam berbanding 324 jam pada tahun 2017 dan 146 jam pada tahun 2016. Kehilangan masa operasi telah menyebabkan PLSB kehilangan potensi pendapatan berjumlah RM1.68 juta, RM3.82 juta dan RM4.64 juta masing-masing bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Perihal berkaitan gangguan operasi dan kehilangan pendapatan bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah seperti dalam **Jadual 4** serta **Carta 2** dan **Carta 3**.

Kehilangan Masa Operasi



2018 – 377 jam

2017 – 324 jam

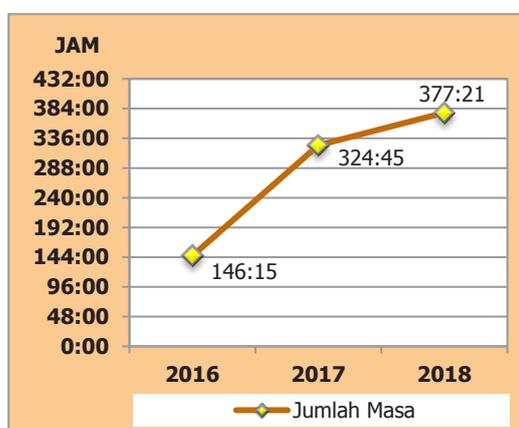
2016 – 146 jam

**JADUAL 4
KEHILANGAN MASA OPERASI DAN POTENSI PENDAPATAN
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

GANGGUAN OPERASI	2016		2017		2018	
	JAM	(RM Juta)	JAM	(RM Juta)	JAM	(RM Juta)
Cuaca Buruk	33:19:00	0.38	117:39:00	1.38	154:21:00	1.90
Masalah Teknikal	6:56:00	0.08	7:36:00	0.09	11:30:00	0.14
Penyenggaraan	106:00:00	1.22	199:30:00	2.35	211:30:00	2.60
JUMLAH KEHILANGAN	146:15:00	1.68	324:45:00	3.82	377:21:00	4.64

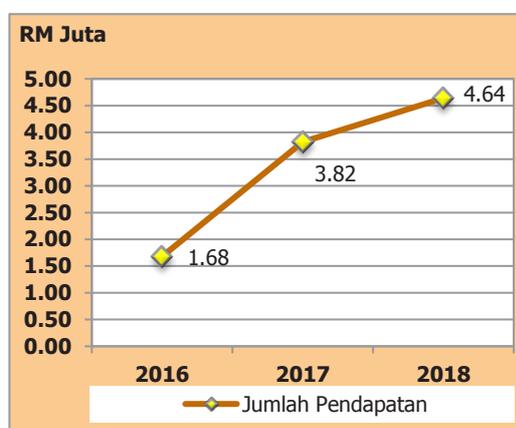
Sumber: Laporan Pencapaian KPI tahun 2016 hingga 2018, Jabatan Kewangan, PLSB

**CARTA 2
JUMLAH KESELURUHAN
KEHILANGAN MASA OPERASI
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**



Sumber: Laporan Pencapaian KPI tahun 2016 hingga 2018, Jabatan Kewangan, PLSB

**CARTA 3
JUMLAH KESELURUHAN
KEHILANGAN POTENSI PENDAPATAN
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**



Sumber: Laporan Pencapaian KPI tahun 2016 hingga 2018, Jabatan Kewangan, PLSB

- vii. Berdasarkan Pelan Perniagaan Jangka Panjang PLSB Tahun 2018 hingga 2020 yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2018 bertarikh 4 Februari 2018, PLSB telah menetapkan sasaran 1.4 juta pengunjung pada tahun 2019 dengan jumlah pendapatan RM95 juta. Manakala tahun 2020 pula menyasarkan 1.5 juta orang pengunjung dengan pendapatan berjumlah RM100 juta. Ringkasan Petunjuk Prestasi Utama PLSB untuk tahun 2018 hingga 2020 adalah seperti dalam **Carta 4**.



**CARTA 4
PETUNJUK PRESTASI UTAMA PLSB BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020**



Sumber: Pelan Perniagaan PLSB Bagi Tahun 2018 hingga 2020

viii. Analisis Audit mendapati bagi mencapai sasaran jumlah pengunjung 1.5 juta orang pada tahun 2020, PLSB perlu mencapai kadar pertumbuhan sekurang-kurangnya 11% setahun bagi tahun 2019 dan 2020. Unjuran bilangan pengunjung bagi tahun 2019 dan 2020 adalah seperti dalam **Jadual 5**.

**JADUAL 5
UNJURAN JUMLAH PENGUNJUNG DOMESTIK DAN ANTARABANGSA
BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020**

2018 (Juta Orang)	2019 (Juta Orang)	2020 (Juta Orang)
1.22		
KADAR PERTUMBUHAN		
9%	1.33	1.45
10%	1.34	1.47
11%	1.35	1.50

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

PLSB menetapkan sasaran dengan mengambil kira prestasi tahun-tahun sebelumnya dan potensi jualan yang boleh dihasilkan berdasarkan produk sedia ada dan cadangan produk yang akan dibangunkan. Sasaran pengunjung seramai 1.5 juta tidak dapat direalisasikan kerana jumlah pelancong ke Langkawi menurun 1.4% pada tahun 2018 iaitu 3.63 juta orang berbanding 3.68 juta orang bagi tahun

2017. Purata kadar pengunjung kereta kabel adalah 34% daripada pelancong yang datang ke Langkawi.

Pelan Perniagaan PLSB bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020 menetapkan KPI bilangan pengunjung pada tahun 2020 mencecah 1.5 juta orang dan pendapatan berjumlah RM100 juta dengan kadar peningkatan 5% hingga 7% setahun. Sasaran ditetapkan dengan andaian trend kedatangan pengunjung meningkat setiap tahun dan sekurang-kurangnya satu (1) produk baru dapat dibangunkan bagi mencapai sasaran RM100 juta pada tahun 2020. PLSB mengambil inisiatif meningkatkan waktu operasi dengan membuat penjadualan semula waktu penyenggaraan seperti membuat penyenggaraan pada waktu malam dan membuka operasi lebih awal pada musim puncak dan cuti sekolah. Jumlah pengunjung yang disasarkan adalah antara 34% hingga 35% daripada jumlah pelancong yang datang ke Langkawi.

Pada pendapat Audit, prestasi keseluruhan aktiviti PLSB yang disemak bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah cekap dengan pencapaian keseluruhan KPI pada kadar 88.3% hingga 92.3% iaitu di tahap penilaian melebihi sasaran ditetapkan. Pencapaian pendapatan bagi tahun 2016 hingga 2018 pada tahap 90.7% hingga 103.5%. Manakala pencapaian bilangan pengunjung pula antara 90% hingga 98.5% bagi tahun 2016 hingga 2018. Bagaimanapun, sasaran jumlah pengunjung masih belum tercapai kerana berlaku penurunan bagi tahun 2017 dan 2018 yang dipengaruhi pelbagai faktor seperti masalah cuaca, teknikal dan kerja penyenggaraan kepada kereta kabel.

b. Pencapaian *Outcome*

- i. PLSB tidak menetapkan pencapaian *outcome* syarikat terhadap pengurusan kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan lain. Namun, melalui aktiviti promosi dan pemasaran yang telah dilaksanakan PLSB terutamanya di peringkat antarabangsa secara tidak langsung telah menjadikan Malaysia dan Pulau Langkawi amnya serta kereta kabel Langkawi khasnya antara destinasi tarikan pelancong dan sering dikunjungi oleh warga asing. PLSB memfokuskan dua (2) strategi aktiviti promosi iaitu penyertaan pameran domestik dan antarabangsa. Bagi tempoh tersebut, sebanyak 60 aktiviti dan pameran promosi telah disertai. Selain pameran dan promosi di peringkat domestik, PLSB turut memberi tumpuan di peringkat antarabangsa seperti China, Jerman dan United Kingdom.

- ii. Berdasarkan Laporan Statistik Pengunjung Kereta Kabel Langkawi, sebanyak 1.8 juta orang pelancong antarabangsa dari pelbagai negara telah mengunjungi kereta kabel Langkawi bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Selain itu, sehingga bulan Jun 2019, pelbagai anugerah dan pengiktirafan telah diperoleh oleh PLSB. Antaranya pengiktirafan sebagai *The Top 5 Nominations for Best Attraction* oleh *Best of Malaysia Awards*, *Best Tourism Attraction* oleh *Langkawi Tourism Awards* (LITA) dan *TripAdvisor Certificate of Excellence* bagi tahun 2016 hingga 2019.

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

Antara pencapaian *outcome* daripada aktiviti promosi dan pemasaran yang telah dilaksanakan adalah:

- i. Produk kereta kabel menjadi ikon tempat lawatan yang mesti dilawati di Langkawi dan Malaysia. Sehingga 25 September 2019, kereta kabel Langkawi dan *SkyBridge* menduduki tempat pertama dan kedua dalam senarai tempat yang mesti dilawati di Langkawi yang dikeluarkan oleh TripAdvisor.
- ii. Secara tidak langsung tarikan produk kereta kabel Langkawi memberi peluang kepada rakan niaga menjalankan perniagaan di kereta kabel dan sekitar Kompleks Oriental Village. Pada tahun 2018, terdapat 90 kedai dan premis perniagaan yang beroperasi berbanding 80 buah kedai pada tahun 2015.
- iii. Pertambahan pelancong luar ke Langkawi. Pada tahun 2018, pecahan jumlah pelancong luar negara adalah 53% dan pelancong tempatan sebanyak 47% berbanding 44% pelancong luar negara dan 56% pelancong tempatan pada tahun 2015. Sehingga bulan Ogos 2019, peratusan pelancong luar negara adalah 59% berbanding 41% pelancong tempatan, meningkat 6% berbanding tahun 2018.
- iv. Dengan peningkatan pelancong dari luar negara, pendapatan syarikat juga meningkat kerana harga tiket bagi pakej pelancong luar negara adalah lebih tinggi berbanding harga untuk warga Malaysia.
- v. Bagi tempoh bulan Januari hingga Oktober 2019, PLSB mencatatkan jumlah pengunjung seramai 1.0 juta orang berbanding 0.93 juta orang bagi tempoh yang sama pada tahun 2018 iaitu meningkat 6.9%. Komposisi pelancong asing adalah 55.1% berbanding pelancong tempatan 44.9%. Sehingga

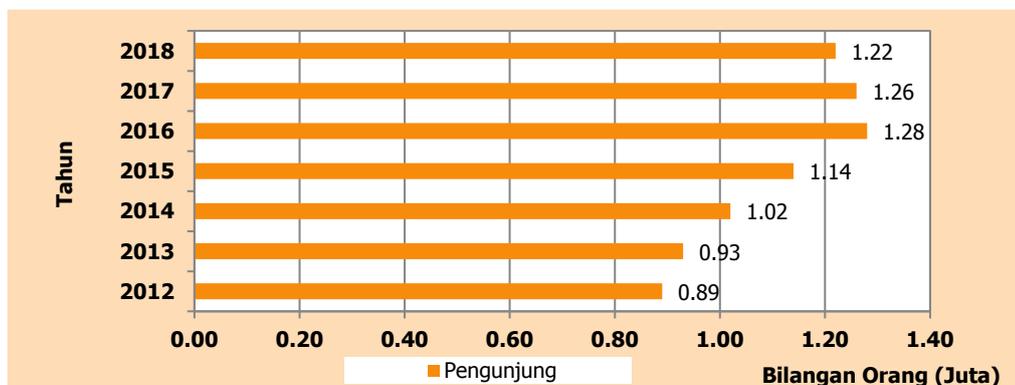
31 Oktober 2019, kedatangan pelancong tempatan meningkat 12.3% dan pelancong asing meningkat 2.9% berbanding tempoh yang sama pada tahun 2018.

Pada pendapat Audit, pencapaian *outcome* PLSB dapat dilihat melalui kadar peningkatan pelancong hasil dari aktiviti promosi dan pemasaran yang dilaksanakan.

6.2.2. Pelaksanaan Aktiviti Kereta Kabel Langkawi dan Produk Tarikan Pelancongan Lain

- a. Pelan Perniagaan PLSB telah menetapkan dua (2) elemen Petunjuk Prestasi Utama (KPI) iaitu pengunjung (*ridership*) dan pendapatan (*revenue*). Berdasarkan rekod, jumlah pengunjung kereta kabel Langkawi meningkat setiap tahun dari tahun 2012 hingga tahun 2016. Bagaimanapun, berlaku penurunan pada tahun 2017 dan 2018. Butiran jumlah pengunjung kereta kabel Langkawi dari tahun 2012 hingga 2018 adalah seperti **Carta 5**.

**CARTA 5
STATISTIK PENGUNJUNG KERETA KABEL LANGKAWI
BAGI TAHUN 2012 HINGGA TAHUN 2018**



Sumber: Laporan Statistik Pengunjung Kereta Kabel Langkawi Bagi Tahun 2016 Hingga 2018

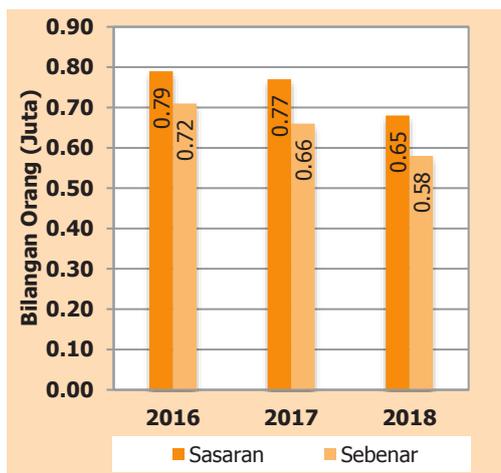
- b. PLSB menetapkan empat (4) segmen pengunjung iaitu domestik dewasa, domestik kanak-kanak, antarabangsa dewasa dan antarabangsa kanak-kanak. Setiap segmen ini dicaj kadar tiket berbeza. Statistik kedatangan pengunjung kereta kabel Langkawi pada tahun 2016 hingga 2018 mengikut jenis pengunjung adalah seperti dalam **Jadual 6** serta **Carta 6** dan **Carta 7**.

JADUAL 6
STATISTIK PENGUNJUNG KERETA KABEL BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

JENIS PENGUNJUNG	2016		2017		2018	
	SASARAN (Juta)	SEBENAR (Juta)	SASARAN (Juta)	SEBENAR (Juta)	SASARAN (Juta)	SEBENAR (Juta)
Domestik Dewasa	0.63	0.59	0.65	0.55	0.56	0.48
Domestik Kanak-kanak	0.16	0.13	0.12	0.11	0.09	0.10
Jumlah Pengunjung Domestik	0.79	0.72	0.77	0.66	0.65	0.58
Antarabangsa Dewasa	0.41	0.50	0.53	0.53	0.56	0.57
Antarabangsa Kanak-kanak	0.10	0.06	0.10	0.07	0.09	0.07
Jumlah Pengunjung Antarabangsa	0.51	0.56	0.63	0.60	0.65	0.64
Jumlah Keseluruhan Pengunjung	1.30	1.28	1.40	1.26	1.30	1.22
Peratus Pencapaian (%)	98.5%		90%		93.8%	

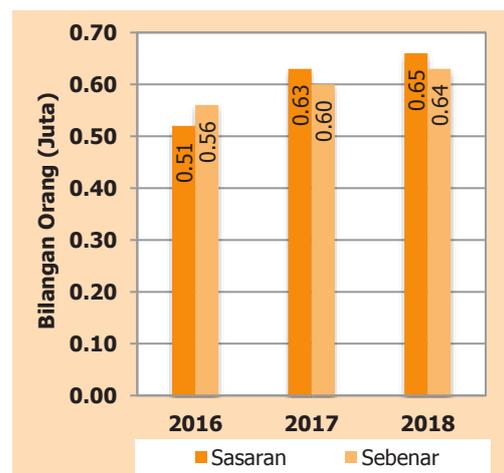
Sumber: Laporan Pencapaian KPI PLSB Tahun 2016, 2017 dan 2018

CARTA 6
PERBANDINGAN SASARAN DAN
PENGUNJUNG DOMESTIK SEBENAR
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Laporan Pencapaian KPI PLSB Tahun 2016, 2017 dan 2018

CARTA 7
PERBANDINGAN SASARAN
DAN PENGUNJUNG ANTARABANGSA
SEBENAR BAGI TAHUN 2016
HINGGA 2018



Sumber: Laporan Pencapaian KPI PLSB Tahun 2016, 2017 dan 2018

- c. Analisis Audit mendapati berlaku trend penurunan dalam jumlah pengunjung domestik dari tahun 2016 hingga 2018 tetapi pengunjung antarabangsa menunjukkan trend peningkatan. Jumlah pengunjung domestik berkurangan seramai 80,276 orang (12.1%) pada tahun 2018 manakala pengunjung antarabangsa meningkat seramai 36,832 orang (6.1%) berbanding tahun 2017. Kadar pertambahan pengunjung antarabangsa ke kereta kabel Langkawi meningkat selaras dengan peningkatan jumlah pelancong asing ke Langkawi. Trend tersebut selaras dengan peningkatan pelaksanaan program promosi ke luar negara yang dilaksanakan oleh PLSB pada setiap tahun.

- d. Semakan Audit juga mendapati bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018, jumlah pengunjung domestik dan antarabangsa yang menggunakan perkhidmatan kereta kabel Langkawi adalah seramai 4.9 juta orang. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PERBANDINGAN PENCAPAIAN SEBENAR BILANGAN PENGUNJUNG
DOMESTIK DAN ANTARABANGSA BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2018

TAHUN	PENCAPAIAN SEBENAR (Orang)			PERTAMBAHAN/ (PENURUNAN) PENCAPAIAN SEBENAR	
	DOMESTIK	ANTARABANGSA	JUMLAH	BILANGAN	%
2015	790,613	358,918	1,149,531		
2016	718,696	564,192	1,282,888	133,357	11.6
2017	664,698	600,141	1,264,839	(18,049)	(1.4)
2018	584,422	636,973	1,221,395	(43,444)	(3.4)

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah PLSB

- e. Analisis selanjutnya mendapati bilangan pengunjung pada tahun 2016 sebanyak 1.28 juta iaitu peningkatan sebanyak 11.6% atau seramai 133,357 orang berbanding tahun 2015. Pada tahun 2017 pula, bilangan pengunjung menurun sebanyak 1.4% iaitu penurunan seramai 18,049 orang berbanding tahun 2016 dan terus menurun sebanyak 3.4% pada tahun 2018 iaitu penurunan seramai 43,444 orang berbanding tahun 2017. Pengunjung pada tahun 2017 berjumlah 1.26 juta orang manakala pengunjung pada tahun 2018 berjumlah 1.22 juta orang. Cuaca buruk, masalah teknikal dan kerja penyenggaraan yang dilaksanakan mengikut keperluan merupakan antara faktor utama yang menyumbang kepada penurunan bilangan pengunjung bagi tahun 2017 dan 2018.



- f. Pelancong domestik dan antarabangsa datang ke Langkawi melalui pengangkutan laut dan pengangkutan udara. Oleh itu, bilangan penerbangan mempengaruhi jumlah pengunjung ke Langkawi. Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2019, berlaku pengurangan bilangan penerbangan di peringkat domestik. Pada tahun 2017, jumlah penerbangan sebanyak 269 kali penerbangan seminggu dan jumlah tersebut menurun kepada 245 kali seminggu pada tahun 2018. Hal ini merupakan antara faktor penurunan pengunjung domestik. Maklumat berkaitan kedatangan pelancong ke Langkawi

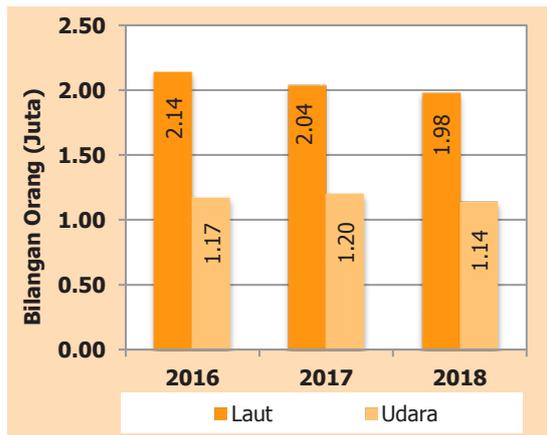
berdasarkan kaedah pengangkutan adalah seperti dalam **Jadual 8** serta **Carta 8** dan **Carta 9**.

JADUAL 8
STATISTIK PELANCONG BERDASARKAN KAEDAH PENGANGKUTAN
KE LANGKAWI BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

KAEDAH PENGANGKUTAN	2016		2017		2018	
	DOMESTIK	ANTARA-BANGSA	DOMESTIK	ANTARA-BANGSA	DOMESTIK	ANTARA-BANGSA
Pengangkutan Laut	2,144,397	198,692	2,045,477	287,907	1,985,819	312,062
Pengangkutan Udara	1,171,913	119,515	1,206,339	139,435	1,149,468	181,602
JUMLAH	3,316,310	318,207	3,251,816	427,342	3,135,287	493,664
JUMLAH BESAR	3,634,517		3,679,158		3,628,951	

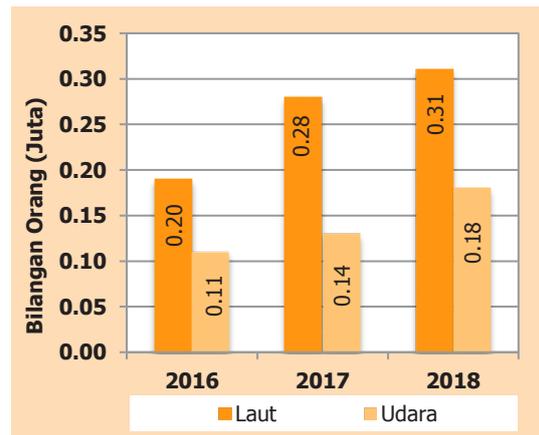
Sumber: Laporan Statistik Kemasukan Pelancong oleh LADA

CARTA 8
PERBANDINGAN KEMASUKAN
PELANCONG DOMESTIK MELALUI
PENGANGKUTAN LAUT DAN UDARA



Sumber: Laporan Statistik Kemasukan Pelancong oleh LADA

CARTA 9
PERBANDINGAN KEMASUKAN
PELANCONG ANTARABANGSA MELALUI
PENGANGKUTAN LAUT DAN UDARA



Sumber: Laporan Statistik Kemasukan Pelancong oleh LADA

- g. Hasil jualan tiket kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan lain merupakan penyumbang utama kepada pendapatan PLSB iaitu antara 88.4% hingga 95.6% daripada keseluruhan pendapatan syarikat. Pendapatan syarikat juga diperolehi melalui kutipan sewa melibatkan Kompleks Oriental Village dan lain-lain pendapatan operasi.
- h. Semakan Audit turut mendapati pendapatan dari operasi kereta kabel dan produk pelancongan lain pada tahun 2017 berjumlah RM80.79 juta berbanding RM69.32 juta pada tahun 2016 iaitu peningkatan sejumlah RM11.47 juta (16.5%). Peningkatan ini disebabkan PLSB telah membuat semakan harga tiket masuk yang mana *3D Art Museum* dipakejkan ke dalam pakej asas kereta kabel

(*SkyCab + SkyDome + SkyRex + 3D Art Museum*). Pendapatan dari operasi kereta kabel dan produk pelancongan lain pada tahun 2017 meningkat kepada RM80.79 juta berbanding RM69.32 juta pada tahun 2016 iaitu peningkatan sejumlah RM11.47 juta (16.5%). Bagaimanapun, jumlah pendapatan dari operasi kereta kabel dan produk pelancongan lain pada tahun 2018 menurun kepada RM76.38 juta berbanding RM80.79 juta pada tahun 2017 iaitu penurunan sejumlah RM4.41 juta (5.5%). Keseluruhan pendapatan pada tahun 2017 menunjukkan peningkatan sejumlah RM18.9 juta (26.1%) berbanding tahun 2016. Jumlah pendapatan keseluruhan pada tahun 2018 pula menurun sejumlah RM9.78 juta (10.7%) berbanding pendapatan tahun 2017.

- i. Berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 2/2018 bertarikh 24 Oktober 2018, selain masalah cuaca dan teknikal serta pengurangan bilangan penerbangan domestik, pengurangan bilangan pengunjung juga disebabkan oleh liputan pengiklanan dan promosi di peringkat domestik yang tidak mencukupi. Pencapaian pendapatan sebenar bagi tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PENCAPAIAN PENDAPATAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

BUTIRAN	2016	2017	2018
	SEBENAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)
Operasi Kereta Kabel dan Lain-lain Produk	69.32	80.79	76.38
Kutipan Sewa-Kompleks Oriental Village dan Lain-lain	1.97	2.10	2.16
Lain-lain Pendapatan Operasi	1.19	8.49	3.06
JUMLAH	72.48	91.38	81.60
PERBEZAAN PENDAPATAN SEBENAR DENGAN TAHUN SEBELUMNYA	RM 18.90 juta (26.1%)		
		RM 9.78 juta (10.7%)	

Sumber: Laporan Pembentangan Penyata Kewangan Beraudit PLSB Bagi Tahun 2016 Hingga 2018

Pada pendapat Audit, pengurusan aktiviti kereta kabel dan produk tarikan pelancongan yang lain adalah cekap dan menjadi sumber pendapatan utama kepada PLSB kerana mencapai bilangan pengunjung 90% hingga 98.5% berbanding sasaran yang ditetapkan bagi ketiga-tiga tahun yang dinilai.

6.2.3. Pengurusan Bayaran Cukai Hiburan dan Lesen Hiburan

- a. Perlembagaan Persekutuan 1963, Perkara 96 menyatakan bahawa tiada cukai atau kadar boleh dilevikan oleh atau bagi maksud Persekutuan kecuali melalui atau di bawah kuasa undang-undang persekutuan. Mengikut Seksyen 2(1) Akta Duti Hiburan 1953 [Akta 103], tafsiran hiburan termasuklah apa-apa pameran, persembahan, keseronokan permainan atau sukan, atau apa-apa aktiviti yang boleh diisytiharkan sebagai hiburan oleh Menteri Kewangan di bawah subseksyen (2), yang baginya orang dibenarkan masuk dengan bayaran sama ada sebagai penonton, hadirin atau pengguna kemudahan hiburan. Mengikut Seksyen 2 Enakmen Hiburan dan Tempat-tempat Hiburan Negeri Kedah 1997, aktiviti yang boleh diisytiharkan sebagai hiburan adalah seperti yang dinyatakan di bawah subseksyen 2(a)-(n) dan apa-apa hiburan lain yang diisytiharkan oleh Pihak Berkuasa Negeri (PBN) Kedah dari semasa ke semasa melalui perintah Warta.
- b. Semakan Audit mendapati PLSB telah dikenakan bayaran lesen hiburan oleh Kerajaan Negeri Kedah berjumlah RM3,920 setahun bagi tayangan filem melalui *projector* di *6D Cinema*, *SkyDome* dan *SkyRex*. Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri (MMKN) Kedah juga mengenakan fi/caj lesen hiburan berjumlah RM500 sebulan ke atas kereta kabel berdasarkan item 34, Jadual D (Kaedah 6) Fee, Enakmen Hiburan dan Tempat-tempat Hiburan Negeri Kedah 1997 berkuat kuasa 1 Jun 2019. Kelulusan tersebut disampaikan kepada PLSB melalui surat bertarikh 20 Jun 2019. Kadar lesen hiburan yang dikenakan kepada PLSB seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
KADAR LESEN HIBURAN YANG DIKENAKAN TERHADAP PLSB
OLEH KERAJAAN NEGERI KEDAH

LESEN HIBURAN	JUMLAH (RM)	TARIKH MULA FI/CAJ BERKUATKUASA
<i>6D Cinema</i>	2,920.00	Januari 2015
<i>SkyRex</i>	500.00	November 2016
<i>SkyDome</i>	500.00	Januari 2017
Kereta Kabel	500.00	Jun 2019
JUMLAH	4,420.00	

Sumber: Laporan Jawatankuasa Penyelarasan Cukai Hiburan PLSB

- c. Semakan Audit selanjutnya mendapati perkhidmatan kereta kabel Langkawi turut dikenakan cukai hiburan berkuat kuasa 1 Disember 2017 dengan kadar 25% atas bayaran tiket kereta kabel. Arahan bayaran 25% cukai hiburan tersebut telah disampaikan oleh Pejabat Daerah dan Tanah Langkawi (PDTL) kepada PLSB melalui surat bertarikh 5 November 2017.



- d. PLSB telah mengemukakan rayuan kepada PBN Kedah melalui surat bertarikh 5 Disember 2018 bagi memohon pengurangan kadar cukai hiburan daripada 25% kepada 5%. Justifikasi permohonan ini adalah kerana kos operasi dan penyenggaraan tahunan kereta kabel dan produk tarikan pelancongan lain yang tinggi. Selain itu, PLSB memaklumkan kadar cukai hiburan tersebut akan dicaj atas harga tiket yang tentunya membebankan pengunjung. Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri (MMKN) Kedah yang bersidang pada 22 Mei 2019 telah meluluskan permohonan pengurangan cukai hiburan PLSB dari 25% kepada 7.5% berpandukan Seksyen 12(2), Akta Duti Hiburan 1953.

- e. Semakan Audit mendapati bagi tempoh 1 Disember 2017 hingga 31 Disember 2018, PLSB telah membayar 7% tunggakan cukai hiburan daripada jumlah 7.5% yang dikenakan berjumlah RM2.54 juta pada 23 April 2019 kepada PBN Kedah. Baki 0.5% berjumlah RM181,223.89 masih lagi tertunggak kerana menunggu keputusan muktamad



MMKN Kedah berhubung kadar cukai yang sepatutnya dikenakan. Bagi tempoh bulan Januari hingga Jun 2019 pula, PLSB telah membayar 7.5% cukai hiburan pada 15 Julai 2019 berjumlah RM1.16 juta. Keseluruhan jumlah cukai hiburan yang telah dibayar oleh PLSB bagi tempoh 1 Disember 2017 hingga 30 Jun 2019 berjumlah RM3.70 juta. Butiran terperinci mengenai cukai hiburan yang telah dibayar oleh PLSB seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
CUKAI HIBURAN YANG TELAH DIBAYAR OLEH PLSB
BAGI TEMPOH 1 DISEMBER 2017 HINGGA 30 JUN 2019

TAHUN	BILANGAN PENGUNJUNG (Juta Orang)	HASIL JUALAN TIKET (RM Juta)	7.5% CUKAI HIBURAN (RM Juta)	BAYARAN (RM Juta)	BAKI CUKAI BELUM BAYAR (RM Juta)
2017 (Disember)	0.14	3.67	0.27	2.54 (cek AIB no.077953 bertarikh 23.04.2019)	-
2018	1.22	32.57	2.44		0.18
2019 (Januari - Jun)	0.58	15.45	1.16	1.16 (cek MBB no.122934 bertarikh 15.07.2019)	-
JUMLAH	1.94	51.69	3.87	3.70	0.18

Sumber: Bahagian Kewangan PLSB

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

Bagi bulan Julai hingga Oktober 2019, PLSB telah menjelaskan cukai hiburan berjumlah RM0.93 juta menjadikan keseluruhan jumlah cukai hiburan yang dijelaskan mulai 1 Disember 2017 berjumlah RM4.63 juta. PLSB telah menghantar bayaran lesen hiburan bagi kereta kabel sejumlah RM500 sebulan tetapi dipulangkan. PLSB telah dimaklumkan secara lisan oleh kakitangan PDLT bahawa Kerajaan Negeri sedang membuat pelarasan untuk menyatukan semua lesen hiburan yang telah dikenakan sebelum ini iaitu, lesen hiburan *6D Cinema*, *SkyDome* dan *SkyRex*.

Maklum balas PBN Kedah yang diterima pada 9 Oktober 2019

Di bawah Akta 103, perkataan hiburan termasuklah apa-apa pameran, persembahan, keseronokan, permainan atau sukan, atau apa-apa aktiviti yang boleh diisytiharkan sebagai hiburan oleh Menteri Kewangan. Aktiviti kereta kabel Langkawi merupakan suatu aktiviti bagi mendapatkan keseronokan. Oleh itu, aktiviti tersebut boleh termasuk dalam takrif hiburan Akta 103 dan bukanlah suatu aktiviti lain yang memerlukan pengisytiharan dibuat oleh Menteri Kewangan secara khusus.

Perkataan hiburan bagi maksud Enakmen Hiburan dan Tempat-tempat Hiburan Negeri Kedah 1997 dinyatakan dalam seksyen 2, perenggan (a) hingga (m). Bagaimanapun, aktiviti kereta kabel tidak termasuk dalam mana-mana aktiviti di bawah perenggan tersebut sebaliknya tertakluk kepada perenggan 2(n) yang menyatakan apa-apa hiburan lain yang diisytiharkan oleh PBN Kedah dari semasa ke semasa melalui perintah Warta secara khusus. Dengan itu, bayaran fi lesen

di bawah Enakmen tersebut tidak boleh dikenakan kepada pengendali aktiviti kereta kabel.

Pengenaan duti hiburan pada kadar 25% ditetapkan berdasarkan resolusi di bawah Seksyen 4(1) Akta 103. Kelulusan permohonan pengurangan kadar kepada 7.5% oleh PBN Kedah menggunakan kuasa di bawah Seksyen 12(2) Akta 103. Seksyen tersebut menjelaskan keputusan yang telah dibuat oleh PBN Kedah melalui MMKN Kedah boleh dibuat melalui Perintah dan tidak menjadi suatu pelanggaran undang-undang jika pihak PBN Kedah tidakewartakan perintah tersebut. Namun begitu, adalah lebih baik sekiranya disiarkan dalam Warta. Sehubungan itu, suatu perintah perlu dikeluarkan untuk melaksanakan keputusan MMKN Kedah mengenai pengurangan cukai kepada 7.5%.

Cukai Hiburan
ke atas kereta kabel

7.5 %

Pada pendapat Audit, fi/caj lesen hiburan berjumlah RM500 sebulan ke atas kereta kabel yang berkuatkuasa 1 Jun 2019 tidak boleh dikuatkuasakan kerana tidak diwartakan selaras dengan subseksyen 2(n), Enakmen Hiburan dan Tempat-tempat Hiburan Negeri Kedah 1997.

6.2.4. Pengurusan Promosi, Pemasaran dan Perhubungan Pelanggan

Jabatan Pemasaran dan Pengurusan Perhubungan Pelanggan PLSB bertanggungjawab menyediakan strategi promosi dan pemasaran, perancangan dan pelaksanaannya, serta menguruskan perkhidmatan dan aduan pelanggan. Jabatan ini mempunyai dua (2) unit iaitu Unit Promosi dan Pemasaran serta Unit Pengurusan Perhubungan Pelanggan.

a. Pengurusan Promosi dan Pemasaran

- i. Unit Promosi dan Pemasaran bertanggungjawab merancang dan melaksanakan strategi promosi dan pemasaran dalam dan luar negara. Promosi bertujuan memperkenalkan kereta kabel Langkawi kepada agensi pelancongan yang berpotensi membawa pelancong datang ke Langkawi. Unit ini juga melaksanakan penyelidikan dan kajian pasaran, penyediaan pelan pembangunan promosi dan pemasaran serta memantau operasi harian produk. Manakala Unit Pengurusan Perhubungan Pelanggan pula bertanggungjawab menjaga imej syarikat dengan menyediakan maklumat kepada pelanggan mengenai syarikat dan produk, mengurus dan menjawab semua persoalan dan aduan pelanggan berkaitan produk serta

perkhidmatan yang disediakan. Selain itu, unit ini juga berperanan untuk merancang dan melaksanakan program berkaitan tanggungjawab sosial (CSR).

- ii. Semakan Audit mendapati pada tahun 2016 hingga 2018, perancangan aktiviti promosi dan pemasaran PLSB memfokuskan dua (2) strategi iaitu penyertaan pameran domestik dan antarabangsa. Bagi tempoh tersebut, sebanyak 60 aktiviti dan pameran promosi telah disertai oleh PLSB sama ada di peringkat domestik mahupun antarabangsa. Antara negara yang menjadi tumpuan promosi di peringkat antarabangsa adalah seperti China, Jerman dan United Kingdom. Sasaran negara tumpuan tersebut adalah selaras dengan *Blueprint* Pelancongan LADA dan program promosi Tourism Malaysia. Hasil daripada promosi luar negara tersebut telah memberi kesan kepada peningkatan kehadiran pelancong dari luar negara. Bilangan pengunjung tertinggi daripada tujuh (7) negara luar yang terlibat dengan promosi untuk tahun 2016 hingga 2018 adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
SENARAI TUJUH NEGARA PENGUNJUNG TERTINGGI
KE KERETA KABEL LANGKAWI

BIL.	NAMA NEGARA	JUMLAH PENGUNJUNG			JUMLAH (2016 -2018)
		2016	2017	2018	
1.	China	78,360	175,281	284,679	538,320
2.	Arab Saudi	101,654	93,834	119,774	315,262
3.	Australia	57,096	49,699	37,619	144,414
4.	India	27,588	37,186	75,252	140,026
5.	Thailand	14,397	12,333	27,784	54,514
6.	Jerman	1,123	4,247	10,303	15,673
7.	United Kingdom	834	1,039	9,440	11,313
JUMLAH		281,052	373,619	564,851	1,219,522
Peningkatan Pengunjung Antarabangsa (Melibatkan 7 Negara)		92,567 (32.9%)			
			191,232 (51.2%)		

Sumber: Laporan Statistik Pengunjung ke Kereta Kabel Langkawi Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018 yang Disediakan oleh PLSB

iii. Berdasarkan bajet tahun 2016 hingga 2018, sejumlah RM4.3 juta telah diperuntukkan oleh PLSB untuk tujuan promosi dan pemasaran. Semakan Audit juga mendapati PLSB telah membelanjakan sejumlah RM3.6 juta bagi tempoh yang sama. Secara keseluruhan 82.8% daripada peruntukan promosi dan pemasaran telah dibelanjakan bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati PLSB tidak menyediakan laporan bagi setiap program promosi dan pemasaran domestik dan antarabangsa yang disertai. Selain itu, tiada bukti kajian keberkesanan dan pembangunan setiap aktiviti promosi dan pemasaran disedia, dibentang dan dibincangkan dalam Mesyuarat Pengurusan atau Mesyuarat Lembaga Pengarah.



- iv. Bagi merangka strategi promosi dan pemasaran yang lebih berkesan, Jabatan Pemasaran dan Pengurusan Perhubungan Pelanggan turut merancang beberapa inisiatif promosi dan pemasaran. Antara strategi yang dilaksanakan seperti memperkasakan program sedia ada, meningkatkan promosi dan pemasaran digital, menyertai pameran domestik, penstrukturan semula pakej sedia ada dan pemasaran baru. Melalui Pelan Perniagaan bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, PLSB turut memperkenalkan produk baharu dengan anggaran kos keseluruhan berjumlah RM122.55 juta bagi mencapai sasaran bilangan pengunjung dan pendapatan. Antara produk baharu yang diperkenalkan ialah *Children Water Park, Ecoflyer, Petting Zoo* dan *Oriental Express* di Kompleks Oriental Village, *3S Cable Car* ke Telaga Tujuh dan *Middle Station, Downhill Mountain Bike* dan *Alpine Coaster* di *Middle Station, Zipline* dari *Top* ke *Middle Station, New Outlet* di jeti dan Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi serta *New SkyBoutique Outlet* di tempat parkir kenderaan.
- v. Program CSR, sumbangan dan derma yang dilaksanakan oleh PLSB setiap tahun juga merupakan antara kaedah promosi yang dilaksanakan. Kumpulan sasaran program ini ialah masyarakat setempat dengan objektif untuk mendekatkan syarikat dengan penduduk tempatan. Melalui program ini,

secara tidak langsung PLSB dapat mempromosikan kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan yang lain kepada penduduk tempatan. Untuk tempoh tahun 2016 hingga 2018, PLSB telah menyumbang sejumlah RM467,620. Antara program CSR yang dilaksanakan adalah sumbangan pelbagai barangan dan tunai kepada 32 masjid di sekitar Pulau Langkawi, sumbangan pakaian seragam dan derma kepada pelajar sekolah, sumbangan komputer kepada pelajar cemerlang, sumbangan mesin hemodialisis kepada Hospital Langkawi, sumbangan kepada pembangunan Maahad Tahfiz, sumbangan dan derma mangsa banjir, sumbangan lembu korban, bantuan tabung bencana, bantuan fakir dan miskin, penganjur bersama program forum perdana, program mengimarahkan masjid dan program kembali ke sekolah bersama LADA.

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

PLSB sentiasa mengkaji kaedah yang bersesuaian untuk mengenal pasti sambutan daripada program promosi yang telah dilaksanakan bagi menyediakan kajian keberkesanan dan pembangunan setiap aktiviti promosi dan pemasaran yang telah dibuat. Bagaimanapun, PLSB menghadapi kekangan untuk mendapatkan kesan/hasil daripada promosi yang dilaksanakan kerana promosi di luar negara bukan berbentuk jualan tetapi lebih kepada informasi dan kesedaran produk berbanding promosi dalam negara yang berbentuk jualan secara langsung. Sehingga 31 Oktober 2019, analisis kedatangan pengunjung dan laporan program promosi yang disertai telah disediakan untuk dibenteng dalam Mesyuarat Pengurusan dan Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, PLSB cekap dalam memasarkan jenama kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan yang lain terutama di peringkat antarabangsa. Ini berdasarkan kepada peningkatan bilangan pengunjung antarabangsa bagi tahun 2016 hingga 2018.

b. Pengurusan Aduan Pelanggan

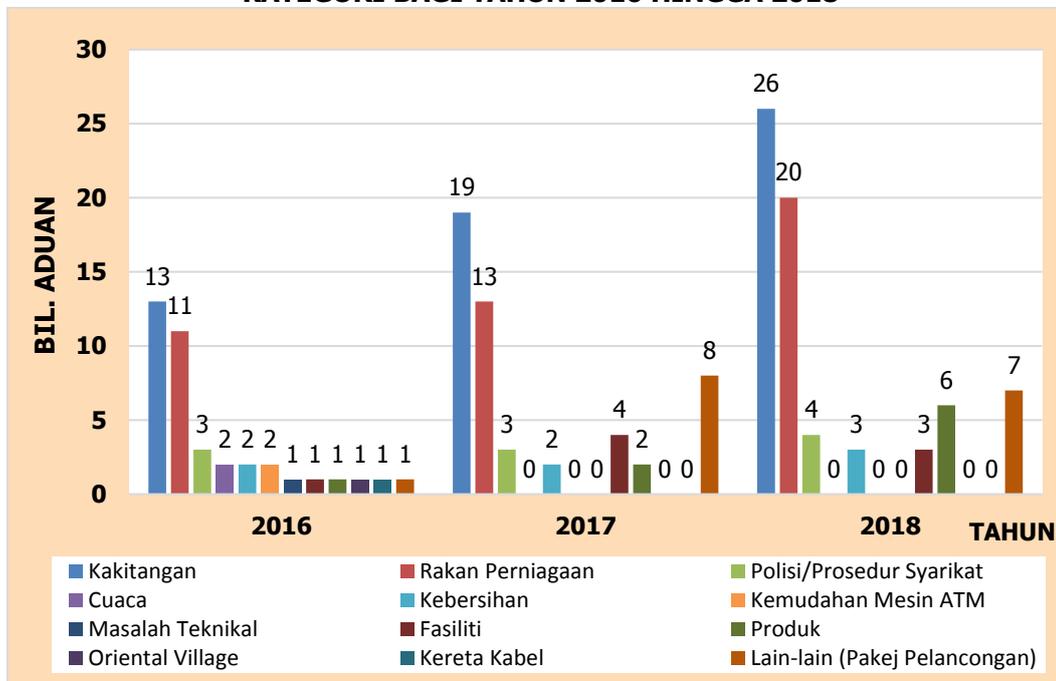
- i. Unit Pengurusan Perhubungan Pelanggan bertanggungjawab menjaga imej syarikat dengan menyediakan maklumat kepada pelanggan mengenai syarikat dan produk, mengurus aduan pelanggan serta merancang dan melaksanakan program CSR. PLSB mengguna pakai prosedur sistem pengurusan kualiti PLSB-SOP-10 *Customer Feedback/Complaints Procedure*

selaras dengan keperluan pematuhan ISO9001:2015. SOP ini dilaksanakan bagi mengendalikan maklum balas dan aduan pelanggan serta memastikan tindakan pembetulan dan pencegahan dilaksanakan. Maklum balas atau aduan merangkumi semua yang diterima daripada pelanggan sama ada melalui lisan, borang aduan, surat dan e-mel.

- ii. Semakan Audit mendapati aduan pelanggan telah direkodkan dalam daftar aduan untuk diambil tindakan. Analisis Audit mendapati pada tahun 2016 sebanyak 39 aduan pelanggan telah diterima oleh PLSB. Aduan tertinggi adalah berkaitan sikap dan layanan kakitangan PLSB terhadap pelanggan iaitu 13 aduan (33.3%) daripada jumlah keseluruhan aduan. Pada tahun 2017 pula, sebanyak 51 aduan telah diterima oleh PLSB iaitu meningkat sebanyak 12 aduan (30.8%) berbanding tahun 2016. Dua (2) aduan tertinggi bagi tahun 2017 adalah bagi kategori sikap dan layanan kakitangan PLSB terhadap pelanggan (19 aduan) dan rakan perniagaan (13 aduan). Aduan berkaitan sikap dan layanan kakitangan PLSB meningkat sebanyak enam (6) aduan (46.2%) berbanding tahun 2016. Manakala aduan berkaitan rakan niaga meningkat sebanyak dua (2) aduan (18.2%) berbanding tahun 2016. Pada tahun 2018, trend aduan yang diterima daripada pengunjung kereta kabel Langkawi terus meningkat sebanyak 18 aduan (35.3%) kepada 61 aduan berbanding tahun 2017.
- iii. Siasatan terhadap maklum balas atau aduan pelanggan telah dijalankan oleh Unit Pengurusan Perhubungan Pelanggan bagi mengenal pasti punca masalah. Setiap aduan dimaklumkan kepada penyelia dan jabatan berkaitan untuk tindakan siasatan dan penyelesaian. Selanjutnya tindakan pembetulan, pencegahan dan penyelesaian dilaksanakan terhadap masalah yang telah dikenal pasti. Tindakan yang telah diambil turut dimaklumkan kepada pengadu dan direkod dalam daftar yang disediakan. Sekiranya aduan tersebut melibatkan kakitangan maka sesi kaunseling akan dilaksanakan oleh kaunselor terhadap kakitangan terbabit. Latihan berterusan dan kursus berkaitan perkhidmatan kepada pelanggan turut dianjurkan dari semasa ke semasa kepada setiap kakitangan bertujuan untuk memberi pendedahan tentang kepentingan dan kemahiran perkhidmatan pelanggan.
- iv. PLSB juga menjalankan pemeriksaan dari semasa ke semasa untuk memastikan tahap perkhidmatan yang berkualiti tinggi diberikan kepada pelanggan dan melaksanakan kaji selidik melalui *digital survey*. Setiap laporan aduan yang diterima dan kaji selidik yang dijalankan dibentangkan

kepada Lembaga Pengarah. Bilangan dan kategori aduan pelanggan yang diterima bagi tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Carta 10**.

CARTA 10
ADUAN PELANGGAN YANG DITERIMA PLSB MENGIKUT
KATEGORI BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Laporan Aduan Pelanggan PLSB Tahun 2016 Hingga 2018

Pada pendapat Audit, pengurusan aduan pelanggan oleh PLSB adalah cekap. Setiap aduan diberi perhatian dan diambil tindakan sewajarnya. Peningkatan bilangan aduan turut diberi perhatian terutama yang melibatkan sikap dan layanan kakitangan kepada pelanggan demi menjaga nama dan imej syarikat. Selain daripada mencari punca dan menyelesaikan masalah serta memberikan latihan kepada kakitangan yang terlibat dari semasa ke semasa, PLSB juga telah mengambil tindakan dengan mengenal pasti dan menyediakan kakitangan yang berpengalaman, cekap dan terlatih bagi menghadapi serta menangani pelbagai kerenah pelanggan.

6.2.5. Pengurusan Penyenggaraan Kereta Kabel, Infrastruktur dan Keselamatan

- a. Pengurusan Keselamatan PLSB dilaksanakan mengikut SOP yang dikawal melalui Prosedur Sistem Pengurusan Kualiti ISO9001:2008. Prosedur Sistem Pengurusan Kualiti ISO9001:2008 antaranya meliputi prosedur operasi serta prosedur keselamatan dan kesihatan pekerjaan.
- b. Lawatan Audit di Stesen Bawah (Base Station) pada 18 Jun 2019 mendapati operasi *feeding* yang dilakukan sebelum operasi sebenar kereta kabel bermula dilaksanakan berdasarkan SOP dan senarai semak yang ditetapkan. PLSB juga mengguna pakai panduan keselamatan dan penyenggaraan yang dikeluarkan oleh syarikat Doppelmayr Seilbahnen GmbH dari Austria iaitu pembekal kereta kabel dan peralatan penyenggaraan. Syarikat ini juga berperanan untuk memantau dan memberi nasihat berkaitan kerja penyenggaraan operasi kereta kabel yang dilaksanakan oleh PLSB.
- c. PLSB mengguna pakai prosedur sistem pengurusan kualiti PLSB-SOP-04 - *Maintenance Procedure* sebagai garis panduan pelaksanaan penyenggaraan semua mesin dan peralatan operasi kereta kabel berkuat kuasa mulai 1 November 2013. Semakan Audit mendapati penyenggaraan dilaksanakan secara berkala sama ada secara harian, mingguan, bulanan, suku tahun (preventive), setengah tahun (preventive) dan tahunan (preventive) sebagaimana yang telah ditetapkan prosedur sistem pengurusan kualiti PLSB-SOP-04 dan manual operasi standard syarikat Doppelmayr.
- d. Semakan Audit selanjutnya terhadap dokumen dan rekod di Jabatan Kejuruteraan mendapati kerja-kerja pemeriksaan, penyenggaraan dan pembaikan yang dilaksanakan telah mematuhi prosedur sistem pengurusan kualiti yang ditetapkan PLSB dan manual operasi standard syarikat Doppelmayr. Pemeriksaan, penyenggaraan dan pembaikan yang dibuat juga telah direkod ke dalam borang yang telah disediakan dan difailkan dengan sempurna. Laporan mengenai pemeriksaan, penyenggaraan dan pembaikan yang telah dibuat, disediakan dan dikemukakan kepada Ketua Jabatan dan pihak pengurusan seterusnya dibawa ke mesyuarat Lembaga Pengarah untuk makluman dan perbincangan.
- e. Semakan Audit seterusnya juga mendapati penyenggaraan yang dilaksanakan oleh PLSB merangkumi penyenggaraan yang dirancang (regular maintenance), penyenggaraan berjadual (preventive maintenance), penyenggaraan

pembetulan (corrective maintenance) dan penyenggaraan kerosakan (breakdown maintenance). Antara kerja penyenggaraan berjadual yang dilaksanakan adalah mencuci, melincir, membaiki dan menggantikan komponen berkaitan bertujuan meminimumkan kerugian operasi kereta kabel. Penyenggaraan berjadual ini juga dapat mengelakkan gangguan kerosakan dan penyenggaraan kecemasan, memanjangkan usia guna dan prestasi mesin serta mengurangkan keseluruhan kos penyenggaraan dan pembaikan. Antara penyenggaraan yang dilaksanakan adalah seperti dalam **Gambar 1** dan **Gambar 2**.

GAMBAR 1



Lokasi: Stesen Bawah
- Gondolas Feeding Activity
(18 Jun 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



Lokasi: Stesen Bawah
- Pemeriksaan Pintu Automatik Gondola
(18 Jun 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- f. Pada 1 hingga 14 April 2018, PLSB telah melaksanakan kerja-kerja penggantian tali kereta kabel (wire rope) di bawah pemantauan syarikat Doppelmayr. Operasi kereta kabel telah dihentikan bagi tempoh penggantian tersebut. Kerja penggantian ini merupakan penyenggaraan berkala yang perlu dilakukan oleh kontraktor dilantik bagi menjamin keselamatan penggunaan kereta kabel.
- g. Semakan Audit terhadap latihan kakitangan Jabatan Kejuruteraan mendapati semua 42 orang kakitangan Jabatan Kejuruteraan telah diberi kursus dan latihan bersesuaian mengikut keperluan syarikat dan bidang tugas masing-masing termasuk latihan di luar negara yang dianjurkan oleh syarikat Doppelmayr. Antara kursus/latihan yang telah dihadiri oleh kakitangan Jabatan Kejuruteraan adalah *Working at Height* (refresher), *Working at Height* (advanced), *Workshop and Table Top Exercises* with Agensi Pengurusan Bencana Negara (NADMA), *Bearing Maintenance*, *Hydraulics for Expert*, *SKF Bearing Course*, *Lighting and Surge Protection System*, *MPCF Booster System*, *Operational and Troubleshoot Cable Car* dan *Safety and Health*.
- h. Bagi mencegah berlakunya risiko kehilangan nyawa, latihan keselamatan tahunan dilaksanakan oleh PLSB. Pada 17 Julai 2019, PLSB telah melaksanakan

latihan keselamatan iaitu *Search and Rescue Exercises* (SAREX 2019) melibatkan hampir semua kakitangan dengan kerjasama Jabatan Bomba dan Penyelamat Malaysia (JBPM), Polis Diraja Malaysia (PDRM), Angkatan Pertahanan Awam Malaysia (APM) dan Hospital Daerah Langkawi. Sesi latihan keselamatan ini melibatkan operasi menyelamatkan kereta kabel yang tergantung di antara stesen bawah hingga ke Menara 1 di dua (2) kedudukan iaitu *incoming uphill Tower 1* dan *outgoing downhill Tower 1*. Latihan ini dilaksanakan bertujuan memantapkan lagi respon kecemasan PLSB terhadap kejadian luar jangka dan kesiapsiagaan anggota penyelamat yang terlibat. Latihan ini juga mewujudkan kerjasama yang baik antara agensi penyelamat dengan PLSB. Latihan diketuai oleh Ketua Polis Daerah Langkawi dengan penyertaan 50 orang anggota PDRM, JBPM, APM, hospital dan PLSB.

Maklum balas PLSB yang diterima pada 26 September dan 14 November 2019

PLSB sentiasa mengutamakan ciri-ciri keselamatan terhadap sistem kereta kabel. Dalam konteks penyenggaraan, PLSB berpandukan kepada manual operasi yang dikeluarkan oleh syarikat pembekal, Doppelmayr. Maklumat jaminan ada dinyatakan di dalam manual operasi tersebut. Berpandukan manual operasi tersebut juga, PLSB merangka jadual penyenggaraan yang diselenggara oleh kakitangan teknikal PLSB. Bagaimanapun, PLSB tiada maklumat berkaitan kontrak penyenggaraan kerana selepas pengambilalihan tiada dokumen diserahkan kepada PLSB.

Pada pendapat Audit, pengurusan penyenggaraan dan keselamatan adalah cekap kerana dilaksanakan mengikut jadual yang telah ditetapkan dalam prosedur berkaitan serta direkodkan dengan sempurna. Latihan bersesuaian juga telah diberikan kepada agensi penyelamat dan kakitangan terlibat bertujuan meningkatkan kompetensi dan tahap kesiapsiagaan semua pihak.

6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata kewangan PLSB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi. Analisis terhadap kedudukan kewangan syarikat PLSB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan	71.29	82.89	78.54
Pendapatan Lain	1.19	8.49	3.06
JUMLAH PENDAPATAN	72.48	91.38	81.60
Kos Langsung	(13.35)	(19.93)	(25.61)
Perbelanjaan Pentadbiran (Termasuk Perbelanjaan Jualan dan Pemasaran)	(13.26)	(15.49)	(15.11)
Lain-lain Perbelanjaan Operasi	(9.05)	(9.90)	(12.24)
JUMLAH PERBELANJAAN	(35.66)	(45.32)	(52.96)
KEUNTUNGAN DARIPADA OPERASI	36.82	46.06	28.64
Keuntungan Perkongsian LADA	(14.71)	(22.78)	(13.50)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	22.11	23.28	15.14
Cukai	(7.35)	(0.29)	(3.06)
Zakat	(0.36)	(0.46)	(0.63)
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	14.40	22.53	11.45
Dividen	(1.30)	(1.50)	(2.30)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	36.80	57.83	66.98
JUMLAH ASET	68.14	91.89	100.68
JUMLAH LIABILITI	31.24	33.96	33.60
JUMLAH EKUITI	36.90	57.93	67.08
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	68.14	91.89	100.68
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	35.48	55.51	67.13

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.2. Pendapatan utama PLSB diperoleh daripada jualan tiket masuk, cenderahati, makan dan minuman, produk perkongsian pintar, kutipan sewaan premis kedai dan ruang niaga. Lain-lain pendapatan PLSB terdiri daripada pertambahan aset, caj pengiklanan dan faedah simpanan tetap. Pada tahun 2018, PLSB memperoleh pendapatan berjumlah RM81.60 juta berbanding RM91.38 juta tahun sebelumnya iaitu penurunan 10.7% berjumlah RM9.78 juta. Penurunan ini disebabkan penurunan jumlah pengunjung kereta kabel seramai 43,444 orang berbanding jumlah pengunjung pada tahun 2017 menjadikan kehilangan potensi pendapatan berjumlah RM1.09 juta. Selain itu, penurunan hasil perniagaan perkongsian pintar daripada rakan niaga sejumlah RM2.15 juta (24%) dan pembayaran wang pampasan kepada LADA Eco Tourism Sdn. Bhd. (LETSB) berjumlah RM2.48 juta juga menyebabkan penurunan hasil. Penutupan operasi disebabkan cuaca dan gangguan teknikal selama 157 jam bersamaan kehilangan potensi pendapatan berjumlah RM1.46 juta serta penamatan operasi produk perkongsian pintar yang kurang mendapat sambutan pengunjung juga antara sebab lain menjejaskan hasil. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun berkaitan seperti dalam **Jadual 13** dan **Carta 11**.

6.3.3. Perbelanjaan PLSB merangkumi kos langsung, kos operasi, pentadbiran dan perbelanjaan lain-lain operasi serta *sinking fund*. Perbelanjaan bagi tahun 2018 meningkat 16.9% iaitu berjumlah RM52.96 juta berbanding RM45.32 juta pada tahun sebelumnya. Antara item yang menyumbang kepada peningkatan perbelanjaan ialah peruntukan caj duti hiburan pada kadar 20% daripada jualan tiket kereta kabel yang berjumlah RM7.25 juta. Selain itu, peningkatan perbelanjaan juga disebabkan bayaran kelulusan merancang bagi penambahan produk baru berjumlah RM1.01 juta serta pembayaran pampasan Kompleks Oriental Village kepada pengendali lama berjumlah RM2.48 juta. Trend perbelanjaan seperti dalam **Jadual 13** dan **Carta 11**.

6.3.4. Trend pendapatan melebihi perbelanjaan bagi tahun 2016 hingga 2018 telah memberi kesan kepada keuntungan sebelum cukai bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut. Pada tahun 2018, keuntungan sebelum cukai yang dicatat berjumlah RM15.14 juta berbanding RM23.28 juta pada tahun 2017 iaitu penurunan sebanyak 34.9%. Manakala keuntungan sebelum cukai pada tahun 2017 adalah 5.3% lebih

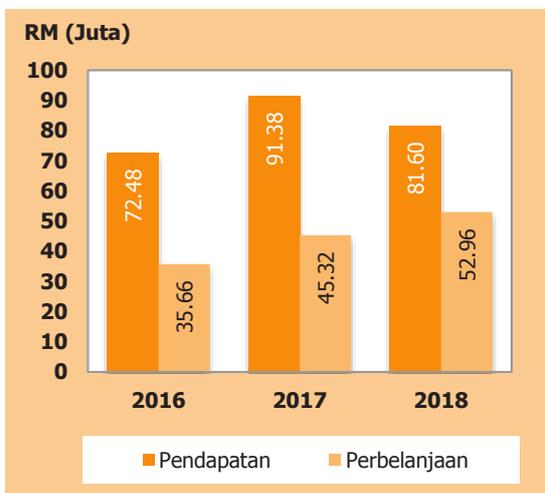
Keuntungan Terkumpul Setakat
31 Disember 2018

RM66.98 juta

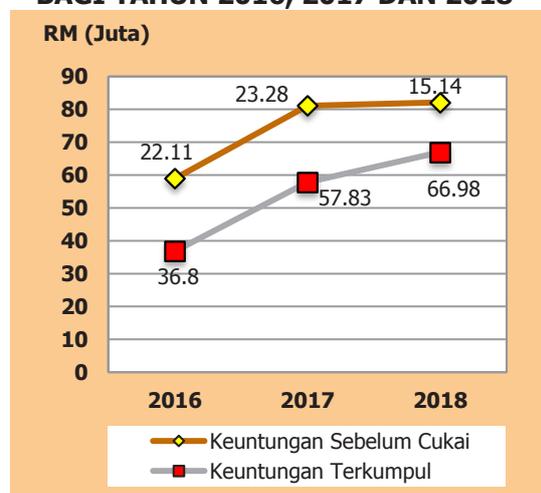
tinggi berbanding tahun 2016. Pada keseluruhannya, keuntungan sebelum cukai pada tahun 2018 menurun disebabkan penurunan bilangan pengunjung kereta kabel. Namun, PLSB masih merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM66.98 juta setakat 31 Disember 2018. Trend keuntungan

sebelum cukai dan keuntungan terkumpul bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 13** dan **Carta 12**.

CARTA 11
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



CARTA 12
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI
DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.5. Analisis Audit mendapati PLSB mempunyai sumber yang mencukupi dan mampu menampung obligasinya pada masa yang diperlukan. Jumlah aset syarikat melebihi jumlah liabiliti sebanyak 199.6% bagi tahun 2018. PLSB merekodkan aset berjumlah RM68.14 juta (2016), RM91.89 juta (2017) dan RM100.68 juta (2018). Melalui analisis nisbah kewangan, tahap kecairan syarikat pada tahun 2018 didapati pada kadar 2.10:1 menunjukkan syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya. Pada tahun 2018, jumlah aset bukan semasa hanya mewakili 30% daripada jumlah keseluruhan aset syarikat. Aset bukan semasa yang dicatat pada tahun 2018 mengalami sedikit penurunan iaitu sebanyak 10.6% kepada sejumlah RM30.19 juta berbanding RM33.76 juta pada tahun 2017 disebabkan oleh perolehan aset tetap berjumlah RM7.09 juta.

6.3.6. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai PLSB bagi menilai keupayaan syarikat untuk menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan serta penggunaannya untuk menampung perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2018, PLSB mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM67.13 juta dengan peningkatan sejumlah RM11.62 juta (20.9%) berbanding RM55.51 juta pada akhir tahun 2017. PLSB mengalami penurunan aliran tunai dalam aktiviti operasi iaitu berjumlah RM12.22 juta pada tahun 2018 berbanding tahun 2016 dan 2017 masing-masing berjumlah RM25.92 juta dan RM27.52 juta. Keadaan ini kerana pendapatan pada tahun 2018 menurun disebabkan penurunan bilangan pengunjung kereta kabel. PLSB juga mengalami defisit aliran tunai bersih daripada aktiviti pelaburan bagi ketiga-tiga tahun iaitu RM9.75 juta pada tahun 2016, RM7.49 juta pada tahun 2017 dan RM0.6 juta pada tahun 2018 kerana pembayaran dividen kepada syarikat induk meningkat setiap tahun serta pertambahan aset.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan PLSB pada tahap stabil.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, PLSB telah menjalankan aktiviti sebagai pengendali kereta kabel Langkawi dengan cekap. Berdasarkan skop pengauditan, objektif pengurusan aktiviti kereta kabel dan produk tarikan pelancongan lain telah tercapai. Amalan tadbir urus korporat PLSB pada tahap memuaskan. Kedudukan kewangan syarikat juga berada pada tahap yang stabil. Sehingga 31 Disember 2018, PLSB merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM66.98 juta. Pengurusan aktiviti syarikat berada pada tahap yang cekap dengan prestasi KPI pada tahun 2016 hingga 2018 pada kadar 88.3% hingga 92.3%. Pencapaian bilangan pengunjung pula antara 90% hingga 98.5% bagi

tahun 2016 hingga 2018. Bagaimanapun, sasaran jumlah pengunjung masih belum tercapai kerana dipengaruhi pelbagai faktor seperti masalah cuaca, teknikal dan kerja penyenggaraan kepada kereta kabel. PLSB juga cekap dalam memasarkan kereta kabel Langkawi dan produk tarikan pelancongan yang lain melalui promosi dan pemasaran yang dijalankan. Pengurusan penyenggaraan juga telah dilaksanakan mengikut prosedur dan manual operasi yang disediakan.

8. SYOR AUDIT

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

- i. komposisi majoriti Lembaga Pengarah yang berstatus bukan bebas perlu sentiasa dinilai bagi mengelakkan berlakunya konflik dalam membuat keputusan untuk syarikat;
- ii. Perlembagaan Syarikat perlu dipinda agar mengambil kira aktiviti perniagaan terkini;
- iii. mengkaji keperluan mewujudkan jawatan Ketua Pegawai Eksekutif. Selain itu, jawatan Ketua Pegawai Operasi perlu segera diisi bagi memastikan kelancaran urusan pentadbiran syarikat;
- iv. keahlian Jawatankuasa Audit perlu sentiasa dinilai agar keberkesanan fungsinya dapat dipertingkatkan terutama dalam aspek membuat penilaian terhadap kawalan dalaman dan pengurusan risiko;
- v. melaksanakan pelbagai aktiviti promosi dan pemasaran secara berterusan bagi mencapai kadar pertumbuhan sekurang-kurangnya 11% setahun bagi tahun 2019 dan 2020 dengan matlamat untuk mencapai 1.5 juta pengunjung pada tahun 2020;
- vi. laporan program promosi dan pemasaran yang disertai perlu sentiasa dibentang dan dibincang agar kajian keberkesanan dan pembangunan program dapat dinilai; dan

- vii. perintah pewartaan perlu dikeluarkan oleh Pihak Berkuasa Negeri Kedah bagi mengisytiharkan kereta kabel Langkawi sebagai aktiviti hiburan yang layak dikenakan fi/caj lesen hiburan selaras dengan subseksyen 2(n), Enakmen Hiburan dan Tempat-tempat Hiburan Negeri Kedah 1997.

Hospital Pusrawi Sdn. Bhd.

RINGKASAN EKSEKUTIF

HOSPITAL PUSRAWI SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Penilaian terhadap sembilan (9) aspek tadbir urus korporat yang diaudit meliputi aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures*, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama, Audit Dalam, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019.
- Aktiviti utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti ialah pengurusan perkhidmatan kesihatan serta pelaksanaan aktiviti tersebut bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Aspek yang dinilai meliputi prestasi kedatangan pesakit, pengurusan peralatan biomedik, pengurusan *triage*, pengurusan rekod perubatan pesakit dan pengurusan pendaftaran pesakit luar. Perkara lain yang dinilai ialah penghutang perdagangan, promosi dan pemasaran syarikat, kajian kepuasan pelanggan serta pelaksanaan pencegahan kulat.
- Analisis terhadap tiga (3) tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2016, 2017 dan 2018 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan, aset, liabiliti serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- PUSRAWI merupakan syarikat subsidiari milik penuh Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP).
- PUSRAWI menyediakan kemudahan perubatan seperti perkhidmatan hospital, perubatan dan pembedahan kepada komuniti berdasarkan nilai-nilai Islam.
- Kepuasan pelanggan melalui aktiviti utama PUSRAWI mempengaruhi kedatangan pesakit dan memberi kesan langsung kepada hasil pendapatan syarikat.
- Aktiviti perkhidmatan kesihatan memerlukan pengurusan yang cekap supaya dapat menawarkan perkhidmatan kesihatan yang selamat, berkualiti dan mesra pelanggan.

Apa yang ditemui Audit?

- Lembaga Pengarah tidak mempunyai pelbagai latar belakang terutamanya bidang kewangan dan tiada akses kepada program pembelajaran; keputusan yang material/signifikan tidak dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah; ketidakpatuhan terhadap *Standard Operating Procedures*; tiada pemantauan Pelan Strategik; tiada lantikan baharu bagi kekosongan Pengerusi dan ahli Jawatankuasa Audit (JKA), tiada pengisian jawatan juruaudit dalam; serta keahlian Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan belum dilantik.

- Kelemahan dalam pengurusan rekod peralatan biomedik, iaitu peralatan tidak dilabelkan dengan nombor daftar dan aset tidak dapat dikesan.
- Sistem pencegahan kebakaran yang tidak sesuai digunakan di stor rekod perubatan pesakit dan berisiko menyebabkan kerosakan kepada rekod perubatan pesakit.
- Kelemahan dalam pengurusan kredit syarikat kerana purata bilangan hari yang diambil untuk mengutip hutang melebihi tempoh kredit yang ditetapkan dan memberi kesan kepada tunggakan bayaran perunding kepada doktor pakar.
- Masalah kulat di bangunan hospital sejak tahun 2010 dan masih berlaku sehingga kini walaupun tindakan telah diambil.

MAJLIS AGAMA ISLAM WILAYAH PERSEKUTUAN

2. HOSPITAL PUSRAWI SDN. BHD.

FAKTA UTAMA PUSRAWI

10.01.1984 diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	RM119.39 Juta pendapatan operasi tahun 2018	RM28.23 Juta keuntungan terkumpul tahun 2018
Objektif penubuhan	menyediakan kemudahan perubatan dalam komuniti bagi memenuhi tuntutan fardu kifayah seperti perkhidmatan hospital, perubatan serta pembedahan berdasarkan nilai-nilai Islam	
Aktiviti utama	perkhidmatan kesihatan	
Syarikat induk	Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan	
Jenis syarikat	syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM30 juta	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Hospital Pusrawi Sdn. Bhd. (PUSRAWI) merupakan syarikat berhad menurut syer milik penuh Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP). PUSRAWI dahulunya dikenali sebagai Pusat Rawatan Islam Sdn. Bhd. telah ditubuhkan pada 10 Januari 1984. PUSRAWI mempunyai modal berbayar berjumlah RM30 juta dan tidak pernah menerima geran atau pinjaman daripada Kerajaan.

1.2. Objektif penubuhan PUSRAWI berdasarkan Perlembagaan Syarikat adalah menyediakan kemudahan perubatan dalam komuniti bagi memenuhi tuntutan fardu kifayah seperti perkhidmatan hospital, perubatan serta pembedahan berdasarkan nilai-nilai Islam. Aktiviti utama PUSRAWI adalah menyediakan semua jenis rawatan perubatan dan perkhidmatan lain untuk pesakit luar dan dalam selari dengan amalan perubatan.

1.3. Operasi PUSRAWI bermula dengan penyediaan perkhidmatan pesakit luar di Wisma Baitulmal, Jalan Ipoh, Kuala Lumpur. Kemudiannya, PUSRAWI beroperasi di bangunan baru di Jalan Tun Razak, Kuala Lumpur pada 16 Januari 2006. Sehingga kini, PUSRAWI mempunyai tiga (3) cawangan klinik rawatan am yang bertempat di Taman Permata, Anjung Felda dan Jalan Ipoh. Klinik ini menawarkan perkhidmatan pesakit luar. Kesemua klinik ini berfungsi sebagai cawangan PUSRAWI dalam menyediakan perkhidmatan dan penjenamaan. Namun, kesemua klinik tersebut telah diambil alih oleh syarikat subsidiari milik penuh MAIWP, MAIWP Healthcare Sdn. Bhd. pada bulan Mac 2017.

1.4. Selain perkhidmatan kesihatan, PUSRAWI juga menawarkan pelbagai perkhidmatan perubatan pakar untuk pesakit luar dan dalam termasuk kemalangan dan kecemasan, dewan bedah, wad bersalin, unit rawatan rapi, dialisis, makmal kardiovaskular, fisioterapi dan pengimejan. PUSRAWI menawarkan 23 perkhidmatan teras dan 11 perkhidmatan sokongan. PUSRAWI mempunyai lapan (8) wad dan 164 katil. Model perniagaan PUSRAWI seperti dalam **Carta 1**.

**CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN PUSRAWI**



Sumber: PUSRAWI

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pengurusan aktiviti perkhidmatan kesihatan PUSRAWI dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat dalam mencapai objektif penubuhannya sebagai hospital yang menyediakan kemudahan dan perkhidmatan untuk pesakit bagi semua jenis rawatan perubatan melalui amalan tadbir urus korporat yang baik dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan

dijalankan terhadap pengurusan perkhidmatan kesihatan bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019 yang merupakan satu-satunya aktiviti syarikat.

3.2. Dua (2) bidang utama Audit yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti adalah prestasi dan pengurusan perkhidmatan kesihatan. Bagi prestasi perkhidmatan kesihatan, perkara yang dinilai ialah pencapaian prestasi kedatangan pesakit. Empat (4) perkara yang dinilai bagi pengurusan perkhidmatan kesihatan ialah prestasi pengurusan peralatan biomedik, pengurusan *triage*, pengurusan rekod perubatan pesakit dan pengurusan pendaftaran pesakit luar. Manakala empat (4) perkara lain yang dinilai dalam pengurusan aktiviti ialah penghutang perdagangan, promosi dan pemasaran syarikat, kajian kepuasan pelanggan serta pelaksanaan pencegahan kulat. Pengauditan telah dijalankan di pejabat PUSRAWI yang terletak di Jalan Tun Razak, Kuala Lumpur.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PUSRAWI serta menganalisis data berkaitan. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap peralatan biomedik yang bernilai tinggi dan perlu disenggara telah dijalankan pada bulan Ogos 2019. Pemeriksaan ini bagi memastikan pengurusan peralatan biomedik diurus dengan cekap dan mengesahkan penyenggaraan dilaksanakan mengikut jadual yang ditetapkan. Di samping itu, pemerhatian fizikal dijalankan di Kaunter Pendaftaran, Unit Kemalangan dan Kecemasan serta Stor Rekod Perubatan Pesakit bagi menentukan sama ada pelaksanaan aktiviti mematuhi objektif kualiti yang ditetapkan oleh PUSRAWI.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PUSRAWI yang telah diaudit oleh Tetuan Halim Ahmad & Co. bagi tahun 2016 hingga 2018. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai PUSRAWI dan MAIWP juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Semakan terhadap Garis Panduan Syarikat Milik MAIWP dan dokumen yang berkaitan juga dilaksanakan.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga bulan Ogos 2019 merumuskan perkara seperti berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya tadbir urus korporat PUSRAWI adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek pelantikan dan akses latihan Lembaga Pengarah; keputusan yang material/signifikan oleh Lembaga Pengarah; pematuhan *Standard Operating Procedures* (SOP); pemantauan Pelan Strategik; keahlian Jawatankuasa Audit; fungsi Audit Dalam; serta pewujudan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan agar selaras dengan amalan tadbir urus korporat yang disarankan.

b. Pengurusan Aktiviti

- i. Secara keseluruhannya pengurusan aktiviti perkhidmatan kesihatan dilaksanakan dengan cekap bagi penyenggaraan berkala dan terancang peralatan biomedik; pengurusan *triage*; pengeluaran rekod perubatan pesakit; dan pendaftaran pesakit luar. Bagaimanapun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam pengurusan rekod peralatan biomedik dan pelaksanaan sistem pencegahan kebakaran di stor rekod perubatan pesakit.
- ii. Pengurusan kutipan hutang adalah kurang cekap kerana purata bilangan hari yang diambil PUSRAWI untuk mengutip hutang adalah antara 71 hingga 83 hari bagi tahun 2016 hingga 2018 berbanding 30 hari seperti yang ditetapkan dalam polisi kredit. Pengurusan bayaran doktor pakar juga kurang cekap kerana tunggakan bayaran kepada 92 doktor pakar berjumlah RM8.90 juta.
- iii. Tahap kepuasan pesakit terhadap perkhidmatan PUSRAWI adalah cemerlang bagi tahun 2016 hingga 2018.
- iv. Masalah kulat di PUSRAWI membimbangkan dan perlu diatasi segera bagi menyediakan persekitaran yang selamat kepada kakitangan hospital, pesakit, tetamu dan pelawat PUSRAWI supaya tidak menjejaskan kedatangan pesakit.

c. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan PUSRAWI berada pada tahap kukuh. PUSRAWI mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tiga (3) tahun berturut-turut. Jumlah aset melebihi jumlah liabiliti dan tahap kecairan syarikat pada akhir tahun 2018 adalah pada kadar 3.93:1 yang menunjukkan syarikat mampu untuk menampung obligasi jangka pendeknya. Baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2018 berjumlah RM11.92 juta.

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

- i. Lembaga Pengarah tidak mempunyai pelbagai latar belakang terutamanya bidang kewangan dan tiada akses kepada program pembelajaran; keputusan yang material/signifikan tidak dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah; ketidakpatuhan terhadap SOP; tiada pemantauan Pelan Strategik; tiada lantikan baharu bagi kekosongan Pengerusi dan ahli Jawatankuasa Audit, tiada pengisian jawatan juruaudit dalam; serta keahlian Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan belum dilantik;
- ii. kelemahan dalam pengurusan rekod peralatan biomedik, iaitu peralatan tidak dilabelkan dengan nombor daftar dan aset tidak dapat dikesan;
- iii. sistem pencegahan kebakaran yang tidak sesuai digunakan di stor rekod perubatan pesakit dan berisiko menyebabkan kerosakan kepada rekod perubatan pesakit;
- iv. kelemahan dalam pengurusan kredit syarikat kerana purata bilangan hari yang diambil untuk mengutip hutang melebihi tempoh kredit yang ditetapkan dan memberi kesan kepada tunggakan bayaran perunding kepada doktor pakar; dan
- v. masalah kulat di bangunan hospital sejak tahun 2010 dan masih berlaku sehingga kini walaupun tindakan telah diambil.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui dan maklum balas PUSRAWI telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 27 September 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter*

daripada PUSRAWI bertarikh 12 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai sebuah syarikat milik MAIWP, PUSRAWI perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan oleh Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Perlembagaan Syarikat, Garis Panduan Syarikat Milik MAIWP, *Standard Operating Procedures* serta peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Selain itu, rujukan boleh dibuat terhadap *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 [MKD *Handbook*] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

6.1.2. Pengurusan PUSRAWI diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif bersama seorang Pengarah Perubatan. Sehingga 30 Jun 2019, PUSRAWI mempunyai 41 Pakar Perubatan, 10 Pegawai Perubatan, 320 Paramedik, 73 pegawai kumpulan sokongan (klinikal) dan 161 pegawai kumpulan sokongan (bukan klinikal). Struktur organisasi PUSRAWI pada 30 Jun 2019 seperti dalam **Carta 2** manakala fungsi jabatan dan peranan masing-masing seperti dalam **Jadual 1**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI PUSRAWI PADA 30 JUN 2019



Sumber: Carta Organisasi PUSRAWI

JADUAL 1
FUNGSI DAN PERANAN SETIAP JABATAN DI PUSRAWI

NAMA JABATAN	FUNGSI
Jabatan Perkhidmatan Klinik	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi rawatan bagi pelbagai kes. • Menerima kes rujukan dari hospital Kerajaan atau hospital swasta yang mengikut kepakaran yang tersedia.
Jabatan Perkhidmatan Kejururawatan	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan perkhidmatan perawatan perubatan yang berkualiti dan selamat mengikut piawaian yang ditetapkan oleh PUSRAWI serta memenuhi keperluan pelanggan. • Memberikan perkhidmatan perubatan termasuk penilaian kesihatan diagnostik dan rawatan pesakit.
Jabatan Perkhidmatan Sokongan Klinik	<ul style="list-style-type: none"> • Menguruskan pembekalan ubat kepada pesakit mengikut preskripsi daripada doktor perawat. • Menguruskan pembelian dan pembekalan ubat bagi keperluan hospital dan pelanggan.
Jabatan Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> • Bertanggungjawab dalam pengurusan bayaran, pungutan hasil (selain daripada bil perubatan) dan janaan hasil (selain daripada bil perubatan). • Memastikan pembelian dan pembayaran mengikut dasar dan peraturan yang ditetapkan. • Menyediakan bajet tahunan dan membuat pemantauan perbelanjaan jabatan. • Memberikan khidmat nasihat dan pandangan berkenaan peraturan dan prosedur kewangan yang berkuat kuasa.
Jabatan Sumber Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurus pentadbiran warga kerja syarikat berkaitan pengurusan pampasan dan faedah, pengambilan pekerja, pengurusan prestasi, pembangunan organisasi, keselamatan, motivasi pekerja, komunikasi, pentadbiran dan latihan.
Jabatan Pentadbiran dan Pembangunan	<ul style="list-style-type: none"> • Membekal dan menyimpan rekod perubatan pesakit. • Menyediakan laporan <i>e-reporting</i> kepada Kementerian Kesihatan Malaysia. • Merangka program latihan dan kesedaran mengenai keselamatan, kesihatan pekerjaan dan alam sekitar.
Jabatan Pemasaran dan Perhubungan Korporat	<ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pasti pelanggan baru dan lantikan panel kepada hospital. • Menjalankan promosi dan hebahan maklumat terkini hospital dalam <i>Facebook</i> dan <i>Instagram</i>. • Menjalankan program dan pemeriksaan kesihatan. • Memastikan setiap maklum balas pelanggan diambil maklum dan tindakan. <p><u>Unit Khidmat Pesakit dan Pengurusan Bil</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan saringan pesakit sebelum mendapatkan konsultasi daripada doktor. • Mendaftar pesakit luar dengan betul mengikut jenis pembayar dan memastikan pesakit panel mempunyai Surat Jaminan. <p><u>Unit Pemasaran dan Perhubungan Awam</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberikan bantuan kepada pelanggan berkaitan maklumat hospital. • Memastikan informasi berkaitan produk dan perkhidmatan hospital adalah terkini.
Unit Teknologi Maklumat (IT)	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang, memasang, mengendali dan menyelenggara seluruh perkhidmatan teknologi maklumat. • Mewujudkan sistem maklumat bersepadu yang dapat memberikan maklumat yang berkesan, tepat, terkini dan boleh dicapai pada bila-bila masa.
Unit Kualiti	<ul style="list-style-type: none"> • Memastikan polisi dan prosedur syarikat dikemas kini dan dipatuhi. • Menyediakan Laporan Aktiviti Kualiti dan Akreditasi.
Unit Perundangan dan Kontrak	<ul style="list-style-type: none"> • Merangka dan/atau menyemak draf kontrak, perjanjian dan dokumen lain yang berkaitan. • Menasihati pihak majikan berkaitan isu perundangan, polisi, dasar, pekeliling dan arahan kepada semua bahagian.

Sumber: Jabatan Sumber Manusia PUSRAWI

6.1.3. Sehingga 30 Jun 2019, PUSRAWI mempunyai tujuh (7) ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi. Komposisi Lembaga Pengarah PUSRAWI adalah enam (6) ahli berstatus bebas dan bukan eksekutif. Manakala seorang ahli berstatus bukan bebas dan bukan eksekutif.

6.1.4. Semakan Audit mendapati PUSRAWI hanya mengamalkan tiga (3) daripada sembilan (9) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Ketua Pegawai Eksekutif dan Setiausaha Syarikat. Bagaimanapun, enam (6) amalan terbaik tadbir urus korporat yang lain didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu Lembaga Pengarah, SOP, Pelan Strategik, JKA, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan oleh PUSRAWI adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. Mengikut MCCG 2017 amalan 4.4 dan *Green Book* perenggan 1.1.4, Lembaga Pengarah hendaklah dilantik berdasarkan kepelbagaian kemahiran dan pengalaman yang bersesuaian dengan perniagaan syarikat. Semakan Audit mendapati empat (4) (57%) daripada tujuh (7) Lembaga Pengarah berkemahiran dalam bidang perubatan. Manakala dua (2) Lembaga Pengarah adalah dari bidang Pengajian Islam dan seorang ahli Lembaga Pengarah dari bidang Kaunseling. Lembaga Pengarah perlu mempunyai pelbagai latar belakang terutamanya bidang kewangan bagi memastikan keputusan yang dibuat adalah signifikan dan memberikan impak kepada prestasi kewangan syarikat.
- ii. Merujuk kepada *Green Book* perenggan 1.4.4, 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. Pihak Audit tidak dikemukakan laporan berkaitan kursus yang dihadiri oleh ahli Lembaga Pengarah bagi tahun 2016 hingga 2018.
- iii. Merujuk kepada MKD *Handbook* perenggan 2.5 (d), semua keputusan perniagaan yang material/signifikan hendaklah dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukan secara edaran Resolusi Lembaga Pengarah (DCR). Setakat bulan Jun 2019, sebanyak 23 DCR telah ditetapkan dan diluluskan. Semakan Audit terhadap DCR bertarikh 8 Februari 2017 mendapati cadangan kelulusan pembayaran bonus kakitangan PUSRAWI sebanyak dua (2) bulan gaji telah dipersetujui oleh ahli Lembaga Pengarah melalui DCR. Seterusnya Lembaga Pengarah dimaklumkan oleh Pengerusi semasa Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 7 Jun 2017 bahawa pembayaran bonus PUSRAWI telah diluluskan oleh Mesyuarat MAIWP pada 29 Mac 2017. Pihak Audit mendapati tiada perbincangan berkaitan cadangan pembayaran bonus dibuat dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah atau mesyuarat Jawatankuasa

Imbuan walaupun melibatkan jumlah keseluruhan RM2.16 juta. Selain itu, berdasarkan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 5 Disember 2018, Lembaga Pengarah melalui DCR telah bersetuju dengan cadangan pemberian sugu hati raya sejumlah RM1,000 seorang kepada semua kakitangan PUSRAWI. Pembayaran tersebut telah dibuat pada bulan Mei 2018 melibatkan jumlah keseluruhan RM0.58 juta.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 2 Oktober 2019

Pelantikan Lembaga Pengarah merupakan keputusan ahli MAIWP yang telah bermesyuarat pada bulan Mac 2019 setelah mendapat perkenan Yang di-Pertuan Agong. MAIWP sedang dalam tindakan menambah baik Garis Panduan Syarikat yang akan dikuatkuasakan pemakaiannya sebelum atau pada bulan Jun 2020. Pihak PUSRAWI sentiasa mengemas kini program/latihan/kursus yang bersesuaian kepada Lembaga Pengarah seiring dengan perkembangan hospital. Selain itu, PUSRAWI akan membentangkan isu berkenaan bonus dan suguhati melalui Mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukannya melalui DCR sahaja.

Merujuk kepada Garis Panduan Syarikat sedia ada, pelantikan ahli Lembaga Pengarah syarikat diluluskan melalui mesyuarat MAIWP. Pelantikan ahli Lembaga Pengarah dibuat berdasarkan pengalaman dan kepakaran setiap ahli serta aktiviti syarikat.

Pada pendapat Audit, komposisi Lembaga Pengarah yang mempunyai pelbagai latar belakang dan akses kepada kursus yang bersesuaian dengan Lembaga Pengarah dapat membantu meningkatkan profesionalisme dan impak keputusan berkaitan aktiviti syarikat.

b. *Standard Operating Procedures*

- i. Seksyen 246, Akta Syarikat 2016 menyatakan Pengarah bagi sebuah syarikat awam hendaklah mempunyai satu (1) sistem kawalan dalaman bagi melindungi dari kerugian dan memastikan semua transaksi yang direkodkan adalah betul. Manakala MKD *Handbook* perenggan 1.9 (c), perenggan 2.2 (f), perenggan 3.25 hingga 3.28 menyatakan 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.

- ii. Semakan Audit mendapati PUSRAWI mempunyai polisi perakaunan pengurusan hutang. Bagaimanapun, PUSRAWI tidak mematuhi tempoh kredit 30 hari yang ditetapkan dalam Prosedur dan Polisi Kawalan Kredit Panel dan Tunai syarikat. Purata bilangan hari yang diambil PUSRAWI untuk mengutip hutang adalah antara 71 hingga 83 hari. Penjelasan lanjut diterangkan dalam perenggan 6.2.6 (b).

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September dan 1 Oktober 2019

Tempoh kredit bagi setiap panel adalah berbeza iaitu antara 30 hingga 90 hari. PUSRAWI akan membuat penambahbaikan jumlah bilangan hari kutipan hutang. SOP akan disemak semula mengikut kategori panel iaitu tunai dan kredit serta akan dilaksanakan pada bulan Januari 2020.

Pada pendapat Audit, SOP berkaitan polisi perakaunan pengurusan hutang PUSRAWI tidak dipatuhi. Ketidakpatuhan terhadap SOP tersebut akan memberi kesan kepada operasi dan kedudukan kewangan syarikat.

c. Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. MCGG 2017 amalan 1.1, panduan 1.1 menyarankan Pelan Strategik diluluskan dan pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati PUSRAWI telah menyediakan Pelan Strategik bagi tahun 2014 hingga 2018. Pelan strategik tersebut meliputi perancangan kewangan jangka panjang yang perlu dicapai oleh PUSRAWI dan memperincikan secara khusus strategi bagi mencapai misi syarikat. Namun begitu, semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah mendapati pelan strategik tersebut tidak dibincang dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- ii. *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan 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). Semakan Audit mendapati KPI PUSRAWI telah disediakan dan dinilai melalui peratus keuntungan sebelum cukai berbanding jumlah pendapatan dan peratus dividen tahunan syarikat. Pencapaian KPI PUSRAWI bagi tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

PERKARA	SASARAN (%)	SEBENAR (%)	PENCAPAIAN (%)
TAHUN 2016			
Peratus Keuntungan Sebelum Cukai	4.4	4.7	106.8
TAHUN 2017			
Peratus Keuntungan Sebelum Cukai	0.8	0.1	12.5
TAHUN 2018			
Peratus Keuntungan Sebelum Cukai	14.1	3.2	22.7
Peratus Dividen Tahunan	30	30	100

Sumber: Belanjawan bagi tahun 2016 hingga 2018, Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2016 hingga 2018 dan Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah Bilangan 1/2019

- iii. Jabatan Kewangan PUSRAWI memaklumkan, KPI bagi tahun 2017 tidak tercapai kerana pelarasan dan kenaikan gaji pekerja memberi kesan kepada perbelanjaan keseluruhan dan seterusnya terhadap keuntungan syarikat. Manakala KPI bagi tahun 2018 tidak tercapai kerana penetapan sasaran pendapatan operasi yang tinggi berbanding pendapatan operasi tahun sebelumnya iaitu peningkatan ketara sebanyak 41%.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 1 Oktober 2019

Bengkel berkaitan pelan strategik telah diadakan pada 18 dan 19 September 2019 kepada kakitangan PUSRAWI yang terlibat. Penambahbaikan terhadap pelan strategik akan dikemas kini dan dibentangkan kepada ahli Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2019.

Pada pendapat Audit, pelan strategik PUSRAWI yang tidak dibentangkan dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah menyebabkan pelaksanaan pelan strategik syarikat tidak dipantau oleh Lembaga Pengarah seperti sepatutnya.

d. Jawatankuasa Audit

- i. Berdasarkan MCCG 2017 amalan 8.5, kesemua ahli JKA hendaklah mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara di bawah bidang kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan. Manakala *Green Book* perenggan 1.2.3, keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga (3) ahli dan tidak melebihi empat (4) ahli sama ada di kalangan Lembaga Pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran kewangan. Garis

Panduan Syarikat Milik MAIWP pindaan 2013 menetapkan jumlah keahlian minimum JKA adalah seramai tiga (3) orang. Dua (2) ahli termasuk Pengerusinya hendaklah terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif syarikat tersebut manakala seorang ahli lagi terdiri daripada orang luar iaitu bukan pengarah dan bukan daripada pengurusan syarikat.

- ii. Di samping itu, semakan Audit mendapati Pengerusi dan seorang ahli JKA telah tamat lantikan pada 14 April 2019. Sehingga 30 Jun 2019, tiada lantikan baharu dibuat bagi mengisi kekosongan Pengerusi dan ahli JKA. Mesyuarat JKA tidak pernah diadakan sejak penubuhan JKA pada tahun 2017 memandangkan Juruaudit Dalaman PUSRAWI yang berperanan sebagaiurus setia JKA telah meletak jawatan mulai 20 Disember 2017.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 1 Oktober 2019

Tindakan segera akan diambil selewat-lewatnya bulan Disember 2019 dan akan dilaksanakan pada tahun 2020.

Pada pendapat Audit, ketiadaan mesyuarat JKA menyebabkan isu yang dibangkitkan berkaitan kewangan syarikat tidak diambil tindakan dan meningkatkan risiko terhadap kawalan dalaman syarikat.

e. Audit Dalam

- i. MCCG 2017 panduan 10.1 menyatakan Audit Dalam hendaklah melaksanakan pengauditan bagi menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus serta menyarankan penambahbaikan yang dapat membantu nilai tambah aktiviti syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati bahawa terdapat Unit Audit Dalam PUSRAWI, namun tiada rancangan pengauditan disediakan bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Pihak Audit juga mendapati juruaudit dalam PUSRAWI telah meletak jawatan pada 20 Disember 2017. Perjawatan tersebut hanya diisi pada bulan Julai 2019 setelah kosong selama 18 bulan. Kesannya, kelemahan pengurusan aset PUSRAWI tidak dapat diteliti oleh Audit Dalam syarikat. Fungsi audit dalam seterusnya dilaksanakan oleh Unit Audit Dalam MAIWP.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September 2019

Kelewatan pengisian jawatan juruaudit dalam disebabkan oleh Lembaga Pengarah perlu membuat perbincangan sama ada jawatan tersebut perlu *outsource* atau sepenuh masa. Dua (2) juruaudit dalam telah dilantik pada bulan Julai 2019.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek Audit Dalam adalah tidak memuaskan. Kekosongan jawatan juruaudit dalam menyebabkan pengesanan kelemahan kawalan dalaman tidak dapat dilaksanakan secara berkala dan menyeluruh terhadap aktiviti yang berisiko.

f. Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan

- i. Berdasarkan MCGG 2017 amalan 4.7 menyarankan Lembaga Pengarah menubuhkan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah. Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai daripada kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh Pengarah Bebas. Manakala MCGG 2017 amalan 6.2 pula menyarankan Jawatankuasa Imbuhan diwujudkan bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuhan kepada Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan syarikat. Terma rujukan Jawatankuasa Imbuhan PUSRAWI menetapkan ahli jawatankuasa hendaklah dilantik oleh Lembaga Pengarah dari kalangan pengarah syarikat dan hendaklah terdiri daripada sekurang-kurangnya tiga (3) ahli yang terdiri sepenuhnya atau sebahagian besar daripada Pengarah Bebas Bukan Eksekutif, jawatankuasa hendaklah memilih Pengerusi dari kalangan anggotanya.
- ii. Semakan Audit mendapati Terma Rujukan Jawatankuasa Imbuhan telah dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Imbuhan Kali Ke 1/2017 pada 31 Oktober 2017 dan telah diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 5 Disember 2018. Bagaimanapun sehingga bulan Julai 2019, keahlian Jawatankuasa Imbuhan PUSRAWI yang menjalankan fungsi Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan masih belum dilantik.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 1 Oktober 2019

Tindakan segera akan diambil selewat-lewatnya bulan Disember 2019 dan akan dilaksanakan pada tahun 2020.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan adalah tidak memuaskan. Ahli jawatankuasa baharu yang tidak dilantik menyebabkan fungsi Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan berkaitan penetapan polisi berkaitan pencalonan dan imbuan tidak dapat dilaksanakan.

g. Pengambilalihan Cawangan Klinik PUSRAWI

- i. Peraturan 334, Warta Kerajaan P.U (A) 138 bertarikh 1 April 2006 Akta Kemudahan dan Perkhidmatan Jagaan Kesihatan Swasta 1998 menetapkan sesuatu hospital swasta tidak boleh menyenggara atau menyediakan kemudahan atau perkhidmatan pesakit luar kecuali kemudahan dan perkhidmatan pesakit luar pakar. PUSRAWI mempunyai tiga (3) cawangan klinik rawatan am di Lembah Kelang yang menawarkan perkhidmatan pesakit luar. Berikutan pewartaan Peraturan 334, PUSRAWI tidak boleh menjalankan operasi secara langsung terhadap tiga (3) klinik cawangan sedia ada yang dimilikinya kerana dikategorikan sebagai perkhidmatan pesakit luar. Justeru itu, tiga (3) klinik cawangan tersebut diambil alih oleh MAIWP Healthcare Sdn. Bhd. (MHC) bermula bulan Mac 2017.
- ii. PUSRAWI telah mengemukakan draf perjanjian jual beli (S&P) kepada MHC bagi tuntutan bayaran berjumlah RM1.43 juta pada 27 September 2017 untuk kali pertama. Draf perjanjian S&P dikemukakan kepada MHC buat kali kedua pada 1 Mac 2018. MHC dalam suratnya bertarikh 18 September 2018 memaklumkan tuntutan pembayaran tersebut mendapat kelulusan Mesyuarat Lembaga Pengarah MHC bertarikh 29 Januari 2018 dan juga MAIWP. Namun, kertas cadangan berkaitan pembayaran tersebut belum mendapat keputusan Mesyuarat Lembaga Pengarah Anak Syarikat. Sehingga bulan Ogos 2019, S&P yang telah disediakan oleh PUSRAWI masih belum dikembalikan oleh MHC.
- iii. Semakan Audit mendapati bahawa MHC menghadapi kekangan kewangan untuk mengambil alih tiga (3) klinik cawangan tersebut. Berdasarkan Minit Mesyuarat Pengurusan Syarikat Milik MAIWP bertarikh 27 Mei 2019, MHC telah menghantar kertas cadangan untuk memohon tambahan modal berbayar kepada Unit Pembangunan dan Pelaburan MAIWP pada 17 Januari 2019. MAIWP bersetuju bayaran balik pengambilalihan klinik PUSRAWI oleh MHC tidak menggunakan tambahan modal daripada MAIWP. MAIWP berpendapat prestasi kewangan MHC menunjukkan syarikat berkemampuan untuk membayar secara berperingkat dan bayaran perlu disegerakan.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September dan 1 Oktober 2019

Mesyuarat anak syarikat MAIWP Bilangan 3/2019 pada 23 September 2019 telah memutuskan MHC akan membuat bayaran penuh kepada PUSRAWI.

Pada pendapat Audit, proses pengambilalihan tiga (3) cawangan klinik PUSRAWI mengambil masa yang lama iaitu sehingga bulan Ogos 2019. Perjanjian jual beli bagi tiga (3) cawangan klinik yang masih belum dimuktamadkan menyebabkan kelewatan bayaran balik pengambilalihan klinik.

6.2. Pengurusan Aktiviti

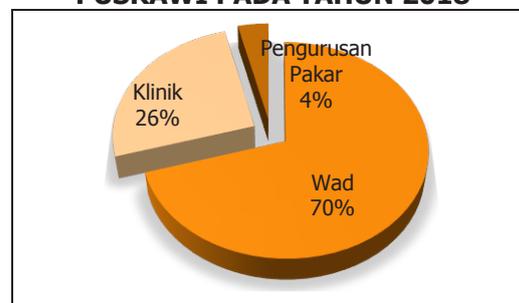
Penubuhan PUSRAWI bertujuan menyediakan semua jenis rawatan perubatan dan perkhidmatan lain untuk pesakit dalam dan luar selari dengan amalan perubatan. Pihak Audit telah memilih aktiviti pengurusan peralatan biomedik, pengurusan *triage*, pengurusan rekod perubatan pesakit serta pengurusan pendaftaran pesakit luar. Selain aktiviti utama, aktiviti lain yang dipilih adalah pengurusan penghutang perdagangan, promosi dan pemasaran syarikat, kajian kepuasan pelanggan serta pelaksanaan pencegahan kulat. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti tersebut adalah seperti berikut:

6.2.1. Pencapaian Aktiviti

a. Prestasi Kedatangan Pesakit

- i. Berdasarkan penyata kewangan beraudit, pendapatan operasi PUSRAWI adalah daripada hasil pendapatan klinik, wad dan pengurusan pakar. Hasil pendapatan wad menyumbang pendapatan tertinggi PUSRAWI iaitu antara 64.2% hingga 70.4% bagi tahun 2016 hingga 2018. Pecahan pendapatan operasi PUSRAWI pada tahun 2018 seperti dalam **Carta 3**.

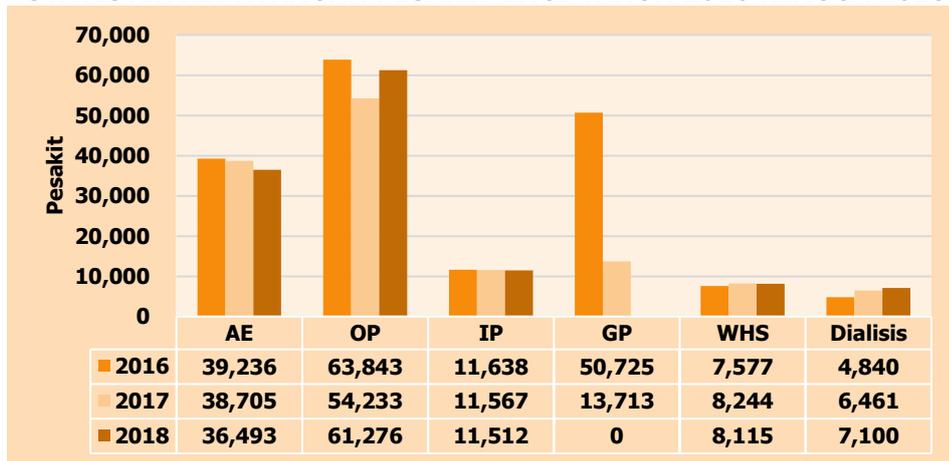
**CARTA 3
PECAHAN PENDAPATAN OPERASI
PUSRAWI PADA TAHUN 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018

- ii. Analisis Audit mendapati kedatangan pesakit mempengaruhi secara langsung trend peningkatan dan penurunan pendapatan operasi PUSRAWI. Semakan Audit mendapati PUSRAWI tidak menetapkan sasaran bagi kedatangan pesakit dalam dan luar. Bilangan pesakit mengikut jenis perkhidmatan adalah seperti dalam **Carta 4**.

CARTA 4
STATISTIK KEDATANGAN PESAKIT BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Jabatan Pentadbiran dan Pembangunan PUSRAWI

Nota: AE - *Accident & Emergency*

OP - *Outpatient*

IP - *Inpatient*

GP - *General Practice*

WHS - *Wellness Health Screening*

- iii. Analisis Audit terhadap prestasi kedatangan pesakit bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati jumlah kedatangan pesakit menunjukkan trend menurun bagi tempoh tiga (3) tahun tersebut. Pada tahun 2018, jumlah pesakit menurun seramai 8,427 pesakit (6.3%) berbanding tahun 2017. Manakala sebanyak 44,936 pesakit (25.3%) menurun pada tahun 2017 berbanding tahun 2016. Menurut Jabatan Pentadbiran dan Pembangunan PUSRAWI, faktor utama penurunan kedatangan pesakit pada tahun 2017 kerana pengambilalihan tiga (3) klinik cawangan PUSRAWI oleh MHC. Walaupun berlaku penurunan pesakit pada tahun 2018, pendapatan operasi pada tahun tersebut meningkat sejumlah RM8.27 juta (7.6%) berbanding tahun 2017. Manakala sebanyak 44,936 pesakit (25.3%) menurun bagi tahun 2017 berbanding 177,859 pesakit pada tahun 2016. Walaupun berlaku penurunan pesakit pada tahun 2018, pendapatan operasi pada tahun 2018 meningkat sejumlah RM8.27 juta (7.6%) berbanding tahun 2017. Bilangan kedatangan pesakit berbanding pendapatan operasi seperti dalam **Carta 5** dan **Carta 6**.

**CARTA 5
PRESTASI PENDAPATAN OPERASI
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

**CARTA 6
PRESTASI KEDATANGAN PESAKIT
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**



Sumber: Statistik Kedatangan Pesakit bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

- iv. Analisis Audit terhadap statistik kedatangan pesakit dalam disiplin Pakar Kanak-kanak dan Kardiologi menerima pesakit dalam tertinggi pada tahun 2017 dan 2018 dengan jumlah pesakit masing-masing seramai 1,799 dan 1,885 pesakit. Pada tahun 2016, kedatangan pesakit dalam tertinggi ialah disiplin Pakar Perbidanan dan Sakit Puan seramai 1,970 orang.
- v. Semakan Audit terhadap aktiviti promosi dan pemasaran PUSRAWI mendapati KPI bagi lapan (8) aktiviti yang dirancang mencapai sasaran yang ditetapkan antara 100% hingga 400% bagi tahun 2016 hingga 2018. KPI aktiviti yang ditetapkan adalah jualan tahunan; lawatan ke syarikat panel; lawatan ke klinik *General Practitioner*; program pemeriksaan kesihatan di syarikat panel; memperkenalkan pakej baru; pengiklanan di televisyen/radio/akhbar/media sosial/*loyalty programme* dan kolaborasi dengan syarikat insurans/*Management Care Organization* (MCO). Bagaimanapun, prestasi kedatangan pesakit masih menunjukkan trend penurunan walaupun promosi dan pemasaran telah dilaksanakan. Semakan lanjut mendapati KPI promosi dan pemasaran hanya dibentangkan dalam Mesyuarat Pemasaran sahaja dan tidak dibincang serta diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September 2019

Penurunan kedatangan pesakit bagi tahun 2016 hingga 2018 disebabkan kekosongan beberapa doktor pakar bagi bidang utama seperti Kardiologi, Urologi, Perbidanan dan Sakit Puan serta Ortopedik. PUSRAWI telah melantik dua (2) doktor pakar bagi disiplin Kardiologi dan Endokrin. Selain itu, pelantikan doktor pakar yang baharu dalam

bidang yang lain sedang giat dijalankan bagi memastikan prestasi syarikat berkembang. Anggaran kehadiran pesakit tahun 2018 dibincangkan dalam mesyuarat khas Lembaga Pengarah Bilangan 3/2018 pada 5 Disember 2018. Perbandingan sebenar dan sasaran akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Laporan KPI promosi dan pemasaran akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, prestasi kedatangan pesakit adalah kurang memuaskan. Jumlah pesakit menurun sebanyak 6.3% pada tahun 2018 berbanding tahun 2017 walaupun aktiviti promosi dan pemasaran mencapai sasaran yang ditetapkan. Penetapan sasaran kedatangan pesakit dapat membantu pihak pengurusan untuk menetapkan KPI pendapatan operasi PUSRAWI.

6.2.2. Pengurusan Peralatan Biomedik

a. Penyenggaraan Rekod Peralatan Biomedik

- i. Misi dan matlamat Unit Biomedikal adalah menawarkan perkhidmatan kesihatan yang selamat, berkualiti dan mesra pelanggan, peralatan perubatan selamat digunakan serta berfungsi dengan baik. Berdasarkan daftar aset Jabatan Kewangan, nilai bersih peralatan biomedik di PUSRAWI berjumlah RM6.48 juta (2,699 unit) yang dibeli sejak tahun 1984 hingga tahun 2018. Butiran adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
RINGKASAN DAN NILAI
PERALATAN PERUBATAN SEHINGGA 31 DISEMBER 2018

NILAI BERSIH (RM)	UNIT	TAHUN PEROLEHAN	KOS (RM)	SUSUT NILAI TEKUMPUL (RM)	NILAI BERSIH (RM)
0-1	1,111	1984 -2005	3,820,688	3,820,609	79
0-1	1,016	2006-2016	24,578,001	24,576,986	1,015
>1	572	2009-2018	10,943,475	4,460,330	6,483,145
JUMLAH	2,699		39,342,164	32,857,925	6,484,239

Sumber: Daftar Aset PUSRAWI di Jabatan Kewangan

- ii. Sebanyak 1,111 unit aset diperoleh pada tahun 1984 hingga 2005 iaitu sebelum PUSRAWI berpindah ke Jalan Tun Razak telah direkodkan dengan nilai sifar hingga RM1. Manakala sebanyak 1,016 unit aset diperoleh setelah PUSRAWI berpindah ke Jalan Tun Razak iaitu bagi tahun 2006 hingga 2016

juga direkodkan pada nilai sifar hingga RM1. Peralatan biomedik yang masih mempunyai nilai bersih melebihi RM1 setiap satu (1) adalah sebanyak 572 unit yang diperoleh pada tahun 2009 hingga 2018.

- iii. Semakan Audit terhadap daftar peralatan biomedik di Unit Biomedikal mendapati rekod peralatan biomedik yang diselenggara oleh Unit Biomedikal hanya mencatatkan sebanyak 745 unit peralatan. Maklumat bagi 745 unit tersebut diperoleh daripada syarikat yang dilantik bagi menjalankan penyenggaraan peralatan biomedik PUSRAWI. Terdapat perbezaan sebanyak 1,954 unit (72.4%) berbanding jumlah keseluruhan 2,699 unit peralatan biomedik di daftar aset yang diselenggara oleh Jabatan Kewangan.
- iv. Semakan lanjut Audit mendapati terdapat perbezaan dalam kod aset yang digunakan oleh Jabatan Kewangan dan Unit Biomedikal bagi 745 unit peralatan biomedik tersebut. Perkara ini disebabkan Jabatan Kewangan menggunakan kod ME manakala Unit Biomedikal menggunakan kod BE. Pihak pengurusan PUSRAWI memaklumkan wujud dua (2) kod yang berbeza supaya lebih mudah dikenal pasti. Perbezaan kod juga disebabkan oleh Jabatan Kewangan mengambil kira aset yang bernilai RM500 dan ke atas dalam daftar aset termasuk aset yang memerlukan dan tidak memerlukan penyenggaraan. Unit Biomedikal pula hanya merekodkan aset yang memerlukan penyenggaraan tahunan. Ringkasan bilangan peralatan biomedik mengikut lokasi yang disenggara oleh Unit Biomedikal adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
RINGKASAN BILANGAN
PERALATAN BIOMEDIK MENGIKUT LOKASI

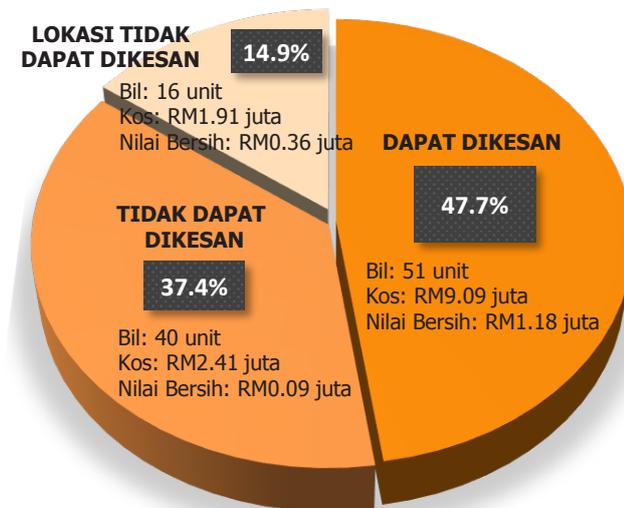
BIL.	LOKASI	BILANGAN PERALATAN (UNIT)
		2018
1.	<i>Accident and Emergency (A&E)</i>	27
2.	<i>X-Ray/Radiology</i>	14
3.	Ibnu Sina	77
4.	Ar-Razi	24
5.	Siti Khadijah	17
6.	<i>General Operation Theatre</i>	118
7.	<i>Daycare</i>	36
8.	Unit Rawatan Rapi (ICU)	68
9.	<i>Cardiovascular Laboratory (CV Lab)</i>	14
10.	<i>Pharmacy</i>	10
11.	As-Saadah	35
12.	Ar-Rahmah	56
13.	As-Salam	18
14.	An-Naeem	27

BIL.	LOKASI	BILANGAN PERALATAN (UNIT)
		2018
15.	Ar-Raihan	26
16.	An-Nur	21
17.	Al-Aman	16
18.	Wellness	38
19.	Ar-Raudhah	10
20.	Physiotherapy	61
21.	Dialisis	32
JUMLAH		745

Sumber: Daftar Peralatan Biomedik, Unit Biomedikal PUSRAWI

- v. Pihak Audit telah menjalankan pemeriksaan fizikal bersama Juruteknik Penyelenggaraan PUSRAWI pada 26 Ogos 2019. Pemeriksaan telah dijalankan terhadap 107 sampel peralatan biomedik yang mempunyai nilai bersih berjumlah RM1.63 juta (Kos: RM13.41 juta). Pemeriksaan ini bagi menentukan sama ada peralatan tersebut berada di lokasi yang ditetapkan. Hasil pemeriksaan Audit mendapati keseluruhan peralatan biomedik yang diperiksa tidak dilabelkan dengan nombor daftar aset seperti yang ditetapkan oleh Jabatan Kewangan. Perkara ini menyukarkan pengesanan peralatan tersebut semasa proses pemeriksaan fizikal dijalankan. Pihak Audit menemui hanya 51 unit (47.7%) peralatan semasa pemeriksaan fizikal dijalankan manakala 40 unit (37.4%) peralatan tidak dapat dikesan. Lokasi peralatan bagi baki 16 unit (14.9%) tidak dapat dipastikan disebabkan kekeliruan jenis aset yang sama. Butiran ringkas adalah seperti dalam **Carta 7**.

CARTA 7
PEMERIKSAAN FIZIKAL PERALATAN BIOMEDIK PADA 26 OGOS 2019



Sumber: Pemeriksaan Fizikal pada 26 Ogos 2019

- vi. Semakan Audit selanjutnya mendapati 40 peralatan biomedik yang tidak dapat dikesan merupakan perolehan aset sejak tahun 1984 yang masih berada dalam rekod daftar aset di Jabatan Kewangan. Sebanyak 31 unit (77.5%) merupakan aset yang diperoleh sebelum PUSRAWI berpindah dari Jalan Ipoh ke Jalan Tun Razak iaitu dari tahun 1984 hingga 2005 dengan nilai bersih berjumlah RM8. Manakala baki sembilan (9) unit (22.5%) diperoleh selepas PUSRAWI berpindah ke Jalan Tun Razak dengan nilai bersih RM87,699.
- vii. Sejak penubuhan PUSRAWI, pihak Audit mendapati pemeriksaan tahunan aset hanya dilaksanakan sekali sahaja oleh Jabatan Kewangan PUSRAWI iaitu pada bulan April 2018. Namun, pemeriksaan tersebut tidak dilakukan secara menyeluruh. PUSRAWI juga tidak melantik pegawai aset bagi memantau keseluruhan aset syarikat. Pengurusan peralatan biomedik adalah di bawah tanggungjawab Unit Biomedikal.

b. Penyenggaraan Berkala dan Terancang Peralatan Biomedik

- i. Berdasarkan Polisi Penyenggaraan Berkala dan Terancang Peralatan, semua aset PUSRAWI yang telah tamat tempoh jaminan oleh pembekal perlu disenaraikan dalam jadual perancangan servis di bawah senggaraan Unit Kejuruteraan Biomedik. Menurut *Malaysian Society for Quality in Health (MSQH)* iaitu *Service Standard 3.6.1 – Facility and Biomedical Equipment Management and Safety, the facility is equipped with safe and functional medical equipment, operate and maintained in a manner that supports the patient care objectives and compliance with regulatory requirements and safety of patients and staff*. Semakan Audit mendapati 669 peralatan biomedik (24.8%) daripada keseluruhan 2,699 peralatan biomedik dikenal pasti memerlukan penyenggaraan berkala sehingga Disember 2018.
- ii. *MSQH Service Standard 3 – Facility and Biomedical Equipment Management and Safety, Malaysian Hospital Accreditation Standards and Assessment Tool* menetapkan 98% *Planned Preventive Maintenance (PPM)* perlu dilaksanakan mengikut jadual yang ditetapkan. Unit Biomedikal juga telah menetapkan objektif kualiti yang perlu dipatuhi bagi memastikan peralatan biomedik selamat digunakan serta berfungsi dengan baik. Jurutera/juruteknik hendaklah menjalankan penyenggaraan peralatan mengikut kriteria yang bersesuaian dengan peralatan. Objektif kualiti bagi penyenggaraan peralatan biomedik bagi tahun 2016 hingga 2018 dan pencapaiannya adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PENCAPAIAN OBJEKTIF KUALITI
UNIT BIOMEDIKAL BAGI TAHUN 2016 SEHINGGA 2018

TAHUN	OBJEKTIF KUALITI	SEBENAR (%)	PENCAPAIAN (%)
2016	Memastikan 90% peralatan biomedik yang dijadualkan telah siap disenggara mengikut PPM, sebulan.	98.1	109.0
2017	Memastikan 90% peralatan biomedik yang dijadualkan telah siap disenggara mengikut PPM, sebulan.	97.7	108.6
2018	Memastikan 98% setiap peralatan biomedik yang dijadualkan telah siap disenggara mengikut PPM, sebulan.	97.1	99.1

Sumber: Laporan Objektif Kualiti Unit Biomedikal, PUSRAWI

- iii. Semakan Audit mendapati objektif kualiti PPM bagi tahun 2016 dan 2017 telah mencapai sasaran yang ditetapkan antara 99.1% hingga 109%. Manakala pencapaian objektif kualiti pada tahun 2018 pula adalah 99.1% disebabkan pencapaian pada bulan Mei, Julai, Ogos dan bulan September 2018 antara 84.3% hingga 97.3% berbanding sasaran 98%. Berdasarkan Borang Tindakan Pembetulan (BTP), peralatan biomedik tidak disenggarakan bagi bulan tersebut kerana peralatan tersebut sedang digunakan oleh pesakit sepanjang tempoh jadual penyenggaraan. Penyenggaraan telah dilaksanakan pada bulan berikutnya.
- iv. Pihak Audit telah melaksanakan pemeriksaan fizikal pada 8 Ogos 2019 terhadap 40 sampel peralatan biomedik kritikal bagi menentukan sama ada peralatan tersebut disenggara mengikut jadual yang ditetapkan. Semakan Audit mendapati keseluruhan aset telah disenggara mengikut jadual PPM.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September dan 1 Oktober 2019

Kod aset dari Jabatan Kewangan akan dilabel bersama dengan kod aset dari Unit Biomedikal. Mesyuarat Jawatankuasa Aset yang diadakan pada 26 September 2019 menetapkan 40 unit peralatan yang tidak dapat dikesan akan dibuat kemas kini fizikal dan melupuskan peralatan tersebut sebelum 31 Disember 2019. Aset tersebut melebihi 20 tahun dengan nilai bersih RM0 hingga RM1.

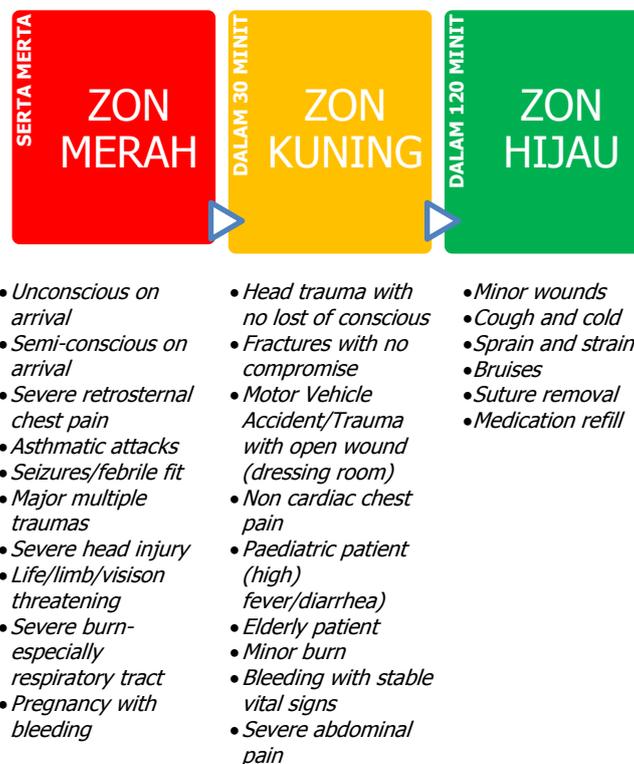
Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan PPM adalah cekap berdasarkan purata pencapaian sebenar berbanding sasaran antara 99.1% hingga 109% bagi tahun 2016 hingga 2018. Bagaimanapun, pengurusan peralatan biomedik adalah tidak cekap kerana 40 peralatan biomedik tidak dapat dikesan, pegawai aset tidak dilantik, daftar aset tidak

dikemas kini, peralatan biomedik tidak dilabelkan dan pemeriksaan tahunan tidak dijalankan. Perkara ini menyebabkan rekod aset yang tidak tepat dan tindakan pelupusan sukar dijalankan.

6.2.3. Pengurusan *Triage*

- a. *Triage* bermaksud penilaian keperluan pertolongan kecemasan. Berdasarkan polisi Perkhidmatan Perubatan Kecemasan dan Trauma KKM, jadual *triage* yang perlu dipatuhi adalah seperti dalam **Carta 8**.

**CARTA 8
MALAYSIAN TRIAGE CATEGORY 2011**



Sumber: Polisi Perkhidmatan Perubatan Kecemasan dan Trauma, KKM

- b. Semakan Audit terhadap buku rekod saringan Unit A&E bagi 576 sampel pesakit yang mendapatkan rawatan di Unit A&E pada bulan Jun 2019 mendapati 554 pesakit (99.8%) daripada 555 sampel pesakit di zon hijau dirawat dalam tempoh 0 hingga 76 minit (polisi KKM: 120 minit). Manakala 18 pesakit (85.7%) daripada 21 sampel pesakit di zon kuning dirawat dalam tempoh 0 hingga 22 minit (polisi KKM: 30 minit) bagi zon kuning dan tiada pesakit untuk zon merah.

- c. Pihak Audit telah menjalankan pemerhatian fizikal di Unit *Accident and Emergency* (A&E) bagi menentukan pematuhan jadual *triage* pada 21 dan 22 Ogos 2019 terhadap 23 pesakit. Hasil pemerhatian



Audit bagi dua (2) hari tersebut mendapati 16 sampel pesakit di zon hijau dirawat dalam tempoh tujuh (7) hingga 43 minit, enam (6) sampel pesakit di zon kuning dirawat dalam tempoh 0 hingga dua (2) minit. Manakala satu (1) sampel pesakit di zon merah dirawat serta-merta.

- d. Pihak Audit mendapati antara faktor penyumbang kepada pematuhan terhadap masa yang ditetapkan mengikut kategori pesakit di *triage* Unit A&E adalah kecekapan rawatan yang diberikan, kesesuaian beban tugas kakitangan Unit A&E serta peralatan dan fasiliti yang mencukupi.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan *triage* di Unit A&E adalah cekap kerana pesakit mendapat rawatan dalam tempoh yang telah ditetapkan.

6.2.4. Pengurusan Rekod Perubatan Pesakit

a. Pengeluaran Rekod Perubatan Pesakit

- i. Berdasarkan objektif kualiti Unit Rekod Perubatan, 95% fail pesakit (tanpa temu janji) perlu dikeluarkan dalam masa 20 minit selepas menerima permohonan melalui sistem pendaftaran. Pencapaian sebenar objektif kualiti berbanding sasaran bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
PENCAPAIAN OBJEKTIF KUALITI UNIT
REKOD PERUBATAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	SASARAN (%)	SEBENAR (%)	PENCAPAIAN (%)
2016	95	99.9	105.2
2017	95	99.6	104.8
2018	95	99.8	105.1

Sumber: Laporan Objektif Kualiti Unit Rekod Perubatan bagi tahun 2016 hingga 2018

- ii. Semakan Audit mendapati objektif kualiti pengeluaran rekod perubatan bagi tahun 2016 hingga 2018 telah mencapai sasaran yang ditetapkan dengan pencapaian antara 104.8% hingga 105.2%. Pencapaian ini disumbangkan oleh pemantauan rapi terhadap sistem pendaftaran bagi mengesan Rekod Perubatan Pesakit (RPP) yang dimohon oleh bahagian berkaitan. Kakitangan Unit Rekod Perubatan juga melaksanakan tugas mengikut jadual tugas yang telah disediakan.
- iii. Pihak Audit telah menjalankan pemerhatian fizikal di Unit Rekod Perubatan pada 7 dan 8 Ogos 2019 terhadap 57 sampel permohonan RPP (tanpa temu janji) bagi menentukan sama ada RPP dikeluarkan dalam tempoh 20 minit selepas menerima permohonan daripada sistem. Hasil pemerhatian Audit mendapati 45 permohonan RPP pesakit (78.9%) dikeluarkan antara 0 hingga 20 minit. Manakala 12 permohonan RPP pesakit (21.1%) dikeluarkan melebihi 20 minit. Semakan Audit mendapati pematuhan terhadap 20 minit yang ditetapkan bagi mengeluarkan RPP tahun 2013 dan ke bawah bagi kategori pesakit tanpa temu janji sukar dicapai. Situasi ini kerana kakitangan perlu mencari RPP tersebut di Stor Rekod Perubatan yang menempatkan RPP yang tidak aktif jika pesakit tersebut hadir selepas tujuh (7) tahun.

b. Pengurusan Keselamatan Rekod Perubatan Pesakit

- i. Garis Panduan Keselamatan Rekod Perubatan (GPKRP), KKM menetapkan aspek keselamatan di tempat penyimpanan RPP perlu dilindungi daripada kebakaran, bencana alam, lokasi, kecurian dan makhluk perosak. GPKRP KKM turut menetapkan langkah-langkah pencegahan kebakaran termasuk larangan merokok, mengadakan sistem penyembur air (water sprinkler), menyediakan alat pemadam api (fire extinguisher), hos pemadam api dan sistem penggera kebakaran.
- ii. RPP PUSRAWI disimpan di Stor Rekod Perubatan yang terletak di *Basement 1* dengan keluasan 247.5m². Stor ini menempatkan RPP yang masih aktif iaitu mulai tahun 2014 hingga rekod tahun semasa. Semakan Audit mendapati Stor Rekod Perubatan mempunyai langkah-langkah pencegah kebakaran seperti yang ditetapkan oleh GPKRP KKM. Sistem yang boleh mengesan, mengawal dan memadamkan kebakaran ialah sistem semburan air automatik (sprinkler system). Stor Rekod Perubatan dilengkapi dengan sebanyak 30 *sprinkler head*. Semakan lanjut mendapati RPP ditempatkan di rak besi yang tertutup dan terbuka. Sistem *sprinkler* tidak sesuai digunakan untuk mengawal dan memadam kebakaran di Stor Rekod Perubatan memandangkan

apabila berlaku kebakaran pada kepanasan tertentu ia akan mengembangkan dan memecahkan bebuli kaca seterusnya menghasilkan semburan air yang boleh merosakkan RPP yang ditempatkan di rak terbuka.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September 2019

Pihak pengurusan akan melantik perunding bagi mengenal pasti sistem pencegah kebakaran yang sesuai. Pengubahsuaian sistem sedia ada melibatkan beberapa agensi seperti bomba dan KKM. Tempoh masa yang diperlukan antara lapan (8) hingga 12 bulan kerana ianya melibatkan perubahan *mechanical and electrical system* bangunan sedia ada.

Pada pendapat Audit, pengurusan rekod perubatan pesakit adalah cepak berdasarkan pencapaian sebenar antara 104.8% hingga 105.2% berbanding sasaran bagi tahun 2016 hingga 2018. Bagaimanapun, pengurusan keselamatan rekod perubatan pesakit tidak memuaskan kerana sistem semburan air yang digunakan bagi mencegah kebakaran tidak sesuai untuk melindungi rekod perubatan pesakit di PUSRAWI.

6.2.5. Pengurusan Pendaftaran Pesakit Luar

- a. Objektif kualiti Unit Pendaftaran ialah memastikan 95% pesakit luar menunggu tidak melebihi 15 minit untuk didaftarkan. Pencapaian sebenar objektif kualiti berbanding sasaran bagi tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 7**.

**JADUAL 7
PENCAPAIAN OBJEKTIF KUALITI
UNIT PENDAFTARAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

TAHUN	SASARAN (%)	SEBENAR (%)	PENCAPAIAN (%)
2016	95	99.4	104.6
2017	95	99.6	104.8
2018	95	99.7	104.9

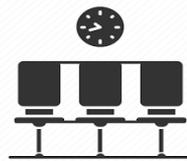
Sumber: Laporan Objektif Kualiti Unit Pendaftaran bagi tahun 2016 hingga 2018

- b. Semakan Audit mendapati objektif kualiti pendaftaran pesakit luar bagi tahun 2016 hingga 2018 telah mencapai sasaran yang ditetapkan dengan pencapaian sebenar antara 104.6% hingga 104.9%. Pencapaian ini disebabkan sistem pendaftaran yang digunakan telah berfungsi dengan baik, kakitangan yang

mencukupi dan kaunter pendaftaran pada hari Sabtu dibuka awal setengah jam iaitu pada pukul 8.00 pagi berbanding 8.30 pagi.

- c. Semakan Audit terhadap 2,367 sampel pesakit luar pada bulan Jun 2019 mendapati 2,362 pesakit luar (99.8%) menunggu antara dua (2) hingga 14 minit untuk didaftarkan. Manakala hanya lima (5) pesakit luar (0.2%) menunggu antara 18 hingga 30 minit untuk didaftarkan.

- d. Pihak Audit telah menjalankan pemerhatian fizikal di kaunter pendaftaran pada 19 dan 20 Ogos 2019 melibatkan 111 sampel pesakit bagi menentukan sama ada tempoh



MASA MENUNGGU
PENDAFTARAN
PESAKIT LUAR
(TANPA TEMUJANJI)

90.1%

0
HINGGA
15
MINIT

15 minit untuk pendaftaran telah dicapai. Hasil pemerhatian Audit bagi dua (2) hari tersebut mendapati 100 pesakit (90.1%) didaftarkan antara 0 hingga 15 minit. Manakala hanya 11 pesakit (9.9%) didaftarkan antara 16 hingga 20 minit. Pihak Audit mendapati kelewatan tersebut disebabkan kelewatan penerimaan RPP di kaunter pendaftaran.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September 2019

Jangka masa 15 minit adalah ideal kerana proses pendaftaran melibatkan syarikat insurans tetapi orang perseorangan adalah cepat dan menepati tempoh masa yang ditetapkan. Penambahbaikan akan dilakukan dari semasa ke semasa dan perkara ini akan dipantau oleh Ketua Unit dan Jabatan Hal Ehwal Korporat melalui objektif kualiti jabatan/unit.

Pada pendapat Audit, pengurusan pendaftaran pesakit luar PUSRAWI adalah cekap berdasarkan pencapaian sebenar antara 104.6% hingga 104.9% berbanding sasaran bagi tahun 2016 hingga 2018.

6.2.6. Pengurusan Penghutang Perdagangan

a. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama Kutipan Hutang

- i. Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2018, penghutang PUSRAWI terdiri daripada penghutang perdagangan, penghutang lain, deposit dan pra bayaran. Penghutang perdagangan PUSRAWI termasuk penghutang daripada

tiga (3) cawangan klinik yang telah diambil alih oleh MHC. Penghutang perdagangan PUSRAWI dibahagikan kepada dua (2) kategori iaitu kawalan kredit panel dan kawalan kredit tunai. Kawalan kredit panel merangkumi kelas kewangan (financial class) yang terdiri daripada syarikat, pendidikan, perbankan, Kerajaan/syarikat Kerajaan, insurans, syarikat luar pesisir (Offshore), *Third Party Administrator (TPA)/Management Care Organization (MCO)* dan kewangan (kos perubatan kakitangan yang ditanggung oleh PUSRAWI). Kawalan kredit tunai terdiri daripada pelanggan persendirian dan kakitangan PUSRAWI.

- ii. Petunjuk Prestasi Utama (KPI) Unit Kawalan Kredit (UKK) menetapkan sasaran kutipan terhadap penghutang perdagangan. Semakan terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah mendapati KPI kutipan penghutang perdagangan tidak dibentangkan di Mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tujuan ulasan, pandangan dan pemantauan. Semakan Audit mendapati pencapaian sebenar purata KPI UKK bagi tahun 2016 hingga 2018 ialah antara 98.7% hingga 109.8%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
PETUNJUK PRESTASI UTAMA KUTIPAN PENGHUTANG
PERDAGANGAN PUSRAWI BAGI TAHUN 2016 SEHINGGA 2018

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2016	108	118.57	109.8
2017	114	112.53	98.7
2018	120	121.40	101.2

Sumber: Unit Kawalan Kredit PUSRAWI

b. Pengurusan Kutipan Hutang

- i. Butiran pengumuman bagi penghutang panel dan tunai adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PENGUMURAN PENGHUTANG PERDAGANGAN SEHINGGA 30 JUN 2019

KELAS KEWANGAN	BILANGAN	HUTANG (RM)		
		SEMASA	TERTUNGGAK MELEBIHI 30 HARI	JUMLAH TUNGGAKAN
PENGHUTANG PANEL				
Syarikat	120	1,087,793	908,238	1,996,031
Pendidikan	35	53,142	93,319	146,461
Perbankan	33	187,221	346,152	533,373
Kerajaan/ Syarikat Kerajaan	54	833,746	529,246	1,362,992

KELAS KEWANGAN	BILANGAN	HUTANG (RM)		
		SEMASA	TERTUNGGAK MELEBIHI 30 HARI	JUMLAH TUNGGAKAN
Insurans	25	451,173	548,575	999,748
Luar Pesisir	43	35,982	109,470	145,452
TPA/MCO	117	2,986,621	6,022,897	9,009,518
Kewangan	1	50	-	50
Tidak Aktif	469	-	6,373,263	6,373,263
JUMLAH	897	5,635,728	14,931,160	20,566,888
PENGHUTANG TUNAI	Pengumuran tidak disediakan bagi penghutang tunai.			3,124,494
JUMLAH				23,691,382

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang sehingga 30 Jun 2019

Nota: TPA – *Third Party Administrator*

MCO – *Management Care Organization*

- ii. Keseluruhan penghutang perdagangan PUSRAWI sehingga 30 Jun 2019 berjumlah RM23.69 juta terdiri daripada RM20.57 juta penghutang panel (897 penghutang) dan RM3.12 juta penghutang tunai. Penghutang panel berjumlah RM14.93 juta (851 penghutang) melebihi 30 hari. Penghutang panel yang melebihi 30 hari adalah sejak tahun 1999. Penghutang TPA/MCO (selain tidak aktif) mencatatkan hutang tertinggi melebihi 30 hari berjumlah RM6.02 juta.
- iii. Semakan Audit di Unit Pengurusan Pesakit dan Pengurusan Bil menunjukkan invois telah dihantar dalam masa 14 hari bagi pesakit luar dan empat (4) hari bagi pesakit dalam panel. Bagaimanapun, bayaran masih melewati tempoh kredit. Pihak Audit dimaklumkan oleh UKK, antara sebab berlaku kelewatan kutipan hutang adalah proses pembayaran melalui pihak ketiga seperti TPA/MCO dan syarikat insurans. Kelewatan kutipan hutang juga berlaku disebabkan kelewatan penghutang memproses pembayaran. Perkara ini menjejaskan prestasi kutipan hutang yang ditunjukkan melalui purata bilangan hari yang diambil PUSRAWI untuk mengutip hutang adalah antara 71 hingga 83 hari.
- iv. Semakan Audit mendapati pengumuran penghutang tidak disediakan bagi penghutang tunai. Pihak Audit tidak dapat membuat semakan terhadap hutang yang melebihi 30 hari. Penghutang tunai PUSRAWI terdiri daripada penghutang sejak tahun 1999 iaitu menjangkau 20 tahun. Berdasarkan Akta Had Masa 1953, wujud had masa yang diperuntukkan untuk pemiutang mengambil tindakan terhadap penghutang. Pemiutang perlu mengambil tindakan undang-undang dalam tempoh had masa enam (6) tahun. Semakan

lanjut Audit mendapati pembayaran hutang oleh kakitangan PUSRAWI adalah maksimum enam (6) kali bayaran yang dibuat melalui potongan gaji. Jumlah penghutang kakitangan PUSRAWI sehingga bulan Jun 2019 adalah berjumlah RM58,066 (209 kakitangan). Manakala sejumlah RM3.07 juta adalah penghutang persendirian yang tidak dijamin oleh TPA/MCO/insurans.

- v. Berdasarkan penjelasan UKK, PUSRAWI telah melantik syarikat guaman bagi menjalankan prosedur undang-undang bermula pada tahun 2015. *Letter of Demand* (LOD) akan dikeluarkan kepada penghutang yang gagal melunaskan hutang selepas 14 hari surat peringatan ketiga dikeluarkan. LOD telah dikeluarkan kepada 99 syarikat dan 70 individu (penghutang kredit panel) dan 37 individu (penghutang kredit tunai). Sehingga 31 Disember 2018, prosedur undang-undang telah diambil ke atas enam (6) syarikat.
- vi. Polisi Perakaunan Pengurusan Hutang PUSRAWI menetapkan hutang yang melebihi tujuh (7) tahun dari tempoh hutang mula dikategorikan sebagai hutang lapuk. Berdasarkan Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah Bilangan 1/2019, peruntukan hutang lapuk tidak disediakan kerana mengelakkan kesan negatif terhadap kedudukan kewangan syarikat sekiranya pelupusan tersebut dibuat secara sekaligus dalam satu (1) tahun kewangan. Kali terakhir peruntukan hutang lapuk dibuat adalah pada tahun 2010 berjumlah RM6.83 juta. Mesyuarat juga dimaklumkan tindakan menyaman Lembaga Pengarah syarikat penghutang hanya dibuat jika jumlah hutang adalah tinggi. Ini disebabkan kos guaman yang tinggi perlu ditanggung oleh PUSRAWI.

c. Pengurusan Bayaran Perkhidmatan Doktor Pakar

- i. Doktor pakar merupakan pakar perunding pengamal perubatan yang mempunyai kelayakan dan kepakaran dalam bidang tertentu yang ditawarkan oleh PUSRAWI untuk berkhidmat sebagai kakitangan, *resident* atau *visiting consultant*. Sehingga bulan Jun 2019, terdapat 40 pakar perunding yang sedang berkhidmat dengan PUSRAWI terdiri daripada seorang kakitangan PUSRAWI, 23 pakar berstatus *resident* dan 16 pakar berstatus *visiting consultant*.



**penghutang
perdagangan**

**RM23.69
JUTA**

**tunggakan
kepada 92
dokter pakar**

**RM8.9
JUTA**

- ii. Yuran doktor pakar dibayar berdasarkan Perjanjian Perunding

(Consultant Agreement) antara PUSRAWI dengan doktor pakar. *Consultant Agreement* Perenggan 12.5 menetapkan bayaran perunding kepada doktor pakar hanya boleh dibuat apabila penghutang sama ada panel atau tunai telah membuat bayaran penuh. Semakan Audit mendapati sistem Medtrak yang digunakan untuk memproses bayaran hanya akan meluluskan bayaran kepada doktor setelah bayaran penuh diterima daripada pesakit. Keadaan ini menyebabkan doktor pakar lewat menerima bayaran jika penghutang lewat menjelaskan bil rawatan. Sehingga 31 Disember 2018, tunggakan bayaran kepada doktor pakar berjumlah RM8.90 juta (92 doktor). Semakan Audit mendapati 52 doktor pakar (56.5%) yang tersenarai dalam tunggakan bayaran tidak lagi berkhidmat dengan PUSRAWI. Pihak Audit mendapati tiada tindakan menurut Akta Wang Tidak Dituntut 1965 diambil oleh PUSRAWI. Semakan lanjut mendapati tunggakan bayaran kepada doktor pakar sejak tahun 1999 berjumlah RM833,565 (50 doktor pakar) iaitu antara 10 hingga 20 tahun.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September 2019 dan 1 Oktober 2019

KPI kutipan penghutang perdagangan akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2019. Mengikut amalan industri, tempoh kredit yang diberikan kepada bakal pelanggan (panel) ialah 30 hari (seperti dalam polisi kredit) bertujuan menarik minat bakal pelanggan. Ini bertujuan bagi mencapai sasaran tahunan hospital.

Pengumuman penghutang tunai tidak disediakan namun senarai penghutang tunai adalah mengikut tarikh. Penyediaan pengumuman bagi penghutang tunai akan dilaksanakan apabila PUSRAWI menukar kepada sistem yang baru iaitu *Trakcare* yang dijangka dilaksanakan pada akhir tahun 2019. Peruntukan hutang ragu serta hapus kira hutang lapuk akan dilaksanakan bagi hutang yang tidak boleh dikutip. Kertas kerja akan dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah untuk kelulusan. SOP akan disemak semula mengikut kategori panel iaitu tunai dan kredit serta akan dilaksanakan pada bulan Januari 2020.

Kriteria bayaran doktor pakar telah ditetapkan dalam sistem *Medtrak* iaitu selagi bil belum dijelaskan, bayaran kepada doktor pakar tidak dijanakan. Sistem *Trakcare* akan mengubah kriteria bayaran mengikut *prorate* bayaran yang diterima kepada doktor pakar. Selain itu, bil yang berbaki RM50 ke bawah akan dibuat pelarasan baki supaya amaun bil jelas dan sistem akan menjanakan bayaran kepada doktor pakar. Sistem *Trakcare* akan digunakan pada bulan Disember 2019 dan kriteria *prorate* akan

dikemas kini. Pelarasan hutang lapuk yang melibatkan doktor pakar akan diselesaikan sebelum bulan Disember 2019.

Pada pendapat Audit, pengurusan penghutang dagangan adalah kurang cekap kerana purata bilangan hari yang diambil PUSRAWI untuk mengutip hutang adalah antara 71 hingga 83 hari bagi tahun 2016 hingga 2018 berbanding polisi kredit 30 hari yang ditetapkan. Pengumuman penghutang tunai yang tidak disediakan dan tindakan susulan yang lemah menyebabkan peningkatan tunggakan bayaran kepada doktor pakar.

6.2.7. Kajian Kepuasan Pelanggan

- a. Bagi menilai perkhidmatan PUSRAWI, Unit Perhubungan Pelanggan dan Korporat PUSRAWI telah menyediakan pelbagai kaedah bagi mendapatkan data berkaitan maklum balas kepuasan pesakit. Antaranya melalui borang maklum balas pelanggan, e-mel, borang aduan, secara lisan dan aplikasi *whatsapp*. Antara kriteria soal selidik yang dijalankan termasuk berkaitan warga kerja pendaftaran kemasukan wad, perkhidmatan kaunter wad, perkhidmatan jururawat, perkhidmatan doktor pakar, perkhidmatan makanan dan minuman serta perkhidmatan kaunter bayaran. Hasil daripada soal selidik tersebut, PUSRAWI telah mengeluarkan laporan secara sukuan tahun bagi menilai tahap kepuasan pelanggan.
- b. Semakan Audit terhadap laporan objektif kualiti PUSRAWI untuk tempoh tiga (3) tahun mendapati purata tahap kepuasan pesakit pada tahun 2016, 2017 dan 2018 adalah cemerlang. Perkhidmatan doktor pakar mendapat respon kepuasan pesakit tertinggi bagi tiga (3) tahun berturut-turut. Ini disebabkan oleh perkhidmatan doktor pakar mempamerkan sikap profesional dalam memberikan rawatan kepada pesakit.
- c. Laporan tahap kepuasan pelanggan diserahkan kepada Unit Kualiti setiap suku tahun. Namun, pihak Audit mendapati tiada tindakan lanjut oleh Unit Kualiti terhadap laporan yang diserahkan. Laporan ini juga tidak dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah.

CEMERLANG

kepuasan
pelanggan
terhadap
perkhidmatan
dokter pakar



Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September 2019

Unit Kualiti merancang untuk mengadakan sesi pembentangan khas berkenaan kajian kepuasan pelanggan setiap tahun dan penemuan bagi tahun 2018 sebelum bulan Disember 2019.

Pada pendapat Audit, purata tahap kepuasan pesakit terhadap perkhidmatan PUSRAWI adalah cemerlang bagi tahun 2016 hingga 2018. Namun, laporan tahap pelanggan yang tidak dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah menyebabkan tindakan penambahbaikan tidak dapat dilaksanakan.

6.2.8. Pelaksanaan Langkah Pencegahan Kulat

- a. Seksyen 15 Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerja 1994 (AKKP) menetapkan majikan wajib memastikan keselamatan, kesihatan dan kebajikan pekerja di tempat kerja. Piagam pelanggan PUSRAWI menjanjikan pelanggan berhak mendapat rawatan dalam persekitaran yang sihat dan selamat. Semakan Audit mendapati pembentukan kulat telah berlaku di bangunan PUSRAWI sebelum tahun 2012. Lawatan Audit pada 15 Ogos 2019 di lokasi bilik basuhan, wad Ar Rahmah dan *Health Screening Centre* mendapati ada pembentukan kulat di dinding dan siling bangunan PUSRAWI. Lawatan Audit pada 19 Ogos 2019 di Klinik Pakar Siti Khadijah, Aras 2 pula mengesan bau hapak sebaik sahaja melalui pintu masuk klinik tersebut. Keadaan pembentukan kulat adalah seperti dalam **Gambar 1** dan **Gambar 2**.

GAMBAR 1



Bilik Basuhan, *Basement 1*
- Pembentukan Kulat di Dinding Bangunan
(15 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



Wad Ar Rahmah, Aras 4
- Pembentukan Kulat di Siling
(15 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- b. Semakan Audit mendapati penilaian berkaitan cadangan untuk mengatasi masalah kulat oleh jurutera luar telah dijalankan pada bulan Jun 2018 sebagai

persediaan menghadapi soal selidik MSQH. Penilaian tersebut mendapati suhu dan kelembapan bangunan yang tidak terkawal disebabkan oleh tiada penyenggaraan bangunan berjadual yang dilaksanakan. Perkara ini disebabkan tiada pemantauan kontraktor penyenggaraan bangunan lantikan MAIWP dan *Building Automation System* (BAS) yang tidak berfungsi. Menurut PUSRAWI, sistem BAS berfungsi untuk membolehkan pelbagai fasiliti bangunan dikawal selia secara *online* dan *realtime*. Laporan penilaian tersebut menyatakan punca pembentukan kulat adalah seperti berikut:

- i. *Relative Humidity* (Rh) udara bekal melebihi 70%;
 - ii. pemeluwapan yang disebabkan oleh suhu permukaan dinding dalam bangunan yang terlampau sejuk dan terkena udara luar yang lembap; dan
 - iii. kebocoran air di dalam bangunan seperti kemasukan air melalui lubang pada tingkap dan kebocoran bumbung.
- c. Menurut laporan Jawatankuasa Bertindak MAIWP, pembentukan kulat telah berlaku sejak tahun 2010 iaitu lima (5) tahun selepas projek pembinaan hospital siap pada tahun 2005. Aduan berkaitan masalah kulat juga hanya direkodkan dalam rekod aduan bermula tahun 2015.
- d. Semakan Audit terhadap senarai laporan kerosakan dinding dan siling *fungus* tahun 2019, mendapati PUSRAWI menghadapi masalah kulat yang serius di beberapa bahagian bangunannya. Punca pemeluwapan adalah *chiller* tidak beroperasi dengan sepenuhnya. Hanya dua (2) daripada empat (4) *chiller* beroperasi bagi membekalkan air sejuk ke kompleks hospital bagi mengawal suhu bangunan. Satu (1) *chiller* didapati telah rosak sejak tahun 2018 dan satu (1) lagi *chiller* tidak beroperasi. Selain itu, hanya dua (2) *variable speed drive* (VSD) daripada empat (4) VSD di bilik *chiller* yang beroperasi. Bagaimanapun, proses sebut harga bagi kerja pembaikan *chiller* sedang dalam tindakan MAIWP.
- e. Semakan Audit mendapati PUSRAWI telah mengambil tindakan bagi mengatasi masalah kulat adalah dengan mengecat dinding dan menggantikan siling yang dijangkiti kulat. Lawatan fizikal Audit pada 15 Ogos 2019 di *Health Screening Centre*, Aras 7 mendapati kesan kulat mulai kelihatan setelah hampir setahun walaupun dinding tersebut dicat semula pada 8 September 2018 seperti dalam **Gambar 3** dan **Gambar 4**.

GAMBAR 3



Health Screening Centre, Aras 7
-Kulat Mulai Timbul di Dinding
yang Telah Dicat Baru
(15 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4



Health Screening Centre, Aras 7
- Kulat Mulai Timbul di Dinding
yang Telah Dicat Baru
(15 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- f. PUSRAWI telah melantik syarikat penilai bagi melaksanakan *Pre-Indoor Air Quality Assessment* bagi menilai *Indoor Air Quality* (IAQ) di wad *Paediatric*, Aras 6 terhadap pematuhan dalam Jabatan Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan, *Malaysia-Industry Code of Practice on Indoor Air Quality* 2010. Penilaian telah dilaksanakan pada 2 April 2018 di tiga (3) lokasi utama iaitu ruang menunggu pelawat, ruang kerja jururawat dan ruang koridor. Laporan yang dikeluarkan pada 26 April 2018 mendapati penilaian ke atas *Indoor Air Quality* adalah pada tahap boleh diterima (acceptable).
- g. Penilaian *Post-Indoor Air Quality Assessment* telah dilaksanakan oleh syarikat penilai yang sama pada 23 Mei 2018 dan satu (1) laporan penilaian telah dikeluarkan pada 6 Jun 2018. Penilaian ini dilaksanakan bagi menilai keberkesanan pemasangan SANUVOX UVC *germicidal system* pada sistem berpusat *Air Handle Unit* (AHU) pada 16 hingga 20 April 2018. Pemasangan alat ini bertujuan membunuh bakteria dan kulat seterusnya mengawal IAQ dengan baik. Hasil penilaian ke atas IAQ adalah pada tahap baik dan memuaskan (Good and Satisfactory) kecuali bacaan suhu dan kelembapan relatif. Berdasarkan keputusan IAQ, jumlah kiraan bakteria (Total Bacterial Counts) dan jumlah kiraan kulat (Total Fungal Counts) di tiga (3) lokasi tersebut adalah antara 143 – 183 cfu/m³ dan 25-65 cfu/m³ masing-masing. Julat yang boleh diterima adalah antara 500 – 1,000 cfu/m³ seperti ditetapkan dalam *Malaysia Industry Code of Practice on IAQ* (2010).
- h. Pihak pengurusan PUSRAWI telah membentangkan isu kulat kepada pengurusan MAIWP pada 22 Mei 2018 dan 26 Jun 2018. Hasil pembentangan tersebut, MAIWP telah bersetuju menyediakan peruntukan berjumlah RM3 juta bagi mengatasi masalah kulat. Bagaimanapun, sehingga bulan Ogos 2019, pihak PUSRAWI memaklumkan peruntukan tersebut masih belum diterima daripada MAIWP.

- i. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Mesyuarat Lembaga Pengarah Ke-199/2019 pada 21 Mei 2019 mendapati mesyuarat dimaklumkan kerja pembaikan kebocoran sedang dijalankan oleh MAIWP. Kerja pembaikan ini melibatkan pembaikan bilik air, penukaran paip yang bocor di dalam dinding serta membaiki kerosakan *flat roof*. Hampir 90% kerja-kerja pembaikan telah diselesaikan.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September dan 1 Oktober 2019

Mesyuarat MAIWP pada 27 September 2019 telah memutuskan bahawa kelulusan diberikan kepada PUSRAWI menaiktaraf sistem *chiller*. Proses e-perolehan *chiller* akan bermula pada bulan Oktober 2019 dan dijangka selesai antara 6 hingga 12 bulan.

Pada pendapat Audit, pelaksanaan pencegahan kulat di bangunan PUSRAWI adalah kurang memuaskan. Tindakan segera perlu diambil supaya persekitaran dalam bangunan adalah selamat kepada kakitangan hospital, pesakit, tetamu dan pelawat PUSRAWI supaya tidak menjejaskan kedatangan pesakit dan imej PUSRAWI.

6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata kewangan PUSRAWI bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Halim Ahmad & Co. Analisis terhadap kedudukan kewangan syarikat PUSRAWI bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	109.36	108.55	116.82
Lain-lain Pendapatan	2.78	3.56	2.57
Jumlah Pendapatan	112.14	112.11	119.39
Kos Bekalan dan Bahan	(61.50)	(62.17)	(67.95)
Perbelanjaan Operasi	(43.17)	(48.23)	(46.20)
Lain-Lain Perbelanjaan Operasi	(2.21)	(1.65)	(1.48)
Jumlah Perbelanjaan	(106.88)	(112.05)	(115.63)
KEUNTUNGAN SEBELUM ZAKAT DAN CUKAI	5.26	0.06	3.76
Zakat dan Cukai	(0.92)	(0.43)	(0.74)
KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) SELEPAS ZAKAT DAN CUKAI	4.34	(0.37)	3.02
Dividen	0	(1.74)	(1.17)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	32.25	23.11	28.23
JUMLAH ASET	81.22	80.62	85.61
JUMLAH LIABILITI	18.94	25.40	27.38
JUMLAH EKUITI	62.28	55.22	58.23
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	81.22	80.62	85.61
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	40.10	9.71	11.92

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.2. Pendapatan operasi PUSRAWI daripada pendapatan klinik, wad dan pengurusan pakar. Pendapatan operasi PUSRAWI menunjukkan trend penurunan dan peningkatan bagi tahun 2016 hingga 2018. Pendapatan operasi pada tahun 2018 berjumlah RM116.82 juta iaitu meningkat sejumlah RM8.27 juta (7.6%) berbanding tahun 2017. Manakala pendapatan operasi bagi tahun 2017 berjumlah RM108.55 juta iaitu menurun sejumlah RM0.81 juta (0.7%) berbanding tahun 2016. Penurunan pendapatan operasi pada tahun 2017 adalah disebabkan oleh kehilangan hasil tiga (3) cawangan klinik yang telah diambil alih oleh MHC mulai bulan Mac 2017. Trend pendapatan adalah seperti dalam **Jadual 10** dan **Carta 9**.

6.3.3. Perbelanjaan PUSRAWI antaranya terdiri daripada kos bekalan dan bahan, kos kakitangan, belanja susut nilai dan perbelanjaan lain operasi antaranya penyewaan hospital, penyenggaraan dan utiliti. Analisis Audit mendapati perbelanjaan PUSRAWI menunjukkan trend peningkatan. Pada tahun 2018, perbelanjaan PUSRAWI mencatatkan peningkatan sejumlah RM3.58 juta (3.2%) berbanding pada tahun 2017. Manakala pada tahun 2017, perbelanjaan meningkat sejumlah RM5.17 juta (4.8%) berbanding tahun 2016. Trend perbelanjaan adalah seperti dalam **Jadual 10** dan **Carta 9**.

6.3.4. Kos kakitangan didapati menyumbang antara RM27.78 juta (64.4%) hingga RM32.75 juta (67.9%) daripada jumlah perbelanjaan operasi syarikat. Pada tahun 2017, kos kakitangan meningkat sejumlah RM4.97 juta (17.9%) berbanding tahun 2016. Peningkatan ini disebabkan oleh pelarasan gaji kakitangan pada tahun 2017. Semakan Audit mendapati pembayaran pelarasan gaji meliputi tuntutan tunggakan gaji tahun 2016 hingga bulan Februari 2017 yang dibayar pada bulan Februari 2017. Pembayaran ini berdasarkan Perjanjian Ketiga Kolektif Kesatuan Pekerja-pekerja dalam Perkhidmatan Perubatan dan Kesihatan Swasta yang berkuat kuasa 1 Januari 2016 hingga 31 Disember 2018. Seramai 433 pekerja yang berdaftar dengan kesatuan tersebut.

6.3.5. Polisi Pelantikan PUSRAWI menetapkan semua skim dan gred jawatan yang diwujudkan atau dijumudkan hendaklah terlebih dahulu diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pihak Audit tidak dapat mengenal pasti sama ada pengisian jawatan adalah mengikut perjawatan yang diluluskan kerana pihak pengurusan PUSRAWI tidak mempunyai rekod perjawatan yang diluluskan oleh syarikat. Semakan Audit selanjutnya mendapati mesyuarat khas ahli Lembaga Pengarah pada 5 Februari 2018 mengambil maklum bahawa faedah kakitangan yang ditetapkan oleh kesatuan adalah penyumbang utama kos kakitangan syarikat. Mesyuarat juga memaklumkan bahawa lebih kakitangan di PUSRAWI turut menyumbang kepada kos kakitangan yang tinggi.

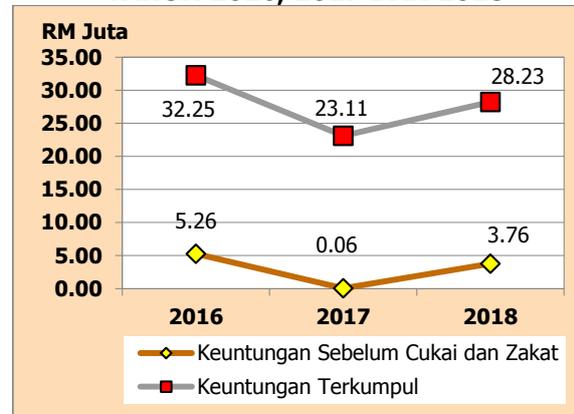
6.3.6. Keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tahun 2016 hingga 2018 menunjukkan trend penurunan dan peningkatan. Pada tahun 2017, keuntungan sebelum cukai dan zakat PUSRAWI menurun sejumlah RM5.2 juta (98.9%) berbanding tahun 2016 disebabkan bayaran tuntutan Kesatuan Sekerja. Keuntungan terkumpul PUSRAWI bagi tahun 2016 hingga 2018 menunjukkan trend penurunan dan peningkatan. Keuntungan terkumpul PUSRAWI pada tahun 2018 berjumlah RM28.23 juta menunjukkan peningkatan sejumlah RM5.12 juta (22.2%) berbanding tahun 2017. Manakala keuntungan terkumpul pada tahun 2017 berjumlah RM23.11 juta menunjukkan penurunan sejumlah RM9.14 juta (28.3%) berbanding tahun 2016. Trend keuntungan sebelum cukai dan zakat serta keuntungan terkumpul bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 10** dan **Carta 10**.

**CARTA 9
TREND PENDAPATAN DAN
PERBELANJAAN BAGI
TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

**CARTA 10
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI
DAN ZAKAT SERTA KEUNTUNGAN
TERKUMPUL BAGI
TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



6.3.7. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti PUSRAWI mendapati jumlah aset melebihi jumlah liabiliti bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Nisbah hutang atas aset bagi tahun 2016 hingga 2018 mencatatkan kadar kurang daripada 50% iaitu antara 23.3% hingga 32% jumlah aset yang dibiayai oleh liabiliti. Tahap kecairan adalah baik iaitu pada kadar 3.93:1 pada tahun 2018 yang menunjukkan kemampuan PUSRAWI menampung liabiliti semasanya. Keseluruhan penghutang perdagangan PUSRAWI sehingga bulan Jun 2019 berjumlah RM23.69 juta. Pengurusan kredit PUSRAWI bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah kurang cekap kerana purata bilangan hari yang diambil syarikat untuk mengutip hutang adalah antara 71 hingga 83 hari berbanding polisi kredit 30 hari yang ditetapkan. Analisis terhadap kedudukan liabiliti PUSRAWI menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2016 hingga 2018 antara RM1.98 juta (7.8%) hingga RM6.46 juta (34.1%). Peningkatan ini disumbangkan oleh peningkatan dalam manfaat selepas perkhidmatan dan pemiutang. Sehingga 31 Disember 2018, tunggakan bayaran kepada doktor pakar berjumlah RM8.90 juta.

6.3.8. Analisis Audit juga dijalankan terhadap aliran tunai PUSRAWI bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan bagi menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2018, baki tunai dan kesetaraan tunai adalah berjumlah RM11.92 juta iaitu peningkatan sejumlah RM2.21 juta (22.8%) berbanding tahun 2017. Peningkatan ini antaranya disumbangkan oleh peningkatan untung sebelum cukai dan zakat. PUSRAWI mengalami defisit dalam aktiviti operasi bagi tahun 2017 dan 2016 masing-masing berjumlah RM1.71 juta dan RM1.58 juta. Faktor utama yang menyebabkan defisit pada tahun 2017 adalah pelarasan pindahan manfaat persaraan daripada keuntungan terkumpul. Defisit pada tahun 2016 disebabkan oleh peningkatan penghutang

sejumlah RM2.86 juta dan penurunan pemiutang sejumlah RM1.96 juta. Secara keseluruhannya, aliran tunai PUSRAWI menunjukkan kedudukan yang positif bagi tiga (3) tahun berturut-turut.

Maklum balas PUSRAWI yang diterima pada 25 September 2019

PUSRAWI akan menyediakan *Manpower Master List* bagi mengenal pasti jawatan yang diluluskan, kekosongan dan pertambahan jawatan sebelum bulan Disember. Penggantian kakitangan hanya akan dibuat sekiranya bebanan tugas tidak boleh ditampung oleh kakitangan sedia ada.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan PUSRAWI adalah kukuh. Bagaimanapun, pengurusan kredit PUSRAWI bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah kurang cekap dengan purata kutipan hutang antara 71 hingga 83 hari berbanding polisi kredit 30 hari yang ditetapkan.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, berdasarkan skop pengauditan terhadap tadbir urus korporat, aktiviti utama dan kedudukan kewangan, objektif penubuhan PUSRAWI sebagai hospital yang menyediakan kemudahan dan perkhidmatan untuk pesakit bagi semua jenis rawatan perubatan telah dicapai. Amalan tadbir korporat PUSRAWI adalah memuaskan. Namun penambahbaikan diperlukan dalam aspek Lembaga Pengarah, SOP, Pelan Strategik, JKA, Audit Dalam, Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Kedudukan kewangan PUSRAWI adalah kukuh berdasarkan peningkatan pendapatan pada tahun 2018 dan mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tiga (3) tahun berturut-turut. PUSRAWI juga mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi liabilitinya pada masa diperlukan. Namun, pengurusan kredit PUSRAWI adalah kurang cekap kerana purata bilangan hari yang diambil syarikat untuk mengutip hutang melebihi tempoh kredit yang ditetapkan.

8. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan lagi pencapaian objektif penubuhan PUSRAWI dan memantapkan pelaksanaan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah PUSRAWI perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan agar PUSRAWI dan MAIWP mempertimbangkan perkara berikut:

- i. menambah baik amalan tadbir urus korporat dengan melantik Lembaga Pengarah dengan pelbagai latar belakang termasuk kewangan, pematuhan SOP, memantau pelaksanaan pelan strategik, melantik pengerusi dan ahli Jawatankuasa Audit baharu, mewujudkan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan;
- ii. mengambil tindakan segera mengemas kini daftar aset biomedik, melantik pegawai aset dan menjalankan pemeriksaan berkala terhadap aset biomedik;
- iii. menyediakan sistem pencegahan kebakaran yang sesuai di stor rekod perubatan pesakit bagi melindungi rekod perubatan pesakit;
- iv. menambah baik terhadap pengumuran bagi penghutang tunai dan meningkatkan kecekapan kutipan hutang bagi mengelakkan hutang lapuk yang tinggi; serta tindakan selaras dengan Akta Had Masa 1953;
- v. mengenal pasti kaedah terbaik untuk menyelesaikan tunggakan bayaran kepada doktor pakar dan tindakan selaras dengan Akta Wang Tidak Dituntut 1965; dan
- vi. membentangkan kajian kepuasan pelanggan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah supaya tindakan penambahbaikan dapat dirancang dan diambil.

2

KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

- Menteri Kewangan (Diperbadankan)
 - Analisis Kewangan dan Pemantauan Terhadap Syarikat Menteri Kewangan (Diperbadankan)
 - Keretapi Tanah Melayu Berhad
- IJN Holdings Sdn. Bhd.
 - Institut Jantung Negara Sdn. Bhd.

**Analisis Kewangan dan
Pemantauan Terhadap
Syarikat Menteri Kewangan
(Diperbadankan)**

RINGKASAN EKSEKUTIF

ANALISIS KEWANGAN DAN PEMANTAUAN TERHADAP SYARIKAT MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Penilaian terhadap kedudukan kewangan bagi syarikat pegangan ekuiti majoriti kerajaan untuk tempoh tahun 2016 hingga 2018.
- Prestasi pinjaman kerajaan, terbitan sukuk/bon dan jaminan kerajaan terhadap syarikat pegangan majoriti Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD].
- Pengurusan portfolio pelaburan dan pemantauan tadbir urus korporat syarikat MKD yang dilaksanakan oleh Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan (GIC), Kementerian Kewangan Malaysia.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Menilai kedudukan kewangan 68 syarikat pegangan majoriti MKD dengan nilai nominal berjumlah RM34.986 bilion.
- Pinjaman kerajaan yang diberikan kepada syarikat pegangan majoriti MKD meningkat kepada RM19.250 bilion pada tahun 2018.
- Jaminan kerajaan terhadap sukuk/bon dan pinjaman oleh syarikat tersebut turut menunjukkan peningkatan setiap tahun dan pada tahun 2018 berjumlah RM177.173 bilion.
- Menganalisis prestasi penggunaan dana pinjaman dan terbitan sukuk/bon oleh syarikat bagi menilai tujuan penggunaan yang lebih cekap.
- Memastikan pemantauan tadbir urus korporat dilaksanakan oleh GIC.

Apa yang ditemui Audit?

- Tahap kedudukan kewangan bagi 47 syarikat yang dapat dinilai berdasarkan penyata kewangan beraudit mendapati empat (4) syarikat adalah kukuh, 33 stabil dan 10 kurang stabil.
- Peningkatan dalam liabiliti syarikat MKD pada tahun 2018 berbanding 2016 menggambarkan kebergantungan syarikat kepada hutang/pinjaman. Selain itu, liabiliti luar jangka adalah tinggi dengan jumlah RM13.178 bilion.
- Kedudukan tunai 26 syarikat (54.2%) pada kadar nisbah di bawah satu merupakan indikator syarikat memerlukan bantuan kewangan kerajaan.

- Nisbah pulangan atas ekuiti adalah kurang memuaskan di mana 47 syarikat (97.9%) mencapai pulangan di bawah kadar satu.
- Penggunaan 41.2% dana pinjaman kerajaan bagi membayar semula pinjaman kepada kerajaan termasuk pertukaran pinjaman kepada ekuiti menunjukkan keupayaan kewangan syarikat yang lemah dan masih bergantung kepada bantuan kerajaan.
- Prestasi penggunaan sukuk/bon oleh syarikat MKD adalah kurang cekap di mana 33% digunakan bagi menampung penebusan sukuk matang, membayar balik pinjaman serta keuntungan sukuk/pinjaman dengan jumlah RM23.097 bilion.
- Peningkatan terbitan sukuk/bon pada tahun 2018 sejumlah RM12.040 bilion bagi membiayai projek infrastruktur menunjukkan keupayaan kewangan kerajaan yang terbatas.

KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

1. ANALISIS KEWANGAN DAN PEMANTAUAN TERHADAP SYARIKAT MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

FAKTA UTAMA SYARIKAT PEGANGAN MAJORITI MKD

1957 MKD diperbadankan di bawah Akta Menteri Kewangan (Diperbadankan) 1957	70 Syarikat tertakluk kepada Akta Syarikat 2016 setakat bulan Ogos 2019, 25 syarikat daripadanya adalah SPV	RM35.528 bilion nilai buku pelaburan pada tahun 2018 melibatkan 68 syarikat pegangan majoriti
Objektif penubuhan syarikat	mengutamakan agenda nasional seperti penyelidikan dan pembangunan, penyediaan perkhidmatan kepada rakyat, pembangunan sektor strategik dan lain-lain	
Antara peranan GIC	<ul style="list-style-type: none">• melaksanakan analisis dan pemantauan ke atas portfolio pelaburan MKD termasuk mengkaji, merangka dan melaksanakan penstrukturan semula organisasi dan kewangan syarikat, pelupusan, penggabungan, pengambilalihan dan rasionalisasi syarikat• pengurusan dan pemantauan tadbir urus syarikat MKD yang meliputi perkara dasar syarikat MKD, urusan korporat syarikat dan latihan ahli Lembaga Pengarah syarikat MKD	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD] adalah sebuah badan korporat yang ditubuhkan di bawah Akta Menteri Kewangan (Diperbadankan) tahun 1957. Akta ini memberi kuasa kepada MKD untuk menyertai kontrak, mengambil alih, membeli, mengambil, memegang dan menikmati segala harta alih dan tidak alih. Di bawah Akta ini, MKD boleh memiliki aset termasuk saham. Syarikat MKD merupakan syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 2016 dan dimiliki oleh kerajaan melalui pegangan saham biasa oleh MKD.

1.2. Syarikat MKD berperanan mengutamakan agenda nasional seperti penyelidikan dan pembangunan, penyediaan perkhidmatan kepada rakyat, pembangunan sektor strategik dan lain-lain. Syarikat MKD ditubuhkan untuk tujuan tertentu berdasarkan objektif khusus yang telah ditetapkan oleh kerajaan. Peranan Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan (GIC), Kementerian Kewangan Malaysia (MOF) adalah untuk memastikan syarikat MKD menjalankan aktiviti dan peranan pembangunan selaras dengan objektif penubuhannya. GIC juga bertanggungjawab menguruskan hal ehwal korporat MKD termasuk mengurus dan mengawasi pelaburan MKD. GIC mengklasifikasikan syarikat MKD mengikut pelaburan majoriti, minoriti, saham khas dan syarikat bertujuan khas/*Special Purpose Vehicle* (SPV). Syarikat SPV ditubuhkan oleh

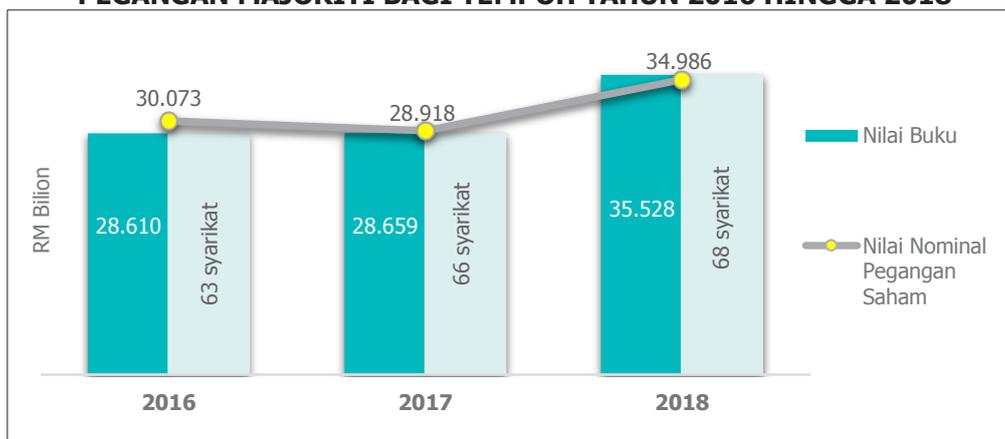
kerajaan bertujuan untuk melaksanakan aktiviti tertentu/khusus bagi pihak Kerajaan Malaysia dan tidak mempunyai pengurusan syarikat.

1.3. Bahagian Pelaburan Strategik (SID) pula bertanggungjawab menyediakan dasar dan strategi berkaitan pembiayaan Kerajaan Persekutuan. Selain itu, SID menilai cadangan pembiayaan bagi projek kerjasama awam-swasta supaya dapat memberi *value for money* kepada pelaburan kerajaan dan memberi pinjaman/jaminan kerajaan untuk membiayai projek pembangunan.

1.4. Setakat bulan Ogos 2019, terdapat 70 syarikat MKD dengan pegangan majoriti oleh kerajaan yang mana 25 daripadanya merupakan SPV. Sebanyak empat (4) syarikat telah ditangguhkan operasinya iaitu 1Malaysia Development Berhad (1MDB), SRC International Sdn. Bhd. (SRC), Suria Strategic Energy Resources Sdn. Bhd. (SSER) dan MyHSR Corporation Sdn. Bhd. (MyHSR). Menurut GIC, penangguhan operasi syarikat disebabkan oleh kes mahkamah dan arahan YAB Perdana Menteri bagi menggantung projek pembinaan yang dilaksanakan oleh syarikat berkaitan.

1.5. Berdasarkan penyata kewangan Kerajaan Persekutuan tahun 2018, Kerajaan Persekutuan mempunyai kepentingan melebihi 50% modal saham berbayar dalam 68 syarikat MKD dengan nilai nominal berjumlah RM34.986 bilion. Manakala nilai buku pelaburan kerajaan dalam syarikat berkenaan berjumlah RM35.528 bilion dengan peningkatan sejumlah RM6.869 bilion (24%) berbanding tahun 2017. Ringkasan kedudukan pelaburan dalam syarikat pegangan majoriti bagi tiga (3) tahun berkenaan adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
KEDUDUKAN PELABURAN DALAM SYARIKAT MKD
PEGANGAN MAJORITI BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Penyata Akaun Memorandum Pelaburan dan Penyata Pelaburan Am (Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan Tahun 2016, 2017 dan 2018)

Nota: Termasuk Syarikat Malaysia Batek & Handicraft Berhad yang Dalam Proses Penggulangan

1.6. Berdasarkan Tatacara Pemberian Kelulusan Jaminan Kerajaan oleh SID, syarikat MKD menerima jaminan kerajaan bagi memudahkan akses pembiayaan dan memperoleh pinjaman pada kos yang lebih rendah kerana sumber kewangan kerajaan adalah terhad. Pembiayaan menerusi jaminan kerajaan adalah strategi terbaik untuk melaksanakan projek pembangunan di mana tanggungan kerajaan adalah dalam bentuk *contingent liability* (tanggungan tidak langsung) dan bukan *direct liability*.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

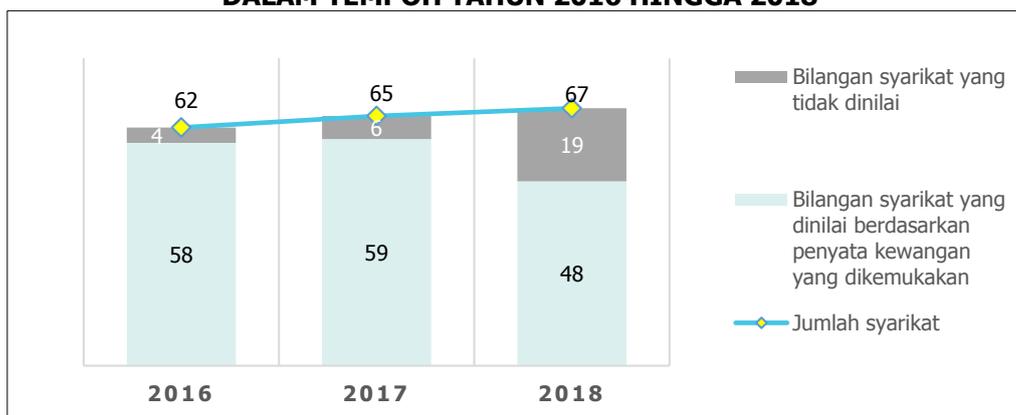
Pengauditan ini dijalankan bertujuan untuk menilai:

- i. kedudukan kewangan bagi syarikat pegangan ekuiti majoriti kerajaan;
- ii. prestasi pinjaman kerajaan, terbitan sukuk/bon dan jaminan kerajaan bagi syarikat pegangan majoriti MKD; dan
- iii. pengurusan portfolio pelaburan dan pemantauan tadbir urus korporat syarikat MKD diuruskan dengan cekap dan berkesan.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan Bahagian GIC dan SID di MOF. Penilaian dari aspek analisis kedudukan kewangan syarikat MKD dengan pegangan ekuiti kerajaan melebihi 50% adalah meliputi tahun kewangan 2016, 2017 dan 2018. Analisis kewangan dijalankan terhadap syarikat MKD berdasarkan penyata kewangan kumpulan beraudit yang dikemukakan seperti dalam **Carta 2**. Pihak Audit menghadapi limitasi untuk menjalankan analisis kewangan secara menyeluruh bagi tahun kewangan 2016, 2017 dan 2018. Perkara ini disebabkan sehingga tarikh 31 Ogos 2019, tiada penyata kewangan beraudit dikemukakan oleh 19 syarikat bagi tahun kewangan 2018, enam (6) bagi tahun 2017 dan empat (4) bagi tahun 2016 untuk dinilai. Selain itu, syarikat Malaysia Batek & Handicraft Berhad dalam proses penggulungan dan tiada penyata kewangan disediakan. Senarai 48 syarikat yang terlibat bagi penilaian prestasi kedudukan kewangan berasaskan *MyGLC Score* oleh Jabatan Audit Negara adalah seperti dalam **Jadual 1**.

CARTA 2
JUMLAH SYARIKAT MKD YANG DINILAI BAGI ANALISIS KEWANGAN
DALAM TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

JADUAL 1
SYARIKAT MKD YANG DINILAI BAGI PRESTASI KEDUDUKAN KEWANGAN

SYARIKAT	
1. AES Solution Sdn. Bhd.	26. MKD Aman Makmur Sdn. Bhd.
2. Amanah Raya Berhad	27. MyCreative Ventures Sdn. Bhd.
3. Astronautic Technology (M) Sdn. Bhd.	28. MyHSR Corporation Sdn. Bhd.
4. Bank Pembangunan Malaysia Berhad	29. PBLT Sdn. Bhd.
5. Bank Pertanian Malaysia Berhad	30. Pengurusan Aset Air Berhad
6. Cradle Fund Sdn. Bhd.	31. Pengurusan Danaharta Nasional Berhad
7. Cyberview Sdn. Bhd.	32. Perbadanan Nasional Berhad
8. Danainfra Nasional Berhad	33. Perwaja Terengganu Sdn. Bhd.
9. Export-Import Bank Of Malaysia Berhad	34. Petroleum Nasional Berhad
10. Felcra Berhad	35. Prasarana Malaysia Berhad
11. Halal Industry Development Sdn. Bhd.	36. Prokhas Sdn. Bhd.
12. IJN Holdings Sdn. Bhd.	37. Rangkaian Hotel Seri Malaysia Sdn. Bhd.
13. Indah Water Konsortium Sdn. Bhd.	38. SDE Solution Sdn. Bhd.
14. K.L International Airport Sdn. Bhd.	39. Sepang International Circuit Sdn. Bhd.
15. Khazanah Nasional Berhad	40. SIRIM Berhad
16. Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd.	41. Small Medium Enterprise Development Bank Malaysia Berhad
17. Malaysia Debt Ventures Berhad	42. South Side Jewel Sdn. Bhd.
18. Malaysia Development Holdings Berhad	43. Syarikat Jaminan Kredit Perumahan Berhad
19. Malaysia Digital Economy Corporation Sdn. Bhd.	44. Syarikat Jaminan Pembiayaan Perniagaan Berhad
20. Malaysia Kuwaiti Investment Corporation Berhad	45. Syarikat Perumahan Negara Berhad
21. Malaysia Rail Link Sdn. Bhd.	46. Technology Park Malaysia Corporation Sdn. Bhd.
22. Malaysia Sovereign Sukuk Berhad	47. UDA Holdings Berhad
23. Malaysia Sukuk Global Berhad	48. Wakala Global Sukuk Berhad
24. Mass Rapid Transit Corporation Sdn. Bhd.	
25. MIMOS Berhad	

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018

3.2. Penilaian prestasi pinjaman kerajaan, terbitan sukuk/bon dan jaminan kerajaan bagi syarikat pegangan majoriti MKD juga dibuat bagi tempoh yang sama. Maklumat baki pinjaman dan jaminan kerajaan kepada syarikat MKD adalah berdasarkan penyata kewangan Kerajaan Persekutuan tahun 2016, 2017 dan 2018.

3.3. Skop pengauditan bagi pengurusan portfolio pelaburan ditumpukan pada pelaburan baharu, pengambilalihan syarikat dan pelupusan saham, pembayaran dividen

kepada kerajaan serta penyaluran geran kepada syarikat bagi tahun 2016 hingga bulan Ogos 2019. Pengauditan ini juga meliputi pemantauan tadbir urus korporat syarikat MKD.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan GIC dan SID serta menganalisis data berkaitan. Bagi analisis kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan kumpulan beraudit syarikat bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Penilaian ini melibatkan analisis prestasi pendapatan, perbelanjaan dan keuntungan/kerugian sebelum cukai; aset, liabiliti dan dana pemegang saham; serta analisis nisbah kewangan. Prestasi kedudukan kewangan syarikat MKD turut dinilai melalui *MyGLC Score* oleh Jabatan Audit Negara. Data kewangan daripada penyata kewangan Kerajaan Persekutuan tahun 2016, 2017 dan 2018 serta data *e-Info services* Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) turut digunakan bagi semak silang berkaitan. Pengesahan penggunaan dana sukuk/bon dan pinjaman turut diperoleh daripada pihak syarikat yang berkaitan. Selain itu, maklumat pemantauan berkaitan hutang negara diperoleh daripada Pejabat Dasar Fiskal, MOF. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai bertanggungjawab juga diadakan.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2019 merumuskan perkara seperti berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Secara keseluruhannya, trend pendapatan, perbelanjaan, keuntungan sebelum cukai, aset dan liabiliti syarikat MKD menunjukkan peningkatan dalam tempoh tahun 2016 hingga 2018. Penilaian Audit berdasarkan penyata kewangan beraudit terhadap 47 syarikat MKD merumuskan, kedudukan kewangan bagi empat (4) syarikat adalah

penilaian kedudukan kewangan terhadap 47 syarikat majoriti pegangan

37 syarikat kukuh dan stabil (78.7%)

tahun 2016 hingga 2018

10 syarikat berkedudukan kurang stabil

berstatus kukuh, 33 stabil dan 10 syarikat adalah kurang stabil. Syarikat yang didapati kukuh adalah Petroliaam Nasional Berhad (PETRONAS), Prokhas Sdn. Bhd., MyCreative Ventures Sdn. Bhd. dan Syarikat Jaminan Kredit Perumahan Berhad.

b. Analisis Pinjaman Kerajaan, Terbitan Sukuk/Bon dan Jaminan Kerajaan Bagi Syarikat Pegangan Majoriti MKD

- i. Baki pinjaman kerajaan kepada syarikat pegangan majoriti bagi tahun 2018 meningkat sejumlah RM146.35 juta (0.8%) berbanding tahun 2017 kepada RM19.250 bilion. Manakala baki pinjaman menunjukkan penurunan sejumlah RM181.36 juta (0.9%) pada tahun 2017 berbanding tahun 2016.
- ii. Sehingga tahun kewangan 2018, 10 syarikat pegangan majoriti MKD telah menerbitkan sejumlah RM145.980 bilion sukuk/bon. Daripada jumlah tersebut, RM11.950 bilion (8.2%) telah matang dan ditebus manakala amaun pinjaman pasaran yang belum matang berjumlah RM134.030 bilion (91.8%).
- iii. Bermula tahun 2018, kerajaan telah mengenal pasti komitmen jaminan yang perlu ditanggung oleh kerajaan bagi 10 syarikat pegangan majoriti MKD berjumlah RM160.123 bilion.

c. Pengurusan Portfolio Pelaburan

- i. Bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Ogos 2019, MKD telah menubuhkan tujuh (7) syarikat baharu, mengambil alih dua (2) syarikat dan melupuskan pegangan saham dalam satu (1) syarikat iaitu Sarawak Hidro Sdn. Bhd..
- ii. Dividen yang diterima oleh kerajaan menunjukkan peningkatan ketara sebanyak 65.9% pada tahun 2018 berbanding tahun 2017. Peningkatan ini disumbangkan oleh PETRONAS dan Khazanah Nasional Berhad (Khazanah).
- iii. Bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, sejumlah RM16.535 bilion geran mengurus disalurkan kepada 20 syarikat MKD bagi tujuan pembayaran balik pinjaman/sukuk termasuk faedah dan membiayai operasi syarikat. Sejumlah RM554 juta geran pembangunan pula disalurkan kepada sembilan (9) syarikat bagi membiayai projek kerajaan.

d. Pemantauan Tadbir Urus Korporat Syarikat MKD

- i. Pemantauan melalui laporan wakil kerajaan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah syarikat MKD perlu ditambah baik untuk memastikan keberkesanan peranan wakil kerajaan.

- ii. Tempoh kekosongan jawatan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif bagi 20 syarikat MKD telah menjangkau setahun setakat bulan Ogos 2019. Tiga (3) daripada syarikat tersebut iaitu Cradle Fund Sdn. Bhd. (Cradle Fund), Jambatan Kedua Sdn. Bhd. (JKSB) dan MIMOS Berhad (MIMOS) didapati tidak mengisi kedua-dua jawatan berkenaan.

5.2 Penemuan utama Audit yang perlu diberi perhatian adalah seperti berikut:

- i. Dua (2) syarikat MKD iaitu Bank Pertanian Malaysia Berhad (AGROBANK) dan Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd. (KMP) telah menggunakan dana pinjaman kerajaan bagi membayar semula pinjaman dan faedah pinjaman kepada kerajaan. Small Medium Enterprise Development Bank Malaysia Berhad (SME Bank) juga telah diluluskan untuk penukaran RM500 juta pinjaman kepada ekuiti melalui perjanjian penyelesaian pinjaman pada 30 Jun 2017. Keadaan ini menunjukkan ketidakupayaan kewangan syarikat dan bayaran balik pinjaman turut bergantung kepada bantuan kewangan kerajaan.
- ii. Dana sukuk/bon yang diterima oleh syarikat MKD telah digunakan untuk menampung penebusan sukuk matang dan bayaran balik pinjaman berjumlah RM14.953 bilion serta pembayaran keuntungan sukuk/pinjaman berjumlah RM8.144 bilion. Keadaan ini menyebabkan *compounding effect* (faedah berganda) kepada beban hutang sedia ada syarikat.
- iii. Tiga (3) syarikat didapati tidak membayar dividen dan tidak memohon pengecualian pembayaran dividen daripada MKD meskipun menjana keuntungan selepas cukai bagi tahun kewangan 2017.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

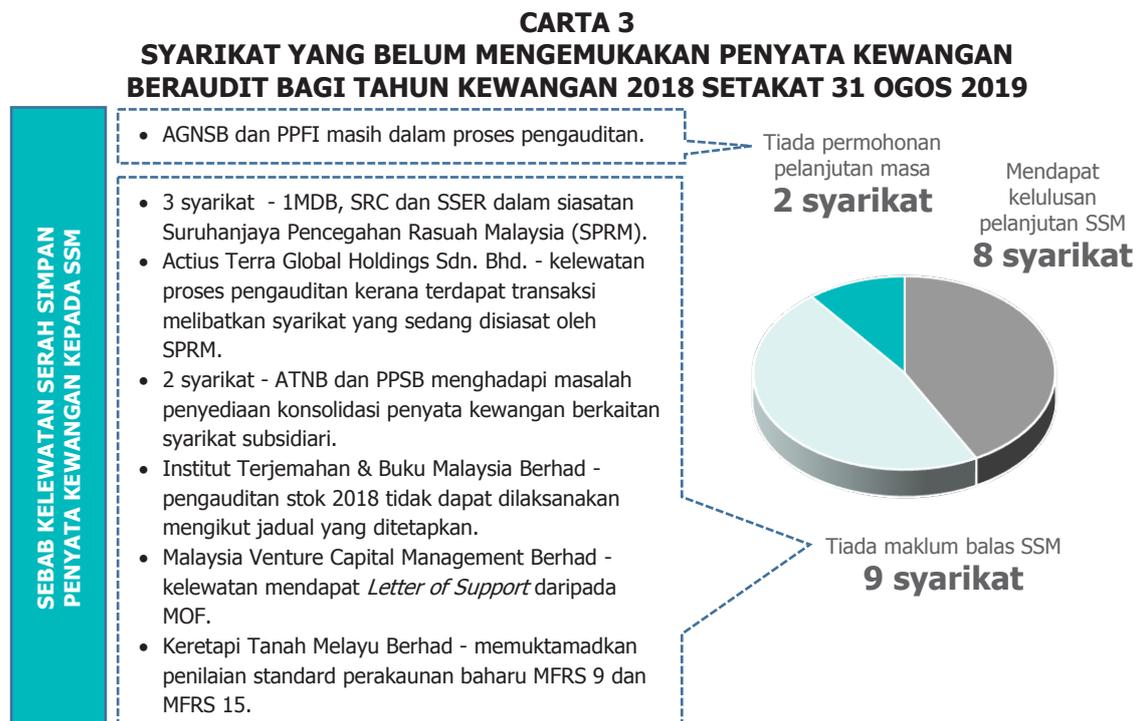
Perkara yang ditemui dan maklum balas GIC dan SID telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 25 September 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter* daripada pihak GIC dan SID bertarikh 13 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Penyerahan Penyata Kewangan Beraudit

6.1.1. Seksyen 257 dan 258 Akta Syarikat 2016 menghendaki setiap syarikat mengedarkan penyata kewangan dan laporan dalam masa enam (6) bulan dari tahun kewangannya berakhir kepada juruaudit syarikat. Manakala Seksyen 259

menghendaki syarikat menyerah simpan penyata kewangan dan laporan kepada SSM dalam tempoh 30 hari selepas edaran kepada anggotanya. Kelewatan mengemukakan penyata kewangan syarikat perlu mendapat kelulusan SSM dan kelulusan pelanjutan boleh diberikan sekiranya patut. Seksyen 248 (3) pula menyatakan kegagalan mendapatkan pelanjutan masa sekiranya disabitkan boleh menyebabkan Lembaga Pengarah dikenakan penalti tidak melebihi RM500,000 atau dipenjarakan selama tempoh tidak melebihi setahun atau kedua-duanya sekali.

6.1.2. Semakan Audit mendapati setakat 31 Ogos 2019, sebanyak 48 syarikat MKD telah menyerahkan penyata kewangan beraudit tahun 2018 kepada SSM mengikut tempoh. Manakala 19 syarikat masih belum mengemukakannya seperti dalam **Carta 3** termasuk tiga (3) syarikat yang ditangguh operasi. MKD telah membuat permohonan lanjutan masa kepada SSM pada 22 Mac 2019 bagi syarikat 1MDB, SRC, SSER, Aset Tanah Nasional Berhad (ATNB) dan Piramid Pertama Sdn. Bhd. (PPSB). Bagaimanapun setakat bulan Ogos 2019, masih tiada maklum balas diterima daripada SSM. Selain itu, tiada permohonan pelanjutan serahan penyata kewangan dibuat oleh dua (2) syarikat iaitu Assets Global Network Sdn. Bhd. (AGNSB) dan Pembinaan PFI Sdn. Bhd. (PPFI).



Sumber: Surat Kelulusan Pelanjutan Masa oleh SSM dan Surat Permohonan Lanjutan Masa kepada SSM

6.1.3. Analisis Audit juga mendapati hampir kesemua syarikat MKD menerima pendapat tanpa teguran termasuk yang menerima pendapat tanpa teguran dengan *Emphasis of Matter* bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Perkara ini menunjukkan

pematuhan syarikat kepada piawaian perakaunan. Analisis selanjutnya mendapati sebanyak 15 syarikat (25.9%) telah diberi pendapat tanpa teguran dengan *Emphasis of Matter* bagi tahun 2016, 11 syarikat (18.6%) bagi tahun 2017 dan sembilan (9) syarikat (18.8%) bagi tahun 2018. Antara perkara yang ditekankan dalam pendapat tersebut adalah berkaitan usaha berterusan atau keupayaan kewangan syarikat dalam meneruskan operasi. Perkara ini berikutan kedudukan syarikat yang mengalami defisit modal serta liabiliti semasa melebihi aset semasa. Semakan Audit mendapati MOF telah mengeluarkan surat sokongan kepada syarikat MKD yang memperoleh pendapat tanpa teguran dengan *Emphasis of Matter*. Hanya satu (1) syarikat iaitu KTMB memperoleh pendapat berteguran pada tahun 2017.

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September 2019

Terdapat 19 syarikat yang belum mengemukakan penyata kewangan beraudit bagi tahun kewangan 2018 setakat 31 Ogos 2019 berikutan masalah dalaman syarikat. Lembaga Pengarah syarikat merupakan pihak yang bertanggungjawab langsung dalam memastikan syarikat MKD menyediakan dan mengemukakan penyata kewangan beraudit kepada SSM dalam tempoh yang ditetapkan selaras dengan Akta Syarikat 2016. Bagaimanapun, GIC akan mengeluarkan peringatan kepada Pengerusi/Lembaga Pengarah (wakil MKD) dan syarikat MKD untuk memastikan penyata kewangan beraudit segera disediakan selepas tahun kewangan berakhir.

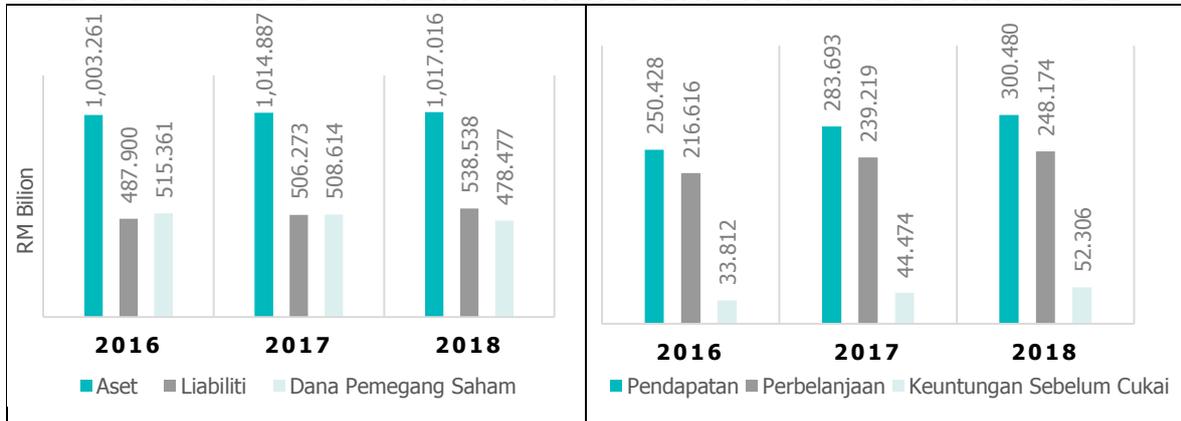
Pada pendapat Audit, hanya 71.6% syarikat MKD telah mematuhi keperluan penyerahan penyata kewangan tahun 2018 kepada SSM mengikut Akta Syarikat 2016. Penyerahan penyata kewangan syarikat MKD mengikut tempoh dapat membantu GIC memantau dan mengemas kini prestasi kewangan syarikat milik kerajaan secara menyeluruh. Kegagalan mendapatkan kelulusan pelanjutan masa penyerahan penyata kewangan juga memberi risiko pengenaan penalti kepada Lembaga Pengarah syarikat berkenaan.

6.2. Kedudukan Kewangan Syarikat MKD

6.2.1. Analisis kedudukan kewangan syarikat MKD yang dijalankan merangkumi aspek pendapatan, perbelanjaan dan keuntungan/kerugian sebelum cukai serta aset, liabiliti dan dana pemegang saham. Selain itu, analisis dijalankan terhadap nisbah kewangan iaitu nisbah semasa, nisbah pulangan atas ekuiti dan nisbah kestabilan. Secara ringkasnya, kedudukan kewangan syarikat MKD bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 dengan mengambil kira bilangan syarikat yang dinilai mengikut tahun iaitu 58 syarikat (2016), 59 syarikat (2017) dan 48 syarikat (2018) adalah seperti

dalam **Carta 4**. Analisis Audit keseluruhannya mendapati trend pendapatan, perbelanjaan, keuntungan sebelum cukai, aset dan liabiliti syarikat MKD menunjukkan peningkatan setiap tahun dalam tempoh yang dinilai. Jumlah dana pemegang saham pula mengalami trend penurunan.

CARTA 4
RINGKASAN KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

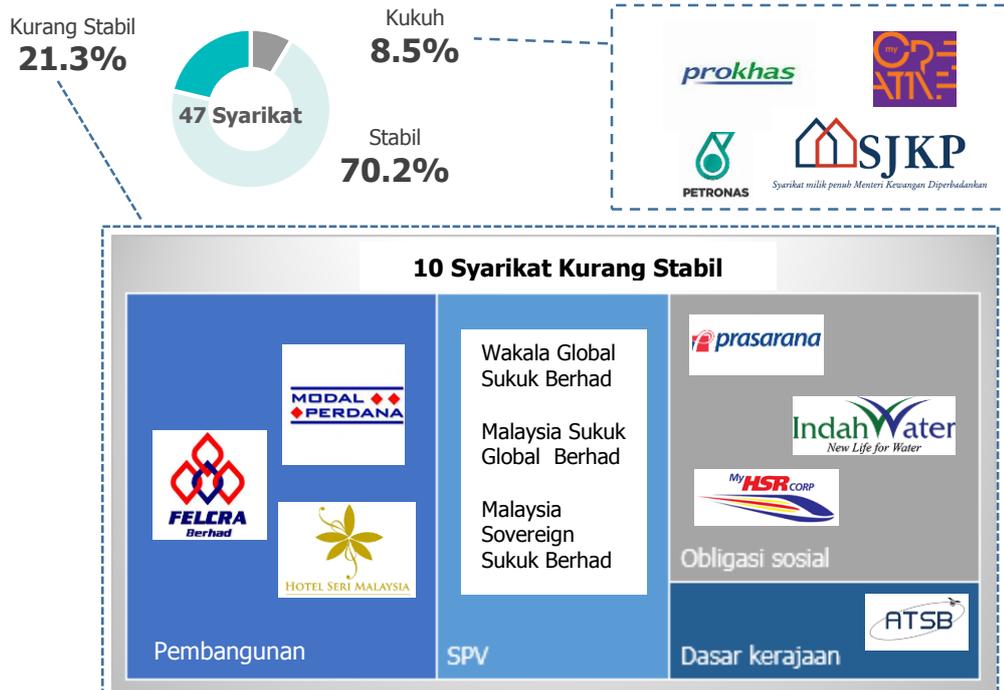


Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.2.2. Penilaian Audit juga telah dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tempoh tiga (3) tahun bagi merumuskan kedudukan kewangan 47 syarikat MKD menggunakan *MyGLC Score*¹ oleh Jabatan Audit Negara. Penilaian dibuat bagi menentukan tahap prestasi kedudukan kewangan syarikat sama ada kukuh, stabil atau kurang stabil. Satu (1) syarikat iaitu MKD Aman Makmur Sdn. Bhd. (MKDAM) tidak dapat dinilai kerana baru ditubuhkan pada tahun 2017. Kedudukan syarikat dinilai mengambil kira fungsi syarikat MKD sama ada berasaskan komersial atau bukan berorientasikan keuntungan. Penilaian dibuat berdasarkan peningkatan pendapatan operasi, aliran tunai dan keuntungan terkumpul syarikat dalam tempoh tiga (3) tahun. Selain itu, syarikat dinilai daripada lebihan aset berbanding liabiliti, prestasi pinjaman dan pelunasan geran tertunda. Berdasarkan penilaian tersebut didapati empat (4) syarikat adalah berstatus kukuh, 33 syarikat stabil dan 10 syarikat adalah kurang stabil seperti dalam **Carta 5**.

¹ *MyGLC Score* menilai kedudukan kewangan syarikat dalam tempoh tiga (3) tahun berasaskan indikator seperti pendapatan operasi, aliran tunai, keuntungan terkumpul, aset berbanding liabiliti, prestasi pinjaman dan pelunasan geran tertunda.

**CARTA 5
PRESTASI KEDUDUKAN KEWANGAN SYARIKAT PEGANGAN MAJORITI MKD**



Sumber: Penilaian berdasarkan *MyGLC Score* oleh Jabatan Audit Negara

6.2.3. Secara amnya, tujuh (7) daripada 10 syarikat yang dinilai kurang stabil adalah syarikat yang ditubuhkan untuk melaksanakan dasar kerajaan dan memenuhi obligasi sosial kepada rakyat. Syarikat juga bukan berasaskan keuntungan serta melaksanakan fungsi SPV. Manakala tiga (3) syarikat pula adalah kategori pembangunan iaitu KMP, Felcra Berhad (FELCRA) dan Rangkaian Hotel Seri Malaysia Sdn. Bhd. (RHSM). Faktor yang menyumbang kepada kedudukan kurang stabil syarikat kategori pembangunan adalah seperti dalam **Jadual 2**.

**JADUAL 2
FAKTOR MENYUMBANG KEDUDUKAN KEWANGAN KURANG STABIL**

SYARIKAT	PENJELASAN OLEH GIC
Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd. (KMP)	<ul style="list-style-type: none"> • Bagi tahun kewangan 2017 dan 2018, KMP mengalami kerugian selepas cukai disebabkan pendapatan yang rendah kerana tiada pelupusan saham yang <i>significant</i> dapat dibuat pada tahun tersebut. Syarikat dalam portfolio KMP memerlukan lebih masa untuk matang bagi memberikan pulangan yang lebih baik. Selain itu, KMP perlu membayar balik pinjaman kerajaan sejumlah RM5 juta. • Selain itu, bagi tahun kewangan 2018, KMP telah mencatatkan kerugian selepas cukai berjumlah RM62.49 juta disebabkan <i>allowance for diminution of value of investments</i> sejumlah RM57.32 juta akibat penilaian semasa syarikat portfolio. • Bagaimanapun, KMP menjangkakan <i>investment write-back</i> pada masa akan datang memandangkan syarikat portfolio berkaitan masih aktif dan berupaya untuk berkembang.
Rangkaian Hotel Seri Malaysia Sdn. Bhd. (RHSM)	<ul style="list-style-type: none"> • Tujuan asal RHSM ditubuhkan adalah untuk membantu menambah penglibatan Bumiputera dalam industri perhotelan dengan skim francais. RHSM adalah syarikat untuk membina usahawan perhotelan dan bukannya untuk keuntungan semata-mata. • RHSM masih mengalami kerugian tahunan disebabkan susut nilai yang tinggi bagi aset tetap bernilai RM184.39 juta yang mana majoritinya adalah tapak dan bangunan hotel yang menyebabkan peningkatan kerugian terkumpul setiap tahun.

SYARIKAT	PENJELASAN OLEH GIC
Felcra Berhad (FELCRA)	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan jualan minyak sawit mentah bergantung kepada faktor pengeluaran dan harga purata. Kenaikan harga minyak sawit mentah yang tinggi dan pengeluaran pada tahun 2017 menyumbang kepada kenaikan pendapatan berbanding harga dan pengeluaran pada tahun 2016 dan 2018. • Bagi projek berhasil, faktor harga turut mempengaruhi prestasi pendapatan projek pada tahun 2018. Yuran pengurusan bagi projek berhasil adalah pada kadar 6.5% dari pendapatan jualan kasar buah tandan segar milik projek peserta seperti termaktub dalam Perjanjian Pengkorporatan Felcra Berhad pada tahun 1997. • Pada tahun 2018, pendapatan dari aktiviti hartanah menurun berbanding tahun 2017 dan 2016 kerana tiada jualan diperoleh dari sektor hartanah iaitu projek pembangunan Menara Semarak 20. • Peningkatan liabiliti pula disebabkan oleh terimaan pinjaman dari kerajaan dan bank pada setiap tahun.

Sumber: GIC

Pada pendapat Audit, secara amnya kedudukan kewangan bagi 37 syarikat MKD (78.7%) pada tahap kukuh dan stabil menunjukkan prestasi operasi syarikat berada dalam pengurusan yang baik.

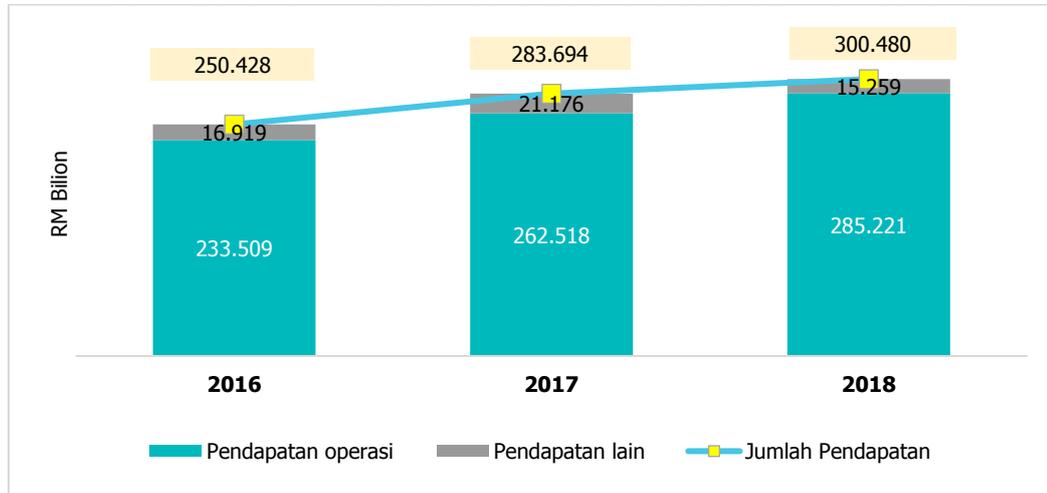
6.2.4. Hasil analisis kewangan syarikat MKD yang dijalankan bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 diterangkan seperti dalam perenggan berikut:

a. Pendapatan

- i. Pendapatan utama operasi syarikat merupakan pendapatan diperoleh daripada aktiviti operasi mengikut sektor yang diceburi sama ada *primary*, *secondary* atau *tertiary*. Manakala pendapatan lain terdiri daripada hasil yang diterima selain operasi seperti faedah pelaburan, keuntungan penjualan aset, pertukaran mata wang asing serta pernyataan semula rosot nilai aset/pelaburan. Berdasarkan piawaian perakaunan, pelunasan geran yang diterima daripada kerajaan diiktiraf sebagai pendapatan syarikat sama ada di bawah pendapatan utama atau pendapatan lain.
- ii. Secara keseluruhannya, pendapatan syarikat menunjukkan trend peningkatan sejumlah RM33.266 bilion (13.3%) pada tahun 2017 dan RM16.786 bilion (5.9%) pada tahun 2018. Peningkatan ini disumbangkan oleh pendapatan operasi syarikat yang memberangsangkan. Bagaimanapun, pendapatan lain menunjukkan penurunan sejumlah RM5.917 bilion (27.9%) pada tahun 2018 berbanding tahun 2017. Namun pendapatan lain didapati meningkat sejumlah RM4.257 bilion (25.2%) pada tahun 2017 berbanding tahun sebelumnya. Analisis selanjutnya mendapati pendapatan geran daripada kerajaan adalah berjumlah RM847.76 juta (0.3%) bagi tahun 2018, RM1.076 bilion (0.4%) bagi tahun 2017 dan RM1.271 bilion (0.5%) bagi tahun 2016. Trend pendapatan

operasi dan pendapatan lain bagi tiga (3) tahun yang berkaitan seperti dalam **Carta 6**.

CARTA 6
TREND PENDAPATAN BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

- iii. Analisis terhadap penyata kewangan beraudit syarikat pada tahun 2018 mendapati tujuh (7) atau 14.6% daripada 48 syarikat tidak menjana pendapatan operasi dan hanya bergantung kepada hasil daripada pendapatan lain. Syarikat tersebut ialah Cradle Fund, Malaysia Rail Link (MRL), Mass Rapid Transit Corporation Sdn. Bhd. (MRT Corp), AES Solution Sdn. Bhd., Perwaja Terengganu Sdn. Bhd. (PTSB), K.L International Airport Sdn. Bhd. dan South Side Jewel Sdn. Bhd. (SSJ). Dua (2) syarikat iaitu MRT Corp dan Cradle Fund masing-masing berada dalam fasa pembangunan infrastruktur dan pelaburan yang belum matang. Manakala empat (4) daripadanya merupakan SPV yang terlibat menguruskan aktiviti yang ditetapkan mengikut tujuan penubuhan dan tidak menjana sebarang pendapatan operasi.
- iv. Analisis Audit mendapati 10 syarikat telah mencatatkan pendapatan tertinggi pada tahun 2018 seperti dalam **Jadual 3**. Peningkatan pendapatan adalah antara 0.2% hingga 62.6% manakala penurunan adalah antara 0.2% hingga 33.3% bagi tempoh 2016 hingga 2018.

JADUAL 3
10 SYARIKAT YANG MENCATATKAN PENDAPATAN TERTINGGI PADA TAHUN 2018

SYARIKAT	PENDAPATAN (RM Juta)			PENINGKATAN/(PENURUNAN)			
	2016	2017	2018	2017		2018	
				(RM Juta)	(%)	(RM Juta)	(%)
1. Petroliam Nasional Berhad	203,990.00	230,990.00	261,241.00	27,000.00	13.2	30,251.00	13.1
2. Khazanah Nasional Berhad	28,671.09	34,305.60	22,885.14	5,634.51	19.7	(11,420.46)	(33.3)
3. Danainfra Nasional Berhad	1,018.49	1,441.40	2,344.32	422.91	41.5	902.92	62.6
4. Felcra Berhad	1,936.87	2,052.60	1,579.01	115.73	6.0	(473.59)	(23.1)
5. Pengurusan Aset Air Berhad	1,236.08	1,300.37	1,252.12	64.29	5.2	(48.25)	(3.7)
6. Bank Pembangunan Malaysia Berhad	1,447.25	1,187.78	1,083.05	(259.47)	(17.9)	(104.73)	(8.8)
7. Bank Pertanian Malaysia Berhad	822.12	920.72	922.83	98.61	12.0	2.11	0.2
8. Indah Water Konsortium Sdn. Bhd.	857.73	855.93	862.18	(1.80)	(0.2)	6.25	0.7
9. Prasarana Malaysia Berhad	901.49	1,132.06	827.00	230.57	25.6	(305.06)	(26.9)
10. IJN Holdings Sdn. Bhd.	660.74	689.64	730.30	28.90	4.4	40.66	5.9

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

- v. Analisis Audit selanjutnya mendapati lebih 50.2% daripada jumlah pendapatan keseluruhan 10 syarikat tersebut disumbangkan oleh pendapatan operasi tanpa bergantung kepada geran kerajaan. Bagaimanapun, terdapat syarikat yang mencatat pendapatan lain yang tinggi iaitu Pengurusan Aset Air Berhad (PAAB) sebanyak 49.8% daripada keseluruhan pendapatan pada tahun 2018. Pendapatan lain yang tinggi ini disumbangkan oleh hasil pelaburan dalam deposit jangka pendek, pelaburan hartanah dan pelaburan dalam sukuk/bon melalui syarikat subsidiarinya. Selain itu, pendapatan lain PAAB terdiri daripada pelunasan geran pembangunan yang diterima daripada kerajaan.
- vi. PETRONAS pula menunjukkan peningkatan pendapatan keseluruhannya (operasi dan pendapatan lain) yang signifikan pada tahun 2018 dan 2017 dengan peningkatan purata sebanyak 13% pada setiap tahun. Keadaan ini disumbangkan oleh peningkatan jualan minyak dan gas, servis, hasil pelaburan dan pernyataan semula rosot nilai pelaburan. Manakala Khazanah merekodkan peningkatan pendapatan sebanyak 19.7% pada tahun 2017 berbanding tahun 2016. Peningkatan pendapatan lain dan *share of profit in associates and joint ventures* merupakan faktor utama kepada peningkatan ini. Bagaimanapun, jumlah pendapatan Khazanah mengalami penurunan ketara iaitu sebanyak 33.3% pada tahun 2018 disebabkan penurunan

pendapatan pelaburan, pendapatan lain dan *share of profit in associates and joint ventures*. Namun begitu, Khazanah masih stabil dan tidak bergantung kepada bantuan kewangan kerajaan.

- vii. Danainfra Nasional Berhad (Danainfra) turut mencatat peningkatan pendapatan operasi sejumlah RM902.92 juta (62.6%) bagi tahun 2018 berbanding tahun 2017. Keadaan ini disumbangkan oleh peningkatan dalam keuntungan terhadap sukuk, kredit pusingan dan *Islamic Commercial Paper* (ICP) yang dibayar balik oleh kerajaan serta hasil pelaburan di perbankan Islam. Syarikat ini berperanan sebagai SPV dalam menyediakan pembiayaan bagi projek infrastruktur iaitu Projek *Klang Valley* MRT dan Lebuhraya Pan Borneo. Semua kos transaksi bagi menerbitkan sukuk, kredit pusingan dan ICP akan dibayar balik oleh kerajaan. Peningkatan pendapatan pada tahun 2018 adalah disebabkan terbitan 19 siri sukuk baru dengan jaminan kerajaan berjumlah RM14.560 bilion.
- viii. Syarikat FELCRA pula mengalami penurunan pendapatan sebanyak 23.1% pada tahun 2018 berbanding tahun 2017. Keadaan ini disebabkan pendapatan utama syarikat daripada hasil minyak sawit mentah dan aktiviti pembinaan mengalami penurunan sejumlah RM373.88 juta berbanding tahun sebelum. Penurunan ketara dalam pendapatan lain juga menyebabkan penurunan keseluruhan pendapatan iaitu melibatkan keuntungan pelupusan aset pada tahun 2017, pelaburan jangka pendek dan *reversal of payables*.
- ix. Pendapatan Prasarana Malaysia Berhad (Prasarana) pula merosot sejumlah RM305.07 juta (26.9%) pada tahun 2018 berbanding tahun sebelum. Pendapatan lebih tinggi yang diperoleh pada tahun 2017 disumbangkan oleh keuntungan pelupusan aset dipegang untuk jualan berjumlah RM247.56 juta. Aset dipegang untuk jualan ini merujuk kepada perjanjian usaha sama antara syarikat dan pelbagai pemaju hartanah dalam membangunkan tanah sekitar stesen LRT, depoh bas dan monorel di Lembah Klang. Penurunan pendapatan utama pada tahun 2018 juga disebabkan hasil yuran konsultansi syarikat subsidiarinya yang merosot.

Pada pendapat Audit, secara amnya trend peningkatan pendapatan syarikat MKD memberikan petunjuk prestasi yang baik oleh syarikat dalam menjana pendapatan.

b. Perbelanjaan

- i. Perbelanjaan langsung syarikat merupakan perbelanjaan yang terlibat bagi menghasilkan pendapatan utama. Manakala perbelanjaan tidak langsung melibatkan belanja pengurusan seperti belanja pentadbiran, gaji kakitangan, susut nilai aset dan kos kewangan. Secara keseluruhannya, jumlah perbelanjaan syarikat MKD menunjukkan trend peningkatan setiap tahun selari dengan trend peningkatan pendapatan syarikat dalam tempoh tiga (3) tahun. Perbelanjaan langsung syarikat merupakan komponen utama dalam perbelanjaan keseluruhan syarikat iaitu melebihi 72.4% bagi tempoh berkenaan. Komposisi perbelanjaan langsung dan tidak langsung syarikat seperti dalam **Carta 7**.

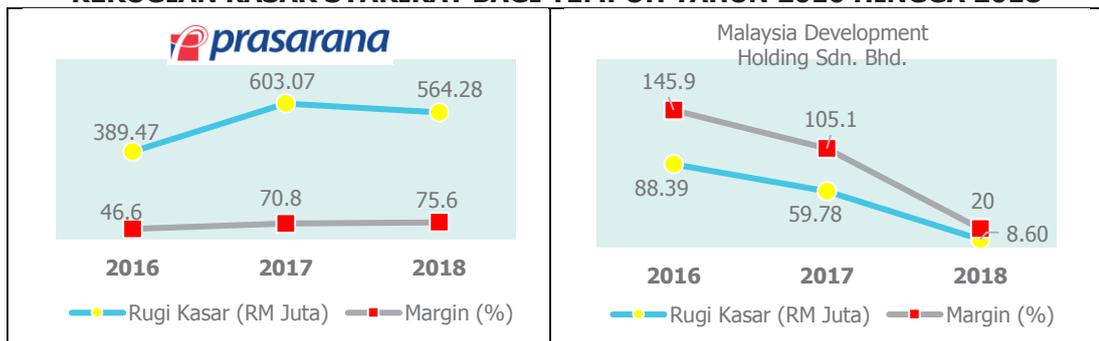


Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

- ii. Analisis Audit selanjutnya mendapati perbelanjaan langsung mencatatkan trend peningkatan. Pada tahun 2018, peningkatan perbelanjaan langsung adalah sejumlah RM21.273 bilion (12.3%) berbanding tahun 2017. Manakala perbelanjaan tidak langsung merekodkan peningkatan ketara pada tahun 2017 sejumlah RM22.337 bilion (51.1%) berbanding tahun 2016.
- iii. Analisis Audit juga mendapati perbelanjaan langsung dua (2) syarikat iaitu Prasarana dan Malaysia Development Holding Sdn. Bhd. (MDHSB) adalah melebihi pendapatan operasi syarikat bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut. Keadaan ini menyebabkan syarikat mengalami kerugian kasar seperti dalam **Carta 8**. Syarikat Prasarana menanggung kos langsung dan kos kakitangan yang tinggi. Geran yang diterima bagi tempoh tiga (3) tahun hanya

menyumbang 1.7% daripada keseluruhan pendapatan tidak dapat menampung perbelanjaan langsungnya. Manakala perbelanjaan langsung MDHSB (SPV) yang tinggi melibatkan insentif kepada peserta skim dan faedah pinjaman oleh peserta dibiayai melalui pendapatan dividen hasil pelaburan dalam Amanah Saham Malaysia 3 (ASM3). MDHSB memperoleh sumbangan kerajaan dalam bentuk ekuiti setiap tahun sebagai modal pelaburan berjumlah RM900 juta. MDHSB turut bergantung kepada peruntukan tahunan kerajaan sejumlah RM100 juta.

**CARTA 8
KERUGIAN KASAR SYARIKAT BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September 2019

Kos operasi untuk syarikat pengangkutan awam sentiasa memerlukan bantuan daripada kerajaan. Selain itu, Agensi Pengangkutan Awam Darat telah menetapkan siling bagi kadar tambang perkhidmatan rel Prasarana. Mesyuarat Jemaah Menteri (MJM) pada 29 Ogos 2019 telah bersetuju supaya mulai tahun 2020 kerajaan menampung perbelanjaan modal, bayaran kupon/faedah dan prinsipal pinjaman secara berperingkat kepada Prasarana tertakluk kepada kemampuan kewangan kerajaan. Prasarana sedang giat melaksanakan pelbagai inisiatif untuk mengurangkan kos operasi syarikat termasuk memohon subsidi diesel daripada Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna serta pengurangan tarif elektrik daripada Tenaga Nasional Berhad. Selain itu, terdapat inisiatif untuk menambah hasil lain (non-fare revenue) menerusi pemindahan hak operasi *non-fare* untuk Projek MRT daripada syarikat MRT Corp dan usaha untuk melaksanakan program *Transit Oriented Development* bersama syarikat hartanah terkemuka.

Manakala bagi MDHSB, tiada sebarang peruntukan tahunan disalurkan bagi tahun 2018 memandangkan program SARA 1Malaysia telah ditamatkan pada tahun 2017.

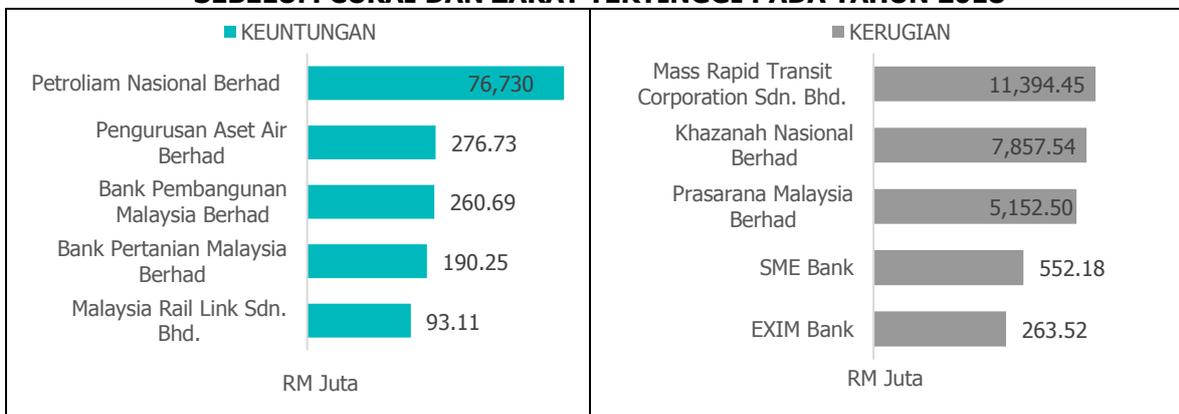
Pada pendapat Audit, trend perbelanjaan syarikat MKD secara keseluruhannya meningkat seiring dengan peningkatan pendapatan. Defisit perbelanjaan Prasarana yang melebihi pendapatannya pada setiap tahun sewajarnya diberi perhatian dan tindakan oleh GIC.

c. Keuntungan Sebelum Cukai dan Zakat

- i. Pada tahun 2018, sebanyak 30 syarikat (62.5%) daripada 48 syarikat telah memperoleh keuntungan sebelum cukai dan zakat berjumlah RM78.030 bilion manakala 18 syarikat yang lain mengalami kerugian sebelum cukai dan zakat berjumlah RM25.724 bilion. Lima (5) syarikat yang mencatatkan keuntungan/kerugian sebelum cukai dan zakat tertinggi adalah seperti dalam **Carta 9**.



**CARTA 9
LIMA SYARIKAT YANG MENCATATKAN KEUNTUNGAN/KERUGIAN
SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT TERTINGGI PADA TAHUN 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018

- ii. Analisis Audit mendapati selain PETRONAS, syarikat PAAB mencatat keuntungan sebelum cukai dan zakat kedua tertinggi. PAAB mencatatkan keuntungan berjumlah RM276.73 juta walaupun berlaku penurunan sejumlah RM32.76 juta (10.6%) berbanding tahun sebelumnya berikutan penurunan pelunasan geran pembangunan dan pendapatan sewaan hasil pajakan aset air.

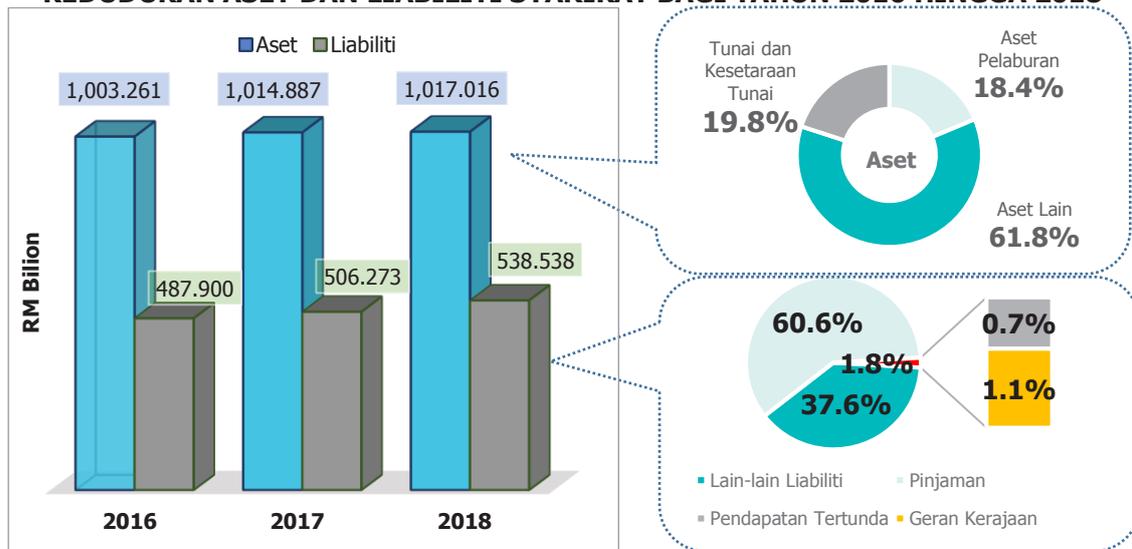
- iii. Analisis terhadap kerugian sebelum cukai dan zakat syarikat MRT Corp mendapati kerugian disebabkan rosot nilai aset berikutan pemakaian piawaian perakaunan MFRS 136 bagi jajaran rel Sungai Buloh-Serdang-Putrajaya. Khazanah pula mengalami kerugian sebelum cukai pada tahun 2018 berbanding keuntungan yang dicatatkan pada tahun 2017 berjumlah RM8.566 bilion. Kerugian ini antaranya disebabkan penurunan pendapatan dan peningkatan rosot nilai pelaburan, *receivables* dan aset sejumlah RM4.988 bilion. Menurut Khazanah, keuntungan pada tahun 2018 terjejas akibat penurunan pelupusan, pengurangan pendapatan dividen, peningkatan susut nilai serta ketidaktentuan pasaran berbanding tahun sebelumnya.
- iv. Prasarana pula mengalami peningkatan kerugian pada tahun 2018 berbanding 2017 sejumlah RM238.82 juta (4.9%) berikutan penurunan pendapatan serta peningkatan belanja rosot nilai terhadap penghutang lain pada tahun semasa. Menurut Prasarana, kerugian ini sebahagian besar disumbangkan oleh kos kewangan yang terlalu tinggi berjumlah RM1.25 bilion (2017: RM1.06 bilion) dan juga kos kakitangan berjumlah RM607 juta berbanding RM614.50 juta pada tahun 2017.

Pada pendapat Audit, kedudukan 30 syarikat (62.5%) daripada 48 syarikat yang mencatat keuntungan sebelum cukai adalah memuaskan.

d. Aset dan Liabiliti

- i. Analisis Audit mendapati secara keseluruhannya jumlah aset syarikat bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 melebihi jumlah liabiliti. Trend pegangan aset dan liabiliti syarikat menunjukkan peningkatan dalam tempoh tiga (3) tahun seperti dalam **Carta 10**. Jumlah pegangan aset dan liabiliti bagi tahun 2018 didapati telah meningkat sejumlah RM13.755 bilion (1.4%) dan RM50.638 bilion (10.4%) berbanding tahun 2016.

CARTA 10
KEDUDUKAN ASET DAN LIABILITI SYARIKAT BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

- ii. Analisis Audit bagi tahun 2018 mendapati daripada keseluruhan nilai aset utama syarikat pegangan majoriti MKD, sejumlah RM628.176 bilion (61.8%) terdiri daripada aset lain, diikuti dengan tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM201.197 bilion (19.8%). Manakala aset pelaburan berjumlah RM187.643 bilion (18.4%). Ringkasan kedudukan aset dan liabiliti syarikat adalah seperti dalam **Carta 10**.

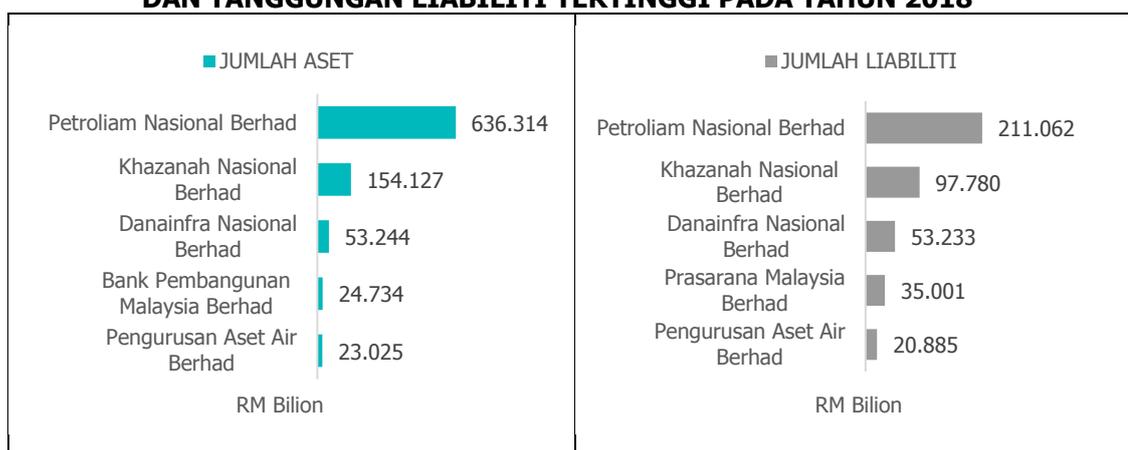
- iii. Analisis Audit terhadap jumlah liabiliti syarikat bagi tahun kewangan 2018 mendapati komponen liabiliti terbesar ialah pinjaman kerajaan atau institusi kewangan berjumlah RM326.500 bilion (60.6%). Pinjaman adalah merujuk kepada pembiayaan kewangan, pembiayaan sewa beli dan pajakan kewangan bagi tempoh jangka masa pendek serta jangka masa panjang yang diperolehi oleh syarikat. Lain-lain liabiliti pula mencatat sejumlah RM202.473 bilion (37.6%) bagi tempoh yang sama. Manakala baki liabiliti terdiri daripada pendapatan tertunda iaitu obligasi yang belum dilunaskan berjumlah RM3.766 bilion (0.7%) dan geran kerajaan belum dilunaskan berjumlah RM5.799 bilion (1.1%). Ringkasan komponen liabiliti adalah seperti dalam **Carta 10**.

- iv. Lima (5) syarikat yang merekodkan pegangan aset tertinggi pada tahun kewangan 2018 seperti dalam **Carta 11**. Danainfra mencatatkan pegangan aset yang tertinggi (selain PETRONAS dan Khazanah) dengan jumlah RM53.244 bilion. Ia disumbangkan oleh pendahuluan kepada kerajaan bagi membiayai Projek MRT dan Lebuh raya Pan Borneo berjumlah RM47.466 bilion.

Manakala Bank Pembangunan Malaysia Berhad (BPMB) pula mempunyai pegangan keempat tertinggi yang terdiri daripada penghutang pinjaman, pembiayaan dan pendahuluan kepada industri dan kakitangan berjumlah RM18.285 bilion. Bagi syarikat PAAB pula, komponen terbesar aset adalah pelaburan hartanah yang melibatkan tanah milikan bebas, aset air dan aset air dalam pembangunan berjumlah RM14.248 bilion.

- v. Manakala lima (5) syarikat mencatatkan tanggungan liabiliti tertinggi pada tahun kewangan 2018 iaitu antara RM20.885 bilion hingga RM211.062 bilion seperti dalam **Carta 11**. Komponen utama liabiliti tertinggi ialah pinjaman jangka pendek dan panjang terutamanya syarikat Danainfra, Prasarana dan PAAB. Jumlah pinjaman didapati melebihi 90% daripada jumlah keseluruhan liabiliti syarikat.

CARTA 11
LIMA SYARIKAT YANG MEREKODKAN PEGANGAN ASET
DAN TANGGUNGAN LIABILITI TERTINGGI PADA TAHUN 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018

- vi. Analisis Audit selanjutnya mendapati pinjaman bagi Danainfra melibatkan terbitan sukuk *Islamic Medium Term Notes*, fasiliti *Revolving Credit* dan *Islamic Commercial Papers* untuk membiayai projek infrastruktur kerajaan dengan jaminan kerajaan. Pinjaman Prasarana juga melibatkan penerbitan sukuk dan *Revolving Credit* yang dijamin kerajaan bagi membiayai projek dan operasi syarikat. Manakala pinjaman PAAB melibatkan pinjaman daripada kerajaan bertempoh 25 tahun bagi pengambilalihan aset air negara daripada Kerajaan Negeri Melaka, Negeri Sembilan, Johor, Pulau Pinang, Perak dan Kelantan dengan baki berjumlah RM4.276 bilion. Selain itu, pinjaman melalui terbitan sukuk bertujuan membiayai operasi syarikat iaitu pengambilalihan aset air negara, pembangunan serta pembinaan aset air baru dan keperluan modal kerja dengan baki belum matang berjumlah RM14.675 bilion.

vii. Analisis Audit selanjutnya mendapati lima (5) atau 10.4% daripada 48 syarikat mencatatkan sejumlah RM13.178 bilion liabiliti luar jangka pada tahun 2018 seperti dalam **Jadual 4**. Jumlah yang tinggi ini perlu diberi perhatian oleh GIC. Liabiliti luar jangka merupakan obligasi yang berisiko berlaku daripada peristiwa lampau. Kewujudannya akan disahkan apabila peristiwa yang dijangkakan itu berlaku pada masa hadapan.

JADUAL 4
LIABILITI LUAR JANGKA PADA TAHUN 2018

SYARIKAT	LIABILITI LUAR JANGKA (RM Juta)
Bank Pembangunan Malaysia Berhad	6,257.51
Export-Import Bank of Malaysia Berhad (EXIM Bank)	3,988.86
SME Bank	1,675.10
Bank Pertanian Malaysia Berhad	1,059.48
Syarikat Jaminan Kredit Perumahan Berhad	197.09
JUMLAH	13,178.04

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018

Maklum balas GIC yang diterima pada 13 November 2019

Peningkatan liabiliti syarikat MKD berikutan pinjaman yang diperoleh oleh syarikat untuk meneruskan operasi serta memenuhi keperluan modal kewangan dalam melaksanakan obligasi sosial atau mandat penubuhan syarikat yang ditetapkan oleh kerajaan.

Pada pendapat Audit, aset syarikat MKD menunjukkan peningkatan yang tidak ketara bagi tahun 2016 hingga 2018 iaitu hanya 1.4%. Manakala peningkatan dalam liabiliti syarikat MKD menggambarkan kebergantungan syarikat kepada hutang/pinjaman.

viii. Nisbah Semasa

Analisis Audit mendapati lima (5) syarikat mencatatkan nisbah semasa tertinggi pada tahun 2018 menunjukkan kecairan yang ekstrem dengan kadar mencapai 79.1 di mana tiga (3) daripadanya merupakan SPV. Manakala lima (5) syarikat lain menunjukkan nisbah semasa terendah pada kadar mencapai sifar menunjukkan prestasi kecairan kurang memuaskan. Butiran kadar nisbah tahun 2018 dan perbandingan dengan tahun sebelum adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
LIMA SYARIKAT YANG MENCATATKAN NISBAH SEMASA
TERTINGGI DAN TERENDAH PADA TAHUN 2018

SYARIKAT	2017	2018	PENJELASAN OLEH GIC
NISBAH SEMASA TERTINGGI			
Syarikat Jaminan Kredit Perumahan Berhad	65.9 : 1	79.1 : 1	Syarikat mempunyai jumlah tunai dan kesetaraan tunai yang tinggi daripada modal berbayarnya berjumlah RM100 juta. Ia bagi tujuan pembayaran tuntutan yang akan dibuat oleh pihak bank jika peminjam yang diberi jaminan gagal untuk membayar balik pinjaman.
Cradle Fund Sdn. Bhd.	51.4 : 1	75.1 : 1	Mengikut prosedur syarikat, penebusan geran oleh penerima geran adalah berdasarkan tempoh masa projek dan jumlah tuntutan belanjawan projek (reimbursement basis). Baki tunai yang tinggi disebabkan jumlah yang belum dituntut oleh penerima geran dan merupakan komitmen tunai berdasarkan projek yang telah diluluskan.
Pengurusan Danaharta Nasional Berhad	48.7 : 1	48.2 : 1	<ul style="list-style-type: none"> Pada 31 Disember 2018, Kumpulan Danaharta mempunyai liabiliti semasa sejumlah RM114.6 juta yang dikelaskan sebagai <i>off-balance sheet item</i>. Turut direkodkan sebagai <i>off-balance sheet item</i> ialah <i>corresponding asset</i> iaitu deposit tetap serta penempatan dana yang direkodkan sebagai aset semasa. Pengkelasan tersebut sejajar dengan perjanjian yang dimeterai antara Danaharta Urus Sdn. Bhd. (syarikat subsidiari) dan kerajaan. Seandainya <i>off-balance sheet item</i> tersebut diambil kira dalam pengiraan nisbah semasa, jumlah yang dipinda bagi aset semasa ialah RM336 juta dan jumlah yang dipinda bagi liabiliti semasa ialah RM119.20 juta. Oleh itu, nisbah semasa (dipinda) bagi Kumpulan ialah 2.8:1. Bagi tahun kewangan berakhir 2018, liabiliti telah dikelaskan sebagai <i>on-balance sheet item</i>, sebagai satu langkah dalam pembubaran syarikat subsidiarinya.
SDE Solution Sdn. Bhd.	54.1 : 1	33.4 : 1	Syarikat memiliki tunai dan kesetaraan tunai yang tinggi bagi tujuan pembayaran yuran pengurusan kepada Prokhas berjumlah RM90,000 setahun.
Prokhas Sdn. Bhd.	13.9 : 1	18.3 : 1	Deposit serta penempatan dana menyumbang kepada nisbah semasa syarikat yang tinggi. Syarikat akan mengekalkan pendekatan konservatif dalam melaburkan dana lebihan untuk mengurangkan risiko atau rosot nilai prinsipal.
NISBAH SEMASA TERENDAH			
Indah Water Konsortium Sdn. Bhd. (IWK)	0.4 : 1	0.4 : 1	Nisbah kecairan terlalu rendah disebabkan hutang kerajaan berjumlah RM2.12 bilion tidak mampu dibayar oleh IWK berikutan pendapatan yang dijana tidak mampu menampung kos kewangan syarikat akibat kadar tarif pembetulan yang terlalu rendah.
MyHSR Corporation Sdn. Bhd.	12.8 : 1	0.2 : 1	Pengurangan mendadak nisbah semasa pada tahun 2018 disebabkan penangguhan Projek HSR. Penangguhan ini mengakibatkan syarikat tidak dapat meneruskan pembinaan projek dalam tempoh yang ditetapkan di samping menanggung liabiliti bagi kerja-kerja awalan projek sebelum ini.

SYARIKAT	2017	2018	PENJELASAN OLEH GIC
Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd. (KMP)	0.5 : 1	0.1 : 1	<ul style="list-style-type: none"> KMP adalah syarikat modal teroka yang membuat pelaburan di dalam syarikat berteknologi tinggi yang berada di <i>startup-stage</i> dan <i>growth-stage</i>. Syarikat ini memerlukan masa untuk berkembang dan membolehkan KMP menjual pelaburan tersebut bagi membayar balik pinjaman kerajaan. Terdapat situasi yang melewati penjualan pelaburan yang dihadapi oleh KMP seperti kelewatan syarikat untuk disenarai di bursa saham atau syarikat memerlukan lebih masa untuk matang. Situasi ini akan menjejaskan pembayaran balik pinjaman mengikut jadual yang ditetapkan. Setakat tahun 2018, KMP telah membayar balik pinjaman sejumlah RM98.50 juta bermula tahun 2010 hingga 2017. Keseluruhan pinjaman berjumlah RM292.50 juta. Sumber dana untuk pembayaran balik tahunan diperoleh melalui penjualan pelaburan ekuiti oleh KMP. Pada awal tahun 2019, KMP menjual pegangan dalam satu (1) syarikat dan menjangka akan dapat menjual sebahagian pegangan dalam satu (1) syarikat lagi. Berdasarkan keadaan ini dan penstrukturan semula pinjaman dengan MOF, KMP akan dapat meneruskan bayaran pinjaman pada tahun 2019 dan nisbah semasa akan bertambah baik.
Perwaja Terengganu Sdn. Bhd. (PTSB)	0.1 : 1	0.1 : 1	PTSB merupakan syarikat dorman dengan pegangan saham 87% oleh MKD dan 13% oleh Lembaga Tabung Amanah Warisan Negeri Terengganu. Kewujudan PTSB pada masa kini adalah bertujuan untuk mengutip bayaran bagi penjualan Perwaja Steel Sdn. Bhd. dan syarikat subsidiari PTSB yang lain serta membayar balik pinjaman kerajaan. Buat masa ini, PTSB tidak mempunyai pendapatan operasi manakala liabiliti yang ada merupakan <i>shareholder advances</i> .
Malaysia Development Holding Sdn. Bhd. (MDHSB)	0.0 : 1	0.0 : 1	99.99% daripada keseluruhan aset MDHSB merupakan bukan aset semasa merangkumi pelaburan dalam ASM3 bagi peserta SARA 1Malaysia. Pelaburan ini untuk mendapatkan pulangan dividen yang akan diberikan kepada peserta SARA 1Malaysia. Manakala bagi liabiliti semasa, MDHSB hanya melibatkan pembayaran insentif kepada peserta SARA 1Malaysia sahaja. Berikutan operasi utamanya adalah membuat pelaburan jangka panjang menyebabkan MDHSB mencatatkan nisbah semasa sifar.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017 dan 2018 dan GIC

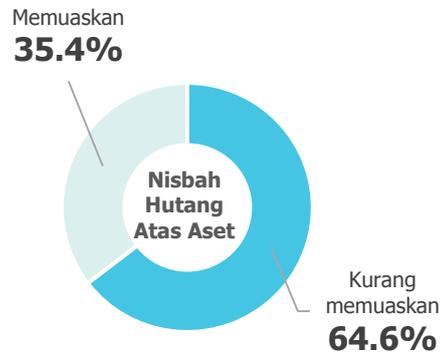
Pada pendapat Audit, nisbah semasa yang terlalu tinggi menunjukkan masih terdapat ruang penambahbaikan oleh syarikat dalam menguruskan aset semasa. Manakala kecairan yang terlalu rendah menunjukkan syarikat tidak mampu menanggung obligasi semasa dan memerlukan bantuan kewangan kerajaan. Nisbah semasa yang baik adalah pada kadar 2:1 menunjukkan pada bila-bila masa syarikat mampu membayar liabiliti semasa.

ix. Nisbah Hutang Atas Aset

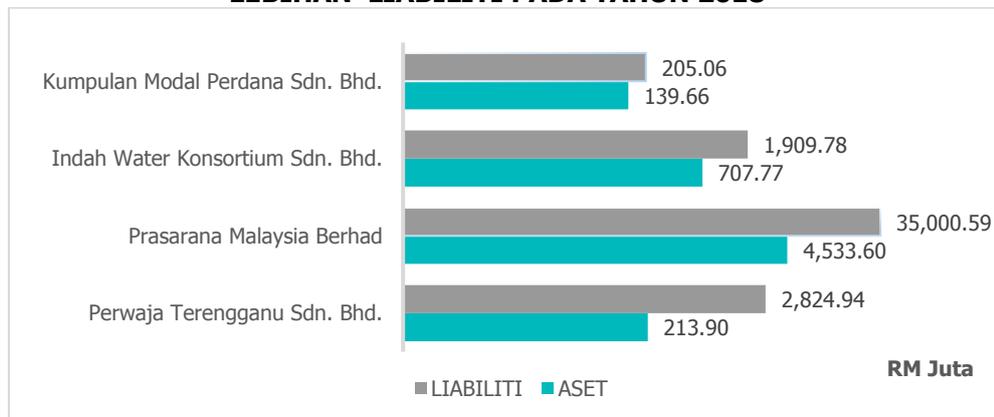
- Nisbah hutang atas aset merupakan indikator tahap leveraj kewangan yang mengukur peratusan aset yang dibiayai oleh liabiliti terutama

kebergantungan syarikat kepada liabiliti jangka panjang (pinjaman dan geran kerajaan). Secara umumnya, nisbah yang melebihi 50% menunjukkan syarikat terlalu bergantung kepada liabiliti.

- Secara keseluruhannya bagi tahun kewangan 2018, analisis Audit mendapati 31 (64.6%) daripada 48 syarikat mencapai nisbah melebihi 50% yang menunjukkan kebergantungan syarikat yang tinggi kepada liabiliti. Empat (4) atau 12.9% daripada 31 syarikat tersebut menanggung lebih liabiliti iaitu jumlah liabiliti melebihi aset. Keadaan ini menunjukkan kebergantungan syarikat kepada pinjaman dan sukuk/bon yang melebihi 100% seperti butiran dalam **Carta 12**.



CARTA 12
SYARIKAT MKD YANG MEMPUNYAI
LEBIHAN LIABILITI PADA TAHUN 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018

- Syarikat PTSB merekodkan nisbah hutang atas aset yang tidak memuaskan pada kadar 1,320.7% iaitu paling tinggi berbanding 48 syarikat lain. Keadaan ini berlaku kerana PTSB merupakan SPV yang bertujuan untuk menjelaskan pinjaman kerajaan melalui geran yang disalurkan.
- Selain itu, syarikat Prasarana merekodkan nisbah hutang atas aset pada kadar 772%. Analisis selanjutnya mendapati nisbah ini menunjukkan trend penurunan dalam tempoh tiga (3) tahun berikutan peningkatan aset tunai

dan kesetaraan tunai pada setiap tahun meskipun nilai pinjaman melalui sukuk semakin meningkat bagi membiayai projek dan operasi Prasarana.

- Semakan Audit mendapati empat (4) syarikat tersebut menerima bantuan kewangan kerajaan dalam tempoh berkenaan bagi meneruskan operasi syarikat. Prasarana menerima sumbangan modal kerajaan berjumlah RM1.039 bilion dan IWK menerima subsidi perkhidmatan pembentungan berjumlah RM500 juta. Manakala KMP menerima suntikan modal tambahan berjumlah RM30 juta dan PTSB menerima peruntukan berjumlah RM40 juta bagi tujuan hapus kira pinjaman.

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September 2019

Sebelum ini, Prasarana menampung sebahagian daripada perbelanjaan operasi daripada penerbitan sukuk. Namun, berdasarkan keputusan MJM pada 29 Ogos 2019, nisbah hutang atas aset Kumpulan Prasarana dijangka lebih stabil di mana nilai sukuk Prasarana akan berkurangan memandangkan kerajaan akan menampung perbelanjaan kupon/faedah dan prinsipal pinjaman syarikat.

Pada pendapat Audit, 31 syarikat (64.6%) mencapai nisbah hutang atas aset melebihi 50% menunjukkan kebergantungan syarikat yang tinggi kepada hutang. Di samping itu, empat (4) syarikat yang bergantung kepada hutang melebihi 100% hendaklah diberi perhatian serius. Hal ini bagi memastikan kewangan syarikat dapat diseimbangkan dengan kaedah pembiayaan operasi yang terbaik berbanding pinjaman dan sukuk.

e. Dana Pemegang Saham

- i. Dana pemegang saham merupakan modal yang dilaburkan oleh pemegang saham dan keuntungan/kerugian terkumpul syarikat. Prestasi syarikat dianggap baik sekiranya berjaya meningkatkan dana pemegang saham secara berterusan. Dana pemegang saham bagi 48 syarikat MKD pada tahun 2018 adalah berjumlah RM478.478 bilion, berjumlah RM508.614 bilion pada tahun 2017 (59 syarikat) dan berjumlah RM515.361 bilion pada tahun 2016 (58 syarikat).

- ii. Analisis Audit bagi tahun kewangan 2018 mendapati komponen utama dana pemegang saham syarikat MKD terdiri daripada RM396.136 bilion (82.8%) keuntungan terkumpul dan lebihan, RM43.785 bilion (9.1%) sumbangan modal dan RM38.557 bilion (8.1%) modal saham.



- iii. Analisis Audit selanjutnya mendapati 11 syarikat menunjukkan defisit dana pemegang saham bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 6**. Defisit ini berlaku disebabkan kerugian yang dialami syarikat secara berterusan. Semakan Audit mendapati syarikat menerima *Letter of Support* daripada MOF bagi menyokong usaha berterusan syarikat dalam operasinya secara tahunan.

JADUAL 6
SYARIKAT MENGALAMI DEFISIT DANA PEMEGANG SAHAM
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

SYARIKAT	DANA PEMEGANG SAHAM			PENINGKATAN/(PENURUNAN)			
	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2017		2018	
				(RM Juta)	(%)	(RM Juta)	(%)
1. Prasarana Malaysia Berhad	21,424.49	26,343.63	30,466.99	4,919.14	23.0	4,123.36	15.7
2. Indah Water Konsortium Sdn. Bhd.	1,651.09	1,775.82	1,857.36	124.73	7.6	81.54	4.6
3. Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd.	21.58	2.77	65.40	(18.81)	(87.2)	62.63	2,261
4. Perwaja Terengganu Sdn. Bhd.	2,646.73	2,631.38	2,611.04	(15.35)	(0.6)	(20.35)	(0.8)
5. Keretapi Tanah Melayu Berhad	1,204.27	1,217.53	TM	13.26	1.1	TB	TB
6. Piramid Pertama Sdn. Bhd.	671.66	TM	TM	TB	TB	TB	TB
7. Jambatan Kedua Sdn. Bhd.	442.03	333.26	TM	(108.77)	(24.6)	TB	TB
8. Wakala Global Sukuk Berhad	13.89	15.18	16.13	1.29	9.3	0.95	6.3
9. Inno Bio Ventures Sdn. Bhd.	13.44	TM	TM	TB	TB	TB	TB
10. Malaysia Sukuk Global Berhad	12.28	13.31	13.51	1.03	8.4	0.20	1.5
11. Malaysia Sovereign Sukuk Berhad	1.50	3.32	3.72	1.82	121.3	0.40	12

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

Nota : (TM) – Tiada Maklumat Kerana Penyata Kewangan Beraudit Tidak Dikemukakan
(TB) – Tidak Berkaitan

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September 2019

Berdasarkan kedudukan kewangan semasa kerajaan, GIC sedang mengkaji pendekatan/mekanisme terbaik untuk mengurangkan kadar kebergantungan syarikat kepada kerajaan sama ada secara *rationalisation, restructuring, divestment* atau *winding up*. *Letter of Support* yang dikeluarkan hanyalah sebagai pengesahan bahawa syarikat adalah milik kerajaan dan bukanlah sebagai jaminan bahawa kerajaan akan sentiasa memperuntukkan sebarang bantuan kewangan.

Pada pendapat Audit, sumbangan modal dan modal saham yang dilaburkan oleh kerajaan sebanyak 17.2% daripada keseluruhan dana pemegang saham adalah memuaskan kerana syarikat MKD menjana keuntungan terkumpul dan lebih sebanyak 82.8%. Namun, 11 (16.4%) daripada 67 syarikat menunjukkan kedudukan defisit dana yang tidak memuaskan perlu diberi perhatian sewajarnya.

iv. Nisbah Pulangan Atas Ekuiti

- Pulangan atas ekuiti mengukur kebolehan syarikat menjana keuntungan selepas cukai hasil daripada jumlah ekuiti yang dilaburkan oleh pemegang saham. Pada umumnya, pulangan yang lebih tinggi adalah lebih baik kerana ia menunjukkan syarikat semakin cekap dalam meningkatkan keuntungan kepada pemegang saham dalam menguruskan modalnya.
- Analisis Audit menunjukkan hanya syarikat Amanah Raya Berhad (ARB) mencatat kadar pulangan atas ekuiti melebihi satu (1) iaitu mencapai RM4.43 bagi setiap ringgit ekuiti berbanding 47 syarikat lain. Lima (5) syarikat yang mencatatkan kadar pulangan atas pegangan ekuiti tertinggi pada tahun 2018 termasuk dua (2) SPV iaitu SSJ dan MKDAM. Manakala lima (5) syarikat mengalami defisit paling tinggi mencapai sehingga RM1,046.94 bagi setiap ringgit ekuiti. Kadar tertinggi dan defisit bagi tahun 2018 serta perbandingan dengan tahun sebelum adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
LIMA SYARIKAT YANG MENCATATKAN KADAR PULANGAN ATAS
EKUITI TERTINGGI DAN DEFISIT PADA TAHUN 2018

SYARIKAT	2017	2018
KADAR PULANGAN ATAS EKUITI TERTINGGI		
Amanah Raya Berhad	0.73	4.43
South Side Jewel Sdn. Bhd.	-	1.00
Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd.	0.61	0.96
MKD Aman Makmur Sdn. Bhd.	TB	0.85
MIMOS Berhad	(1.59)	0.24
DEFISIT PULANGAN ATAS EKUITI		
Mass Rapid Transit Corporation Sdn. Bhd.	(9.44)	(1,046.94)
SME Bank	0.03	(0.44)
Astronautic Technology (M) Sdn. Bhd.	(0.31)	(0.30)
Khazanah Nasional Berhad	0.12	(0.15)
EXIM Bank	(0.03)	(0.13)

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017 dan 2018

Nota: (TB) – Tidak Berkaitan

- Pulangan atas ekuiti bagi syarikat ARB dan MIMOS pada tahun 2018 didapati meningkat melebihi 100% berbanding tahun sebelum. Kedua-dua syarikat ini telah mencatat peningkatan keuntungan selepas cukai dan zakat bagi tahun 2018. Manakala empat (4) syarikat mengalami defisit pulangan atas ekuiti bagi tahun 2018 dengan peningkatan ketara melebihi 100% berbanding tahun sebelum. Keadaan ini disebabkan oleh kerugian selepas cukai dan zakat syarikat tersebut yang meningkat pada tahun 2018.

Maklum balas GIC yang diterima pada 13 November 2019

Indikator seperti kadar pulangan atas ekuiti, pulangan atas aset dan sebagainya lazimnya diguna pakai terhadap syarikat komersial yang berorientasikan keuntungan. Dalam konteks MKD, walaupun indikator ini boleh diguna pakai namun pada masa yang sama penilaian kecekapan dan prestasi syarikat MKD perlu dilihat dari sudut bukan kewangan memandangkan syarikat MKD mempunyai obligasi sosial yang perlu dipenuhi.

Pada pendapat Audit, kadar pulangan atas ekuiti syarikat MKD adalah kurang memuaskan dengan 47 syarikat (97.9%) mencapai pulangan di bawah kadar satu (1). Kadar pulangan yang diperoleh menandakan tahap kecekapan sesebuah syarikat dalam menguruskan modalnya.

v. Nisbah Hutang Atas Ekuiti

- Nisbah hutang kepada ekuiti mengukur kebergantungan syarikat ke atas liabiliti berbanding ekuiti. Nisbah yang lebih rendah menunjukkan syarikat tidak bergantung kepada liabiliti dan mempunyai sumber kewangan dalaman yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitiinya.
- Semakan Audit mendapati syarikat memantau struktur modal mereka melalui nisbah hutang atas ekuiti untuk memastikan pelarasan secara optimum antara hutang dan ekuiti. Pemantauan dilaksanakan dengan memastikan penggunaan modal yang rendah namun pulangan maksimum kepada pemegang saham.
- Analisis Audit mendapati 12 syarikat mencatatkan nisbah hutang atas ekuiti melebihi kadar satu (1) iaitu kurang memuaskan pada tahun 2018. Secara keseluruhannya, didapati syarikat yang mempunyai nisbah hutang atas ekuiti yang tinggi merupakan syarikat yang ditubuhkan berasaskan struktur modal hutang iaitu melalui pinjaman atau terbitan sukuk/bon. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
KADAR HUTANG ATAS EKUITI SYARIKAT
MELEBIHI KADAR SATU PADA TAHUN 2018

SYARIKAT	2017	2018	PENJELASAN OLEH GIC
1. Danainfra Nasional Berhad	3,623.4	4,598.1	Syarikat berfungsi menerbitkan sukuk dan membuat pinjaman bagi menyediakan dana pembiayaan projek pembangunan kerajaan. Berdasarkan objektif berkenaan, struktur modal syarikat adalah berasaskan pinjaman dengan KWSP dan BPMB, penerbitan sukuk, kredit pusingan dan <i>Islamic Commercial Papers</i> .
2. SDE Solution Sdn. Bhd.	4,853.8	4,368.0	
3. MKD Aman Makmur Sdn. Bhd.	TB	3,463.0	
4. Amanah Raya Berhad	13.1	40.1	90% hutang syarikat merupakan pembiayaan dalaman iaitu hutang melalui Kumpulan Wang Bersama yang disalurkan kepada Kumpulan Amanah Raya. Hutang ini merupakan hutang yang dicagar dengan aset bernilai.
5. Malaysia Rail Link Sdn. Bhd.	9.5	12.0	Bagi membiayai pelaksanaan projek Projek <i>East Coast Rail Link</i> (ECRL), MRL telah mendapatkan pinjaman daripada EXIM Bank of China. Buat masa ini, MRL tiada hasil operasi dan masih dalam tempoh pembinaan sehingga bulan Disember 2026.
6. Pengurusan Aset Air Berhad	9.7	8.5	Syarikat sebagai <i>capital intensive</i> yang mana mandatnya adalah untuk mengambil alih hutang Kerajaan Persekutuan daripada negeri semasa proses migrasi dan seterusnya membangunkan aset air. Bagi tujuan tersebut, PAAB perlu menerbitkan sukuk bagi membiayai perbelanjaan pembangunan.

SYARIKAT	2017	2018	PENJELASAN OLEH GIC
7. EXIM Bank	3.5	3.8	EXIM Bank tidak mengambil deposit seperti bank yang lain. Oleh itu, pembiayaan kepada peminjam adalah melalui ekuiti atau pinjaman dari bank lain (kredit pusingan dan pinjaman bersindiket) serta pasaran modal hutang (bon dan sukuk).
8. Malaysia Debt Ventures Berhad (MDV)	2.6	2.5	MDV mendapatkan pembiayaan daripada pasaran modal hutang (bagi penerbitan sukuk) dan kemudahan kredit dari institusi kewangan dan seterusnya menggunakan dana ini untuk memberi pinjaman kepada syarikat yang layak (membiayai projek dan syarikat teknologi dalam sektor ICT, bioteknologi, teknologi hijau dan teknologi baru).
9. Felcra Berhad	1.4	2.2	FELCRA telah menerima kelulusan penangguhan bayaran balik pinjaman kerajaan bagi bulan Disember 2018 dan tahun 2019 berjumlah RM180.26 juta serta pelanjutan tempoh pinjaman selama dua (2) tahun.
10. Syarikat Perumahan Negara Berhad	1.3	2.1	Kenaikan nisbah disebabkan dua (2) <i>drawdown</i> pada jumlah yang substantif iaitu RM342.54 juta daripada pinjaman CIMB2 bagi projek Rumah Mesra Rakyat dan sejumlah RM21 juta lagi bagi projek aspirasi di Lanar, Negeri Sembilan pada tahun 2018. Pada tahun yang sama, SPNB mencatatkan kerugian berjumlah RM134 juta di mana ianya telah mengurangkan nilai ekuiti SPNB dan menyebabkan nisbah hutang atas ekuiti bertambah.
11. Khazanah Nasional Berhad	0.9	1.3	Kerugian pada tahun 2018 telah menjejaskan prestasi kewangan Khazanah.
12. SME Bank	1.6	1.1	SME Bank mencatatkan nisbah yang lebih baik pada tahun 2018. Ini menunjukkan SME Bank sentiasa berusaha meningkatkan pengurusan struktur modalnya.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017 dan 2018

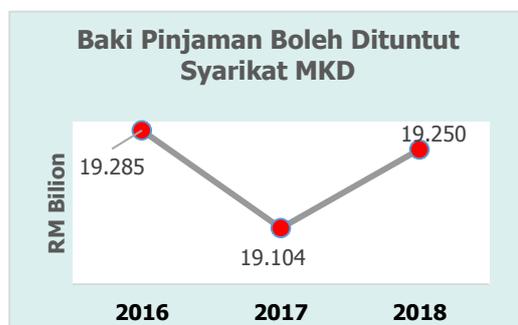
Nota: (TB) – Tidak Berkaitan

Pada pendapat Audit, 36 syarikat (75%) mencatatkan hutang atas ekuiti di bawah kadar satu (1) menunjukkan pengurusan struktur modal yang memuaskan. Manakala baki 12 syarikat (25%) mencatatkan kadar kurang memuaskan disebabkan struktur modal syarikat semasa penubuhan adalah berasaskan pinjaman dan terbitan sukuk/bon.

6.3. Analisis Pinjaman Bagi Syarikat Pegangan Majoriti MKD

6.3.1. Kedudukan Pinjaman Syarikat

- a. Berdasarkan penyata kewangan Kerajaan Persekutuan tahun 2018, terdapat peningkatan baki pinjaman sejumlah RM146.35 juta (0.8%) berbanding tahun 2017. Manakala baki pinjaman pada tahun 2017 menunjukkan penurunan sejumlah RM181.36 juta (0.9%) berbanding tahun 2016. Butiran baki pinjaman boleh dituntut syarikat MKD bagi tempoh tiga (3) tahun adalah seperti dalam **Jadual 9**.



JADUAL 9
BAKI PINJAMAN BOLEH DITUNTUT BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

SYARIKAT	TAHUN		
	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
1. Pengurusan Aset Air Berhad	5,346.54	5,320.57	4,430.87
2. Perwaja Terengganu Sdn. Bhd.	2,859.48	2,844.48	2,824.48
3. Indah Water Konsortium Sdn. Bhd.	2,098.28	2,098.28	2,785.94
4. Felcra Berhad	1,982.91	2,103.22	2,304.79
5. Bank Pertanian Malaysia Berhad	1,978.11	2,017.11	2,066.11
6. Keretapi Tanah Melayu Berhad	880.50	880.50	970.65
7. SME Bank	1,103.48	605.74	877.07
8. Cyberview Sdn. Bhd.	606.04	600.24	666.88
9. SRC International Sdn. Bhd.	304.68	597.55	620.86
10. Malaysia Venture Capital Management Berhad	427.23	427.23	519.96
11. Piramid Pertama Sdn. Bhd.	460.00	460.00	460.00
12. Syarikat Perumahan Negara Berhad	223.40	223.40	223.40
13. UDA Holdings Berhad	268.88	217.74	218.68
14. Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd.	205.24	200.24	206.69
15. Malaysia Debt Ventures Berhad	40.00	40.00	40.00
16. JKP Sdn. Bhd.	18.23	14.46	20.73
17. Bank Pembangunan Malaysia Berhad	464.22	437.70	10.00
18. MIMOS Berhad	2.85	2.85	2.85
19. Malaysia Digital Economy Corporation Sdn. Bhd.	14.90	12.30	-
JUMLAH	19,284.97	19,103.61	19,249.96

Sumber: Penyata Akaun Memorandum Pinjaman dan Pendahuluan Boleh Dituntut (Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan Tahun 2016, 2017 dan 2018)

- b. Analisis Audit mendapati PAAB mencatat baki pinjaman tertinggi pada tahun 2018 berjumlah RM4.431 bilion. Namun, baki pinjaman ini mengalami penurunan sejumlah RM889.70 juta (16.7%) berbanding tahun 2017 dan RM25.97 juta (0.5%) tahun 2016. Penurunan pada tahun 2018 disebabkan Kerajaan Persekutuan telah meluluskan hapus kira pinjaman PAAB sejumlah RM626.64 juta. PAAB tidak diberikan sebarang pinjaman oleh kerajaan secara terus. Pinjaman sedia ada merupakan liabiliti yang diambil alih oleh PAAB daripada negeri yang telah memuktamadkan skim penstrukturan semula perkhidmatan bekalan air negara. PAAB menggunakan terbitan sukuk untuk membiayai perbelanjaan operasi syarikat termasuk mengendali dan mengurus aset air di Selangor, Kuala Lumpur dan Putrajaya.
- c. Syarikat PTSB juga menunjukkan penurunan baki pinjaman sejumlah RM20 juta kerana hapus kira. Selain itu, peningkatan baki pinjaman oleh FELCRA berjumlah RM201.57 juta pada tahun 2018 adalah bagi membiayai program tanaman semula dan program pemulihan dan penyatuan semula tanah.

6.3.2. Prestasi Penggunaan Pinjaman

- a. Analisis Audit terhadap maklumat penggunaan dana pinjaman yang diperoleh daripada syarikat MKD mendapati secara keseluruhan bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 penggunaan dana oleh enam (6) syarikat berjumlah RM1.361 bilion. Manakala 13 syarikat yang lain mengesahkan dana pinjaman kerajaan telah digunakan sepenuhnya sebelum tahun 2016. Analisis selanjutnya terhadap tujuan penggunaan dana pinjaman daripada syarikat MKD mendapati perbelanjaan tertinggi adalah bagi membiayai projek/program berjumlah RM743.67 juta (54.6%) dan pembayaran balik pinjaman/penukaran pinjaman kepada ekuiti berjumlah RM536.50 juta (39.4%). Penggunaan lain pinjaman adalah bagi belanja modal berjumlah RM43.58 juta (3.2%), pembayaran faedah pinjaman berjumlah RM24.26 juta (1.8%) dan belanja operasi syarikat berjumlah RM13.18 juta (1%) seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
TUJUAN PENGGUNAAN DANA PINJAMAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

SYARIKAT	TUJUAN PENGGUNAAN (RM Juta)					JUMLAH (RM Juta)
	PEMBIAYAAN PROJEK/ PROGRAM	PEMBAYARAN PINJAMAN	BELANJA MODAL	PEMBAYARAN FAEDAH PINJAMAN	BELANJA OPERASI	
1. Felcra Berhad	720.27	-	-	-	-	720.27
2. SME Bank	-	*500.00	-	-	-	500.00
3. Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd.	-	33.50	43.58	-	13.18	90.26
4. Bank Pertanian Malaysia Berhad	-	3.00	-	24.26	-	27.26
5. Malaysia Venture Capital Management Berhad	21.54	-	-	-	-	21.54
6. Syarikat Perumahan Negara Berhad	1.86	-	-	-	-	1.86
JUMLAH	743.67	536.50	43.58	24.26	13.18	1,361.19
PERATUS PENGGUNAAN (%)	54.6	39.4	3.2	1.8	1.0	100

Sumber: Maklumat Penggunaan Dana daripada Syarikat

Nota: (*) - Penukaran Pinjaman Kepada Ekuiti

- b. Berdasarkan analisis tersebut, didapati dua (2) syarikat iaitu AGROBANK dan KMP menggunakan dana pinjaman kerajaan bagi tujuan membayar balik pinjaman dan faedah pinjaman kepada kerajaan. Selain itu, SME Bank telah diluluskan untuk penukaran dana pinjaman kerajaan berjumlah RM500 juta kepada ekuiti melalui perjanjian penyelesaian pinjaman pada 30 Jun 2017.
- c. Pinjaman kepada AGROBANK bertujuan untuk memberi kemudahan pinjaman kepada individu/syarikat bagi projek/program bawah sektor pertanian. Menurut SID, bayaran balik ini adalah untuk pinjaman yang diperoleh pada tahun 2001 dan 2009. Pinjaman kepada KMP pula adalah untuk tujuan pelaburan ekuiti dalam sektor elektrik dan elektronik (E&E). Menurut SID, sumber dana untuk pembayaran balik tahunan berjumlah RM98.50 juta bagi tahun 2010 hingga 2017 diperoleh melalui penjualan pelaburan ekuiti oleh KMP. Pinjaman yang diperoleh pada tahun 2013 dan 2015 pula telah dilabur sepenuhnya dalam 13 syarikat. Pinjaman ini diletakkan dalam *special loan accounts* seperti arahan MOF dan hanya boleh digunakan untuk pelaburan ekuiti yang baru dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.

Maklum balas SID yang diterima pada 13 November 2019

Pihak SID dan SME Bank sedang dalam proses memuktamadkan pertukaran perjanjian daripada perjanjian pinjaman konvensional kepada perjanjian pinjaman patuh syariah.

Pada pendapat Audit, penggunaan 41.2% pinjaman kerajaan bagi membayar semula pinjaman dan faedahnya serta penukaran pinjaman kepada ekuiti menunjukkan syarikat masih bergantung kepada bantuan kerajaan. Secara keseluruhannya, 58.8% dana pinjaman telah digunakan bagi tujuan pembiayaan projek/program serta perbelanjaan modal dan operasi syarikat.

6.3.3. Tunggakan Bayaran Balik Pinjaman

- a. Berdasarkan penyata kewangan Kerajaan Persekutuan tahun 2018, tunggakan bayaran balik pinjaman bagi 12 syarikat pegangan majoriti dengan 28 bilangan tunggakan pinjaman berjumlah RM3.903 bilion. Analisis Audit mendapati peningkatan sejumlah RM601.12 juta (18.2%) berbanding RM3.302 bilion pada tahun 2017.

tunggakan pinjaman tahun 2018

RM3.903 bilion

12 syarikat pegangan majoriti

28 bilangan tunggakan pinjaman

- b. Analisis Audit seterusnya mendapati peningkatan tunggakan disebabkan syarikat tersebut hanya mampu membuat bayaran balik pinjaman berjumlah RM83.66 juta (2.5%) berbanding sejumlah RM3.302 bilion yang sepatutnya dibayar balik (tunggakan dan anuiti tahun 2017). Enam (6) syarikat didapati tidak pernah membuat bayaran balik tunggakan dan anuiti tahun 2018 iaitu IWK, SRC, SPNB, KTMB, KMP dan MIMOS. Butiran tunggakan adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
TUNGGAKAN BAYARAN BALIK PINJAMAN BAGI 12 SYARIKAT PADA AKHIR TAHUN 2018

SYARIKAT	PINJAMAN			TUNGGAKAN BAYARAN BALIK					
	BIL.	ADA TUNGGAKAN		31.12.2017 (RM Juta)	ANUITI TAHUN 2018 (RM Juta)	BAYARAN (RM Juta)	PENJADUALAN SEMULA/ PELARASAN (RM Juta)	31.12.2018 (RM Juta)	TEMPOH (Tahun)
		BIL.	%						
1. Indah Water Konsortium Sdn. Bhd.	3	3	100	1,738.55	246.13	-	34.77	2,019.45	7
2. Cyberview Sdn. Bhd.	4	2	50	582.85	37.94	8.77	11.76	623.78	8
3. SRC International Sdn. Bhd.	3	2	66.7	312.28	-	-	12.47	324.75	1-2
4. Syarikat Perumahan Negara Berhad	1	1	100	223.40	-	-	-	223.40	10
5. UDA Holdings Berhad	1	1	100	88.40	138.25	17.76	9.79	218.68	1
6. Malaysia Venture Capital Management Berhad	2	1	50	203.10	-	6.47	8.81	205.44	7
7. Keretapi Tanah Melayu Berhad	5	3	60	95.39	20.50	-	7.45	123.34	4

SYARIKAT	PINJAMAN			TUNGGAKAN BAYARAN BALIK					
	BIL.	ADA TUNGGAKAN		31.12.2017	ANUITI TAHUN 2018	BAYARAN	PENJADUALAN SEMULA/ PELARASAN	31.12.2018	TEMPOH
		BIL.	%	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(Tahun)
8. Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd.	4	3	75	37.00	50.50	-	2.26	89.76	1
9. Felcra Berhad	28	10	35.7	-	91.21	37.91	0.07	53.37	-
10. JKP Sdn. Bhd.	2	1	50	17.27	0.44	0.45	1.00	18.26	6
11. MIMOS Berhad	1	1	100	2.85	-	-	-	2.85	7
12. Malaysia Digital Economy Corporation Sdn. Bhd.	1	-	100	0.87	4.78	12.30	6.65	-	-
JUMLAH/TEMPOH	55	28	50.9	3,301.96	589.75	83.66	95.03	3,903.08	1 - 10

Sumber: Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan Tahun 2017 dan 2018

- c. Semakan Audit selanjutnya terhadap syarikat MIMOS mendapati pinjaman berjumlah RM76.40 juta diputuskan dibayar balik kepada kerajaan secara *offset* dengan syarikat subsidiarinya. MOF telah mengesahkan melalui surat bertarikh 26 Mei 2010 bahawa MIMOS tidak mempunyai apa-apa tanggungan terhadap kerajaan. Semakan selanjutnya mendapati penyata kewangan beraudit MIMOS juga menunjukkan syarikat tidak mempunyai sebarang baki pinjaman dengan kerajaan. Bagaimanapun, penyata kewangan Kerajaan Persekutuan tahun 2018 masih menunjukkan MIMOS mempunyai tunggakan pinjaman berjumlah RM2.85 juta. Menurut GIC, jumlah ini dalam tindakan hapus kira oleh MOF.
- d. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, MOF hanya meluluskan satu (1) penstrukturan semula pinjaman kepada syarikat MKD iaitu UDA Holdings Berhad (UDA) pada tahun 2016. Penstrukturan semula berjumlah RM304.44 juta ini dibuat berikutan kekangan tunai syarikat bagi pembiayaan semula pinjaman.

Maklum balas SID yang diterima pada 27 September 2019

Penjelasan berkaitan enam (6) syarikat yang tidak pernah membuat bayaran balik tunggakan dan anuiti pada tahun 2018 adalah seperti berikut:

SYARIKAT	PENJELASAN OLEH SID
Indah Water Konsortium Sdn. Bhd. (IWK)	<ul style="list-style-type: none"> Syarikat mengalami masalah aliran tunai yang kritikal dan tarif pembedaan yang rendah. IWK telah memohon dengan Kementerian Air, Tanah dan Sumber Asli untuk mengkaji semula tarif pembedaan tetapi perkara ini belum dimuktamadkan.
SRC International Sdn. Bhd. (SRC)	<ul style="list-style-type: none"> Jawatankuasa Rasionalisasi Hutang SRC ditangguhkan memandangkan perbicaraan di mahkamah sedang berlangsung.

SYARIKAT	PENJELASAN OLEH SID
Syarikat Perumahan Negara Berhad (SPNB)	<ul style="list-style-type: none"> • SPNB telah diminta untuk mengemukakan maklumat lengkap <i>profiling</i> 21 projek pemulihan tersebut berserta cadangan penyelesaian pinjaman kerajaan pada 15 Januari 2019. • <i>Profiling</i> 21 projek dan cadangan penyelesaian ini telah dikemukakan kepada SID pada 16 April 2019 dan didapati maklumat yang dikemukakan tidak lengkap. SPNB perlu mengemukakan maklumat tambahan selewat-lewatnya pada 18 Oktober 2019.
Keretapi Tanah Melayu Berhad (KTMB)	<ul style="list-style-type: none"> • Syarikat mengalami masalah aliran tunai berikutan kos operasi yang lebih tinggi berbanding pendapatan. • KTMB melalui surat bertarikh 6 September 2018 telah memohon penyelesaian hutang secara hapus kira tetapi permohonan ini tidak dipertimbangkan memandangkan penyelesaian jangka panjang bagi tunggakan pinjaman KTMB perlu dilakukan secara holistik selaras dengan keputusan mesyuarat mengenai tunggakan pinjaman Perbadanan Aset Keretapi dan KTMB pada 8 Mei 2019.
Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd. (KMP)	<ul style="list-style-type: none"> • Penyelesaian pinjaman kerajaan bagi agensi pembiaya kerajaan (<i>venture capital companies</i>) termasuk KMP tertakluk kepada keputusan MJM pada 21 Ogos 2019 iaitu baki bayaran balik pinjaman belum selesai kepada kerajaan oleh agensi pembiaya diperhalusi oleh Kementerian Tenaga, Sains, Teknologi, Alam Sekitar dan Perubahan Iklim bersama MOF dalam tempoh enam (6) bulan.
MIMOS Berhad (MIMOS)	<ul style="list-style-type: none"> • Sejumlah RM59.50 juta daripada jumlah keseluruhan RM76.40 juta pinjaman MIMOS telah diselesaikan dengan kaedah <i>off set</i> melalui penjualan empat (4) syarikat subsidiarinya kepada MKD. Manakala baki pinjaman berjumlah RM16.50 juta lagi sepatutnya diselesaikan melalui hasil jualan Mutiara Smart Sdn. Bhd. (MSSB) oleh MKD kepada pihak ketiga. • Bagi tujuan ini, keseluruhan pegangan saham MIMOS dalam MSSB yang bernilai RM16.50 juta telah dipindahkan kepada MKD untuk membolehkan MKD melaksanakan jualan saham MSSB kepada pihak ketiga. Walaupun MIMOS telah disahkan tidak lagi mempunyai hutang kepada kerajaan, namun penjualan saham MSSB kepada pihak ketiga masih belum selesai. • MKD telah menerima bayaran deposit sejumlah RM1.65 juta daripada pembeli menjadikan baki hutang yang perlu dikutip sejumlah RM14.85 juta. Bagaimanapun, berdasarkan penilaian perunding ke atas MSSB pada tahun 2015, nilai syarikat ditetapkan pada RM4.50 juta. Mengambil kira penurunan nilai daripada RM16.50 juta kepada RM4.50 juta, sejumlah RM12 juta baki hutang MIMOS telah dihapus kira. Berikutan itu, baki terkini hutang MIMOS kepada kerajaan adalah berjumlah RM2.85 juta. • Bagaimanapun pada tahun 2017, pembeli memutuskan untuk membatalkan pengambilalihan dan MSSB dikembalikan kepada MKD pada 2018 menyebabkan baki hutang sejumlah RM2.85 juta tidak dapat diselesaikan. Berdasarkan perbincangan bersama Jabatan Akauntan Negara Malaysia (JANM) pada bulan Julai 2019, JANM mencadangkan agar hutang RM2.85 juta tersebut dihapus kira dengan kelulusan dari Menteri Kewangan dan perkara ini sedang diambil tindakan.

Pada pendapat Audit, peningkatan tunggakan pinjaman berjumlah RM601.12 juta (18.2%) pada tahun 2018 menunjukkan keupayaan bayaran balik pinjaman 10 syarikat MKD masih bergantung kepada bantuan kewangan kerajaan.

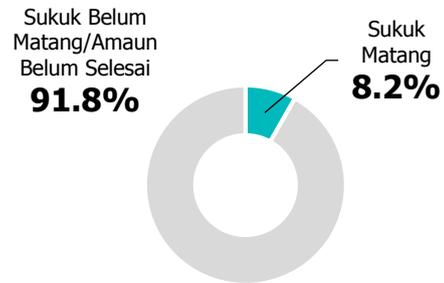
6.4. Analisis Terbitan Sukuk/Bon Syarikat Pegangan Majoriti MKD

Sukuk/bon diterbitkan oleh syarikat MKD bertujuan mendapatkan sumber pembiayaan; membiayai projek infrastruktur dan perolehan aset; serta suntikan modal bagi pihak kerajaan. Melalui kaedah pembiayaan secara instrumen ini, sukuk/bon perlu ditebus semula oleh syarikat MKD pada tarikh matang. Manakala jaminan kerajaan merangkumi prinsipal dan kupon yang gagal dibayar oleh syarikat MKD. Syarikat MKD diberi kemudahan jaminan kerajaan bagi membolehkannya mendapat pinjaman daripada

pasaran kewangan tempatan pada kadar kupon yang lebih rendah dan memberi ruang kepada syarikat untuk mengurus pendedahan risiko kewangan.

6.4.1. Kedudukan Amaun Belum Selesai Sukuk/Bon

- a. Analisis Audit mendapati sehingga tahun kewangan berakhir 2018, 10 syarikat pegangan majoriti MKD telah menerbitkan sejumlah RM145.980 bilion sukuk/bon. Daripada jumlah tersebut, sejumlah RM11.950 bilion (8.2%) telah matang dan ditebus manakala amaun sukuk/bon belum selesai (amaun pinjaman pasaran yang belum matang) berjumlah RM134.030 bilion (91.8%).



- b. Bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, analisis Audit mendapati MOF telah meluluskan terbitan sukuk/bon dengan jaminan kerajaan berjumlah RM65.775 bilion kepada lapan (8) syarikat pegangan majoriti MKD. Butiran terbitan sukuk/bon mengikut tahun adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
TERBITAN SUKUK/BON JAMINAN KERAJAAN
OLEH SYARIKAT MKD BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

SYARIKAT	JUMLAH TERBITAN SUKUK/BON (RM Juta)			JUMLAH (RM Juta)	TUJUAN TERBITAN SUKUK/BON
	2016	2017	2018		
1. Danainfra Nasional Berhad	9,000	11,180	14,560	34,740	Projek infrastruktur MRT dan Lebuhraya Pan Borneo Sarawak.
2. Prasarana Malaysia Berhad	3,055	6,000	6,000	15,055	Projek infrastruktur dan operasi bagi LRT dan Rapid KL.
3. Pengurusan Air SPV Berhad (subsidiari PAAB)	1,650	2,100	2,100	5,850	Program penstrukturan semula aset air.
4. GovCo Holdings Berhad	1,600	4,200	-	5,800	Pelaburan dan pinjaman kerajaan.
5. Jambatan Kedua Sdn. Bhd.	2,600	-	-	2,600	Pembinaan jambatan kedua Pulau Pinang.
6. SME Bank	-	900	-	900	Pinjaman kepada perusahaan kecil dan sederhana.
7. Bank Pembangunan Malaysia Berhad	500	-	-	500	Pinjaman kepada projek pembangunan dan infrastruktur.
8. Malaysia Debt Ventures Berhad	100	-	230	330	Pembiayaan kepada syarikat modal teroka.
JUMLAH	18,505	24,380	22,890	65,775	

Sumber: SID

- c. Analisis Audit mendapati kedudukan amaun belum selesai sukuk/bon bagi lapan (8) syarikat sehingga tahun 2018 meningkat sejumlah RM12.040 billion (9.9%)

berbanding tahun 2017 seperti dalam **Jadual 13**. Analisis Audit seterusnya mendapati empat (4) syarikat menunjukkan peningkatan amaun belum selesai bagi tahun 2018 berbanding tahun 2017 dengan Danainfra mencatatkan peningkatan yang tertinggi iaitu sebanyak 25%. Perkara ini disebabkan terdapat terbitan 19 siri sukuk baharu pada tahun 2018 bagi tujuan membiayai Projek MRT 1 dan MRT 2 serta Projek Lebuhraya Pan Borneo Sarawak (Fasa 1).

- d. Terbitan sukuk bagi Prasarana pula meningkat sebanyak 19.4% berbanding tahun 2017 bagi tujuan pembiayaan modal kerja projek sedia ada dan Projek LRT 3. Bagi Pengurusan Air SPV Berhad (subsidiari PAAB), peningkatan amaun belum selesai pula disebabkan penerbitan lima (5) siri sukuk bagi membiayai sukuk matang. Malaysia Debt Ventures Berhad (MDV) juga mengalami peningkatan disebabkan penerbitan satu (1) siri sukuk bagi pembiayaan kepada syarikat modal teroka.

JADUAL 13
KEDUDUKAN AMAUN BELUM SELESAI SUKUK/BON
BAGI TEMPOH TAHUN 2018 DAN 2017

SYARIKAT	JUMLAH PENERBITAN SUKUK/BON (RM Juta)	AMAUN BELUM SELESAI (RM Juta)		PENINGKATAN/ (PENURUNAN)	
		2017	2018	(RM Juta)	(%)
1. Danainfra Nasional Berhad	55,440	42,180	52,740	10,560	25
2. Prasarana Malaysia Berhad	30,700	24,700	29,500	4,800	19.4
3. Khazanah Nasional Berhad	20,000	17,000	15,000	(2,000)	11.8
4. Pengurusan Air SPV Berhad (subsidiari PAAB)	13,310	13,110	13,310	200	1.5
5. GovCo Holdings Berhad	8,800	8,800	7,300	(1,500)	17
6. 1Malaysia Development Berhad	5,000	5,000	5,000	-	-
7. Jambatan Kedua Sdn. Bhd.	4,600	4,600	4,600	-	-
8. Bank Pembangunan Malaysia Berhad	4,000	3,900	3,850	(50)	1.3
9. SME Bank	2,400	1,800	1,800	-	-
10. Malaysia Debt Ventures Berhad	1,730	900	930	30	3.3
JUMLAH	145,980	121,990	134,030	12,040	9.9

Sumber: SID

Maklum balas SID yang diterima pada 27 September 2019

Peningkatan jumlah terbitan sukuk/bon jaminan kerajaan bagi syarikat MKD disebabkan oleh pelaksanaan projek yang diputus oleh kerajaan namun tiada peruntukan kewangan disediakan di bawah perbelanjaan pembangunan untuk pelaksanaan projek.

Pada pendapat Audit, peningkatan terbitan sukuk/bon pada tahun 2018 berjumlah RM12.040 bilion bagi membiayai projek infrastruktur

menunjukkan keupayaan kewangan kerajaan yang terbatas dan perlu merancang perbelanjaan pembangunan dengan lebih berhemah.

6.4.2. Prestasi Penggunaan Sukuk/Bon

- a. Secara keseluruhannya, penggunaan dana sukuk/bon oleh syarikat pegangan majoriti MKD bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 berjumlah RM69.904 bilion. Keadaan ini menunjukkan penggunaan dana yang tinggi dalam tempoh tiga (3) tahun iaitu sebanyak 47.9%. Syarikat Danainfra, Prasarana dan Pengurusan Air SPV (subsidiari PAAB) mencatatkan penggunaan dana paling tinggi dalam tempoh tersebut.
- b. Analisis Audit selanjutnya terhadap maklumat penggunaan dana sukuk/bon yang diperoleh daripada syarikat berkaitan mendapati penggunaan tertinggi adalah bagi tujuan pembiayaan projek/program iaitu berjumlah RM36.848 bilion (52.7%). Penggunaan dana kedua tertinggi pula adalah bagi tujuan pembayaran sukuk/pinjaman matang berjumlah RM14.953 bilion (21.4%). Lain-lain tujuan penggunaan adalah bagi pembayaran keuntungan sukuk/pinjaman serta perbelanjaan modal dan operasi seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
TUJUAN PENGGUNAAN DANA SUKUK/BON
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

SYARIKAT	TUJUAN PENGGUNAAN (RM Juta)					JUMLAH (RM Juta)
	PEMBIAYAAN PROJEK/PROGRAM	PEMBAYARAN SUKUK/PINJAMAN MATANG	PEMBAYARAN KEUNTUNGAN SUKUK/PINJAMAN	BELANJA MODAL	BELANJA OPERASI	
1. Danainfra Nasional Berhad	28,917.88	2,700.00	4,650.46	-	42.95	36,311.29
2. Prasarana Malaysia Berhad	-	2,200.00	3,493.18	8,519.28	1,397.58	15,610.04
3. Pengurusan Air SPV Berhad (subsidiari PAAB)	1,100.00	6,500.00	-	-	-	7,600.00
4. GovCo Holdings Berhad	5,100.00	-	-	-	-	5,100.00
5. Jambatan Kedua Sdn. Bhd	-	2,952.96	-	-	-	2,952.96
6. SME Bank	900.00	600.00	-	-	-	1,500.00
7. Malaysia Debt Ventures Berhad	330.00	-	-	-	-	330.00
8. Bank Pembangunan Malaysia Berhad	500.00	-	-	-	-	500.00
JUMLAH	36,847.88	14,952.96	8,143.64	8,519.28	1,440.53	69,904.29
PERATUS PENGGUNAAN (%)	52.7	21.4	11.6	12.2	2.1	100

Sumber: Maklumat Penggunaan Dana daripada Syarikat

- c. Penggunaan dana sukuk bagi tujuan pembayaran keuntungan sukuk/pinjaman, penebusan sukuk matang dan membayar balik pinjaman oleh lima (5) syarikat MKD sebanyak 33% adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
PENGUNAAN DANA SUKUK OLEH LIMA SYARIKAT MKD

SYARIKAT	PENJELASAN OLEH GIC
Danainfra Nasional Berhad	<ul style="list-style-type: none"> • SPV untuk membantu kerajaan memperoleh dan menguruskan dana bagi membiayai Projek MRT 1, MRT 2 dan Projek Lebuhraya Pan Borneo.
Prasarana Malaysia Berhad (Prasarana)	<ul style="list-style-type: none"> • Syarikat terpaksa membiayai semula (refinance) sukuk yang diterbitkan bagi mengelakkan <i>cross default</i> berdasarkan kekangan kewangan semasa syarikat. Keadaan ini kerana Prasarana melaksanakan projek sosial yang tidak <i>financially viable</i>.
Pengurusan Air SPV Berhad (subsidiari PAAB)	<ul style="list-style-type: none"> • SPV berperanan mengambil alih liabiliti operator air/hutang negeri berkaitan air apabila penstrukturan perkhidmatan bekalan air dimuktamadkan selain daripada menyediakan perbelanjaan modal kepada operator air yang dibiayai melalui penerbitan sukuk. • Disebabkan tempoh bayaran sewa pajakan yang lebih panjang (45 tahun) kepada PAAB oleh operator air, PAAB perlu menerbitkan sukuk baharu untuk menyelesaikan pembayaran sukuk matang.
Jambatan Kedua Sdn. Bhd. (JKSB)	<ul style="list-style-type: none"> • MJM pada 10 September 2014 telah bersetuju memberikan kebenaran kepada JKSB bagi pembiayaan semula pinjaman kepada KWAP dan bank melalui terbitan Sukuk Murabahah berjumlah RM4.6 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.
SME Bank	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan dana sukuk bagi menampung penebusan sukuk matang adalah merupakan salah satu strategi bagi mengimbangi ketidaksepadanan (gap/mismatch) aset dan liabiliti.

Sumber: GIC

Maklum balas SID yang diterima pada 27 September 2019

Penggunaan dana sukuk bagi pembayaran keuntungan sukuk/pinjaman, penebusan sukuk matang dan membayar balik pinjaman oleh syarikat MKD disebabkan ketidakupayaan kewangan syarikat yang kebanyakannya diberi mandat melaksanakan tanggungjawab sosial. Projek/program yang dilaksanakan tidak berdaya maju dari segi kewangan seperti Prasarana dan PAAB.

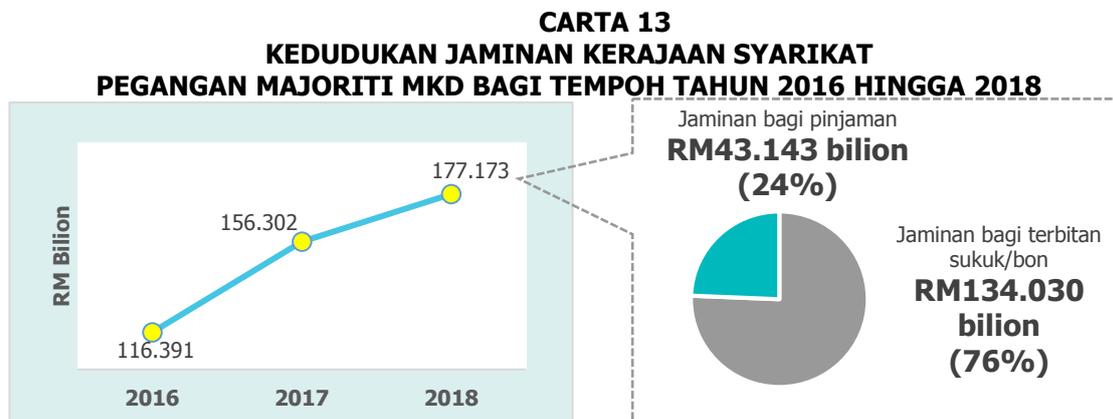
Pada pendapat Audit, prestasi penggunaan sukuk adalah kurang cekap kerana hanya 67% digunakan untuk membiayai projek/program untuk rakyat serta perbelanjaan modal dan operasi syarikat. Manakala baki 33% digunakan bagi menampung penebusan sukuk matang, membayar balik pinjaman serta keuntungan sukuk/pinjaman. Penggunaan ini menyebabkan *compounding effect* (faedah berganda) kepada beban hutang sedia ada syarikat.

6.5. Analisis Jaminan Kerajaan Bagi Syarikat Pegangan Majoriti MKD

Merujuk dasar semasa, jaminan kerajaan diberikan kepada syarikat berkaitan kerajaan, badan berkanun dan anak syarikat Kerajaan Negeri di bawah Akta Jaminan Pinjaman (Pertubuhan Perbadanan) 1965. Tujuan jaminan kerajaan adalah untuk melaksanakan projek strategik negara yang berimpak tinggi dan memberi manfaat kepada rakyat secara keseluruhan merangkumi sektor pendidikan, perkhidmatan, infrastruktur, kewangan, pegangan pelaburan dan utiliti. Entiti yang menerima jaminan kerajaan bertanggungjawab terhadap obligasi pinjaman mereka manakala kerajaan merupakan penanggung atau penjamin. Sekiranya entiti berkenaan tidak dapat membayar hutang yang dijamin, maka ia akan menjadi obligasi yang perlu ditanggung oleh kerajaan.

6.5.1. Kedudukan Jaminan Kerajaan

- Berdasarkan penyata kewangan Kerajaan Persekutuan tahun 2016 hingga 2018, pinjaman yang dijamin oleh Kerajaan Persekutuan menunjukkan trend peningkatan setiap tahun seperti dalam **Carta 13**. Peningkatan sejumlah RM20.870 bilion (13.4%) pada tahun 2018 berbanding tahun 2017 melibatkan 17 syarikat pegangan majoriti MKD. Analisis Audit mendapati jaminan kerajaan terhadap syarikat MKD secara keseluruhannya meliputi jaminan bagi terbitan sukuk/bon berjumlah RM134.030 bilion (76%) dan pinjaman berjumlah RM43.143 bilion (24%).



Sumber: Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan 2016, 2017 dan 2018

- Analisis Audit selanjutnya mendapati jaminan kerajaan menunjukkan peningkatan yang ketara oleh empat (4) syarikat MKD pada tahun 2018 iaitu Danainfra, SSER, Prasarana dan MRL. Selain itu, kerajaan telah memberi jaminan kepada pinjaman SPNB berjumlah RM530.30 juta mulai tahun 2018. Manakala jaminan kerajaan bagi pinjaman lima (5) syarikat menunjukkan penurunan ketara antara

RM101.16 juta hingga RM2 bilion iaitu Khazanah, GovCo, JKSB, SRC dan AGNSB. Butiran seperti dalam **Jadual 16**.

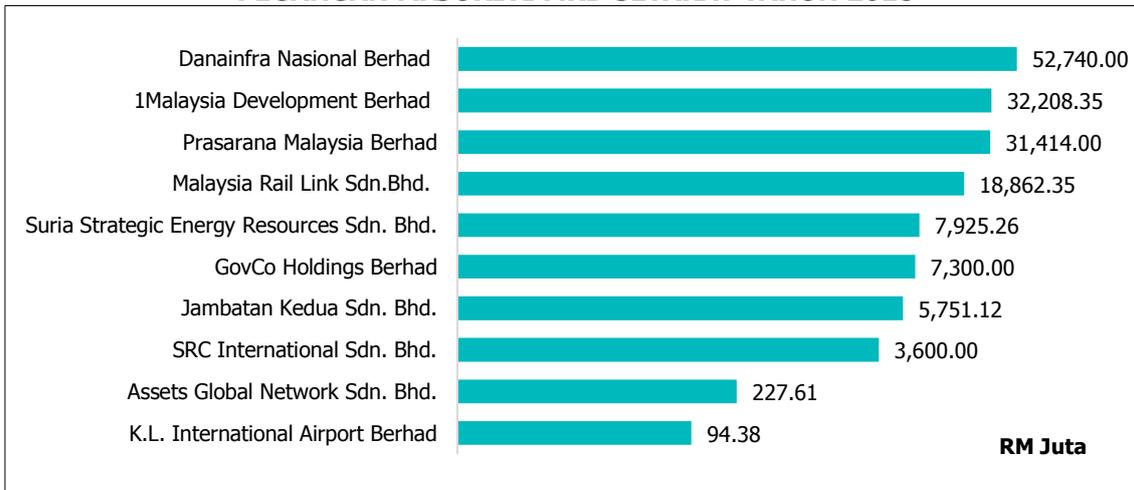
JADUAL 16
JAMINAN KERAJAAN YANG MENUNJUKKAN
PENINGKATAN/(PENURUNAN) KETARA TAHUN 2018

SYARIKAT	TAHUN		PENINGKATAN/ (PENURUNAN)	
	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	(RM Juta)	(%)
PENINGKATAN				
Danainfra Nasional Berhad	42,180.00	52,740.00	10,560.00	25
Suria Strategic Energy Resources Sdn. Bhd.	2,940.48	7,925.26	4,984.78	169.5
Prasarana Malaysia Berhad	26,614.00	31,414.00	4,800.00	18
Malaysia Rail Link Sdn. Bhd.	14,492.74	18,862.35	4,369.61	30.2
Syarikat Perumahan Negara Berhad	-	530.30	530.30	100
PENURUNAN				
Assets Global Network Sdn. Bhd.	556.38	455.22	(101.16)	(18.2)
SRC International Sdn. Bhd.	3,900.00	3,600.00	(300.00)	(7.7)
Jambatan Kedua Sdn. Bhd.	6,317.73	5,751.12	(566.61)	(9)
GovCo Holdings Berhad	8,800.00	7,300.00	(1,500.00)	(17)
Khazanah Nasional Berhad	17,000.00	15,000.00	(2,000.00)	(11.8)

Sumber: Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan Tahun 2017 dan 2018

- c. Syarikat Danainfra mencatat jumlah jaminan kerajaan dan peningkatan tertinggi bagi tahun 2018 disebabkan oleh terbitan sukuk bagi membiayai pembinaan Projek MRT dan Projek Lebuhraya Pan Borneo Sarawak. Manakala jaminan kerajaan terhadap liabiliti Khazanah mencatatkan penurunan ketara sejumlah RM2 bilion (11.8%) bagi tahun 2018 berbanding tahun sebelum disebabkan penebusan sukuk matang.
- d. Mulai tahun 2018, kerajaan telah mengenal pasti komitmen jaminan yang perlu ditanggung kepada 10 syarikat MKD berjumlah RM160.123 bilion seperti dalam **Carta 14**. Komitmen ini merupakan pinjaman yang perlu ditanggung oleh kerajaan kerana syarikat MKD tidak mampu menjana pendapatan melalui projek yang dijalankan bagi membayar prinsipal dan faedah pinjaman yang diambil. Jaminan tertinggi perlu ditanggung oleh kerajaan melibatkan tiga (3) syarikat iaitu Danainfra, 1MDB dan Prasarana berjumlah RM116.362 bilion (72.7%) daripada keseluruhan komitmen.

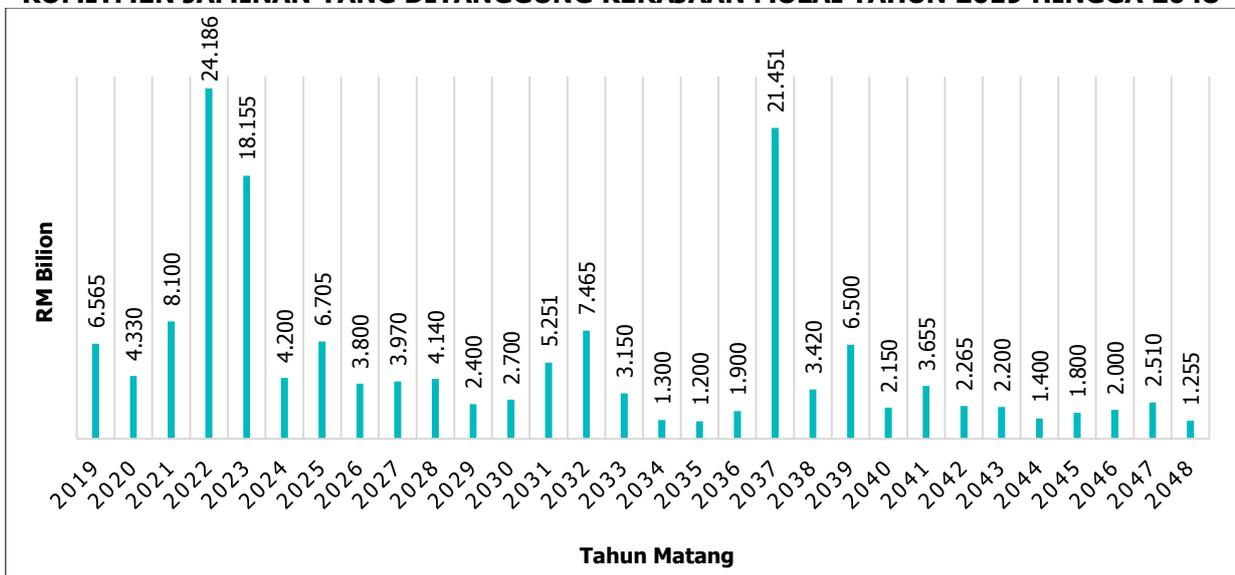
CARTA 14
KOMITMEN JAMINAN KERAJAAN TERHADAP 10 SYARIKAT
PEGANGAN MAJORITI MKD SETAKAT TAHUN 2018



Sumber: SID

- e. Analisis Audit mendapati Kerajaan Persekutuan perlu menanggung komitmen bagi membiayai pinjaman dan penebusan sukuk/bon yang akan matang pada tahun 2019 hingga 2048 antara RM1.2 bilion hingga RM24.186 bilion setahun seperti dalam **Carta 15**.

CARTA 15
KOMITMEN JAMINAN YANG DITANGGUNG KERAJAAN MULAI TAHUN 2019 HINGGA 2048



Sumber: SID

Maklum balas SID dan GIC yang diterima pada 27 September 2019

Peningkatan ketara jumlah jaminan kerajaan disebabkan keputusan dasar kerajaan terdahulu untuk melaksanakan pelbagai projek infrastruktur mega secara serentak seperti Projek MRT 1, MRT 2 dan MRT 3, Projek LRT 3, Projek ECRL, Lebuhraya Pan Borneo Sarawak, *Multi-Product Pipeline* dan *Trans Sabah Gas Pipeline*. Projek ini perlu diteruskan bagi mengelakkan peningkatan kos projek pada masa hadapan. GIC sentiasa berhubung dengan Bahagian Fiskal dan SID bagi memantau pinjaman syarikat atau terbitan sukuk yang dijamin kerajaan.

Pada pendapat Audit, peningkatan jaminan kerajaan ke atas pinjaman atau terbitan sukuk/bon oleh syarikat MKD telah meningkatkan liabiliti dan komitmen kerajaan secara berterusan. Bagaimanapun, tindakan terkini kerajaan mengenal pasti komitmen jaminan kerajaan termasuk kepada syarikat MKD adalah wajar. Ini bagi memantau jumlah komitmen yang perlu ditanggung oleh kerajaan dan tindakan bersesuaian yang perlu diambil berdasarkan unjuran kewangan yang disediakan.

6.5.2. Pemantauan

- a. Pejabat Pengurusan Hutang (PPH) dan Jawatankuasa Pengurusan Hutang (JPH) telah ditubuhkan oleh MOF pada 15 Mei 2019. PPH yang dipengerusikan oleh Menteri Kewangan bertujuan bagi mengurus dan mengkaji semula liabiliti negara. Tugasan PPH adalah menjadualkan pengeluaran bon dan pinjaman secara keseluruhan oleh kerajaan, badan berkanun dan syarikat kerajaan secara teratur untuk mencapai kadar faedah terendah dan bayaran kupon; menyusun semula bon dan pinjaman yang berkaitan untuk menjimatkan kos kewangan dengan mengurangkan pembayaran balik hutang; dan merangka strategi untuk mengurangkan hutang kerajaan dan bebanan liabiliti kerajaan.
- b. Setakat ini, JPH telah bersidang sebanyak dua (2) kali iaitu pada 31 Mei 2019 dan 25 Julai 2019. Berdasarkan terma rujukan, objektif JPH adalah untuk mengurangkan hutang dan liabiliti kerajaan kepada paras yang terurus. JPH diberi mandat untuk merangka dasar pengurusan hutang dengan matlamat meminimalkan pendedahan kepada risiko. Selain itu, JPH bertanggungjawab menilai dan mengesahkan sebarang cadangan pinjaman Kerajaan Persekutuan melalui pasaran domestik atau luar negeri, pemberian jaminan kerajaan dan apa-apa pelaksanaan dasar yang boleh memberi impak kepada kedudukan hutang dan liabiliti.

- c. SID pula berperanan melaksanakan pemantauan terhadap pinjaman agensi/syarikat dengan kerajaan. Pemantauan dibuat melalui kaedah menghantar notis bayaran balik kepada peminjam sebulan sebelum tempoh anuiti matang. Sekiranya tiada bayaran diterima, SID akan mengeluarkan surat peringatan kepada syarikat. Rundingan bagi permohonan penstrukturan/penjadualan semula pinjaman akan dibuat sekiranya bayaran pinjaman masih tidak dapat diselesaikan mengikut tempoh yang ditetapkan.
- d. SID juga bertanggungjawab menyediakan laporan status berkaitan jaminan kerajaan yang perlu ditanggung oleh kerajaan untuk pemantauan pada setiap bulan. Selain itu, SID akan menghantar laporan jaminan kerajaan kepada Jabatan Akauntan Negara Malaysia, Bank Negara Malaysia serta Pejabat Fiskal dan Pengurusan Hutang setiap sukuan tahun.

Pada pendapat Audit, tindakan pemantauan hutang negara termasuk jaminan kerajaan terhadap syarikat MKD oleh MOF melalui PPH dan JPH adalah wajar. Bagaimanapun, keberkesanan PPH dan JPH dalam mengurangkan hutang negara masih belum dapat dinilai pada masa ini kerana baru ditubuhkan. Tanggungjawab PPH dan JPH adalah penting dalam memastikan hutang negara dapat diurus dengan lebih cekap pada masa hadapan.

6.6. Pengurusan Portfolio Pelaburan

6.6.1. Secara keseluruhannya bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Ogos 2019, MKD telah menubuhkan tujuh (7) syarikat baharu, mengambil alih dua (2) syarikat dan melupuskan pegangan saham dalam satu (1) syarikat seperti dalam **Jadual 17**. Namun, semakan Audit mendapati GIC tidak menyediakan garis panduan bagi prosedur penubuhan/pengambilalihan dan pelupusan pegangan saham syarikat MKD.

JADUAL 17
PENUBUHAN SYARIKAT BAHARU/PENGAMBILALIHAN DAN PELUPUSAN
PEGANGAN OLEH MKD BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN OGOS 2019

SYARIKAT	TARIKH PENUBUHAN/AMBIL ALIH/PELUPUSAN	PEGANGAN SAHAM MKD (RM)	BUTIRAN
SYARIKAT BAHARU DITUBUHKAN			
1. South Side Jewel Sdn. Bhd.	20.09.2016	1	<ul style="list-style-type: none"> SPV untuk mengambil alih pegangan Khazanah dalam Iskandar Waterfront Sdn. Bhd.
2. MyHSR Corporation Sdn. Bhd.	09.06.2015	120,000,001	<ul style="list-style-type: none"> <i>Project delivery vehicle</i> bagi menjaga kepentingan kerajaan dengan memaksimumkan faedah ekonomi kepada negara dalam Projek Kereta Api Laju Koridor

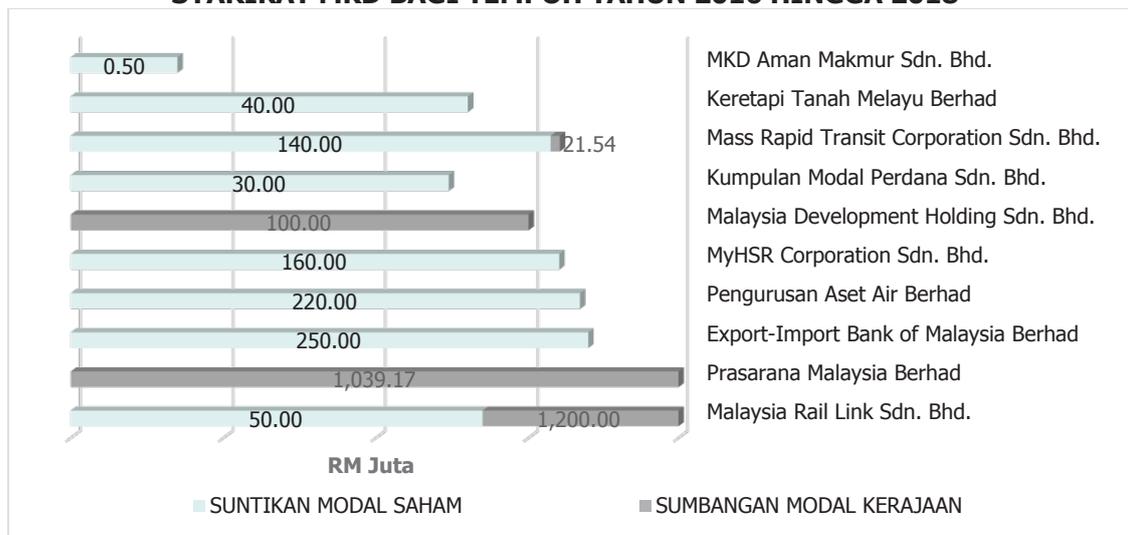
SYARIKAT	TARIKH PENUBUHAN/ AMBIL ALIH/ PELUPUSAN	PEGANGAN SAHAM MKD (RM)	BUTIRAN
			Selatan antara Kuala Lumpur dengan Singapura.
3. Suria Strategic Energy Resources Sdn. Bhd.	19.05.2016	30,001,000	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan Projek <i>Multi Product Pipeline</i> untuk menyalurkan produk petroleum dari loji penapisan minyak di Melaka dan Port Dickson ke Jitra. Melaksanakan Projek <i>Trans-Sabah Gas Pipeline</i> bagi membekal gas asli dari terminal minyak dan gas PETRONAS di Kimanis ke loji janakuasa sedia ada dan baharu di Sandakan, Lahad Datu dan Tawau.
4. Malaysia Rail Link Sdn. Bhd.	26.09.2016	20,000,001	<ul style="list-style-type: none"> Menguruskan sebagai pemilik projek, menjalankan dan <i>expedite</i> pembinaan Projek ECRL.
5. MKD Aman Makmur Sdn. Bhd.	16.02.2017	500,002	<ul style="list-style-type: none"> SPV bagi mendapatkan pembiayaan berjumlah RM10 bilion daripada KWSP untuk melaksanakan projek rakyat <i>centric</i> seperti diumumkan dalam Bajet 2017. Syarikat dibenarkan mendapatkan pinjaman dengan nilai maksimum sejumlah RM10 bilion bagi PFI II yang mana sejumlah RM9.10 bilion telah diterima sehingga 31 Disember 2017.
6. Actius Terra Global Holdings Sdn. Bhd.	16.10.2017	1	<ul style="list-style-type: none"> Berfungsi sebagai syarikat pegangan pelaburan untuk pengambilalihan TRX City Sdn. Bhd. dan Bandar Malaysia Sdn. Bhd.
7. Urusharta Jamaah Sdn. Bhd.	14.12.2018	1	<ul style="list-style-type: none"> SPV untuk pengambilalihan aset pelaburan Lembaga Tabung Haji yang mengalami rosot nilai lebih RM9 bilion akibat peruntukan MFRS 9.
SYARIKAT DIAMBIL ALIH			
8. Mutiara Smart Sdn. Bhd.	2018	10,000,000	<ul style="list-style-type: none"> Subsidiari MIMOS Berhad yang telah dikembalikan kepada MKD.
9. Transit Acquirer Sdn. Bhd.	08.01.2019	2,500,000	<ul style="list-style-type: none"> Syarikat diambil alih daripada Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat (SPAD) tanpa balasan selaras dengan keputusan Jemaah Menteri agar kerajaan mengambil alih kesemua aset, liabiliti, obligasi kontrak dan projek pembangunan SPAD yang sedang berjalan dan membubarkan SPAD. Syarikat ditubuhkan pada 13 Mac 2014 bertujuan membangunkan dan mengoperasikan <i>Integrated Common Payment System</i> iaitu sistem tiket pengangkutan awam bersepadu.
PELUPUSAN SAHAM			
10. Sarawak Hidro Sdn. Bhd.	2017	1,155,813,363	<ul style="list-style-type: none"> MKD telah menjual saham kepada SEB Power Sdn. Bhd. iaitu melibatkan pembelian Projek Hidroelektrik Bakun, Sarawak oleh Kerajaan Negeri Sarawak. Berdasarkan <i>Share Sales Agreement</i> pada 22 Mei 2017 harga jualan saham yang dipersetujui adalah RM2.5 bilion dengan keuntungan berjumlah RM1.380 bilion.

Sumber: Memo Kelulusan Penubuhan/Pengambilalihan Syarikat MKD daripada GIC, Penyata Akaun Memorandum Pelaburan Tahun 2017 dan SSM *e-info*

6.6.2. Garis Panduan Tatacara Pengurusan Bantuan Kewangan kepada Syarikat MKD tahun 2015 menyatakan bantuan kewangan kepada syarikat MKD atau syarikat subsidiari boleh disediakan dalam bentuk geran, suntikan ekuiti dan pinjaman. Analisis Audit terhadap penyata kewangan beraudit syarikat tahun 2016, 2017 dan 2018

mendapati MKD telah membuat suntikan modal tambahan berjumlah RM890.50 juta kepada lapan (8) syarikat. MKD juga telah memberikan sumbangan modal kepada empat (4) syarikat berjumlah RM2.361 bilion. Sumbangan modal oleh kerajaan menjadi sebahagian daripada ekuiti syarikat MKD di mana syarikat tidak tertakluk kepada obligasi untuk pembayaran balik kepada kerajaan. Tujuan suntikan modal dan sumbangan adalah untuk membiayai projek pembangunan dan menampung perbelanjaan operasi syarikat. Butiran lanjut adalah seperti **Carta 16**.

CARTA 16
SUNTIKAN MODAL DAN SUMBANGAN MODAL KEPADA
SYARIKAT MKD BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September dan 13 November 2019

Bagi proses penubuhan dan pelupusan syarikat MKD, norma yang digunakan adalah berdasarkan khidmat nasihat oleh Setiausaha Syarikat atau perunding yang dilantik dalam melaksanakan penubuhan dan pelupusan pegangan saham tersebut. Norma penubuhan dan pengambilalihan syarikat MKD pula diputuskan di peringkat Jemaah Menteri dan MKD hanya bertanggungjawab melaksanakan sebagaimana keputusan tersebut. Bagaimanapun, GIC sedang menyediakan kerangka Garis Panduan Bagi Pelupusan Ekuiti/Penjualan Saham Syarikat MKD sebagai dasar dan panduan dalam pelaksanaan proses pelupusan di peringkat GIC yang dijangka selesai pada suku pertama tahun 2020.

Selaras dengan keputusan Mesyuarat Pasca Kabinet Kementerian Kewangan Bil. 32 Tahun 2019 pada 18 September 2019, GIC juga akan mempertimbangkan semua suntikan ekuiti tambahan kepada syarikat MKD pada masa akan datang dibuat dalam

bentuk *redeemable convertible cumulative preference shares* atau *shareholders advance* (kemudahan kredit) oleh pemegang saham (kerajaan) sahaja.

Pada pendapat Audit, garis panduan yang lengkap berkaitan proses penubuhan/pengambilalihan dan pelupusan pegangan saham syarikat MKD dapat membantu MKD menguruskan perkara berkenaan dengan lebih teratur.

6.6.3. Pembayaran Dividen Kepada Kerajaan

a. Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah (ALP) Lantikan MKD tahun 2014 menyatakan syarikat pegangan majoriti MKD perlu membayar dividen kepada MKD daripada keuntungan (untung bersih selepas cukai atau untung bersih bagi tahun) yang diperoleh bagi sesuatu tahun kewangan. Manakala berdasarkan Seksyen 131, Akta Syarikat 2016, syarikat hanya boleh membuat pengagihan kepada pemegang syer daripada keuntungan yang ada bagi syarikat itu jika syarikat menjadi solven. Pelanggaran Akta ini jika disabitkan akan menyebabkan penjara tidak melebihi lima (5) tahun atau denda tidak melebihi RM3 juta atau kedua-duanya.

b. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, dividen yang diterima oleh kerajaan daripada syarikat pegangan majoriti MKD menunjukkan peningkatan ketara iaitu sebanyak 65.9% pada tahun 2018 berbanding hanya 0.7% pada tahun 2017. Terimaan dividen kerajaan dalam tempoh berkenaan adalah daripada 18 syarikat dengan 13 syarikat daripadanya membayar dividen kepada kerajaan bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut.



c. Analisis Audit selanjutnya mendapati peningkatan ketara dividen yang diterima oleh kerajaan pada tahun 2018 adalah daripada dua (2) syarikat utama MKD iaitu syarikat PETRONAS sejumlah RM10 bilion dan Khazanah sejumlah RM1.030 bilion. Syarikat berkenaan merupakan penyumbang terbesar perolehan dividen kerajaan iaitu melebihi 98% daripada keseluruhan dividen yang diterima pada setiap tahun.

- d. Semakan Audit mendapati tambahan pembayaran dividen oleh PETRONAS bagi tahun kewangan 2018 adalah berdasarkan prestasi kewangan PETRONAS yang lebih memberangsangkan berbanding tahun sebelumnya. Selain itu, berdasarkan arahan MOF pada 4 Oktober 2018, tambahan bayaran dividen sejumlah RM2 bilion diperlukan daripada PETRONAS kerana mengambil kira komitmen semasa kerajaan.
- e. Manakala peningkatan pembayaran dividen oleh Khazanah pula berdasarkan surat arahan MOF supaya dividen tambahan berjumlah RM1 bilion dibayar bagi tahun kewangan 2018. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati Khazanah mengalami penurunan pendapatan sebanyak 33.3% pada tahun 2018 berbanding 2017, malah turut mencatatkan kerugian sebelum cukai dan zakat berjumlah RM7.858 bilion bagi tahun kewangan 2018.
- f. Garis Panduan ALP Lantikan MKD turut menyatakan bagi syarikat majoriti MKD yang memperoleh keuntungan tetapi Lembaga Pengarah memutuskan untuk tidak membayar dividen atas sebab tertentu, syarikat perlu mengemukakan permohonan pengecualian pembayaran dividen pada tahun kewangan tersebut untuk kelulusan MKD. Selain itu, dividen yang telah diisytiharkan sama ada dividen biasa atau khas perlu dijelaskan dalam tahun kewangan semasa dividen tersebut diisytiharkan.
- g. Bagaimanapun, Garis Panduan Pinjaman Kerajaan Persekutuan perkara 2.3 pula menyatakan pembayaran dividen dan bonus tidak dibenarkan dibuat oleh syarikat yang mempunyai pinjaman dengan kerajaan melainkan dengan kebenaran bertulis MOF. Ini bagi mengelakkan *outstanding payment* dan membolehkan sebarang masalah pembayaran balik pinjaman dikenal pasti dengan lebih awal.
- h. Semakan Audit mendapati tiga (3) syarikat menjana keuntungan selepas cukai melebihi RM1 juta bagi tahun kewangan 2017 namun tidak membuat pengisytiharan dan pembayaran dividen walaupun tidak mempunyai sebarang baki pinjaman dengan kerajaan. Semakan selanjutnya juga mendapati syarikat tersebut tidak membuat sebarang permohonan daripada MKD bagi pengecualian pembayaran dividen. Butiran adalah seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
TIGA SYARIKAT MKD MENCATATKAN KEUNTUNGAN TETAPI
TIDAK MENGISYTIHAR DIVIDEN BAGI TAHUN KEWANGAN 2017

SYARIKAT	KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI (RM Juta)	PENJELASAN OLEH GIC
Malaysia Rail Link Sdn. Bhd. (MRL)	209.52	<ul style="list-style-type: none"> Keuntungan tukaran asing tidak direalisasikan bukan merupakan keuntungan tunai sebenar (iaitu perkara bukan kewangan) yang diperoleh kerana MRL tiada hasil operasi dan masih dalam tempoh pembinaan Projek Laluan Rel Pantai Timur sehingga bulan Disember 2026. Justeru itu, MRL tiada dividen yang boleh diisytiharkan seperti syarikat lain amnya.
Jambatan Kedua Sdn. Bhd. (JKSB)	108.77	<ul style="list-style-type: none"> Walaupun JKSB menunjukkan keuntungan selepas cukai bagi tahun kewangan 2017, namun ia tidak mencerminkan <i>organic growth</i> daripada pendapatan operasi sebenar syarikat. Keadaan ini kerana bagi tahun 2017, JKSB mencatatkan kerugian operasi berjumlah RM3.21 juta. Tambahan pula, peningkatan keuntungan selepas cukai bagi tahun kewangan 2017 bukan disumbangkan oleh operasi syarikat tetapi disebabkan oleh peningkatan <i>finance income</i> iaitu <i>unwinding of discount on non-current other receivable</i> sejumlah RM229.08 juta dan keuntungan terhadap tukaran mata wang asing atas bayaran semula pinjaman berjumlah RM127.86 juta pada tahun 2017.
Cradle Fund Sdn. Bhd.	2.92	<ul style="list-style-type: none"> Keputusan untuk tidak membuat sebarang pembayaran dividen bagi tahun kewangan 2017 adalah keputusan komersial yang dipersetujui bersama antara pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah. Keputusan tersebut dibuat berdasarkan keperluan syarikat untuk menyimpan dana bagi kegunaan masa hadapan sekiranya diperlukan untuk menampung kos operasi. Pada tahun 2019, syarikat menggunakan dana simpanan untuk menampung kos operasi bagi tahun 2019 memandangkan tiada sebarang peruntukan dana daripada kerajaan bagi tahun 2019.

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2017 dan GIC

- i. Semakan Audit selanjutnya berdasarkan penyata kewangan beraudit syarikat tahun 2018 mendapati syarikat UDA telah mengisytihar dan membayar dividen berjumlah RM2.41 juta kepada MKD. Bagaimanapun, UDA mempunyai baki pinjaman kerajaan yang perlu diselesaikan sebelum pembayaran dividen boleh dibuat berdasarkan klausa 7.2(f) perjanjian pinjaman antara UDA dan kerajaan.

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September 2019

Bagi Khazanah, pembayaran dividen dibuat daripada rizab terkumpul (company level) selaras dengan Seksyen 131, Akta Syarikat 2016. Khazanah sentiasa memastikan syarikat mempunyai aset yang mencukupi untuk menampung liabiliti semasa. Manakala bagi UDA, GIC akan memastikan syarikat mendapatkan kebenaran bertulis daripada pihak SID terlebih dahulu sebelum membuat pengisytiharan/pembayaran dividen selaras dengan perjanjian pinjaman persekutuan. SID telah mengemukakan memo makluman kepada GIC pada 13 September 2019 berhubung komitmen pinjaman kerajaan yang dimiliki oleh UDA untuk tujuan pemantauan GIC. GIC akan mengeluarkan surat peringatan kepada syarikat untuk mematuhi dasar dividen yang telah ditetapkan dan meneliti semula garis panduan pembayaran dividen oleh syarikat dalam masa terdekat.

Pada pendapat Audit, peningkatan pembayaran dividen yang ketara adalah baik kerana memberi tambahan hasil kepada kerajaan. Bagaimanapun, pemantauan yang jelas terhadap pembayaran dividen oleh syarikat MKD perlu diwujudkan termasuk pengecualian pembayaran dividen. Ini bagi memastikan syarikat yang solven mengambil tindakan membayar dividen kepada MKD seperti ditetapkan.

6.6.4. Penyaluran Geran Kepada Syarikat Pegangan Majoriti MKD

- a. Garis Panduan Tatacara Pengurusan Bantuan Kewangan Kepada Syarikat MKD tahun 2015 menyatakan bantuan kewangan kepada syarikat MKD atau syarikat subsidiari boleh disediakan dalam bentuk geran, suntikan ekuiti dan pinjaman. MOF berperanan menyalurkan peruntukan dalam bentuk geran kepada syarikat MKD untuk melaksanakan pelbagai program/aktiviti bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan. Ini termasuk pembiayaan program/projek khusus bagi melaksanakan peranan pembangunan; pembayaran balik pinjaman atau penebusan bon bagi syarikat yang tiada kemampuan untuk memenuhi obligasi pinjaman; subsidi kadar faedah/bayaran kupon; pampasan kenaikan tarif serta *funding gap*; perbelanjaan operasi; dan lain-lain bantuan kewangan untuk tempoh tertentu.
- b. Berdasarkan kedudukan tunai dan kesetaraan tunai syarikat MKD berbanding liabiliti semasa yang ditanggung pada tahun 2018, analisis Audit mendapati kedudukan tunai bagi 26 (54.2%) daripada 48 syarikat berada pada kadar nisbah di bawah satu (1). Keadaan ini menunjukkan ketidakupayaan syarikat untuk membayar hutang semasanya serta memerlukan lebih daripada sekadar rizab tunai. Kedudukan ini menyebabkan kebergantungan tinggi syarikat kepada bantuan kewangan kerajaan untuk meneruskan operasinya dan membiayai obligasi semasa.
- c. Secara keseluruhannya bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, sejumlah RM16.535 bilion geran mengurus dan RM554 juta geran pembangunan disalurkan masing-masing kepada 20 dan sembilan (9) syarikat MKD. Semakan Audit terhadap penyaluran geran mengurus yang melebihi RM500 juta dan geran pembangunan melebihi RM50 juta kepada sembilan (9) syarikat MKD bagi tempoh berkenaan mendapati tujuan geran adalah

RM16.535 bilion

jumlah geran mengurus kepada
20 syarikat MKD

RM554 juta

jumlah geran pembangunan
kepada 9 syarikat MKD

2016 - 2018

tempoh diliputi

seperti dalam **Jadual 19**. Secara keseluruhannya, penyaluran geran tersebut ialah bagi tujuan membiayai pinjaman dengan agensi dan institusi kewangan, membiayai prinsipal dan keuntungan sukuk yang matang, membiayai projek/program serta operasi syarikat.

JADUAL 19
PENYALURAN GERAN KEPADA SYARIKAT PEGANGAN MAJORITI MKD
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

SYARIKAT	JUMLAH BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018 (RM Juta)		TUJUAN GERAN
	PERUNTUKAN ASAL	PERBELANJAAN SEBENAR	
GERAN MENGURUS MELEBIHI RM500 JUTA			
1. Pembinaan PFI Sdn. Bhd.	8,032.86	8,221.64	<ul style="list-style-type: none"> • Pembayaran balik pinjaman kerajaan kepada KWSP dan KWAP dan bayaran sewaan pajakan kepada KWSP dan KWAP.
2. K.L International Airport Berhad	4,459.30	2,545.14	<ul style="list-style-type: none"> • Bayaran prinsipal dan faedah bagi pinjaman daripada <i>Japan Bank for International Cooperation</i> yang diambil alih oleh kerajaan bermula tahun 2000 hingga 2019.
3. GovCo Holdings Berhad	1,575.00	1,500.00	<ul style="list-style-type: none"> • Bayaran balik prinsipal dan kupon bagi terbitan sukuk oleh syarikat di bawah Program Pembiayaan Nota Jangka Sederhana Islam.
4. Danainfra Nasional Berhad	1,000.00	1,000.00	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan tahunan bagi Projek MRT 1 (peruntukan dipohon melalui belanja mengurus tetapi diluluskan dalam belanja pembangunan).
5. Sepang International Circuit Sdn. Bhd.	510.00	596.17	<ul style="list-style-type: none"> • Peruntukan bagi membiayai sebahagian kos penganjuran <i>Motorcycle Grand Prix</i> (Moto GP), perlumbaan <i>Grand Prix 2</i> (GP2) dan <i>Grand Prix 3</i> (GP3) dan pelaksanaan Pelan Induk SIC yang turut merangkumi penambahbaikan aset-aset di Litar Sepang SIC.
6. Indah Water Konsortium Sdn. Bhd.	500.00	500.00	<ul style="list-style-type: none"> • Peruntukan bagi menampung defisit operasi syarikat dan subsidi perkhidmatan pembentungan rakyat.
GERAN PEMBANGUNAN MELEBIHI RM50 JUTA			
7. Pengurusan Aset Air Berhad	270.00	220.00	<ul style="list-style-type: none"> • Suntikan dana modal tambahan RM490 juta kepada syarikat bagi menguatkan kedudukan kewangan PAAB dalam program pinjaman sukuk bagi membiayai projek infrastruktur air untuk meningkatkan hasil pengeluaran air terawat secara holistik kepada rakyat.
8. MyCreative Ventures Sdn. Bhd.	126.00	76.00	<ul style="list-style-type: none"> • Dana Pembangunan Industri Kreatif. • Penyaluran peruntukan di bawah inisiatif bajet 2017 bagi <i>Prograrts and Culture Revitalisation Agenda</i>.
9. Cradle Fund Sdn. Bhd.	72.00	72.00	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan bagi <i>Cradle Investment Programme</i>.

Sumber: GIC

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September 2019

Kebergantungan tinggi syarikat berkenaan terhadap bantuan kewangan daripada kerajaan disebabkan mandat penubuhan syarikat adalah bagi memenuhi objektif khusus berbanding menjana keuntungan.

Pada pendapat Audit, kedudukan tunai 26 syarikat (54.2%) pada kadar nisbah di bawah satu (1) merupakan indikator kedudukan kewangan syarikat yang memerlukan bantuan kewangan kerajaan.

6.7. Pemantauan Tadbir Urus Korporat

6.7.1. Pemantauan Syarikat MKD

- a. Garis Panduan ALP Lantikan MKD menggariskan setiap ALP perlu menghadiri lebih daripada 50% (75% bagi Institusi Kewangan Pembangunan) mesyuarat Lembaga Pengarah syarikat. Semakan Audit bagi 12 sampel syarikat mendapati kehadiran wakil kerajaan ke mesyuarat Lembaga Pengarah pada tahun 2018 dan 2019 adalah menepati garis panduan kecuali bagi tiga (3) syarikat. Menurut GIC, kehadiran yang tidak mencapai 50% dan 75% disebabkan wakil kerajaan menghadiri tugas rasmi lain. Kehadiran wakil kerajaan adalah penting bagi menjaga kepentingan kerajaan dalam setiap perbincangan dan keputusan oleh Lembaga Pengarah.
- b. Garis Panduan ALP Lantikan MKD turut menghendaki pegawai wakil kerajaan yang dilantik sebagai ALP syarikat MKD mengemukakan laporan ringkas kepada GIC sekiranya terdapat isu berkaitan kerajaan. Antaranya isu kewangan seperti geran dan subsidi, pengecualian daripada undang-undang atau peraturan. Berdasarkan maklumat laporan ALP oleh wakil MKD bagi tahun 2018 dan 2019, hanya laporan bagi satu (1) syarikat iaitu JKSB dikemukakan daripada 12 sampel syarikat yang dipilih.

Maklum balas GIC yang diterima pada 13 November 2019

Laporan ALP hanya perlu dikemukakan kepada GIC sekiranya terdapat isu-isu yang berkaitan dengan kerajaan sahaja. Laporan ini boleh disediakan dalam pelbagai bentuk dan *platform* sama ada melalui perbincangan *informal*, panggilan telefon, sistem pesanan ringkas (Whatsapp) dan lain-lain media yang bersesuaian. Bagaimanapun, GIC akan menambah baik sistem pelaporan mesyuarat Lembaga

Pengarah dalam masa akan datang. Buat masa ini, pembangunan sistem pelaporan secara *online* sedang dibangunkan di bawah modul baharu dalam *Government Companies Information System* dan dijangka *go live* pada suku kedua tahun 2020. GIC juga telah mengedarkan surat peringatan kepada ALP wakil MOF bertarikh 28 Mei 2019 berkaitan perkara ini.

Pada pendapat Audit, kehadiran wakil kerajaan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah dan mekanisme pemantauan bagi laporan Lembaga Pengarah wajar ditambah baik untuk memastikan keberkesanan peranan wakil kerajaan bagi menjaga kepentingan kerajaan.

6.7.2. Pelantikan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif Syarikat MKD

Berdasarkan data GIC setakat bulan Ogos 2019, sebanyak 18 syarikat pegangan majoriti masih belum mempunyai Ketua Pegawai Eksekutif bagi menerajui operasi syarikat. Jawatan Pengerusi pula masih belum diisi bagi 11 syarikat. Semakan Audit mendapati tempoh kekosongan perjawatan telah menjangkau sehingga setahun. Tiga (3) daripada syarikat tersebut iaitu Cradle Fund, JKSB dan MIMOS pula tidak mengisi kedua-dua jawatan berkenaan.

Maklum balas GIC yang diterima pada 27 September 2019

GIC mengambil maklum keperluan melantik Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif dalam syarikat MKD. GIC akan mengenal pasti calon yang layak serta bersesuaian tertakluk kepada kelulusan daripada YAB Perdana Menteri selaras dengan keputusan MJM bertarikh 2 November 2018.

Pada pendapat Audit, pengisian jawatan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif bagi syarikat MKD yang berkenaan adalah penting bagi memastikan kesinambungan tadbir urus dan operasi syarikat yang baik.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

7.1. Analisis kewangan syarikat pegangan majoriti MKD yang melibatkan 48 syarikat (2018), 59 syarikat (2017) dan 58 syarikat (2016) secara keseluruhannya menunjukkan trend peningkatan bagi jumlah pendapatan, perbelanjaan, keuntungan sebelum cukai, aset dan liabiliti syarikat MKD. Manakala trend bagi jumlah dana pemegang saham

syarikat MKD mengalami penurunan. Penilaian Audit terhadap 47 syarikat MKD bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 secara amnya merumuskan kedudukan kewangan bagi empat (4) syarikat berstatus kukuh, 33 syarikat stabil dan 10 syarikat kurang stabil.

7.2. Pada tahun 2018, terdapat peningkatan baki pinjaman kerajaan kepada syarikat pegangan majoriti sejumlah RM146.35 juta (0.8%) kepada RM19.250 bilion berbanding tahun 2017. Sehingga tahun kewangan 2018, 10 syarikat MKD telah menerbitkan sejumlah RM145.980 bilion sukuk/bon di mana RM134.030 bilion (91.8%) adalah amaun sukuk/bon belum selesai. Kerajaan telah mengenal pasti komitmen jaminan yang perlu ditanggung bagi 10 syarikat pegangan majoriti MKD berjumlah RM160.123 bilion.

7.3. Dana sukuk yang diterbitkan didapati turut digunakan untuk menampung 33% penebusan sukuk matang, membayar balik pinjaman serta keuntungan sukuk/pinjaman. Syarikat MKD juga menggunakan dana pinjaman kerajaan sebanyak 41.2% bagi membayar semula pinjaman dan faedah pinjaman kepada kerajaan. Keadaan ini menunjukkan keupayaan kewangan syarikat yang lemah dan bergantung kepada bantuan kewangan kerajaan namun meningkatkan obligasi syarikat.

7.4. Pengurusan portfolio pelaburan dan pemantauan tadbir urus syarikat MKD yang dilaksanakan oleh GIC masih perlu dipertingkatkan terutama penyediaan garis panduan dan mekanisme pemantauan laporan wakil kerajaan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

8. SYOR AUDIT

Bagi memastikan peranan GIC dan SID sebagai badan pelaburan utama Kerajaan Persekutuan mencapai matlamat penubuhannya dan berkesan, adalah disyorkan supaya Bahagian terlibat mempertimbangkan perkara yang berikut:

- i. GIC memantau kedudukan kewangan syarikat MKD dengan berkesan supaya setiap transaksi penyusutan/kenaikan data kewangan dapat memberi petunjuk awal kepada keputusan berkaitan pelaburan kerajaan. GIC hendaklah memastikan penyata kewangan beraudit kesemua syarikatnya diserahkan dengan SSM mengikut tempoh masa yang ditetapkan bagi tujuan pemantauan kedudukan kewangan;
- ii. GIC menambah baik dasar dividen syarikat MKD bagi memastikan pembayaran dividen yang sepatutnya atau syarikat mendapat pengecualian MKD sekiranya wajar;

- iii. SID mengenal pasti mekanisme pembiayaan yang lebih baik bagi syarikat membayar balik pinjaman atau menebus sukuk matang bagi mengurangkan beban hutang syarikat;
- iv. SID memberi perhatian kepada peningkatan jaminan kerajaan ke atas pinjaman dan terbitan sukuk/bon oleh syarikat yang secara langsung meningkatkan liabiliti dan komitmen kerajaan di masa hadapan; dan
- v. GIC menyegerakan pelantikan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif syarikat MKD berkenaan bagi memastikan pengurusan dan operasi syarikat dapat diuruskan dengan lebih baik dan berkesan.

Keretapi Tanah Melayu Berhad

RINGKASAN EKSEKUTIF

KERETAPI TANAH MELAYU BERHAD

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Penilaian terhadap sembilan (9) amalan terbaik tadbir urus korporat meliputi aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures*, Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama, Audit Dalam, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Mei 2019.
- Dua (2) bidang utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti ialah prestasi perkhidmatan tren secara keseluruhan termasuk pencapaian output dan *outcome* aktiviti utama yang dipilih dan pelaksanaan aktiviti perkhidmatan tren komuter.
- Penilaian terhadap prestasi aktiviti meliputi aspek pencapaian output KTMB, prestasi keseluruhan hasil perkhidmatan tren, pencapaian output bilangan penumpang dan hasil tren serta *outcome* perkhidmatan tren komuter.
- Perkara yang dinilai dalam pelaksanaan aktiviti adalah ketepatan masa perjalanan (*punctuality*) tren; kekerapan jadual perjalanan tren; penyenggaraan aset *Electrical Multiple Unit*; pengurusan sistem tiket baharu; pengurusan keselamatan, kemalangan dan kes jenayah; serta prestasi pinjaman kerajaan dan bayaran balik termasuk model pengurusan syarikat.
- Analisis terhadap penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan akaun pengurusan bagi tahun 2018 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan, aset, liabiliti serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Pengauditan dilaksanakan untuk menilai sama ada pengurusan perkhidmatan tren telah dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat serta sama ada wujud amalan tadbir urus korporat yang baik. Di samping, pengauditan juga untuk menilai prestasi kewangan syarikat.

Apa yang ditemui Audit?

- Kedudukan Kewangan
 - Kedudukan kewangan KTMB adalah kurang stabil berdasarkan jumlah liabiliti melebihi aset yang merekodkan perbezaan berjumlah RM1.468 bilion pada tahun 2018.
 - KTMB masih memerlukan bantuan kewangan daripada Kementerian Kewangan Malaysia (MOF) setiap tahun. Sejak tahun 1992 hingga bulan Julai 2019, KTMB telah menerima sejumlah RM1.460 bilion bantuan kewangan daripada MOF.
 - Kedudukan kewangan yang kurang stabil kerana model pengurusan yang tidak berdaya saing. Dua (2) aktiviti utama

iaitu perkhidmatan tren antarabandar dan komuter adalah bagi memenuhi tanggungjawab sosial.

- Prestasi Aktiviti Perkhidmatan Tren
 - Dua (2) aktiviti utama iaitu tren antarabandar dan komuter telah merekodkan kerugian berjumlah antara RM39.82 juta hingga RM77.76 juta bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Julai 2019.
 - Aktiviti perkhidmatan tren komuter menyumbang pendapatan tertinggi KTMB dari tahun 2015 hingga 2017, namun masih merekodkan kerugian selepas mengambil kira belanja operasinya.
 - Kewujudan empat (4) entiti dalam model pengurusan KTMB mempengaruhi operasi KTMB menyebabkan syarikat tidak bebas sepenuhnya untuk membuat keputusan terutamanya berkaitan penggunaan aset.
- Wujud kelemahan dalam prestasi dan pelaksanaan aktiviti perkhidmatan tren komuter seperti berikut:
 - prestasi bilangan penumpang dan hasil tren komuter belum mencapai tahap kecekapan yang disasarkan. Pencapaian sebenar bilangan penumpang serta hasil menunjukkan penurunan sejak tahun 2016 hingga bulan Julai 2019;
 - projek *Klang Valley Electrified Double Track* (KVDT) yang lewat disiapkan telah mengganggu urusan harian penumpang (74.2%) dan ada penumpang yang bertukar kepada pengangkutan lain (62.6%);
 - tempoh menunggu tren komuter paling lama yang direkodkan adalah sehingga 256 minit (4 jam 16 minit) berbanding 45 minit yang ditetapkan oleh Agensi Pengangkutan Awam Darat (APAD);
 - penyenggaraan set tren komuter kurang cekap bagi kategori tiga (3) dan enam (6) gerabak kerana tidak disenggara mengikut jadual serta kontrak penyenggaraan yang belum dimuktamadkan;
 - kelemahan sistem tiket baharu yang signifikan kerana terdapat 36,860 aduan mulai bulan Disember 2016 hingga Julai 2019; dan
 - sistem tiket baharu ini juga didapati tidak cekap kerana melaporkan terimaan hasil yang berbeza.

MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

2. KERETAPI TANAH MELAYU BERHAD

FAKTA UTAMA KTMB

1992 Keretapi Tanah Melayu mula dikorporatkan	RM1.320 Bilion modal berbayar	4 Aktiviti Utama tren antarabandar, tren komuter, <i>electric train service</i> (ETS) dan tren kargo
Pinjaman Kerajaan	lima (5) pinjaman berjumlah RM880.50 juta dan bantuan kewangan berjumlah RM1.460 bilion diterima daripada Kementerian Kewangan Malaysia sejak mula dikorporatkan.	
Kementerian Berkaitan	Kementerian Kewangan Malaysia, Kementerian Pengangkutan Malaysia, Perbadanan Aset Keretapi dan Agensi Pengangkutan Awam Darat.	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Keretapi Tanah Melayu Berhad (KTMB) merupakan syarikat milik penuh Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD] yang dikorporatkan di bawah Akta Syarikat 1965. Syarikat ini telah dikorporatkan pada bulan Ogos 1992 dengan modal berbayar berjumlah RM1.320 bilion. Sebelum dikorporatkan, KTMB dikenali sebagai Keretapi Tanah Melayu (KTM). KTM berfungsi sebagai operator rel utama di Semenanjung Malaysia dan telah memulakan operasi sejak tahun 1885. Objektif pengkorporatan KTM kepada KTMB ialah bagi meningkatkan kecekapan pengurusan pengoperasian KTMB dan memperkenalkan pengukuran prestasi komersial di mana kriteria utama dalam sektor swasta adalah keuntungan. Selaras dengan Akta Keretapi 1991, KTMB bertanggungjawab terhadap operasi perkhidmatan keretapi di Semenanjung Malaysia.

1.2. Aktiviti utama KTMB ialah menyediakan perkhidmatan berkaitan rel meliputi perkhidmatan tren antarabandar, tren komuter, *electric train service* (ETS) dan tren kargo. Kesemua aktiviti tersebut dilaksanakan dengan lesen yang dikeluarkan oleh Menteri Pengangkutan pada tahun 1992. Setakat bulan Julai 2019, KTMB mempunyai 92 stesen dan 75 *halts* atau perhentian di landasan trek sepanjang 2,873 kilometer dengan laluan tren sepanjang 1,655 kilometer.

1.3. KTMB adalah tertakluk kepada Akta Pengangkutan Awam Darat 2010 melalui kawal selia oleh Agensi Pengangkutan Awam Darat (APAD) terhadap aktiviti KTMB antaranya seperti tahap perkhidmatan, pelesenan dan kadar tambang. Kementerian Pengangkutan Malaysia (MOT) pula bertindak sebagai perancang dasar dan polisi pengangkutan awam termasuk rel. Selain itu, peruntukan Rancangan Malaysia disalurkan melalui MOT yang bertanggungjawab merancang dan melaksana projek keretapi. Seterusnya, semua aset keretapi yang dahulunya di bawah urus tadbir KTM dan tanah

keretapi di bawah Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (PTP) adalah terletak hak kepada Perbadanan Aset Keretapi (PAK) mengikut Akta Keretapi 1991. KTMB pula bertanggungjawab menjalankan operasi perkhidmatan keretapi termasuk menyenggara aset tersebut. Kementerian dan agensi berkaitan dengan pengurusan KTMB adalah seperti dalam **Carta 1**.

**CARTA 1
MODEL PENGURUSAN KTMB**



Sumber: KTMB dan Jabatan Audit Negara

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan KTMB melalui pengurusan perkhidmatan tren dengan cekap, berkesan dan berhemat; amalan tadbir urus korporat yang baik; serta prestasi kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2016 hingga bulan Mei 2019. Pengauditan aspek pengurusan aktiviti pula meliputi perkhidmatan tren komuter bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Berdasarkan penilaian risiko, aktiviti perkhidmatan tren komuter dipilih kerana perkhidmatan ini menyumbang kepada pendapatan tertinggi KTMB dari tahun 2015 hingga 2017, namun masih merekodkan kerugian selepas mengambil kira belanja operasinya. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan akaun pengurusan bagi tahun 2018. Setakat 26 September 2019, KTMB masih belum

menyerah simpan penyata kewangan beraudit bagi tahun berakhir 31 Disember 2018 kepada Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM).

3.2. Dua (2) bidang utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti ialah prestasi perkhidmatan tren secara keseluruhan termasuk pencapaian output dan *outcome* aktiviti utama yang dipilih dan pelaksanaan aktiviti perkhidmatan tren komuter. Penilaian terhadap prestasi aktiviti meliputi aspek pencapaian output KTMB, prestasi keseluruhan hasil perkhidmatan tren, pencapaian output bilangan penumpang dan hasil tren serta *outcome* perkhidmatan tren komuter. Manakala perkara yang dinilai dalam pelaksanaan aktiviti adalah ketepatan masa perjalanan (*punctuality*) tren; kekerapan jadual perjalanan tren; penyenggaraan aset *Electrical Multiple Unit*; pengurusan sistem tiket baharu; pengurusan keselamatan, kemalangan dan kes jenayah; serta prestasi pinjaman kerajaan dan bayaran balik termasuk model pengurusan syarikat.

3.3. Pengauditan telah dijalankan di ibu pejabat KTMB yang terletak di Jalan Sultan Hishamuddin, Kuala Lumpur. Selain itu, pemeriksaan fizikal telah dijalankan di stesen yang dipilih mengikut sektor bagi laluan tren. Pemilihan sampel stesen adalah berdasarkan hasil pendapatan tambang yang tertinggi atau kes jenayah berhampiran yang dilaporkan. Pemeriksaan fizikal telah dijalankan di stesen KTMB meliputi Sektor Lembah Klang iaitu di KL Sentral, Kuala Lumpur; Kajang dan Jalan Kastam, Selangor; Sektor Selatan iaitu Seremban, Negeri Sembilan dan Tampin/Pulau Sebang, Melaka; Sektor Utara iaitu Simpang Ampat dan Butterworth, Pulau Pinang; serta Padang Besar, Perlis.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan KTMB serta menganalisis data berkaitan. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti perkhidmatan tren komuter telah dijalankan antara 14 hingga 28 Ogos 2019. Pemeriksaan ini bertujuan untuk menentukan perkhidmatan tren telah beroperasi dengan teratur mengikut *Standard Operating Procedures* (SOP) dan aspek keselamatan dipatuhi selaras dengan Akta Keretapi 1991.

4.2. Selain itu, borang soal selidik telah diedarkan kepada 238 penumpang tren komuter di stesen komuter yang dipilih [sembilan (9) stesen yang dilawati dan lima (5) stesen di Sektor Lembah Klang] bagi menentukan tahap kepuasan dan kesedaran pengguna. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan KTMB yang telah diaudit oleh Tetuan Deloitte. Penilaian

ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2019 merumuskan perkara seperti berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat KTMB adalah memuaskan. Penambahbaikan perlu dilaksanakan dalam aspek Setiausaha Syarikat, SOP serta Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama selaras dengan amalan terbaik.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Aktiviti Perkhidmatan Tren

- Lima (5) pengukuran Petunjuk Prestasi Utama KTMB merangkumi pertumbuhan perniagaan ke arah kebebasan kewangan; pengurusan kos; kecekapan operasi perniagaan; modal insan dan produktiviti; serta penyampaian projek dalam tempoh masa. Secara keseluruhannya, prestasi pencapaian output berdasarkan KPI masih boleh dipertingkatkan kerana kadar yang dicapai hanya 82.1% hingga 89.6% bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018.
- Selain itu, prestasi hasil aktiviti utama syarikat belum mencapai tahap kecekapan yang disasarkan kerana dua (2) daripada empat (4) aktiviti telah merekodkan kerugian berjumlah antara RM39.82 juta hingga RM77.76 juta bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Julai 2019.
- Prestasi bilangan penumpang dan hasil tren komuter belum mencapai tahap kecekapan yang disasarkan dan mengalami penurunan sejak tahun 2016 hingga bulan Julai 2019.
- Edaran soal selidik kepada 238 penumpang mendapati faktor projek *Klang Valley Electrified Double Track* (KVDT) yang lewat disiapkan telah

menyebabkan urusan harian penumpang (74.2%) terganggu dan ada penumpang yang bertukar kepada perkhidmatan lain (62.6%).

ii. Pelaksanaan Aktiviti Perkhidmatan Tren Komuter

- Tahap ketepatan masa perjalanan (punctuality) tren komuter didapati cecap berdasarkan purata kadar yang dicapai bagi tempoh yang dinilai. Namun, tempoh masa kekerapan tren mengikut laluan dan waktu bagi tempoh tersebut adalah tidak cecap kerana melebihi tempoh masa yang ditetapkan APAD (dahulu dikenali sebagai SPAD).
- Penyenggaraan set tren komuter pula didapati tidak cecap bagi kategori tiga (3) dan enam (6) gerabak kerana tidak disenggara mengikut jadual serta kontrak penyenggaraan belum dimuktamadkan. Pengurusan sistem tiket baharu juga didapati tidak cecap kerana melaporkan terimaan hasil yang berbeza. Aduan berkenaan sistem pengurusan tiket sebanyak 36,860 mulai bulan Disember 2016 hingga Julai 2019 menunjukkan kelemahan sistem yang signifikan.
- Pengurusan keselamatan di stesen KTMB masih belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi kerana masih berlaku ketidakpatuhan kepada SOP berkenaan CCTV dan kemalangan yang menyebabkan kematian.
- Model pengurusan KTMB yang melibatkan pelbagai kementerian dan agensi telah mempengaruhi kelancaran operasi KTMB. Ini menyebabkan strategi dan hala tuju pembangunan keretapi terhad, tiada penyelarasan dan kerugian berterusan kepada KTMB.

c. Kedudukan Kewangan

Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan KTMB adalah kurang stabil berdasarkan jumlah liabiliti melebihi aset yang merekodkan perbezaan berjumlah RM1.468 bilion pada tahun 2018. Selain itu, KTMB masih memerlukan bantuan kewangan daripada MOF setiap tahun. Sejak tahun 1992 hingga bulan Julai 2019, KTMB telah menerima sejumlah RM1.460 bilion bantuan kewangan daripada MOF.

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

- i. tempoh menunggu tren komuter paling lama yang direkodkan adalah sehingga 256 minit (4 jam 16 minit) berbanding 45 minit yang ditetapkan oleh APAD;
- ii. tempoh masa yang panjang diambil bagi penyenggaraan lima (5) daripada 20 set tren komuter kategori tiga (3) gerabak iaitu antara 248 hingga 1,433 hari daripada tarikh tren dihentikan operasi. Penyenggaraan set tren *electrical multiple unit* hanya mencapai antara 46.9% hingga 76% daripada jadual yang ditetapkan;
- iii. kontrak penyenggaraan *semi overhaul* set tren komuter kategori enam (6) gerabak masih belum dimuktamadkan oleh MOT. Kesemua 35 set tren yang terlibat dengan *semi overhaul* juga didapati tidak disenggarakan mengikut jadual; dan
- iv. model pengurusan KTMB yang dipengaruhi oleh empat (4) entiti telah menyebabkan syarikat tidak bebas sepenuhnya untuk membuat keputusan terutamanya berkaitan penggunaan aset. Selain itu, ketiadaan perjanjian antara KTMB dan PAK berkenaan aset keretapi bagi melaksanakan fungsi sedia ada adalah tidak selaras dengan Akta Keretapi 1991. Semua aset keretapi pada masa ini terletak hak kepada PAK.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui dan maklum balas KTMB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 26 September 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter* daripada KTMB bertarikh 14 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat MKD, pengurusan KTMB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan menurut Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), Perlembagaan Syarikat, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD Handbook] Disember 2014, SOP dan peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan.

Selain itu, antara rujukan amalan terbaik tadbir urus korporat ialah *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017 dan *The Green Book – Enhancing Board Effectiveness* (Green Book) April 2006.

6.1.2. Pengurusan KTMB diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (CEO). Bilangan perjawatan yang diluluskan sehingga bulan Julai 2019 adalah seramai 7,383 orang dengan 1,410 (19.1%) jawatan masih kosong. Tiga (3) jawatan utama iaitu Ketua Pegawai Operasi, Ketua Pegawai Korporat dan Ketua Pegawai Kewangan masih belum diisi kerana semakan semula struktur organisasi berdasarkan keputusan Lembaga Pengarah pada 29 Julai 2019. Carta organisasi KTMB pada 31 Julai 2019 adalah seperti dalam **Carta 2** manakala fungsi utama setiap jabatan seperti dalam **Jadual 1**.

**CARTA 2
CARTA ORGANISASI KTMB PADA 31 JULAI 2019**



Sumber: Jabatan Modal Insan, KTMB

**JADUAL 1
FUNGSI UTAMA JABATAN KTMB**

NAMA JABATAN	FUNGSI UTAMA
Operasi Tren dan Penyenggaraan	Operasi; Semboyan dan Komunikasi; Kejuruteraan dan Penyenggaraan <i>Fleet</i> ; Urusan Jalan; Elektrifikasi; Pengurusan Projek; Perkhidmatan Antarabandar dan ETS; Perkhidmatan Kargo; dan Perkhidmatan Komuter.
Perkhidmatan Sokongan	Modal Insan; Keselamatan; <i>Occupational Safety, Health & Environment</i> (OSHEN) dan Pengurusan Risiko; Perancangan Korporat dan Pembangunan Perniagaan; Pengurusan Fasiliti; Perkhidmatan Undang-undang dan Kesetiausahaan; Komunikasi Korporat; Teknologi Maklumat dan Komunikasi; dan <i>Asean Railway Centre of Excellence</i> (ARCoE).
Kewangan dan Hasil	Kewangan; Pengurusan Aset; <i>KTM Holiday</i> ; Perolehan; Pengiklanan; dan <i>Transit Oriented Development</i> .

Sumber: Fungsi Unit dan Jabatan, KTMB

6.1.3. Sehingga bulan Mei 2019, KTMB mempunyai seramai enam (6) orang Lembaga Pengarah yang terdiri daripada Pengerusi dan lima (5) ahli Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah yang dilantik mewakili sektor kerajaan dan swasta. Komposisi Lembaga Pengarah syarikat KTMB terdiri daripada tiga (3) orang Pengarah berstatus bebas manakala tiga (3) orang lagi berstatus bukan bebas. Selain itu, sebanyak empat (4) jawatankuasa ditubuhkan bagi memastikan keberkesanan fungsi Lembaga Pengarah iaitu Jawatankuasa Audit, Risiko dan Integriti; Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan; Jawatankuasa Perolehan; serta Jawatankuasa Transformasi.

6.1.4. Semakan Audit mendapati KTMB hanya mengamalkan empat (4) daripada sembilan (9) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif dan Audit Dalam. Lima (5) amalan terbaik tadbir urus korporat yang lain didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Setiausaha Syarikat, SOP, Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan oleh KTMB adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Setiausaha Syarikat

- i. Menurut Akta Syarikat 2016 Seksyen 236, Lembaga Pengarah hendaklah melantik seorang setiausaha dan pelantikan hendaklah dibuat dalam masa 30 hari dari tarikh syarikat diperbadankan. Berdasarkan Kod Etika Setiausaha Syarikat yang dikeluarkan oleh SSM Perkara D – Kod Kelakuan No. 10, Setiausaha Syarikat perlu membantu dan menasihati pengarah bagi memastikan syarikat menyenggara suatu sistem kawalan dalaman yang berkesan bagi menyimpan daftar dan rekod perakaunan yang sepatutnya. Selain itu, Kod Kelakuan No. 15 menyatakan Setiausaha Syarikat perlu hadir atau diwakili dalam mesyuarat syarikat dan tidak membenarkan dirinya atau wakilnya dikecuali atau diketepikan dari mesyuarat berkenaan yang mana boleh menjejaskan tanggungjawab profesionalnya sebagai setiausaha kepada syarikat.
- ii. Berdasarkan terma perkhidmatan yang dikeluarkan oleh Setiausaha Syarikat bertarikh 17 Januari 2019, antara skop perkhidmatan Setiausaha Syarikat adalah menghadiri mesyuarat melibatkan Lembaga Pengarah, pemegang saham dan mesyuarat berkanun lain serta merekod prosiding mesyuarat tersebut. Semakan Audit mendapati lantikan terkini Setiausaha Syarikat berkuat kuasa pada 1 Mac 2019 dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 31 Januari 2019. Namun, Setiausaha Syarikat terkini dan

sebelumnya tidak pernah menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tempoh tahun 2016 hingga April 2019. Amalan ini adalah tidak selaras dengan Kod Kelakuan No. 15.

- iii. KTMB menyatakan pelantikan Setiausaha Syarikat sebelumnya hanya diluluskan melalui mesyuarat Lembaga Pengarah dan tidak mempunyai surat lantikan dan terma rujukan. Selain itu, pegawai Unit Undang-undang dan Kesetiausahaan KTMB memaklumkan Setiausaha Syarikat tidak perlu hadir mesyuarat Lembaga Pengarah memandangkan KTMB mempunyai gabungan Unit Undang-undang dan Kesetiausahaan. KTMB mengamalkan perekodan minit mesyuarat Lembaga Pengarah oleh Ketua Unit Undang-undang dan Kesetiausahaan. Prosedur ini telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 22 Ogos 2013. KTMB memaklumkan ketidakhadiran Setiausaha Syarikat semasa mesyuarat Lembaga Pengarah telah menjimatkan kos pentadbiran KTMB berjumlah antara RM400 hingga RM800 setiap bulan bagi membayar elaun kehadiran Setiausaha Syarikat.
- iv. Pihak Audit mendapati ketidakhadiran Setiausaha Syarikat menyebabkan amalan tadbir urus oleh Lembaga Pengarah tidak dipantau dan khidmat nasihat berkaitan tidak dapat diberikan selaras dengan Kod Kelakuan No. 10. Antara perkara yang tidak dapat dibangkitkan oleh Setiausaha Syarikat adalah berkenaan SOP yang tidak dikemas kini dan ketidakpatuhan kepada SOP bagi pelaksanaan aktiviti syarikat seperti dinyatakan dalam perenggan 6.2.2 (d) dan (e).

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 dan 27 September 2019

Setiausaha Syarikat akan menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan datang. Pada masa yang sama, Ketua Unit Undang-undang dan Kesetiausahaan akan mendapatkan lesen Setiausaha Syarikat untuk membolehkan beliau menjadi Setiausaha Syarikat KTMB selewat-lewatnya pada 1 Julai 2020.

Pada pendapat Audit, Setiausaha Syarikat tidak berperanan sepenuhnya untuk membantu Lembaga Pengarah dalam melaksanakan tadbir urus korporat syarikat. Pelantikan Setiausaha Syarikat dalaman di masa akan datang sewajarnya dikaji dengan mengambil kira tanggungjawab semasa Ketua Unit Undang-undang supaya tidak menimbulkan risiko konflik kepentingan.

b. Standard Operating Procedures

- i. Seksyen 246, Akta Syarikat 2016 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan sistem kawalan dalaman syarikat dapat menjamin aset syarikat dilindungi daripada kerugian dan hanya transaksi dibenar dijalankan serta direkod untuk menyediakan penyata kewangan yang benar. Manakala MKD *Handbook* perenggan 1.9 (c) dan 2.2 (f) menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan pengurusan syarikat mewujudkan *Standard Operating Procedures* (SOP) dan polisi yang jelas serta sentiasa relevan bagi memantapkan tadbir urus syarikat.
- ii. Senarai dokumen dalam Sistem Pengurusan Dokumen KTMB bagi SOP yang perlu dipatuhi meliputi manual, pekeliling, garis panduan serta prosedur dan arahan kerja berkaitan pengurusan, sumber manusia, operasi dan kewangan syarikat. Semakan Audit mendapati kesemua dokumen tersebut tidak diangkat dalam mesyuarat Lembaga Pengarah untuk makluman dan pandangan. Perkara ini bagi memastikan SOP yang jelas dan relevan diguna pakai oleh KTMB.
- iii. Semakan Audit mendapati SOP merangkumi urusan kewangan syarikat iaitu *Station Accounts Instruction Book* (SAIB) adalah tidak lengkap kerana tidak mengambil kira sistem *Automatic Fare Collection* (AFC) yang telah diperkenalkan pada 19 Oktober 2016. Selain itu, SOP ICT – Sistem Kamera Litar Tertutup (Disember 2012) perenggan 4.3 menyatakan semua Pengurus Stesen bertanggungjawab memantau dan memeriksa sistem CCTV melalui skrin paparan sekiranya anggota polis bantuan tidak ditempatkan di stesen. Penemuan Audit berkaitan SOP diperincikan dalam perenggan pelaksanaan aktiviti 6.2.2 (d) dan (e).

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

Penyediaan SOP AFC dijangka selesai pada 27 September 2019 dan akan disemak semula oleh Jabatan Perancangan Korporat dan Pembangunan Perniagaan sebelum ianya diluluskan. SAIB yang sedia ada berkuat kuasa pada 1 November 2013 dan kali terakhir pindaan dibuat adalah pada 16 Oktober 2015. SAIB sedang dikemas kini dan dijangka selesai pada 31 Mac 2020 bagi mengambil kira juga SOP untuk ETS *Business Class* dan sistem tempahan tiket yang baharu.

Pada pendapat Audit, SOP sedia ada tidak merangkumi semua aktiviti berisiko. SOP yang dikemas kini dapat membantu KTMB menjalankan

aktiviti syarikat dengan lebih cekap dan berkesan. Penglibatan Lembaga Pengarah bagi memastikan pematuhan SOP syarikat juga dapat membantu meningkatkan amalan tadbir urus korporat dalam menjalankan operasi syarikat.

c. Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. MCGG 2017 amalan 1.1, panduan 1.1 menyarankan pelan strategik syarikat diluluskan dan pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. KTMB telah menetapkan Pelan Strategik Perniagaan Jangka Panjang 2019 hingga 2022 bagi setiap aktiviti utamanya. Namun, semakan Audit mendapati mesyuarat Lembaga Pengarah tidak membincangkan secara khusus pencapaian secara berkala pelan strategik perniagaan yang telah dirancang.
- ii. *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 pula menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). KPI ini juga hendaklah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit selanjutnya mendapati penetapan dan pencapaian KPI tahun sebelumnya telah dibentangkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah semasa pembentangan bajet tahunan. Pembentangan tersebut juga merangkumi jumlah hasil, jumlah perbelanjaan dan perbelanjaan modal. Namun, pemantauan bagi pencapaian KPI juga tidak dibuat secara berkala bagi mengukur pencapaian dan prestasi syarikat dari semasa ke semasa.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 dan 27 September 2019

Pencapaian perniagaan dan prestasi KPI ada dibentangkan serta dibincangkan dalam mesyuarat Jawatankuasa Audit. Selain itu, mesyuarat Lembaga Pengarah pada 21 Mei 2019 telah membincangkan berkenaan KPI syarikat. Antaranya adalah pihak pengurusan diminta memberi penjelasan berkenaan hasil, keuntungan dan jumlah penumpang tidak menepati sasaran serta langkah penambahbaikan yang akan diambil.

Pada pendapat Audit, pengukuran pencapaian Pelan Strategik Perniagaan dan KPI yang tidak dibuat secara berkala menyebabkan prestasi syarikat tidak dapat dipantau dengan lebih baik. Namun, langkah yang diambil oleh

Lembaga Pengarah untuk membincangkan berkenaan KPI syarikat adalah baik dan wajar diteruskan.

d. Jawatankuasa Audit

- i. Menurut MCCG 2017 dan *Green Book*, Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapati KTMB telah menubuhkan JKA yang dikenali sebagai *Board Audit, Risk and Integrity Committee* (BARIC) sejak 15 Mac 1993. Kuorum yang mencukupi untuk mesyuarat diadakan ialah seramai lima (5) ahli.
- ii. MCCG 2017 amalan 8.4 menetapkan Jawatankuasa mestilah terdiri daripada Pengarah Bebas sahaja. Seterusnya, MCCG 2017 amalan 8.5 menyatakan kesemua ahli JKA hendaklah mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara dalam bidang kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan. *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga (3) orang ahli dan tidak melebihi empat (4) ahli sama ada di kalangan Lembaga Pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran dalam bidang kewangan. Terma rujukan BARIC pula menyatakan sekurang-kurangnya seorang ahli perlu mempunyai kepakaran dalam bidang kewangan.
- iii. Semakan Audit mendapati Pengerusi BARIC telah meletak jawatan pada 26 April 2018 dan lima (5) ahli lain pula telah meletak jawatan antara bulan Julai 2016 hingga Julai 2018. Antara sebab yang dinyatakan dalam surat peletakan jawatan adalah secara sukarela melepaskan jawatan dan menerima arahan daripada MOF untuk meletak jawatan bagi ahli Lembaga Pengarah lantikan politik. Oleh itu, setakat bulan Mei 2019, BARIC hanya dianggotai oleh dua (2) orang ahli dengan seorang daripada mereka mempunyai pengetahuan dan kepakaran dalam bidang kewangan. Bagaimanapun, ahli tersebut merupakan Pengarah Bukan Bebas.
- iv. Semakan Audit mendapati kekerapan mesyuarat dilaksanakan telah mematuhi terma rujukan yang ditetapkan iaitu sekurang-kurangnya empat (4) kali setahun bagi tahun 2016 dan 2017 kecuali tahun 2018 yang hanya

bermesyuarat sebanyak dua (2) kali. Antara perkara yang dibincangkan dalam mesyuarat BARIC ialah prestasi syarikat dan kewangan KTMB, syarikat subsidiari serta perancangan tahunan dan hasil pengauditan yang dijalankan oleh Jabatan Audit Dalaman. Manakala sehingga bulan Mei 2019, mesyuarat tidak dapat diadakan kerana kuorum yang tidak mencukupi. Bagaimanapun, perkara berkenaan pengauditan dalaman dan luaran syarikat telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah antara bulan Julai hingga Disember 2018.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September dan 14 November 2019

Lembaga Pengarah pada 29 Julai 2019 bersetuju meminda terma rujukan JKA supaya keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga (3) ahli. Lembaga Pengarah juga bersetuju untuk melantik empat (4) orang ahli Lembaga Pengarah sebagai ahli JKA. Tiga (3) ahli adalah Pengarah Bebas daripada empat (4) ahli JKA. Lembaga Pengarah pada 7 November 2019 telah melantik ahli JKA berstatus bebas yang mempunyai kepakaran dalam bidang kewangan.

Pada pendapat Audit, tindakan KTMB melantik seorang ahli JKA yang berstatus bebas dan mempunyai kepakaran dalam bidang kewangan adalah baik bagi meningkatkan amalan tadbir urus korporat dalam aspek JKA.

e. Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan

- i. MCCG 2017 amalan 4.7 menyarankan Jawatankuasa Pencalonan diwujudkan bagi mengesyorkan pelantikan ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif. MCCG 2017 amalan 6.2 pula menyarankan Jawatankuasa Imbuhan diwujudkan bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan syarikat. Jawatankuasa ini hendaklah dipengerusikan oleh Pengarah Bebas dan dianggotai secara sepenuhnya oleh Pengarah Bukan Eksekutif (MCCG 2017 amalan 6.2 dan *Green Book* perenggan 1.2.3).
- ii. Penubuhan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan atau dikenali sebagai *Board Nomination and Remuneration Committee* (BNRC) telah diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 26 April 2012. Merujuk terma rujukan BNRC, mesyuarat perlu diadakan sekali dalam tempoh tiga (3) bulan.

Semakan Audit mendapati mesyuarat BNRC telah diadakan antara enam (6) hingga 12 kali bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Perkara yang telah diputuskan oleh Jawatankuasa ini sepanjang tempoh tersebut adalah seperti cadangan penyambungan kontrak perkhidmatan, cadangan lantikan dan perpindahan kakitangan, pengesahan jawatan kakitangan serta penetapan gaji kakitangan.

- iii. Terma rujukan BNRC menetapkan keahlian terdiri sekurang-kurangnya dua (2) pengarah yang berstatus bebas dan bukan eksekutif. Semakan Audit mendapati empat (4) ahli telah meletak jawatan antara bulan Jun 2018 hingga April 2019 yang seterusnya menyebabkan mesyuarat tidak dapat diadakan pada tahun 2019. Peletakan jawatan ahli menyebabkan BNRC hanya dianggotai oleh seorang ahli sahaja yang merupakan Pengarah berstatus bukan bebas dan bukan eksekutif. Pelantikan Pengerusi yang berstatus bebas juga masih belum dibuat setakat bulan Mei 2019.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September dan 14 November 2019

Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 29 Julai 2019 bersetuju untuk melantik empat (4) ahli Lembaga Pengarah sebagai ahli BNRC. Mesyuarat BNRC telah diadakan pada 15 Oktober 2019.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus KTMB dalam aspek Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan adalah memuaskan.

6.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama KTMB adalah menyediakan perkhidmatan rel di Semenanjung Malaysia meliputi perkhidmatan tren antarabandar, komuter, ETS dan kargo. Hasil semakan Audit bagi keseluruhan prestasi aktiviti perkhidmatan tren dan pelaksanaan aktiviti perkhidmatan tren komuter adalah seperti berikut:

6.2.1. Prestasi Aktiviti

a. Pencapaian Output

- i. Pencapaian output dinilai berdasarkan lima (5) KPI iaitu pertumbuhan perniagaan ke arah kebebasan kewangan, pengurusan kos, kecekapan operasi

perniagaan, modal insan dan produktiviti serta penyampaian projek dalam tempoh masa. Pengukuran KPI tersebut dibuat berdasarkan 23 sasaran pada tahun 2016 dan 22 sasaran pada tahun 2017. Mulai tahun 2018, KTMB telah mengurangkan bilangan KPI kepada 11 sasaran dengan menggabungkan kesemua aktiviti perkhidmatan tren berbanding tahun sebelumnya. Pada tahun 2019, KTMB telah menetapkan 13 sasaran sebagai KPI.

- ii. Semakan Audit mendapati KTMB telah mencapai sasaran output berdasarkan KPI antara 82.1% hingga 89.6% mengikut *weightage* yang ditetapkan bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Butiran lanjut mengenai pencapaian output berdasarkan lima (5) KPI adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
PENCAPAIAN OUTPUT BERDASARKAN KPI
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

TAHUN/KPI	WEIGHTAGE (%)	PENCAPAIAN (%)
Tahun 2016		
Pertumbuhan Perniagaan Ke Arah Kebebasan Kewangan	13.0	9.0
Pengurusan Kos	3.0	1.6
Kecekapan Operasi Perniagaan	70.0	58.3
Modal Insan dan Produktiviti	5.0	5.0
Penyampaian Projek Dalam Tempoh Masa	9.0	8.2
JUMLAH	100.0	82.1
Tahun 2017		
Pertumbuhan Perniagaan Ke Arah Kebebasan Kewangan	10.0	9.3
Pengurusan Kos	10.0	10.0
Kecekapan Operasi Perniagaan	68.0	59.6
Modal Insan dan Produktiviti	6.0	6.0
Penyampaian Projek Dalam Tempoh Masa	6.0	4.7
JUMLAH	100.0	89.6
Tahun 2018		
Pertumbuhan Perniagaan Ke Arah Kebebasan Kewangan	10.0	9.0
Pengurusan Kos	10.0	10.0
Kecekapan Operasi Perniagaan	72.0	62.2
Modal Insan dan Produktiviti	5.0	5.0
Penyampaian Projek Dalam Tempoh Masa	3.0	3.0
JUMLAH	100.0	89.2
Tahun 2019 (Setakat bulan Julai)		
Pertumbuhan Perniagaan Ke Arah Kebebasan Kewangan	15.0	8.2
Pengurusan Kos	10.0	10.0
Kecekapan Operasi Perniagaan	66.0	59.1
Modal Insan dan Produktiviti	9.0	9.0
Penyampaian Projek Dalam Tempoh Masa	TB	TB
JUMLAH	100.0	86.3

Sumber: KPI Tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019

Nota: (TB) – Tidak Berkenaan

iii. Semakan Audit selanjutnya terhadap 13 sasaran yang ditetapkan pada tahun 2019 mendapati hanya lapan (8) atau 61.5% telah dicapai setakat bulan Julai 2019. Sasaran yang tidak dicapai melibatkan bilangan insiden/kegelinciran, bilangan purata harian penumpang dan purata bulanan tan kargo. Seterusnya, sebanyak lima (5) atau 45.5% daripada 11 sasaran yang dirancang telah dicapai bagi tahun 2018 berbanding 14 (63.6%) daripada 22 sasaran pada tahun 2017. Pada tahun 2016 pula sebanyak 11 (47.8%) berbanding 23 sasaran dicapai oleh KTMB. Sasaran yang berjaya dicapai setakat bulan Julai 2019 antaranya pengurangan minimum penggunaan perbelanjaan operasi; purata ketepatan masa perjalanan (punctuality) tren; dan jumlah purata bulanan kebolegunaan stokereta (rolling stock). Namun, pengukuran secara berkala KPI syarikat tidak dilaksanakan oleh Lembaga Pengarah. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PENCAPAIAN KPI BERDASARKAN SASARAN
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

TAHUN/ BUTIRAN	PERTUMBUHAN PERNIAGAAN KE ARAH KEBEBASAN KEWANGAN	PENGURUSAN KOS	KECEKAPAN OPERASI PERNIAGAAN	MODAL INSAN DAN PRODUKTIVITI	PENYAMPAIAN PROJEK DALAM TEMPOH MASA	JUMLAH/ (%)
Tahun 2016						
Sasaran	2	1	16	1	3	23
Capai	-	-	8	1	2	11
(%)	-	-	50.0	100.0	66.7	47.8
Tahun 2017						
Sasaran	2	1	16	1	2	22
Capai	1	1	11	1	-	14
(%)	50.0	100.0	68.8	100.0	-	63.6
Tahun 2018						
Sasaran	2	1	6	1	1	11
Capai	1	1	1	1	1	5
(%)	50.0	100.0	16.7	100.0	100.0	45.5
Tahun 2019 (Setakat bulan Julai)						
Sasaran	2	1	6	4	TB	13
Capai	-	1	3	4	TB	8
(%)	-	100.0	50.0	100.0	TB	61.5

Sumber: KPI Tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019

Nota: (TB) – Tidak Berkenaan

iv. Berdasarkan **Jadual 3** kadar pencapaian KPI terendah adalah kecekapan operasi perniagaan sebanyak 16.7% pada tahun 2018 berbanding 68.8% pada tahun 2017. Kadar pada tahun 2016 dan bulan Julai 2019 pula adalah

sebanyak 50%. Berdasarkan laporan pencapaian KPI, sasaran yang gagal dicapai bagi keseluruhan aktiviti melibatkan hasil operasi keretapi; purata harian penumpang; purata bulanan tan kargo; purata peratusan bulanan ketepatan waktu ketibaan tren (sehingga 10 minit); bilangan insiden/kegelinciran *major* dalam tempoh setahun; dan purata peratusan bulanan stokereta (rolling stock) aktif yang menjana pendapatan untuk perkhidmatan tren.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

Pengiraan pencapaian KPI berdasarkan pencapaian keseluruhan *weightage*. Kadar pencapaian KTMB melebihi sasaran sebanyak 80% yang ditetapkan oleh MKD iaitu antara 82.1% hingga 89.6% bagi tempoh yang dinilai.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi pencapaian output syarikat masih boleh dipertingkatkan terutamanya dari aspek pengukuran KPI kecekapan operasi perniagaan. Prestasi dapat dipertingkatkan dengan memantau pencapaian KPI secara berkala dan mengambil tindakan proaktif bagi mengenal pasti penambahbaikan yang perlu dilaksanakan.

b. Prestasi Keseluruhan Hasil Perkhidmatan Tren

- i. Empat (4) aktiviti utama KTMB iaitu tren antarabandar, komuter, ETS dan kargo menyumbang sebanyak 96.8% daripada hasil keseluruhan KTMB. Semakan Audit terhadap penyata pendapatan KTMB mendapati perkhidmatan tren antarabandar dan komuter telah merekodkan kerugian antara RM39.82 juta hingga RM77.76 juta. Perkara ini disebabkan perbelanjaan operasi yang melebihi hasil perkhidmatan bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Selain itu, didapati perbelanjaan operasi bagi tren komuter menunjukkan trend peningkatan dan tidak selari dengan hasil pendapatan yang semakin menurun. Perkhidmatan tren kargo dan ETS pula berjaya mencatatkan keuntungan berjumlah antara RM4.17 juta hingga RM59.38 juta bagi tempoh yang sama. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PENYATA PENDAPATAN MENGIKUT AKTIVITI UTAMA KTMB
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

BUTIRAN	TAHUN	HASIL OPERASI KERETAPELI	HASIL HARTANAH	HASIL PENGIKLAMAN	JUMLAH HASIL OPERASI	JUMLAH BELANJA OPERASI DAN LAIN-LAIN BELANJA (RM Juta)	UNTUNG/ (RUGI) OPERASI
		(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)
		(a)	(b)	(c)	(d) = (a+b+c)	(e)	(f) = (d - e)
Tren Antarabandar	2016	40.40	6.90	0.07	47.37	109.22	(61.85)
	2017	36.94	6.56	0.03	43.53	113.36	(69.83)
	2018	40.15	6.85	0.11	47.11	122.26	(75.15)
	2019 (Setakat bulan Julai)	30.94	4.05	0.03	35.02	74.84	(39.82)
JUMLAH		148.43	24.36	0.24	173.03	419.68	(246.65)
Tren Komuter	2016	151.57	5.70	0.27	157.54	206.47	(48.93)
	2017	146.20	5.86	0.13	152.19	210.82	(58.63)
	2018	131.27	5.69	0.49	137.45	215.21	(77.76)
	2019 (Setakat bulan Julai)	66.19	3.37	0.14	69.70	130.66	(60.96)
JUMLAH		495.23	20.62	1.03	516.88	763.16	(246.28)
ETS	2016	145.53	2.36	0.16	148.05	104.56	43.49
	2017	174.43	1.92	0.10	176.45	125.00	51.45
	2018	169.01	2.04	0.36	171.41	112.03	59.38
	2019 (Setakat bulan Julai)	96.15	1.18	0.10	97.43	69.28	28.15
JUMLAH		585.12	7.50	0.72	593.34	410.87	182.47
Tren Kargo	2016	148.37	0.50	0.07	148.94	144.77	4.17
	2017	125.82	0.57	0.04	126.43	103.67	22.76
	2018	126.35	0.57	0.14	127.06	101.68	25.38
	2019 (Setakat bulan Julai)	73.99	0.32	0.04	74.35	62.57	11.78
JUMLAH		474.53	1.96	0.29	476.78	412.69	64.09
JUMLAH KESELURUHAN		1,703.31	54.44	2.28	1,760.03	2,006.40	(246.37)

Sumber: Summary - Segmental Income Statement, KTMB
Nota: Akaun Pengurusan Tahun 2018

- ii. Semakan Audit selanjutnya terhadap unjuran untung dan rugi syarikat bagi tahun 2019 hingga 2025 yang disediakan oleh Jabatan Perancangan Korporat dan Pembangunan Perniagaan mendapati perkhidmatan tren antarabandar dan komuter dijangka akan terus merekodkan kerugian. Anggaran jumlah kerugian adalah antara sejumlah RM107.12 juta hingga RM307.06 juta bagi tempoh tersebut. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
UNJURAN UNTUNG DAN RUGI PERKHIDMATAN TREN
BAGI TAHUN 2019 HINGGA 2025

BUTIRAN	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)	2021 (RM Juta)	2022 (RM Juta)	2023 (RM Juta)	2024 (RM Juta)	2025 (RM Juta)
Tren Kargo	50.56	54.84	73.35	110.66	115.90	124.00	132.25
ETS	62.31	62.00	68.94	114.19	112.88	120.13	130.52
Tren Antarabandar	(107.12)	(114.89)	(119.06)	(134.62)	(143.33)	(148.75)	(155.34)
Subsidi Tren Tidak Ekonomik (Perjanjian Bagi Tren Antarabandar 2016 - 2020)	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	35.00	25.00
Tren Komuter	(159.61)	(203.02)	(252.40)	(307.06)	(207.13)	(252.46)	(303.84)
JUMLAH KERUGIAN	(108.86)	(156.07)	(184.17)	(171.83)	(76.68)	(122.08)	(171.41)

Sumber: Unjuran Untung dan Rugi Syarikat Bagi Tahun 2019 Hingga 2025

- iii. Berdasarkan Jabatan Perancangan Korporat dan Pembangunan Perniagaan, KTMB, antara faktor utama kerugian bagi perkhidmatan tren antarabandar dan komuter adalah disebabkan kadar tambang tren antarabandar tidak pernah dinaikkan sejak tahun 1993. Kadar tambang kekal pada 4 sen hingga 15 sen setiap kilometer mengikut kelas. Kadar tambang tren komuter pula telah dinaikkan pada 2 Disember 2015 daripada 6 sen hingga 11 sen setiap kilometer bagi tahun 2003 kepada 7 sen hingga 31 sen setiap kilometer mengikut jarak dan jenis pembayaran. Kenaikan kadar tambang tren komuter telah berjaya meningkatkan hasil perkhidmatan tren komuter pada tahun 2016. Bagaimanapun, didapati hasil tersebut mengalami penurunan pada tahun 2017 dan 2018. Antara faktor penurunan hasil disebabkan gangguan jadual perjalanan berikutan projek naik taraf landasan berkembar bagi Lembah Klang. Selain itu, penumpang juga mempunyai perkhidmatan tren alternatif daripada tren *Mass Rapid Transit* (MRT) dan *Light Rail Transit* (LRT) yang disediakan di Lembah Klang.
- iv. Walaupun mengalami kerugian bagi perkhidmatan tren antarabandar dan komuter, KTMB masih menawarkan pemberian diskaun. Pemberian diskaun dengan kelulusan Jemaah Menteri ini merupakan insentif kerajaan bagi membantu kehidupan rakyat. Diskaun 20% hingga 50% ditawarkan kepada

Anggaran kerugian tren komuter
RM159.61 juta (2019) hingga
RM303.84 juta (2025)



penumpang kategori pelajar, warga emas, orang kurang upaya, anggota keselamatan tentera dan polis (termasuk pesara) serta bomba. Tawaran diskaun mengikut jenis pembayaran juga diberikan dengan kadar antara 10% hingga 20% bagi pemegang kad komuter dan *Touch 'n Go* serta tambang percuma bagi kanak-kanak berumur dua (2) tahun ke bawah.

- v. KTMB juga menyediakan unjuran *break even point* (BEP) untuk kesemua perkhidmatan tren yang ditawarkan bagi tahun 2016 hingga 2018. Berdasarkan unjuran BEP, KTMB telah menanggung kerugian berjumlah antara RM3 dan RM4 bagi setiap penumpang tren komuter dalam tempoh tersebut. Tren antarabandar pula merekodkan kerugian berjumlah antara RM10 dan RM12 bagi setiap penumpang. Unjuran ini menunjukkan KTMB masih menanggung kerugian walaupun perkhidmatan tren mencapai kapasiti penuh penumpang bagi setiap perjalanan. Sebaliknya, perkhidmatan ETS mencatatkan keuntungan berjumlah RM9 hingga RM12 bagi setiap penumpang manakala tren kargo pula berjumlah antara RM2 dan RM3 bagi setiap tan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
UNJURAN *BREAK EVEN POINT* PERKHIDMATAN TREN
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

BUTIRAN	PURATA KOS/PENUMPANG (RM)			PURATA HASIL/PENUMPANG (RM)			PURATA UNTUNG ATAU (RUGI)/PENUMPANG (RM)			PURATA BEP/PENUMPANG (RM)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Tren Komuter	8	7	8	4	4	4	(4)	(3)	(4)	8	7	8
Tren Antarabandar	42	40	38	32	30	26	(10)	(10)	(12)	42	40	38
ETS	33	33	32	42	43	44	9	10	12	33	33	32
BUTIRAN	PURATA KOS/TAN (RM)			PURATA HASIL/TAN (RM)			PURATA UNTUNG/TAN (RM)			PURATA BEP/TAN (RM)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Tren Kargo	22	21	19	25	23	22	3	2	3	22	21	19

Sumber: Jabatan Perancangan Korporat dan Pembangunan Perniagaan, KTMB
Nota: (BEP) – *Break Even Point*

- vi. Garis Panduan Tatacara Pengurusan Bantuan Kewangan Kepada Syarikat MKD, Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan Perbendaharaan Kementerian Kewangan 2015 menyatakan bantuan kewangan kepada syarikat MKD boleh disediakan dalam bentuk geran, suntikan ekuiti dan pinjaman. Sebagai syarikat MKD, KTMB telah memohon tuntutan *funding gap* setiap tahun kepada MOF untuk menampung perbelanjaan operasi kesan daripada

pemberian diskaun dan penanguhan kenaikan kadar tambang. Setakat bulan Julai 2019, KTMB menerima tuntutan penuh sejumlah RM50 juta dalam bentuk geran. Bagaimanapun, jumlah tuntutan yang diterima bagi tahun 2016 hingga 2018 tidak dapat menampung perbelanjaan operasi syarikat dengan jumlah perbezaan antara RM15 juta hingga RM105.60 juta. Sejak tahun 1992, KTMB telah menerima sejumlah RM1.460 bilion bantuan kewangan daripada MOF. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
TUNTUTAN *FUNDING GAP* KEPADA KERAJAAN
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

TAHUN	TUNTUTAN DIMOHON (RM Juta)	TUNTUTAN DITERIMA (RM Juta)	PERBEZAAN		JENIS TERIMAAN
			(RM Juta)	(%)	
2016	71.00	30.00	41.00	57.7	Modal Ekuiti
2017	115.60	10.00	105.60	91.3	Modal Ekuiti
2018	115.00	100.00	15.00	13.0	Geran
2019 (Setakat bulan Julai)	50.00	50.00	-	-	Geran

Sumber: Jabatan Kewangan, KTMB

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

Pengiraan untung atau rugi bagi setiap perkhidmatan tren KTMB merangkumi keseluruhan kos yang ditanggung oleh KTMB. Bagi perkhidmatan tren komuter, salah satu kos tetap yang perlu ditanggung walaupun tidak selari dengan larian tren ialah kos faedah pinjaman kerajaan berjumlah RM880.50 juta. Selain itu, kos tetap kakitangan juga menyumbang kepada kos operasi yang tinggi. Kos operasi juga meningkat kerana peningkatan kapasiti yang ditawarkan setiap tahun berikutan penyediaan perkhidmatan tren komuter mengikut kemajuan kerja projek *Klang Valley Electrified Double Track (KVDT)*. Bagi perkhidmatan tren antarabandar pula, KTMB terus menyediakan perkhidmatan walaupun ada laluan perkhidmatan yang mengalami kerugian atas dasar tanggungjawab sosial kepada masyarakat. Selain itu, kadar tambang yang diluluskan untuk perkhidmatan ini adalah jauh lebih rendah berbanding kos operasi dan tidak pernah disemak sejak tahun 1993.

Pada pendapat Audit, prestasi hasil perkhidmatan tren belum mencapai tahap kecekapan yang disasarkan. Dua (2) daripada empat (4) perkhidmatan iaitu aktiviti tren antarabandar dan komuter merekodkan kerugian. Bagaimanapun, kedudukan ini adalah selaras dengan tanggungjawab sosial KTMB kepada rakyat dan polisi kerajaan. Kerugian dua (2) sektor utama syarikat menyebabkan kerugian keseluruhan

syarikat. Oleh itu, KTMB masih memerlukan *funding gap* daripada kerajaan bagi menampung kos operasinya.

c. Pencapaian Output Bilangan Penumpang dan Hasil Tren Komuter

- i. Berdasarkan KPI, KTMB telah menetapkan sasaran penumpang seramai 51.48 juta (tahun 2016), 41.40 juta (tahun 2017), 37.50 juta (tahun 2018), dan 36.70 juta (tahun 2019). Sasaran penumpang ini ditetapkan melalui purata harian penumpang seramai 143,000; 115,000 dan 100,000 masing-masing bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Sasaran penumpang yang ditetapkan setakat bulan Julai 2019 adalah seramai 21 juta penumpang.
- ii. Semakan Audit mendapati pencapaian sebenar penumpang tren komuter berbanding sasaran adalah antara 80.6% hingga 90% bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Namun didapati bilangan penumpang tren komuter telah berkurangan dari seramai 41.48 juta penumpang kepada 32.02 juta penumpang bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. KTMB juga turut menurunkan sasaran penumpang bagi tempoh tersebut berasaskan pencapaian tahun sebelumnya supaya lebih realistik kesan daripada projek KVDT yang sedang dilaksanakan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
PRESTASI BILANGAN PENUMPANG TREN KOMUTER
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

TAHUN	PENUMPANG			PENURUNAN PENUMPANG	
	SASARAN (Juta)	SEBENAR (Juta)	PENCAPAIAN (%)	(Juta)	(%)
2016	51.48	41.48	80.6		
2017	41.40	37.26	90.0	4.22	10.2
2018	37.50	32.02	85.4	5.24	14.1
2019 (Setakat bulan Julai)	21.00	17.30	82.4	TB	TB

Sumber: KPI Tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019

Nota: (TB) - Tidak Berkenaan Kerana Pengukuran Dibuat bagi Pencapaian Sepenuh Tahun

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati pencapaian sebenar hasil tren komuter berbanding sasaran adalah antara 77.7% hingga 92.9% bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Hasil tren komuter juga turut berkurangan sebanyak 13.4% daripada sejumlah RM151.57 juta kepada RM131.27 juta kesan pengurangan penumpang sepanjang tahun 2016 hingga 2018. Sasaran hasil

tren komuter juga turut diturunkan selaras dengan pengurangan sasaran penumpang bagi tempoh tersebut. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
PRESTASI HASIL TREN KOMUTER
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

TAHUN	SASARAN HASIL (RM Juta)	HASIL SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)	PENURUNAN HASIL	
				(RM Juta)	(%)
2016	180.00	151.57	84.2		
2017	157.29	146.20	92.9	5.37	3.5
2018	149.50	131.27	87.8	14.93	10.2
2019 (Setakat bulan Julai)	85.22	66.18	77.7	TB	TB

Sumber: Jabatan Komuter, KTMB

Nota: (TB) - Tidak Berkenaan Kerana Pengukuran Dibuat bagi Pencapaian Sepenuh Tahun

- iv. Faktor utama penurunan penumpang tren komuter disebabkan projek naik taraf KVDT yang tidak dapat disiapkan mengikut jadual dan diberikan lanjutan masa sehingga 8 Julai 2020 berbanding tempoh asal pada 1 November 2019. Dalam tempoh projek naik taraf tersebut, kekerapan keretapi pada waktu puncak dijadualkan kekal pada 15 minit namun di luar waktu puncak meningkat dari 30 minit hingga satu (1) jam. Penurunan bilangan penumpang ini secara tidak langsung memberi kesan kepada pendapatan syarikat.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

Langkah penambahbaikan telah diambil antaranya dengan memastikan ketepatan tren melebihi sasaran KPI dengan kadar 97%. KTMB juga memastikan kekerapan jadual waktu tren komuter di sektor yang tidak terlibat dengan projek KVDT dikekalkan dengan kekerapan setiap 20 minit untuk waktu puncak dan 30 minit di luar waktu puncak. Penyediaan perkhidmatan tren komuter secara terus iaitu dari Pelabuhan Klang ke Tanjung Malim dan Pulau Sebang ke Batu Caves juga telah dimaksimumkan. Promosi yang meluas melalui hebahan kepada orang awam dan pelancong mengenai tempat menarik yang boleh dilawati dengan menggunakan tren komuter juga telah dibuat.

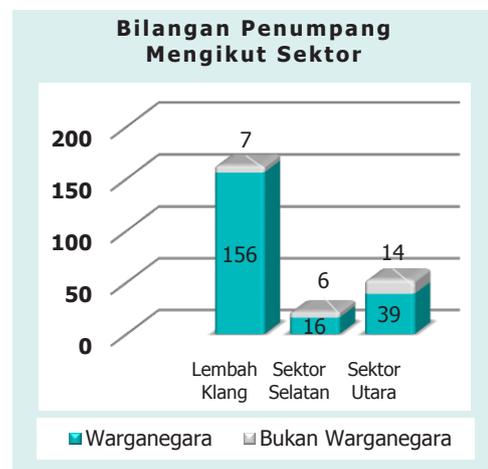
Pada pendapat Audit, prestasi bilangan penumpang dan hasil tren komuter belum mencapai tahap kecekapan yang disasarkan. Bagaimanapun, usaha penambahbaikan yang dilaksanakan oleh KTMB adalah baik dan wajar

diteruskan bagi mengurangkan kerugian dan memastikan tren komuter sentiasa menjadi pilihan penumpang.

d. Pencapaian *Outcome* Perkhidmatan Tren Komuter

i. KTMB tidak menetapkan *outcome* yang perlu dicapai oleh syarikat namun ada melaksanakan edaran soal selidik kepada penumpang tren bagi menilai tahap kesedaran dan kepuasan pelanggannya. Antara kaji selidik yang dijalankan adalah berkenaan tahap penerimaan penumpang terhadap perubahan jadual waktu komuter, kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan ETS dan pembelian tiket atas talian.

ii. Edaran soal selidik oleh pihak Audit kepada seramai 238 penumpang tren komuter telah dibuat semasa pemeriksaan fizikal Audit di sembilan (9) stesen melibatkan tiga (3) sektor. Tujuan edaran soal selidik tersebut adalah bagi menentukan tahap kepuasan dan kesedaran pengguna. Antara maklum balas yang diterima daripada 238 penumpang tren adalah seperti berikut:



- majoriti penumpang berpuas hati dengan kekerapan tren, keselamatan di dalam dan luar tren serta layanan di kaunter tiket berdasarkan tiga (3) sektor yang dilawati;
- seramai 64 penumpang (39.3%) di Sektor Lembah Klang mengakui berlaku kelewatan tren komuter manakala Sektor Selatan dan Utara tidak pasti dengan kelewatan tren;
- seramai 176 penumpang (73.9%) mengetahui KTMB ada menjual kad nilai simpan komuter. Namun majoriti penumpang di Sektor Utara iaitu sebanyak 62.3% tidak mengetahui kerana KTMB belum menguatkuasakan penggunaan Kad Komuter Link atau *cashless* di sektor tersebut. Selain itu, seramai 133 penumpang (55.9%) tidak mengetahui Kad Komuter Link tidak mempunyai tarikh luput;

- tempoh menunggu tren yang lama di Sektor Lembah Klang menyebabkan urusan harian seramai 121 penumpang (74.2%) terganggu dan 102 penumpang (62.6%) bertukar kepada jenis perkhidmatan pengangkutan lain; dan
- seramai 27 penumpang (11.3%) tren komuter tidak memulangkan token tren. Kewujudan laluan pengguna kad *Touch 'n Go* menyebabkan berlaku risiko penumpang yang menggunakan token tetapi menggunakan laluan tersebut dan keluar tanpa memulangkan token. Laporan Jabatan Audit Dalam Bertarikh 26 Jun 2018 telah membangkitkan kehilangan token sebanyak 559,359 (93.2%) daripada keseluruhan 600,000 token yang bernilai RM2.28 juta. Jabatan Komuter, KTMB menyatakan masalah kehilangan token dapat diatasi dengan mempercepatkan proses pemasangan *Card Reader Module* dan memasukkan aplikasi *Touch 'n Go* ke *Access Control Gate* (ACG). Ini disebabkan laluan bagi penumpang tren yang menggunakan kad *Touch 'n Go* dikawal secara manual serta berasingan dari laluan pintu masuk dan keluar ACG.

Maklum Balas KTMB yang Diterima pada 25 September 2019

KTMB akan melaksanakan aktiviti promosi tanpa tunai dengan meningkatkan penggunaan kad. Dengan strategi tanpa tunai ini, masalah penggunaan token akan dapat dikurangkan.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengguna tren komuter berpuas hati dengan tahap perkhidmatan tren komuter KTMB. Bagaimanapun, projek KVDT yang diberikan lanjutan masa menyebabkan kelewatan kekerapan tren di Sektor Lembah Klang dan mengganggu urusan harian penumpang serta terpaksa menggunakan jenis perkhidmatan pengangkutan lain.

6.2.2. Pelaksanaan Aktiviti Tren Komuter

Perkhidmatan komuter mula diperkenalkan pada tahun 1995 dan merupakan sistem tren elektrik yang pertama di Malaysia. Pada awal perkhidmatan rel ini hanya menyasarkan penduduk di Lembah Klang dan kawasan sekitarnya dengan landasan sepanjang 529.04 kilometer. Namun, perkhidmatan ini telah diperluaskan ke Utara dan Selatan Semenanjung Malaysia. Setakat bulan Julai 2019, KTMB menyediakan

234 perkhidmatan tren komuter sehari di Sektor Lembah Klang dan Selatan serta 48 perkhidmatan sehari di Sektor Utara.

a. Ketepatan Masa Perjalanan (Punctuality) Tren

- i. Berdasarkan KPI tahun 2016 hingga 2019, waktu ketibaan tren komuter adalah dalam tempoh 10 minit daripada jadual waktu ditetapkan. Peratusan ketepatan masa bulanan yang perlu dicapai adalah antara 90%, 95% atau 97%.
- ii. Semakan Audit mendapati tahap ketepatan masa perjalanan tren komuter bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019 adalah cekap kerana pencapaian purata bulanan melebihi sasaran dengan purata kadar antara 95.4% hingga 98.1% bagi tempoh tersebut. Namun berdasarkan peratusan ketepatan masa bulanan, KTMB tidak dapat mencapai sasaran bagi bulan Mei 2016 dan Ogos, September serta Disember 2017. Berdasarkan penjelasan KTMB, kadar ketepatan masa tidak dapat dicapai antaranya disebabkan insiden perlanggaran atau kegelinciran tren komuter. Pemeriksaan fizikal Audit pada 15 hingga 28 Ogos 2019 mendapati tren komuter berjaya sampai ke stesen mengikut jadual dan mengekalkan tahap ketepatan masa tren. Pencapaian ketepatan masa adalah seperti dalam **Jadual 10**.

**JADUAL 10
PENCAPAIAN KETEPATAN MASA PERJALANAN TREN KOMUTER
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019**

TAHUN		2016	2017	2018	2019 (Setakat bulan Julai)
Sasaran Purata Bulanan/(%)		95.0	95.0	90.0	97.0
Bulan/(%)	Januari	96.0	98.3	90.5	99.2
	Februari	97.9	95.9	92.8	98.6
	Mac	98.2	96.6	94.2	98.0
	April	96.8	97.7	91.4	97.1
	Mei	94.0	97.0	90.9	98.2
	Jun	97.1	96.3	98.3	98.6
	Julai	97.2	97.4	99.3	97.0
	Ogos	97.9	88.6	98.1	
	September	97.3	93.2	97.8	
	Oktober	98.2	95.9	98.5	
	November	95.5	95.1	98.4	
	Disember	97.6	93.2	97.6	
	PURATA		97.0	95.4	95.7

Sumber: KPI Tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019

Pada pendapat Audit, tahap ketepatan masa perjalanan (punctuality) tren komuter adalah cekap berdasarkan purata kadar yang dicapai antara 95.4% hingga 98.1% bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019.

b. Kekekapan Jadual Perjalanan Tren

- i. Berdasarkan memo daripada APAD (dahulu dikenali sebagai SPAD) bertarikh 6 Mei 2016, KTMB perlu mengekalkan kekekapan jadual waktu bagi tiga (3) laluan melibatkan Tanjung Malim ke Sungai Buloh; Sungai Buloh ke Pelabuhan Klang; dan Batu Caves ke Seremban. Kekekapan jadual waktu yang ditetapkan adalah antara 15 dan 30 minit pada waktu puncak serta 45 dan 60 minit pada luar waktu puncak mengikut laluan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

**JADUAL 11
TEMPOH MASA KEKERAPAN TREN DITETAPKAN
MENGIKUT LALUAN DAN WAKTU**

LALUAN PERKHIDMATAN	HARI BEKERJA (ISNIN – JUMAAT)		HUJUNG MINGGU/ CUTI UMUM
	WAKTU PUNCAK (HARI BEKERJA: 0530 – 0930; 1600 – 2000)	LUAR WAKTU PUNCAK (HARI BEKERJA: 0930 – 1600; 2000 – 0030)	
Tanjung Malim – Sungai Buloh	30	60	60
Sungai Buloh – Pelabuhan Klang	15	45	45
Batu Caves – Seremban	15	45	45

Sumber: Memo SPAD bertarikh 6 Mei 2016

- ii. Semakan Audit terhadap jadual perjalanan tren mendapati kekekapan tren tidak dapat dikekalkan mengikut tempoh masa yang ditetapkan APAD bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Tempoh masa kekekapan pada waktu puncak bagi laluan Tanjung Malim ke Sungai Buloh adalah antara seawal enam (6) hingga 142 minit berbanding 30 minit yang ditetapkan. Seterusnya, kekekapan pada luar waktu puncak adalah antara 15 hingga 172 minit berbanding 45 minit bagi laluan yang sama. Analisis Audit terhadap



Tempoh menunggu tren sehingga 256 minit

berbanding 45 minit waktu menunggu tren komuter yang ditetapkan

di luar waktu puncak

disebabkan projek naik taraf landasan berkembar bagi Lembah Klang/KVDT

jadual perjalanan tren bagi laluan Sungai Buloh hingga Pelabuhan Klang pula mendapati kekerapan adalah antara lima (5) hingga 215 minit berbanding 15 minit yang ditetapkan pada waktu puncak. Manakala pada luar waktu puncak adalah antara lapan (8) hingga 256 minit berbanding 45 minit yang ditetapkan. Kekerapan bagi laluan Batu Caves hingga Seremban pula adalah antara 10 hingga 86 minit berbanding 15 minit pada waktu puncak dan lapan (8) hingga 117 minit berbanding 45 minit pada luar waktu puncak. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
TEMPOH MASA KEKERAPAN TREN MENGIKUT LALUAN DAN WAKTU
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

LALUAN/MASA		HARI BEKERJA (ISNIN – JUMAAT)				HUJUNG MINGGU/ CUTI UMUM
		WAKTU PUNCAK		LUAR WAKTU PUNCAK		
		0530 – 0930	1600 - 2000	0930 - 1600	2000 - 0030	
		(Minit)	(Minit)	(Minit)	(Minit)	
Tanjung Malim – Sungai Buloh (30/60 minit)	2016	11 – 74	13 – 76	15 – 74	15 – 70	15 – 65
	2017	27 – 58	27 – 58	35 – 71	47 – 84	27 – 84
	2018	6 – 82	60 – 142	38 – 105	53 – 121	TB
	2019 (Setakat bulan Julai)	12 – 105	85 – 125	19 – 112	100 – 172	TB
Sungai Buloh – Pelabuhan Klang (15/45 minit)	2016	11 – 37	13 – 60	13 – 60	15 – 68	2 – 65
	2017	11 – 43	15 – 58	11 – 71	15 – 97	15 – 97
	2018	6 – 53	13 – 105	8 – 101	19 – 123	TB
	2019 (Setakat bulan Julai)	5 – 40	10 – 215	15 – 256	15 – 172	TB
Batu Caves – Seremban (15/45 minit)	2016	14 – 86	15 – 52	15 – 52	15 – 45	30 – 60
	2017	10 – 60	12 – 50	11 – 108	12 – 85	20 – 108
	2018	13 – 73	17 – 62	8 – 117	20 – 108	TB
	2019 (Setakat bulan Julai)	13 – 65	18 – 70	24 – 82	20 – 110	TB

Sumber: Analisis JAN Berdasarkan Jadual Waktu KTMB
Nota: (TB) – Tidak Berkenaan

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati mulai tahun 2018, KTMB hanya mengeluarkan jadual mengikut hari bekerja dan tidak menetapkan jadual bagi hujung minggu atau cuti umum berbanding tahun sebelumnya. Mengikut perkiraan Audit, bilangan perkhidmatan tren bagi laluan penuh dari stesen Tanjung Malim hingga Pelabuhan Klang hanya sebanyak enam (6) tren sehingga bulan Julai 2019 berbanding 78 tren sebelum projek KVDT dilaksanakan. Selain itu, bilangan perkhidmatan tren bagi laluan Batu Caves hingga Seremban hanya 18 tren berbanding 51 tren bagi tempoh yang sama.

Keadaan ini menunjukkan penurunan tren sebanyak 92.3% bagi laluan Tanjung Malim hingga Pelabuhan Klang dan 64.7% bagi laluan Batu Caves hingga Seremban. Pihak Audit mendapati kesemua perubahan jadual waktu ini telah dimaklumkan kepada APAD. Namun, APAD melalui surat bertarikh 5 Julai 2019 memohon KTMB menyemak semula cadangan jadual baharu kerana penjadualan semula ini tidak selaras dengan kekerapan minimum yang telah ditetapkan APAD iaitu 15 minit.

- iv. Bagi mengurangkan masalah kepada penumpang, KTMB berusaha memaklumkan perubahan jadual waktu di sekitar Lembah Klang bagi kawasan yang terlibat dengan projek KVDT dengan memperkenalkan perkhidmatan aplikasi *MyRailtime* mulai 17 Mei 2019. Aplikasi ini membantu orang ramai menyemak jadual perjalanan, waktu ketibaan dan pelepasan perkhidmatan tren di Lembah Klang mengikut waktu sebenar.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

Kekerapan jadual perjalanan tidak dapat dicapai seperti yang ditetapkan oleh APAD disebabkan pelaksanaan projek KVDT. Bilangan perkhidmatan tren telah mencapai bilangan perkhidmatan minimum yang ditetapkan oleh APAD mengikut jadual perkhidmatan tren yang disediakan pada hari biasa untuk tahun 2018. Tiada perubahan jadual perkhidmatan tren pada hari Sabtu, Ahad dan hari kelepasan am.

Pada pendapat Audit, tempoh masa kekerapan tren mengikut laluan dan waktu bagi tahun 2016 hingga bulan Julai 2019 adalah tidak cekap kerana berlaku kelewatan yang ketara akibat daripada projek KVDT yang gagal disiapkan mengikut jadual asal.

c. Penyenggaraan Aset *Electrical Multiple Unit*

- i. Setakat bulan Julai 2019, KTMB mempunyai 58 unit set tren komuter yang dikenali sebagai *rolling stock Electrical Multiple Unit* (EMU). EMU ini terdiri daripada kategori tiga (3) gerabak yang digunakan di Sektor Utara dan enam (6) gerabak di Sektor Selatan dan Lembah Klang. Berdasarkan penyata kewangan beraudit KTMB, usia hayat *rolling stock* ditetapkan antara 20 hingga 30 tahun.
- ii. Semakan Audit terhadap buku *rolling stock* di Jabatan Kejuruteraan dan Penyenggaraan Fleet mendapati usia tren yang dimiliki oleh KTMB adalah

antara tujuh (7) hingga 25 tahun. Set tren ini terdiri daripada status aktif dan tidak aktif. Tren status aktif digunakan untuk operasi. Set tren tidak aktif pula adalah tren yang tidak boleh digunakan untuk operasi, tidak dapat dibaiki atau menunggu untuk dilupuskan. Setakat bulan Julai 2019, KTMB mempunyai 55 set tren yang aktif. Daripada jumlah tersebut, 20 set tren adalah kategori tiga (3) gerabak beroperasi di Sektor Utara dan baki 35 set tren adalah kategori enam (6) gerabak yang beroperasi di Sektor Lembah Klang dan Selatan. Bagaimanapun, tiga (3) set tren kategori enam (6) gerabak didapati tidak aktif kerana terlibat dengan kemalangan *major* (2 set) dan mengalami kegagalan sistem *major* (1 set).

- iii. Pengurusan penyenggaraan *rolling stock* EMU bagi 20 set tren kategori tiga (3) gerabak dilaksanakan oleh KTMB manakala 35 set tren kategori enam (6) gerabak disenggarakan oleh kontraktor yang dilantik oleh MOT. Semakan Audit terhadap KTMB *Daily EMU Maintenance Status Sheet* berkenaan kedudukan status penyenggaraan bagi kategori tiga (3) gerabak pada 22 Julai 2019 mendapati lima (5) daripada 20 set tren sedang disenggarakan dengan tempoh masa antara 248 hingga 1,433 hari dari tarikh tren dihentikan operasi. Bagaimanapun, semakan lanjut mendapati tempoh masa patut siap dibaiki tidak ditetapkan dalam SOP penyenggaraan. Antara sebab tempoh masa penyenggaraan yang panjang ialah komponen EMU dalam proses perolehan dan kelewatan ketibaan komponen. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
TEMPOH MASA PENYENGGARAAN *ROLLING STOCK* EMU
BAGI KATEGORI TIGA GERABAK

SET EMU	TRACTION POWER (%)	STATUS	LOKASI	TARIKH BERHENTI	LEWAT (Hari)	SEBAB BELUM SIAP
20	0	Stop	Sentul	19.08.2015	1,433	<i>Awaiting components part and under purchasing process.</i>
35	0	Stop	Sentul	14.04.2016	1,194	- <i>Awaiting components part and under purchasing process.</i> - <i>Under refurbished program.</i>
33	100	Stop	Tg. Malim	25.06.2016	*1,122	<i>Installation and testing converter inverter</i>
26	100	Stop	Sentul	25.11.2017	604	<i>Under refurbished program.</i>
09	100	Stop	Sentul	16.11.2018	248	<i>Awaiting components part and under purchasing process.</i>

Sumber: *KTMB Daily EMU Maintenance Status Sheet*

Nota: (*) - Maklum Balas Pada 4 September 2019 - Set EMU 33 Telah Diguna Untuk Operasi Pada 27 Julai 2019

- iv. Semakan Audit terhadap laporan KTMB *Daily EMU Maintenance Status Sheet* mendapati enam (6) daripada 20 set tren yang sedang disenggara hanya mempunyai kapasiti *traction power* sebanyak 75% namun sedia digunakan untuk membawa penumpang. *Traction power* merupakan kadar peratusan ketersediaan sistem bagi penggerak tren. Jabatan Kejuruteraan dan Penyenggaraan Fleet pada 30 Ogos 2019 menyatakan kemampuan tren untuk beroperasi adalah subjektif dengan kelajuan operasi yang ditentukan. Bagaimanapun, semakan Audit selanjutnya mendapati KTMB tidak menyediakan SOP khusus bagi menentukan prosedur dan had kelajuan tren untuk membawa penumpang bagi tren yang mempunyai *traction power* di bawah kapasiti 100%. Perkara ini boleh menimbulkan risiko kepada pemandu tren dan syarikat serta penumpang sekiranya berlaku insiden kerana tiada kawalan keselamatan yang minimum ditetapkan dalam SOP sebagai panduan.
- v. SOP *Maintenance Process Control* menetapkan set tren kategori tiga (3) gerabak disenggarakan mengikut kiraan kilometer tren yang digunakan. Mengikut SOP, A *exam* adalah bagi setiap 5,000 kilometer, B *exam* bagi setiap 45,000 kilometer, C *exam* bagi setiap 90,000 kilometer, D *exam* bagi setiap 180,000 kilometer, E *exam* bagi setiap 540,000 kilometer dan F *exam* bagi setiap 1.08 juta kilometer. Kitaran penyenggaraan bagi sebuah tren akan berakhir pada F *exam* yang melibatkan *heavy overhaul*.
- vi. Semakan Audit mendapati KTMB mula menyediakan rekod jadual penyenggaraan EMU yang patut disenggara mulai tahun 2017. Namun, rekod bagi tahun 2017 dan 2018 tidak menyatakan jenis *exam* yang terlibat untuk penyenggaraan. Mulai tahun 2019, rekod jadual penyenggaraan EMU yang perlu disenggara telah dikemas kini mengikut jenis *exam*. Daripada rekod tersebut, pencapaian EMU yang dijadualkan untuk disenggara adalah antara 46.9% hingga 76% bagi tahun 2017 hingga bulan Julai 2019. Seterusnya, pihak Audit mendapati KTMB tidak menyediakan sasaran bagi tren yang perlu disenggara mengikut E dan F *exam* (*heavy overhaul*). Menurut Jabatan Kejuruteraan dan Penyenggaraan Fleet pada 22 Julai 2019, penyenggaraan *heavy overhaul* tidak dibuat oleh KTMB kerana kekangan kewangan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
PENCAPAIAN JADUAL PENYENGGARAAN EMU
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

TAHUN/ PENCAPAIAN		2016	2017	2018	2019 (Setakat bulan Julai)
		(%)	(%)	(%)	(%)
Bulan/ (%)	Januari	TD	80.0	62.9	89.2
	Februari	TD	81.6	85.7	81.3
	Mac	TD	84.6	89.5	75.8
	April	TD	81.0	63.2	93.8
	Mei	TD	80.6	66.7	92.1
	Jun	TD	80.0	67.6	100.0
	Julai	TD	84.4	41.2	100.0
	Ogos	TD	80.5	29.8	
	September	TD	73.7	30.4	
	Oktober	TD	78.9	41.1	
	November	TD	65.9	25.0	
	Disember	TD	50.0	44.6	
	JUMLAH	TD	75.5	46.9	76.0
PENEMUAN AUDIT	Tidak disediakan sepanjang tahun.	Tiada kategori <i>exam</i> .	Tiada kategori <i>exam</i> .	Kategori <i>exam</i> A, B, C dan D. Tiada jadual dibuat bagi penyelenggaraan E dan F (heavy overhaul).	

Sumber: Jabatan Kejuruteraan dan Penyelenggaraan *Fleet*, KTMB

Nota: Perkiraan Peratus Dibuat Berdasarkan Pencapaian Berbanding Sasaran Penyelenggaraan EMU

Nota: (TD) – Tidak Disediakan

- vii. Berdasarkan kontrak penyelenggaraan, set tren kategori enam (6) gerabak perlu disenggarakan setiap dua (2) hari, mingguan (L1), bulanan (L2), empat (4) tahun (semi overhaul) (L3) dan lapan (8) tahun (general overhaul) (L4) serta termasuk penyelenggaraan tidak berjadual (L5). KTMB memaklumkan kontrak penyelenggaraan setiap empat (4) dan lapan (8) tahun masih belum dimuktamadkan oleh MOT. Kelewatan ini menyebabkan kesemua 35 set tren yang telah berusia tujuh (7) tahun yang terlibat dengan *semi overhaul* tidak dapat disenggarakan mengikut jadual. Penyelenggaraan yang tidak dibuat mengikut jadual boleh menimbulkan risiko peningkatan kos penyelenggaraan atau penggantian kesan daripada penggunaan secara berterusan.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 dan 27 September 2019

Lima (5) daripada 20 set tren yang mengalami kelewatan penyelenggaraan telah dijadualkan untuk menjalani program *re-engineering* secara berperingkat. Setakat bulan Ogos 2019, tiga (3) set tren telah selesai menjalani program tersebut dan baki dua (2) set tren dijangka selesai pada tahun 2020. Peratusan *traction power* tidak memberi implikasi kepada kelajuan tren. Permohonan bagi pelaksanaan *semi*

overhaul tren kategori enam (6) gerabak telah dimohon melalui MOT di bawah senarai perolehan RMKe-11 tahun 2019. Perolehan tersebut dalam proses penilaian oleh kerajaan dan telah melalui proses pengurusan nilai. Memandangkan tempoh penyenggaraan L4 semakin hampir, Jawatankuasa Pengurusan Nilai telah bersetuju meneruskan perolehan L4 yang dijangka akan bermula pada pertengahan tahun 2020.

Pada pendapat Audit, penyenggaraan set tren komuter kategori tiga (3) dan enam (6) gerabak adalah tidak cekap kerana tidak disenggara mengikut jadual. Kontrak penyenggaraan yang masih belum dimuktamadkan boleh meningkatkan kos penyenggaraan pada masa hadapan.

d. Pengurusan Sistem Tiket Baharu

- i. Sistem tiket baharu *Automatic Fare Collection* (AFC) telah diperkenalkan oleh KTMB pada 19 Oktober 2016. Sistem ini digunakan di 57 stesen komuter bagi laluan Tanjung Malim hingga Pelabuhan Klang dan Batu Caves hingga Pulau Sebang yang meliputi Sektor Lembah Klang dan Selatan. Melalui sistem ini, penggunaan token dan kad nilai simpan iaitu Kad Komuter Link digunakan bagi menggantikan sistem tiket manual yang digunakan sebelum ini. Namun, sistem tiket manual masih digunakan di Sektor Utara.
- ii. Semakan Audit terhadap kontrak *Tender for Completion of Automatic Fare Collection System for KTMB Commuter Station* mendapati sistem ini merangkumi komponen *Access Control Gate* (ACG), *Ticket Issuing Machine* (TIM), *Ticket Vending Machine* (TVM) dan *Mobile Validator* (MV). Kontraktor telah dilantik oleh MOT sebagai *Superintendent Officer* dan KTMB sebagai *Superintendent Officer's Representative*. Kontraktor pertama dilantik pada 11 Januari 2011 dengan nilai kontrak RM85.88 juta dan tarikh patut siap kerja ialah 10 April 2012. Kontraktor ini telah diberikan lanjutan masa sehingga 18 September 2012. Namun, disebabkan kegagalan menyiapkan kontrak dalam tempoh lanjutan, kontraktor tersebut telah ditamatkan kontrak pada 8 April 2013. Kontrak ini telah ditender semula dan dilaksanakan oleh kontraktor kedua (penyelamat) dengan nilai kontrak berjumlah RM42.12 juta dari 2 November 2015 hingga 1 Mei 2016. Sijil Perakuan Siap Kerja telah dikeluarkan pada 17 April 2017 oleh MOT dengan tempoh tanggungan kecacatan sehingga 30 Disember 2018. Pada 31 Disember 2018, KTMB telah

mengeluarkan surat lanjutan kerja penyenggaraan kepada kontraktor ini sehingga 31 Mac 2019.

- iii. Seterusnya, KTMB juga terlibat membangunkan sistem di bawah projek nasional yang disenaraikan di bawah Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) bagi Pengangkutan Awam Bandar. Sistem tersebut dikenali sebagai *The Integrated Common Payment System (ICPS)* atau Sistem Pembayaran Tanpa Tunai Bersepadu. Objektif ICPS adalah untuk menyepadukan semua sistem tambang rel bandar dan bas transit di Lembah Klang. Kontraktor bagi membangunkan sistem ICPS telah dilantik oleh KTMB dengan nilai kontrak berjumlah RM21.21 juta dan tempoh kontrak mulai 14 Ogos 2017 hingga 13 Ogos 2018. Antara skop kerja kontraktor ialah membangunkan perisian *Business Rule Engine (BRE)* dan mengaplikasikan perisian ini ke dalam *Card Reader Module* bagi tujuan integrasi data. *Card Reader Module* adalah salah satu peranti di dalam ACG yang digunakan untuk membaca kad komuter atau *Touch 'n Go*.
- iv. Semakan Audit selanjutnya mendapati setakat bulan Julai 2019, peraturan berkenaan AFC termasuk tatacara penggunaan token dan kad nilai simpan belum diambil kira dalam *Station Accounts Instruction Book (SAIB)*. Selain itu, didapati mulai bulan Disember 2016 hingga Julai 2019, sebanyak 36,860 laporan aduan kerosakan diterima oleh KTMB antaranya melibatkan kegagalan aplikasi, token atau kad tidak dikesan dan kerosakan *Ticket Vending Machine (TVM)*. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
ADUAN KEROSAKAN SISTEM AFC
MULAI BULAN DISEMBER 2016 HINGGA JULAI 2019

BULAN/TAHUN	JUMLAH ADUAN KEROSAKAN	ANTARA ADUAN DILAPORKAN
Bulan Disember 2016	19	<i>Alarm trigger; application failure; ticket vending machine out of application; mobile validator not running; no notes balance; token/card not detected; no cable; system error; dan notes not accepted.</i>
2017	16,211	
2018	16,559	
2019 (Setakat bulan Julai)	4,071	
JUMLAH	36,860	

Sumber: *AFC Failure Report* - Unit AFC, Jabatan Komuter, KTMB

- v. Pemeriksaan fizikal Audit yang dijalankan antara 14 hingga 20 Ogos 2019 mendapati nilai baki akhir dua Kad Komuter Link yang digunakan oleh pihak Audit adalah berbeza walaupun melalui *check point* awal hingga akhir yang sama. Baki Kad Komuter Link semasa *check point* akhir pemilik kad pertama

adalah berjumlah RM9.10 dan pemilik kad kedua pula berjumlah RM5.80. Antara yang dilaporkan dalam penyata tersebut adalah "suspect touch in at problematic ICPS" atau/dan "penalty excessive journey more than 6 hours". Keadaan ini menunjukkan wujudnya perbezaan caj yang dikenakan kepada penumpang kesan daripada kelemahan sistem tiket baharu.

- vi. Semakan Audit mendapati kegagalan sistem AFC dan ICPS telah dilaporkan oleh Jabatan Audit Dalaman, KTMB pada 5 Ogos 2019 yang menyebabkan hasil yang direkodkan oleh KTMB berbeza dengan rekod server *Touch 'n Go*. Jabatan Kewangan menyatakan akan mengenal pasti data yang tidak dapat dikesan oleh server *Touch 'n Go* untuk tujuan penyesuaian. Selain itu, kontraktor bagi sistem ICPS juga diminta mengemukakan pelan tindakan bagi mengelakkan perkara ini daripada berulang. Semakan Audit selanjutnya mendapati KTMB ada menyediakan laporan *Reconciliation Touch 'n Go* secara bulanan. Berdasarkan perkiraan Audit, jumlah perbezaan hasil yang direkodkan oleh KTMB berbanding server *Touch 'n Go* ialah RM7.39 juta bagi tempoh mulai bulan Jun 2016 hingga Julai 2019. Namun, jumlah terimaan hasil KTMB yang dapat dituntut dengan *Touch 'n Go* adalah berdasarkan rekod server *Touch 'n Go*. Perbezaan hasil ini tidak dapat diiktiraf sebagai pendapatan KTMB. Butiran lanjut perbezaan adalah seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
PERBEZAAN HASIL ANTARA REKOD KTMB DAN TOUCH 'N GO
MULAI BULAN JUN 2016 HINGGA JULAI 2019

TAHUN	JUMLAH HASIL MENGIKUT REKOD KTMB (RM Juta)	JUMLAH HASIL MENGIKUT REKOD TOUCH 'N GO (RM Juta)	JUMLAH PERBEZAAN (RM Juta)
	(a)	(b)	(c) = (b) – (a)
*2016 (Bulan Jun – Disember)	18.48	19.22	0.74
2017	29.85	29.37	(0.48)
2018	12.72	9.58	(3.14)
2019 (Setakat bulan Julai)	11.45	6.94	(4.51)
JUMLAH	72.50	65.11	(7.39)

Sumber: Unit Kewangan, Jabatan Komuter

Nota: (*) - Rekod daripada bulan Januari hingga Mei 2016 tidak dapat dikemukakan

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 dan 27 September 2019

Antara langkah penambahbaikan yang diambil oleh KTMB bagi mengatasi masalah perbezaan data adalah dengan menyediakan penyesuaian antara rekod KTMB dan *Touch 'n Go* yang mana sebarang perbezaan akan dirujuk kepada *Touch 'n Go*. Selain itu, KTMB juga sedang membuat pemantauan bagi mengenal pasti penalti yang

dikenakan kepada pelanggan akibat daripada masalah sistem AFC atau kesilapan pelanggan. Hebahan secara menyeluruh kepada pelanggan berkenaan sebab penalti dikenakan dan penyediaan penyata kad komuter yang lengkap kepada pelanggan juga sedang dilaksanakan oleh KTMB.

Pada pendapat Audit, pengurusan sistem tiket baharu adalah tidak cekap kerana wujud perbezaan terimaan hasil berjumlah RM7.39 juta. Kelemahan sistem ini boleh menyebabkan berlaku ketirisan atau manipulasi data hasil komuter termasuk caj penalti yang tidak sepatutnya dikenakan kepada penumpang. Selain itu, aduan berkenaan sistem AFC sebanyak 36,860 menunjukkan kelemahan sistem yang signifikan. Tindakan penambahbaikan yang diambil sepatutnya dapat menangani perbezaan data dalam masa terdekat dan perlu dipantau rapi oleh Lembaga Pengarah.

e. Pengurusan Keselamatan, Kemalangan dan Kes Jenayah

- i. Akta Keretapi 1991 (Akta 463), Seksyen 4 menyatakan tanggungjawab pengendali keretapi adalah mengawal selia kendalian dan perkhidmatan keretapi, menetapkan standard keselamatan minimum, mengadakan peruntukan bagi pegawai-pegawai yang diamanahkan, memajukan kepentingan kemudahan pengguna dan perkhidmatan keretapi serta menggalakkan pengembangan serta pembaikan sistem keretapi.
- ii. Pemeriksaan fizikal Audit ke sembilan (9) stesen komuter pada 19 hingga 28 Ogos 2019 mendapati tarikh luput alat pemadam api di dua (2) stesen iaitu stesen Seremban dan Jalan Kastam telah tamat tempoh. Tarikh luput alat pemadam api di stesen Seremban bertarikh 5 Julai 2019 manakala di stesen Jalan Kastam bertarikh 22 Februari 2017. Tiada rekod aduan mengenai pemeriksaan alat pemadam api dibuat di stesen terbabit. Seterusnya, sistem AFC yang melibatkan komponen ACG dan TVM didapati telah rosak. Pihak Audit juga mendapati fasiliti yang disediakan tidak mencukupi antaranya tiada kemudahan ruang meletak kenderaan dan hanya lif khas untuk OKU sahaja disediakan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
PEMERIKSAAN FIZIKAL TERHADAP
KEMUDAHAN FASILITI DI STESEN KTMB

BIL.	LOKASI STESEN	PENEMUAN AUDIT	MAKLUM BALAS KTMB PADA 25 SEPTEMBER 2019
1.	Seremban dan Jalan Kastam	<ul style="list-style-type: none"> - Dua (2) daripada enam (6) ACG di pintu keluar masuk tidak berfungsi di stesen Seremban. - Dua (2) daripada empat (4) ACG di pintu keluar masuk rosak di stesen Jalan Kastam. - Pemadam api telah tamat tempoh pada 5 Julai 2019 di stesen Seremban dan 22 Februari 2017 di Jalan Kastam. 	<ul style="list-style-type: none"> - KTMB telah mengambil tindakan pembaikan. Namun disebabkan jangka hayat perkakasan AFC telah menghampiri 10 tahun, perkara ini dijangka akan berulang. Alat ganti juga sukar untuk diperolehi kerana ada antaranya sudah tidak dikeluarkan oleh syarikat pengeluar (obsolete). - Alat pemadam api bagi stesen Seremban dan Jalan Kastam telah diperbaharui pada 25 September 2019. Namun, KTMB telah membuat pemeriksaan secara menyeluruh untuk mendapatkan tarikh luput alat pemadam api di semua stesen Lembah Klang pada 19 dan 20 September 2019. Proses penggantian alat pemadam api yang telah tamat tempoh akan dilaksanakan dalam tempoh terdekat.
2.	Tampin/ Pulau Sebang dan Jalan Kastam	<ul style="list-style-type: none"> - Sebuah TVM disediakan namun rosak di stesen Tampin/Pulau Sebang. - Sebuah TVM disediakan namun rosak di stesen Jalan Kastam. 	
3.	Simpang Ampat, Butterworth, dan Padang Besar	<ul style="list-style-type: none"> - Pintu keluar masuk ke platform masih menggunakan pintu manual. Bagaimanapun, pintu berkenaan tidak dikawal menyebabkan pengunjung dan penumpang bebas keluar masuk ke platform. Pintu berkenaan akan hanya dikawal apabila ada ketibaan keretapi dan penumpang yang keluar dari platform. 	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk stesen Simpang Ampat, Butterworth dan Padang Besar, kawalan pintu keluar masuk dilaksanakan oleh Penyenggara Am (PA) di bawah seliaan Pengurus Stesen. Ini dilaksanakan hanya pada masa ketibaan dan pelepasan tren sahaja. Selepas masa berkenaan pintu akan ditutup disebabkan PA akan melaksanakan tugas lain seperti kerja-kerja pembersihan. Tugas Pengurus Stesen bukan hanya memastikan keselamatan penumpang ketika tren tiba dan berlepas sepenuhnya tetapi juga perlu untuk kawalan panel.
4.	Butterworth	<ul style="list-style-type: none"> - Tiada kemudahan ruang meletak kenderaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stesen Butterworth tiada kemudahan parkir untuk orang awam disebabkan kemudahan berkenaan disediakan oleh Penang Sentral secara bersepadu.
5.	Padang Besar	<ul style="list-style-type: none"> - Hanya lif kecil khusus untuk Orang Kelainan Upaya (OKU) sahaja disediakan. Bagaimanapun, lif tersebut berkunci dan perlu mendapatkan kerjasama kakitangan KTMB untuk menggunakannya. Keadaan tersebut menyebabkan kesukaran kepada mereka yang memerlukan untuk turun dan naik ke platform. 	<ul style="list-style-type: none"> - Stesen Padang Besar dalam reka bentuk asalnya semasa siap pada tahun 1995 sememangnya tidak disediakan kemudahan lif mengikut keperluan pada masa itu. Kemudahan lif kecil berkenaan adalah sumbangan daripada pihak kontraktor. Namun, KTMB ada membuat permohonan kepada kerajaan untuk pembinaan lif baharu di stesen Padang Besar. - Lif di stesen Padang Besar untuk kegunaan OKU sahaja. Peraturan penggunaannya memerlukan pengguna memohon daripada Pengurus Stesen untuk membuka kunci lif tersebut sebelum ianya digunakan. Penggunaan lif tersebut oleh OKU perlu diiringi dan dipantau oleh kakitangan stesen untuk memastikan keselamatan OKU yang menggunakan lif tersebut.

Sumber: Pemerhatian Fizikal - Jabatan Audit Negara

iii. Pemeriksaan fizikal Audit seterusnya juga mendapati pagar di jajaran trek landasan tidak dikunci, pagar rosak dan penduduk setempat melintasi landasan melibatkan stesen Seremban, Jalan Kastam dan Padang Jawa. KTMB memaklumkan pada 25 September 2019 bahawa tindakan pembaikan telah diambil berulang kali untuk membaiki pagar dan tembok yang telah rosak dan runtuh. Namun, telah dipotong dan dirobohkan semula oleh orang awam dan penduduk setempat yang berdekatan. Pintu pagar juga telah dikunci tetapi dirosakkan walaupun telah digantikan. Selain itu, pihak Audit mendapati tembok yang dibina berdekatan stesen Padang Jawa telah diruntuhkan oleh individu tidak bertanggungjawab bagi tujuan melintasi landasan walaupun jejantas telah dibina. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 4**.

GAMBAR 1



Stesen Seremban – Sekitar Jajaran Trek
Kilometer 448.44 Labu
- Pagar Tidak Berkunci
(19 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



Stesen Seremban - Kampung Jawa Batu 8
- Pagar Rosak
(19 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 3



Stesen Jalan Kastam
- Laluan Penduduk Setempat Ke Stesen
(28 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4



Stesen Padang Jawa
- Tembok Diruntuhkan Untuk Membuat Laluan
Walaupun Jejantas Telah Disediakan
(28 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

iv. Semakan Audit terhadap laporan statistik kemalangan atau insiden yang berlaku kepada penumpang, orang awam atau kontraktor KTMB di landasan

mendapati penurunan kes mulai tahun 2016 hingga bulan Julai 2019. Pada tahun 2018, sebanyak 38 kes direkodkan berbanding 56 dan 59 kes kemalangan masing-masing bagi tahun 2017 dan 2016. Setakat bulan Julai 2019, KTMB merekodkan 21 kes kemalangan atau insiden. Sebanyak 134 kes kegelinciran tren direkodkan meliputi kategori *minor* dan *major* termasuk dua (2) kes yang melibatkan tren komuter. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
STATISTIK KEMALANGAN/INSIDEN
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JULAI 2019

BUTIRAN	2016	2017	2018	2019 (Setakat bulan Julai)
Penceroboh – Cedera	4	8	10	3
Penceroboh – Maut	24	11	8	8
Jatuh Daripada Tren – Cedera	4	4	2	0
Jatuh Daripada Tren – Maut	0	1	0	0
Lontar Objek – Insiden	23	29	16	8
Lontar Objek – Cedera	2	0	1	0
Renjatan Elektrik – Cedera	2	1	1	2
Renjatan Elektrik – Maut	0	2	0	0
JUMLAH	59	56	38	21

Sumber: Rekod Statistik Kemalangan/Insiden di Landasan Keretapi

- v. Semakan Audit selanjutnya terhadap Laporan Kemalangan Renjatan Elektrik mendapati satu (1) kes renjatan elektrik berlaku pada 17 Januari 2016 akibat layang-layang yang tersangkut di talian atas antara Shah Alam dan Padang Jawa yang melibatkan kelecuman 52%. Selain itu, dua (2) kes maut direkod daripada lapan (8) kes renjatan elektrik yang dilaporkan. Seterusnya pada 20 Mac 2017 satu (1) kes dilapor melibatkan seorang kanak-kanak di Kilometer 40.788 antara Jalan Kastam dan Perhentian Raja Uda. Pemeriksaan fizikal Audit mendapati papan tanda keselamatan voltan tinggi diletakkan di tempat yang tidak sesuai dan tidak berhampiran dengan komponen yang mempunyai voltan tinggi sebenar seperti dalam **Gambar 5** hingga **Gambar 7**. Manakala tiada papan tanda keselamatan berhampiran jajaran trek di stesen Padang Jawa yang terletak bersebelahan kawasan perumahan seperti dalam **Gambar 8**. KTMB memaklumkan akan meneliti dan meletakkan papan tanda keselamatan voltan tinggi di tempat yang sesuai. Selain itu, papan tanda larangan menggunakan *selfie stick* di kawasan stesen sedang ditampal secara berperingkat.

GAMBAR 5



Stesen Simpang Ampat
- Papan Tanda Voltan Tinggi Terletak Di Lif
(21 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 6



Stesen Butterworth
- Papan Tanda Voltan Tinggi Terletak Di Ruang Menunggu
(22 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 7



Stesen Padang Besar
- Papan Tanda Voltan Tinggi Terletak Di Bilik Stor
(23 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 8



Stesen Padang Jawa
-Tiada Papan Tanda Voltan Tinggi Diletakkan
(28 Ogos 2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- vi. SOP ICT – Sistem Kamera Litar Tertutup (Disember 2012) perenggan 4.3 menyatakan semua Pengurus Stesen bertanggungjawab memantau dan memeriksa sistem CCTV melalui skrin paparan sekiranya anggota polis bantuan tidak ditempatkan di stesen berkenaan. Perenggan 11.1 dan 11.2 pula menghendaki semua aduan kerosakan yang diterima dikemas kini ke dalam sistem ISM Helpdesk. Sistem ini berfungsi untuk menyelesaikan dan mengemas kini laporan kegagalan sistem dan setiap aduan yang diterima perlu diambil tindakan dalam masa 24 jam oleh *Train Control and Common Centre* (TCCC). TCCC yang terletak di KL Sentral merupakan pusat mengawal pergerakan tren dan mengawal selia CCTV di setiap stesen.
- vii. Pemerhatian fizikal Audit di stesen Tampin/Pulau Sebang, Butterworth, Padang Besar dan Jalan Kastam mendapati polis bantuan ada ditempatkan di stesen tersebut. Namun tanggungjawab pemantauan CCTV masih dilaksanakan oleh Pengurus Stesen. Pemantauan CCTV di stesen KL Sentral, Kajang, dan Seremban pula dipantau oleh anggota polis bantuan. Manakala

di stesen Simpang Ampat, polis bantuan tidak ditempatkan dan CCTV dipantau oleh Pengurus Stesen. KTMB memaklumkan secara keseluruhannya, polis bantuan bertanggungjawab untuk mengurus, mengawal dan memantau CCTV melalui Bilik Kawalan CCTV 24 jam di KL Sentral.

- viii. Semakan Audit mendapati Pengurus Stesen di Tampin/Pulau Sebang, Simpang Ampat dan Padang Besar tidak melaporkan kerosakan CCTV namun hanya merekodkan dalam Buku Catatan Harian dan tiada bukti menunjukkan laporan kerosakan dilaporkan ke TCCC. Selain itu, terdapat paparan CCTV yang tidak berfungsi di stesen Seremban sejak 22 Mei 2019 namun pemeriksaan Audit pada 19 Ogos 2019 mendapati tindakan sewajarnya masih belum diambil. Semakan selanjutnya mendapati Pengurus Stesen juga tidak berada di bilik bertugas bagi pemantauan sepenuh masa kerana perlu bertugas untuk mengawal keluar dan masuk penumpang. Selain itu, CCTV juga tidak dipasang sama ada di luar atau dalam bilik Pengurus Stesen di Padang Besar yang menyimpan hasil kutipan harian tren.
- ix. Semakan Audit terhadap laporan statistik tangkapan oleh polis bantuan mendapati bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Julai 2019, sebanyak 474 tangkapan (98.8%) daripada 480 laporan telah dibuat oleh Unit Polis Bantuan. Namun, terdapat tangkapan yang dibuat bukan berdasarkan laporan yang diterima menyebabkan peratusan tangkapan melebihi 95%. Antara yang diperhatikan adalah kes kecurian kabel semboyan tidak dapat diselesaikan sepenuhnya dengan pencapaian 53 tangkapan (26.2%) berbanding 202 laporan bagi tempoh yang sama. Pihak Audit mendapati antara faktor kecurian kabel semboyan adalah disebabkan akses ke landasan trek yang mudah kerana terdapat pagar yang tidak berkunci, rosak atau dirobuhkan.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

CCTV yang dipantau Pengurus Stesen bertujuan untuk memastikan keselamatan dan kelancaran pergerakan penumpang semasa berada di stesen. Setakat ini, KTMB hanya membaik pulih CCTV menggunakan peralatan sedia ada dan dalam proses membuat *Request for Quotation* untuk perolehan peralatan CCTV. Pemasangan CCTV di luar bilik Pengurus Stesen akan dibuat selepas mengubah suai ruang pejabat di stesen Padang Besar.

Pada pendapat Audit, pengurusan keselamatan di stesen KTMB masih belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi kerana masih berlaku ketidakpatuhan SOP berkenaan CCTV. Tahap keselamatan di stesen dan

kawasan berhampirannya perlu dipertingkatkan bagi mengurangkan risiko kemalangan.

6.2.3. Prestasi Pinjaman Kerajaan dan Bayaran Balik

- a. Setakat bulan Julai 2019, KTMB mempunyai lima (5) pinjaman dengan MOF berjumlah RM880.50 juta yang diperoleh antara tahun 1990 hingga 2001. Pinjaman tersebut bertujuan untuk pembelian set tren EMU kategori tiga (3) gerabak, menaik taraf sistem komputer dan penyelesaian awal pinjaman komersial.
- b. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Julai 2019, jumlah hutang termasuk faedah KTMB dengan MOF berjumlah RM1.433 bilion dengan kadar faedah antara 4% dan 8%. Oleh kerana KTMB tidak mempunyai kemampuan kewangan untuk membayar balik ansuran tahunan pinjaman mengikut jadual, KTMB telah memohon penstrukturan semula pinjaman pada 11 Julai 2008 dan diluluskan oleh MOF pada 15 September 2009. Bagaimanapun, semakan lanjut mendapati KTMB masih belum membuat bayaran balik kepada MOF selepas penstrukturan semula pinjaman tersebut. KTMB pernah memohon untuk hapus kira pinjaman tersebut pada 25 November 2016 namun tidak diluluskan oleh MOF. Butiran lanjut pinjaman adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
PINJAMAN KERAJAAN PERSEKUTUAN OLEH KTMB
BAGI TAHUN 1990 HINGGA 2001

BIL.	BUTIRAN	PRINSIPAL (RM Juta)	FAEDAH		JUMLAH (RM Juta)	TEMPOH TANGGUH	ANSURAN TAHUNAN	
			(%)	(RM Juta)			TEMPOH	(RM Juta)
1.	Pembelian 18 set EMU Kelas 81 (i) bertarikh 15.09.1990	97.00	8	100.59	197.59	15.09.1990 hingga 14.09.2001	15.09.2001 hingga 15.09.2020	9.88
2.	Pinjaman tambahan pembelian 18 set EMU Kelas 81 (ii) bertarikh 01.02.1995	73.95	8	76.70	150.65	01.02.1995 hingga 31.01.2006	01.02.2006 hingga 01.02.2025	7.53
3.	Pembelian 44 set EMU Kelas 82 dan 83 bertarikh 13.01.1996	404.55	8	304.40	708.95	13.01.1996 hingga 12.01.2002	13.01.2002 hingga 13.02.2016	47.26
4.	Naik taraf sistem komputer – Y2K bertarikh 16.07.1999	25.00	4	5.82	30.82	16.07.1999 hingga 15.07.2010	16.07.2010 hingga 16.07.2019	3.08

BIL.	BUTIRAN	PRINSIPAL (RM Juta)	FAEDAH		JUMLAH (RM Juta)	TEMPOH TANGGUH	ANSURAN TAHUNAN	
			(%)	(RM Juta)			TEMPOH	(RM Juta)
5.	Penyelesaian awal pinjaman komersial bertarikh 25.08.2001	280.00	4	65.21	345.21	25.08.2001 hingga 24.08.2006	25.08.2006 hingga 25.08.2015	34.52
JUMLAH		880.50		552.72	1,433.22			102.27

Sumber: Daftar Pinjaman Kerajaan - Jabatan Kewangan, KTMB

- c. Pihak Audit mendapati kedudukan kewangan KTMB yang kurang stabil disebabkan daripada model pengurusan syarikat sejak mula dikorporatkan dipengaruhi oleh empat (4) entiti iaitu MOF, MOT, PAK dan APAD. Fungsi yang dijalankan oleh PAK adalah tidak selaras dengan Akta Keretapi 1991, Seksyen 89(8) yang menyatakan fungsi Perbadanan adalah untuk mengurus, mentadbir dan menyenggarakan serta mengurus dan mentadbirkan segala liabiliti berkenaan dengannya. Sehingga kini, PAK adalah pemegang semua aset dan tanah keretapi di bawah PTP tetapi KTMB diberi tanggungjawab mengurus dan menyenggara aset rel. Namun didapati KTMB dan PAK tidak pernah mengikat sebarang perjanjian bagi penggunaan aset milik PAK termasuk penyenggaraan yang perlu dilaksanakan oleh KTMB sejak mula dikorporatkan.
- d. KTMB memaklumkan antara punca utama struktur tadbir urus KTMB gagal untuk mencapai objektif pengkorporatan kerana fungsi yang sepatutnya dilaksanakan oleh PAK di bawah Seksyen 89(8), Akta Keretapi 1991 masih kekal dilaksanakan oleh KTMB sehingga kini disebabkan isu keperluan operasi tren dan keselamatan. Penyenggaraan keseluruhan aset keretapi masih kekal di bawah tanggungjawab KTMB dengan menggunakan dana dalaman. KTMB juga terpaksa menanggung perbelanjaan modal berjumlah RM100 juta hingga RM150 juta setahun untuk membiayai penyenggaraan *major* infrastruktur keretapi. Setiap tahun, KTMB masih memerlukan suntikan dana kewangan daripada kerajaan untuk menampung perbelanjaan operasi syarikat berikutan kutipan hasil berasaskan tambang yang rendah. Hasil tambang yang rendah ini disebabkan kadar tambang yang dikawal oleh kerajaan.
- e. Selain itu, memo Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan bertarikh 18 Oktober 2018 menyatakan KTMB mempunyai tanggungjawab yang besar tetapi tertakluk kepada kawalan harga tambang oleh APAD bagi tujuan mengurangkan beban rakyat. Keadaan ini menyebabkan KTMB terus merekodkan kerugian operasi serta mengalami masalah kewangan yang kritikal.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

Berdasarkan kedudukan kewangan yang kurang stabil, KTMB masih tidak mempunyai kemampuan untuk membuat pembayaran balik pinjaman kerajaan. Pada 8 Mei 2019, KTMB sekali lagi memohon kepada MOF untuk hapus kira pinjaman tersebut namun masih belum menerima maklum balas daripada MOF.

Pada pendapat Audit, prestasi pinjaman kerajaan adalah tidak cekap kerana syarikat tidak mampu membuat bayaran balik pinjaman berjumlah RM1.433 bilion. Penglibatan empat (4) entiti yang masing-masing mempunyai pengaruh terhadap operasi KTMB menyebabkan strategi dan hala tuju pembangunan keretapi adalah terhad, tidak diselaraskan dan menyebabkan kerugian yang berterusan ditanggung oleh KTMB. Ketiadaan perjanjian antara KTMB dan PAK berkenaan aset keretapi bagi melaksanakan fungsi sedia ada juga adalah tidak selaras dengan Akta Keretapi 1991.

6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. KTMB telah memperoleh laporan tanpa teguran pada tahun 2016 dan laporan berteguran pada tahun 2017 bagi penyata kewangan yang diaudit oleh Tetuan Deloitte. Setakat 26 September 2019, KTMB masih belum menyerahkan simpan penyata kewangan beraudit bagi tahun berakhir 31 Disember 2018 kepada SSM walaupun tarikh akhir serah simpan penyata kewangan telah berakhir. KTMB telah beberapa kali memohon penangguhan tempoh serah simpan kepada SSM namun permohonan tersebut tidak diluluskan. Permohonan penangguhan ini disebabkan KTMB dan Tetuan Deloitte memerlukan suatu tempoh munasabah bagi memuktamadkan penilaian dua (2) standard perakaunan baharu yang berkuat kuasa pada 1 Januari 2018. Tetuan Deloitte masih dalam proses akhir menyemak dan memuktamadkan draf penyata kewangan ini. Sehubungan itu, akaun pengurusan bagi tahun 2018 telah digunakan bagi tujuan analisis.

6.3.2. Analisis terhadap kedudukan kewangan syarikat KTMB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 (akaun pengurusan) telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 20**.

JADUAL 20
KEDUDUKAN KEWANGAN KTMB BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	525.54	530.09	507.56
Lain-lain Pendapatan Operasi	165.54	98.69	170.91
Pendapatan Kewangan	0.55	0.19	0.12
JUMLAH PENDAPATAN	691.63	628.97	678.59
Kos Perkhidmatan	(468.74)	(445.21)	(449.84)
Perbelanjaan Pentadbiran	(129.11)	(138.90)	(142.11)
Lain-lain Perbelanjaan Operasi	(55.44)	(11.64)	(10.46)
Kos Kewangan	(29.40)	(28.75)	(27.50)
JUMLAH PERBELANJAAN	(682.69)	(624.50)	(629.91)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	8.94	4.47	48.68
Rugi Aktuari Ke Atas Skim Manfaat Persaraan	0.00	(8.78)	0.00
KERUGIAN TERKUMPUL	(2,873.73)	(2,878.04)	(2,829.36)
JUMLAH ASET	410.11	420.90	450.97
JUMLAH LIABILITI	1,932.80	1,937.90	1,919.30
JUMLAH EKUITI	(1,522.69)	(1,517.00)	(1,468.33)
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	410.11	420.90	450.97
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	3.85	5.60	61.76

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016 dan 2017 serta Akaun Pengurusan Bagi Tahun 2018

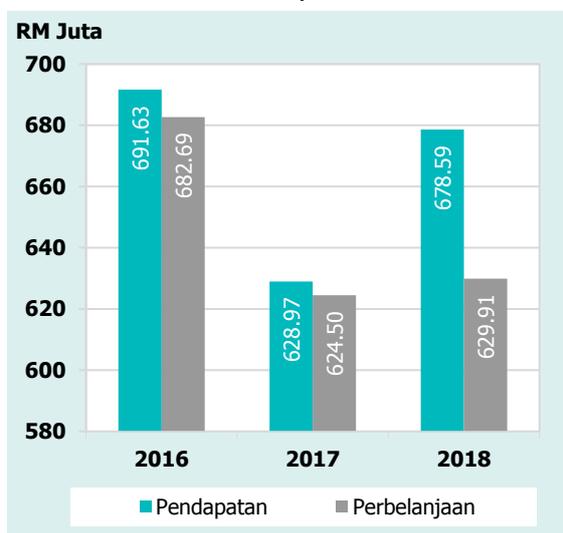
6.3.3. Pendapatan utama KTMB bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah terdiri daripada hasil perkhidmatan tren iaitu ETS, komuter, kargo dan antarabandar. Pada tahun 2018, KTMB merekodkan pendapatan berjumlah RM678.59 juta iaitu peningkatan sebanyak 7.9% (RM49.62 juta) berbanding sejumlah RM628.97 juta pada tahun 2017. Ini disebabkan oleh peningkatan lain-lain pendapatan operasi antaranya disumbangkan oleh penerimaan geran kerajaan berjumlah RM100 juta dan hasil pengiklanan. Manakala perolehan pendapatan bagi tahun 2017 merekodkan sedikit penurunan sebanyak 9.1% (RM62.66 juta) berbanding sejumlah RM691.63 juta pada tahun 2016. Penurunan bilangan penumpang disebabkan oleh projek menaik taraf KVDT dan perkhidmatan tren alternatif lain melibatkan pembukaan perkhidmatan MRT laluan Sungai Buloh hingga Kajang. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 20** dan **Carta 3**.

6.3.4. Perbelanjaan KTMB terdiri daripada kos perkhidmatan, perbelanjaan pentadbiran, lain-lain perbelanjaan operasi dan kos kewangan. Pada tahun 2018, jumlah perbelanjaan merekodkan sedikit peningkatan iaitu sebanyak 0.9% (RM5.41 juta) kepada sejumlah RM629.91 juta berbanding sejumlah RM624.50 juta pada tahun 2017. Antara faktor peningkatan adalah disebabkan perbelanjaan penyenggaraan *rolling stock* pada tahun tersebut. Manakala perbelanjaan tahun 2017 menunjukkan penurunan sejumlah RM58.19 juta (8.5%) berbanding RM682.69 juta

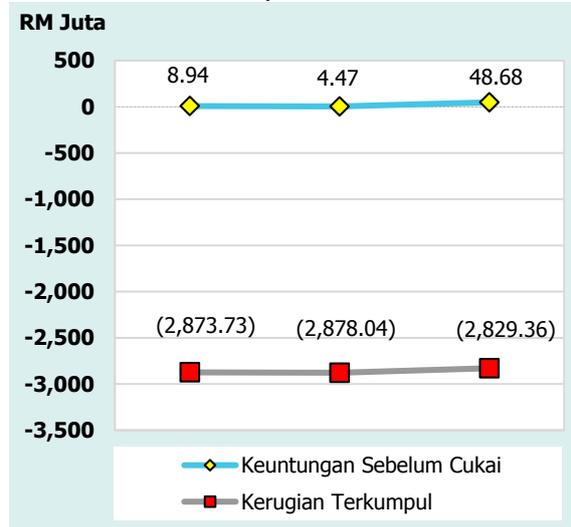
pada tahun 2016. Ini disebabkan oleh penurunan kos perkhidmatan dan lain-lain perbelanjaan operasi. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 20** dan **Carta 3**.

6.3.5. Trend jumlah pendapatan melebihi perbelanjaan telah menyumbang kepada keuntungan sebelum cukai bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut. Pada tahun 2018, keuntungan sebelum cukai yang dicatat menunjukkan peningkatan yang ketara iaitu sejumlah RM44.21 juta (melebihi 100%) berbanding sejumlah RM4.47 juta pada tahun 2017. Keuntungan sebelum cukai pada tahun 2017 pula mengalami penurunan sejumlah RM4.47 juta (50%) berbanding sejumlah RM8.94 juta pada tahun 2016. KTMB merekodkan kerugian bagi aktuari ke atas skim manfaat persaraan yang diiktiraf dalam pendapatan komprehensif lain berjumlah RM8.78 juta pada tahun 2017. Jumlah ini turut menyumbang kepada peningkatan kerugian terkumpul KTMB pada tahun tersebut. Secara keseluruhannya, KTMB masih merekodkan kerugian terkumpul yang tinggi pada tahun 2018 berjumlah RM2.829 bilion walaupun mengalami peningkatan keuntungan sebelum cukai tiga (3) tahun berturut-turut. Trend keuntungan sebelum cukai dan kerugian terkumpul bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 20** dan **Carta 4**.

CARTA 3
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



CARTA 4
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI
DAN KERUGIAN TERKUMPUL BAGI
TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan Akaun Pengurusan 2018

6.3.6. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati KTMB masih belum mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya pada masa diperlukan kerana jumlah liabiliti yang melebihi aset bagi tahun 2016 hingga

2018. Pada tahun 2018, jumlah liabiliti syarikat melebihi nilai aset sejumlah RM1.468 bilion (325.6%). Ketidakupayaan kewangan menyebabkan KTMB memohon untuk hapus kira hutang kerajaan berjumlah RM1.433 bilion pada tahun 2016 namun tidak diluluskan oleh MOF. Sehingga bulan Julai 2019, KTMB tidak pernah membuat sebarang bayaran balik pinjaman kepada kerajaan. Nisbah semasa KTMB bagi tempoh yang sama juga adalah kurang memuaskan kerana tahap kecairan syarikat yang rendah pada kadar antara 0.30 hingga 0.39. Ini menunjukkan syarikat masih belum mampu untuk menampung obligasi jangka pendeknya. Selain itu, kedudukan nisbah hutang atas aset KTMB adalah tidak memuaskan iaitu antara 425.6% hingga 471.3%. Ini menunjukkan KTMB terlalu bergantung pada liabiliti terutama pinjaman daripada kerajaan dan institusi kewangan bagi menampung operasi syarikat.

6.3.7. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai KTMB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada keseluruhannya, baki tunai dan kesetaraan tunai KTMB pada akhir tahun kewangan 2018 adalah berjumlah RM61.76 juta. Peningkatan sejumlah RM56.16 juta pada tahun 2018 berbanding tahun sebelumnya disebabkan oleh terimaan pendapatan dividen daripada syarikat subsidiarinya.

Maklum balas KTMB yang diterima pada 25 September 2019

Kedudukan aset adalah rendah berbanding liabiliti yang ditanggung oleh syarikat disebabkan kekangan aliran tunai yang kritikal sejak dikorporatkan. Keadaan ini mendorong ketidakupayaan KTMB untuk menjelaskan tanggungan liabiliti yang meningkat dari semasa ke semasa.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan KTMB adalah kurang stabil. KTMB terus merekodkan jumlah liabiliti yang melebihi aset berjumlah RM1.468 bilion pada tahun 2018.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, berdasarkan skop pengauditan, dapat dirumuskan bahawa objektif penubuhan KTMB melalui pengkorporatan KTM belum dapat dicapai sepenuhnya. KTMB masih belum bebas sepenuhnya untuk membuat keputusan terutamanya berkaitan operasi syarikat kerana terikat dengan empat (4) entiti dalam model pengurusan KTMB. Ini secara tidak langsung menyumbang kepada kedudukan kewangan yang kurang stabil

kerana kebergantungan KTMB sepenuhnya hanya kepada hasil tambang rel. Selain itu, KTMB terikat dengan dasar semasa kerajaan terutamanya dalam penentuan kadar tambang rel. Pada 31 Disember 2018, kerugian terkumpul KTMB adalah berjumlah RM2.829 bilion. Bagaimanapun, amalan tadbir urus korporat KTMB adalah memuaskan. Namun penambahbaikan perlu dilaksanakan dalam aspek Setiausaha Syarikat, SOP serta Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama selaras dengan amalan terbaik.

8. SYOR AUDIT

Bagi membolehkan objektif penubuhan KTMB dicapai serta memantapkan keupayaan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah KTMB perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. memastikan amalan tadbir urus korporat dipertingkatkan dari semasa ke semasa terutamanya daripada aspek penyediaan dan pematuhan SOP bagi memastikan operasi syarikat dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan;
- ii. memastikan projek KVDT dapat disiapkan mengikut tempoh ditetapkan dan bekerjasama rapat dengan MOT. Ini bagi memastikan tiada lagi berlaku kelewatan dan mengelakkan kerugian yang berterusan bagi aktiviti perkhidmatan tren komuter;
- iii. memastikan set tren komuter kategori tiga (3) gerabak disenggara mengikut jadual dan menetapkan SOP tarikh penyenggaraan patut siap sebagai tanda aras kecekapan;
- iv. kontrak penyenggaraan *semi* dan *general overhaul* bagi set tren komuter kategori enam (6) gerabak perlu dimuktamadkan segera melalui kerjasama rapat dengan MOT bagi menjamin keselamatan penumpang tren; dan
- v. mengkaji semula model pengurusan KTMB sebagai syarikat korporat supaya tidak terhad untuk membuat keputusan operasi selaras dengan objektif penswastan KTM.

Institut Jantung Negara Sdn. Bhd.

RINGKASAN EKSEKUTIF

INSTITUT JANTUNG NEGARA SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Penilaian terhadap sembilan (9) amalan terbaik tadbir urus korporat meliputi aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures*, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama, Audit Dalam, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Mei 2019.
- Penilaian terhadap pengurusan perkhidmatan *Invasive Cardiovascular Laboratory* (ICL) bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Mei 2019. Aspek yang dinilai meliputi pencapaian petunjuk prestasi utama *door to balloon time for Primary Percutaneous Coronary Intervention less than 90 minutes*, pengurusan penyenggaraan aset kritikal, makmal dan bekalan perubatan serta tempoh masa menunggu prosedur perubatan.
- Analisis terhadap tiga (3) tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2016, 2017 dan 2018 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan, aset, liabiliti serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- IJNSB merupakan syarikat subsidiari kepada IJN Holdings Sdn. Bhd. yang dimiliki sepenuhnya oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan).
- IJNSB merupakan pusat rujukan global bagi penyakit jantung yang menawarkan perkhidmatan diagnosis, perubatan dan pembedahan.
- Perkhidmatan ICL diaudit kerana merupakan aktiviti utama yang menyumbang kepada bebanan kerja tertinggi.

Apa yang ditemui Audit?

- Terdapat keperluan untuk penambahbaikan terutama bagi aspek penyediaan Piagam, Kod Tatalaku dan Etika Lembaga Pengarah, komposisi Lembaga Pengarah dan keahlian Jawatankuasa Audit berstatus bebas.
- Penambahbaikan juga perlu bagi aspek kehadiran mesyuarat Lembaga Pengarah dan penyediaan *Standard Operating Procedures* yang lengkap agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat yang disarankan.
- Pengurusan perkhidmatan ICL secara keseluruhannya telah dilaksanakan dengan cekap merangkumi aspek pencapaian petunjuk prestasi utama, pengurusan penyenggaraan aset

kritikal, makmal dan bekalan perubatan (consumable item) serta tempoh masa menunggu prosedur perubatan.

- Kedudukan kewangan syarikat berada pada tahap kukuh dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut dan keuntungan terkumpul berjumlah RM287.94 juta pada akhir tahun 2018.

IJN HOLDINGS SDN. BHD.

3. INSTITUT JANTUNG NEGARA SDN. BHD.

FAKTA UTAMA IJNSB

01.08.1992	Akreditasi Antarabangsa	RM287.94 Juta
tarikh pengkorporatan	memperoleh akreditasi <i>Joint Commission International</i> sejak tahun 2009	keuntungan terkumpul tahun 2018
Objektif penubuhan	pusat rujukan global bagi penyakit jantung yang menawarkan perkhidmatan diagnosis, perubatan dan pembedahan	
Aktiviti utama	institusi pakar jantung yang menawarkan perkhidmatan dalam perubatan kardiovaskular dan torasik bagi pesakit jantung dewasa dan kanak-kanak	
Syarikat induk	IJN Holdings Sdn. Bhd.	
Jenis syarikat	syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM71.62 juta	

1. LATAR BELAKANG

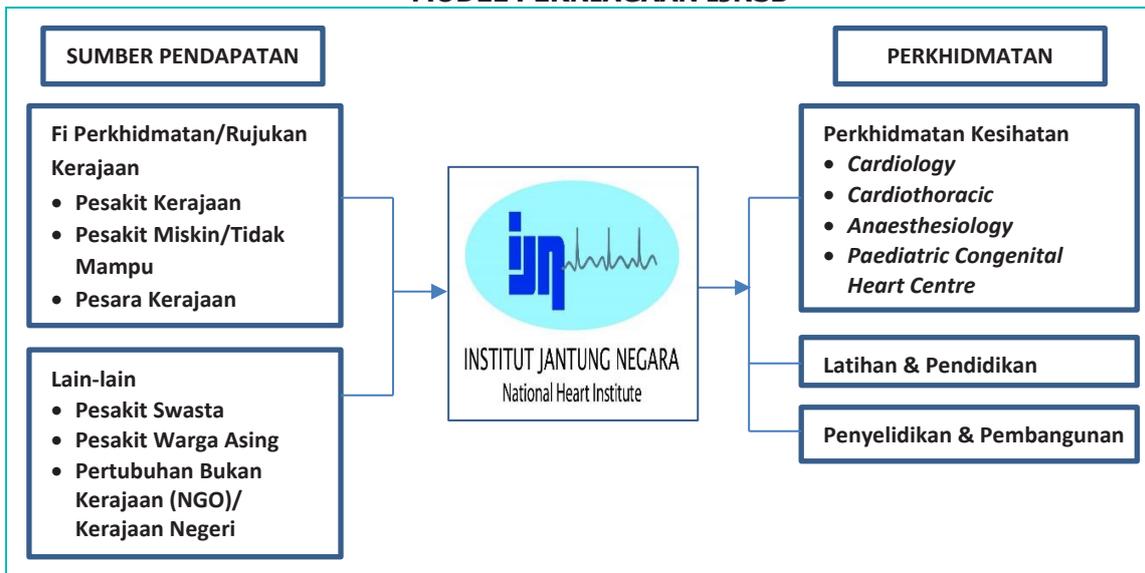
1.1. Institut Jantung Negara Sdn. Bhd. (IJNSB) merupakan syarikat subsidiari kepada IJN Holdings Sdn. Bhd. (IJNHSB) yang dimiliki sepenuhnya oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD]. IJNSB mula beroperasi pada tahun 1982 iaitu di bawah Unit Kardiologi dan Kardiorasik, Hospital Kuala Lumpur. Pada 1 Ogos 1992, IJNSB telah dikorporatkan di bawah Akta Syarikat 1965 sebagai sebuah syarikat berhad menurut syer dengan modal berbayar berjumlah RM71.62 juta. Perjanjian Pengkorporatan telah ditandatangani antara Kerajaan Malaysia dan IJNSB pada 10 Oktober 2000. Antara terma Perjanjian Pengkorporatan IJNSB adalah seperti berikut:

- i. menjalankan pembedahan kardiorasik dan prosedur *invasive cardiology*;
- ii. caj rawatan pesakit tanggungan Kerajaan diluluskan oleh Kerajaan; dan
- iii. IJNSB menyediakan latihan kepada kakitangan perubatan dan hospital Kerajaan sekiranya diperlukan.

1.2. Objektif penubuhan IJNSB selaras dengan Perlembagaan Syarikat antaranya sebagai pusat rujukan global bagi penyakit jantung yang menawarkan perkhidmatan diagnosis, perubatan dan pembedahan. Aktiviti utama IJNSB ialah berfungsi sebagai institut pakar jantung yang menawarkan perkhidmatan dalam perubatan kardiovaskular dan torasik bagi pesakit jantung dewasa dan kanak-kanak. Selain menawarkan

perkhidmatan bagi pesakit jantung, IJNSB turut menyediakan skim latihan berterusan dan aktiviti penyelidikan untuk menjadi institusi jantung terunggul di rantau Asia. Perkhidmatan perubatan kardiovaskular dan torasik diberikan kepada rakyat Malaysia dan warga asing. Kategori rakyat Malaysia terdiri daripada pesakit tanggungan Kerajaan dan pesakit bukan tanggungan Kerajaan. Model perniagaan IJNSB seperti dalam **Rajah 1**.

**RAJAH 1
MODEL PERNIAGAAN IJNSB**

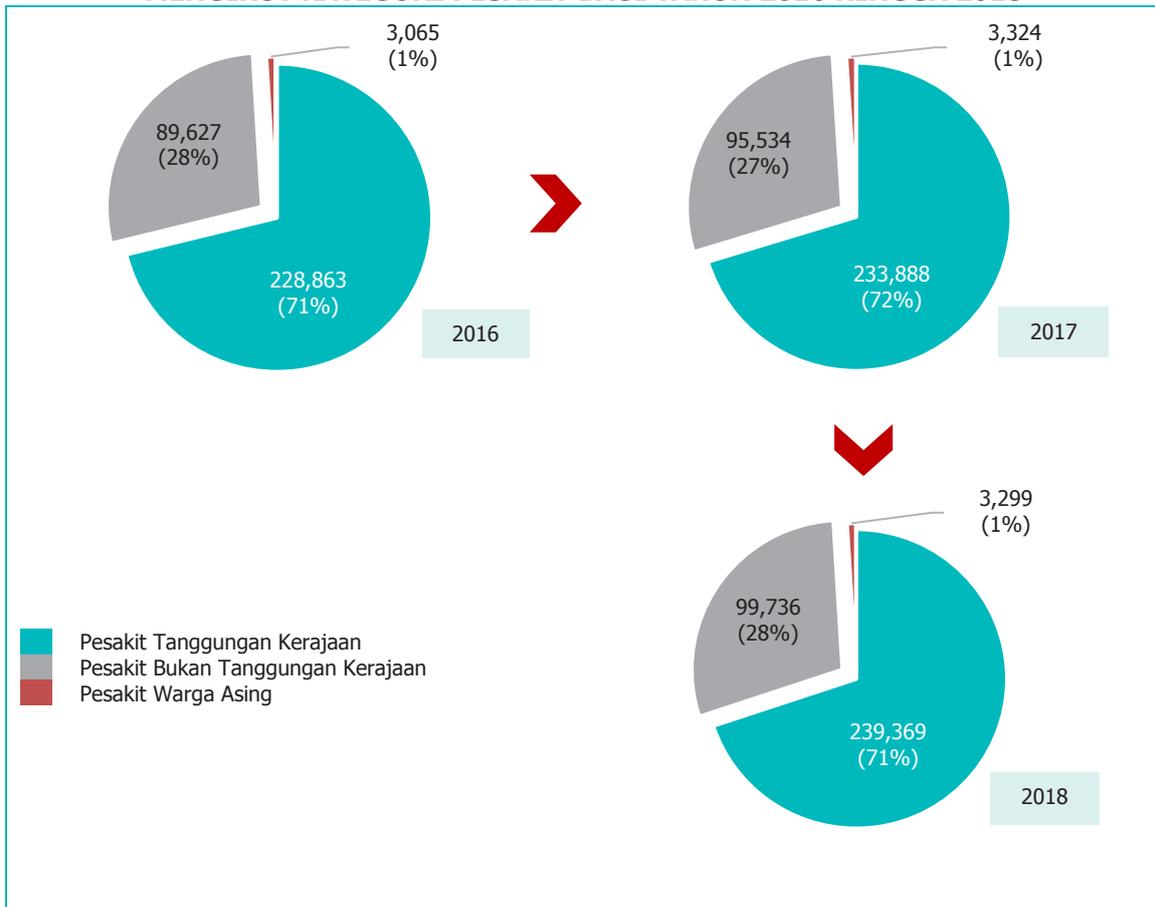


Sumber: IJNSB

1.3. IJNSB menggunakan sumber dalaman untuk menjalankan operasi syarikat. Selain itu, IJNSB menerima geran daripada Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) bagi *Heart and Lung Transplant Programme*. Sehingga tahun 2018, sejumlah RM26.65 juta (95.9%) geran telah dibelanjakan daripada jumlah keseluruhan yang diterima sejak tahun 2008 berjumlah RM27.80 juta.

1.4. Berdasarkan maklumat daripada *Management Information System Department*, bilangan pesakit IJNSB bagi tahun 2016 hingga 2018 ialah seramai 83,549 pesakit (tahun 2016), 86,697 pesakit (tahun 2017) dan 88,938 pesakit (tahun 2018). Statistik bilangan pesakit (bebanan kerja) mengikut kategori pesakit bagi tahun 2016 hingga 2018 pula seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
STATISTIK BILANGAN PESAKIT (BEBANAN KERJA)
MENGIKUT KATEGORI PESAKIT BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: Finance Department, IJNSB

1.5. IJNSB telah diiktiraf sebagai hospital yang menyediakan perkhidmatan yang berkualiti dan mengutamakan keselamatan pesakit. Syarikat telah mematuhi piawaian antarabangsa dengan memperoleh akreditasi daripada *Joint Commission International* bermula tahun 2009. Selain itu, IJNSB memperoleh akreditasi daripada *Malaysian Society for Quality in Health* bermula tahun 2005. IJNSB juga telah menerima anugerah dan penghargaan di peringkat dalam dan luar negara. Anugerah dan penghargaan yang diterima bagi tahun 2016 hingga bulan Mei 2019 adalah seperti dalam **Rajah 2**.

RAJAH 2
ANUGERAH DAN PENGHARGAAN YANG DITERIMA OLEH IJNSB
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN MEI 2019

2016	2017	2018	2019
<ul style="list-style-type: none"> • CSR MALAYSIA AWARDS 2016 <i>Company of the Year Award (Healthcare) for Championing Corporate Social Responsibility Initiatives</i> • GLOBAL HEALTH & TRAVEL AWARDS 2016 <i>Cardiology Service Provider of the Year</i> • GLOBAL BRANDS MAGAZINE AWARD 2016 <i>Most Advanced Healthcare Brand</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • GLOBAL HEALTH AND TRAVEL AWARDS 2017 <i>Cardiology Service Provider of the Year</i> • KUALA LUMPUR MAYOR'S TOURISM AWARD <i>Medical Gold</i> • HR VENDORS OF THE YEAR 2017 <i>Best Corporate Healthcare Provider</i> • MALAYSIA INTERNATIONAL BUSINESS AWARD 2017 <i>Excellent in Cardiac Healthcare</i> • MOST ADVANCED HEALTHCARE BRAND MALAYSIA 2017 • STAR STERLING AWARD 2017 – STAR MEDIA GROUP • MALAYSIA HEALTH & WELLNESS BRAND AWARDS 2017 <i>-Best Health Institution 2017</i> <i>-Best Corporate Social Responsibility 2017</i> <i>-Best Nursing & Wellness Care 2017</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • GLOBAL HEALTH & TRAVEL AWARDS 2018 <i>-Cardiology Service Provider of the Year in Asia Pacific</i> <i>-Paediatric Cardiology Service Provider of the Year in Asia Pacific</i> • IMTJ (INTERNATIONAL MEDICAL TRAVEL JOURNAL) AWARD <i>Specialist International Patient Centre</i> • CSR MALAYSIA AWARDS 2018 <i>Company of the Year Award 2018 (Healthcare)</i> • GLOBAL BRANDS MAGAZINE AWARDS 2018 <i>-Best CSR Healthcare Brand Malaysia</i> <i>-Most Advanced Hospital Brand</i> • THE BUSINESS TRIUMPH EUROPEAN AWARDS 2018 <i>"Excellence in Quality" in Medical Sphere</i> • HR VENDORS OF THE YEAR 2018 <i>Best Corporate Healthcare Provider</i> • THE BRAND LAUREATE AWARDS 2018 <i>CSR Brand Leadership Awards</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • APSSIC CSSD CENTRE OF EXCELLENCE AWARD 2017 – 2018 • MALAYSIA HEALTH & WELLNESS BRAND AWARDS 2018 <i>-CSR</i> <i>-Private Hospital – Paediatric Cardiology Services</i> • THE 11TH ANNUAL GLOBAL CSR AWARDS 2019 <i>CSR Leadership Award (Gold)</i>

Sumber: Slaid Pembentangan IJNSB

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan IJNSB sebagai pusat rujukan global bagi penyakit jantung yang menawarkan perkhidmatan diagnosis, perubatan dan pembedahan melalui pengurusan perkhidmatan *Invasive Cardiovascular Laboratory* (ICL) yang cekap, berkesan dan berhemat; amalan tadbir urus korporat yang baik; serta prestasi kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2016 hingga bulan Mei 2019. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap perkhidmatan ICL kerana merupakan aktiviti utama yang menyumbang kepada bebanan kerja tertinggi. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018.

3.2. Aspek utama Audit yang dinilai bagi pengauditan pengurusan perkhidmatan ICL ialah pencapaian petunjuk prestasi utama (KPI) *door to balloon time for Primary Percutaneous Coronary Intervention (PCI) less than 90 minutes*. Aspek lain yang dinilai dalam pelaksanaan perkhidmatan ICL ialah pengurusan penyenggaraan aset kritikal, makmal dan bekalan perubatan serta tempoh masa menunggu prosedur perubatan. Semakan juga dibuat terhadap keseluruhan prestasi kutipan hasil pesakit dan tahap kepuasan pesakit terhadap perkhidmatan IJNSB. Pengauditan telah dijalankan di pejabat IJNSB termasuk ICL yang terletak di Jalan Tun Razak, Kuala Lumpur.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan IJNSB serta menganalisis data berkaitan. Pihak Audit juga telah membuat pengesahan maklumat dengan pihak berkepentingan lain, iaitu Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan, Kementerian Kewangan Malaysia dan KKM. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan IJNSB yang telah diaudit oleh Tetuan PricewaterhouseCoopers PLT. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2019 terhadap IJNSB merumuskan perkara seperti berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat IJNSB adalah memuaskan. Namun, terdapat keperluan untuk penambahbaikan terutama bagi aspek

penyediaan Piagam, Kod Tatalaku dan Etika Lembaga Pengarah, komposisi Lembaga Pengarah dan keahlian Jawatankuasa Audit berstatus bebas. Penambahbaikan juga perlu bagi aspek kehadiran mesyuarat Lembaga Pengarah serta penyediaan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang lengkap agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Pengurusan Perkhidmatan *Invasive Cardiovascular Laboratory*

Secara keseluruhannya, pengurusan perkhidmatan ICL adalah cekap. Sasaran KPI ICL iaitu *door to balloon time for Primary PCI less than 90 minutes* bagi tahun 2016 hingga 2018 telah dicapai. Penyenggaraan aset kritikal ICL telah dibuat mengikut jadual yang ditetapkan. Tempoh masa menunggu prosedur ICL iaitu bagi kes koronari dan periferi adalah cekap dengan purata antara 1.4 hingga 2.5 hari. Selain itu, tindakan penutupan tiga (3) daripada 10 makmal ICL adalah wajar buat masa ini berikutan peralatan yang telah tamat usia guna masing-masing dan fasiliti sedia ada masih mampu menampung bilangan pesakit semasa. Varian stok keseluruhan bekalan perubatan ICL menunjukkan trend penurunan bagi tempoh tiga (3) tahun berikutan tindakan penambahbaikan yang diambil oleh IJNSB.

ii. Pengurusan Kutipan Hasil

Secara keseluruhannya, prestasi kutipan hasil IJNSB adalah cekap kerana sehingga bulan Mei 2019, hutang tertunggak hanya sebanyak 27.2% berbanding keseluruhan jumlah hutang IJNSB. Tindakan mengutip hutang juga telah diambil selaras dengan SOP yang ditetapkan.

iii. Tahap Kepuasan Pelanggan

Secara keseluruhannya, tahap kepuasan pelanggan (pesakit) telah mencapai sasaran yang ditetapkan melalui Program *Quality Improvement and Patient Safety* (QPS).

c. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan IJNSB berada pada tahap kukuh dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut berjumlah RM38.10 juta (tahun 2016), RM54.59 juta (tahun 2017) dan RM41.60 juta (tahun 2018). IJNSB memperoleh keuntungan terkumpul berjumlah RM287.94 juta pada akhir tahun 2018. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 2.96:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, IJNSB mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM111.06 juta pada akhir tahun 2018.

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

- i. komposisi Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Audit yang tidak bebas adalah tidak selaras dengan amalan terbaik; dan
- ii. SOP yang disediakan bagi pemeriksaan stok tidak lengkap kerana tempoh masa dan kekerapan pemeriksaan stok tidak dinyatakan.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada IJNSB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 26 September 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter* daripada IJNSB bertarikh 8 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

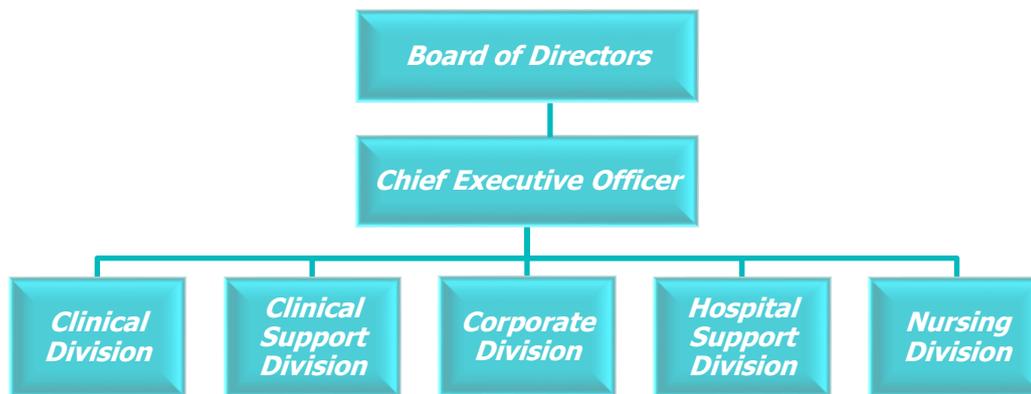
6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik adalah perlu untuk membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat Kerajaan di bawah MKD, pengurusan IJNSB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), Perlembagaan Syarikat, SOP serta peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan. Selain itu, rujukan juga boleh dibuat terhadap amalan terbaik daripada *Malaysian Code on Corporate Governance 2017* (MCCG 2017), *The Green Book – Enhancing Board Effectiveness* (Green Book), Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah

Lantikan Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD Handbook) Disember 2014 dan panduan tadbir urus korporat daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

6.1.2. Pengurusan IJNSB diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif. Bilangan perjawatan sehingga 31 Mei 2019 adalah seramai 2,239 orang dan 1,995 jawatan (89.1%) telah diisi. Struktur organisasi IJNSB pada 31 Mei 2019 seperti dalam **Carta 1** manakala antara peranan utama setiap jabatan adalah seperti dalam **Jadual 2**.

CARTA 1
STRUKTUR ORGANISASI IJNSB PADA 31 MEI 2019



Sumber: *Human Capital and Organisational Development Unit, IJNSB*

JADUAL 2
PERANAN SETIAP JABATAN IJNSB

JABATAN	PERANAN
<i>Clinical Division</i>	<ul style="list-style-type: none"> Memberikan perkhidmatan kepakaran pembedahan jantung pesakit dewasa dan kanak-kanak. Bertanggungjawab memberi perkhidmatan untuk pesakit jantung kongenital bermula daripada janin, kanak-kanak sehingga dewasa. Memberi khidmat diagnosis perubatan dan rawatan penyakit arteri koronari, kegagalan jantung, penyakit jantung valvular, masalah rentak jantung (elektrofisiologi) dan masalah peredaran darah periferi.
<i>Clinical Support Division</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menyediakan perkhidmatan kepada pesakit untuk menjalani prosedur diagnostik kardiovaskular dan periferi bagi pesakit yang mengalami masalah jantung serta vaskular. Menjadi pusat sumber maklumat kepada pengguna bagi tujuan perancangan kesihatan, perawatan, perubatan, penyelidikan, latihan dan pembelajaran berterusan. Bertanggungjawab dalam penyediaan perkhidmatan perfusi dan berkaitan dengannya seperti mesin jantung dan paru-paru semasa prosedur pembedahan jantung untuk mengawal peredaran darah ke seluruh tubuh badan pesakit. Menjalankan ujian makmal diagnostik merangkumi ujian Biokimia, Mikrobiologi Perubatan, Serologi, Haematologi dan Pemindahan Darah. Bertanggungjawab dalam menguruskan hal berkaitan projek penyelidikan klinikal yang dijalankan.
<i>Corporate Division</i>	<ul style="list-style-type: none"> Menjadi sumber rujukan utama penjenamaan dan imej korporat IJN sebagai pusat penjagaan kardiovaskular dan toraks di negara dan rantau ini dengan menyediakan mesej yang boleh dipercayai dan konsisten. Menguruskan fasa pembangunan dan pelaksanaan projek teknologi maklumat yang berkaitan dengan Pelan Strategik Sistem Maklumat.

JABATAN	PERANAN
	<ul style="list-style-type: none"> • Menyokong masa depan institusi dengan menumpukan kepada sumber manusia mengikut inisiatif strategik seperti modal insan, perancangan tenaga manusia dan latihan. • Mengendalikan hal melibatkan pendaftaran seperti pendaftaran untuk rawatan pesakit luar dan dalam, perbincangan dengan pesakit berkaitan keperluan dokumentasi dan kewangan serta urusan temu janji. • Bertanggungjawab dalam pengurusan perolehan termasuk pembelian perkakasan atau peralatan pakai buang (bukan ubat), penyenggaraan dan perolehan kerja.
<i>Hospital Support Division</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Menguruskan penyenggaraan berjadual bagi sistem bangunan yang dilakukan oleh kontraktor secara kontrak. • Bertanggungjawab untuk memberikan perkhidmatan sokongan hospital, keselamatan dan kawalan. • Menubuhkan, membangunkan dan melaksanakan Program Pengurusan Teknologi Perubatan yang melibatkan elemen perancangan, pengambilalihan, penyenggaraan, ujian penerimaan, pemeriksaan, pengujian dan pentauliahan, amaran bahaya dan penarikan balik, dekontaminasi dan pembatalan bagi semua teknologi perubatan.
<i>Nursing Division</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bekerja dalam hubungan rapat dengan pasukan Kardiorasik dan <i>Anesthesia</i> serta perkhidmatan sokongan lain untuk menyediakan perkhidmatan kejururawatan. • Mengetuai pasukan kejururawatan dewan bedah dan bekerja rapat dengan penjagaan pesakit yang berkaitan dengan jabatan lain.

Sumber: *Human Capital and Organisational Development Unit; IJNSB*

Nota: Masalah Peredaran Darah Periferi - Kegagalan Salur Darah Arteri yang Sempit atau Tersumbat untuk Menyalurkan Darah Beroksigen ke Kaki

Vaskular - Penyakit yang Disebabkan oleh Kesempitan Salur Darah ke Lengan, Kaki dan Organ Badan Bawah Perut

Serologi - Kajian Tentang Serum Darah

6.1.3. Sehingga bulan Mei 2019, IJNSB mempunyai seramai lapan (8) ahli Lembaga Pengarah. Pengarah IJNSB terdiri daripada tiga (3) orang Pengarah berstatus bebas. Lembaga Pengarah telah menubuhkan lima (5) jawatankuasa Lembaga Pengarah bagi memastikan keberkesanan fungsi Lembaga Pengarah iaitu *Audit, Risk and Compliance Committee*; Jawatankuasa Lembaga Tender; *Information System Committee*; *Human Resource Committee* dan *Private Healthcare Oversight Committee*.

6.1.4. Semakan Audit mendapati IJNSB hanya mengamalkan empat (4) daripada sembilan (9) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Pelan Strategik dan petunjuk prestasi utama, Audit Dalam serta fungsi Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan di peringkat IJNSB. Bagaimanapun, lima (5) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat yang didapati tidak diamalkan sepenuhnya iaitu aspek Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* dan Jawatankuasa Audit. Penemuan Audit diterangkan seperti di perenggan berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. Mengikut MCCG 2017 amalan 4.1, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah Pengarah berstatus bebas. Semakan

Audit mendapati hanya tiga (3) daripada lapan (8) ahli Lembaga Pengarah IJNSB adalah berstatus bebas (43%).

- ii. Mengikut MCCG 2017 amalan 3.1, Lembaga Pengarah perlu mewujudkan Kod Tatalaku dan Etika untuk syarikat. Kod tersebut hendaklah menerangkan dengan jelas amalan yang boleh diterima pakai dan memberi panduan tentang tatakelakuan pengarah, pihak pengurusan dan pekerja syarikat. Semakan Audit mendapati IJNSB hanya menyediakan *Employer's Handbook* untuk pekerja dan pihak pengurusan sahaja. Tiada Kod Tatalaku dan Etika untuk Lembaga Pengarah diwujudkan sebagai panduan.
- iii. Mengikut MCCG 2017 amalan 2.1 panduan 2.1, Lembaga Pengarah perlu 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. Semakan Audit mendapati IJNSB tidak pernah mewujudkan Piagam Lembaga Pengarah. Oleh itu, peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah tidak dinyatakan secara jelas. Ketiadaan Piagam Lembaga Pengarah juga boleh menyebabkan Lembaga Pengarah tidak dapat menjalankan peranan dan tanggungjawab dengan berkesan.
- iv. Mengikut MKD *Handbook* perenggan 2.9 (d), bagi syarikat di bawah MKD, wakil Kerajaan hendaklah menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah lebih daripada 50%. Semakan Audit mendapati pada tahun 2016, seorang ahli Lembaga Pengarah (pegawai Kerajaan) tidak menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah sekurang-kurangnya 50%. Manakala pada tahun 2018, seorang ahli Lembaga Pengarah (pegawai Kerajaan) yang lain pula tidak menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah sekurang-kurangnya 50%. Temu bual bersama Setiausaha Syarikat mendapati tiada tindakan diambil terhadap ahli Lembaga Pengarah tersebut. Setiausaha Syarikat juga tidak memaklumkan perkara ini kepada MKD. Kehadiran wakil Kerajaan adalah penting supaya kepentingan Kerajaan terjamin dalam setiap keputusan Lembaga Pengarah.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September 2019

Ahli Lembaga Pengarah (ALP) mengambil maklum kepentingan pengarah berstatus bebas dalam sesebuah syarikat. Bagaimanapun, ALP telah berfungsi dengan kapasiti dan sumber yang telah ditetapkan oleh MKD. Sebagai syarikat Kerajaan dalam industri penjagaan kesihatan, syarikat perlu melantik ALP yang mempunyai

kepakaran dalam bidang kesihatan. ALP IJNSB terdiri daripada seorang wakil Kementerian Kewangan Malaysia; dua (2) wakil KKM iaitu Ketua Setiausaha (KSU) dan Ketua Pengarah Kesihatan (KPK); tiga (3) ALP bebas; dan dua (2) ALP eksekutif. KSU dan KPK KKM serta seorang wakil MKD adalah wakil tetap ALP sejak penubuhan IJNSB.

IJNSB akan mewujudkan Kod Tatalaku dan Etika serta Piagam Lembaga Pengarah selaras dengan peruntukan yang terkandung dalam Akta Syarikat 2016 dan MCCG 2017. Perkara ini dijangka selesai pada bulan Disember 2019.

ALP (pengawai Kerajaan) yang tidak menghadiri mesyuarat Lembaga Pengarah sekurang-kurangnya 50% dalam tahun 2016 dan 2018 adalah daripada KKM. Tanggungjawab mereka yang berat dan mencakupi skop yang lebih besar telah menghadkan kehadiran mereka. Setiausaha Syarikat akan memaklumkan Pengerusi mengenai isu kehadiran, seterusnya mengingatkan ALP mengenai kepentingan menghadiri mesyuarat. Setiausaha Syarikat juga akan cuba menyusun jadual mesyuarat bagi mendapatkan kehadiran penuh termasuk mengadakan mesyuarat di luar waktu kerja.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek Lembaga Pengarah adalah memuaskan. Komposisi Lembaga Pengarah yang majoriti berstatus bukan bebas, ketiadaan Kod Tatalaku dan Etika serta ketiadaan Piagam Lembaga Pengarah berisiko menjejaskan ketelusan keputusan oleh Lembaga Pengarah.

b. *Standard Operating Procedures*

- i. MKD *Handbook* perenggan 1.9 (c), perenggan 2.2 (f), perenggan 3.25 hingga 3.28 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan SOP merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya.
- ii. Semakan Audit mendapati SOP/*Work Instruction (WI) Financial Recovery Via Cash and Payor Ageing Report* menggariskan proses kerja bagi pengurusan kutipan hutang. Bagaimanapun, tempoh kutipan balik hutang tidak ditetapkan dalam WI tersebut. Selain itu, WI *Specific Bad Debt Written Off* tidak menyatakan secara terperinci tempoh dan kriteria hutang yang boleh dilupuskan. Manakala WI *Stock Count for Medical Consumables* yang

diluluskan pada 1 Julai 2019 tidak menyatakan tempoh masa pemeriksaan stok perlu dilaksanakan secara berkala. Penemuan Audit terperinci berkaitan SOP diperincikan dalam perenggan pelaksanaan aktiviti 6.2. (d) dan 6.3.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September dan 8 November 2019

IJNSB mengambil maklum tempoh dan kriteria kutipan hutang dan pelupusan hutang lapuk tidak dinyatakan dalam polisi. IJNSB telah mengemas kini WI *Financial Recovery Via Cash and Payor Ageing Report* dan WI *Specific Bad Debt Written Off* yang berkuat kuasa pada 1 Oktober 2019.

WI *Stock Count for Medical Consumables* yang baru disediakan dan diluluskan pada 1 Julai 2019 tidak menyatakan tempoh masa pemeriksaan stok perlu dilaksanakan secara berkala kerana IJNSB mempunyai 34 lokasi termasuk ICL dan pengiraan stok pada akhir tahun adalah yang paling penting di mana semua pihak terlibat dan di bawah seliaan juruaudit luar.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek penyediaan SOP adalah memuaskan. Penyediaan SOP yang lengkap penting bagi meningkatkan keberkesanan proses kerja.

c. Jawatankuasa Audit

- i. Mengikut MCCG 2017 amalan 8.5, kesemua ahli Jawatankuasa Audit (JKA) hendaklah mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara di bawah bidang kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan. Lembaga Pengarah IJNSB telah menubuhkan *Audit Risk and Compliance Committee* (ARCC) untuk menjalankan tugas sebagai JKA. Terma Rujukan ARCC perenggan 4.0 menetapkan sekurang-kurangnya seorang ahli perlu mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan. Menurut *Green Book* perenggan 1.2.3, keanggotaan JKA hendaklah sekurang-kurangnya tiga (3) ahli dan tidak melebihi empat (4) ahli sama ada di kalangan Lembaga Pengarah atau orang luar yang memiliki kepakaran kewangan. Semakan Audit terhadap surat lantikan ahli Lembaga Pengarah mendapati pada 31 Mac 2019, seorang ahli ARCC telah tamat perkhidmatan menjadikan keanggotaan Jawatankuasa seramai dua (2) ahli iaitu seorang pengerusi (pegawai MKD) dan seorang ahli. Semakan lanjut mendapati seorang ahli

ARCC tidak mempunyai latar belakang pendidikan dalam bidang kewangan atau perakaunan.

- ii. Mengikut MCCG 2017 amalan 8.1 dan *Green Book* perenggan 1.2.3, Pengerusi JKA hendaklah Pengarah Bebas dan bukan Pengerusi Lembaga Pengarah. Manakala MCCG 2017 amalan 8.4 menetapkan JKA hendaklah terdiri daripada Pengarah Bebas sahaja. Semakan Audit terhadap profil Lembaga Pengarah mendapati Pengerusi ARCC ialah pegawai MKD dan berstatus pengarah bukan bebas.
- iii. Terma Rujukan ARCC perenggan 2.0 menetapkan ARCC hendaklah bermesyuarat sekurang-kurangnya empat (4) kali dalam satu (1) tahun kewangan walaupun mesyuarat tambahan boleh dipanggil pada bila-bila masa atas budi bicara Pengerusi ARCC. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat ARCC mendapati ARCC telah bermesyuarat sebanyak lima (5) kali pada tahun 2018. Bagaimanapun, mesyuarat hanya diadakan sebanyak dua (2) kali bagi tahun 2017 dan 2016.
- iv. Semakan terhadap Minit Mesyuarat ARCC bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati antara perkara yang dibincangkan oleh ARCC adalah perancangan pengauditan tahunan dan laporan Audit Dalam IJNSB. ARCC turut membincangkan mengenai prestasi dan kedudukan kewangan syarikat dan laporan pencapaian terhadap Program *Quality Improvement and Patient Safety*. Semakan Audit selanjutnya terhadap Minit Mesyuarat ARCC pada 1 Oktober 2018 mendapati ARCC telah membincangkan mengenai punca dan tindakan terhadap laporan Audit Dalam IJNSB mengenai pengurusan inventori termasuk isu varian stok bekalan yang tinggi. IJNSB telah mewujudkan *Inventory Council* untuk menangani isu ini. *Inventory Council* telah membentangkan perancangan, inisiatif dan aktiviti jawatankuasa dalam Mesyuarat ARCC seterusnya pada 28 November 2018. Status tindakan yang diambil terhadap isu ini akan dipantau secara sukuan tahun oleh ARCC.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September dan 8 November 2019

ARCC sentiasa mempunyai ahli Lembaga Pengarah yang berpendidikan perakaunan dan pakar dalam bidang kewangan sehingga 31 Mac 2019. Isu pengauditan di hospital tidak hanya tertakluk kepada isu kewangan tetapi juga merangkumi bidang kualiti, akreditasi, operasi klinikal dan lain-lain. Oleh itu, walaupun ahli ARCC tidak mempunyai kelayakan/kelulusan formal dalam bidang perakaunan, mereka

mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang luas berkaitan pengurusan kewangan. IJNSB juga mempunyai pengurusan yang boleh membantu dan memberi nasihat dalam hal ehwal kewangan. Dua (2) ahli baharu telah dilantik pada 9 Julai 2019. Dengan pelantikan baharu ini, dua (2) ahli ARCC adalah ahli Lembaga Pengarah bebas. IJNSB akan memaklumkan pihak MKD mengenai perkara ini dan menunggu arahan selanjutnya daripada MKD. Perkara ini dijangka selesai pada bulan Disember 2019.

Ahli Lembaga Pengarah juga mengambil maklum bahawa pengerusi ARCC ialah pegawai MKD dan tidak berstatus bebas. Oleh kerana bilangan ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas tidak ramai dan merupakan pengerusi bagi jawatankuasa lain, ahli Lembaga Pengarah telah melantik beliau sebagai pengerusi ARCC. Semasa lantikan, beliau tidak memegang sebarang jawatan pengerusi bagi mana-mana jawatankuasa dan rujukan kepada pihak MKD juga telah dibuat.

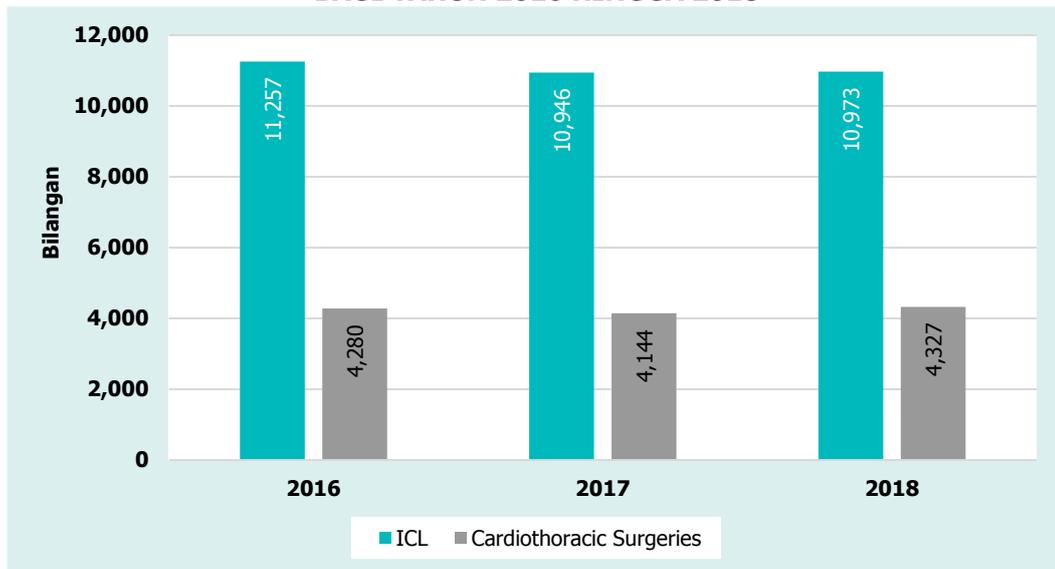
Pada tahun 2015, ahli Lembaga Pengarah memutuskan ARCC diwujudkan di bawah IJNSB. Oleh itu, ARCC pada 2016 hanya bermesyuarat sebanyak dua (2) kali di IJNSB dan seterusnya di bawah IJNSB. Bagaimanapun, pada tahun 2017, ahli Lembaga Pengarah berpendapat bahawa ARCC perlu ada di peringkat IJNSB. ARCC IJNSB telah diwujudkan semula pada bulan Ogos 2017. Seterusnya ARCC IJNSB telah bermesyuarat seperti yang ditetapkan pada tahun 2018. Setiausaha Syarikat akan terus memantau supaya mesyuarat dapat diadakan seperti yang ditetapkan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek JKA adalah memuaskan. Keahlian JKA yang berstatus bebas penting bagi menjaga ketelusan JKA memantau kawalan dalaman dan risiko perniagaan syarikat.

6.2. Pengurusan Perkhidmatan *Invasive Cardiovascular Laboratory*

6.2.1. IJNSB menyediakan perkhidmatan dalam perubatan kardiovaskular dan torasik bagi pesakit jantung dewasa dan kanak-kanak. Kes *Invasive Cardiovascular Laboratory* (ICL) dan *cardiothoracic surgeries* adalah dua (2) perkhidmatan perubatan utama di IJNSB. Berdasarkan bebanan kerja (bilangan kes bagi seorang pesakit), kes ICL telah mencatatkan bebanan kerja lebih tinggi berbanding *cardiothoracic surgeries* bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
BEBANAN KERJA KES ICL BERBANDING *CARDIOTHORACIC SURGERIES*
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018



Sumber: *Management Report* Bagi Tahun 2016 hingga 2018

6.2.2. Berdasarkan bebanan kerja tersebut, pihak Audit telah membuat semakan terperinci terhadap pengurusan perkhidmatan ICL bagi menilai kecekapan dan keberkesanan perkhidmatan yang disediakan. ICL memberikan rawatan prosedur diagnostik dan intervensi melibatkan koronari, karotid dan arteri periferi. Selain itu, pesakit yang memerlukan prosedur *electrophysiology studies*, *pacemaker implantation* dan *occlusion of intra-cardiac defects* juga dirawat di ICL. Pada tahun 2016, sebanyak 11,257 kes dirawat di ICL manakala pada tahun 2017 dan 2018 masing-masing sebanyak 10,946 dan 10,973 kes. Semakan Audit telah dibuat terhadap perkhidmatan ICL dari aspek pencapaian KPI, pengurusan penyenggaraan aset kritikal, makmal dan bekalan perubatan (consumable item) serta tempoh masa menunggu prosedur perubatan. Hasil semakan Audit adalah seperti berikut:

a. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama *Invasive Cardiovascular Laboratory*

- i. IJNSB menetapkan *door to balloon time for Primary Percutaneous Coronary Intervention (PCI) less than 90 minutes* sebagai satu (1) daripada 31 indikator kualiti dalam KPI syarikat tahun 2018. Perkara ini adalah selaras dengan *Clinical Practice Guidelines (CPG) Management of Acute ST Segment Elevation Myocardial Infarction (STEMI) 2014 - 3rd Edition* yang dikeluarkan oleh KKM. KPI ini juga

Pencapaian KPI <90 minit

tempoh diagnosis kepada prosedur kritikal

tahun 2016 hingga 2018

peringkat syarikat, doktor dan jururawat di ICL

perlu dicapai oleh jururawat di ICL. Selain itu, KPI yang sama telah ditetapkan kepada doktor di Jabatan Kardiologi tetapi dikurangkan kepada 80 minit untuk memastikan pencapaian doktor adalah lebih baik. *Primary* PCI merupakan prosedur kritikal yang perlu dilaksanakan terhadap pesakit dengan segera. *Door to balloon time* for PCI adalah situasi pesakit yang telah didiagnosis dan dikenal pasti mengalami serangan jantung. Pesakit kemudiannya dibawa ke hospital yang mempunyai kemudahan *angiogram/angioplasty* untuk menerima rawatan prosedur *Primary* PCI. Tempoh masa yang ditetapkan bagi prosedur *Primary* PCI tersebut hendaklah kurang daripada 90 minit. Tempoh masa bermula daripada ketibaan pesakit di Jabatan Kecemasan hingga pembuluh darah yang tersumbat dibuka dengan kaedah *balloon*.

- ii. Semakan terhadap Laporan *Primary* PCI *Door to Balloon Time* bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 mendapati sasaran KPI *door to balloon time for Primary* PCI *less than 90 minutes* telah dicapai di peringkat syarikat, doktor dan jururawat di ICL. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI
DOOR TO BALLOON TIME FOR PRIMARY PCI LESS THAN 90 MINUTES
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

KPI	SASARAN			PENCAPAIAN		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Peringkat Syarikat						
<i>Median Door to Balloon Time for Primary PCI ≤ 90 minutes</i>	Belum dijadikan KPI syarikat tetapi dipantau di peringkat Jabatan Kardiologi	tetapi di Jabatan	<i>Median Door to Balloon Time for Primary PCI ≤ 90 minutes</i>	Belum dijadikan KPI syarikat tetapi dipantau di peringkat Jabatan Kardiologi		50 minit
Peringkat Doktor						
<i>Median Door to Balloon Time for Primary PCI ≤ 80 minutes</i>	<i>Median Door to Balloon Time for Primary PCI ≤ 80 minutes</i>			45 minit	48 minit	50 minit
Peringkat Jururawat						
<i>90% Door to Balloon Time for Primary PCI ≤ 90 minutes</i>	<i>90% Door to Balloon Time for Primary PCI ≤ 90 minutes</i>			94%	93%	91%

Sumber: Laporan *Primary* PCI *Door to Balloon Time* Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

Pada pendapat Audit, pengurusan perkhidmatan ICL telah dilaksanakan dengan cekap. Pencapaian KPI melebihi sasaran yang ditetapkan dalam mengendalikan prosedur kritikal menunjukkan komitmen syarikat untuk memberikan perkhidmatan terbaik selaras dengan garis panduan yang dikeluarkan oleh KKM.

b. Pengurusan Penyelenggaraan Aset Kritikal

- i. *WI Planned Preventive Maintenance for Medical Technology* menerangkan proses kerja bagi penyelenggaraan aset perubatan. Penyelenggaraan aset hendaklah dibuat berdasarkan saranan daripada pembekal aset iaitu setiap 12 bulan. Aset perubatan ICL sehingga 31 Mei 2019 adalah sebanyak 117 unit dengan kos berjumlah RM21.70 juta. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 18 aset dikategorikan sebagai aset kritikal.
- ii. Semakan Audit telah dibuat terhadap kesemua aset kritikal ICL iaitu 10 unit *Defibrillator Lifepak 20e* dan lapan (8) unit *Anaesthetic Machine*. Secara keseluruhannya, penyelenggaraan aset tersebut telah dilaksanakan oleh pembekal enam (6) bulan sekali bagi tahun 2016 hingga 2018 berbanding saranan pembekal 12 bulan sekali. IJNSB telah mengambil pendekatan yang lebih proaktif bertujuan memastikan semua aset sentiasa berkeadaan baik, dapat digunakan sepanjang masa tanpa sebarang kerosakan atau gangguan kepada operasi kritikal ICL. Butiran lanjut penyelenggaraan yang dilaksanakan adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PENYENGGARAAN ASET PERUBATAN KRITIKAL ICL
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

BIL.	KOD ASET	PENYENGGARAAN		
		2016	2017	2018
1.	AS00017458	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Mei dan Disember
2.	AS00017520	Mei dan Disember	Mei dan Disember	Mei dan Disember
3.	CS00008318	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Mei dan Disember
4.	AS00019225	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
5.	CS00009107	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
6.	CS00009109	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
7.	CS00009111	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
8.	AS00017519	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
9.	CS00016598	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
10.	AS00024154	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
11.	AS00027643	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
12.	AS00027642	Jun dan Disember	Mei dan Disember	Jun dan Disember
13.	AS00020094	Jun dan Disember	Jun dan Disember	Jun dan Disember
14.	AS00020095	Jun dan Disember	Jun dan Disember	Jun dan Disember
15.	AS00020101	Jun dan Disember	Jun dan Disember	Jun dan Disember
16.	AS00020099	Jun dan Disember	Jun dan Disember	Jun dan Disember
17.	AS00020102	Jun dan Disember	Jun dan Disember	Jun dan Disember
18.	AS00020103	Jun	Januari, Jun dan Disember	September

Sumber: Laporan Penyelenggaraan Aset Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

Pada pendapat Audit, penyenggaraan aset kritikal ICL telah dilaksanakan dengan cekap bagi menjamin kelancaran perkhidmatan kritikal IJNSB.

c. Pengurusan Makmal

- i. Mengikut Pelan Perniagaan IJNSB tahun 2011 hingga 2020, perancangan dan hala tuju IJNSB adalah bagi tujuan perkhidmatan kesihatan, pembelajaran dan penyelidikan. Lawatan Audit di kesemua enam (6) makmal ICL di Blok A dan empat (4) makmal ICL di Blok B telah dibuat pada 19 Ogos 2019. Pihak Audit mendapati tujuh (7) makmal beroperasi dan baki tiga (3) makmal tidak beroperasi sejak tahun 2010. Makmal yang tidak beroperasi adalah Makmal 2, 3 dan 4 di Blok B seperti dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 3**.

GAMBAR 1



Blok B ICL, IJNSB, Kuala Lumpur
- Makmal 2 yang Telah Ditamatkan Operasi
dan Terbiar Sejak Tahun 2010
(19.08.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



Blok B ICL, IJNSB, Kuala Lumpur
- Makmal 3 yang Telah Ditamatkan Operasi
dan Terbiar Sejak Tahun 2010
(19.08.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)



GAMBAR 3

Blok B ICL, IJNSB Kuala Lumpur
- Makmal 4 yang Telah Ditamatkan Operasi
dan Terbiar Sejak Tahun 2015
(19.08.2019)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- ii. IJNSB memaklumkan Blok B merupakan bangunan asal IJNSB yang dibina pada tahun 1992 dan beroperasi dengan empat (4) makmal. Bagi menampung peningkatan jumlah pesakit dan mengatasi masalah kekangan termasuk bilangan katil, makmal ICL dan dewan pembedahan, Blok A telah dibina dan siap pada penghujung tahun 2009 dengan enam (6) makmal. IJNSB juga memaklumkan keputusan menutup Makmal 2 dan 3 di Blok B pada tahun 2010

telah dibuat berikutan keadaan peralatan yang telah mencapai *end of support/end of life*. Pada tahun 2015, Makmal 4 di Blok B telah ditutup kerana alasan yang sama.

- iii. Kronologi penutupan makmal di Blok B dan pembukaan makmal di Blok A adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
KRONOLOGI PENUTUPAN MAKMAL DI BLOK B
DAN PEMBUKAAN MAKMAL DI BLOK A

SUKUAN/TAHUN	BLOK	MAKMAL	STATUS
Ketiga/2010	A	CVL 2, CVL 3	Buka
Ketiga/2010	B	Makmal 2 dan 3	Tutup
Keempat/2011	A	CVL 1, CVL 4	Buka
Ketiga/2012	A	CVL 5	Buka
Kedua/2015	B	Makmal 4	Tutup
Pertama/2016	A	CVL 6	Buka

Sumber: Lampiran 6 – Maklumat Tiga (3) Makmal ICL di Blok B yang Tidak Digunakan

- iv. Semakan Audit terhadap minit Mesyuarat *Management Committee* Bilangan 143 bertarikh 29 April 2016 mendapati aset *Angiography System* di Makmal 2, 3 dan 4 di Blok B telah dicadangkan untuk dilupuskan. Aset tersebut telah mencapai usia guna 17 tahun dan melepasi tempoh jangkaan usia guna selama 10 tahun. Mesyuarat tersebut turut menyatakan pelupusan aset perlu mendapat kelulusan ahli Lembaga Pengarah kerana nilai aset melebihi RM500,000. Peringkat kelulusan ini adalah selaras dengan WI *Fixed Asset Disposal* IJNSB. Butiran lanjut aset *Angiography System* di Makmal 2, 3 dan 4 adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
ASET ANGIOGRAPHY SYSTEM DI MAKMAL 2, 3 DAN 4

BIL.	NOMBOR SIRI	MAKMAL	ASET	TARIKH PEROLEHAN	KOS (RM Juta)	TARIKH TAMAT USIA GUNA
1.	977636	4	<i>Angiography System-Philips Integris H5000c</i>	18.03.1998	2.96	18.03.2008
2.	997627	2	<i>Angiography System-Philips Integris H5000c</i>	11.11.1999	3.36	11.11.2009
3.	B0552033	3	<i>Angiography System-Toshiba Infinix Cc</i>	01.08.2000	2.29	01.08.2010

Sumber: Mesyuarat *Management Committee* IJNSB Bilangan 143

- v. Semakan lanjut mendapati *Management Committee* telah bermesyuarat pada 29 September 2018 bagi perancangan pembukaan semula Makmal 2 dan 3

sebagai makmal prosedur rawatan kanak-kanak. Mesyuarat mengambil maklum mengenai pembukaan semula Makmal 2 dan 3 tersebut berserta cadangan perolehan *Angiography System* untuk ditempatkan di makmal tersebut melalui konsep perkongsian bersama pembekal. Mesyuarat telah bersetuju dengan cadangan tersebut. Bagaimanapun, tiada perbincangan mengenai perancangan terhadap Makmal 4 yang telah ditamatkan operasi sejak tahun 2015.

- vi. Semakan Audit selanjutnya mendapati sehingga bulan Ogos 2019, pelupusan aset *Angiography System* di Makmal 2, 3 dan 4 di Blok B masih belum dikemukakan untuk kelulusan Lembaga Pengarah. Selain itu, keputusan Mesyuarat *Management Committee* pada 29 September 2018 juga belum diambil tindakan selanjutnya.
- vii. IJNSB memaklumkan pihak pengurusan telah merancang untuk menjual peralatan yang telah mencapai *end of support/end of life*. Bagaimanapun, peralatan tersebut hanya akan dijual sekiranya terdapat keperluan bagi pembelian peralatan yang baharu. IJNSB juga memaklumkan ketiga-tiga makmal yang telah ditutup tidak dibuka semula kerana fasiliti sedia ada mampu menampung keperluan pesakit semasa.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September 2019

Penutupan ketiga-tiga makmal dibuat berdasarkan kepada trend penurunan pesakit dalam terutamanya pesakit tanggungan KKM, Kerajaan Negeri, badan berkanun dan NGO bagi tempoh bulan Januari hingga Julai 2019 berbanding tempoh yang sama tahun 2018. Bilangan pesakit dalam menurun daripada seramai 8,529 kepada 7,806 pesakit dengan penurunan seramai 723 (8.5%) pesakit. Bagaimanapun, pihak pengurusan IJNSB bersedia membuka semula makmal yang ditutup sekiranya terdapat pertambahan bilangan pesakit terutamanya pesakit rujukan Kerajaan.

Pada pendapat Audit, pengurusan makmal adalah cekap kerana tujuh (7) daripada 10 makmal digunakan bagi menjalankan prosedur ICL. Walaupun tiga (3) makmal tidak digunakan/ditamatkan operasi, perkara ini berikutan peralatan yang telah mencapai akhir usia guna dan fasiliti sedia ada mampu menampung keperluan pesakit semasa.

d. Pengurusan Bekalan Perubatan

- i. WI *Stock Count for Medical Consumables* diluluskan pada 1 Julai 2019. WI tersebut menetapkan jadual dan lokasi pemeriksaan stok perlu ditentukan oleh *Procurement Materials and Management Department* (PMMD). Bagaimanapun, WI tersebut tidak menyatakan tempoh masa dan kekerapan pemeriksaan stok perlu dilaksanakan. Bekalan perubatan ICL sehingga 31 Mei 2019 adalah sebanyak 244 item. Pihak Audit dimaklumkan secara amalan, pemeriksaan stok dilaksanakan sebanyak empat (4) kali setahun. Setelah pemeriksaan stok dibuat, PMMD dan Bahagian Kewangan akan membuat pelarasan jika terdapat perbezaan jumlah stok yang ketara antara Sistem Inventori dan kiraan fizikal.
- ii. Semakan Audit mendapati pemeriksaan stok di Unit ICL tidak dilaksanakan secara berkala mengikut suku tahunan bagi tahun 2016 hingga bulan Mei 2019. Bagaimanapun, didapati pemeriksaan stok ada dibuat sekurang-kurangnya sekali setiap tahun yang dinilai. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
JADUAL PEMERIKSAAN STOK BAGI TAHUN 2016 SEHINGGA 2019

TAHUN	SUKU TAHUN	TARIKH PEMERIKSAAN STOK
2016	Suku Pertama	Tidak Dilaksanakan
	Suku Kedua	Tidak Dilaksanakan
	Suku Ketiga	Tidak Dilaksanakan
	Suku Keempat	07.11.2016 - 31.12.2016
2017	Suku Pertama	Tidak Dilaksanakan
	Suku Kedua	18.07.2017 - 31.07.2017
	Suku Ketiga	07.09.2017 - 14.10.2017
	Suku Keempat	13.11.2017 - 31.12.2017
2018	Suku Pertama	09.04.2018 - 12.05.2018
	Suku Kedua	Tidak Dilaksanakan
	Suku Ketiga	18.09.2018 - 20.10.2018
	Suku Keempat	28.11.2018 - 31.12.2018
2019	Suku Pertama	Tidak Dilaksanakan
	Suku Kedua	Tidak Dilaksanakan

Sumber: Borang Pemeriksaan Stok dan Laporan Pelarasan Sistem SAP Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

- iii. Berdasarkan temu bual bersama pegawai PMMD dan Bahagian Kewangan, pemeriksaan stok tidak dapat dilaksanakan mengikut suku tahunan disebabkan oleh kekangan masa kakitangan di Unit ICL. Perkara ini berikutan

Unit ICL sentiasa berhadapan dengan jumlah kes prosedur rawatan yang tinggi.

- iv. Semakan lanjut terhadap laporan pelarasan stok mendapati nilai varian yang tinggi tetapi menunjukkan trend penurunan bagi tiga (3) tahun yang diaudit iaitu tahun 2016 berjumlah RM1.23 juta, tahun 2017 berjumlah RM340,036 dan tahun 2018 berjumlah RM39,142. Maklumat lanjut seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
VARIAN ANTARA NILAI STOK DALAM SISTEM INVENTORI
DAN STOK FIZIKAL BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	STOK FIZIKAL KURANG DARIPADA LAPORAN SISTEM (RM)	STOK FIZIKAL MELEBIHI LAPORAN SISTEM (RM)	JUMLAH PELARASAN (RM)
2016	(2,685,538)	1,455,176	(1,230,362)
2017	(343,879)	683,915	340,036
2018	(339,440)	378,582	39,142

Sumber: Laporan Pelarasan Sistem SAP Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

- v. Berdasarkan temu bual bersama Bahagian Kewangan, perubahan penggunaan sistem kawalan inventori pada tahun 2016 menyebabkan berlaku nilai varian yang tinggi. IJNSB memaklumkan varian stok juga berlaku berikutan Unit ICL meminta pembekal untuk menghantar terus bekalan tersebut ke stor mereka. Ini menyebabkan proses *Good Receipt* dalam sistem tidak dapat dilaksanakan segera oleh PMMD. Selain itu, terdapat satu (1) atau lebih kod material bagi stok yang sama telah menimbulkan kekeliruan kepada Unit ICL untuk menggunakan kod material yang betul. Varian stok juga berlaku disebabkan oleh sesetengah stok bernilai sangat rendah dan tidak praktikal untuk dikategorikan sebagai inventori seperti sarung tangan, pisau pembedahan, picagari dan pembalut luka.
- vi. Bekalan yang mencatatkan varian tertinggi adalah *Basic Angiography Tray Procare*503035002* dengan nilai varian RM127,595.91 (880 unit) bagi tahun 2016. *Basic Angiography Set BBRAUN*5014550* pula mencatatkan varian tertinggi berjumlah RM30,353.10 (249 unit) bagi tahun 2017. Varian bekalan yang tertinggi bagi tahun 2018 pula adalah *Angioplasty Kit *LCR-210120* dengan nilai varian RM17,040.68 (213 unit). Antara varian lain yang ditemukan hasil daripada pemeriksaan stok seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
VARIAN BEKALAN HASIL PEMERIKSAAN STOK
PADA BULAN DISEMBER TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

TARIKH PEMERIKSAAN ASET	MAKLUMAT INVENTORI	SISTEM SAP (Bil.)	FIZIKAL (Bil.)	VARIAN (Bil.)	NILAI PELARASAN AKHIR (RM)
2016	<i>High Pressure Rotator M/F*MX497HP</i>	500	-	500	6,465.49
	<i>Touhy Borst Y iPrecise*HVK-YCS-8F</i>	994	-	994	115,900.40
	<i>Medicom Surgical Gown XL*SFWHSG835E</i>	2,135	24	2,111	15,695.29
	<i>Medicom Surgical Gown M*SFWHSG835C</i>	2,209	51	2,158	13,724.88
	<i>Basic Angiography Tray Procure*503035002</i>	880	-	880	127,595.91
	<i>Comp. Blanket Bair Hugger Adult Warming</i>	700	-	700	59,359.19
2017	<i>ACC Radpad Yellow Femoral *5300A-Y</i>	-	142	142	22,578.00
	<i>(DEL)03M86-02 Cartridge CG8+</i>	500	-	500	16,350.00
	<i>Thermodilution 7fr 110cm #41229-01</i>	120	-	120	25,440.00
	<i>Skin Closure Strips 102 x 13mm #1439</i>	822	127	695	27,628.07
	<i>Basic Angiography Set BBRAUN*5014550</i>	-	249	249	30,353.10
	<i>Scalp Vein Size:21g X 19mm #4056337</i>	101	10,000	9,899	12,997.90
2018	<i>Quik-Combo REDI-PAK ECG for Adult*000017</i>	105	30	75	16,573.12
	<i>D/C Optitorque 5Fr 100cm TIG*5TIG110M</i>	-	62	62	5,456.30
	<i>Angioplasty Kit *LCR-210120</i>	235	22	213	17,040.68
	<i>Basic Angiography Tray Procure*503035002</i>	85	190	105	16,695.00
	<i>Touhy Borst Y iPrecise*HVK-YCS-8F</i>	105	-	105	11,550.00
	<i>SH Terumo 6Fr 0.025" 10cm*AF6J10SQW</i>	71	-	71	6,248.13

Sumber: Laporan Pelarasan Sistem SAP Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

- vii. Penemuan nilai varian yang tinggi setiap kali selepas pemeriksaan stok di Unit ICL telah mendapat perhatian daripada Audit Dalam syarikat induk, IJNHSB. Hasil pengauditan Audit Dalam telah dibentangkan dalam Mesyuarat *Management Committee* IJNSB pada 11 Julai 2018. Kerangka masa sehingga tahun 2019 telah digariskan dalam laporan Audit Dalam untuk tindakan pembetulan oleh IJNSB. Bagaimanapun, sehingga bulan Ogos 2019, pihak Audit tidak dapat mengesahkan sama ada penambahbaikan telah dibuat terhadap penemuan Audit Dalam kerana pemeriksaan stok bagi tahun 2019 belum dilaksanakan.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September 2019

Pemeriksaan berkala dilaksanakan di lokasi berbeza pada setiap sukuan tahun dan melibatkan peralatan perubatan pakai buang terpilih sahaja. Keutamaan diberikan kepada lokasi yang mempunyai stok yang besar dan nilai tinggi. Pemeriksaan stok akhir tahun sahaja akan dilaksanakan di semua lokasi stor dan melibatkan semua peralatan perubatan pakai buang yang tersenarai. Pemeriksaan stok secara berkala mula dilaksanakan pada tahun 2017 susulan cadangan daripada juruaudit luar terhadap laporan kewangan tahun 2016.

Pihak pengurusan IJNSB menubuhkan jawatankuasa untuk melaksanakan proses penambahbaikan pengurusan inventori. Secara keseluruhannya, proses penambahbaikan telah dilaksanakan di ICL dan juga kesemua lokasi seperti bilik bedah, stor utama, wad dan lain-lain. Hasil penambahbaikan ini telah menunjukkan kadar penurunan yang besar untuk varian keseluruhan pada tahun 2018.

WI Stock Count for Medical Consumables yang baru disedia dan diluluskan pada 1 Julai 2019 tidak menyatakan tempoh masa pemeriksaan stok perlu dilaksanakan secara berkala kerana IJNSB mempunyai 34 lokasi termasuk ICL dan pengiraan stok pada akhir tahun adalah yang paling penting di mana semua pihak terlibat dan di bawah seliaan juruaudit luar.

Pada pendapat Audit, pengurusan bekalan masih belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi. Namun, tindakan penambahbaikan oleh IJNSB telah ditunjukkan melalui trend penurunan varian stok bekalan di ICL bagi tempoh tiga (3) tahun iaitu daripada sejumlah RM1.23 juta pada tahun 2016 kepada RM39,142 pada tahun 2018.

e. Tempoh Masa Menunggu Prosedur

- i. Unit ICL mula menyediakan maklumat tempoh masa menunggu prosedur bagi pesakit yang menjalani prosedur rawatan di ICL bermula tahun 2018 bagi tujuan pemantauan oleh pihak pengurusan. Bagaimanapun, tempoh masa menunggu prosedur bukan merupakan KPI Unit ICL. Maklumat tempoh masa menunggu yang disediakan bagi prosedur utama yang dijalankan di ICL iaitu kes koronari dan periferi. Tempoh masa menunggu dikira daripada tarikh temu janji ditetapkan hingga tarikh prosedur rawatan dijalankan terhadap pesakit.

- ii. Semakan Audit terhadap Laporan Tempoh Masa Menunggu Prosedur ICL bagi Tahun 2018 mendapati purata tempoh masa menunggu bagi kes koronari dan periferi adalah antara 1.4 hingga 2.5 hari. Berdasarkan laporan tersebut juga didapati tempoh masa menunggu pada bulan Julai 2018 meningkat dengan ketara kepada 89 hari berbanding 11 bulan yang lain.

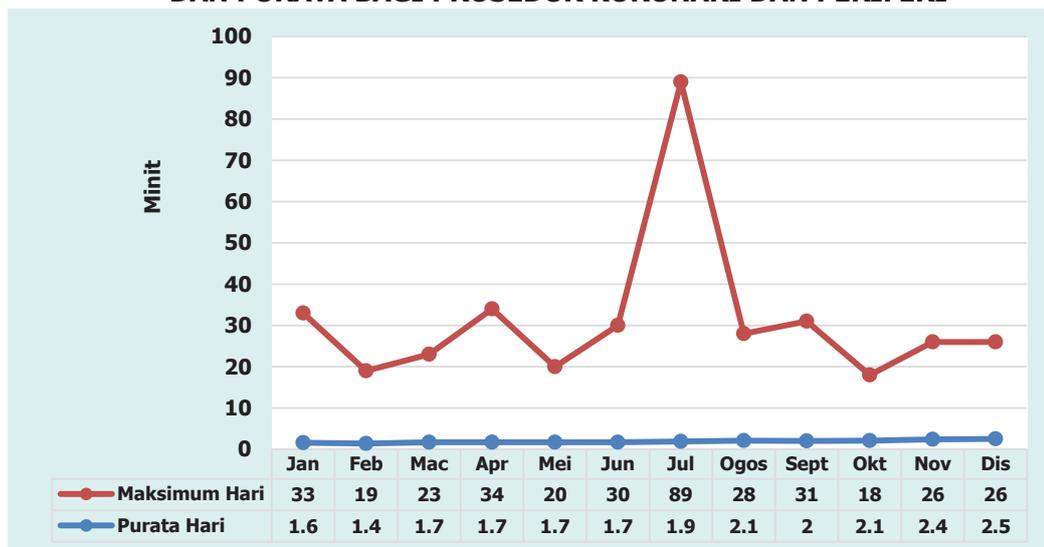
1.4 – 2.5 Hari



Purata masa menunggu prosedur ICL bagi kes koronari dan periferi tahun 2018

Perkara ini disebabkan satu (1) kes di mana pesakit mengalami pelbagai komplikasi penyakit dan memerlukan masa yang lama untuk stabil bagi membolehkan prosedur ICL dilaksanakan. Oleh itu, kes tersebut bolehlah dianggap sebagai *outlier*. Butiran lanjut tempoh masa menunggu maksimum dan purata adalah seperti dalam **Carta 3**.

CARTA 3
TEMPOH MASA MENUNGGU MAKSIMUM
DAN PURATA BAGI PROSEDUR KORONARI DAN PERIFERI



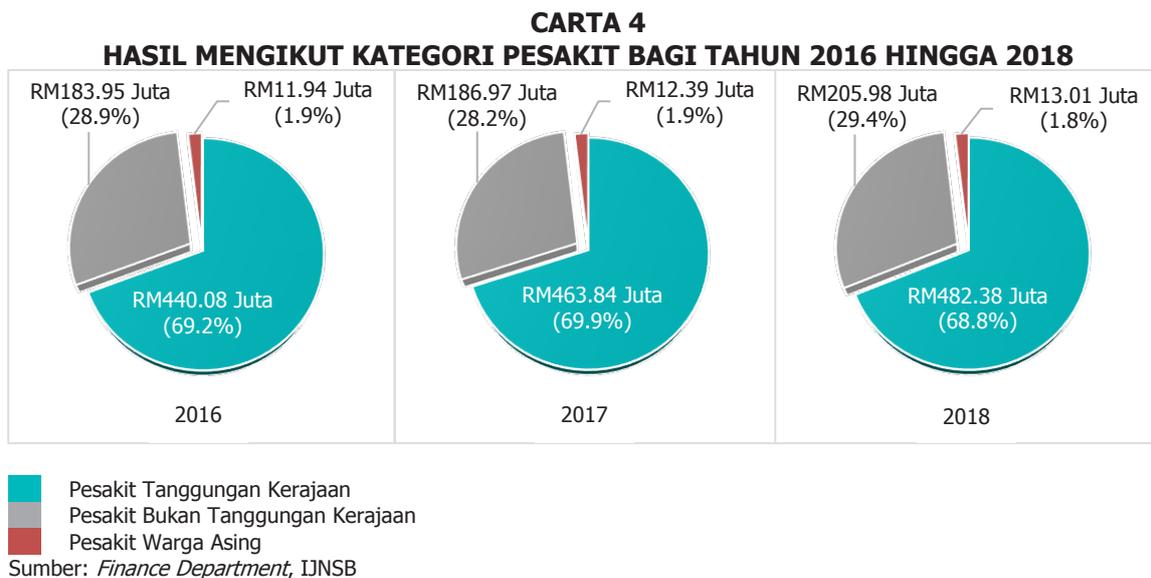
Sumber: Laporan Tempoh Masa Menunggu Prosedur ICL bagi Tahun 2018

Nota: Maksimum hari pada bulan Julai 2018 adalah kes luar biasa kerana komplikasi penyakit dan dianggap sebagai *outlier*. Tanpa mengambil kira kes *outlier* ini, purata bulan Julai adalah 1.8 hari.

Pada pendapat Audit, tempoh masa menunggu prosedur bagi kes koronari dan periferi adalah cekap dengan purata antara 1.4 hingga 2.5 hari. Tempoh masa menunggu prosedur wajar dijadikan KPI bagi meningkatkan lagi pengukuran kecekapan dan kualiti perkhidmatan ICL.

6.3. Pengurusan Kutipan Hasil

6.3.1. Berdasarkan laporan pengurusan, kutipan hasil pesakit IJNSB terdiri daripada pesakit tanggungan Kerajaan, bukan tanggungan Kerajaan dan warga asing. Pesakit tanggungan Kerajaan dikategorikan sebagai KKM kerana kos pesara dan kakitangan Kerajaan serta pesakit miskin dan tidak mampu dibiayai oleh KKM. Pesakit tanggungan Kerajaan merupakan penyumbang utama hasil IJNSB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 iaitu masing-masing berjumlah RM440.08 juta (69.2%), RM463.84 juta (69.9%) dan RM482.38 juta (68.8%) seperti dalam **Carta 4**.



6.3.2. Berdasarkan laporan pengumuman penghutang bagi tahun 2016 hingga 2018, hutang pesakit menunjukkan trend penurunan bagi tempoh tersebut. Hutang pesakit berjumlah RM149.61 juta pada tahun 2016, RM120.60 juta pada tahun 2017 dan RM68.87 juta pada tahun 2018. Pada tahun 2017, penghutang pesakit tanggungan Kerajaan (penghutang KKM) menunjukkan penurunan sebanyak 24.6% berbanding tahun 2017 manakala pada tahun 2018 menurun sebanyak 50.6% berbanding tahun sebelum. Penghutang pesakit bukan tanggungan Kerajaan/warga asing (penghutang selain KKM) pula menunjukkan peningkatan pada tahun 2017 sebanyak 1.6% manakala menurun pada tahun 2018 sebanyak 19.8%. Butiran lanjut hutang pesakit bagi tempoh tersebut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

**JADUAL 10
PENGUMURAN PENGHUTANG PADA TAHUN 2016 HINGGA 2018**

PENGHUTANG	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	PENINGKATAN/(PENURUNAN) (%)	
				2017	2018
KKM	119.76	90.27	44.55	(24.6)	(50.6)
Selain KKM	29.85	30.33	24.32	1.6	(19.8)
JUMLAH	149.61	120.60	68.87	(19.4)	(42.9)

Sumber: Laporan Pengumuman Penghutang IJNSB pada Tahun 2016 Hingga 2018

6.3.3. Hasil semakan Audit terhadap kutipan hasil pesakit adalah seperti berikut:

a. Prestasi Kutipan Hutang Kementerian Kesihatan Malaysia

- i. Klausula 7.3 (e) Perjanjian Pengkorporatan antara Kerajaan Malaysia dan IJNSB menyatakan Kerajaan akan menyelesaikan semua invois daripada IJNSB dengan segera tidak melebihi 90 hari selepas tarikh invois. Pembayaran ini adalah bagi pesakit tanggungan Kerajaan dan bayaran dibuat melalui KKM.
- ii. Semakan Audit mendapati pesakit tanggungan Kerajaan/KKM mencatatkan jumlah hutang tertinggi iaitu sejumlah RM50.29 juta (67.4%) daripada keseluruhan hutang berjumlah RM74.66 juta sehingga bulan Mei 2019. Hasil belum diterima daripada KKM bagi tempoh 91 hingga 180 hari berjumlah RM5.59 juta (11.1%) dan 181 hingga 365 hari berjumlah RM2.30 juta (4.6%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

**JADUAL 11
PRESTASI KUTIPAN HUTANG DARIPADA KKM SEHINGGA 31 MEI 2019**

TEMPOH HUTANG (Hari)	JUMLAH HUTANG (RM Juta)	PERATUS (%)
0-30	40.28	80.1
31-60	1.26	2.5
61-90	0.86	1.7
91-180	5.59	11.1
181-365	2.30	4.6
JUMLAH	50.29	100

Sumber: Laporan Pengumuman Penghutang IJNSB pada 31 Mei 2019

- iii. Pihak Audit mendapati IJNSB telah mengambil tindakan mengemukakan penyata akaun secara bulanan kepada KKM bagi membuat tuntutan bayaran balik invois pesakit tanggungan Kerajaan. Pihak Audit dimaklumkan kelewatan KKM menjelaskan bayaran invois pesakit melebihi 90 hari kepada IJNSB

disebabkan KKM memerlukan dokumen sokongan tambahan atau penjelasan lanjut daripada IJNSB terutama bagi invois yang melebihi RM100,000.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September 2019

Keseluruhan hutang tertunggak KKM setakat 31 Mei 2019 yang melebihi 90 hari melibatkan bil melebihi RM100,000 setiap satu (1). Bagi proses pembayaran bil melebihi RM100,000 di bawah tanggungan KKM, laporan perubatan yang dikeluarkan oleh IJNSB perlu mendapat pengesahan daripada Pakar KKM terlebih dahulu. Setakat 31 Ogos 2019, keseluruhan jumlah hutang tertunggak pada 31 Mei 2019 yang melebihi 90 hari berjumlah RM7.89 juta telah dibayar oleh KKM.

b. Prestasi Kutipan Hutang Selain Daripada Kementerian Kesihatan Malaysia

- i. Seksyen 246 (1) Akta Syarikat 2016 menetapkan syarikat hendaklah mempunyai suatu sistem kawalan dalaman yang memberi jaminan munasabah supaya aset syarikat dilindungi daripada kerugian dan semua transaksi yang perlu direkodkan.
- ii. IJNSB telah mewujudkan WI *Financial Recovery Via Cash and Payor Ageing Report* bagi pengurusan kutipan hutang iaitu tindakan terperinci yang perlu diambil bagi mengutip hutang pesakit. Bagaimanapun, tempoh kutipan hutang tidak ditetapkan dalam WI tersebut. Pihak Audit dimaklumkan IJNSB mengguna pakai terma umum 30 hari bagi kutipan hasil pesakit. Selain itu, berdasarkan WI *Credit Facility*, kemudahan kredit 30 hari diberikan kepada syarikat berkaitan Kerajaan, syarikat awam tersenarai dan syarikat swasta. Berdasarkan laporan pengumuman penghutang pada 31 Mei 2019, hutang pesakit selain KKM melebihi 30 hari berjumlah RM12.40 juta (16.6%) daripada keseluruhan hutang berjumlah RM74.66 juta.
- iii. WI *Financial Recovery Via Cash and Payor Ageing Report* juga menggariskan tindakan yang perlu diambil dalam mengutip hasil tertunggak antaranya termasuk mengemukakan penyata akaun kepada penghutang secara bulanan. Semakan Audit dibuat terhadap lapan (8) sampel penghutang mengikut kategori dengan nilai tertinggi dan tempoh hari paling lama untuk menilai tindakan yang diambil oleh IJNSB. Pihak Audit mendapati tunggakan berjumlah RM271,438 bagi tempoh 91 hingga 365 hari melibatkan lapan (8) kategori penghutang. IJNSB telah mengambil tindakan dengan

mengemukakan penyata akaun secara bulanan selaras dengan WI yang ditetapkan. Berdasarkan maklum balas IJNSB, setakat 29 September 2019, baki jumlah tunggakan bagi kesemua penghutang tersebut berjumlah RM17,720. Bayaran sejumlah RM253,718 (93.5%) telah diterima oleh IJNSB daripada keseluruhan tunggakan berjumlah RM271,438 bagi tempoh tersebut.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September dan 8 November 2019

IJNSB menggunakan WI *Financial Recovery Via Cash and Payor Ageing Report* sebagai rujukan dan panduan untuk mendapatkan bayaran. Kemudahan kredit 30 hari diberikan antaranya kepada Kerajaan Negeri, badan berkanun, syarikat awam tersenarai dan syarikat swasta, insurans dan NGO. Hanya pesakit yang membayar sendiri tidak mempunyai terma kredit. Tempoh yang digunakan oleh IJNSB untuk mendapatkan bayaran bermula daripada tamatnya tempoh kredit yang diberikan. Aktiviti ini tidak akan diteruskan sekiranya pihak IJNSB mendapati segala usaha yang sepatutnya dilakukan telah dibuat dan tidak memberikan hasil yang positif. Antara tindakan yang diambil seperti mencadangkan pembayaran secara ansuran mengikut kemampuan pembayar, mengadakan rundingan dan pertemuan, menahan kemudahan kredit dan langkah terakhir melalui tindakan undang-undang jika perlu.

Bagi kes yang melibatkan kematian sekiranya pesakit membayar sendiri, pihak syarikat akan memberi tempoh masa yang dirasakan sesuai untuk waris menjelaskan jumlah tunggakan. Sensitiviti agama diambil kira dalam hal ini. Permasalahan berkaitan kod caj perubatan yang diterima pakai oleh semua syarikat berkaitan insurans juga menyumbang kepada kelewatan pembayaran berikutan terdapat prosedur perubatan yang hanya dilakukan di IJNSB dan tidak termaktub dalam garis panduan umum yang diguna pakai secara komersil di negara ini.

Setakat 31 Ogos 2019, jumlah hutang tertunggak berjumlah RM3.16 juta. Bayaran sejumlah RM9.24 juta (75%) telah diterima daripada jumlah hutang tertunggak melebihi 30 hari berjumlah RM12.40 juta.

IJNSB telah mengemas kini WI *Financial Recovery Via Cash and Payor Ageing Report* dengan menambah tempoh dan jumlah minimum hutang. WI tersebut berkuat kuasa pada 1 Oktober 2019.

c. Pelupusan Hutang Lapuk

- i. IJNSB telah mewujudkan WI *Specific Bad Debt Written Off* sebagai proses kerja pelupusan hutang lapuk termasuk penyediaan justifikasi dan analisis hutang serta peringkat kelulusan pelupusan hutang lapuk. Sehingga tahun 2015, IJNSB telah melupuskan hutang lapuk berjumlah RM12.40 juta (0.23%) daripada keseluruhan hasil pesakit yang diterima bagi tempoh tahun 1992 hingga 2015. Mesyuarat Lembaga Pengarah ke-113 bertarikh 26 April 2018 telah meluluskan pelupusan hutang lapuk berjumlah RM3.95 juta. Kelulusan ini menjadikan keseluruhan pelupusan hutang lapuk sejumlah RM16.35 juta (0.24%) daripada jumlah hasil pesakit yang diterima bagi tempoh tahun 1992 hingga 2017.
- ii. Semakan Audit mendapati kelulusan bagi pelupusan hutang lapuk telah dibawa kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah selaras dengan WI yang ditetapkan. Bagaimanapun, WI tersebut tidak menyatakan secara terperinci tempoh dan kriteria hutang yang boleh dilupuskan. WI hutang lapuk yang tidak terperinci boleh menyebabkan kesukaran untuk menentukan tempoh dan kriteria sesuatu hutang boleh dilupuskan.

Maklum balas IJNSB yang diterima pada 30 September dan 8 November 2019

Kriteria yang diguna pakai untuk pelupusan hutang lapuk adalah seperti berikut:

- i. pesakit, penjamin dan waris terdekat tidak dapat dihubungi;
- ii. pesakit meninggal dunia di mana penjamin dan ahli keluarga tidak mampu untuk menjelaskan tunggakan;
- iii. pesakit dan waris terdekat tidak mampu untuk menjelaskan tunggakan; dan
- iv. pengumuran hutang melebihi enam (6) tahun.

IJNSB mengambil maklum tempoh dan kriteria kutipan hutang serta pelupusan hutang lapuk tidak dinyatakan dalam polisi. IJNSB telah mengemas kini WI *Specific Bad Debt Written Off* yang berkuat kuasa pada 1 Oktober 2019.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya, prestasi kutipan hasil IJNSB adalah cekap. Sehingga bulan Mei 2019, hutang tertunggak IJNSB adalah rendah iaitu sebanyak 27.2% berbanding keseluruhan jumlah hutang IJNSB. Tindakan mengutip hutang juga telah diambil selaras dengan WI yang ditetapkan.

6.4. Tahap Kepuasan Pesakit

6.4.1. IJNSB telah mewujudkan Program *Quality Improvement and Patient Safety* (QPS) bagi menambah baik kualiti perkhidmatan syarikat secara berterusan. Kepuasan pesakit dalam dan luar merupakan satu (1) daripada matlamat Program QPS bertujuan menambah baik pengalaman pesakit terhadap perkhidmatan yang disediakan. Kajian kepuasan pesakit dibuat oleh IJNSB melalui edaran borang soal selidik kepada pesakit. Aspek yang dinilai termasuk tempoh masa menunggu kemasukan dan discaj dari wad, komunikasi doktor dengan pesakit, hak pesakit, keyakinan pesakit kepada pasukan perubatan, kebersihan dan penyediaan makanan.

6.4.2. Selaras dengan matlamat Program QPS, hasil soal selidik kepuasan pesakit dipantau melalui Laporan QPS. Semakan Audit terhadap Laporan QPS suku keempat tahun 2016, 2017 dan 2018 yang dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah mendapati markah penilaian pesakit adalah melebihi 90%. Tahap kepuasan pesakit menunjukkan trend peningkatan bagi tempoh tersebut. Maklumat lanjut pencapaian matlamat Program QPS berdasarkan hasil soal selidik bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
PENCAPAIAN MATLAMAT PROGRAM QPS BERDASARKAN HASIL
SOAL SELIDIK PESAKIT IJNSB BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	SASARAN PROGRAM QPS	PENCAPAIAN (%)
2016	Markah keseluruhan 95% bagi tahap cemerlang dan baik.	91
2017	Markah keseluruhan 95% bagi tahap cemerlang dan baik.	95
2018	Markah keseluruhan 91% bagi tahap cemerlang, sangat baik dan baik.	98

Sumber: Laporan Program QPS dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah IJNSB

6.4.3. Berdasarkan polisi Program QPS, laporan pencapaian suku tahunan perlu dibentangkan kepada ahli Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati laporan suku tahunan Program QPS termasuk tindakan penambahbaikan telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2016, 2017 dan 2018.

Pada pendapat Audit, purata tahap kepuasan pesakit yang mendapatkan rawatan di IJNSB telah mencapai sasaran Program QPS. Ini kerana IJNSB komited dalam menambah baik perkhidmatan syarikat secara berterusan bagi menjamin kualiti perkhidmatan kepada pesakit.

6.5. Kedudukan Kewangan

6.5.1. Penyata kewangan IJNSB bagi tahun kewangan 2016, 2017 dan 2018 telah diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan PricewaterhouseCoopers PLT. Analisis terhadap kedudukan kewangan IJNSB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
KEDUDUKAN KEWANGAN IJNSB BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	637.06	664.41	702.83
Pendapatan Bukan Operasi	6.74	10.53	9.61
Pendapatan Kewangan	11.23	9.34	12.10
JUMLAH PENDAPATAN	655.03	684.28	724.54
Perbelanjaan Operasi	(605.95)	(628.01)	(658.79)
Perbelanjaan Lain	(10.98)	-	(22.39)
Kos Kewangan	-	(1.68)	(1.76)
JUMLAH PERBELANJAAN	(616.93)	(629.69)	(682.94)
KEUNTUNGAN SEBELUM ZAKAT DAN CUKAI	38.10	54.59	41.60
Zakat	(0.83)	(0.67)	(1.05)
Cukai	(10.47)	(12.10)	(9.96)
KEUNTUNGAN SELEPAS ZAKAT DAN CUKAI	26.80	41.82	30.59
Dividen	(6.00)	(11.50)	(10.00)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	230.06	260.38	287.94
JUMLAH ASET	798.83	882.77	927.18
JUMLAH LIABILITI	172.84	217.71	241.53
JUMLAH EKUITI	625.99	665.06	685.65
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	798.83	882.77	927.18
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	66.18	39.05	111.06

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

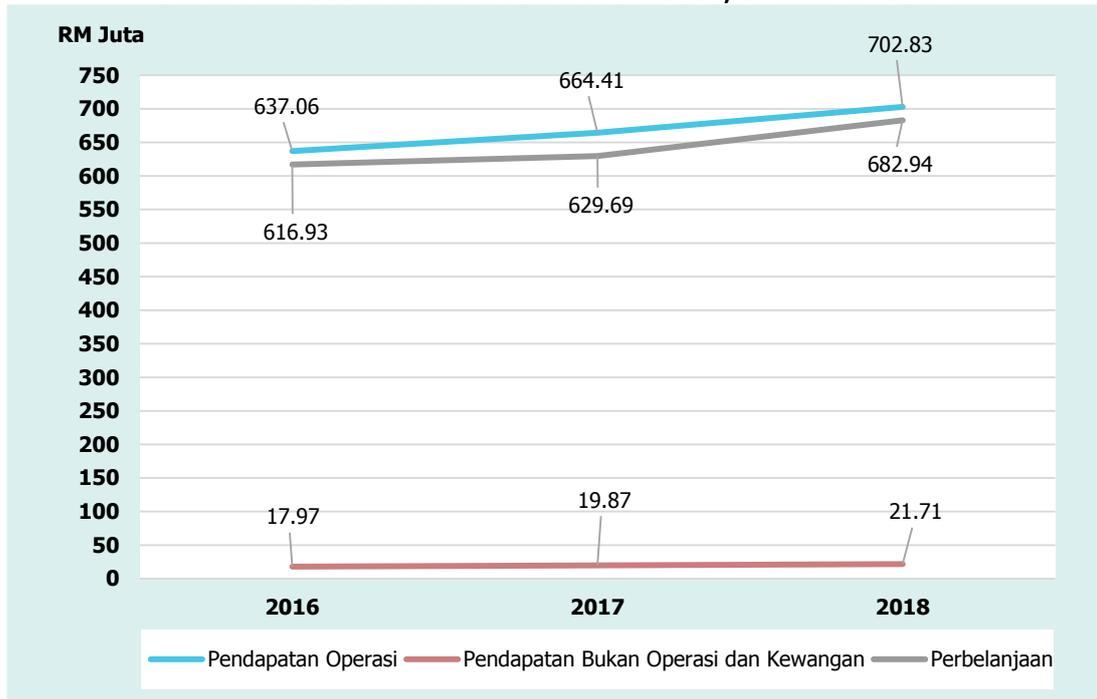
6.5.2. Pendapatan IJNSB secara keseluruhannya menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2016 hingga 2018. Pendapatan operasi IJNSB adalah termasuk hasil perkhidmatan perundingan pesakit, caj pembedahan, caj preskripsi, caj wad, yuran ujian makmal dan perkhidmatan sokongan. Pendapatan operasi IJNSB bagi tahun 2018 meningkat sejumlah RM38.42 juta (5.8%). Faktor utama peningkatan ini

antaranya disebabkan oleh peningkatan hasil daripada caj preskripsi (10.3%), pendapatan wad (12.5%) dan perundingan pesakit luar (10%). Pendapatan bukan operasi termasuk pendapatan sewa, pendapatan diiktiraf dari geran, sumbangan, pendapatan dari simposium dan kursus serta laba atas pelupusan aset kewangan sedia dijual. Bagi tahun 2017, pendapatan bukan operasi meningkat dengan ketara sejumlah RM3.79 juta (56.2%) berbanding tahun 2016. Perkara ini disebabkan peningkatan dua (2) jenis pendapatan bukan operasi iaitu pendapatan sewa sejumlah RM0.57 juta (32.4%) dan laba atas pelupusan aset kewangan sedia dijual sejumlah RM4.13 juta (100%). Pendapatan kewangan IJNSB pula terdiri daripada faedah daripada simpanan tetap, keuntungan deposit Al-Mudharabah, deposit jangka pendek dan pelaburan. Pendapatan kewangan meningkat sejumlah RM2.76 juta (29.6%) bagi tahun 2018 disebabkan oleh peningkatan pendapatan pelaburan sejumlah RM2.59 juta (34.6%). Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan seperti dalam **Jadual 13** dan **Carta 6**.

6.5.3. Perbelanjaan IJNSB terdiri daripada perbelanjaan operasi, perbelanjaan lain dan kos kewangan. Secara keseluruhannya, perbelanjaan syarikat menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2016 hingga 2018. Perbelanjaan meningkat pada tahun 2018 sejumlah RM53.25 juta (8.5%). Manakala pada tahun 2017, perbelanjaan meningkat sejumlah RM12.76 juta (2.1%). Hal ini selaras dengan peningkatan pendapatan IJNSB bagi tahun tersebut. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan seperti dalam **Jadual 13** dan **Carta 6**.

6.5.4. Analisis Audit mendapati pendapatan operasi syarikat mampu menampung keseluruhan jumlah perbelanjaan bagi tahun 2016 hingga 2018. Selain itu, trend peningkatan jumlah keseluruhan pendapatan bukan operasi dan kewangan bagi tempoh tersebut telah membantu meningkatkan lagi prestasi kewangan syarikat. Butiran lanjut seperti dalam **Carta 5**.

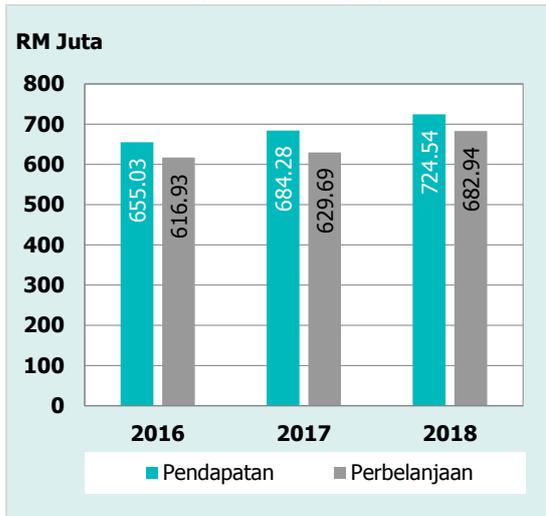
CARTA 5
TREND PENDAPATAN OPERASI, PENDAPATAN BUKAN OPERASI DAN KEWANGAN
SERTA PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



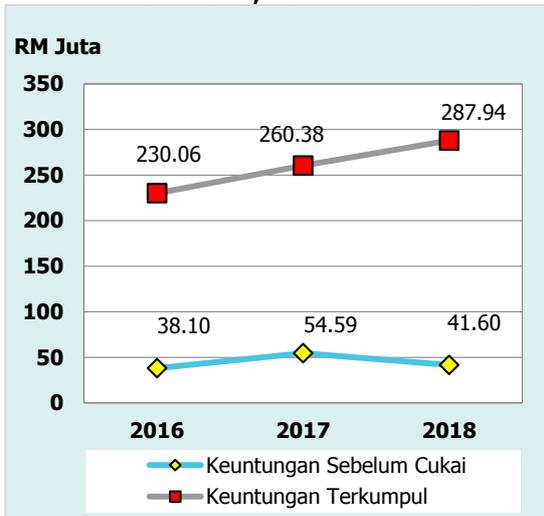
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.5.5. Trend pendapatan melebihi perbelanjaan bagi tahun 2016 hingga 2018 telah memberi kesan kepada keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut. Keuntungan sebelum cukai dan zakat menurun pada tahun 2018 iaitu sejumlah RM12.99 juta (23.8%) manakala pada tahun 2017 meningkat sejumlah RM16.49 juta (43.3%). Perkara ini dipengaruhi oleh perbelanjaan lain yang ketara bagi tiga (3) tahun. Perbelanjaan lain berjumlah RM10.98 juta pada tahun 2016, tiada perbelanjaan lain untuk tahun 2017, manakala bagi tahun 2018, perbelanjaan lain berjumlah RM22.39 juta. Perbelanjaan lain terdiri daripada kerugian nilai saksama atas pelaburan dalam unit amanah atau sekuriti hutang dan kerugian pertukaran mata wang asing. Pada tahun 2018, kerugian nilai saksama atas pelaburan dalam unit amanah ketara disebabkan perubahan mandatori keperluan piawaian perakaunan iaitu *Malaysian Financial Reporting Standards* (MFRS) 9 Instrumen Kewangan. Trend keuntungan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan seperti dalam **Jadual 13** dan **Carta 7**.

**CARTA 6
TREND PENDAPATAN DAN
PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2016,
2017 DAN 2018**



**CARTA 7
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI
DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL BAGI
TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.5.6. Analisis terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati IJNSB mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun. Selain itu, tahap kecairan syarikat pada tahun 2018 pada kadar 2.96:1 menunjukkan syarikat mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya. Aset bukan semasa terdiri daripada hartanah, loji dan peralatan serta penghutang bukan dagangan daripada pinjaman kenderaan oleh kakitangan. Aset bukan semasa menurun sejumlah RM11.02 juta (3.5%) bagi tahun 2018 berbanding tahun 2017 disebabkan oleh susut nilai aset serta pelupusan dan perolehan aset yang rendah pada tahun tersebut. Aset semasa syarikat pula termasuk inventori, pelbagai penghutang, pelaburan dalam sekuriti hutang serta deposit tunai dan kesetaraan tunai. Aset semasa mencatatkan peningkatan sejumlah RM55.43 juta (9.8%) pada tahun 2018 berbanding 2017. Perkara ini disebabkan oleh peningkatan pelaburan dalam unit amanah berjumlah RM38.65 juta serta deposit, tunai dan bank berjumlah RM70.90 juta di samping penurunan penghutang berjumlah RM57.11 juta.

6.5.7. Liabiliti bukan semasa terdiri daripada geran yang telah diterima daripada Kerajaan, syarikat berkaitan Kerajaan, dana yang diterima daripada pihak lain dan liabiliti cukai tertunda serta liabiliti pajakan kewangan. Liabiliti semasa syarikat pula termasuk pelbagai pemiutang, amaun terhutang kepada syarikat induk, amaun terhutang kepada subsidiari lain dan liabiliti pajakan kewangan. Liabiliti bukan semasa menurun pada tahun 2018 sejumlah RM17.91 juta (36.8%) berbanding tahun 2017. Faktor utama penurunan ini disebabkan oleh pengurangan nilai liabiliti pajakan kewangan berjumlah RM38.36 juta (99.7%) pada tahun 2018. Pada tahun 2018,

liabiliti semasa menunjukkan peningkatan sejumlah RM41.73 juta (24.7%) berbanding tahun 2017. Perkara ini disebabkan oleh pajakan liabiliti kewangan sejumlah RM38.17 juta. Pajakan liabiliti kewangan ini merupakan hasil perjanjian pihak IJNSB bersama Kerajaan Malaysia untuk menyewa tanah milik Kerajaan Malaysia bagi tempoh 30 tahun bertujuan membangunkan fasiliti IJNSB. Perjanjian ini telah ditandatangani pada 16 Disember 2016 dan berkuat kuasa pada tahun 2017.

6.5.8. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai IJNSB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2018, baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM111.06 juta dengan peningkatan sejumlah RM72.01 juta (184.4%) berbanding tahun 2017. Perkara ini disebabkan oleh pertambahan ketara tunai dan kesetaraan tunai sejumlah RM99.13 juta (365.5%) pada tahun 2018 berikutan perubahan ketara aliran tunai daripada aktiviti pembiayaan dan pelaburan. Aliran tunai bersih daripada aktiviti pembiayaan meningkat dengan ketara sejumlah RM32.97 juta (189.5%) berbanding tahun 2017. Faktor utama peningkatan disebabkan oleh penerimaan geran berjumlah RM29.33 juta daripada Permodalan Nasional Berhad pada tahun 2018 bagi projek pengembangan perkhidmatan Pusat Pengimejan. Selain itu, aliran tunai keluar bersih daripada aktiviti pelaburan menunjukkan penurunan ketara sejumlah RM84.15 juta (51.9%) pada tahun 2018. Faktor utama penurunan ini disebabkan oleh pertambahan nilai penebusan pelaburan dalam unit amanah atau sekuriti hutang sejumlah RM61.08 juta (25%) berbanding tahun 2017. Perkara ini juga disebabkan oleh penurunan pembelian hartanah, loji dan peralatan sejumlah RM31.97 juta (50.4%) berbanding tahun sebelum.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan IJNSB adalah kukuh kerana mencatatkan keuntungan serta tunai dan kesetaraan tunai yang meningkat setiap tahun.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, berdasarkan skop pengauditan, objektif penubuhan IJNSB sebagai pusat rujukan global bagi penyakit jantung yang menawarkan perkhidmatan diagnosis, perubatan dan pembedahan telah dicapai. Secara umumnya, aspek tadbir urus korporat IJNSB adalah memuaskan. Bagaimanapun, beberapa penambahbaikan diperlukan selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat. Berdasarkan skop pengauditan, pengurusan perkhidmatan ICL secara keseluruhannya telah dilaksanakan

dengan cekap. Kedudukan kewangan IJNSB pula berada pada tahap kukuh dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai dan zakat bagi tiga (3) tahun berturut-turut.

8. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan lagi pencapaian objektif penubuhan IJNSB serta memantapkan amalan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah IJNSB perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan untuk menambah baik perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. mempertingkatkan amalan tadbir urus korporat antaranya dengan memastikan komposisi Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Audit berstatus bebas selaras dengan amalan terbaik;
- ii. mewujudkan Piagam serta Kod Tatalaku dan Etika Lembaga Pengarah supaya mereka dapat menjalankan peranan dan tanggungjawab dengan berkesan; dan
- iii. mengkaji semula keperluan pembukaan tiga (3) makmal yang ditutup/ditamatkan operasi dari semasa ke semasa bagi apa-apa tujuan yang relevan selaras dengan Pelan Perniagaan IJNSB supaya ia dapat dimanfaatkan.

3

KEMENTERIAN HAL EHWAL EKONOMI

- Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil
Perusahaan Getah
 - **Permodalan RISDA Berhad**

Permodalan RISDA Berhad

RINGKASAN EKSEKUTIF

PERMODALAN RISDA BERHAD

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Pengauditan melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019.
- Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pengurusan dana RISDA dan pemfaktoran kerana merupakan objektif utama penubuhan PRB dan perolehan caj daripada aktiviti pemfaktoran merupakan sumber pendapatan utama syarikat.
- Aspek utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti adalah prestasi pelaburan dana dinilai berdasarkan keuntungan dari pelaburan dan peningkatan jumlah pelaburan. Prestasi dan pelaksanaan perkhidmatan pemfaktoran pula dinilai berdasarkan pencapaian KPI dan tunggakan bayaran.
- Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Pelaksanaan aktiviti PRB menggunakan sumber pembiayaan dari fasiliti bank yang boleh mewujudkan risiko bayaran balik.
- Bagi menilai pencapaian objektif penubuhan PRB melalui amalan tadbir urus korporat yang baik, pengurusan aktiviti pemfaktoran dan pengurusan dana dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan serta prestasi kedudukan kewangan yang kukuh.

Apa yang ditemui Audit?

- Terdapat keperluan untuk menambah baik amalan tadbir urus berkaitan aspek pengisian jawatan Pengerusi, latar belakang pendidikan/pengalaman Lembaga Pengarah, penyediaan pelan strategik jangka pendek dan jangka panjang serta penetapan bilangan minimum mesyuarat Jawatankuasa Audit agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat.
- Penggunaan fasiliti bank/overdraf untuk kos operasi berjumlah RM51.94 juta dan baki belum bayar kepada bank berjumlah RM39.61 juta. Penggunaan overdraf adalah untuk membayar balik dana Rancangan Tanam Baru Berkelompok, menebus saham keutamaan RISDA Holdings Sdn. Bhd., membayar balik overdraf yang telah matang dan membayar dividen kepada RISDA.
- Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, pengurusan pelaburan dana adalah kurang cekap. Pada tahun 2018, pelaburan dana hanya menjana keuntungan sejumlah RM7.69 juta (4.2%) dari sejumlah RM184.39 juta yang dilaburkan dalam pasaran wang dan projek khas.

- Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, pengurusan aktiviti pemfaktoran adalah kurang cekap kerana hanya berjaya menjana keuntungan sejumlah RM11.39 juta (8.6%) daripada RM132.93 juta pembiayaan pemfaktoran yang dikeluarkan bagi tempoh tersebut.
- Setakat bulan Jun 2019, pembiayaan pemfaktoran yang tidak dibayar berjumlah RM19.36 juta (14.6%) daripada pembiayaan yang dikeluarkan berjumlah RM132.93 juta melibatkan lapan (8) syarikat.
- Kedudukan kewangan PRB adalah kurang stabil. Pada akhir tahun kewangan 2018, PRB mempunyai defisit tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM27.94 juta iaitu meningkat sejumlah RM24.30 juta (667.6%) berbanding defisit sejumlah RM3.64 juta tahun 2017. Pada tahun 2018, tahap kecairan adalah pada kadar 0.8:1 menunjukkan tunai dan aset semasa PRB tidak mampu untuk menampung liabiliti jangka pendeknya. Namun, PRB masih mencatat keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturutan.

PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH

1. PERMODALAN RISDA BERHAD

FAKTA UTAMA PRB

15.11.1994	RM20.17 Juta	RM11.39 Juta
diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	keuntungan dari pelaburan dana (2016 hingga bulan Jun 2019)	keuntungan dari aktiviti pemfaktoran (2016 hingga bulan Jun 2019)
Badan induk	Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah	
Aktiviti utama	mengurus dana-dana RISDA dan perkhidmatan pemfaktoran	
Objektif penubuhan	menguruskan pelaburan saham, debentur, pemfaktoran dan lain-lain yang berkaitan dengan pelaburan	
Jenis syarikat	syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM8.40 juta	

1. LATAR BELAKANG

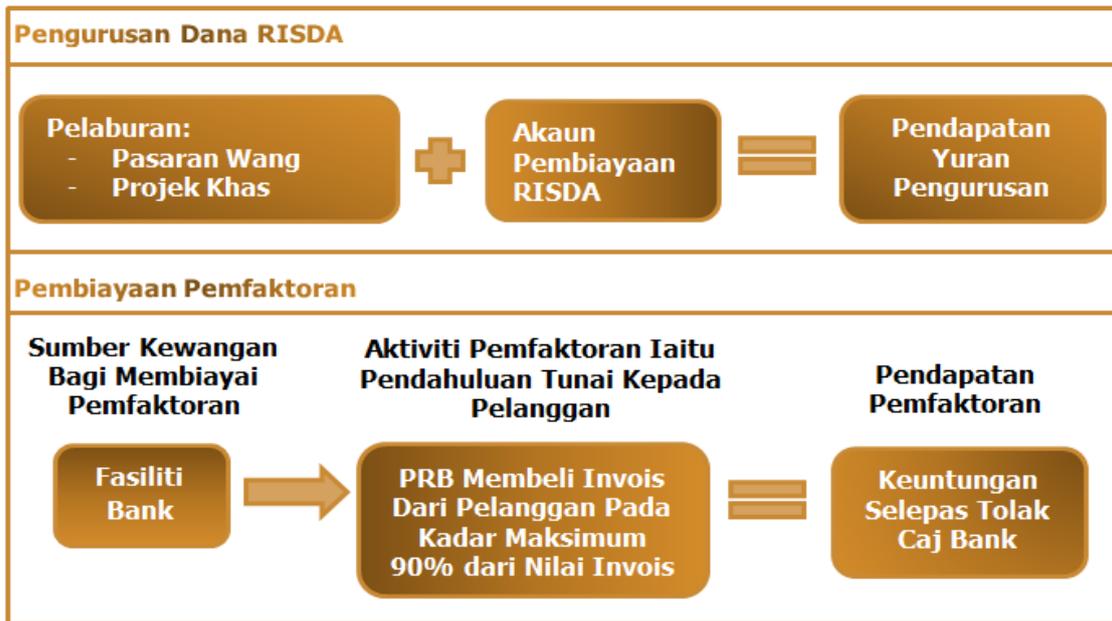
1.1. Permodalan RISDA Berhad (PRB) merupakan syarikat milikan penuh Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA). PRB ditubuhkan pada 15 November 1994 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan modal berbayar berjumlah RM8.40 juta. Sehingga 31 Disember 2018, PRB tidak pernah menerima geran atau pinjaman daripada kerajaan.

1.2. Objektif penubuhan PRB berdasarkan Perlembagaan Syarikat adalah menguruskan pelaburan saham, debentur, pemfaktoran dan lain-lain yang berkaitan dengan pelaburan. PRB diamanahkan untuk menguruskan lebih kumpulan wang RISDA untuk dilaburkan bagi mendapat pulangan yang terbaik.

1.3. Empat (4) aktiviti utama PRB adalah mengurus dana-dana RISDA, menyediakan kemudahan pembiayaan pemfaktoran, mengurus pembiayaan peribadi dan membina menara telekomunikasi dan pusat data.

1.4. Aktiviti yang menyumbang kepada pendapatan utama PRB adalah yuran pengurusan dana milik RISDA dan pembiayaan pemfaktoran. Sumber pembiayaan PRB bagi melaksanakan aktiviti syarikat diperoleh daripada suntikan modal, pendahuluan dari dana Rancangan Tanam Baru Berkelompok (RTBB), terbitan saham keutamaan dan fasiliti bank. PRB tidak menerima sebarang geran atau pinjaman daripada kerajaan. Model perniagaan PRB adalah seperti dalam **Carta 1**.

**CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN PERMODALAN RISDA BERHAD**



Sumber: Jabatan Audit Negara

1.5. PRB mempunyai syarikat subsidiari iaitu PRB Grid Technology Solutions Sdn. Bhd. (PRB GTS). PRB GTS diperbadankan pada 30 Mac 2017 di bawah Akta Syarikat 2016. Aktiviti utama PRB GTS adalah pembinaan menara telekomunikasi, pembekalan *server* dan produk Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT) serta perkhidmatan pusat data.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan PRB melalui amalan tadbir urus korporat yang baik, pengurusan dana dan pengurusan aktiviti pemfaktoran dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan berkesan serta prestasi kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti pengurusan dana RISDA dan pemfaktoran kerana merupakan objektif utama penubuhan PRB dan perolehan caj daripada aktiviti pemfaktoran merupakan sumber pendapatan utama syarikat. Pelaksanaan aktiviti ini juga menggunakan sumber pembiayaan yang besar dari fasiliti bank yang boleh mewujudkan

risiko bayaran balik. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018.

3.2. Aspek utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti adalah prestasi pelaburan dana dinilai berdasarkan keuntungan dari pelaburan dan peningkatan jumlah pelaburan. Prestasi dan pelaksanaan perkhidmatan pemfaktoran pula dinilai berdasarkan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dan tunggakan bayaran.

3.3. Pengauditan dijalankan di pejabat PRB dan RISDA yang terletak di Jalan Ampang, Selangor.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PRB serta menganalisis data berkaitan. Pihak Audit juga telah membuat semakan dokumen di pejabat RISDA bagi mendapatkan maklumat lanjut berkenaan dengan Rancangan Tanam Baru Berkelompok. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PRB yang diaudit oleh Tetuan Syed Mubarak & Co. bagi tahun 2016 dan 2017 dan Tetuan Wan Nadzir & Co. bagi tahun 2018. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2019 merumuskan perkara berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat PRB adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk menambah baik amalan tadbir urus berkaitan aspek pengisian jawatan Pengerusi, latar belakang pendidikan/pengalaman Lembaga Pengarah, penyediaan pelan strategik jangka pendek dan jangka panjang serta penetapan bilangan minimum mesyuarat tahunan Jawatankuasa Audit agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus korporat.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Sumber Pembiayaan Aktiviti PRB dan Penggunaannya

Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, sumber pembiayaan aktiviti PRB berjumlah RM224.98 juta terdiri daripada:

- Dana Rancangan Tanam Baru Berkelompok berjumlah RM19.60 juta;
- Saham Keutamaan RISDA Holdings Sdn. Bhd. (RHSB) berjumlah RM10 juta;
- Fasiliti bank untuk aktiviti pemfaktoran berjumlah RM143.44 juta, baki belum bayar kepada bank berjumlah RM49.79 juta; dan
- Fasiliti bank/overdraf untuk kos operasi berjumlah RM51.94 juta, baki belum bayar kepada bank berjumlah RM39.61 juta. Penggunaan overdraf antaranya untuk membayar balik dana RTBB, menebus saham keutamaan RHSB, membayar balik overdraf yang telah matang dan membayar dividen kepada RISDA.

ii. Pengurusan Pelaburan Dana RISDA Yang Ditadbir Oleh PRB

Secara keseluruhannya, bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, pengurusan pelaburan dana adalah kurang cekap. Pada tahun 2018, pelaburan dana hanya menjana keuntungan sejumlah RM7.69 juta (4.2%) dari sejumlah RM184.39 juta yang dilaburkan dalam pasaran wang dan projek khas. Pada tahun 2017, keuntungan pelaburan dana berjumlah RM7.94 juta. Pada tahun 2016, hanya sejumlah RM404,844 (0.2%) keuntungan yang diperolehi dari sejumlah RM202.48 juta dana yang dilaburkan. Keuntungan yang rendah pada tahun 2016 berbanding tahun 2017 dan 2018 adalah disebabkan berlaku penurunan dalam kadar margin keuntungan dalam pasaran wang.

iii. Aktiviti Pemfaktoran

- Secara keseluruhannya, bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, pengurusan aktiviti pemfaktoran adalah kurang cekap. Aktiviti pemfaktoran hanya berjaya menjana keuntungan sejumlah RM11.39 juta (8.6%) daripada RM132.93 juta pembiayaan pemfaktoran yang dikeluarkan bagi tempoh tersebut. Margin keuntungan dari pembiayaan pemfaktoran *pre-financing* berjumlah RM10.41 juta (10.4%) daripada RM99.80 juta pembiayaan pemfaktoran yang telah diberikan kepada pelanggan. Bagaimanapun, keuntungan dari *post-financing* hanya

menjana keuntungan sejumlah RM0.98 juta (2.9%) dari sejumlah RM33.13 juta pembiayaan.

- Setakat bulan Jun 2019, pembiayaan pemfaktoran yang tidak berbayar berjumlah RM19.36 juta (14.5%) daripada pembiayaan yang dikeluarkan berjumlah RM132.93 juta melibatkan lapan (8) syarikat. Jumlah tidak berbayar ini termasuk sejumlah RM10.09 juta yang merupakan baki hutang pokok. Pembiayaan pemfaktoran yang tidak berbayar menyebabkan sejumlah RM9.27 juta keuntungan yang sepatutnya diperoleh oleh PRB masih belum diterima.

c. Kedudukan Kewangan

Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan PRB adalah kurang stabil. Pada akhir tahun kewangan 2018, PRB mempunyai defisit tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM27.94 juta iaitu meningkat sejumlah RM24.30 juta (667.5%) berbanding defisit sejumlah RM3.64 juta tahun 2017. Pada tahun 2018, tahap kecairan adalah pada kadar 0.8:1 menunjukkan tunai dan aset semasa PRB tidak mampu untuk menampung liabiliti jangka pendeknya. Namun, PRB masih mencatat keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturutan.

5.2. Penemuan utama Audit yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh PRB dan RISDA adalah seperti berikut:

- i. perbelanjaan melebihi peruntukan antaranya bagi perbelanjaan cenderamata/sumbangan, runcit/pelbagai, kos perubatan Lembaga Pengarah dan yuran ikhtisas. Lebihan perbelanjaan tersebut berjumlah RM3.97 juta bagi tahun 2016 hingga 2018; dan
- ii. bagi tahun 2016 hingga 2018, PRB telah menggunakan sejumlah RM51.94 juta overdraf bank bagi menampung kos operasi PRB dan PRB GTS. Setakat bulan Jun 2019, baki overdraf yang belum dibayar kepada bank berjumlah RM39.61 juta.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

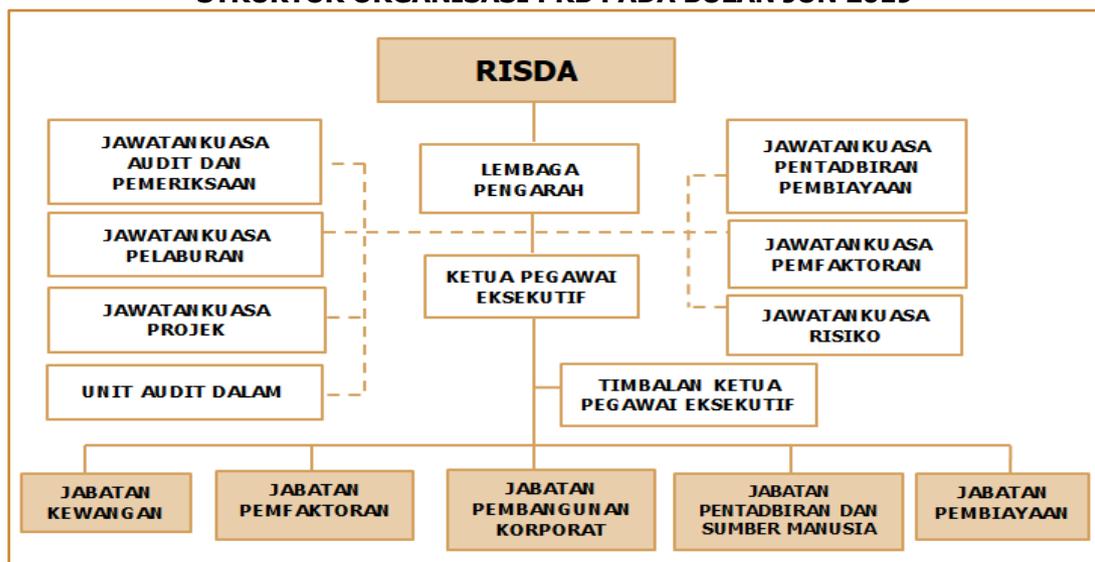
Perkara yang ditemui dan maklum balas PRB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 1 Oktober 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter* daripada PRB bertarikh 7 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektif serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, tulus dan bertanggungjawab. Sebagai sebuah syarikat, PRB tertakluk kepada undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Perlembagaan Syarikat dan *Standard Operating Procedures* (SOP) yang ditetapkan. PRB sebagai syarikat subsidiari kepada RISDA juga tertakluk kepada Akta RISDA, Pekeliling Kerajaan, Pekeliling Dalaman dan peraturan-peraturan lain. Selain itu, rujukan amalan terbaik yang boleh diguna pakai ialah *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 (MKD Handbook) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

6.1.2. Pengurusan PRB diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dan dibantu oleh seorang Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif. Terdapat lima (5) jabatan di bawah CEO iaitu Jabatan Kewangan, Jabatan Pemfaktoran, Jabatan Pembangunan Korporat, Jabatan Pentadbiran dan Sumber Manusia serta Jabatan Pembiayaan. Setakat bulan Jun 2019, perjawatan PRB yang telah diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah PRB ialah sebanyak 75 perjawatan dan 50 perjawatan (66.7%) telah diisi. Struktur organisasi Permodalan RISDA Berhad pada bulan Jun 2019 adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI PRB PADA BULAN JUN 2019



Sumber: Bahagian Korporat, PRB

6.1.3. Fungsi bagi setiap jabatan antaranya adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
FUNGSI JABATAN

JABATAN	FUNGSI
Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan surat arahan pindahan wang kepada bank. • Mengesahkan pindahan wang. • Menyediakan baucar bayaran bagi potongan gaji. • Menyemak sama ada pembayaran telah dikreditkan kepada penama dan mencetak <i>payment advice</i> untuk diserahkan kepada penerima.
Pemfaktoran	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan dan menguruskan permohonan pelanggan serta menguruskan proses pemfaktoran invoice pelanggan. • Mengurus akaun bank Bahagian Pemfaktoran dan hal ehwal kewangan dan perakaunan yang melibatkan pembiayaan pemfaktoran serta penyimpanan rekod pelanggan. • Mengurus hal berkaitan pembayaran daripada kerajaan/GLC diterima ke atas invoice yang difaktorkan dan hal berkaitan proses guaman atau tindakan sewajarnya ke atas akaun yang lewat menerima bayaran.
Pembangunan Korporat	<ul style="list-style-type: none"> • Menyelia semua urusan berkaitan Lembaga Pengarah PRB dan PRB GTS. • Memantau prestasi kewangan syarikat berbanding bajet tahunan serta menilai strategi pemasaran perniagaan dan aktiviti syarikat. • Menyedia perkhidmatan nasihat perniagaan seperti nasihat dan semakan ke atas belanjawan. • Memantau projek Pusat Data dan jualan server di bawah PRB GTS.
Pentadbiran dan Sumber Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang pembangunan sumber manusia dari segi keperluan kepakaran, kuantiti dan kualiti berdasarkan bajet. • Merancang, mengurus dan memantau belanjawan bagi latihan/kursus staf mengikut keperluan semasa syarikat dan melaksanakan laporan prestasi staf dan Sasaran Kerja Tahunan/KPI.
Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Mengurus dan memproses permohonan pembiayaan perumahan, kenderaan dan komputer daripada staf RISDA. • Mengurus hal ehwal kewangan dan perakaunan yang melibatkan pengeluaran pembiayaan dan penyimpanan rekod peminjam serta menyediakan dan memantau bajet tahunan. • Menguruskan bayaran dividen RTBB kepada pekebun kecil yang berdaftar.

Sumber: Bahagian Korporat, PRB

6.1.4. Setakat bulan Jun 2019, PRB mempunyai tiga (3) ahli Lembaga Pengarah manakala jawatan Pengerusi masih belum diisi. Lembaga Pengarah terdiri daripada seorang wakil RISDA iaitu Ketua Pengarah RISDA dan dua (2) lagi ahli Lembaga Pengarah adalah mantan Ketua Pengarah RISDA.

6.1.5. Semakan Audit mendapati PRB telah mengamalkan lima (5) daripada sembilan (9) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Ketua Pegawai Eksekutif, Jawatankuasa Imbuhan dan Jawatankuasa Pencalonan, *Standard Operating Procedures*, Setiausaha Syarikat dan Audit Dalam. Empat (4) aspek yang tidak diamalkan sepenuhnya ialah Pengerusi, Lembaga Pengarah, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama serta Jawatankuasa Audit. Aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan oleh PRB seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

- i. Seksyen 212 Akta Syarikat 2016 dan MCCG 2017 amalan 1.2 menyatakan Pengerusi Lembaga Pengarah hendaklah dilantik di kalangan ahli Lembaga Pengarah dan tempoh jawatan ditetapkan. MCCG 2017 amalan 1.2 dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menggariskan tugas dan tanggungjawab Pengerusi untuk memupuk amalan tadbir urus yang baik, kepimpinan dan keberkesanan Lembaga Pengarah hendaklah dinyatakan secara jelas.
- ii. Semakan Audit mendapati jawatan Pengerusi Lembaga Pengarah PRB tidak diisi sejak 6 Jun 2018 selepas mantan Pengerusi PRB tamat perkhidmatan pada 6 Jun 2018. Mantan Pengerusi PRB telah dilantik oleh Menteri Pembangunan Luar Bandar menerusi surat bertarikh 4 November 2015 untuk tempoh 25 Oktober 2015 hingga 6 Jun 2018. Pelantikan Pengerusi mendapat kelulusan Menteri Pembangunan Luar Bandar dan ianya selaras dengan Pekeliling Am Bil. 3/1998. Pekeliling ini menerangkan kuasa dan tanggungjawab kementerian untuk meluluskan pelantikan Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah Badan Berkanun serta Pengerusi, ahli Lembaga Pengarah dan Ketua Eksekutif perbadanan dan syarikat subsidiari.
- iii. Setakat bulan Jun 2019, Bahagian Pelaburan dan Pembangunan Syarikat (BPPS) RISDA masih belum mengemukakan cadangan nama kepada Pihak Berkuasa RISDA untuk pelantikan Pengerusi baharu. Ketiadaan Pengerusi telah menyebabkan mesyuarat Lembaga Pengarah pada tahun 2018 hanya diadakan sebanyak tiga (3) kali berbanding lima (5) kali pada tahun 2017 dan tahun 2016. Manakala setakat Jun 2019, mesyuarat Lembaga Pengarah telah diadakan sebanyak dua (2) kali. Namun, PRB tidak menetapkan bilangan mesyuarat yang perlu diadakan. Selain itu, wujud kelewatan meluluskan penyambungan kontrak CEO oleh Lembaga Pengarah PRB pada 4 Oktober 2018 setelah tamat kontrak pada 12 Julai 2018.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Pelantikan Pengerusi dan Ahli Lembaga Pengarah PRB adalah di bawah bidang kuasa dan tanggungjawab RISDA selaku pemegang saham. Pelantikan tersebut dibuat melalui kelulusan Mesyuarat Pihak Berkuasa RISDA dan diangkat untuk kelulusan oleh YB Menteri dan YAB Perdana Menteri (sekiranya melibatkan ahli politik). Kelewatan pelantikan tersebut berpunca daripada pemindahan agensi RISDA daripada Kementerian Pembangunan Luar Bandar kepada Kementerian Hal Ehwal Ekonomi. Pemindahan dan tugas-tugas Menteri hanya diwartakan pada 22 Januari 2019.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat PRB dalam aspek Pengerusi adalah memuaskan. Bagaimanapun, ketiadaan Pengerusi boleh memberi kesan kepada pencapaian hala tuju dan strategi syarikat kerana kepentingan peranan Pengerusi dalam membuat sesuatu keputusan untuk memastikan objektif syarikat dicapai.

b. Lembaga Pengarah

- i. Akta Syarikat 2016, Seksyen 213 (2) (a) dan (b) menyatakan Pengarah syarikat hendaklah dengan ketelitian, kemahiran dan usaha yang munasabah melaksanakan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang semunasabahnya boleh diharapkan daripada seorang pengarah. MCCG 2017 amalan 4.4 dan *Green Book* perenggan 1.1.4 menetapkan Lembaga Pengarah hendaklah dilantik berdasarkan kepelbagaian kemahiran dan pengalaman yang bersesuaian dengan perniagaan syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati setakat bulan Jun 2019, kesemua Lembaga Pengarah tidak mempunyai latar belakang pendidikan berkaitan teras perniagaan PRB. Dua (2) Lembaga Pengarah mempunyai latar belakang pendidikan yang berkaitan dengan pertanian dan seorang berkelulusan dalam bidang sastera. Latar belakang pendidikan ini tidak berkaitan dengan aktiviti utama syarikat iaitu pengurusan dana dan pemfaktoran. Keadaan ini menyebabkan tiada ulasan, pendapat dan pandangan dari ahli Lembaga Pengarah terhadap kedudukan kewangan PRB yang mengalami defisit tunai semasa pembentangan penyata kewangan tahunan.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

MCCG 2017 dan *Green Book* tidak diguna pakai oleh Syarikat Milikan RISDA (SMR) buat masa ini. Pelantikan Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah PRB sepenuhnya di bawah bidang kuasa RISDA. PRB menerima pelantikan dan mengesahkan dalam mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah PRB. Sebagai SMR, PRB menerima keputusan RISDA selaku pemegang saham dan mempercayai ianya adalah yang terbaik dalam menjaga kepentingan PRB dan RISDA.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat PRB dalam aspek Lembaga Pengarah adalah kurang memuaskan. Pengalaman dan kelayakan Lembaga Pengarah yang berkaitan dengan aktiviti syarikat dapat memberi

nilai tambah kepada pengurusan syarikat dalam mencapai objektif syarikat.

c. Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. MCGG 2017 Prinsip A, perenggan 1.1 menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah menetapkan sasaran strategik syarikat, memastikan sumber yang diperlukan sedia ada untuk syarikat mencapai objektifnya dan menyemak prestasi pengurusan. Pelan strategik yang lengkap akan menjelaskan visi dan misi syarikat, menetapkan hala tuju syarikat untuk sesuatu tempoh dan strategi yang akan dilaksanakan untuk mencapai objektif syarikat.
- ii. *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan Lembaga Pengarah 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 KPI. KPI ini juga hendaklah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- iii. Semakan Audit mendapati PRB tidak menyediakan pelan strategik jangka pendek dan jangka panjang. Bagaimanapun, PRB telah menetapkan bajet tahunan sebagai pelan strategik dan penunjuk prestasi utama syarikat. Bajet tahunan ini telah diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Komponen yang terkandung dalam bajet tahunan terdiri daripada pendapatan, perbelanjaan, cadangan perjawatan dan penambahan aset. Penetapan KPI PRB adalah berdasarkan Bajet Tahunan. Komponen utama yang digariskan dalam bajet tahunan terdiri daripada jumlah pendapatan mengikut aktiviti, jumlah perbelanjaan mengikut kategori dan cadangan perolehan aset. Semakan Audit mendapati komponen yang terkandung dalam bajet tahunan tidak menjelaskan secara terperinci strategi yang perlu diambil dalam setiap aktiviti syarikat.
- iv. PRB menetapkan pencapaian pendapatan mengikut aktiviti sebagai KPI syarikat. Prestasi pencapaian KPI dibentangkan setiap kali mesyuarat Lembaga Pengarah diadakan. KPI keseluruhan PRB bagi tahun 2016 hingga 2018 telah mencapai antara 85.2% hingga 186.7%. Bagi tahun 2016, KPI pendapatan dari aktiviti pembiayaan hanya mencapai 73.5% disebabkan pengurangan dalam aktiviti pempfaktoran. Bagi tahun 2018, KPI pendapatan yang disasarkan dikurangkan sejumlah RM10.23 juta (34.3%) berbanding

tahun 2017. Ini menyebabkan pencapaian pada tahun 2018 adalah tinggi iaitu antara 105.7% hingga 542.8%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 2**.

**JADUAL 2
PENCAPAIAN KPI BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018**

PENDAPATAN	2016			2017			2018		
	BAJET (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	BAJET (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)	BAJET (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	CAPAI (%)
Aktiviti Pengurusan Dana/Tabung	3.60	3.12	86.7	3.73	3.71	99.5	3.53	3.79	107.4
Aktiviti Pelaburan PRB	0.53	2.17	409.4	0.47	0.43	91.5	0.03	0.14	466.7
Aktiviti Pembiayaan PRB	14.40	10.58	73.5	12.38	10.43	84.3	10.23	10.81	105.7
Aktiviti Telco/ICT	2.00	1.62	81.0	13.06	14.93	114.3	5.69	21.39	375.9
Lain-Lain Pendapatan	0.19	0.17	89.5	0.14	0.32	228.6	0.07	0.38	542.8
PENCAPAIAN KPI KESELURUHAN	20.72	17.66	85.2	29.78	29.82	100.1	19.55	36.51	186.7

Sumber: Bahagian Kewangan, PRB

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Pencapaian KPI PRB adalah berdasarkan aktiviti-aktiviti utama perniagaan iaitu daripada Yuran Pengurusan Dana, Pemfaktoran, ICT dan Pembiayaan. Bagi aktiviti pemfaktoran, PRB sentiasa memantau dan memastikan aktiviti tersebut sentiasa berdaya saing dan mampu memberi pulangan yang baik kepada syarikat. Penurunan pendapatan daripada aktiviti pemfaktoran pada tahun 2018 berbanding 2017 merupakan unjuran yang realistik setelah mengambil kira risiko dan membuat penyusunan semula kutipan hutang. Pengurangan KPI pendapatan daripada aktiviti pemfaktoran ini tidak menjejaskan KPI sasaran keuntungan syarikat iaitu peningkatan melebihi 5% dalam tahun 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek pelan strategik adalah kurang memuaskan. Penyediaan pelan strategik jangka pendek dan jangka panjang dapat menentukan hala tuju syarikat dalam merealisasikan visi, misi dan objektif syarikat iaitu ke arah menjadi badan korporat yang unggul dalam bidang pengurusan dana, pelaburan, pembiayaan dan teknologi ICT. Penetapan KPI yang realistik dapat mendorong PRB meningkatkan prestasi dan keuntungan syarikat.

d. Jawatankuasa Audit

- i. MCCG 2017 amalan 8.5 menyatakan kesemua ahli Jawatankuasa Audit (JKA) hendaklah mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara dalam bidang kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan. Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan (JKAP) PRB telah diluluskan untuk ditubuhkan pada tahun 1995. Namun pelantikan ahli hanya dibuat pada 4 Oktober 2018. JKAP dianggotai oleh tiga (3) ahli dan seorang setiausaha. Pengerusi dan dua (2) ahli adalah berstatus bebas. Semakan Audit mendapati hanya seorang sahaja ahli JKAP yang mempunyai latar belakang kewangan iaitu wakil luar yang berpengalaman dalam bidang pengauditan.
- ii. Pada 5 Ogos 2019, JKAP telah mengadakan Mesyuarat Audit Dalam dan Pemeriksaan PRB yang pertama walaupun pelantikan ahli telah dibuat pada 4 Oktober 2018. Kesan dari kelewatan JKAP menjalankan fungsinya telah menyebabkan kesilapan amaun pelarasan zakat di Penyata Aliran Tunai tahun 2018 tidak dikesan lebih awal.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

PRB telah mengguna pakai Pekeliling Perbendaharaan Bil. 9 Tahun 1993 Perkara 5.3 sebagai amalan di dalam menentukan komposisi keanggotaan JKA iaitu sekurang-kurangnya seorang ahli yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman di dalam urusan audit dan perakaunan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek Jawatankuasa Audit adalah kurang memuaskan. PRB perlu menetapkan bilangan minimum mesyuarat tahunan bagi JKAP bermesyuarat agar dapat memantau laporan kewangan dan prestasi kewangan syarikat serta isu-isu ketidakpatuhan terhadap prosedur kewangan dan perolehan syarikat.

e. Pengurusan Kewangan - Perbelanjaan Melebihi Peruntukan

- i. Seksyen 132 (2) Akta Syarikat 1965 dan Seksyen 218 (1) Akta Syarikat 2016 menetapkan Lembaga Pengarah atau Pegawai Syarikat hendaklah mendapat kebenaran atau pengesahan dalam Mesyuarat Agung untuk menggunakan harta syarikat, kedudukan atau peluang dalam syarikat untuk mendapat manfaat bagi dirinya atau orang lain.

- ii. Peraturan Kewangan PRB, perenggan C.5 (a dan c) Bab C menetapkan hanya perbelanjaan yang diluluskan dalam bajet sahaja dibenarkan. Ketua Jabatan hendaklah memastikan perbelanjaan yang dibenarkan terdapat dalam bajet tahunan dan diuruskan secara teratur, berkesan dan demi kepentingan PRB. Dalam keadaan di mana jumlah perbelanjaan keseluruhan telah melebihi jumlah bajet yang diluluskan, CEO dikehendaki melaporkan kepada Lembaga Pengarah. Objektif bajet PRB disediakan adalah untuk memastikan perbelanjaan secara berhemah dan mengikut perancangan yang telah ditetapkan bagi mencapai matlamat keuntungan syarikat.
- iii. Semakan Audit mendapati terdapat perbelanjaan yang melebihi peruntukan yang diluluskan bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Perbelanjaan terlibat ialah cenderamata/sumbangan, runcit/pelbagai perbelanjaan, kos perubatan ahli Lembaga Pengarah, yuran perunding, perkhidmatan ikhtisas, kenaaan bank serta penyenggaraan perabot dan kelengkapan. Bagi tahun 2016 hingga 2018, lebihan perbelanjaan tersebut berbanding peruntukan berjumlah RM3.97 juta (126.4%) daripada sejumlah RM3.14 juta yang diluluskan. Bagaimanapun, perbelanjaan melebihi peruntukan menunjukkan trend penurunan dari 613.6% tahun 2016 kepada 57.2% pada tahun 2018. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati perbelanjaan melebihi peruntukan tidak dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Butiran lebihan perbelanjaan seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
PERBELANJAAN MELEBIHI PERUNTUKAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM Juta)	LEBIHAN PERBELANJAAN (RM Juta)	LEBIHAN PERBELANJAAN (%)
2016	0.22	1.57	1.35	613.6
2017	0.37	1.53	1.16	313.5
2018	2.55	4.01	1.46	57.2
JUMLAH	3.14	7.11	3.97	126.4

Sumber: Buku Bajet dan Imbangan Duga Tahun 2016, 2017 dan 2018

- iv. Pada tahun 2016 dan 2017, bajet yang diluluskan untuk perbelanjaan cenderamata/sumbangan berjumlah RM130,000 setiap tahun. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati perbelanjaan terhadap cenderamata/sumbangan telah mencapai RM0.72 juta (452.2%) pada tahun 2016 dan RM0.74 juta (471.4%) pada tahun 2017 berbanding bajet tahunan masing-masing. Antara bentuk perbelanjaan cenderamata/sumbangan ialah sumbangan hari raya kepada ahli Lembaga Pengarah, beberapa cawangan Kelab Sukan dan Kebajikan RISDA, Kelab Sukan dan Kebajikan PRB, Kelab Sukan dan Kebajikan

RHSB serta sumbangan kepada kakitangan PRB. Semakan Audit mendapati tiada kelulusan daripada Lembaga Pengarah atau pengesahan dalam Mesyuarat Agung berkaitan lebih perbelanjaan bagi cenderamata/sumbangan ini. Bagi tahun 2018, perbelanjaan cenderamata/sumbangan tidak melebihi peruntukan kerana bajet telah dinaikkan kepada RM0.53 juta berbanding RM130,000 bagi tahun 2017.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

PRB menggunakan kaedah pengawalan kos secara keseluruhan dan melihat pencapaian ke atas keuntungan yang disasarkan. Bagi maksud pembentangan kepada Lembaga Pengarah PRB, lebih perbelanjaan bagi setiap item tersebut tidak diperincikan. Pihak Pengurusan sentiasa membentangkan prestasi syarikat kepada Lembaga Pengarah PRB bagi pencapaian prestasi keseluruhan dan sama ada syarikat mencapai keuntungan yang disasarkan bagi tahun-tahun tersebut.

Pada pendapat Audit, perbelanjaan melebihi peruntukan menunjukkan kelemahan perancangan dan kawalan dalaman perbelanjaan PRB. Perbelanjaan tidak wajar dibuat kepada aktiviti yang tidak berkaitan dengan kepentingan syarikat. Keadaan ini berlaku kerana syarikat mengalami defisit aliran tunai dan sebahagian kos operasi syarikat ditampung melalui overdraf bank.

6.2. Pengurusan Aktiviti

Selaras dengan objektif penubuhan PRB, dua (2) aktiviti utama PRB ialah pengurusan dana RISDA dan kemudahan pemfaktoran. Kedua-dua aktiviti ini menyumbang pendapatan utama syarikat iaitu keuntungan dari pemfaktoran dan yuran pengurusan dana. Bagi tahun 2016 hingga 2018, pendapatan dari pemfaktoran dan yuran pengurusan dana berjumlah RM39.39 juta (82.5%) daripada sejumlah RM47.72 juta pendapatan keseluruhan PRB. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti PRB adalah seperti perenggan berikut:

SUMBER PEMBIAYAAN AKTIVITI

	Dana RTBB RM19.60 juta
	Saham Keutamaan RHSB RM10 juta
	Fasiliti Bank (pemfaktoran) RM143.44 juta
	Fasiliti Bank (Modal Kerja) RM51.94 juta

6.2.1. Sumber Pembiayaan Aktiviti PRB dan Penggunaannya

Sumber utama pembiayaan PRB bagi melaksanakan aktiviti syarikat pada awal penubuhannya diperoleh daripada suntikan modal daripada RISDA berjumlah RM8.40 juta sebagai modal berbayar. Modal berbayar ini digunakan bagi tujuan operasi syarikat dan pusingan modal. Sejak penubuhannya, PRB tidak memperoleh apa-apa geran dari kerajaan. Sumber pendapatan PRB yang diperoleh daripada aktiviti utamanya masih belum mampu untuk menampung perbelanjaan operasi syarikat dan mengembangkan perniagaan dan memerlukan sumber kewangan lain. Oleh itu, PRB telah mendapatkan sumber kewangan lain iaitu dana RTBB, terbitan saham dan fasiliti bank. Bagaimanapun, kesemua sumber ini merupakan hutang yang perlu dibayar iaitu jumlah pokok beserta caj keuntungan apabila sampai tempoh matang. Butiran lanjut seperti berikut:

a. Dana Rancangan Tanam Baru Berkelompok

- i. PRB diperbadankan pada tahun 1994 bertujuan untuk mengurus lebihan kumpulan wang RISDA untuk dilaburkan bagi mendapat pulangan yang terbaik. Lebihan kumpulan wang yang diuruskan oleh PRB diletakkan di bawah dua (2) dana utama iaitu Dana Akaun Pembiayaan RISDA (APR) dan RTBB.
- ii. Dana APR dikawal selia oleh Jawatankuasa Pentadbiran Pembiayaan RISDA dan penggunaannya hanyalah dikhususkan untuk pembiayaan perumahan, kenderaan dan komputer. Selain itu, pelaburan yang dibenarkan hanya dalam simpanan tetap.
- iii. Dana RTBB pula dikawal selia oleh Jawatankuasa Pelaburan PRB. Peranan utama Jawatankuasa ini ialah membuat keputusan, memberi kelulusan dan pemantauan penuh terhadap pelaburan dana yang diurus oleh PRB. Bentuk pelaburan yang dibenarkan seperti dalam perjanjian antara RISDA dan PRB bertarikh 1 Mac 1999 antaranya dalam instrumen pasaran wang, pelaburan projek atau skim dan pelaburan pegangan saham syarikat. Selain itu, dana RTBB boleh dilaburkan dalam bank tempatan. Setakat bulan Jun 2019, komponen dana RTBB yang diuruskan oleh PRB adalah dana Rezab Tanam Semula, dana Akaun Ladang dan dana Penimbal berjumlah RM95.89 juta seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PENGURUSAN DANA RTBB SETAKAT BULAN JUN 2019

KOMPONEN DANA RTBB	JUMLAH (RM Juta)
Dana RTBB	8.48
Dana Rezab Tanam Semula	13.03
Dana Akaun Ladang	49.83
Dana Penimbal	24.55
JUMLAH	95.89

Sumber: Minit Mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan PRB, Kali ke-2 pada 24 November 2016

- iv. Pada 24 November 2016, Jawatankuasa Pelaburan PRB telah bersetuju menetapkan siling 20% daripada dana RTBB yang diurus untuk digunakan oleh PRB bagi tujuan pelaburan jangka pendek dan dikenal pasti sebagai pelaburan yang berisiko rendah. Jumlah yang dibenarkan tersebut diletakkan di bawah aktiviti pemfaktoran serta telekomunikasi dan teknologi maklumat. Sehubungan itu, PRB telah membuat pelaburan dalam projek khas yang melibatkan Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia berjumlah RM13.04 juta dan Petronas Carigali Sdn. Bhd. berjumlah RM2.50 juta pada tahun 2016. Tiada penilaian risiko dilaksanakan dalam projek khas ini kerana PRB menggunakan SOP pemfaktoran. Projek ini dilaksanakan oleh syarikat subsidiari PRB iaitu PRB GTS.
- v. Bagi penggunaan dana RTBB, Jawatankuasa Pelaburan PRB yang bermesyuarat pada 10 April 2018 telah bersetuju supaya PRB perlu membayar keuntungan sebanyak 6% kepada dana daripada jumlah yang digunakan. Tempoh bayaran balik maksimum adalah selama lima (5) tahun iaitu jumlah penggunaan dana beserta keuntungan seperti yang dipersetujui oleh penggunaan dana dan cadangan bayaran balik adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PENGUNAAN DANA RTBB DAN CADANGAN BAYARAN BALIK
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2021

TAHUN	PENGUNAAN DANA POKOK (RM Juta) [a]	KIRAAN CAJ KEUNTUNGAN SEMASA (RM Juta)	CADANGAN BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAYARAN SEBENAR OLEH PRB (RM Juta) [b]	BAKI POKOK BELUM BAYAR SETAKAT TAHUN 2018 (RM Juta) [c = a - b]
2016	16.55	0.12	-	-	16.55
2017	3.05	1.14	0.50	-	19.60
2018	-	1.08	1.80	1.50	18.10
2019	-	0.97	3.00	TB	18.10
2020	-	0.75	4.00	TB	18.10
2021	-	0.38	10.30	TB	18.10
JUMLAH	19.60	4.44	19.60	1.50	18.10

Sumber: Minit Mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan PRB Kali ke-1/2018 pada 10 April 2018

Nota: i. (TB) - Tidak Berkaitan

ii. Data adalah setakat bulan Jun 2019

vi. Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, penggunaan dana oleh PRB berjumlah RM19.60 juta. Kadar caj keuntungan yang dikenakan sehingga tahun 2021 berjumlah RM4.44 juta. Bagi tahun 2017 hingga 2018, bayaran balik penggunaan dana kepada RISDA sepatutnya berjumlah RM2.30 juta. Semakan Audit mendapati PRB gagal membuat bayaran balik seperti ditetapkan dan hanya mampu membayar sejumlah RM1.50 juta (65.2%). Tunggakan yang masih belum dibayar mengikut jadual berjumlah RM0.80 juta setakat akhir tahun 2018. Semakan Audit juga mendapati PRB telah menggunakan kemudahan overdraf bank bagi tujuan bayaran balik dana RTBB disebabkan kekangan aliran tunai.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Baki tertunggak berjumlah RM1 juta telah dibayar dalam tahun 2019. Baki terkini berjumlah RM17.10 juta seperti jadual pembayaran. Terdapat kekangan aliran tunai pada tahun 2018 kerana kelewatan penerimaan pembayaran daripada aktiviti pemfaktoran.

Pada pendapat Audit, pelaburan dana RTBB dalam aktiviti pemfaktoran adalah tidak cekap. Pelaburan yang dibuat masih belum menjana keuntungan yang membolehkan PRB membayar balik dana RTBB. Jumlah yang masih belum dibayar adalah tinggi.

b. Saham Keutamaan RISDA Holdings Sdn. Bhd.

- i. Pada 29 Mei 2013, PRB telah menerbitkan 8.5 juta saham keutamaan terkumpul boleh tebus pada nilai tara RM1.00 setiap saham. Saham ini diterbitkan bertujuan mendapat modal tambahan bagi menampung kos operasi syarikat. Berdasarkan penyata kewangan beraudit PRB tahun 2015, RHSB telah melanggan saham keutamaan berjumlah RM10 juta. Langganan ini membolehkan RHSB menerima dividen pada kadar tetap sebanyak 2.5% setahun. Harga tebus saham tersebut adalah RM1.00 dengan nilai tebusan 100%. Saham ini matang pada 6 Jun 2016. Bagaimanapun pada tarikh matang tersebut, PRB menghadapi kekangan aliran tunai untuk menebus saham keutamaan ini.
- ii. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah PRB bertarikh 10 Oktober 2016 mendapati Lembaga Pengarah RHSB telah bersetuju dengan penjadualan semula penebusan saham. Pada 1 Mac 2017, Lembaga Pengarah PRB bersetuju dengan penjadualan semula penebusan saham telah dilanjutkan kepada sembilan (9) tahun iaitu bermula pada tahun 2017 hingga 2025 dengan kadar 4% setahun. Penebusan saham oleh PRB telah mematuhi penjadualan semula yang telah diluluskan. Bayaran bagi tahun 2017 berjumlah RM500,000 dan sejumlah RM1 juta bagi setiap tahun berikutnya. Setakat bulan Disember 2018, saham keutamaan yang telah ditebus berjumlah RM3 juta manakala baki yang belum ditebus berjumlah RM7 juta.

c. Fasiliti Bank

Fasiliti bank merupakan kemudahan yang disediakan oleh institusi kewangan untuk membantu syarikat yang memerlukan modal operasi untuk mengembangkan perniagaan. Antara kemudahan yang disediakan adalah *cash line facility*, perkhidmatan overdraf dan pinjaman berjangka. Bagi mengembangkan perniagaan syarikat, PRB telah menggunakan fasiliti bank iaitu kemudahan overdraf yang berasaskan konsep syariah. Antara kemudahan overdraf tersebut adalah kemudahan Tunai-i.

i. Kemudahan Tunai-i

- Kemudahan Tunai-i (CL-i) adalah satu (1) kemudahan overdraf islamik iaitu pembiayaan diberi di bawah akaun semasa di mana pelanggan dibenarkan untuk mengeluarkan wang dalam akaun sehingga had yang diluluskan. CL-i memberi fleksibiliti kepada pelanggan dalam penggunaan

kemudahan kredit di mana ia sesuai bagi pembiayaan keperluan modal kerja dan pembiayaan kontrak untuk memenuhi keperluan urus niaga harian pelanggan.

- Semakan Audit mendapati PRB telah memperoleh kemudahan ini daripada empat (4) institusi kewangan iaitu Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB), Bank Muamalat Malaysia Berhad (Bank Muamalat), Public Islamic Bank Berhad (PIBB) dan CIMB Bank Berhad (CIMB Bank). Butiran lanjut tujuan dan penggunaan fasiliti overdraf adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
FASILITI BANK YANG DIGUNA OLEH PRB

BANK	TUJUAN PEMBIAYAAN	BUTIRAN
BIMB	Pemfaktoran	<ul style="list-style-type: none"> • Had fasiliti antara RM10 juta hingga RM30 juta dan jumlah yang ditawarkan sehingga tahun 2018 berjumlah RM103 juta. • Kadar <i>Base Financing Rate</i> (BFR) oleh BIMB adalah <i>Cost of Fund</i> + 1.5% setahun iaitu bersamaan 6.3% setahun.
Bank Muamalat		
PIBB	Modal Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Had fasiliti antara RM10 juta hingga RM40 juta. • Kadar 4.5% oleh PIBB bagi fasiliti berjumlah RM15 juta dan 10.97% bagi fasiliti berjumlah RM25 juta. • Kadar <i>Base Lending Rate</i> (BLR) oleh CIMB Bank adalah 1.75% (5.1%) + 1% <i>commitment fees</i>.
CIMB Bank		

Sumber: Perjanjian Fasiliti Antara Bank dan PRB

- Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, jumlah terkumpul penggunaan fasiliti bank oleh PRB sejumlah RM143.44 juta. Kadar caj keuntungan yang dibayar kepada bank bagi tempoh tersebut berjumlah RM5.15 juta. Semakan Audit mendapati fasiliti bank yang masih diguna setakat bulan Jun 2019 berjumlah RM61.23 juta dengan keseluruhan hutang kepada bank bagi penggunaan fasiliti bank berjumlah RM49.74 juta. Semakan Audit juga mendapati PRB telah membayar kepada bank mengikut jadual yang ditetapkan. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
JUMLAH PENGGUNAAN FASILITI BANK DAN BAYARAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

TAHUN	BANK	HAD FASILITI (RM Juta)	JUMLAH FASILITI YANG TELAH DIAMBIL (RM Juta)	CAJ KEUNTUNGAN OLEH BANK (RM Juta)	BAKI BELUM BAYAR KEPADA BANK (RM Juta)
2016	Bank Muamalat	28.00	30.39	1.25	-
	BIMB	25.00	3.88		-
2017	Bank Muamalat	28.00	16.18	1.07	-

TAHUN	BANK	HAD FASILITI (RM Juta)	JUMLAH FASILITI YANG TELAH DIAMBIL (RM Juta)	CAJ KEUNTUNGAN OLEH BANK (RM Juta)	BAKI BELUM BAYAR KEPADA BANK (RM Juta)
	BIMB	75.00	50.22		-
2018	Bank Muamalat	28.00	0.25	2.02	-
	BIMB	75.00	27.71		-
2019 (Sehingga bulan Jun)	Bank Muamalat	28.00	0.11	0.81	4.20
	BIMB	75.00	14.70		45.54
JUMLAH		103.00	143.44	5.15	49.74

Sumber: Bahagian Kewangan, PRB

ii. Fasiliti Bank Untuk Pemfaktoran

- Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, PRB telah mengeluarkan pembiayaan pemfaktoran berjumlah RM132.93 juta menggunakan fasiliti bank yang melibatkan sebanyak 387 akaun pinjaman *post-financing* dan 67 akaun *pre-financing*. Daripada jumlah pembiayaan tersebut PRB telah menjana keuntungan sejumlah RM11.39 juta bagi tiga (3) tahun. Butiran seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
JUMLAH PEMFAKTORAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

TAHUN	JUMLAH PELANGGAN (AKAUN)	JUMLAH PEMBIAYAAN (RM Juta)	JUMLAH PINJAMAN PRB DENGAN BANK (RM Juta)	MARGIN KEUNTUNGAN DARI PEMFAKTORAN (RM Juta)
Post-Financing				
2016	84	8.67	8.67	0.28
2017	117	8.01	8.01	0.22
2018	135	11.74	11.74	0.35
2019 (Sehingga bulan Jun)	51	4.71	4.71	0.13
JUMLAH	387	33.13	33.13	0.98
Pre-Financing				
2016	34	36.82	36.82	3.55
2017	22	48.87	48.87	3.76
2018	5	9.15	9.15	2.87
2019 (Sehingga bulan Jun)	6	4.96	4.96	0.23
JUMLAH	67	99.80	99.80	10.41
JUMLAH KESELURUHAN	454	132.93	132.93	11.39

Sumber: Bahagian Pemfaktoran, PRB

- Semakan Audit terhadap Bajet Tahun 2017 mendapati PRB menekankan penggunaan dana daripada institusi kewangan sepenuhnya dan kurang daripada 50% penggunaan sumber dalaman bagi aktiviti pemfaktoran. PRB menjangkakan strategi ini dijangka akan dapat mengukuhkan aliran tunai syarikat di samping mengurangkan risiko *non-performing loan*.

iii. Fasiliti Bank Untuk Modal Kerja

- Pada tahun 2016 hingga 2018, Lembaga Pengarah PRB melalui resolusi telah meluluskan PRB untuk mendapatkan kemudahan fasiliti bank dari CIMB Bank dengan had berjumlah RM10 juta dan PIBB dengan had berjumlah RM40 juta. Mengikut surat tawaran fasiliti, tujuan fasiliti adalah untuk modal kerja. Modal kerja adalah dana untuk membiayai operasi syarikat.
- Pada tahun 2017, PIBB telah menawarkan *Cash Line Facility-i* sejumlah RM15 juta dengan kadar caj sebanyak 4.5% setahun. Pada tahun 2018 pula, PRB telah mengambil fasiliti pada had sejumlah RM25 juta dengan caj yang dikenakan sebanyak 5.15% setahun. Fasiliti ini boleh dibayar dalam tempoh lima (5) tahun.
- Setakat tahun 2018, overdraf/fasiliti yang telah digunakan berjumlah RM51.94 juta dan belum bayar adalah berjumlah RM39.61 juta. Pengambilan overdraf menunjukkan peningkatan iaitu sejumlah RM8.49 juta pada tahun 2016 meningkat kepada RM26.57 juta pada tahun 2018. Butiran adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
JUMLAH OVERDRAF/FASILITI BANK DAN BAYARAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	BANK	HAD FASILITI BANK (RM Juta)	JUMLAH OVERDRAF BANK YANG DIAMBIL (RM Juta)	KENAAN BANK (RM Juta)	JUMLAH TELAH BAYAR KEPADA BANK (RM Juta)	BAKI BELUM BAYAR (RM Juta)
2016	CIMB Bank	10.00	8.49	0.0026	-	-
2017	CIMB Bank	10.00	1.75	0.32	10.25	-
	PIBB	5.00	15.13	0.22	0.17	14.96
	PIBB	10.00				
2018	PIBB	5.00	26.57	0.85	1.92	24.65
	PIBB	10.00				
	PIBB	25.00				
JUMLAH		40.00	51.94	1.39	12.34	39.61

Sumber: Bahagian Kewangan, PRB

- Semakan Audit mendapati PRB tidak menyediakan strategi bagi mengurangkan kebergantungan kewangan syarikat terhadap pengambilan overdraf. Selain itu, semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati tiada sebarang cadangan dari ahli Lembaga Pengarah untuk bayaran balik overdraf.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Pengambilan overdraf dan fasiliti bank berkait dengan faktor pengembangan aktiviti dan perniagaan syarikat mengambil kira potensi peluang yang boleh dicapai dari segi keuntungan. Sebarang pengambilan overdraf dan fasiliti tersebut akan dipertimbang dan diperhalusi terlebih dahulu sebelum ianya digunakan. Tiada strategi khusus dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah PRB namun ianya dibincangkan dalam Mesyuarat Pengurusan PRB kerana ianya merupakan sebahagian daripada operasi syarikat. Pihak Pengurusan PRB sentiasa memantau penggunaan overdraf tersebut dan memastikan bayaran caj dipatuhi.

Pada pendapat Audit, pengurusan sumber pembiayaan aktiviti PRB adalah tidak cekap. Ini kerana kebergantungan yang tinggi kepada fasiliti bank menyebabkan PRB menanggung caj kewangan yang tinggi. Situasi ini boleh mewujudkan risiko defisit aliran tunai yang berterusan.

d. Penggunaan Kemudahan Overdraf Bank

Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2018, baki tunai dan kesetaraan tunai PRB pada akhir tahun 2018, menunjukkan defisit berjumlah RM27.94 juta. Defisit ini meningkat sebanyak 667.6% berbanding tahun 2017 berjumlah RM3.64 juta. Kekangan aliran tunai merupakan punca utama PRB gagal untuk membayar sebahagian dari hutang yang telah mencapai tempoh matang. Bagi menepati tempoh bayaran yang ditetapkan, PRB telah menggunakan kemudahan overdraf. Semakan Audit mendapati sehingga akhir tahun 2018, PRB telah menggunakan kemudahan overdraf berjumlah RM51.94 juta. Pada tahun 2018, penggunaan overdraf telah meningkat sejumlah RM18.08 juta (212.9%) berbanding tahun 2016. Antara tujuan penggunaan overdraf adalah bagi pelaburan dalam syarikat subsidiari iaitu PRB GTS, bayaran balik overdraf dan pembiayaan aktiviti pemfaktoran. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
PENGGUNAAN OVERDRAF BANK BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
JUMLAH PENGGUNAAN OVERDRAF	8.49	16.88	26.57	51.94
PENINGKATAN PENGGUNAAN OVERDRAF (%)	TB	98.8%	57.4%	TB
TUJUAN PENGGUNAAN OVERDRAF:				
Pendahuluan kepada PRB GTS	3.20	0.93	16.32	20.45
Bayaran balik overdraf	TB	10.00	0.50	10.50
Pemfaktoran	0.80	0.50	1.00	2.30
Pembiayaan peribadi	TB	4.50	2.00	6.50
Bayar dana RTBB	3.30	TB	1.50	4.80
Caj keuntungan bank	TB	0.54	0.85	1.39
Bayaran kepada RISDA terdiri daripada dividen, yuran pengurusan dan Yayasan RISDA	TB	TB	1.32	1.32
Bayaran dividen dan penebusan saham keutamaan RHSB	TB	TB	1.24	1.24
Cukai	TB	TB	0.64	0.64
Belanja lain-Lain	1.19	0.41	1.20	2.80
JUMLAH PENGGUNAAN OVERDRAF	8.49	16.88	26.57	51.94

Sumber: Bahagian Kewangan, PRB

Nota: (TB) – Tidak Berkenaan

i. Pendahuluan Kepada PRB Grid Technology Solutions Sdn. Bhd.

Bagi tahun 2016 hingga 2018, PRB telah memberi pendahuluan berjumlah RM35.93 juta kepada syarikat subsidiari PRB iaitu PRB GTS bagi tujuan kos operasi dan untuk menjalankan aktiviti. Sejumlah RM20.45 juta (56.9%) pendahuluan ini diperoleh daripada kemudahan overdraf. PRB tidak mengenakan sebarang caj serta tiada tempoh bayaran balik yang ditetapkan kepada PRB GTS. Namun, pendahuluan ini dikehendaki dikembalikan oleh PRB GTS kepada PRB apabila dituntut. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah PRB mendapati pengambilan overdraf untuk kegunaan PRB GTS telah dipersetujui dalam Mesyuarat Kali ke-3/2017 bertarikh 21 April 2017. Semakan Audit juga mendapati sehingga bulan Jun 2019, pendahuluan tersebut masih belum dibayar balik oleh PRB GTS.

ii. Bayaran Balik Fasiliti Bank

- Berdasarkan perjanjian fasiliti antara PRB dengan CIMB Bank dan PIBB yang ditandatangani pada tahun 2016 hingga 2018, bayaran penuh hendaklah dibuat pada tarikh matang. Semakan Audit mendapati PRB telah menggunakan overdraf bagi membayar balik fasiliti bank berjumlah RM2.30 juta yang diguna dalam aktiviti pemfaktoran pada tahun 2016 hingga

2018. Bayaran ini adalah bagi menampung sebahagian jumlah yang gagal dibayar oleh pelanggan pada tarikh matang.

- Semakan Audit mendapati pada tahun 2017, sejumlah RM10 juta overdraf dari PIBB telah diguna untuk membayar overdraf dari CIMB Bank. PRB telah menamatkan pengambilan kemudahan dari CIMB Bank kerana PIBB menawarkan caj keuntungan yang lebih kompetitif. Penukaran ini telah menjimatkan kos kenaan CIMB Bank dari 6.5% kepada 5.15%. Bagi tahun 2018, sejumlah RM500,000 overdraf dari PIBB pula telah digunakan untuk membayar sebahagian overdraf yang telah matang dalam tahun tersebut.

iii. Pembiayaan Peribadi

- Mesyuarat Lembaga Pengarah PRB Kali ke-3/2006 pada 28 November 2006 telah meluluskan supaya PRB mengurus dan mentadbir Pembiayaan Peribadi-i (Islamic) kepada kakitangan RISDA dan kakitangan Syarikat Milikan RISDA. Syarat asas kelayakan antaranya pemohon hendaklah berjawatan tetap dan baki gaji tidak kurang dari 40% gaji pokok dan elaun tetap.
- Amaun pembiayaan peribadi adalah antara RM5,000 hingga RM100,000 dengan tempoh bayaran balik 24 bulan hingga 180 bulan. Kaedah bayaran balik pembiayaan peribadi kepada PRB adalah melalui potongan gaji bulanan. Kadar tetap kos pengurusan ialah 5.5% setahun.
- Semakan Audit mendapati bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, sejumlah RM23.36 juta pembiayaan peribadi telah dikeluarkan melibatkan 761 peminjam. Dana bagi aktiviti pembiayaan peribadi menggunakan sumber kewangan PRB dan kemudahan overdraf yang dikawal selia oleh Unit Pembiayaan Peribadi di Jabatan Kewangan PRB. Bagi tahun 2017 dan 2018, sejumlah RM6.50 juta pembiayaan peribadi telah menggunakan kemudahan overdraf bank.

iv. Bayaran Kepada RISDA

- Seksyen 131 (1) dan 132 (3), Akta Syarikat 2016 menyatakan suatu syarikat hanya boleh membuat pengagihan dividen kepada pemegang syer daripada keuntungan yang ada jika syarikat menjadi solven. Syarikat dianggap solven jika berupaya untuk membayar hutangnya jika hutang itu kena dibayar dalam masa 12 bulan selepas pengagihan dibuat. Manakala Garis Panduan Bayaran Dividen Bilangan 5 Tahun 2016 Perenggan 4.4 (a) yang dikeluarkan oleh

Kementerian Pembangunan Luar Bandar menyatakan dividen perlu dibayar kepada pemegang saham daripada keuntungan iaitu *Net Profit After Tax*.

- Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah PRB Kali Ke-1/2018 pada 16 April 2018 mendapati Lembaga Pengarah telah bersetuju dengan cadangan bayaran dividen kepada RISDA berjumlah RM1.01 juta bersamaan 12% atas modal berbayar RM8.40 juta. Bayaran dividen tersebut adalah bagi tahun kewangan 2017 dan dibayar pada 3 Disember 2018.
- Semakan Audit juga mendapati pada tahun 2018, PRB telah membayar dividen kepada RISDA berjumlah RM1.01 juta pada tahun 2018. Selain daripada bayaran dividen, PRB juga membayar yuran pengurusan RISDA berjumlah RM213,752 dan Yayasan RISDA berjumlah RM71,251. Kesemua bayaran ini telah menggunakan kemudahan overdraf bank.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Bayaran aktiviti tersebut menggunakan overdraf kerana pada ketika itu kutipan daripada aktiviti perniagaan belum diperolehi. Penggunaan overdraf merupakan langkah sementara bagi memastikan bayaran dividen dan yuran pengurusan dapat dibuat mengikut tempoh yang ditetapkan. Semasa pembayaran dividen, tunai telah digunakan bagi aktiviti pembiayaan. Pembayaran menggunakan overdraf merupakan sebahagian daripada strategi perniagaan dan pengurusan aliran tunai.

Pada pendapat Audit, pengurusan penggunaan kemudahan overdraf oleh PRB yang meningkat sebanyak 212.9% dalam tempoh tiga (3) tahun yang dinilai menunjukkan ketidakcekapan PRB mengurus kewangannya.

6.2.2. Prestasi Pencapaian Aktiviti Pelaburan Dana RISDA

- i. Objektif penubuhan PRB berdasarkan Perlembagaan Syarikat adalah untuk menjalankan perniagaan bagi badan induk iaitu RISDA khususnya dalam bidang pelaburan saham, debentur, pasaran wang dan lain-lain pelaburan. Ketua Pengarah RISDA melalui surat (10) dlm.1.0/9747.16 bertarikh 1 Januari 1997 telah mengesahkan PRB untuk mengambil alih pentadbiran dana RISDA untuk diurus bagi mendapat pulangan yang baik. Dana-dana tersebut adalah dana RTBB yang terdiri daripada Dana RTBB Utama, Dana Rezab Tanam Semula, Dana Akaun Ladang dan Dana Penimbal serta lain-lain dana.

- ii. Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, keuntungan yang dijana berjumlah RM20.17 juta dari sejumlah RM184.39 juta hingga RM202.48 juta yang dilaburkan dalam pasaran wang dan projek khas. Pada tahun 2016, hanya sejumlah RM404,844 (0.2%) keuntungan yang diperolehi dari sejumlah RM202.48 juta dana yang dilaburkan. Keuntungan yang rendah pada tahun 2016 berbanding tahun 2017 dan 2018 adalah disebabkan berlaku penurunan dalam kadar margin keuntungan dalam pasaran wang. Butiran pelaburan seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
KEUNTUNGAN PELABURAN DANA BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

BIDANG PELABURAN	2016		2017		2018		2019 (Sehingga bulan Jun)	
	JUMLAH DANA (RM Juta)	JUMLAH UNTUNG (RM Juta)	JUMLAH DANA (RM Juta)	JUMLAH UNTUNG (RM Juta)	JUMLAH DANA (RM Juta)	JUMLAH UNTUNG (RM Juta)	JUMLAH DANA (RM Juta)	JUMLAH UNTUNG (RM Juta)
Pelaburan Pasaran Wang	185.93	0.28	178.09	6.77	166.09	6.27	174.03	3.47
Pelaburan Projek Khas	16.55	0.12	19.10	1.17	18.30	1.42	20.60	0.67
JUMLAH	202.48	0.40	197.19	7.94	184.39	7.69	194.63	4.14

Sumber: Penyata Untung Rugi Laporan Prestasi Pelaburan Dana-Dana

a. Pengurusan Pelaburan

- i. Selain dari membuat pelaburan dalam pasaran wang, PRB juga bertanggungjawab untuk mengurus dan mentadbir pembiayaan perumahan, kenderaan dan komputer. Pembiayaan tersebut adalah untuk kakitangan RISDA, menggunakan Akaun Pembiayaan RISDA. Setakat bulan Jun 2019, dana yang diurus oleh PRB berjumlah RM194.63 juta. Semakan Audit mendapati pengurusan dana terbesar oleh PRB adalah Akaun Ladang berjumlah RM63.32 juta (32.5%) diikuti oleh Akaun Pembiayaan Risda berjumlah RM59.42 juta (30.5%). Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
DANA-DANA YANG DIURUS OLEH PRB
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

BIL.	JENIS DANA	TARIKH MULA DITADBIR OLEH PRB	JUMLAH DANA YANG DIURUS (RM Juta)				ARAHAN/KEPUTUSAN
			2016	2017	2018	2019 (Sehingga bulan Jun)	
1.	Akaun Ladang	01.01.1996	45.86	47.02	48.05	63.32	Arahan Menteri 2/94 (17.10.1994)
2.	Akaun Pembiayaan RISDA	01.01.1996	90.09	80.46	65.15	59.42	Perjanjian Pengurusan (01.01.1996)

BIL.	JENIS DANA	TARIKH MULA DITADBIR OLEH PRB	JUMLAH DANA YANG DIURUS (RM Juta)				2019 (Sehingga bulan Jun)	ARAHAN/KEPUTUSAN
			2016	2017	2018			
3.	Dana Penimbal	01.01.1997	23.39	24.56	24.91	25.61	Arahan Menteri 2/94 (17.10.1994)	
4.	Rezab Tanam Semula	25.07.1996	18.55	18.75	19.04	19.24	Arahan Menteri 2/94 (17.10.1994)	
5.	RTBB	01.01.1996	9.19	9.84	10.26	9.76	Arahan Menteri 2/94 (17.10.1994)	
6.	Skim 59	05.08.1996	7.74	7.98	8.08	8.29	Keputusan Mesyuarat ke 130 Pihak Berkuasa RISDA (27.06.1996)	
7.	Mini Estet	03.09.1996	4.65	5.52	5.72	5.81	Keputusan Mesyuarat ke 130 Pihak Berkuasa RISDA (27.06.1996)	
8.	Skim 56	10.08.1996	3.01	3.06	3.18	3.18	Keputusan Mesyuarat ke 130 Pihak Berkuasa RISDA (27.06.1996)	
JUMLAH			202.48	197.19	184.39	194.63		

Sumber: Surat Ketua Pengarah RISDA (10) dlm.10/9747.16

- ii. Semakan Audit mendapati keuntungan yang dijana dari setiap pelaburan dimasukkan semula ke akaun dana-dana yang berkenaan. Yuran pengurusan yang dikenakan oleh PRB bagi menguruskan dana-dana ini adalah sebanyak 0.5% atas Nilai Bersih Aset Dana. PRB berhak mendapat 20% atas keuntungan kasar dana. PRB telah mendapat yuran pengurusan berjumlah RM3.12 juta (tahun 2016), RM3.72 juta (tahun 2017) dan RM3.79 juta (tahun 2018).
- iii. Bagi tahun 2016 hingga 2018, semakan Audit mendapati jumlah pelaburan bagi setiap jenis dana meningkat setiap tahun kecuali Akaun Pembiayaan RISDA menunjukkan penurunan sejumlah RM15.31 juta (19%) dalam tahun 2018 berbanding tahun 2017. Penurunan ini disebabkan PRB telah memberi keutamaan terhadap pengeluaran pembiayaan kepada kakitangan RISDA berbanding pelaburan.
- iv. Semakan Audit terhadap Laporan Prestasi Pelaburan Dana-Dana bagi tahun 2018 mendapati PRB telah membuat pelaburan dalam pasaran wang berjumlah RM166.10 juta dan projek khas berjumlah RM18.30 juta. Pada tahun 2018, pelaburan dalam projek khas terdiri dari projek pembinaan menara telekomunikasi daripada Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia (SKMM) berjumlah RM7.99 juta, pembiayaan pemfaktoran yang melibatkan projek Petronas Carigali Sdn. Bhd. berjumlah RM9.20 juta dan projek yang melibatkan Dewan Bandaraya Kuala Lumpur berjumlah RM1.11 juta.

- v. Dana bagi pelaburan dalam projek khas menggunakan dana RTBB. Projek khas mengalami kerugian dalam pemfaktoran yang melibatkan projek Petronas Carigali, namun kerugian tersebut tidak menjejaskan kedudukan jumlah dana RTBB kerana ia ditanggung oleh PRB. Setakat bulan Jun 2019, bayaran sejumlah RM2.41 juta belum diterima dari SKMM walaupun projek telah disiapkan sepenuhnya oleh PRB pada tahun 2017. Semakan Audit terhadap borang Siap Kerja Tapak mendapati borang tersebut telah ditandatangani oleh pegawai SKMM pada 17 November 2016, 3 Januari 2017 dan 30 Mac 2017 bagi mengesahkan kerja telah disiapkan. Semakan Audit juga mendapati pada 30 Mei 2018, PRB telah menghantar surat tuntutan bagi menuntut baki bayaran yang belum dibayar berjumlah RM2.41 juta tersebut namun tiada maklum balas dari pihak SKMM.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Bayaran kepada projek khas adalah sepertimana jadual pembayaran balik yang disediakan. PRB telah mengambil tindakan undang-undang kepada pelanggan yang gagal membayar balik pembiayaan pemfaktoran.

Pada pendapat Audit, pengurusan pelaburan dana adalah kurang cekap kerana hanya menjana keuntungan sejumlah RM7.69 juta (4.2%) dari sejumlah RM184.39 juta yang dilaburkan pada tahun 2018. Kegagalan projek yang dilaksanakan oleh pelanggan telah memberikan kesan kewangan kepada syarikat.

b. Pengurusan Bayaran Dividen Rancangan Tanam Baru Berkelompok

- i. Rancangan Tanam Baru Berkelompok (RTBB) merupakan satu (1) kaedah tanam semula di atas hartanah milik RISDA. Pekebun kecil yang memiliki tanah 2.83 hektar (7 ekar) atau kurang pada atau sebelum 31 Disember 1970 layak mendapat bantuan tanam baru di atas tanah kosong yang dimilikinya. Sebaliknya, jika tidak memiliki tanah kosong, mereka yang layak akan diberi saham dalam rancangan tersebut mengikut kelayakan dan menikmati bayaran dividen setiap tahun. Peserta RTBB berhak ke atas keuntungan yang diluluskan dan diisytihar oleh RISDA.
- ii. Permohonan penyertaan RTBB diterima daripada pekebun kecil mulai tahun 1971 hingga 1977. Penyertaan yang diluluskan adalah seramai 16,080 orang dengan keluasan 47,707 ekar. Bahagian Tanam Semula dan Perladangan

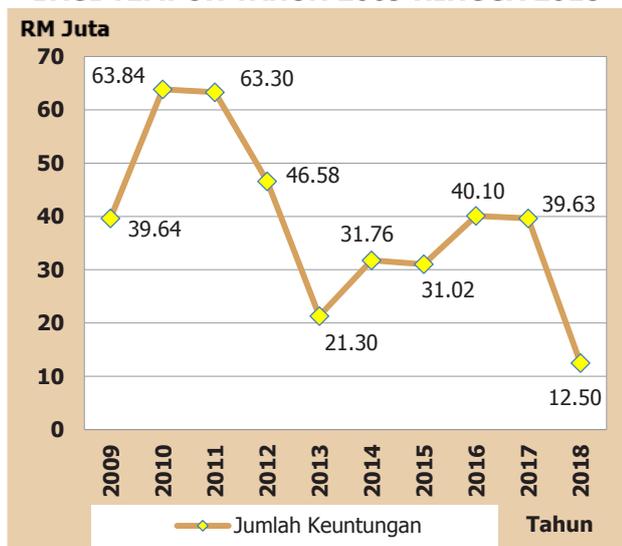
RISDA (BTSP) merupakan bahagian yang bertanggungjawab bagi RTBB. Syarat kelulusan penyertaan oleh RISDA adalah seperti berikut:

- Membuat permohonan secara rasmi;
 - Memiliki tanah getah tujuh (7) ekar (2.83 hektar) atau kurang pada atau sebelum 31 Disember 1970;
 - Belum menggunakan hak Tanam Baru;
 - Memegang saham (menjadi ahli) dalam koperasi yang memiliki tanah; dan
 - Modal awal/kelayakan bantuan Tanam Baru adalah RM900/ekar.
- iii. Objektif RTBB, seperti yang dinyatakan oleh BTSP ialah membantu golongan pekebun kecil untuk menambah pendapatan dengan memberi mereka peluang memiliki saham melalui hak kelayakan Tanam Baru mereka di ladang RISDA yang dibangunkan. Dengan cara ini mereka akan memperolehi pendapatan yang lebih terjamin pada masa akan datang.
- iv. Sejak Skim RTBB diperkenalkan pada tahun 1974 hingga tahun 2018, RTBB telah menerima keuntungan berjumlah RM757.66 juta. Semakan Audit mendapati pada tahun 2018, keuntungan RTBB telah mengalami penurunan sebanyak 68.4% (RM12.50 juta) dan 68.8% (RM40.10 juta) berbanding tahun tahun 2017 dan 2016. Pihak RISDA memaklumkan bagi tahun 2016 hingga 2018 keuntungan RTBB menunjukkan penurunan disebabkan penurunan harga getah dan kelapa sawit dunia. Butiran keuntungan dari tahun 1974 hingga 2018 adalah seperti dalam **Jadual 13** dan **Carta 3**.

JADUAL 13
KEUNTUNGAN RTBB BAGI
TAHUN 1974 HINGGA 2018

TAHUN	JUMLAH KEUNTUNGAN (RM Juta)
1974 - 2008	368.02
2009	39.64
2010	63.84
2011	63.30
2012	46.58
2013	21.30
2014	31.76
2015	31.02
2016	40.10
2017	39.63
2018	12.50
JUMLAH	757.69

CARTA 3
PRESTASI KEUNTUNGAN TERKUMPUL RTBB
BAGI TEMPOH TAHUN 2009 HINGGA 2018



Sumber: Minit Mesyuarat Jawatankuasa Pentadbir RTBB

- v. Arahan Menteri Ruj:MPLB/50(2) bertarikh 17 Oktober 1994, PRB dipertanggungjawabkan untuk memproses pengeluaran cek untuk diserahkan kepada penerima dividen RTBB. Syarat kelayakan penerima dividen ialah peserta RTBB yang telah berdaftar atau waris peserta RTBB yang dilantik melalui keputusan penghakiman pembahagian pusaka sama ada di Unit Pembahagian Pusaka Kecil, Pejabat Tanah dan daerah atau Amanah Raya Berhad atau Mahkamah Tinggi. Semakan Audit terhadap Perjanjian Pelaburan Skim RTBB antara peserta RTBB dengan RISDA mendapati perjanjian tersebut hanya menyatakan nama dan alamat peserta, kadar dan jumlah bantuan, perihal tanah milik peserta, hak keuntungan kepada peserta dan persetujuan RISDA untuk menggunakan modal awal peserta untuk membiayai kos pembangunan RTBB.
- vi. Bilangan keseluruhan peserta asal Skim RTBB bagi 10 negeri adalah seramai 16,080 orang. Setakat bulan Jun 2019, peserta asal yang masih hidup adalah seramai 3,321 orang (20.7%), manakala yang telah meninggal dunia seramai 11,341 orang (70.5%) dan 1,418 orang (8.8%) tidak dapat dikesan. Bagi peserta yang telah meninggal dunia, RISDA akan membayar dividen kepada pentadbir/pewaris. Butiran seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
PENERIMA DIVIDEN RTBB

NEGERI	JUMLAH PESERTA (Orang)	PESERTA HIDUP (Orang)	PESERTA MENINGGAL DUNIA (Orang)		
			SELESAI PUSAKA	BELUM SELESAI	JUMLAH
Johor	5,843	1,484	1,616	2,178	3,794
Kedah	1,007	146	244	483	727
Kelantan	1,459	251	393	671	1,064
Melaka	512	133	137	234	371
Negeri Sembilan	1,958	376	616	807	1,423
Pahang	2,866	461	1,195	1,095	2,290
Pulau Pinang	260	43	44	129	173
Perak	934	222	264	321	585
Selangor	421	84	105	135	240
Terengganu	820	121	254	420	674
JUMLAH	16,080	3,321	4,868	6,473	11,341

Sumber: Laporan Bayaran RTBB Unit RTBB RISDA

- vii. Bagi tahun 2016 hingga 2018, sejumlah RM48.96 juta dividen telah dibayar kepada peserta/pewaris. Bayaran dividen kepada peserta hidup berjumlah RM20.96 juta dan RM28 juta kepada pewaris. Semakan Audit terhadap Laporan Bayaran RTBB mendapati terdapat penerima dividen yang beralamat

di bandar dan pekerjaan mereka tidak berkaitan dengan tanaman getah atau kelapa sawit. Dividen yang dibayar kepada peserta tersebut bagi tahun 2016 hingga 2018 berjumlah RM3.38 juta yang melibatkan antara 634 hingga 658 penerima dividen setahun. Butiran penerima dividen yang tinggal di bandar adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
PENERIMA DIVIDEN RTBB BERALAMAT DI KAWASAN BANDAR

BANDAR	BILANGAN PESERTA (Orang)			LUAS TANAH (Ekar)			DIVIDEN DIBAYAR (RM Juta)		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Bandar Johor Bahru	47	43	44	163.00	151.50	153.25	0.13	0.13	0.04
Bandar Alor Setar	9	9	10	18.75	18.75	21.75	0.02	0.02	0.01
Bandar Kota Bharu	43	41	41	70.75	70.75	71.75	0.06	0.06	0.02
Bandar Melaka	55	55	53	152.75	152.25	144.50	0.12	0.13	0.04
Bandar Seremban	162	159	155	423.50	418.50	410.50	0.34	0.35	0.11
Bandar Kuantan	121	119	121	448.50	444.00	449.75	0.36	0.37	0.12
Barat Daya Pulau Pinang	5	5	6	11.25	11.25	12.25	0.01	0.01	0.003
Bandar Klang	27	25	28	84.00	78.00	87.00	0.07	0.06	0.02
Daerah Petaling Selangor	3	3	3	10.75	10.75	10.75	0.01	0.01	0.002
Bandar Kuala Terengganu	186	178	173	435.15	420.75	411.00	0.35	0.35	0.11
JUMLAH	658	637	634	1,818.40	1,776.50	1,772.50	1.47	1.49	0.48

Sumber: Laporan Bayaran RTBB, Unit RTBB RISDA

viii. Seksyen 29 Akta 85 (Akta RISDA 1972) pula, sebagaimana pada 1 November 2016 menetapkan jika Menteri berpuas hati bahawa mana-mana Skim telah terjejas dengan penyertaan mana-mana orang dalam Skim itu, Menteri boleh mengarahkan Pihak Berkuasa untuk memberhentikan pemberian apa-apa bantuan yang mungkin boleh diterima atau telah diterima oleh orang itu di bawah skim itu tanpa memberikan apa-apa sebab bagi pemberhentian itu dan Pihak Berkuasa hendaklah berhenti memberikan bantuan itu. Tiada semakan kehakiman boleh dibuat dalam mana-mana mahkamah terhadap apa-apa arahan yang dibuat oleh Menteri di bawah seksyen ini.

ix. Semakan Audit mendapati keuntungan dari RTBB kepada waris pekebun kecil melalui bayaran dividen masih diteruskan walaupun mereka tidak mengusahakan tanaman getah atau kelapa sawit. Bayaran ini diteruskan kerana RISDA masih berpegang kepada objektif asal RTBB iaitu membantu golongan pekebun kecil untuk menambah pendapatan walaupun peserta asal

telah meninggal dunia. Selain itu, didapati keuntungan daripada RTBB semakin berkurangan.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

RISDA menerima pandangan Audit dan RISDA sedang dalam kajian untuk memansuhkan Skim RTBB.

Pada pendapat Audit, keuntungan daripada RTBB wajar disalurkan kepada pembangunan tanaman getah/kelapa sawit baru. Selain itu, tiba masanya untuk RISDA mempertimbangkan semula kewajaran bayaran dividen selaras dengan penurunan keuntungan RTBB dan status penerima dividen pada masa kini.

6.2.3. Pengurusan Aktiviti Pemfaktoran

- i. Pada bulan September 2012, PRB telah menjalankan satu (1) aktiviti perniagaan baru iaitu kemudahan pembiayaan pemfaktoran. Pemfaktoran adalah pembiayaan kewangan di mana pelanggan menjual invois untuk mendapat pendahuluan tunai dengan kadar segera tertakluk kepada terma dan syarat yang telah ditetapkan. Mengikut kaedah pemfaktoran, PRB akan membeli invois yang dijual oleh pelanggan pada harga maksimum 90% dari nilai invois/kontrak. Kemudahan ini hanya diberikan kepada pelanggan yang berdaftar dan telah menandatangani perjanjian pemfaktoran dengan Jabatan Pemfaktoran PRB.
- ii. Jawatankuasa Pemfaktoran PRB yang ditubuhkan pada 18 Oktober 2012 berfungsi untuk memastikan perjalanan aktiviti pemfaktoran PRB mengikut peraturan dan SOP yang ditetapkan; membantu CEO untuk menimbang dan meluluskan permohonan pelanggan dengan mengambilkira kebaikan dan kepentingan syarikat bagi pihak ahli Lembaga Pengarah; serta memantau dan memutuskan kaedah penyelesaian hutang bagi kes pemfaktoran yang bermasalah.
- iii. Dua jenis pembiayaan telah ditawarkan oleh PRB kepada pelanggan iaitu pembiayaan penfaktoran *pre-financing* dan *post-financing*. PRB mengenakan caj keuntungan pemfaktoran sebanyak 10% setahun ke atas harga belian bagi *post-financing* (perkhidmatan/bekalan telah dilaksanakan oleh pelanggan) dan 18% bagi *pre-financing* (perkhidmatan/bekalan belum dilaksanakan oleh

pelanggan) beserta caj tambahan. PRB menawarkan lima (5) jenis pemfaktoran iaitu:

- Pemfaktoran Invois konsep Bai Ad Dayn;
- Pemfaktoran dengan Fasiliti Tambahan–Pembiayaan Kontrak konsep Bai Al Innah;
- Pemfaktoran Invois dengan Kemudahan Tambahan-Surat Jaminan Pembayaran;
- Pemfaktoran dengan Kemudahan Tambahan-Bon Jaminan dalam bentuk Jaminan Bank/Insurans Pihak Ketiga; dan
- Pemfaktoran dengan Kemudahan Tambahan–Surat Kredit Bank.

a. Prestasi Pencapaian Pemfaktoran

- i. Bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019, sejumlah RM132.93 juta pembiayaan pemfaktoran telah dikeluarkan melibatkan sebanyak 454 akaun. Setakat bulan Jun 2019, sebanyak 25 pelanggan pemfaktoran yang aktif. Bagi tujuan memberi kemudahan pemfaktoran, PRB telah menggunakan fasiliti perbankan iaitu *Business Cash Line-I* dan *Multi Trade Line-I* dari BIMB dan *Muamalat Cashline-I* (MCASH) Tawarruq dari Bank Muamalat. Caj yang dikenakan oleh bank tersebut adalah sebanyak 6.3% hingga 6.9%.
- ii. Pada tahun 2018, bilangan pelanggan/akaun bagi pembiayaan *pre-financing* telah mengalami penurunan kepada lima (5) pelanggan (RM9.15 juta) berbanding 22 pelanggan (RM48.87 juta) pada tahun 2017 dan 34 pelanggan (RM36.82 juta) pada tahun 2016. Penurunan ini adalah disebabkan wujudnya risiko tunggakan bayaran balik daripada pelanggan berbanding *post-financing*. Pembiayaan *post-financing* pula mengalami peningkatan bilangan pelanggan/akaun pada tahun 2018 iaitu seramai 135 pelanggan dengan jumlah pembiayaan sejumlah RM11.74 juta berbanding seramai 117 pelanggan (RM8.01 juta) pada tahun 2017 dan 84 pelanggan (RM8.67 juta) pada tahun 2016.
- iii. Semakan Audit mendapati mesyuarat Lembaga Pengarah Kali ke-2/2018 bertarikh 4 Oktober 2018 telah bersetuju supaya PRB memberi tumpuan kepada pembiayaan *post-financing*. Keputusan dibuat kerana Lembaga Pengarah berpendapat pembiayaan *pre-financing* mempunyai risiko yang tinggi. Semakan Audit juga mendapati margin keuntungan yang diperolehi dari pemfaktoran bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019 adalah berjumlah RM11.39 juta. Margin keuntungan dari pembiayaan pemfaktoran

pre-financing adalah sejumlah RM10.41 juta (10.4%) dari sejumlah RM99.80 juta pembiayaan pemfaktoran yang telah diberikan kepada pelanggan. Keuntungan dari *post-financing* hanya menjana keuntungan sejumlah RM0.98 juta (2.9%) dari sejumlah RM33.13 juta pembiayaan. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
PEMBIAYAAN PEMFAKTORAN DAN MARGIN KEUNTUNGAN
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2019

TAHUN	JUMLAH PELANGGAN (AKAUN)	JUMLAH PEMBIAYAAN (RM Juta)	JUMLAH PINJAMAN PRB DENGAN BANK (RM Juta)	MARGIN KEUNTUNGAN DARI PEMFAKTORAN* (RM Juta)
<i>Post-Financing</i>				
2016	84	8.67	8.67	0.28
2017	117	8.01	8.01	0.22
2018	135	11.74	11.74	0.35
2019 (Sehingga bulan Jun)	51	4.71	4.71	0.13
JUMLAH	387	33.13	33.13	0.98
<i>Pre-Financing</i>				
2016	34	36.82	36.82	3.55
2017	22	48.87	48.87	3.76
2018	5	9.15	9.15	2.87
2019 (Sehingga bulan Jun)	6	4.96	4.96	0.23
JUMLAH	67	99.80	99.80	10.41
JUMLAH KESELURUHAN	454	132.93	132.93	11.39

Sumber: Bahagian Pemfaktoran, PRB

Nota: (*) - Pengiraan margin keuntungan hanya mengambil kira caj minima 30 hari

- iv. Semakan Audit selanjut mendapati PRB telah menggunakan bajet tahunan sebagai Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang perlu dicapai bagi setiap aktiviti. Pada tahun 2018, pendapatan sebenar telah melebihi bajet iaitu sejumlah RM351,888 (104.1%). Namun, pada tahun 2016 dan 2017, PRB hanya mencapai KPI sebanyak 81.9% dan 79.4%. Berdasarkan minit mesyuarat ahli Lembaga Pengarah bagi tahun 2016 dan 2017 didapati sebab KPI tidak dicapai tidak dinyatakan dan dibincangkan semasa pembentangan prestasi pemfaktoran oleh pihak pengurusan. Selain itu, didapati bajet pendapatan yang disediakan bagi tahun 2016 hingga 2018 menunjukkan penurunan setiap tahun. Butiran seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
PENCAPAIAN KPI PEMFAKTORAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	PENDAPATAN BAJET (RM Juta)	PENDAPATAN SEBENAR (RM Juta)	BEZA (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2016	13.30	10.90	(2.40)	81.9
2017	11.20	8.89	(2.31)	79.4
2018	8.59	8.94	0.35	104.1
JUMLAH	33.09	28.73	(4.36)	

Sumber: Laporan Pencapaian Sebenar Berbanding Bajet, PRB Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Bajet unjuran pendapatan daripada aktiviti pemfaktoran diturunkan setelah mengambil kira unjuran prestasi tahun sebelumnya dalam keadaan yang lebih realistik dan dapat mencerminkan prestasi sebenar. Namun begitu pengurangan daripada aktiviti pemfaktoran ini ditampung melalui aktiviti perniagaan lain melalui PRB GTS dan pembiayaan peribadi. KPI syarikat diukur melalui prestasi keuntungan sebelum cukai berbanding bajet.

Pada pendapat Audit, pengurusan aktiviti pemfaktoran adalah kurang cekap kerana hanya berjaya menjana keuntungan sejumlah RM11.39 juta dari sejumlah RM132.93 juta pembiayaan yang dikeluarkan.

b. Tunggakan Bayaran Pemfaktoran

- i. Proses dan prosedur kutipan hutang bagi pembiayaan pemfaktoran telah disediakan dalam SOP Pemfaktoran yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 18 Oktober 2012 dalam mesyuarat Lembaga Pengarah PRB. Berdasarkan SOP tersebut, sekiranya pelanggan gagal mematuhi penyelesaian baki hutang secara berkala atau gagal membuat pembayaran semula, PRB akan mengambil tindakan undang-undang.
- ii. Berdasarkan SOP tersebut, surat peringatan akan dikeluarkan mengikut tempoh daripada tarikh pembiayaan dikeluarkan. Tiga (3) surat peringatan iaitu surat peringatan pertama hingga surat peringatan ketiga. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
SOP PENGELUARAN SURAT PERINGATAN KEPADA PELANGGAN

SURAT PERINGATAN	KONSEP PEMFAKTORAN	
	BAI AD DAYN	BAI AL-INNAH
Pertama	90 hari	180 hari
Kedua	150 hari	270 hari
Ketiga	180 hari	334 hari

Sumber: SOP Pemfaktoran, PRB

- iii. Semakan Audit terhadap fail lapan (8) syarikat yang mempunyai tunggakan hutang mendapati tindakan telah diambil oleh PRB untuk mengutip balik tunggakan hutang. Antara tindakan yang telah diambil ialah mengemukakan surat peringatan, surat tuntutan dan tuntutan *Proof of Debt* bagi syarikat yang telah digulungkan.
- iv. Semakan Audit mendapati setakat bulan Jun 2019, pembiayaan pemfaktoran yang tidak berbayar berjumlah RM19.36 juta (14.6%) daripada pembiayaan yang dikeluarkan berjumlah RM132.93 juta melibatkan lapan (8) syarikat. Jumlah tidak berbayar ini termasuk sejumlah RM10.09 juta merupakan baki hutang pokok. Pembiayaan pemfaktoran yang tidak berbayar menyebabkan sejumlah RM9.27 juta keuntungan yang sepatutnya diperoleh oleh PRB masih belum diterima. Antara faktor berlaku tunggakan ialah syarikat pelanggan telah diisytiharkan bankrap dan kegagalan menyiapkan projek menyebabkan tiada bayaran diperoleh daripada pihak pembayar (paymaster). Semakan Audit juga mendapati PRB tidak menyediakan KPI untuk *non-performing loan* (NPL). Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
TUNGGAKAN HUTANG PEMFAKTORAN

NOMBOR PENDAFTARAN SYARIKAT PELANGGAN	JUMLAH BAKI POKOK (RM)	JUMLAH CAJ KEUNTUNGAN (RM)	BAKI HUTANG (RM)	TARIKH PEMFAKTORAN	TARIKH MATANG PEMBAYARAN
<i>Post-Financing</i>					
0917401-K	3,223	34,238	37,461	24.06.2013	15.12.2014
SA0086391-U	148,820	517,276	666,096	11.02.2014	04.08.2015
680240-P	40,904	20,188	61,092	28.05.2015	17.11.2016
312857-W	2,454,692	2,122,338	4,577,030	05.06.2015	25.11.2016
1304175-D	144,300	44,646	188,946	12.10.2015	03.04.2017
649071-M	891,442	2,419,260	3,310,702	15.03.2016	05.09.2017
<i>Pre-Financing</i>					
818540-M (Akaun 1)	2,965,490	2,156,892	5,122,382	13.03.2014	11.03.2017

NOMBOR PENDAFTARAN SYARIKAT PELANGGAN	JUMLAH BAKI POKOK (RM)	JUMLAH CAJ KEUNTUNGAN (RM)	BAKI HUTANG (RM)	TARIKH PEMFAKTORAN	TARIKH MATANG PEMBAYARAN
818540-M (Akaun 2)	3,388,962	1,838,227	5,227,189	04.05.2016	03.05.2019
1010939-P	57,452	119,827	177,279	12.03.2015	10.03.2018
JUMLAH	10,095,285	9,272,892	19,368,177		

Sumber: Bahagian Pemfaktoran, PRB

- v. Semakan Audit mendapati tunggakan hutang tertinggi yang berjumlah RM10.34 juta adalah dari pemfaktoran *pre-financing*. Pelanggan terlibat adalah syarikat yang memperoleh kontrak penyenggaraan dari Petronas Carigali Sdn. Bhd.. Bagaimanapun, syarikat ini gagal menyiapkan projek dalam tempoh yang ditetapkan menyebabkan Petronas Carigali menarik semula kontrak yang diberi. Oleh itu, pelanggan tersebut menghadapi masalah aliran tunai untuk membayar balik kepada PRB.
- vi. Semakan Audit juga mendapati bagi membiayai pemfaktoran kepada pelanggan yang terlibat dengan projek Petronas Carigali, PRB telah menggunakan sejumlah RM9.20 juta dana RTBB. Berdasarkan Perjanjian Kemudahan Pemfaktoran antara PRB dengan pelanggan tersebut yang bertarikh 25 Januari 2015, bayaran perlu dibuat terus kepada PRB mengikut jadual dan amaun yang telah ditetapkan. Kesan dari kegagalan bayaran oleh pelanggan ini PRB terpaksa menanggung kerugian berjumlah RM10.34 juta. Pada tahun 2018, PRB telah menggunakan sejumlah RM1.50 juta overdraf dari PIBB bagi membayar balik dana RTBB.

Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Jumlah penghutang yang tertunggak kebanyakannya syarikat yang terlibat dalam industri petroleum dan gas. Risiko kerja-kerja dalam industri terlibat di luar jangkaan PRB terutama apabila pelanggan tidak dapat menyempurnakan keseluruhan kontrak yang menyebabkan bayaran tidak dapat dibuat kepada PRB. PRB telah memberhentikan pembiayaan bagi kontrak dalam industri petroleum dan gas serta memastikan perjanjian antara PRB dan pelanggan adalah ketat dan menjaga kepentingan PRB.

Pada pendapat Audit, pengurusan tunggakan bayaran pemfaktoran adalah memuaskan. Aktiviti pemfaktoran yang dilaksanakan menggunakan fasiliti bank boleh meletakkan PRB dalam risiko untuk membayar balik kepada bank sekiranya berlaku kegagalan bayaran oleh pelanggan. Selain itu,

penetapan KPI bagi NPL adalah perlu sebagai kawalan dalam pengurusan hutang.

6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata kewangan PRB bagi tahun 2016 dan 2017 telah diaudit oleh Tetuan Syed Mubarak & Co. dan bagi tahun 2018 telah diaudit oleh Tetuan Wan Nadzir & Co.. Kesemua penyata kewangan ini telah diberi laporan tanpa teguran. Analisis terhadap kedudukan kewangan PRB bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan dan perbelanjaan; untung rugi, aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 20**.

JADUAL 20
KEDUDUKAN KEWANGAN PRB BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan	16.19	12.98	12.78
Lain-lain pendapatan	1.63	1.86	2.25
JUMLAH PENDAPATAN	17.82	14.84	15.03
Kos Kakitangan	(4.31)	(4.09)	(3.80)
Susut Nilai	(0.37)	(0.39)	(0.61)
Lain-lain Perbelanjaan Pentadbiran dan Operasi	(7.74)	(3.77)	(3.90)
Perbelanjaan Kewangan	-	(1.95)	(3.15)
JUMLAH PERBELANJAAN	(12.42)	(10.20)	(11.46)
Rosot Nilai Bersih Atas Aset Kewangan	-	-	1.34
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI DAN ZAKAT	5.40	4.64	4.91
Cukai	(1.54)	(1.65)	(1.44)
Zakat	(0.10)	(0.30)	-
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI DAN ZAKAT	3.76	2.69	3.47
Dividen	(1.34)	(1.03)	(1.01)
Peruntukan Elaun Rosot Nilai atas Aset Kewangan (Kesan Menggunakan Pakai MFRS 9)	-	-	(46.02)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	43.83	45.49	1.93
JUMLAH ASET	132.74	169.51	143.72
JUMLAH LIABILITI	79.99	115.41	133.21
JUMLAH EKUITI	52.75	54.10	10.51
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	132.74	169.51	143.72
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	9.26	(3.64)	(27.94)

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.2. Pendapatan utama PRB bagi tahun 2016 hingga 2018 terdiri daripada yuran pengurusan dana milik RISDA, perkhidmatan pemfaktoran dan keuntungan pinjaman peribadi. Pada tahun 2018, perkhidmatan pemfaktoran merupakan penyumbang

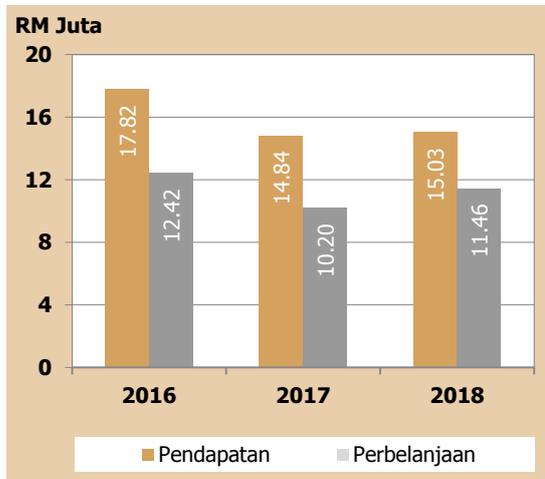
utama pendapatan syarikat iaitu sebanyak 70%. Yuran pengurusan dana adalah pendapatan daripada aktiviti pelaburan dana dan pengurusan pembiayaan rumah, kenderaan dan komputer.

6.3.3. Bagi tahun 2017 dan 2018, pendapatan PRB mengalami penurunan sejumlah RM2.98 juta (16.7%) dan RM2.79 juta (15.6%) masing-masing berbanding tahun 2016. Penurunan bagi dua (2) tahun tersebut disebabkan pengurangan dalam pendapatan aktiviti pemfaktoran yang merupakan penyumbang tertinggi. Ini kerana PRB lebih fokus kepada pemfaktoran *post-financing* yang berisiko lebih rendah berbanding *pre-financing*. Keuntungan yang diperolehi dari *post-financing* adalah lebih rendah iaitu sebanyak 3.7% berbanding *pre-financing* sebanyak 11.7%. Selain itu, pelanggan yang mempunyai rekod bayaran yang baik sahaja akan ditawarkan kemudahan pemfaktoran dengan PRB. Faktor lain yang menyebabkan penurunan pendapatan adalah pengurangan aktiviti pelaburan dalam pasaran saham kerana keadaan ekonomi semasa yang berisiko. Bagi tahun 2016 hingga 2018, lain-lain pendapatan menunjukkan trend peningkatan. Pada tahun 2018, lain-lain pendapatan meningkat sejumlah RM394,171 (20.9%) disebabkan peningkatan dalam keuntungan pembiayaan peribadi. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 20** dan **Carta 4**.

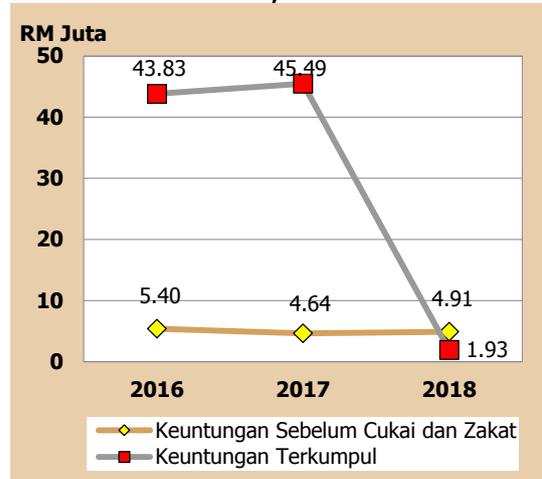
6.3.4. Perbelanjaan utama PRB terdiri daripada kos kakitangan, perbelanjaan kewangan dan lain-lain perbelanjaan pentadbiran dan operasi. Pada tahun 2018, perbelanjaan PRB berjumlah RM11.46 juta iaitu meningkat sejumlah RM1.26 juta (12.3%) berbanding tahun 2017. Peningkatan perbelanjaan ini antaranya disebabkan oleh peningkatan perbelanjaan kewangan iaitu faedah atas overdraf. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun adalah seperti dalam **Jadual 20** dan **Carta 4**.

6.3.5. Bagi tahun 2016 hingga 2018, keuntungan sebelum cukai dan zakat PRB menunjukkan trend yang konsisten. Namun, keuntungan terkumpul PRB bagi tahun 2018 mengalami penurunan kepada RM1.93 juta (95.7%) berbanding RM45.49 juta pada tahun 2017. Penurunan ini adalah kesan dari penggunaan piawaian perakaunan *Malaysian Financial Reporting Standard* (MFRS) 9 iaitu peruntukan elaun rosot nilai atas aset kewangan. Trend keuntungan sebelum cukai dan zakat serta keuntungan terkumpul bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti dalam **Jadual 20** dan **Carta 5**.

**CARTA 4
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



**CARTA 5
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM
CUKAI DAN ZAKAT SERTA
KEUNTUNGAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.6. Aset PRB terdiri daripada aset semasa dan aset bukan semasa. Aset semasa terdiri daripada belum terima dagangan, deposit tetap dan tunai di bank. Manakala aset bukan semasa terdiri daripada bangunan, peralatan pejabat dan ICT serta pinjaman kakitangan.

6.3.7. Liabiliti PRB terdiri daripada liabiliti semasa dan liabiliti bukan semasa. Liabiliti semasa terdiri daripada Belum Bayar Lain, terhutang kepada RHSB dan overdraf. Belum Bayar Lain pula terdiri daripada pinjaman bank, denda oleh RISDA dan pemiutang bagi Akaun Pembiayaan RISDA. Manakala liabiliti bukan semasa pula terdiri daripada pendahuluan dari RHSB iaitu dalam bentuk saham keutamaan. Bagi tahun 2018, jumlah liabiliti PRB meningkat sejumlah RM17.80 juta (15.4%) disebabkan peningkatan dalam jumlah penggunaan overdraf.

6.3.8. Secara keseluruhannya, jumlah aset PRB melebihi jumlah liabiliti bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 iaitu masing-masing berjumlah RM52.75 juta (65.9%), RM54.10 juta (46.8%) dan RM10.51 juta (7.8%). Namun, jumlah aset melebihi liabiliti menurun kepada sejumlah RM10.51 juta pada tahun 2018 berbanding tahun 2016 dan 2017 kesan daripada belum terima dagangan yang dirosot nilai. Manakala peningkatan liabiliti sejumlah RM17.80 juta (15.4%) disebabkan oleh peningkatan dalam penggunaan overdraf. Selain itu, analisis Audit terhadap aset dan liabiliti semasa syarikat menunjukkan tunai dan aset semasa PRB yang lain tidak mampu untuk menampung liabiliti jangka pendeknya. Faktor utama yang menyebabkan keadaan ini adalah defisit dalam tunai syarikat.

6.3.9. Analisis juga dijalankan terhadap aliran tunai PRB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaannya. Pada akhir tahun kewangan 2018, PRB mempunyai defisit tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM27.94 juta iaitu meningkat sejumlah RM24.30 juta (667.6%) berbanding defisit sejumlah RM3.64 juta tahun 2017. Defisit ini disebabkan oleh peningkatan aliran keluar tunai dari aktiviti operasi antaranya hutang kepada syarikat subsidiari iaitu PRB GTS, aset kewangan yang dirosot nilai dan Belum Bayar Lain. Belum Bayar Lain adalah perbelanjaan bagi pihak PRB GTS bagi kos pentadbiran, cukai, yuran perunding dan lain-lain berjumlah RM5.75 juta pada tahun 2018. Sumber dana untuk perbelanjaan dan hutang kepada PRB GTS adalah daripada overdraf.



Maklum balas PRB yang diterima pada 26 September 2019

Kedudukan kewangan PRB yang kurang stabil serta defisit tunai adalah bersifat sementara kerana penggunaan fasiliti pembiayaan bank berdasarkan potensi perniagaan yang dapat menjana keuntungan kepada syarikat. Ini adalah berasaskan jangkaan penerimaan bayaran balik daripada PRB GTS dan penghutang pemfaktoran. Penerimaan daripada bayaran balik tersebut akan dibayar semula kepada penggunaan fasiliti pembiayaan daripada bank yang digunakan. Penggunaan overdraf bank adalah bagi tujuan peningkatan potensi dan peluang perniagaan yang dapat menjana keuntungan kepada syarikat.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan kedudukan kewangan PRB adalah kurang stabil kerana mengalami peningkatan dalam defisit tunai dan tahap kecairan kurang daripada satu (1) pada tahun 2018.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, berdasarkan pengauditan terhadap tadbir urus korporat, pengurusan dana dan aktiviti pemfaktoran serta kedudukan kewangan, objektif penubuhan PRB telah dicapai. Amalan tadbir urus korporat PRB adalah memuaskan. Penambahbaikan diperlukan dalam aspek pengisian jawatan Pengerusi, latar belakang pendidikan Lembaga Pengarah, penyediaan pelan strategik jangka pendek dan jangka

panjang serta penetapan bilangan minimum mesyuarat tahunan Jawatankuasa Audit. Pengurusan pemfaktoran adalah kurang cekap. Kemudahan pemfaktoran menggunakan fasiliti bank adalah berisiko kerana PRB terpaksa menanggung bayaran balik kepada bank sekiranya berlaku tunggakan bayaran daripada pelanggan. Pengurusan dana RISDA adalah kurang cekap kerana hanya menjana keuntungan sejumlah RM7.69 juta (4.2%) dari sejumlah RM184.39 juta yang dilaburkan pada tahun 2018. Kedudukan kewangan PRB berada pada tahap kurang stabil kerana mengalami aliran tunai defisit yang meningkat iaitu sejumlah RM3.64 juta pada tahun 2017 meningkat kepada RM27.94 juta pada tahun 2018.

8. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan pencapaian objektif penubuhan syarikat dan memantapkan amalan tadbir urus korporat, pengurusan dan Lembaga Pengarah PRB serta RISDA perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan untuk menambah baik perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. pelantikan ahli Lembaga Pengarah hendaklah di kalangan yang mempunyai kelulusan dan pengalaman berkaitan dengan teras perniagaan syarikat. Ini bagi membolehkan pandangan yang berkesan dari Lembaga Pengarah untuk merancang pelan strategik dan hala tuju yang perlu dilaksanakan bagi mencapai visi dan misi syarikat;
- ii. meningkatkan keberkesanan fungsi Jawatankuasa Audit dengan menetapkan bilangan minimum mesyuarat tahunan agar dapat memantau laporan dan prestasi kewangan syarikat serta isu yang melibatkan aspek pengurusan syarikat;
- iii. memastikan pelan strategik yang jelas dan terperinci berdasarkan teras perniagaan disediakan. Pelan strategik sama ada jangka pendek atau jangka panjang yang disediakan dapat membantu syarikat mengambil tindakan yang lebih objektif bagi mencapai visi dan misi syarikat;
- iv. mempertimbangkan alternatif lain sebagai sumber pembiayaan antaranya memohon pinjaman daripada RISDA bagi mengurangkan kebergantungan kepada fasiliti bank dalam menampung kos operasinya. Ini kerana fasiliti bank boleh meningkatkan risiko caj kewangan yang tinggi dan risiko defisit aliran tunai yang berterusan;

- v. PRB hendaklah menetapkan KPI bagi *non-performing loan*. KPI ini hendaklah diukur berdasarkan jumlah rosot nilai pembiayaan berbanding pembiayaan yang dikeluarkan; dan
- vi. RISDA hendaklah menimbang semula kewajaran bayaran dividen RTBB. Sebahagian besar penerima dividen merupakan waris peserta asal yang tidak mengusahakan tanaman getah atau kelapa sawit. Keuntungan RTBB boleh digunakan untuk tujuan pembangunan tanaman baharu.

4

KEMENTERIAN KESIHATAN MALAYSIA

- Clinical Research Malaysia

Clinical Research Malaysia

RINGKASAN EKSEKUTIF

CLINICAL RESEARCH MALAYSIA

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Penilaian terhadap sembilan (9) amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP), Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama, Jawatankuasa Audit, Audit Dalaman serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan bagi tempoh tahun 2016 sehingga Mei 2019.
- Penilaian terhadap kajian klinikal yang ditaja oleh industri bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Mei 2019 yang meliputi dua (2) bidang utama Audit iaitu prestasi dan pelaksanaan aktiviti tersebut. Pengauditan dibuat terhadap tiga (3) hospital yang menjalankan kajian klinikal tertinggi.
- Analisis terhadap tiga (3) tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2016, 2017 dan 2018 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan, aset, liabiliti serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Pengauditan dijalankan untuk menilai sama ada objektif Clinical Research Malaysia (CRM) sebagai destinasi pilihan bagi penyelidikan klinikal tajaan industri dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat.
- Kerajaan menyalurkan geran mengurus dan penyelidikan berjumlah RM62.21 juta untuk CRM beroperasi dan menjalankan kajian klinikal.
- Kajian klinikal memberikan pilihan kepada pesakit tentang alternatif rawatan baharu yang belum ada di Malaysia. Hasil kajian klinikal menyumbang kepada penyelidikan yang boleh meningkatkan potensi menyelamatkan nyawa pesakit lain pada masa depan.

Apa yang ditemui Audit?

- Tadbir urus korporat adalah memuaskan tetapi terdapat kelemahan antaranya:
 - Tiada kelulusan dimohon daripada Menteri Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna berkaitan bayaran gaji dan elaun ahli Lembaga Pengarah.
 - Tiada Jawatankuasa Audit sejak penubuhannya pada tahun 2012 sehingga diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 30 Oktober 2019.
- Wujud kelemahan dalam pelaksanaan aktiviti kajian klinikal yang ditaja oleh industri seperti:
 - CRM tidak terlibat dalam *Clinical Trial Agreement* (CTA) walaupun sebahagian besar skop kerja pelaksanaan kajian

klinikal dilaksanakan oleh syarikat.

- Baki akaun pemiutang yang masih belum dituntut adalah tinggi di antara 1.4% sehingga 87.9%. Kaedah peringatan kepada pemiutang juga kurang berkesan.
- Kedudukan kewangan berada pada tahap stabil tetapi terdapat kelemahan antaranya:
 - CRM mempunyai pendapatan yang dijana sendiri tetapi masih bergantung pada geran Kerajaan bagi melaksanakan aktiviti dan operasi.
 - CRM merekodkan defisit pendapatan atas perbelanjaan sebelum cukai bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 berjumlah RM7.20 juta, RM7.02 juta dan RM7.28 juta.

KEMENTERIAN KESIHATAN MALAYSIA

1. CLINICAL RESEARCH MALAYSIA

FAKTA UTAMA CRM

15.06.2012 diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	RM62.21 Juta geran mengurus dan pembangunan diterima daripada KKM dan PEMANDU bagi tempoh tahun 2012 hingga bulan Mei 2019	662 Kajian Klinikal penyelidikan klinikal tajaan industri dijalankan seluruh Malaysia sejak tahun 2016 hingga bulan Mei 2019
Objektif penubuhan	mempromosi dan menjadikan CRM destinasi pilihan penyelidikan klinikal tajaan industri	
Aktiviti utama	melaksanakan penyelidikan klinikal tajaan industri di hospital awam, hospital universiti dan hospital swasta; melaksanakan aktiviti promosi dan pemasaran berkaitan kajian klinikal	
Kementerian berkaitan	Kementerian Kesihatan Malaysia	
Jenis syarikat	syarikat berhad menurut jaminan	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Clinical Research Malaysia (CRM) adalah sebuah syarikat berhad menurut jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM). CRM ditubuhkan pada 15 Jun 2012 di bawah Akta Syarikat 1965 untuk menjalankan penyelidikan klinikal. Sebelum penubuhan CRM, semua aktiviti berkaitan kajian klinikal dilaksanakan oleh Institut Penyelidikan Klinikal (CRC) iaitu jabatan di bawah KKM. CRM ditubuhkan berdasarkan syor Mesyuarat Majlis Ekonomi Bil. 7 Tahun 2012 bertarikh 5 Mac 2012 bagi menambah baik pelaksanaan kajian klinikal.

1.2. Objektif penubuhan CRM berdasarkan Perlembagaan Syarikat adalah untuk mempromosi dan menjadikan CRM destinasi pilihan penyelidikan klinikal tajaan industri (Industry Sponsored Research). Aktiviti utama CRM melaksanakan penyelidikan klinikal tajaan industri di hospital awam, hospital universiti dan hospital swasta; melaksanakan aktiviti promosi dan pemasaran berkaitan kajian klinikal. Kajian klinikal telah dipilih sebagai *Entry Point Project* (EPP 2) di bawah Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA) untuk menjadikan CRM sebagai sebuah destinasi terpilih untuk kajian klinikal tajaan industri.

1.3. Sejak penubuhannya pada tahun 2012 sehingga bulan Mei 2019, CRM telah menerima geran mengurus dan pembangunan daripada KKM serta Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU) berjumlah RM62.21 juta. Selain itu, CRM mendapatkan dana daripada penaja untuk menjalankan kajian klinikal di Malaysia berdasarkan pendekatan penyelidikan klinikal tajaan industri. Penaja terdiri daripada

syarikat farmaseutikal dalam dan luar negara, syarikat bioteknologi, syarikat yang menghasilkan peralatan perubatan (medical device) dan organisasi penyelidikan kontrak (CRO).

1.4. Sepanjang tempoh tahun 2016 hingga bulan Mei 2019, aktiviti kajian klinikal telah melibatkan 188 penaja, 61 CRO, 127 penyelaras kajian dan 662 penyelidikan klinikal yang ditaja oleh industri. Kajian klinikal yang dilaksanakan oleh CRM menggunakan dana penaja dan organisasi penyelidikan kontrak akan mengenakan yuran pengurusan, fi semakan perjanjian klinikal, yuran penyelaras kajian dan yuran arkib. Yuran yang diterima ini merupakan sumber pendapatan syarikat. Model perniagaan CRM adalah seperti dalam **Rajah 1**.



Sumber: Jabatan Audit Negara

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan CRM sebagai destinasi pilihan bagi penyelidikan klinikal tajaan industri melalui pengurusan aktiviti kajian klinikal yang dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat; amalan tadbir urus korporat yang baik; serta prestasi kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2016 sehingga bulan Mei 2019 termasuk aspek pengurusan kewangan. Bagi

pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap penyelidikan klinikal tajaan industri yang dilaksanakan pada tahun 2016 hingga bulan Mei 2019. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018.

3.2. Dua (2) bidang utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti ialah prestasi penyelidikan klinikal tajaan industri dan pelaksanaan aktiviti tersebut. Bagi prestasi kajian, dua (2) perkara yang dinilai iaitu pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Manakala empat (4) perkara yang dinilai dalam pelaksanaan aktiviti utama syarikat ialah pelaksanaan aktiviti kajian klinikal; prestasi perbelanjaan geran mengurus dan pembangunan; pengurusan akaun pemiutang; serta pengurusan pengiklanan dan pemasaran. Sebanyak 36 kajian klinikal (15.5%) telah dipilih sebagai sampel pengauditan di tiga (3) hospital daripada keseluruhan 232 kajian klinikal yang diuruskan oleh CRM di tiga (3) hospital negeri tersebut. Kesemua 36 kajian klinikal yang dipilih mewakili tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019.

3.3. Pengauditan telah dijalankan di ibu pejabat CRM yang terletak di Kuala Lumpur. Pengauditan juga telah dijalankan di pejabat Setiausaha Syarikat iaitu Mega Corporate Services Sdn. Bhd. Lawatan Audit turut dijalankan di tiga (3) buah hospital iaitu Hospital Pulau Pinang (HPP), Hospital Umum Sarawak (HUS) dan Hospital Kuala Lumpur (HKL). Pemilihan hospital tersebut adalah berdasarkan hospital yang menjalankan kajian klinikal tertinggi di CRM.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan CRM serta menganalisis data berkaitan. Lawatan fizikal Audit terhadap aktiviti penyelidikan klinikal tajaan industri juga telah dijalankan pada bulan Ogos 2019 untuk menyemak pelaksanaan kajian klinikal yang dijalankan di tiga (3) hospital yang dipilih. Pihak Audit juga membuat pengesahan maklumat dengan KKM dan Institut Kesihatan Negara (NIH). Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan CRM yang telah diaudit oleh Tetuan Grand Thornton Malaysia. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga September 2019 terhadap CRM merumuskan perkara seperti berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya tadbir urus korporat CRM adalah memuaskan. Namun terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam elemen tadbir urus berkaitan pembayaran elaun Lembaga Pengarah dan pelaksanaan fungsi Jawatankuasa Audit.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Pengurusan Penyelidikan Klinikal Tajaan Industri

Pelaksanaan output syarikat adalah cekap dari segi pencapaian KPI bagi tiga (3) tahun iaitu 2016, 2017 dan 2018 untuk penyelidikan klinikal tajaan industri mencapai kadar 104.5%, 100.6% dan 93.3%. Manakala daripada segi pencapaian *outcome* adalah berkesan berikutan kejayaan menarik penaja dan organisasi penyelidikan kontrak yang beroperasi di luar negara untuk membuka cawangan di Malaysia.

ii. Pelaksanaan Aktiviti Penyelidikan Klinikal Tajaan Industri

Secara keseluruhannya pelaksanaan aktiviti kajian klinikal adalah cekap berdasarkan enam (6) pelaksanaan aktiviti kajian klinikal yang disemak. Prestasi perbelanjaan geran mengurus dan pembangunan adalah cekap kerana hanya dibelanjakan untuk menyerap kerugian setiap tahun. Manakala pengurusan akaun pemiutang adalah kurang cekap kerana terdapat bayaran yang masih belum dituntut oleh doktor pakar sejumlah RM4.21 juta daripada RM9.39 juta nilai kontrak 28 sampel yang disemak. Pengurusan pengiklanan dan pemasaran pula adalah berhemat kerana perbelanjaan yang rendah di samping penggunaan media sosial untuk memasarkan aktiviti yang dijalankan oleh CRM.

c. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan CRM berada pada tahap stabil. Walaupun CRM mempunyai pendapatan yang dijana sendiri tetapi masih bergantung kepada

geran Kerajaan bagi melaksanakan aktiviti dan operasinya. Syarikat menanggung defisit pendapatan atas perbelanjaan bagi tiga (3) tahun berturut-turut untuk tempoh tahun 2016 hingga 2018 walaupun terdapat peningkatan pendapatan yang dijana sendiri antara 17.3% hingga 76%. Pendapatan lain juga meningkat dan baki tunai serta kesetaraan tunai berbaki positif sepanjang tiga (3) tahun tersebut dengan mencatat RM57.57 juta pada akhir tahun 2018.

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

- i. Elaun tetap Lembaga Pengarah tidak mendapat kelulusan daripada Menteri Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna (KPDNHEP)/Pendaftar;
- ii. CRM tidak terlibat dalam *Clinical Trial Agreement* (CTA) walaupun sebahagian besar skop kerja pelaksanaan kajian klinikal dilaksanakan oleh syarikat; dan
- iii. Terdapat bayaran yang belum dituntut oleh ketua penyiasat berjumlah RM4.21 juta berdasarkan sampel yang disemak.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada KKM, NIH dan CRM telah dibincangkan dalam *Exit Conference* pada 30 September 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter* daripada CRM bertarikh 12 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat Kerajaan di bawah KKM, pengurusan CRM perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), Perlembagaan Syarikat, *Standard Operating Procedures* (SOP) serta peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa. Selain itu, antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai ialah *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017, *The Green Book – Enhancing Board Effectiveness* (Green Book) April 2006 dan Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD Handbook] Disember 2014.

6.1.2. Pengurusan CRM diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif. Bilangan perjawatan pada 31 Mei 2019 ialah seramai 169 orang. CRM mempunyai lima (5) bahagian dan setiap bahagian diketuai oleh seorang Ketua Bahagian. Struktur organisasi CRM pada 31 Mei 2019 adalah seperti dalam **Carta 1** manakala fungsi dan peranan setiap bahagian adalah seperti dalam **Jadual 1**.

CARTA 1
STRUKTUR ORGANISASI CRM PADA 31 MEI 2019



Sumber: Struktur Organisasi CRM

JADUAL 1
FUNGSI DAN PERANAN SETIAP BAHAGIAN DI CRM

NAMA BAHAGIAN	FUNGSI/PERANAN
Kewangan dan Teknologi Maklumat	<ul style="list-style-type: none"> Menyelaras dan melaksanakan strategi pengurusan kewangan dalam penyediaan bajet, terimaan dan perbelanjaan. Penyediaan penyata kewangan, laporan kewangan dan pembangunan. Teknologi maklumat berdasarkan kepada undang-undang, peraturan, garis panduan dan prosedur operasi standard (SOP) yang ditetapkan.
Pembangunan Perniagaan	<ul style="list-style-type: none"> Menyelaras dan melaksanakan strategi iaitu menjalankan pemasaran/promosi, analisis pembangunan klinikal. Pengurusan media, multimedia dan penyertaan kempen hari klinikal. Kajian kelayakan kepada penaja serta menyediakan pangkalan data penyelidikan klinikal.
Undang-undang dan Peraturan	<ul style="list-style-type: none"> Merancang dan melaksanakan strategi berkaitan dengan dasar dan prosedur syarikat. Penyediaan Perjanjian Percubaan Klinikal (CTA), <i>Non Disclosure Agreement</i> (NDA) dan perjanjian usaha sama (MoU). Memberi nasihat dan sokongan kepada penyelidik.
Operasi Klinikal	<ul style="list-style-type: none"> Bertanggungjawab mereka bentuk dan melaksanakan strategi syarikat berkaitan dengan operasi klinikal, sistem pengurusan kualiti, pengurusan bajet, rangkaian industri badan pengawalseliaan dan laman web. Pembangunan dan pengembangan tapak, pembangunan modal insan, tapisan pemilihan pesakit, perancangan dan tenaga kerja.
Sumber Manusia	<ul style="list-style-type: none"> Menyelaras dan melaksanakan strategi pengurusan sumber manusia berkaitan dengan pengambilan, pemilihan, bilangan pekerja, latihan, pembangunan sumber manusia, gaji, kemudahan, ganjaran, pampasan, pengiktirafan dan tatatertib.

Sumber: Carta Fungsi CRM

6.1.3. Lembaga Pengarah CRM terdiri daripada sembilan (9) orang Pengarah iaitu seorang Pengerusi dan lapan (8) ahli Lembaga Pengarah. Empat (4) Lembaga Pengarah yang dilantik mewakili sektor kerajaan manakala lima (5) daripada sektor swasta. Komposisi Lembaga Pengarah terdiri daripada lima (5) berstatus bebas dan empat (4) bukan bebas termasuk Pengerusi. Dua (2) jawatankuasa Lembaga Pengarah telah ditubuhkan iaitu Jawatankuasa Pembelian serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

6.1.4. Semakan Audit mendapati syarikat CRM telah mengamalkan tujuh (7) daripada sembilan (9) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu aspek Pengerusi, Ketua Pegawai Eksekutif, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), Setiausaha Syarikat, SOP dan fungsi Audit Dalaman serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan. Bagaimanapun, dua (2) aspek tadbir urus korporat yang didapati tidak diamalkan sepenuhnya ialah aspek pembayaran elaun Lembaga Pengarah dan pelaksanaan fungsi Jawatankuasa Audit. Penemuan Audit diterangkan dalam perenggan berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. Mengikut *Green Book* perenggan 2.1 minimum kedatangan seseorang Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50%. Semakan Audit terhadap kehadiran ahli Lembaga Pengarah dari tahun 2016 sehingga bulan Mei 2019 mendapati seorang ahli Lembaga Pengarah tidak hadir mesyuarat sebanyak empat (4) iaitu (67%) daripada enam (6) mesyuarat sepanjang tempoh pelantikannya sejak tahun 2016 hingga 2018. Ketidakhadiran ini boleh memberi kesan terhadap keputusan penting yang perlu dibuat berkaitan hala tuju syarikat.
- ii. Perkara 7, Garis Panduan SSM berkaitan SBMJ membenarkan gaji dan elaun tetap kepada pengarah dan ahli Lembaga Pengarah tertakluk kepada peruntukan di Fasal 6A, 6B dan 6C Perlembagaan Syarikat. Jumlah gaji atau elaun yang hendak dibayar kepada ahli Lembaga Pengarah perlu dinyatakan di dalam Perlembagaan Syarikat dan mendapat kelulusan Menteri KPDNHEP/Pendaftar. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1 Tahun 2016 bertarikh 17 Mac 2016 mendapati Lembaga Pengarah telah bersetuju dan meluluskan pembayaran elaun bulanan dan elaun mesyuarat kepada ahli Lembaga Pengarah berkuat kuasa pada 18 September 2015. Semakan lanjut mendapati pembayaran elaun tersebut tidak mendapat kelulusan Menteri KPDNHEP/Pendaftar SSM. Hasil daripada pengiraan Audit, jumlah keseluruhan elaun yang telah dibayar kepada ahli

Lembaga Pengarah bagi tempoh tahun 2016 sehingga bulan Mei 2019 berjumlah RM313,613.

Maklum balas CRM yang diterima pada 12 November 2019

Ahli Lembaga Pengarah yang berkenaan telah mempertimbangkan untuk melepaskan jawatan seperti yang dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 31 Oktober 2019. Kelulusan berkaitan elaun Lembaga Pengarah sedang dimohon daripada Menteri KPDNHEP dan dijangka selesai sehingga 31 Disember 2019.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek Lembaga Pengarah adalah baik. Namun CRM hendaklah mematuhi peraturan yang ditetapkan berkaitan pembayaran elaun kepada Lembaga Pengarah dan kehadiran mesyuarat.

b. Jawatankuasa Audit

MCCG 2017 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 CRM tidak menubuhkan Jawatankuasa Audit sejak penubuhannya pada tahun 2012. Ini disebabkan tiada ahli Lembaga Pengarah mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan di samping memahami proses pelaporan penyata kewangan. Ketiadaan jawatankuasa ini boleh memberi kesan terhadap keberkesanan pengurusan kewangan dan kawalan dalaman syarikat.

Maklum balas CRM yang diterima pada 12 November 2019

Penubuhan Jawatankuasa Audit dibentang dan diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 30 Oktober 2019.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek Jawatankuasa Audit adalah kurang memuaskan. Bagaimanapun, tindakan segera CRM menubuhkan Jawatankuasa Audit adalah baik. Jawatankuasa ini hendaklah berperanan dengan berkesan untuk meningkatkan ketelusan dan membuat penilaian secara bebas terhadap proses pelaporan kewangan syarikat.

c. Pengurusan Kewangan – Perolehan Pejabat Baharu CRM

- i. Akta Syarikat 2016 Seksyen 383 [Jadual Keenam] Perkara 2(i) menyatakan tertakluk kepada peruntukan Jadual keenam, seorang penerima dan pengurus harta syarikat mempunyai kuasa untuk melakukan segala perkara yang perlu bagi mencapai objektif penerima atau pengurus harta yang dilantik untuk mengambil secara pajak atau sewa, atau memperoleh apa-apa harta yang perlu atau sesuai berkaitan dengan perjalanan perniagaan syarikat. Perenggan 4(e), Perlembagaan Syarikat menyatakan kuasa syarikat terhadap perkara membeli, mengambil alih harta pusaka, tanah, bangunan, kemudahan atau kepentingan lain sama ada harta tak alih atau harta alih lain yang boleh dijual, dipajak atau dilupuskan. Perenggan tersebut menetapkan syarat syarikat tidak boleh memperoleh, membuat gadai janji atau melupuskan mana-mana tanah tanpa persetujuan Menteri yang dipertanggungjawabkan.
- ii. Semakan Audit terhadap kaedah perolehan pembelian pejabat baharu mendapati CRM tidak mempunyai SOP proses tender untuk perolehan bangunan. Pada tahun 2017, CRM telah menyediakan kertas kerja cadangan untuk pembelian pejabat baharu. Cadangan tersebut telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 2 Tahun 2017 bertarikh 1 November 2017. CRM telah membuat senarai pendek sebanyak tujuh (7) lokasi di kawasan Lembah Klang dengan anggaran keluasan antara 3,400 kaki persegi sehingga 5,199 kaki persegi. Manakala harga siling antara RM2.6 juta sehingga RM4.88 juta. Maklumat lanjut adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
CADANGAN LOKASI PEMBELIAN PEJABAT BAHARU CRM

BIL.	LOKASI	PEMAJU	STATUS TANAH	KELUASAN (kaki persegi)	KADAR (RM/kaki persegi)	HARGA (RM Juta)
1.	Megan Avenue 1	Phileo Promenade	Bebas	4,593	585	2.69
2.	KL Gateway	Suez Capital	Pajakan	3,400	1,091	3.71
3.	Uda Subang Business Park	UOA Development	Bebas	4,359	931	4.06
4.	Bangsar Vertical	UOA Development	Pajakan	3,417	1,208	4.13
5.	KL Eco City	SP Setia	Pajakan	3,529	1,258	4.44
6.	Megan Avenue 11	Phileo Promenade	Bebas	5,199	915	4.76
7.	KL Gateway	Suez Capital	Pajakan	4,600	1,091	5.02

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah CRM

- iii. Hasil daripada senarai pendek yang dikemukakan ini, Lembaga Pengarah telah melulus dan menetapkan pada 1 November 2017 perancangan untuk pembelian pejabat baharu melibatkan harga maksimum berjumlah RM4 juta, anggaran keluasan bangunan 4,000 kaki persegi dan pembelian menggunakan sebanyak 20% daripada jumlah simpanan CRM. Lembaga Pengarah juga meluluskan untuk menubuhkan Jawatankuasa Pembelian dengan melantik Ketua Setiausaha KKM sebagai Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif serta Ketua Bahagian Kewangan dan Teknologi Maklumat CRM sebagai ahli Jawatankuasa.
- iv. Jawatankuasa Pembelian telah membentangkan senarai pendek pemilihan lokasi pejabat baharu dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1 Tahun 2018 bertarikh 26 Februari 2018. Jawatankuasa Pembelian telah mencadangkan dua (2) lot pejabat di bangunan KL Gateway (Bangsar South) yang bukan dalam senarai pendek tujuh (7) lokasi awal dengan keluasan 4,600 kaki persegi dan harga siling masing-masing berjumlah RM4.33 juta dan RM4.43 juta. Maklumat dua (2) lot pejabat yang dicadangkan seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
LOT YANG DICADANGKAN BAGI RUANG PEJABAT BAHARU CRM

BIL.	LOKASI	PEMAJU	TINGKAT	KELUASAN (kaki persegi)	KADAR (RM/kaki persegi)	HARGA SILING (RM Juta)
1.	KL Gateway	Suez Capital	18	4,600	941	4.33
2.	KL Gateway	Suez Capital	23	4,600	963	4.43

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah CRM

- v. Berdasarkan dua (2) lot yang dicadangkan ini, melalui Resolusi Pekeliling Lembaga Pengarah bertarikh 26 Februari 2018 Lembaga Pengarah meluluskan sejumlah RM5 juta bagi kos pembelian pejabat termasuk kerja-kerja pengubahsuaian dan perlu menyediakan Perjanjian Jual Beli dengan menyatakan butiran vendor, hartanah dan pertimbangan pembelian sebenar untuk persetujuan ahli. Keputusan Mesyuarat Khas Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Menteri Kesihatan Malaysia dan ahli Lembaga Pengarah iaitu Ketua Pengarah Kesihatan KKM serta melibatkan kehadiran Setiausaha Syarikat telah meluluskan pembelian pejabat baharu di tingkat 26 KL Gateway (Bangsar South) bertarikh 26 Februari 2018. Pembelian pejabat baharu ini bukan dalam kategori pejabat yang dicadangkan oleh Jawatankuasa Pembelian tetapi di bangunan yang sama dengan dua (2) senarai pendek tersebut. Semakan lanjut mendapati pembelian ini melibatkan dua (2) pemilik dengan tiga (3) unit ruang pejabat iaitu

D-26-05, D-26-06 dan D-26-07 berkeluasan 4,600 kaki persegi berjumlah RM4.28 juta. Perkara ini terjadi disebabkan CRM tidak mempunyai SOP proses tender yang perlu dipatuhi untuk perolehan bangunan dan ia memberi kesan terhadap keputusan yang diubah saat akhir sebelum pembelian.

Maklum balas CRM yang diterima pada 12 November 2019

Perbincangan dan keputusan oleh Jawatankuasa yang diketuai oleh KSU KKM dan disyorkan kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah telah dibuat secara telus. Segala pembelian dan ubahsuaai dipersetujui mesyuarat yang dipengerusikan oleh Menteri Kesihatan Malaysia. Pemilihan untuk membeli premis tingkat 26 disebabkan kenaikan harga mendadak oleh salah seorang pemilik premis tingkat 23 berjumlah RM85,000 pada saat terakhir sebelum perbincangan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 26 Februari 2018. Sehubungan itu, Jawatankuasa Pembelian menerima tawaran daripada ejen hartanah bagi tingkat 26 dengan harga sejumlah RM4.28 juta. Keputusan membeli premis tingkat 26 oleh Mesyuarat Lembaga Pengarah telah memberi penjaminan sejumlah RM154,000 kepada CRM. Semakan dan keputusan telah dibuat secara telus. Pihak CRM telah membelanjakan sejumlah RM4.28 juta untuk pembelian pejabat dan RM606,320 untuk yuran peguam, duti setem dan kerja-kerja pengubahsuaian. Jumlah keseluruhan RM4.88 juta bagi perolehan pejabat baharu CRM tidak melebihi kelulusan RM5 juta oleh Lembaga Pengarah. SOP perolehan tender telah dibentangkan dalam mesyuarat *Finance Committee* pada 24 Oktober 2019 dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 30 Oktober 2019.

Pada pendapat Audit, perolehan bangunan baharu adalah tidak teratur kerana tiada dokumen rasmi yang menyokong perbezaan harga unit bangunan yang disenarai pendek berbanding harga unit perolehan sebenar. SOP perolehan tender yang baru diluluskan merupakan langkah proaktif CRM menambah baik kawalan dalaman untuk perolehan bernilai tinggi.

6.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama CRM adalah melaksanakan penyelidikan klinikal tajaan industri. CRM sebagai pusat sehati kepada penaja dan organisasi penyelidikan kontrak yang ingin mendapatkan maklumat lanjut berkaitan jenis kajian klinikal, lokasi dan rundingan bajet

untuk kajian yang hendak dilaksanakan. Peringkat perancangan kajian klinikal oleh CRM adalah seperti dalam **Rajah 2**.

RAJAH 2
PERINGKAT PERANCANGAN KAJIAN KLINIKAL OLEH CRM



Sumber: Bahagian Operasi Klinikal CRM

CRM telah menjalankan sebanyak 662 penyelidikan klinikal tajaan industri dari tahun 2016 hingga bulan Mei 2019. Semakan dibuat terhadap tiga (3) hospital yang melaksanakan kajian klinikal dengan tajaan oleh industri tertinggi di CRM iaitu Hospital Pulau Pinang (HPP), Hospital Umum Sarawak (HUS) dan Hospital Kuala Lumpur (HKL). Ketiga-tiga hospital ini menyumbang sebanyak 232 (35%) daripada jumlah penyelidikan klinikal tajaan industri iaitu 662. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti CRM adalah seperti berikut:

6.2.1. Pencapaian Output

- Petunjuk Prestasi Utama (KPI) syarikat telah ditetapkan oleh Mesyuarat Majlis Ekonomi Bil. 7 Tahun 2012 pada 5 Mac 2012 semasa cadangan penubuhan CRM. Pencapaian output CRM dinilai terhadap tiga (3) sasaran yang ditetapkan berkait langsung dengan kajian klinikal iaitu Sasaran 1 - pendapatan negara kasar (gross national income); Sasaran 2 - pekerja berkemahiran tinggi (skill job); dan Sasaran 3 - penyelidikan klinikal baharu dan sambungan yang ditaja oleh industri (industry sponsored research). Semakan Audit terhadap mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Mei 2019 mendapati tiada perancangan pelaksanaan terperinci KPI ditetapkan bagi Sasaran 1 dan Sasaran 2 kerana agak sukar bagi CRM untuk mendapatkan maklumat berkaitan sasaran apabila melibatkan pihak luar iaitu universiti dan juga pihak swasta.

CRM hanya menetapkan sasaran pencapaian bagi penyelidikan klinikal yang ditaja oleh industri (Sasaran 3) sahaja.

- b. Sasaran 3 dibahagikan kepada dua (2) kategori iaitu KPI 1 iaitu kajian klinikal CRM yang dijalankan di KKM, KPM dan hospital swasta. Manakala KPI 2 ialah kajian klinikal CRM yang dijalankan di KKM sahaja. Sasaran dan pencapaian bagi tahun 2016 hingga tahun 2018 adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
PENCAPAIAN PENYELIDIKAN KLINIKAL
YANG DITAJA OLEH INDUSTRI BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

JENIS KPI	PENYELIDIKAN TAHUN 2016			PENYELIDIKAN TAHUN 2017			PENYELIDIKAN TAHUN 2018		
	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)	SASARAN	SEBENAR	CAPAI (%)
KPI 1	155	162	104.5	170	171	100.6	180	168	93.3
KPI 2	99	102	103	110	110	100	110	119	108.2

Sumber: Mesyuarat Lembaga Pengarah CRM Tahun 2016 hingga 2018

- c. Selaras dengan keputusan Majlis Ekonomi Bil. 7 Tahun 2012, CRM perlu mencapai ketiga-tiga sasaran menjelang tahun 2020 iaitu sejumlah RM578 juta pendapatan negara kasar, 1,000 pekerja berkemahiran tinggi serta 1,000 penyelidikan klinikal baharu dan sambungan yang ditaja oleh industri. Semakan Audit terhadap pencapaian tiga (3) sasaran tersebut secara terkumpul sejak tahun 2016 mendapati dua (2) daripada tiga (3) sasaran telah melebihi jumlah yang ditetapkan iaitu pekerja berkemahiran tinggi (Sasaran 2) sebanyak 2,166 (216.6%) serta penyelidikan klinikal baharu dan sambungan yang ditaja oleh industri (Sasaran 3) iaitu sebanyak 1,238 (123.8%). Manakala sasaran pendapatan negara kasar (Sasaran 1) pula telah mencapai RM378.2 juta (65.4%) berbanding jumlah pendapatan yang ditetapkan pada tahun 2020. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PENCAPAIAN TERKUMPUL TIGA SASARAN CRM
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

SASARAN YANG DITETAPKAN	PENCAPAIAN TAHUN SEMASA			PENCAPAIAN TERKUMPUL			SASARAN SEHINGGA 2020	PENCAPAIAN KESELURUHAN (%)
	2016	2017	2018	2016	2017	2018		
Pendapatan Negara Kasar (RM Juta)	42.67	51	127.91	199.33	250.33	378.24	578	65.4
Pekerja Berkemahiran Tinggi (Orang)	373	389	286	1,491	1,880	2,166	1,000	216.6
Penyelidikan Klinikal Baharu dan Sambungan Yang Ditaja Oleh Industri (Penyelidikan)	162	171	168	899	1,070	1,238	1,000	123.8

Sumber: Laporan Kewangan CRM Tahun 2016 hingga 2018

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian output CRM bagi kajian klinikal yang dijalankan untuk dua (2) daripada tiga (3) sasaran yang ditetapkan adalah cekap. Pencapaian sasaran bagi aktiviti penyelidikan klinikal yang ditaja oleh industri dan sasaran pekerja berkemahiran tinggi telah melebihi jumlah yang ditetapkan. Bagaimanapun, sasaran pendapatan negara kasar masih belum mencapai jumlah pendapatan yang ditetapkan sehingga tahun 2020.

6.2.2. Pencapaian *Outcome*

- a. Kajian klinikal pada mulanya dijalankan oleh CRC pada tahun 1990 dan disambung oleh CRM setelah ditubuhkan pada tahun 2012. Sehingga bulan Mei 2019, CRM telah berjaya menarik 10 penaja (sponsor) dan organisasi penyelidikan kontrak (CRO) yang beroperasi di luar negara untuk melebarkan perniagaan mereka dengan membuka pejabat cawangan di Malaysia. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
PENAJA DAN ORGANISASI PENYELIDIKAN KONTRAK
YANG MENEMPATKAN OPERASI PERNIAGAAN DI MALAYSIA

BIL.	NAMA SYARIKAT DAN NEGARA ASAL	KATEGORI (PENAJA/CRO)	JENIS SYARIKAT	TAHUN BEROPERASI DI MALAYSIA	LOKASI PERNIAGAAN
1.	Johnson and Johnson/ Janssen (Amerika Syarikat)	Penaja	Farmaseutikal	2000	Petaling Jaya, Selangor
2.	Medtronic (Amerika Syarikat)	Penaja	Peralatan Perubatan	2003	Petaling Jaya, Selangor
3.	Pfizer (Amerika Syarikat)	Penaja	Farmaseutikal	2005	Kuala Lumpur
4.	PAREXEL (Amerika Syarikat)	CRO	-	2004	Petaling Jaya, Selangor
5.	IQVIA (Amerika Syarikat)	CRO	-	2001	Petaling Jaya, Selangor
6.	Syneos (Amerika Syarikat)	CRO	-	2013	Kuala Lumpur
7.	Novotech (Australia)	CRO	-	2009	Kuala Lumpur
8.	Covance (Amerika Syarikat)	CRO	-	2006	Petaling Jaya, Selangor
9.	George Clinical (Australia)	CRO	-	2012	Petaling Jaya, Selangor
10.	Pharmaceutical Product Development (Amerika Syarikat)	CRO	-	2009	Kuala Lumpur

Sumber: Bahagian Pembangunan Perniagaan CRM

- b. Semakan Audit terhadap perbincangan dalam mesyuarat pengurusan mendapati CRM telah mengambil langkah proaktif untuk mengukuhkan kedudukan Malaysia dalam menjalankan kajian klinikal di Asia Tenggara. Langkah yang diambil adalah melaksanakan 10 aktiviti perkongsian global di peringkat antarabangsa. Tujuannya adalah sebagai langkah jangka panjang

untuk menarik lebih ramai penaja dan organisasi penyelidikan kontrak untuk melabur dana bagi menjalankan kajian klinikal mereka di Malaysia. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
AKTIVITI PENGKONGSIAN GLOBAL OLEH CRM

TAHUN	NEGARA YANG TERLIBAT	AKTIVITI YANG DILAKSANAKAN
2018	Amerika Syarikat	CRM menandatangani perjanjian persefahaman (MoU) dengan Hematogenix dan akan membantu syarikat ini untuk menubuhkan perkhidmatan makmal pusatnya di Malaysia melalui kerjasama dengan pihak berkepentingan termasuk Kementerian Perdagangan dan Industri (MITI) dan Kementerian Kewangan (MOF).
2017	Kanada	Pelantikan Dr. Albiruni Razak dari Princess Margaret Cancer Centre, Kanada sebagai Penasihat kajian klinikal Fasa 1 di CRM. CRM juga menghantar seorang pakar onkologi Hospital Sarawak untuk menjalani latihan kajian klinikal Fasa 1 di Kanada.
2017 dan 2018	United Kingdom	CRM menghantar dua (2) orang pegawai Bahagian Regulatori Farmasi Negara (NPRA) ke Christie Oncology Hospital, United Kingdom untuk menjalani latihan sambil bekerja dengan unit klinikal kanser Fasa 1 terkemuka di UK dan memperoleh Sarjana Penyelidikan Klinikal dari Universiti Manchester, UK. Selain itu CRM juga menghantar seorang pegawai NPRA pada tahun 2018 ke King's College London di bawah projek kesedaran Fasa 1 CRM bagi membina keupayaan badan pengawal selia Malaysia tersebut dalam pelaksanaan kajian klinikal Fasa 1 pada masa akan datang.
2016	Switzerland	CRM menandatangani MoU dengan badan NGO di Switzerland iaitu DNDi dan bekerjasama untuk membangunkan pendekatan kesihatan awam berkenaan penyakit Hepatitis C melalui kaedah rawatan yang baharu. CRM bekerja rapat dengan badan ini bagi mencari pendekatan untuk pengesanan awal Hepatitis C untuk membasmi penyakit ini.
2018	China	CRM menandatangani MoU dengan Hospital Gabungan Zhejiang University. Persefahaman ini bertujuan untuk meningkatkan pertukaran dua hala pendidikan dan penyelidikan dari segi penyelidikan akademik, pendidikan perubatan dan latihan.
2017	Korea Selatan	CRM menandatangani MoU dengan C&R Research iaitu organisasi penyelidikan kontrak terbesar di Korea Selatan bagi memajukan kolaborasi penyelarasan klinikal antara kedua-dua negara, bekerjasama dalam bidang menyediakan kajian kebolehlaksanaan, latihan pembangunan klinikal dan perkongsian maklumat pasaran kedua-dua negara.
2018	Jepun	CRM menandatangani MoU dengan Intellim Corporation iaitu organisasi penyelidikan kontrak yang paling pesat berkembang di Jepun. MoU ini menyokong aktiviti kajian klinikal antara satu sama lain, pembangunan perniagaan dan peluang meluaskan rangkaian antara Malaysia dan Jepun.
2017	Taiwan	CRM menandatangani MoU dengan Taipei Medical University untuk bekerjasama dalam bidang pembangunan kajian klinikal yang menumpukan pada Penyelidikan melalui Inisiatif Penyiasat (<i>Investigator Initiated Research</i>).
2018	Australia	CRM menandatangani MoU dengan Novotech, Australia. Kedua-dua pihak bersetuju untuk menyokong satu sama lain di bidang promosi kajian klinikal, pembangunan perniagaan, peluang jaringan, latihan serta kajian kebolehlaksanaan. Fokus adalah untuk Novotech mempromosikan Malaysia sebagai pusat penyelidikan kajian klinikal Fasa 1.
2019	Singapura	CRM menandatangani MoU dengan National University Hospital, Singapura (NUHS) dan CytoMed Therapeutics. NUHS akan membantu dalam latihan doktor KKM pada ujian fasa awal serta mempromosi rangkaian kajian klinikal serantau terutama dalam bidang onkologi di antara kedua-dua negara.

Sumber: Bahagian Pembangunan Perniagaan CRM

Pada pendapat Audit, CRM telah mengambil tindakan yang berkesan dengan menandatangani perjanjian persefahaman perkongsian global dengan negara luar yang terlibat dengan kajian klinikal. Ia dapat memastikan Malaysia menjadi pilihan kepada penaja dan organisasi penyelidikan kontrak untuk menjalankan kajian klinikal.

6.2.3. Pelaksanaan Aktiviti Kajian Klinikal

Pihak Audit telah memilih sebanyak 36 *Clinical Trial Agreement* (CTA) daripada 232 kajian klinikal yang diuruskan oleh CRM di tiga (3) hospital negeri sebagai sampel pengauditan. Pemilihan tersebut merangkumi 12 CTA untuk HPP, 12 CTA HUS dan 12 CTA HKL. Kesemua 36 CTA mewakili tahun 2016, 2017, 2018 dan 2019. Penemuan Audit adalah seperti berikut:

a. Pengurusan *Clinical Trial Agreement* (CTA)

- i. Akta Kontrak Kerajaan 1950 (Akta 136) menyatakan suatu perjanjian yang boleh dikuatkuasakan oleh undang-undang adalah satu (1) kontrak. Selain itu, Seksyen 10(1) dan 10(2) Akta Kontrak 1950 (Akta 136) menyatakan perjanjian merupakan dokumen penting yang perlu disediakan untuk memastikan pihak yang berkepentingan mempunyai ikatan perundangan yang jelas, lengkap dan melindungi kepentingan semua pihak yang terlibat.
- ii. Semakan lanjut Audit terhadap 36 CTA yang disimpan di Ibu Pejabat CRM mendapati sebanyak 15 (41.7%) CTA tidak mempunyai tandatangan oleh ketiga-tiga pihak iaitu penaja, pengarah hospital dan ketua penyiasat. Kesemua CTA yang telah ditandatangani tidak diserahkan kepada Ibu Pejabat CRM kerana ia hanya melibatkan penaja, ketua penyiasat dan pengarah hospital berkenaan sahaja. Perkara ini terjadi kerana CRM tidak terlibat dalam menandatangani CTA tersebut walaupun sebahagian besar aktiviti kajian klinikal diuruskan oleh CRM. CRM perlu dilibatkan dalam *tri-party agreement* antara penaja, CRM dan pengarah hospital bagi menjaga kepentingan semua pihak yang terlibat. Maklumat mengenai penyimpanan CTA yang tidak ditandatangani di Ibu Pejabat CRM seperti dalam **Jadual 8**.

**JADUAL 8
CTA TIDAK DITANDATANGANI**

PERKARA	MAKLUMAT CTA YANG TIDAK DITANDATANGANI		
Hospital	Hospital Pulau Pinang	Hospital Umum Sarawak	Hospital Kuala Lumpur
Bilangan	5	4	6
Nombor CTA	CTA 320, CTA 418, CTA 432, CTA 525, CTA 553	CTA 320, CTA 317, CTA 376, CTA 432	CTA 310, CTA 322, CTA 356, CTA 450, CTA 470, CTA 525

Sumber: CTA Yang Disimpan di Ibu Pejabat CRM

- iii. Semakan Audit terhadap 36 sampel CTA bagi tiga (3) buah hospital yang dipilih mendapati 31 CTA (86.1%) telah dikemukakan dan ditandatangani oleh ketiga-tiga pihak iaitu penaja, ketua penyiasat dan pengarah hospital. Bagaimanapun, lima (5) CTA (13.9%) telah disimpan di arkib (tempat penyimpanan selepas kajian klinikal selesai sepenuhnya). Penyimpanan di arkib adalah kerana kajian telah selesai dan untuk memudahkan rujukan oleh penaja dan ketua penyiasat. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 9**.

**JADUAL 9
CTA YANG DIKEMUKAKAN OLEH CRM**

HOSPITAL	BILANGAN CTA		
	SAMPEL DIPILIH	DIKEMUKAKAN	DISIMPAN DI ARKIB
Hospital Pulau Pinang	12	11	1
Hospital Umum Sarawak	12	10	2
Hospital Kuala Lumpur	12	10	2
JUMLAH	36	31	5

Sumber: Pejabat CRM di Hospital Pulau Pinang, Hospital Umum Sarawak dan Hospital Kuala Lumpur

Maklum balas CRM yang diterima pada 12 November 2019

Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 30 Oktober 2019 bersetuju CRM melibatkan diri dalam menandatangani *clinical trial agreement*.

Pada pendapat Audit, pengurusan CTA adalah cekap berdasarkan 86.1% CTA yang disemak telah ditandatangani.

b. Kelulusan Jawatankuasa Penyelidikan dan Etika Perubatan

- i. Surat Pekeliling Ketua Pengarah Kesihatan Malaysia Bil. 10 Tahun 2015 Perkara 2.2 menyatakan semua penyelidikan yang dilaksanakan di institusi dan fasiliti KKM mesti didaftarkan dengan *National Medical Research Registry* (NMRR) secara dalam talian. Garis Panduan Institut Kesihatan Negara (NIH) Untuk Menjalankan Penyelidikan di Institusi dan Fasiliti KKM bagi kenyataan dasar nombor 3 menyatakan penyelidikan yang melibatkan kajian ke atas manusia memerlukan semakan etika terlebih dahulu dan kelulusan daripada Jawatankuasa Penyelidikan dan Etika Perubatan (MREC) di peringkat KKM.
- ii. *Malaysian Guidelines for Good Clinical Practice (4th Edition)* Perkara 4.4.1 *Communication with IRB/IEC* menyatakan sebelum menjalankan kajian klinikal, penaja hendaklah mendapat kelulusan bertulis dan bertarikh daripada Jawatankuasa Kelulusan Etika. Perkara 3.1.4 menyatakan Jawatankuasa Kelulusan Etika harus menjalankan semakan berterusan untuk setiap kajian klinikal sesuai dengan risiko terhadap manusia sekurang-kurangnya setahun sekali.
- iii. Semakan Audit terhadap 36 CTA mendapati sebanyak 33 CTA (91.7%) diluluskan MREC (initial approval) melalui platform pemprosesan atas talian NMRR termasuk dua (2) daripada arkib (satu HPP dan satu HKL) telah dikemukakan. Manakala tiga (3) CTA (8.3%) tidak dapat disemak kerana dua (2) disimpan di arkib Crown Records Management Sabah dan satu (1) disimpan di syarikat arkib selain daripada Crown Records Management atas arahan penaja.
- iv. Semakan Audit terhadap 36 CTA mendapati sebanyak 33 CTA (91.7%) telah mendapat kelulusan MREC melalui platform pemprosesan atas talian NMRR (annual approval). 33 CTA ini telah dikemukakan untuk semakan Audit bagi pengesahan status pembaharuan *Continuing Review Form*. Tiga (3) lagi *annual approval* tidak dapat disemak kerana dua (2) disimpan di Crown Records Management Sabah dan satu (1) disimpan di syarikat arkib selain daripada Crown Records Management atas arahan penaja. Maklumat mengenai kelulusan MREC untuk *initial approval* dan *annual approval* adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
KELULUSAN JAWATANKUASA PENYELIDIKAN DAN ETIKA PERUBATAN

HOSPITAL	BILANGAN DAN NOMBOR CTA KAJIAN PENYELIDIKAN KLINIKAL			DIKEMUKAKAN <i>CONTINUING REVIEW FORM</i> (ANNUAL APPROVAL)
	DILULUSKAN MREC (INITIAL APPROVAL)	SELESAI/ DISIMPAN DI ARKIB	JUMLAH CTA DIPILIH	
Hospital Pulau Pinang	11	1	12	12
Hospital Umum Sarawak	10	2	12	10
Hospital Kuala Lumpur	10	2	12	11
JUMLAH	31	5	36	33

Sumber: Surat Kelulusan MREC Melalui Platform Pemprosesan Atas Talian NMRR

Pada pendapat Audit, kelulusan NMRR adalah baik berdasarkan 91.7% untuk kedua-dua *initial approval* dan *annual approval* bagi CTA yang disemak dan mendapat kelulusan MREC. Surat kelulusan ini perlu disimpan oleh CRM bagi tujuan pemantauan dan memberi peringatan kepada penaja supaya memperbaharui kelulusan etika mengikut tempoh yang ditetapkan MREC.

c. Kelulusan *Inform Consent Form* (ICF) Pesakit

- i. *Malaysian Guidelines for Good Clinical Practice (4th Edition)* Perkara 1.34 menyatakan definisi Borang Makluman Persetujuan (*Inform Consent Form*) adalah suatu proses di mana subjek (pesakit) secara sukarela mengesahkan kesediaannya untuk mengambil bahagian dalam penyelidikan klinikal tertentu. Selepas dimaklumkan mengenai semua aspek penyelidikan klinikal yang berkaitan dengan keputusan pesakit untuk menyertai, perakuan yang memaklumkan keputusan pesakit didokumenkan melalui borang persetujuan bertulis, ditandatangani dan juga bertarikh.
- ii. *Malaysian Guidelines for Good Clinical Practice (4th Edition)* Perkara 4.8 menyatakan, ketua penyiasat (dokter pakar) harus mematuhi keperluan kawal selia yang berkenaan dan harus mematuhi prinsip Amalan Klinikal yang Baik (GCP) dan etika. Sebelum penyelidikan klinikal dijalankan, ketua penyiasat harus mempunyai kelulusan bertulis daripada Jawatankuasa Etika Bebas (*Independent Ethic Committee*) mengenai persetujuan bertulis dan apa-apa maklumat bertulis lain yang diberikan kepada pesakit.
- iii. Semakan Audit terhadap 388 *Inform Consent Form* (ICF) di HPP, HUS dan HKL yang melibatkan 36 CTA mendapati sebanyak 249 ICF (64.2%) pesakit telah mengemukakan borang ICF kepada Jabatan Audit Negara. Manakala

139 ICF (35.8%) pula telah disimpan di arkib. Pihak Audit telah menyemak 41 ICF HPP dalam arkib yang disimpan di Crown Records Management Pulau Pinang menjadikan keseluruhan ICF yang disemak sebanyak 290 ICF (74.7%). Kesemua 290 ICF yang disemak didapati telah mendapat kelulusan bertulis daripada Jawatankuasa Etika Bebas. Manakala 98 ICF HUS tidak dapat disemak atas faktor lokasi kerana disimpan di Crown Records Management Sabah. Maklumat bilangan kelulusan ICF seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
KELULUSAN *INFORM CONSENT FORM* (ICF) DARIPADA PESAKIT

KATEGORI ICF	HOSPITAL PULAU PINANG	HOSPITAL UMUM SARAWAK	HOSPITAL KUALA LUMPUR	JUMLAH
Dikemukakan	181	28	40	249
Dimasukkan ke Arkib	41	98	-	139
KESELURUHAN PESAKIT	222	126	40	388

Sumber: Surat Kelulusan ICF Di Hospital Pulau Pinang, Hospital Umum Sarawak dan Hospital Kuala Lumpur

Pada pendapat Audit, pengurusan borang *Inform Consent Form* adalah memuaskan. Sebanyak 74.7% penyelidikan klinikal mempunyai ICF yang lengkap. Manakala baki 25.3% tidak dapat disemak atas faktor lokasi penyimpanan dokumen.

d. Tuntutan Bayaran Balik Perbelanjaan Kajian Klinikal oleh Ketua Penyiasat

SOP pengurusan bayaran CRM menyatakan baucar tuntutan bayaran hendaklah dilampirkan bersama dokumen sokongan yang lengkap termasuk menyediakan *Payment Instruction Form* (PIF) oleh ketua penyiasat semasa tuntutan dibuat. Semakan Audit terhadap sampel 40 baucar tuntutan dalaman yuran penyelaras kajian (*Study Coordinator Fee*) berjumlah RM315,552 mendapati bayaran sejumlah RM84,703 (26.8%) telah dibayar kepada ketua penyiasat mengikut kadar yang ditetapkan dalam perjanjian CTA dan dilampirkan dengan PIF. Manakala jumlah tuntutan yuran penyelaras kajian bagi baucar tuntutan berjumlah RM230,849 (73.2%) pula tidak dapat disahkan kerana tidak dilampirkan dengan dokumen sokongan yang lengkap, atau perincian setiap kadar yang sepatutnya dituntut. Maklumat tuntutan bayaran tidak dapat disahkan seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
BAUCAR TUNTUTAN BAYARAN KEMAJUAN KERJA
YANG TIDAK DAPAT DISAHKAN

HOSPITAL	BILANGAN SAMPEL	JUMLAH SAMPEL (RM)	JUMLAH TUNTUTAN		SEBAB TIDAK DAPAT DISAHKAN
			DAPAT DISAHKAN (RM)	TIDAK DAPAT DISAHKAN (RM)	
Hospital Pulau Pinang	12	141,927	32,052	109,875	<i>Study Coordinator Service Billing Form (SCSBF)</i> dan pengiraan kadar bayaran fi penyelaras kajian tidak dilampirkan dalam baucar tuntutan.
Hospital Umum Sarawak	12	83,569	44,331	39,238	
Hospital Kuala Lumpur	16	90,056	8,320	81,736	
JUMLAH	40	315,552	84,703	230,849	

Sumber: Penyata Akaun Penaja/Organisasi Penyelidikan Kontrak, CRM

Maklum balas CRM yang diterima pada 25 September 2019

Berkenaan dengan yuran penyelaras kajian, CRM telah mengambil perhatian dan akan memastikan dokumen sokongan (SCSBF) yang ditandatangani oleh ketua penyiasat akan dilampirkan dengan *Payment Instruction Form (PIF)* semasa pembayaran dibuat selepas ini.

Pada pendapat Audit, pengurusan tuntutan bayaran kemajuan kerja adalah tidak cekap kerana 73.2% bayaran tidak dapat disahkan kerana tidak dilampirkan dengan dokumen sokongan yang lengkap.

e. Pengurusan *Study Coordinator Management File*

- i. CRM telah mendapat pensijilan MS ISO 9001:2015 untuk menyeragamkan penyediaan dokumen kajian klinikal yang dilaksanakan di setiap hospital di bawah pengurusan CRM mulai 8 Januari 2019. Dokumen ISO CRM-CO-CRISO-WI-SSM002 berkenaan *Work Instruction for Site Staff Management* Perkara 7.3 *Monitoring Quality* menyatakan *Study Coordinator Management File* (SCMF) hendaklah mengandungi semua maklumat yang relevan, senarai semak dan borang yang perlu disahkan semasa lawatan penyeliaan. Semua fail perlu dilabelkan dengan betul, disimpan dan diuruskan dengan baik. Perkara 8.3 pula menyatakan setiap penyelidikan klinikal hendaklah mempunyai fail rekod masing-masing.
- ii. Semakan Audit terhadap 28 SCMF di HPP, HUS dan HKL mendapati kesemua SCMF tersebut telah disediakan dengan lengkap dan kemas kini oleh penyelaras kajian. CRM telah menyediakan Pelan Audit Dalaman untuk

menyemak pematuan penyediaan dokumen tersebut. Bagaimanapun, lima (5) SCMF tidak dikemukakan untuk semakan Audit kerana kajian tersebut telah selesai dan fail berkenaan disimpan ke dalam arkib. Butirannya seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
PENGURUSAN *STUDY COORDINATOR MANAGEMENT FILE (SCMF)*

KATEGORI SCMF	HOSPITAL PULAU PINANG	HOSPITAL UMUM SARAWAK	HOSPITAL KUALA LUMPUR	JUMLAH
Telah Disemak	11	10	10	31
Dimasukkan ke Arkib	1	2	2	5
JUMLAH	12	12	12	36

Sumber: Surat Kelulusan ICF di Hospital Pulau Pinang, Hospital Umum Sarawak dan Hospital Kuala Lumpur

Pada pendapat Audit, pengurusan fail SCMF adalah cekap kerana 86.1% fail yang disemak telah disediakan dengan lengkap dan mematuhi MS ISO 9001:2015.

f. Kajian Klinikal yang Telah Selesai Dimasukkan Dalam Arkib

- i. Mulai tahun 2016, CRM telah mengenakan caj yuran arkib (archiving fees) untuk setiap CTA yang ditandatangani. Walaupun tidak mempunyai SOP tetapi perkara berkenaan arkib telah diperincikan dalam setiap CTA termasuk syarikat yang menguruskan arkib, kadar caj dan tempoh penyimpanan yang dipersetujui. CRM telah bekerjasama dengan Crown Records Management untuk menempatkan semua fail CTA yang telah selesai di gudang syarikat Crown Records Management. CRM mengenakan caj pada kadar RM1,100 bagi setiap kotak untuk Semenanjung Malaysia, manakala RM1,300 untuk negeri Sabah dan RM2,800 untuk negeri Sarawak.
- ii. Semakan Audit terhadap 36 sampel CTA mendapati sebanyak lima (5) CTA (13.9%) yang telah selesai dimasukkan ke arkib. Manakala tujuh (7) CTA (19.4%) kajian klinikal telah selesai tetapi belum dimasukkan ke arkib. Tiga (3) daripada lima (5) kajian yang telah diarkibkan didapati telah disimpan di Crown Records Management iaitu masing-masing satu (1) CTA dari HPP, HUS dan HKL. Satu (1) CTA disimpan di CRC HUS manakala satu (1) lagi CTA HKL disimpan oleh syarikat pengurusan arkib iaitu Recall Sdn. Bhd. di Shah Alam atas arahan penaja. Caj yuran arkib dibayar terus oleh penaja kepada syarikat Recall Sdn. Bhd.

Pada pendapat Audit, langkah CRM menyediakan tempat penyimpanan dokumen berkaitan kajian klinikal suatu langkah yang proaktif kerana dapat memudahkan rujukan di samping meningkatkan pendapatan sampingan CRM.

6.2.4. Prestasi Perbelanjaan Geran Mengurus, Geran Pembangunan dan Geran Penyelidikan

- a. CRM telah menerima geran mengurus, pembangunan dan penyelidikan sejak penubuhannya pada tahun 2012 daripada tiga (3) sumber iaitu KKM, PEMANDU dan NIH. Geran mengurus telah disalurkan oleh KKM kepada CRM sejak tahun 2012 hingga tahun 2019 bagi melaksanakan tiga (3) program berjumlah RM58.17 juta seperti dalam **Jadual 14**.

JADUAL 14
GERAN MENGURUS DITERIMA DARIPADA KKM
SEJAK PENUBUHANNYA TAHUN 2012 HINGGA BULAN MEI 2019

TAHUN DITERIMA	TUJUAN GERAN	AMAUN (RM Juta)
2012	<i>Strategic Reform Initiatives (SRI)</i>	0.14
2012	Geran kos operasi, latihan, kerja ubah suai/naik taraf, pembelian peralatan perubatan dan bukan perubatan dan aktiviti pemasaran	4.53
2013 - 2018	Geran program <i>one-off NKEA - Healthcare: Clinical Research Malaysia</i>	53.50
JUMLAH		58.17

Sumber: Lejar Am Geran Diterima CRM

- b. Selain itu, CRM juga menerima geran mengurus di bawah bajet *National Key Economic Area (NKEA)* suku keempat tahun 2012 daripada PEMANDU berjumlah RM2.60 juta.
- c. CRM turut menerima geran pembangunan daripada KKM untuk pembelian aset bagi rangkaian pusat penyelidikan klinikal pada tahun 2014 berjumlah RM1.29 juta dan pembelian komputer pada bulan Mei 2019 berjumlah RM152,541. Selain geran pembangunan daripada KKM, CRM juga menerima geran penyelidikan daripada NIH melalui tujuh (7) jenis geran bermula pada tahun 2014 hingga tahun 2018. Geran ini bagi menjalankan pelbagai kajian klinikal berjumlah RM25.03 juta seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
GERAN PENYELIDIKAN DITERIMA DARIPADA
INSTITUT KESIHATAN NEGARA TAHUN 2012 SEHINGGA BULAN MEI 2019

TAHUN DITERIMA	TUJUAN GERAN	AMAUN (RM Juta)
2014	Projek Penyelidikan Berstatus Baharu Bagi Membiayai Penyelidikan Denggi	5.76
2015	Projek Penyelidikan Klinikal Fasa 3 Untuk Penyakit Hati dan Penyakit Hepatitis C (<i>Drug for Neglected Disease Initiative</i>)	3.76
2016	Projek Penyelidikan Penyakit Bawaan Vektor seperti Kajian Denggi, Zika dan Wolbachia	3.56
2017	Kaji Selidik Kesihatan Kebangsaan, Penyelidikan Beban Penyakit, Penyelidikan Penyakit Tidak Berjangkit dan Kajian Kemampunan Alam Sekitar	4.02
	Kaji Selidik Kesihatan Kebangsaan, Penyelidikan Beban Penyakit dan Penyelidikan Penyakit Tidak Berjangkit	1.21
2018	Kajian Penyelidikan Jangkitan Hepatitis C Kronik dan Kajian Kegagalan Buah Pinggang	4.16
	Kajian dan Penyelidikan Beban Penyakit	2.56
JUMLAH		25.03

Sumber: Lejar Am Geran Diterima CRM

- d. Sejak penubuhannya hingga bulan Mei 2019, CRM membelanjakan sejumlah RM41.62 (71.5%) juta bagi geran mengurus yang diterima secara tahunan daripada KKM untuk menyerap kerugian tahunan yang dialami oleh CRM. Geran Penyelidikan berjumlah RM12.96 juta (51.8%) daripada NIH telah dibelanjakan untuk menjalankan penyelidikan klinikal. Secara keseluruhannya, geran yang diterima dan dibelanjakan adalah seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN GERAN MENGURUS
DAN PENYELIDIKAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN MEI 2019

NAMA PEMBERI GERAN	TAHUN DITERIMA	BAKI GERAN TAHUN LEPAS (RM Juta)	GERAN DITERIMA TAHUN SEMASA (RM Juta)	GERAN DIBELANJAKAN (RM Juta)	BAKI GERAN TAHUN SEMASA (RM Juta)
GERAN MENGURUS					
KKM	2016	19.47	7.50	(7.47)	19.50
	2017	19.50	7.50	(7.52)	19.48
	2018	19.48	7.50	(7.88)	19.10
	2019 (Sehingga bulan Mei)	19.10	-	(2.55)	16.55
JUMLAH GERAN MENGURUS KKM DIBELANJAKAN			RM58.17 juta – RM16.55 juta = RM41.62 juta		
GERAN PENYELIDIKAN					
NIH	2014 dan 2015	-	9.52	(8.64)	0.88
	2016	0.88	3.56	(3.21)	1.23
	2017	1.23	5.24	(0.54)	5.93
	2018	5.93	6.71	(0.57)	12.07
	2019 (Sehingga bulan Mei)	12.07	-	-	12.07
JUMLAH GERAN PENYELIDIKAN NIH DIBELANJAKAN			RM25.03 juta – RM12.07 juta = RM12.96 juta		

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016, 2017 dan 2018 serta Penyata Kewangan Belum Beraudit hingga bulan Mei 2019

- e. Berdasarkan minit mesyuarat Lembaga Pengurusan NIH Bil. 3 Tahun 2014, peraturan kewangan Kerajaan menetapkan peruntukan penyelidikan tidak boleh dibawa ke tahun hadapan. Sehubungan itu, mesyuarat bersetuju untuk menyalurkan baki geran kepada CRM. Oleh kerana geran tersebut milik NIH, peruntukan tersebut perlu mendapat kelulusan daripada dua (2) jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Penilaian Penyelidikan - Institut Kesihatan Negara dan Jawatankuasa Penyelidikan dan Etika Perubatan (MREC) sebelum digunakan. Semakan selanjutnya terhadap prestasi perbelanjaan geran penyelidikan daripada NIH mendapati geran ini hanya dipindahkan kepada CRM bagi tujuan membolehkannya dibawa ke tahun hadapan untuk kegunaan kajian NIH. CRM hanya berperanan sebagai pemegang sementara.
- f. Semakan Audit terhadap tujuh (7) jenis geran penyelidikan NIH dari tahun 2014 hingga 31 Mei 2019 mendapati hanya dua (2) geran (28.6%) telah dibelanjakan melebihi 90% iaitu geran tahun 2014 sebanyak 100% dan geran tahun 2016 sebanyak 90.2%. Tiga (3) geran (42.8%) hanya dibelanjakan pada kadar 13.4% sehingga 76.6%, manakala dua (2) geran (28.6%) selebihnya pada tahun 2017 dan 2018 masih belum dibelanjakan. Hanya penyelidikan tahun 2014 telah siap manakala penyelidikan selebihnya masih dijalankan. Butirannya seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
GERAN PENYELIDIKAN INSTITUT KESIHATAN NEGARA HINGGA 31 MEI 2019

TAHUN DITERIMA	NAMA GERAN	GERAN TERIMA (RM Juta)	GERAN BELANJA (RM Juta)	BAKI GERAN (RM Juta)	PERATUS BELANJA (%)
2014	Projek Penyelidikan Berstatus Baharu Bagi Membiayai Penyelidikan Denggi	5.76	*5.76	-	100.0
2015	Projek Penyelidikan Klinikal Fasa 3 Untuk Penyakit Hati dan Penyakit Hepatitis C (<i>Drug for Neglected Disease Initiative</i>)	3.76	2.88	0.88	76.6
2016	Projek Penyelidikan Penyakit Bawaan Vektor seperti Kajian Denggi, Zika dan Wolbachia	3.56	*3.21	0.35	90.2
2017	Kaji Selidik Kesihatan Kebangsaan, Penyelidikan Beban Penyakit, Penyelidikan Penyakit Tidak Berjangkit dan Kajian Kemampunan Alam Sekitar	4.02	0.54	3.48	13.4
	Kaji Selidik Kesihatan Kebangsaan, Penyelidikan Beban Penyakit dan Penyelidikan Penyakit Tidak Berjangkit	1.22	-	1.22	-
2018	Kajian Penyelidikan Jangkitan Hepatitis C Kronik dan Kajian Kegagalan Buah Pinggang	4.15	-	4.15	-
	Kajian dan Penyelidikan Beban Penyakit	2.56	0.57	1.99	22.3
JUMLAH		25.03	12.96	12.07	51.8

Sumber: Maklumat Geran NIH hingga 31 Mei 2019

Nota: (*) - Perbelanjaan Kajian Klinikal *Enhancing Primary Healthcare* RM4.35 juta diserap melalui geran tahun 2014 (RM2.21 juta) dan bakinya geran tahun 2016 (RM2.14 juta)

g. Mesyuarat Majlis Ekonomi Bil. 7 Tahun 2012 bertarikh 5 Mac 2012 mengunjurkan CRM berupaya berdikari tanpa bantuan kewangan Kerajaan menjelang tahun 2017. Untuk mencapai matlamat tersebut, CRM memerlukan geran operasi berjumlah RM100 juta untuk lima (5) tahun bagi bayaran gaji, sewaan dan kos operasi lain. Selain itu, CRM juga memerlukan geran pembangunan untuk lima (5) tahun berjumlah RM20 juta secara *one-off* bagi membangunkan pusat kajian kemungkinan, kajian pasaran, portal sesawang, pangkalan data dan aktiviti sokongan. Semakan Audit mendapati mulai bulan Mei 2019, CRM tidak lagi menerima sebarang geran operasi dan pembangunan daripada KKM. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati jumlah geran operasi dan geran pembangunan yang diterima oleh CRM sehingga bulan Mei 2019 masih rendah berbanding geran yang sepatutnya diterima. Peratus penerimaan masing-masing hanya sejumlah RM60.77 juta (60.8%) dan RM1.44 juta (7.2%) sejak penubuhan syarikat pada tahun 2012. Butiran geran yang diterima adalah seperti dalam **Jadual 18**.

JADUAL 18
GERAN OPERASI DAN PEMBANGUNAN YANG DITERIMA CRM
BERBANDING GERAN DINYATAKAN SEMASA PENUBUHAN

JENIS GERAN	GERAN YANG DITERIMA (RM Juta)	GERAN DINYATAKAN SEMASA PENUBUHAN (RM Juta)	JUMLAH PENERIMAAN OLEH CRM (%)
Geran Operasi - KKM	58.17	100	60.8
Geran Operasi - PEMANDU	2.60		
Geran Pembangunan	1.44	20	7.2

Sumber: Kertas Penubuhan Syarikat CRM serta Penyata Kewangan Beraudit 2016, 2017 dan 2018

Maklum balas CRM, Institut Kesihatan Negara (NIH) dan Bahagian Kewangan KKM yang diterima pada 25 September 2019

CRM berharap baki sokongan Kerajaan akan dihantar kepada CRM untuk membolehkan objektif berdikari dilaksanakan.

NIH memaklumkan perbelanjaan daripada peruntukan di CRM bergantung kepada kelulusan melalui prosedur sedia ada dan projek relevan bersifat *top down* untuk mengemukakan bukti penyelidikan kepada penggubal dasar. Ada juga situasi di mana protokol penyelidikan *top down* ini perlu ditambah baik untuk memenuhi tujuan penyelidikan yang memakan masa yang agak lama. Kajian klinikal bersifat *top down*, mesti dilaksanakan dan dijangka akan menggunakan peruntukan yang banyak. Panel Penyelidikan Peruntukan Penyelidikan KKM yang dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Pengarah Kesihatan KKM (Penyelidikan & Sokongan Teknikal) secara dasarnya telah memutuskan tiada lagi agihan geran penyelidikan kepada

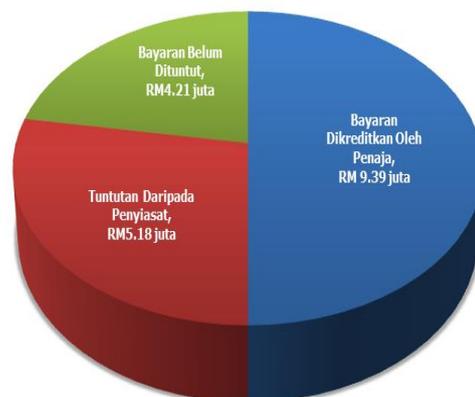
CRM. Baki geran NIH sedia ada dikekalkan di CRM dengan komitmen NIH untuk membelanjakan sepenuhnya baki geran tersebut untuk penyelidikan, pengurusan dan sokongan penyelidikan kesihatan.

Bahagian Kewangan KKM menyatakan agihan peruntukan kepada CRM bergantung kepada kelulusan dan polisi Kementerian Kewangan Malaysia dari semasa ke semasa. Agihan peruntukan yang dibuat oleh KKM adalah berdasarkan peruntukan yang diluluskan setiap tahun oleh Kementerian Kewangan Malaysia. Bagi tahun 2019, tiada peruntukan diluluskan untuk geran *one-off* kepada CRM.

Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan geran mengurus CRM adalah memuaskan pada kadar 71.4% kerana hanya digunakan oleh CRM untuk menyerap kerugian perniagaan setiap tahun. CRM juga telah membantu menguruskan geran penyelidikan NIH supaya kajian mereka dapat dijalankan. Geran mengurus dan pembangunan kepada CRM sewajarnya disalurkan seperti diunjurkan semasa penubuhan syarikat bagi membolehkan objektif CRM berdikari dicapai.

6.2.5. Pengurusan Akaun Pemiutang

- a. Berdasarkan penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018, CRM mempunyai pemiutang perniagaan dan pemiutang lain yang tinggi dan meningkat setiap tahun masing-masing sejumlah RM8.23 juta, RM16.86 juta dan RM24.6 juta. Semakan Audit mendapati CRM tidak mempunyai SOP berkaitan pemiutang.
- b. Bagi setiap CTA yang ditandatangani, penaja iaitu syarikat yang memberikan dana kajian klinikal dikategorikan sebagai penghutang selagi tuntutan kajian belum selesai. Manakala ketua penyiasat iaitu individu yang menjalankan kajian klinikal bagi pihak penaja pula dikategorikan sebagai pemiutang selagi bayaran kepada mereka belum diselesaikan. Semakan Audit terhadap penyata akaun pemiutang mendapati jumlah bayaran kemajuan yang diterima dan dikreditkan daripada akaun penghutang penaja lebih tinggi daripada bayaran yang dituntut oleh ketua penyiasat. Semakan terhadap 28 sampel pemiutang mendapati sejumlah RM4.21 juta (44.8%) daripada RM5.18 juta bayaran masih



belum dituntut oleh ketua penyiasat. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
BAYARAN YANG BELUM DITUNTUT OLEH KETUA PENYIASAT
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN MEI 2019

BIL.	NOMBOR RUJUKAN CTA	BAYARAN DIKREDITKAN OLEH PENAJA (RM)	TUNTUTAN DARIPADA PENYIASAT (RM)	BAYARAN BELUM DITUNTUT PENYIASAT (RM)	PERATUS BAKI BELUM DITUNTUT (%)
1.	CTA 320-S2	627,637	209,005	418,632	66.7
2.	CTA 320-S3	456,396	199,954	256,442	56.2
3.	CTA 278-S1	228,931	50,180	178,751	78.1
4.	CTA 239-S2	662,681	535,389	127,292	19.2
5.	CTA 288-S1	203,871	110,200	93,671	45.9
6.	CTA 180-S3	284,967	251,209	33,758	11.8
7.	CTA 113-S7	164,790	84,762	80,028	48.6
8.	CTA 332-S1	186,085	172,867	13,218	7.1
9.	CTA 219-S1	491,450	181,109	310,341	63.1
10.	CTA 217-S1	432,330	139,029	293,301	67.8
11.	CTA 361-S1	215,600	39,543	176,057	81.7
12.	CTA 361-S3	159,472	62,955	96,517	60.5
13.	CTA 217-S2	578,367	531,443	46,924	8.1
14.	CTA 93-S12	258,915	255,286	3,629	1.4
15.	CTA 089-S3	235,417	151,444	83,973	35.7
16.	CTA 320-S6	800,554	411,280	389,274	48.6
17.	CTA 367-S2	347,599	79,755	267,844	77.1
18.	CTA 334-S1	639,115	508,210	130,905	20.5
19.	CTA 406-S1	251,910	100,000	151,910	60.3
20.	CTA 376-S5	427,254	202,241	225,013	52.7
21.	CTA 401-S1	389,087	233,798	155,289	39.9
22.	CTA 357-S6	161,610	24,730	136,880	84.7
23.	CTA 322-S2	548,965	425,604	123,361	22.5
24.	CTA 134-S1	212,593	110,357	102,236	48.1
25.	CTA 424-S1	98,055	34,631	63,424	64.7
26.	CTA 377-S2	124,609	15,000	109,609	88.0
27.	CTA 113-S2	119,292	41,285	78,007	65.4
28.	CTA 054-S2	87,056	23,095	63,961	73.5
JUMLAH		9,394,608	5,184,361	4,210,247	44.8

Sumber: Penyata Akaun Pemiutang Tahun 2016 Hingga Bulan Mei 2019

- c. Semakan terhadap penyata akaun pemiutang mendapati 13 (46.4%) daripada 28 sampel yang disemak menunjukkan tiada bayaran yang dituntut oleh ketua penyiasat kepada CRM melebihi tempoh 100 hari. Sehingga 31 Mei 2019, tempoh masa yang belum dituntut oleh ketua penyiasat adalah tinggi antara 107 hari hingga 484 hari. Semakan lanjut terhadap susulan yang dibuat melalui e-mel kepada pemiutang untuk menuntut baki mendapati enam (6) pemiutang

(46.2%) disusuli antara 68 hari sehingga 1,045 hari sebelum daripada tuntutan terakhir dibuat. Dua (2) pemiutang (15.4%) disusuli antara tiga (3) sehingga 209 hari selepas tarikh tuntutan terakhir. Hanya lima (5) pemiutang (38.5%) diberi peringatan pada hari yang sama dengan tarikh tuntutan terakhir. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 20**.

JADUAL 20
TEMPOH TIADA PEMBAYARAN KEPADA PEMIUTANG
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN MEI 2019

BIL.	NOMBOR RUJUKAN CTA	JUMLAH BELUM DIBAYAR (RM)	TARIKH TUNTUTAN TERAKHIR PENYATA	TEMPOH TUNGGAKAN (HARI)	TARIKH SUSULAN OLEH CRM	BEZA (HARI)
1.	CTA 320-S3	256,443	26.10.2018	217	23.05.2019	209
2.	CTA 239-S2	127,291	24.01.2019	127	22.09.2018	-124
3.	CTA 180-S3	85,758	17.01.2019	134	20.11.2018	-58
4.	CTA 219-S1	310,341	31.01.2019	120	22.03.2016	-1,045
5.	CTA 217-S1	293,301	13.02.2019	107	13.02.2019	-
6.	CTA 361-S1	176,057	10.07.2018	325	03.05.2018	-68
7.	CTA 361-S3	96,517	30.04.2018	396	03.05.2018	3
8.	CTA 089-S3	83,973	14.03.2018	443	14.03.2018	-
9.	CTA 367-S2	282,199	22.01.2019	129	22.01.2019	-
10.	CTA 357-S6	138,820	13.02.2019	107	13.02.2019	-
11.	CTA 134-S1	102,236	01.02.2018	484	19.01.2017	-378
12.	CTA 424-S1	63,424	02.02.2019	118	05.10.2018	-120
13.	CTA 113-S2	78,006	19.12.2018	163	19.12.2018	-

Sumber: Penyata Akaun Pemiutang 2016 hingga bulan Mei 2019

- d. Semakan terhadap 28 CTA penyata akaun penaja dan penyata akaun pemiutang mendapati hanya tujuh (7) bayaran CTA (25%) daripada akaun penaja dimasukkan ke dalam akaun pemiutang pada hari yang sama. Manakala 17 bayaran CTA (60.7%) dikreditkan ke akaun pemiutang dalam tempoh satu (1) hingga 20 hari. Baki empat (4) bayaran CTA (14.3%) pula dikreditkan ke akaun pemiutang dalam tempoh 21 hari hingga 85 hari. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 21**.

JADUAL 21
TEMPOH DIAMBIL UNTUK MEMBUAT BAYARAN PADA AKAUN PEMIUTANG
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN MEI 2019

BIL.	NOMBOR RUJUKAN CTA	JUMLAH DITERIMA PENYIASAT (RM)	TARIKH KELUAR AKAUN PENAJA	TARIKH KREDIT MASUK AKAUN PENYIASAT	TEMPOH DIAMBIL (HARI)
1.	CTA 320-S2	308,460	18.09.2018	28.09.2018	10
2.	CTA 320-S3	121,715	11.10.2017	12.10.2017	1
3.	CTA 278-S1	5,110	16.05.2016	18.05.2016	2
4.	CTA 239-S2	106,821	23.08.2016	24.08.2016	1
5.	CTA 288-S1	44,660	12.01.2017	27.02.2017	46

BIL.	NOMBOR RUJUKAN CTA	JUMLAH DITERIMA PENYIASAT (RM)	TARIKH KELUAR AKAUN PENAJA	TARIKH KREDIT MASUK AKAUN PENYIASAT	TEMPOH DIAMBIL (HARI)
6.	CTA 180-S3	110,931	18.05.2016	18.05.2016	-
7.	CTA 113-S7	16,265	04.01.2018	12.01.2018	8
8.	CTA 332-S1	134,005	25.10.2018	27.10.2018	2
9.	CTA 219-S1	15,500	22.03.2016	22.03.2016	-
10.	CTA 217-S1	105,663	11.04.2018	13.04.2018	2
11.	CTA 361-S1	53,840	23.04.2018	30.04.2018	7
12.	CTA 361-S3	39,868	15.12.2016	22.12.2016	7
13.	CTA 217-S2	100,311	22.09.2016	24.09.2016	2
14.	CTA 093-S12	38,981	22.05.2017	22.05.2017	-
15.	CTA 089-S3	42,887	11.01.2016	11.01.2016	-
16.	CTA 320-S6	138,454	09.04.2019	10.04.2019	1
17.	CTA 367-S2	115,741	02.06.2017	05.06.2017	3
18.	CTA 334-S1	239,254	12.02.2018	14.02.2018	2
19.	CTA 406-S1	86,620	19.12.2018	29.12.2018	10
20.	CTA 376-S5	59,867	14.11.2017	14.11.2017	-
21.	CTA 401-S1	74,475	21.05.2016	12.06.2016	22
22.	CTA 357-S6	32,080	25.10.2017	25.10.2017	-
23.	CTA 322-S2	107,148	07.03.2018	10.03.2018	3
24.	CTA 134-S1	38,100	06.01.2016	29.01.2016	23
25.	CTA 424-S1	57,101	10.04.2018	13.04.2018	3
26.	CTA 377-S2	40,903	25.04.2019	30.04.2019	5
27.	CTA 113-S2	10,100	30.03.2016	30.03.2016	-
28.	CTA 054-S2	15,362	05.05.2015	29.07.2015	85

Sumber: Penyata Akaun Pemiutang 2016 sehingga bulan Mei 2019

Maklum balas CRM yang diterima pada 12 November 2019

SOP pemiutang telah dibentangkan dalam mesyuarat *Finance Committee* pada 24 Oktober 2019 dan diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 30 Oktober 2019. CRM melalui Jabatan Kewangan dan IT sentiasa menghantar penyata akaun kepada semua ketua penyiasat pada setiap bulan dan memberi peringatan tentang baki akaun dalam setiap kajian. CRM memberi peringatan secara berkala kepada ketua penyiasat untuk menggunakan baki tersebut. Proses ini telah dimasukkan sebagai SOP Pemiutang. Bayaran daripada penganjur kepada ketua penyiasat tidak dapat dikreditkan serta merta kerana CRM tidak dapat mengenal pasti secara automatik tujuan pembayaran. CRM perlu mengenal pasti dengan penganjur tentang tujuan pembayaran untuk kajian penyelidikan yang tepat. Sekiranya tujuan pembayaran dijelaskan oleh penganjur, CRM tidak mempunyai sebarang masalah untuk mengemas kini butiran pemiutang. Proses kemas kini akan mengambil masa tiga (3) hari bekerja.

Pada pendapat Audit, pengurusan akaun pemiutang CRM adalah kurang cekap kerana jumlah yang tidak dituntut adalah tinggi sehingga 87.9% dan melibatkan tempoh yang panjang sehingga 484 hari. Perkara ini disebabkan kelewatan CRM menyediakan SOP yang lengkap berkaitan bayaran kepada pemiutang, tempoh susulan kepada pemiutang dan tempoh membuat bayaran kepada akaun pemiutang setelah diterima daripada penaja.

6.2.6. Pengurusan Pengiklanan dan Pemasaran

- a. Bahagian Pembangunan Perniagaan CRM bertanggungjawab melaksanakan promosi. Bahagian ini diketuai oleh seorang pemangku Ketua Jabatan dan dibantu oleh seorang eksekutif termasuk seorang kakitangan kanan pembangunan perniagaan. Semakan Audit mendapati sejak tahun 2016 hingga bulan Mei 2019, CRM telah membelanjakan sejumlah RM39,885 untuk aktiviti pengiklanan dan sejumlah RM0.97 juta untuk aktiviti berkaitan pemasaran menjadikan keseluruhannya berjumlah RM1.01 juta. Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 22**.

JADUAL 22
PERBELANJAAN PENGIKLANAN DAN PEMASARAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN MEI 2019

TAHUN	KOS PENGIKLANAN (RM)	KOS PEMASARAN (RM)	JUMLAH (RM)
2016	18,449	325,548	343,997
2017	1,500	174,813	176,313
2018	19,936	363,868	383,804
2019 (Sehingga bulan Mei)	-	109,609	109,609
JUMLAH	39,885	973,838	1,013,723

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017, 2018 dan Penyata Kewangan Belum Beraudit sehingga bulan Mei 2019

- b. SOP pengurusan bayaran CRM menyatakan baucar bayaran hendaklah dilampirkan bersama dokumen sokongan yang lengkap. Pihak Audit telah menyemak sebanyak 22 (8.3%) daripada keseluruhan 265 baucar bayaran perbelanjaan pengiklanan dan pemasaran. Secara keseluruhannya, pembayaran yang disemak adalah mematuhi peraturan yang ditetapkan.
- c. Analisis Audit mendapati CRM telah membelanjakan 36.4% daripada keseluruhan kos pengiklanan dan kos pemasaran untuk perbelanjaan pameran merangkumi bilik seminar, sewa tapak pameran, bayaran makan seminar dan

kemudahan mesyuarat berjumlah RM369,348. Manakala belanja pemasaran berjumlah RM306,359 pula untuk pembelian cenderamata, buku nota dan alat tulis. Perbelanjaan media cetak pula merangkumi pengiklanan dalam surat khabar, brosur, *banner* dan lain-lain dengan perbelanjaan berjumlah RM263,750 (26%). Pengiklanan media elektronik pula merangkumi perbelanjaan untuk Facebook berbayar, portal pengiklanan dan video berjumlah RM74,266 (7.3%). Butirannya adalah seperti dalam **Jadual 23**.

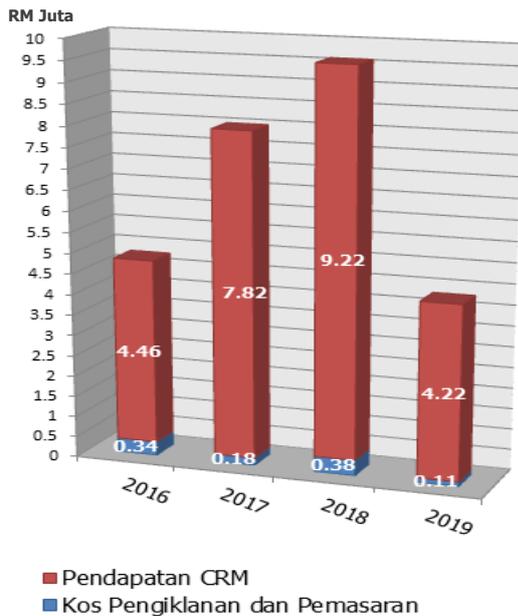
JADUAL 23
PERBELANJAAN PENGIKLANAN DAN PEMASARAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA BULAN MEI 2019

TAHUN	JENIS PENGIKLANAN								KOS PENGIKLANAN DAN PEMASARAN (RM)
	MEDIA CETAK (RM)	%	MEDIA ELEKTRONIK (RM)	%	PAMERAN (RM)	%	BELANJA PEMASARAN LAIN-LAIN (RM)	%	
2016	183,216	53.3	20,260	5.9	16,514	4.8	124,007	36.0	343,997
2017	33,631	19.1	10,321	5.9	32,429	18.4	99,932	56.7	176,313
2018	46,903	12.2	37,436	9.8	224,525	58.5	74,940	19.5	383,804
2019 (Sehingga bulan Mei)	-	-	6,249	5.7	95,880	87.5	7,480	6.8	109,609
JUMLAH	263,750	26.0	74,266	7.3	369,348	36.4	306,359	30.2	1,013,723

Sumber: Lejar Am Pengiklanan dan Pemasaran Bagi Tahun 2016, 2017, 2018 sehingga bulan Mei 2019

- d. CRM juga menggunakan kaedah elektronik lain dalam memasarkan perkhidmatan mereka iaitu melalui laman sesawang dan media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter dan Channel Youtube. Semakan Audit terhadap kaedah pengiklanan tersebut mendapati laman sesawang sentiasa dikemas kini dengan aktiviti dan program yang dianjurkan CRM untuk menarik minat pelanggan sedia ada dan pelanggan baharu. Manakala pengiklanan dalam media sosial pula adalah seperti berikut:
- i. Pengiklanan dalam Facebook adalah kerap dan CRM sentiasa memuat naik iklan berkaitan program dan kemudahan yang ditawarkan, gambar dan video berkaitan aktiviti yang dijalankan. Sehingga bulan Ogos 2019, Facebook CRM mempunyai seramai 14,829 *followers*;
 - ii. Pengiklanan dalam Instagram juga kerap dilaksanakan. Sebanyak 425 *post* berkaitan kajian klinikal telah dimuat naik. Sehingga bulan Ogos 2019, Instagram CRM mempunyai seramai 691 *followers*;

- iii. Pengiklanan dalam Twitter juga adalah kerap iaitu sebanyak 2,099 *tweet* yang dimasukkan. Sehingga bulan Ogos 2019 pengikut Twitter CRM mempunyai seramai 572 *followers*; dan
- iv. Pengiklanan dalam Channel Youtube CRM Malaysia juga ada dilakukan tetapi tidak kerap. Sebanyak 26 iklan (post) berkaitan program klinikal telah dimuat naik. Sehingga bulan Ogos 2019, Youtube CRM mempunyai seramai 51 *subscribers*.



- e. Perbandingan antara perbelanjaan berkaitan pengiklanan dan pemasaran dengan keseluruhan pendapatan bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Mei 2019 mendapati CRM hanya memperuntukkan sebanyak 2.3% hingga 7.6% daripada keseluruhan pendapatan untuk pengiklanan dan pemasaran. CRM memaklumkan mereka bertindak proaktif dengan mengambil inisiatif membuat pengiklanan secara percuma melalui media sosial untuk menarik lebih banyak penyertaan dalam program CRM di samping meminimumkan perbelanjaan bagi menampung kos perbelanjaan operasi lain.

Pada pendapat Audit, kaedah pengiklanan dan pemasaran yang digunakan oleh CRM adalah cekap dan berhemat. Capaian kepada kumpulan sasaran telah dibuat dengan melibatkan perbelanjaan yang minimum namun meningkatkan pendapatan antara 17.9% sehingga 75.3% bagi tiga (3) tahun. Penggunaan media sosial banyak membantu memperkenalkan aktiviti CRM kepada orang ramai.

6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata kewangan CRM bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan SJ Grant Thornton Malaysia. Analisis terhadap kedudukan kewangan syarikat CRM bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan

liabiliti, nisbah kewangan serta aliran tunai seperti dalam **Jadual 24**.

JADUAL 24
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN KEWANGAN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan	3.34	5.88	6.90
Lain-lain Pendapatan	1.12	1.94	2.32
JUMLAH PENDAPATAN	4.46	7.82	9.22
Kos Perbelanjaan Arkib	(0.01)	(0.02)	(0.03)
Perbelanjaan Pentadbiran	(11.65)	(14.82)	(16.47)
JUMLAH PERBELANJAAN	(11.66)	(14.84)	(16.50)
DEFISIT PENDAPATAN ATAS PERBELANJAAN SEBELUM CUKAI	(7.20)	(7.02)	(7.28)
Cukai	(0.27)	(0.50)	(0.61)
DEFISIT PENDAPATAN ATAS PERBELANJAAN SELEPAS CUKAI	(7.47)	(7.52)	(7.89)
JUMLAH ASET	46.25	56.25	69.72
JUMLAH LIABILITI	11.93	22.78	31.70
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	46.25	56.25	69.72
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	43.19	50.48	57.57

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

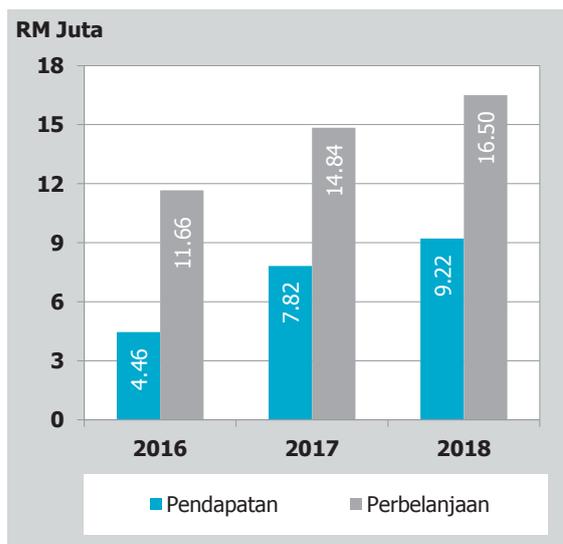
6.3.2. Pendapatan utama CRM diperoleh daripada kajian klinikal yang dijalankan iaitu yuran pengurusan, fi semakan perjanjian klinikal, yuran penyelaras kajian dan yuran arkib. Manakala pendapatan lain pula ialah pendapatan daripada faedah simpanan tetap dan pendapatan kecil lain. Secara keseluruhannya, pendapatan utama CRM mencatatkan peningkatan pada tahun 2018 berbanding tahun 2017 iaitu sejumlah RM1.02 juta (17.3%) disebabkan oleh peningkatan yuran penyelaras kajian sejumlah RM0.87 juta (80.3%). Pada tahun 2017, pendapatan utama juga mencatatkan peningkatan sejumlah RM2.54 juta (76%) disebabkan oleh peningkatan yuran pengurusan dan yuran penyelaras kajian sejumlah RM1.78 juta (76.9%) dan RM0.59 juta (121.0%). Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun berkenaan adalah seperti dalam **Jadual 24** dan **Carta 2**.

6.3.3. Perbelanjaan CRM merangkumi kos perkhidmatan iaitu kos perbelanjaan arkib dan perbelanjaan pentadbiran. Pada tahun 2018, kos perbelanjaan arkib mencatatkan peningkatan sejumlah RM10,417 (52%) berbanding tahun 2017. Manakala perbelanjaan pada tahun 2017 juga mencatatkan peningkatan iaitu sejumlah RM7,992 (66.4%) berbanding tahun 2016. Bagi perbelanjaan pentadbiran pula, kos pentadbiran pada tahun 2018 mencatatkan peningkatan sejumlah RM1.6 juta (11.1%) berbanding tahun 2017. Manakala bagi tahun 2017 pula perbelanjaan pentadbiran juga mencatatkan peningkatan sejumlah RM3.17 juta

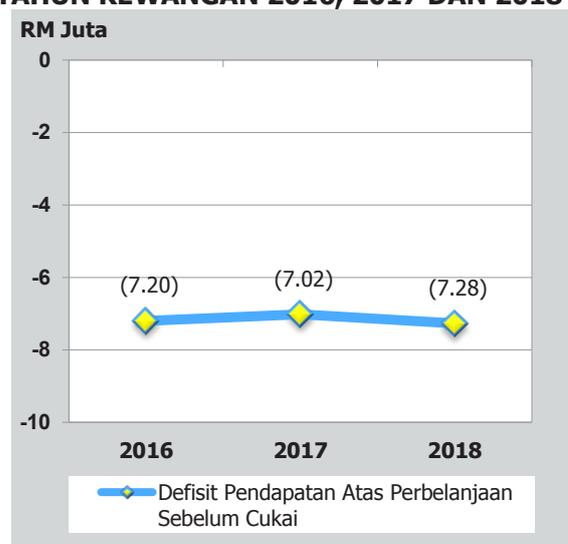
(27.2%) berbanding 2016. Faktor utama peningkatan perbelanjaan pada tahun 2018 adalah disebabkan oleh peningkatan perbelanjaan berkaitan operasi syarikat iaitu kos pengiklanan, promosi, kos penginapan di luar negara dan pelupusan aset. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun berkenaan adalah seperti dalam **Jadual 24** dan **Carta 2**.

6.3.4. Analisis terhadap kedudukan kewangan turut mendapati CRM telah merekodkan defisit pendapatan atas perbelanjaan sebelum cukai bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 masing-masing berjumlah RM7.20 juta, RM7.02 juta dan RM7.28 juta. Antara faktor utama kerugian adalah peningkatan perbelanjaan pentadbiran. Defisit pendapatan atas perbelanjaan setiap tahun diserap oleh geran mengurus yang diterima daripada KKM menyebabkan CRM tidak mempunyai lebih atau defisit terkumpul. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 24** dan **Carta 3**.

CARTA 2
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



CARTA 3
TREND DEFISIT PENDAPATAN ATAS
PERBELANJAAN SEBELUM CUKAI BAGI
TAHUN KEWANGAN 2016, 2017 DAN 2018



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.5. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati CRM mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun. Nisbah semasa adalah baik kerana nisbah melebihi dua (2) dan tidak terlalu tinggi. Purata tempoh kutipan adalah lemah kerana mengambil masa di antara 140 sehingga 220 hari untuk mengutip hutang kerana tiada polisi kredit ditetapkan. Manakala pusing ganti aset tetap mengalami penurunan sepanjang tiga (3) tahun tersebut kerana penurunan daripada 3.88 kali pada tahun 2016 kepada 1.28 kali pada tahun 2018

bagi setiap ringgit yang dilaburkan dalam aset bukan semasa.

6.3.6. Analisis Audit turut dijalankan terhadap aliran tunai bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2018, CRM mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM57.57 juta dengan kenaikan sejumlah RM7.1 juta (14.1%) berbanding pada tahun 2017. Peningkatan ini disebabkan oleh pertambahan pendapatan berkaitan aktiviti pembiayaan yang disumbangkan oleh geran yang diterima daripada Kerajaan. Aliran tunai daripada operasi berbaki negatif sepanjang tiga (3) tahun disebabkan oleh kerugian yang ditanggung oleh CRM dan peningkatan pemiutang setiap tahun. Manakala baki tunai dan kesetaraan tunai pada tahun 2017 juga meningkat sejumlah RM7.29 juta (16.9%) berbanding tahun 2016. Peningkatan ini disebabkan oleh pertambahan geran yang diterima daripada Kerajaan yang dijana melalui aktiviti pembiayaan dan juga faedah yang diterima daripada simpanan tetap.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan CRM adalah stabil. Bagaimanapun, pendapatan yang dijana melalui aktiviti utamanya masih belum berupaya menampung perbelanjaan operasi syarikat yang tinggi.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, CRM telah mencapai objektif penubuhan syarikat. Tadbir urus korporat CRM adalah memuaskan. Pelaksanaan aktiviti berdasarkan skop yang dipilih iaitu penyelidikan klinikal yang ditaja oleh industri adalah cekap dengan prestasi KPI pada tahun 2016 sehingga 2018 pada kadar 93.3% sehingga 108.2%. Manakala *outcome* CRM adalah berkesan kerana 10 penaja dan organisasi penyelidikan kontrak daripada luar negara telah membuka perniagaan mereka di Malaysia hasil daripada kepercayaan terhadap kajian klinikal yang dijalankan. Hanya pengurusan akaun pemiutang kurang cekap iaitu jumlah yang tidak dituntut melibatkan tempoh yang panjang sehingga 484 hari dan 87.9% baki masih belum dituntut. Prestasi perbelanjaan geran adalah memuaskan manakala pengurusan pengiklanan dan pemasaran dilaksanakan dengan berhemat. Kedudukan kewangan CRM pula berada pada tahap stabil dengan trend peningkatan baki tunai dan kesetaraan tunai bagi tiga (3) tahun berturut-turut.

8. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan pencapaian objektif penubuhan CRM serta memantapkan amalan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah CRM perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan untuk menambah baik perkara yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. membuat penambahbaikan terhadap tadbir urus syarikat berkaitan aspek peranan Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Audit;
- ii. memastikan setiap CTA yang ditandatangani melibatkan semua pihak yang berkepentingan termasuk CRM; dan
- iii. memastikan penyaluran geran penyelidikan kepada CRM adalah berkaitan aktiviti utama iaitu kajian klinikal.

5

KEMENTERIAN PENDIDIKAN MALAYSIA

- Universiti Malaya
 - UM Holdings Sdn. Bhd.
 - **International University of Malaya-Wales Sdn. Bhd.**

**International University of
Malaya-Wales Sdn. Bhd.**

RINGKASAN EKSEKUTIF

INTERNATIONAL UNIVERSITY OF MALAYA-WALES SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Penilaian terhadap sembilan (9) aspek tadbir urus korporat yang diaudit meliputi aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, Ketua Pegawai Eksekutif/Naib Canselor, *Standard Operating Procedures*, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama, Audit Dalam, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019.
- Penilaian terhadap pengurusan perniagaan universiti swasta bagi tempoh tahun 2016 hingga bulan Jun 2019.
- Analisis terhadap tiga (3) tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2016, 2017 dan 2018 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan, aset, liabiliti serta aliran tunai.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- IUMW merupakan syarikat subsidiari milik UM Holdings Sdn. Bhd. (UMH) dan AWEN Wales Limited (AWEN).
- Objektif penubuhan IUMW untuk menjalankan perniagaan universiti swasta.
- IUMW menawarkan 24 program pengajian peringkat asas (foundation) hingga ke peringkat doktor falsafah kepada pelajar dalam dan luar negara.
- Aktiviti perniagaan universiti swasta memerlukan pengurusan yang cekap supaya dapat menawarkan perkhidmatan pendidikan yang berkualiti dan menghasilkan graduan yang berdaya saing.

Apa yang ditemui Audit?

- Tadbir urus korporat IUMW adalah kurang memuaskan. Penambahbaikan diperlukan dalam aspek tadbir urus korporat berkaitan komposisi lantikan Lembaga Pengarah; peranan Setiausaha Syarikat; kelulusan *Standard Operating Procedures*, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama; dan penubuhan Jawatankuasa Audit, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan.
- Baki saham tidak dilanggan sepenuhnya oleh UMH dan AWEN sebagaimana yang dipersetujui dalam Perjanjian Pemegang Saham Bersama.
- Pada keseluruhannya, bilangan pelajar IUMW bagi tahun 2017 dan 2018 tidak mencapai sasaran walaupun bilangan pelajar sebenar meningkat bagi kedua-dua tahun tersebut. Sasaran keuntungan

sebelum cukai masih belum tercapai kerana IUMW mengalami kerugian bagi ketiga-tiga tahun yang dinilai.

- Prestasi IUMW dalam menghasilkan graduan yang boleh dipasarkan lebih rendah berbanding purata nasional bagi tahun 2016 dan 2017.
- Prestasi pencapaian akademik tidak dapat dinilai kerana maklumat tidak dikemukakan.
- IUMW menanggung kerugian sewaan kemudahan penginapan berjumlah RM284,963 bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018.
- Tujuh (7) pensyarah tidak mengemas kini permit mengajar selaras dengan kelayakan/pendidikan mereka.

UM HOLDINGS SDN. BHD.

1. INTERNATIONAL UNIVERSITY OF MALAYA-WALES SDN. BHD.

FAKTA UTAMA IUMW

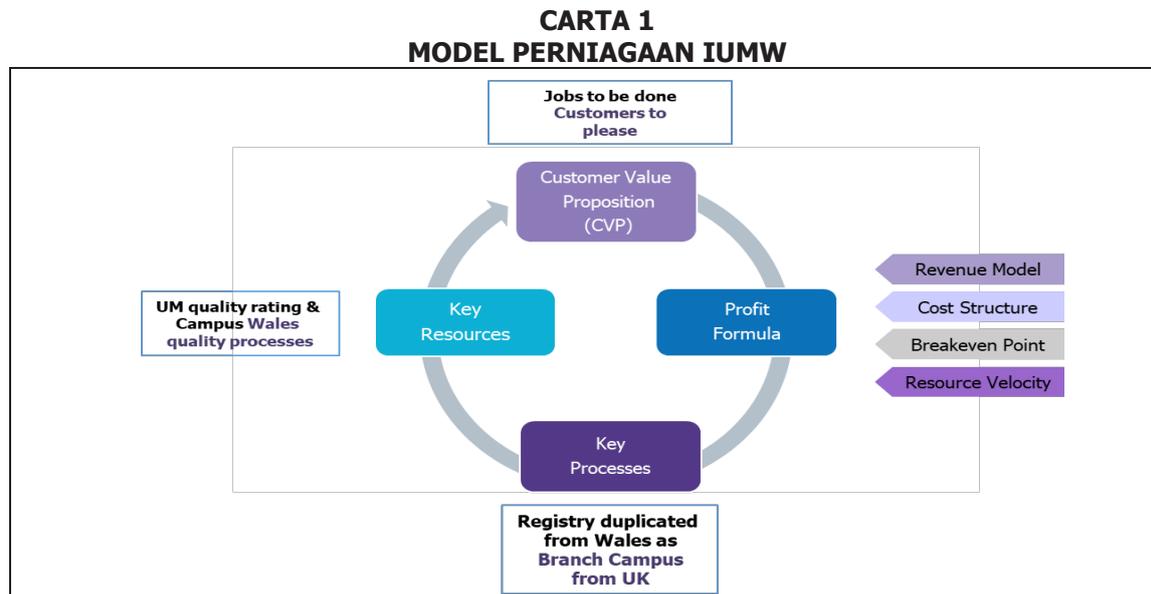
29.08.2011	11.03.2013	RM47.85 Juta
diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	diluluskan beroperasi sebagai universiti swasta oleh Jabatan Pengajian Tinggi	kerugian terkumpul tahun 2018 syarikat tidak pernah mencatatkan keuntungan sejak diperbadankan
Objektif penubuhan	menjalankan perniagaan universiti swasta dengan menawarkan program pengajian di peringkat program pengajian asas, ijazah sarjana pertama dan peringkat pasca siswazah (sarjana dan doktor falsafah) melalui usaha sama dengan institusi pendidikan tinggi luar negara	
Aktiviti utama	aktiviti perniagaan universiti swasta	
Syarikat induk	UM Holdings Sdn. Bhd. dan AWEN Wales Limited	
Jenis syarikat	syarikat berhad menurut syer	
Modal berbayar	RM21.25 juta	

1. LATAR BELAKANG

1.1. International University of Malaya-Wales Sdn. Bhd. (IUMW) merupakan sebuah Institusi Pendidikan Tinggi Swasta (IPTS) bertaraf universiti. IUMW merupakan syarikat berhad menurut syer yang diperbadankan pada 29 Ogos 2011 di bawah Akta Syarikat 1965. Pemegang saham IUMW adalah Universiti Malaya (UM) melalui syarikat subsidiarinya UM Holdings Sdn. Bhd. (UMH) bersama subsidiari University of Wales dan University of Wales:Trinity Saint David (UOW/UOW:TSD) iaitu AWEN Wales Limited (AWEN). UMH mempunyai pegangan saham RM20 juta dan AWEN RM1.25 juta daripada modal berbayar IUMW berjumlah RM21.25 juta.

1.2. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, objektif penubuhan IUMW adalah untuk menjalankan perniagaan universiti swasta dengan menyediakan program pengajian peringkat asas hingga ke peringkat doktor falsafah melalui usaha sama dengan institusi pendidikan tinggi luar negara. IUMW memulakan operasi sebagai sebuah universiti swasta pada 11 Mac 2013 setelah mendapat kelulusan perakuan pendaftaran IPTS daripada Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan Tinggi Swasta, Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM). Pengambilan pertama pelajar bermula pada 1 Ogos 2013. Pelajar yang mengikuti pengajian di IUMW, boleh mengikuti pengajian secara sepenuh masa dan separuh masa. Setakat 30 Jun 2019, sebanyak 24 program pengajian telah ditawarkan kepada 1,752 orang pelajar dari dalam dan luar negara serta telah menghasilkan seramai 485 graduan. Model perniagaan IUMW fokus kepada empat (4) aspek iaitu *Customer*

Value Proposition, Profit Formula, Key Processes dan *Key Resources*. Model perniagaan IUMW adalah seperti dalam **Carta 1**.



Sumber: *Strategy Formulation* IUMW, Mesyuarat Jawatankuasa Lembaga Pengarah Bilangan 33 bertarikh 28 Februari 2018

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pengurusan aktiviti perniagaan universiti swasta IUMW dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat dalam mencapai objektif penubuhannya melalui amalan tadbir urus korporat yang baik dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan sembilan (9) aspek tadbir urus korporat dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2016 hingga bulan Jun 2019. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti utama syarikat iaitu pengurusan perniagaan universiti swasta. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018.

3.2. Dua (2) bidang utama yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti ialah prestasi dan pelaksanaan aktiviti perniagaan universiti swasta. Prestasi aktiviti dinilai dari aspek pencapaian output dan kajian pengesanan graduan. Manakala lima (5) perkara yang dinilai dalam pelaksanaan aktiviti perniagaan universiti swasta adalah prestasi pengambilan pelajar, prestasi pencapaian akademik, prestasi kutipan yuran pelajar,

kemudahan penginapan yang disediakan dan permit mengajar. Pengauditan telah dijalankan di pejabat IUMW yang terletak di Kampus Kota, Jalan Tun Ismail, Kuala Lumpur.

3.3. Pihak Audit menghadapi limitasi untuk menjalankan pengauditan bagi aspek tadbir urus korporat dan pengurusan aktiviti. Perkara ini disebabkan dokumen seperti Piagam Lembaga Pengarah, Kod Tatalaku dan Etika syarikat, Resolusi Lembaga Pengarah dan pencapaian akademik pelajar tidak dikemukakan kepada pihak Audit sepanjang tempoh pengauditan.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan IUMW serta menganalisis data berkaitan. Pihak Audit juga telah mendapatkan dokumen dan membuat semakan terhadap dokumen UM berkaitan dengan IUMW. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan IUMW yang telah diaudit oleh Tetuan BDO Malaysia bagi tahun 2016 dan 2017 dan Tetuan Crowe Malaysia PLT bagi tahun 2018. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Julai hingga Ogos 2019 merumuskan perkara seperti berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, tadbir urus korporat IUMW adalah kurang memuaskan. IUMW hanya mengamalkan dua (2) daripada sembilan (9) aspek tadbir urus korporat iaitu aspek Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif/Naib Canselor. Tujuh (7) aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan sepenuhnya ialah aspek Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, *Standard Operating Procedures* (SOP), Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), Jawatankuasa Audit, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Aktiviti

Pada keseluruhannya, prestasi pencapaian bilangan pelajar IUMW adalah tidak cekap kerana hanya mencapai 63.8% dan 79.3% sasaran masing-masing bagi tahun 2017 dan 2018. Namun demikian, bilangan pelajar sebenar meningkat setiap tahun sebanyak 16.4% pada tahun 2017 dan 15.9% pada tahun 2018. Manakala sasaran keuntungan sebelum cukai masih belum tercapai kerana IUMW mengalami kerugian bagi ketiga-tiga tahun yang dinilai. Selain itu, prestasi IUMW dalam menghasilkan graduan yang boleh dipasarkan belum mencapai purata nasional bagi tahun 2016 dan 2017.

ii. Pelaksanaan Aktiviti

Prestasi pengambilan pelajar baharu adalah tidak cekap bagi tahun 2017 dan 2018 kerana hanya mencapai 63.2% dan 64.6% sasaran. Prestasi kutipan yuran pelajar pula adalah kurang cekap kerana wujud tunggakan bayaran yuran pelajar berjumlah RM5.50 juta. Pengurusan kemudahan penginapan oleh IUMW adalah tidak cekap kerana IUMW terpaksa menanggung kerugian sewaan kediaman berjumlah RM284,963 bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. Selain itu, wujud kelemahan IUMW dalam memantau pengemaskinian permit mengajar supaya selaras dengan ketetapan Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta 1996. Prestasi pencapaian akademik tidak dapat dinilai kerana maklumat tidak dikemukakan kepada pihak Audit.

c. Kedudukan Kewangan

Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan IUMW adalah kurang stabil. IUMW merekodkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM8.37 juta (tahun 2016), RM327,312 (tahun 2017) dan RM441,520 (tahun 2018). Sejak penubuhan syarikat pada tahun 2011, IUMW tidak pernah mencatatkan keuntungan. IUMW juga merekodkan defisit jumlah ekuiti dan liabiliti semasa melebihi aset semasa sepanjang tiga (3) tahun tersebut.

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

- i. komposisi keahlian Lembaga Pengarah tidak mematuhi Perlembagaan Syarikat;

- ii. Setiausaha Syarikat tidak melaksanakan peranannya dalam menasihati Lembaga Pengarah dari aspek penyediaan Kod Tatalaku dan Etika, penubuhan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam;
- iii. *Standard Operating Procedures* tidak dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah. Manakala Pelan Strategik serta sasaran dan pencapaian Petunjuk Prestasi Utama juga belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah;
- iv. Jawatankuasa Audit, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan belum ditubuhkan;
- v. baki saham tidak dilanggan sepenuhnya oleh UMH dan AWEN sebagaimana yang dipersetujui dalam Perjanjian Pemegang Saham Bersama;
- vi. prestasi pengambilan pelajar baharu bagi tahun 2017 dan 2018 tidak mencapai sasaran.
- vii. IUMW juga menanggung kerugian sewaan kemudahan penginapan berjumlah RM284,963 dalam tempoh tiga (3) tahun yang diaudit; dan
- viii. IUMW tidak pernah mencatatkan keuntungan sejak penubuhannya. Sungguhpun IUMW mampu menjana pendapatan pada tahun 2017 dan 2018, namun IUMW masih mengalami kerugian disebabkan perbelanjaan melebihi pendapatan yang direkodkan.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Perkara yang ditemui serta maklum balas telah dibincangkan dalam *exit conference* yang telah diadakan pada 7 Oktober 2019 serta pengesahan fakta melalui *confirmatory letter* pada 13 November 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai syarikat kerajaan di bawah KPM dan UM, pengurusan IUMW perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta 1996, Akta Syarikat 2016,

Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM), Perlembagaan Syarikat, SOP serta peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan. Selain itu, rujukan boleh dibuat terhadap amalan terbaik daripada *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2017*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2016, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 (MKD Handbook) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

6.1.2. Sebagai sebuah universiti swasta, IUMW perlu mematuhi perlembagaannya sebagaimana yang ditetapkan dalam Seksyen 30 (1) hingga (4) di bawah Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta 1996. Perlembagaan IUMW mengandungi perkara yang perlu dipatuhi termasuk struktur governan. Komponen utama governan IUMW berdasarkan perlembagaan adalah Lembaga Pengarah, Lembaga Gabenor, Senat dan Jawatankuasa Pengurusan Eksekutif.

6.1.3. Peruntukan berkenaan Pihak Berkuasa Universiti (PBU) dinyatakan dalam Bahagian IV, Perlembagaan IUMW dan menjelaskan komposisi, fungsi dan kuasa setiap lembaga/jawatankuasa yang ditubuhkan. Fungsi dan bidang kuasa Lembaga Pengarah, Lembaga Gabenor, Senat dan Jawatankuasa Pengurusan Eksekutif seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
FUNGSI DAN BIDANG KUASA LEMBAGA PENGARAH, LEMBAGA GABENOR, SENAT DAN JAWATANKUASA PENGURUSAN EKSEKUTIF IUMW

PIHAK BERKUASA UNIVERSITI	FUNGSI DAN BIDANG KUASA
Lembaga Pengarah	<ul style="list-style-type: none"> • bertanggungjawab mengawal selia, mengawal dan menguruskan perihal kewangan universiti.
Lembaga Gabenor	<ul style="list-style-type: none"> • badan yang mengawal selia, menggubal polisi dan badan pemantau universiti; • menyediakan pelan strategik perancangan akademik dan misi universiti; • menggalakkan pengurusan yang berkesan serta efektif dan membuat kajian semula pengurusan operasi universiti; • membangunkan pautan bersama komuniti, sektor korporat dan industri; • memupuk jalinan global dan pengantarabangsaan berkaitan pendidikan tinggi dan penyelidikan; dan • memastikan pelaksanaan perlembagaan universiti, undang-undang dan polisi serta memastikan setiap badan yang bertanggungjawab, pegawai serta jawatankuasa melaksanakan tugas sebagaimana yang telah ditentukan dalam terma rujukan.
Senat	<ul style="list-style-type: none"> • badan akademik yang mengawal dan memberikan arahan mengenai pengajaran, penyelidikan, peperiksaan serta pengurniaan ijazah; • menubuhkan fakulti; • menganugerahkan ijazah kehormat; • menyediakan polisi dan prosedur pengajaran dan pembelajaran, peperiksaan, penyelidikan, biasiswa dan latihan dalam universiti; • memastikan standard pendidikan dicapai bagi setiap program pengajian yang ditawarkan; • menentukan kelayakan atau cadangan berhubung kurikulum atau program pengajian yang dilaksanakan oleh universiti;

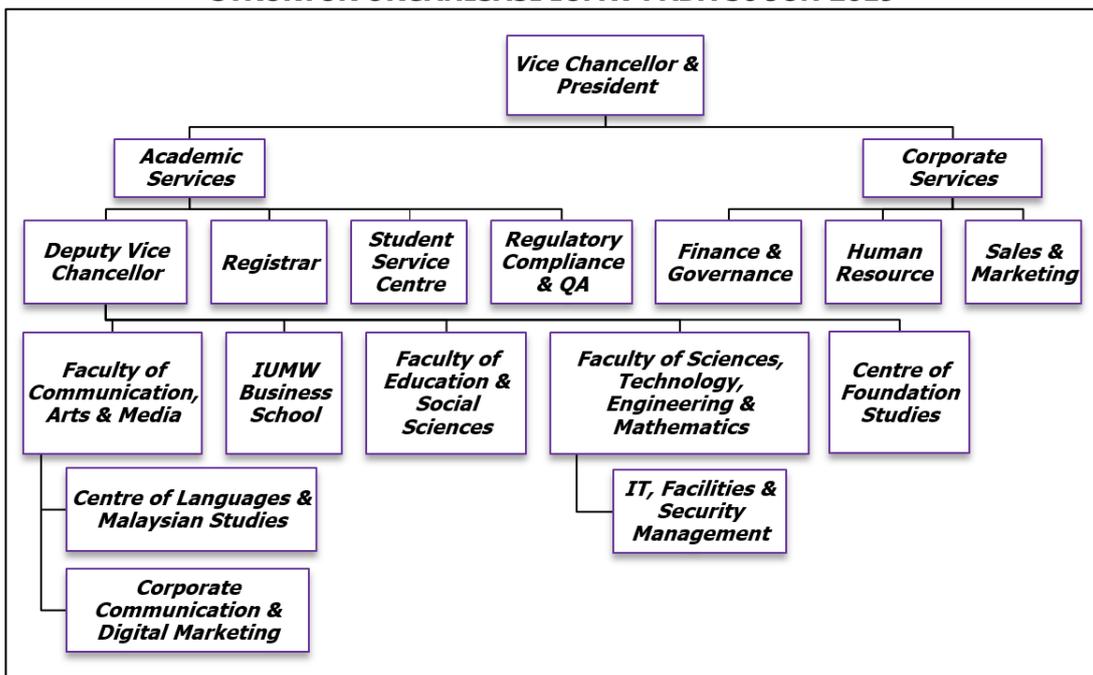
PIHAK BERKUASA UNIVERSITI	FUNGSI DAN BIDANG KUASA
	<ul style="list-style-type: none"> menentukan kelayakan bagi kemasukan ke program pengajian yang ditawarkan oleh universiti; dan menggubal polisi berkaitan perlindungan kebebasan akademik.
Jawatankuasa Pengurusan Eksekutif	<ul style="list-style-type: none"> Jawatankuasa yang ditubuhkan untuk menasihati Naib Canselor berhubung fungsi pentadbiran dan pengurusan IUMW.

Sumber: Perlembagaan IUMW

6.1.4. Selain Lembaga Pengarah, Lembaga Gabenor, Senat dan Jawatankuasa Pengurusan Eksekutif, IUMW perlu mewujudkan Jawatankuasa Pengajian, Jawatankuasa Pemilihan, Jawatankuasa Kebajikan Pekerja, dan Jawatankuasa Kebajikan Pelajar seperti ditetapkan dalam Perlembagaan IUMW.

6.1.5. Pengurusan IUMW diketuai oleh Naib Canselor. Bilangan perjawatan sehingga 30 Jun 2019 adalah seramai 124 orang iaitu 54 orang pegawai akademik dan 70 orang pegawai bukan akademik. Pengurusan IUMW dibahagikan kepada dua (2) iaitu Bahagian Perkhidmatan Akademik dan Bahagian Perkhidmatan Korporat. Bahagian Perkhidmatan Akademik diketuai oleh Timbalan Naib Canselor bagi memantau dan menyelaras perihal berkaitan akademik universiti. Bahagian Perkhidmatan Korporat pula bertanggungjawab terhadap urusan kewangan, sumber manusia serta aktiviti promosi dan pemasaran. Struktur organisasi IUMW pada 30 Jun 2019 seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI IUMW PADA 30 JUN 2019



Sumber: Jabatan Sumber Manusia, IUMW

6.1.6. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, Lembaga Pengarah perlu dianggotai oleh 10 ahli yang terdiri daripada lima (5) ahli Lembaga Pengarah UMH, tiga (3) ahli Lembaga Pengarah AWEN dan dua (2) ahli Lembaga Pengarah lain yang berstatus bebas. Ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas ini hendaklah dicalonkan oleh KPM dengan persetujuan UMH dan AWEN. Perlembagaan Syarikat juga menetapkan bahawa Pengerusi dilantik di kalangan ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas. Satu (1) jawatankuasa telah ditubuhkan di bawah Lembaga Pengarah IUMW iaitu Jawatankuasa Kewangan.

6.1.7. Semakan Audit mendapati IUMW hanya mengamalkan dua (2) daripada sembilan (9) aspek tadbir urus korporat iaitu aspek Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif/Naib Canselor. Tujuh (7) aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan sepenuhnya ialah aspek Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, SOP, Pelan Strategik dan KPI, Jawatankuasa Audit, Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuan. Aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan oleh IUMW adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. MCCG 2017 amalan 4.1 menyarankan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah hendaklah Pengarah berstatus bebas. Manakala perkara 67 dalam Perlembagaan Syarikat menetapkan komposisi Lembaga Pengarah terdiri daripada 10 orang ahli Lembaga Pengarah. Lima (5) ahli Lembaga Pengarah mewakili UMH, tiga (3) mewakili AWEN serta dua (2) ahli Lembaga Pengarah yang dicalon oleh KPM dan dilantik oleh ahli Lembaga Pengarah atas persetujuan kedua-dua wakil syarikat. Berdasarkan surat kelulusan dari Jabatan Pendidikan Tinggi, IUMW telah bersetuju bahawa Menteri Pengajian Tinggi (ketika itu) akan melantik dua (2) ahli Lembaga Pengarah mewakili Kementerian dan pihak komuniti. Semakan Audit terhadap komposisi keahlian Lembaga Pengarah IUMW mendapati lapan (8) pengarah (80%) berstatus bukan bebas dan dua (2) pengarah (20%) berstatus bebas. Bilangan ahli Lembaga Pengarah berstatus tidak bebas yang melebihi ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas boleh menimbulkan konflik kepentingan.
- ii. Semakan Audit selanjutnya mendapati IUMW mempunyai empat (4) orang ahli Lembaga Pengarah setakat 30 Jun 2019 iaitu tiga (3) orang mewakili UMH dan seorang mewakili AWEN. Masih terdapat enam (6) kekosongan ahli Lembaga Pengarah iaitu dua (2) wakil UMH, dua (2) wakil AWEN dan dua (2) Pengarah berstatus bebas bukan eksekutif yang dicalonkan oleh KPM. Kekosongan tersebut belum diisi kerana Lembaga Pengarah Universiti belum

mencalonkan individu untuk pengisian kekosongan tersebut. Kesannya, komposisi ahli Lembaga Pengarah tidak mengikut Perlembagaan Syarikat.

- iii. MCCG 2017 amalan 4.4 dan *Green Book* perenggan 1.1.4 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah dilantik berdasarkan kepelbagaian kemahiran dan pengalaman yang bersesuaian dengan perniagaan syarikat. Namun, maklumat latar belakang akademik bagi seorang ahli Lembaga Pengarah tidak diperolehi sehingga tempoh akhir pengauditan.
- iv. MCCG 2017 amalan 3.1 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Kod Tatalaku dan Etika untuk syarikat. Kawalan ini penting bagi melindungi pemberi maklumat jika ada penipuan dalam pengurusan syarikat. Akta Syarikat 2016 Subpenggal 3, Kewajipan dan Tanggungjawab Pengarah dan MCCG 2017 amalan 2.1 panduan 2.1 pula menyarankan Lembaga Pengarah 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. IUMW juga tidak mengemukakan maklumat berhubung kewujudan Kod Tatalaku dan Etika syarikat dan Piagam Lembaga Pengarah untuk semakan pihak Audit.
- v. MCCG 2017 amalan 2.1 dan *Green Book* perenggan 1.2.2 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah menyediakan dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. Semakan Audit mendapati hanya satu (1) jawatankuasa diwujudkan di bawah Lembaga Pengarah iaitu Jawatankuasa Kewangan. Terma Rujukan bagi Jawatankuasa berkenaan telah diangkat untuk kelulusan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 2 Tahun 2019 namun masih belum diluluskan. Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan bermula pada tahun 2018. Setakat 30 Jun 2019, Jawatankuasa Kewangan telah bermesyuarat sebanyak empat (4) kali.
- vi. *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 tiada peruntukan disediakan dalam bajet tahunan untuk ahli Lembaga Pengarah menghadiri latihan, seminar atau kursus yang berkaitan dengan tugasnya atau aktiviti syarikat dalam tempoh

tiga (3) tahun. Selain itu, Setiausaha Syarikat yang dilantik tidak menyenggara daftar latihan yang dihadiri oleh ahli Lembaga Pengarah. IUMW tidak dapat mengemukakan dokumen untuk mengesahkan Lembaga Pengarah telah menghadiri kursus bagi tempoh tersebut.

- vii. MKD *Handbook* perenggan 2.5 (d) menyatakan semua keputusan perniagaan yang material/signifikan dibuat melalui mesyuarat Lembaga Pengarah dan bukan secara Resolusi Lembaga Pengarah (DCR). IUMW tidak dapat mengemukakan dokumen DCR yang dibuat untuk semakan Audit.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Pihak pengurusan akan membangkitkan perkara berkaitan komposisi ahli Lembaga Pengarah dalam mesyuarat Lembaga Pengarah akan datang. Pengurusan tertinggi IUMW sekarang hanya mula berkhidmat pada awal tahun 2018. Kebanyakan maklumat berkenaan syarikat sebelum tahun tersebut tidak dapat dikemukakan kerana kesukaran mendapatkan dokumen terdahulu. Pelantikan ahli Lembaga Pengarah berkenaan adalah di peringkat UMH dan IUMW tiada akses kepada fail peribadi Lembaga Pengarah.

IUMW mengakui ketiadaan Kod Tatalaku dan Etika syarikat. Draf Piagam Lembaga Pengarah telah dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 18 Julai 2019. Mesyuarat telah bersetuju untuk tidak menggunakan piagam tersebut dan sebaliknya hanya akan merujuk kepada Perlembagaan Syarikat (dahulu dikenali sebagai Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat). Terma Rujukan bagi Jawatankuasa Kewangan pula telah dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 2 Tahun 2019 dan secara dasar telah dipersetujui tetapi tidak diminitkan secara jelas sebagai satu (1) kelulusan. Perkara ini akan dibangkitkan semula dan akan diminitkan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat bagi aspek Lembaga Pengarah adalah kurang memuaskan. Komposisi lantikan ahli Lembaga Pengarah tidak mematuhi Perlembagaan Syarikat. Tindakan IUMW membentangkan Terma Rujukan bagi Jawatankuasa Kewangan dan Piagam Lembaga Pengarah kepada Lembaga Pengarah adalah wajar.

b. Setiausaha Syarikat

- i. Seksyen 236 (1) Subpenggal 4, Akta Syarikat 2016 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah melantik sekurang-kurangnya seorang Setiausaha

Syarikat dengan menentukan terma dan syarat pelantikan. Semakan Audit mendapati Setiausaha Syarikat yang baharu telah dilantik mulai 23 April 2018 menggantikan Setiausaha Syarikat lama yang berkhidmat mulai 20 November 2016 hingga 22 April 2018.

- ii. Seksyen 235 hingga 242, Akta Syarikat 2016 menetapkan peraturan berhubung dengan pelantikan Setiausaha Syarikat. Setiausaha Syarikat hendaklah mematuhi Kod Etika Setiausaha Syarikat yang dikeluarkan oleh SSM dalam menjalankan tanggungjawabnya. Peranan utama Setiausaha Syarikat adalah membimbing, memberi panduan dan nasihat berkaitan peraturan dan peruntukan yang termaktub bagi sesuatu syarikat kepada ahli Lembaga Pengarah.
- iii. Semakan Audit mendapati pertukaran Setiausaha Syarikat yang kerap dengan tiga (3) Setiausaha Syarikat telah dilantik dalam tempoh tiga (3) tahun. IUMW memaklumkan kekerapan pertukaran tersebut adalah disebabkan prestasi Setiausaha Syarikat terdahulu yang tidak memuaskan. Selain itu, Setiausaha Syarikat yang dilantik tidak melaksanakan peranannya dalam menasihati Lembaga Pengarah berkaitan amalan tadbir urus korporat yang baik. Antaranya berkenaan komposisi Lembaga Pengarah, penyediaan Kod Tatalaku dan Etika, penyediaan Piagam Lembaga Pengarah serta penubuhan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Kebanyakan maklumat berkenaan syarikat sebelum tahun 2018 tidak dapat diberi kerana kesukaran mendapatkan dokumen serta tiada maklumat terdahulu.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat bagi aspek Setiausaha Syarikat adalah kurang memuaskan. IUMW perlu memastikan Setiausaha Syarikat memainkan peranan menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab mereka, memantau perkembangan tadbir urus korporat dan membantu Lembaga Pengarah dalam melaksanakan tadbir urus untuk memenuhi keperluan Lembaga Pengarah dan jangkaan pihak berkepentingan.

c. Standard Operating Procedures

- i. Seksyen 246, Akta Syarikat 2016 menyatakan Pengarah bagi sebuah syarikat awam hendaklah mempunyai satu (1) sistem kawalan dalaman bagi melindungi daripada kerugian dan memastikan semua transaksi yang direkodkan adalah betul. Manakala MKD *Handbook* perenggan 1.9 (c), perenggan 2.2 (f), perenggan 3.25 hingga 3.28 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan SOP merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati sebanyak 55 SOP telah disediakan meliputi pengurusan utama aktiviti syarikat. Antaranya berkenaan program, kemudahan penginapan serta kemasukan dan pendaftaran pelajar baharu. Namun, semakan Audit selanjutnya mendapati kesemua 55 SOP berkenaan tidak dibentangkan untuk makluman dan kelulusan Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat IUMW dalam aspek penyediaan SOP adalah kurang memuaskan kerana belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

d. Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

- i. MCCG 2017 amalan 1.1, panduan 1.1 menyarankan Lembaga Pengarah menetapkan sasaran strategik syarikat dan memastikan sumber syarikat yang diperlukan sedia ada untuk syarikat mencapai objektifnya. Semakan Audit mendapati Pelan Tindakan Strategik IUMW tahun 2016 hingga 2020 telah disediakan oleh Jawatankuasa Pelan Strategik pada tahun 2015. Pelan Tindakan Strategik IUMW tahun 2016 hingga 2020 mengandungi empat (4) teras strategik berasaskan penilaian output dan *outcome*. Pelan Tindakan Strategik ini telah dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 5 Tahun 2015, Bilangan 1 Tahun 2016, Bilangan 2 Tahun 2016 dan Bilangan 3 Tahun 2016 untuk kelulusan. Bagaimanapun sehingga 30 Jun 2019, Pelan Tindakan Strategik berkenaan belum diluluskan kerana Lembaga Pengarah mengarahkan pihak pengurusan IUMW untuk membuat

pindaan terhadap pelan strategik tersebut untuk dilaksanakan. Kelewatan kelulusan menyebabkan pelan berkenaan tidak dapat dikuatkuasakan.

- ii. MCCG 2017 amalan 1.1, panduan 1.1 dan MKD *Handbook* perenggan 2.2 (b) menyatakan pelaksanaan pelan strategik hendaklah dipantau oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah tidak dapat melaksanakan pemantauan disebabkan pelan strategik berkenaan belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Perkara ini menyebabkan pencapaian pelaksanaan pelan strategik dalam aktiviti perniagaan universiti swasta tidak dapat diukur.
- iii. *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah 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 KPI. Semakan Audit mendapati sasaran dan pencapaian KPI belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Oleh itu, sasaran dan pencapaian dalam aktiviti perniagaan universiti swasta tidak dapat dinilai.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Pelan Strategik tahun 2021 telah diguna pakai untuk menggantikan pelan tahun 2016 hingga 2020. Pelan tersebut telah dibentangkan di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 2 Disember 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus korporat dalam aspek Pelan Strategik dan KPI adalah kurang memuaskan. Pemantauan Pelan Strategik tahun 2021 perlu dibuat bagi memastikan sasaran yang ditetapkan tercapai mengikut perancangan seperti diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

e. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam

- i. MCCG 2017 dan *Green Book*, Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat.
- ii. MCCG 2017 panduan 10.1 pula menyatakan Audit Dalam hendaklah melaksanakan pengauditan bagi menilai dan meningkatkan keberkesanan

proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus serta menyarankan penambahbaikan yang dapat membantu nilai tambah aktiviti syarikat. Semakan Audit mendapati JKA dan Audit Dalam tidak ditubuhkan sebagai sebahagian daripada struktur governan IUMW.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Pengurusan IUMW terkini mula berkhidmat pada tahun 2018. Bagaimanapun, pihak pengurusan mengakui terdapat kelemahan dari segi tadbir urus korporat dan akan membawa perkara ini ke peringkat Lembaga Pengarah untuk penambahbaikan.

Pada pendapat Audit, tadbir urus korporat IUMW dalam aspek JKA dan Audit Dalam adalah kurang memuaskan kerana penilaian semak dan imbang tidak dapat dibuat terhadap kawalan dalaman syarikat.

f. Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan

MCCG 2017 amalan 4.7 menyarankan Jawatankuasa Pencalonan diwujudkan bagi mengesyorkan pelantikan ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif. Jawatankuasa Pencalonan hendaklah dipengerusikan oleh Pengarah Bebas. Manakala *Green Book* perenggan 1.2.3. menyarankan Jawatankuasa Pencalonan dianggotai secara eksklusif oleh Pengarah Bukan Eksekutif dan majoriti ahlinya terdiri daripada Pengarah Bebas. MCCG 2017 amalan 6.2 pula menyarankan Jawatankuasa Imbuhan diwujudkan bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan syarikat. Semakan Audit terhadap tadbir urus korporat bagi aspek Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan mendapati kedua-dua jawatankuasa tersebut tidak ditubuhkan sebagai sebahagian daripada struktur governan IUMW.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Pengurusan terkini mula berkhidmat pada tahun 2018. Bagaimanapun, pihak pengurusan mengakui terdapat kelemahan dari segi tadbir urus korporat dan akan membawa perkara ini ke peringkat Lembaga Pengarah untuk penambahbaikan.

Pada pendapat Audit, tadbir urus korporat IUMW dalam aspek Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan adalah kurang memuaskan. Penubuhan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan yang selaras dengan

amalan terbaik dapat memastikan perkara berkaitan imbuhan, pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah dibincangkan secara bebas sebelum dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

g. Pegangan Saham

Berdasarkan Perjanjian Pemegang Saham Bersama antara UM dan UOW/UOW:TSD bertarikh 9 Oktober 2013, komposisi saham IUMW akan dimiliki sebanyak 60% (RM20.16 juta) oleh UM melalui UMH dan 40% (RM13.44 juta) oleh UOW/UOW:TSD melalui AWEN. Namun setakat 30 Jun 2019, UMH telah melanggan RM20 juta (99.2%) bilangan saham manakala AWEN hanya melanggan RM1.25 juta (9.3%)

bilangan saham. Baki saham UMH berjumlah RM160,000 dan baki saham AWEN berjumlah RM12.19 juta masih belum dilanggan. Perkara ini telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1 Tahun 2019 yang mana IUMW memohon supaya AWEN melanggan RM2.25 juta.



jumlah saham sepatutnya dilanggan AWEN	(90.7%) saham AWEN belum dilanggan
RM13.44 juta	RM12.19 juta

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Langganan baki saham AWEN masih tertangguh kerana pihak UMH tidak bersetuju dengan pindaan terhadap *Joint Venture Agreement* yang dicadangkan oleh AWEN. Perkara tersebut masih dalam perbincangan di pihak UMH.

Pada pendapat Audit, baki saham belum dilanggan sepenuhnya oleh UMH dan AWEN sebagaimana yang dipersetujui dalam Perjanjian Pemegang Saham Bersama mempengaruhi kedudukan kewangan IUMW.

6.2. Pengurusan Aktiviti

6.2.1. Prestasi Aktiviti

a. Pencapaian Output

- i. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, kelulusan penubuhan IPTS bertarikh 11 September 2012, Perakuan Pendaftaran IPTS bertarikh 13 Mac 2013 dan 23 Mac 2018 oleh Jabatan Pengajian Tinggi, IUMW boleh menjalankan aktiviti perniagaan universiti swasta. Namun syarat yang ditetapkan antaranya ialah IUMW hendaklah menawarkan kursus pengajian di peringkat Pengajian Asas, Ijazah Sarjana Muda dan Pasca Ijazah sahaja, IUMW juga tidak dibenarkan untuk mengendalikan kursus di peringkat Sijil dan Diploma. IUMW juga perlu memastikan penawaran kursus peringkat Sarjana sekurang-kurangnya 15% dan kursus peringkat Ijazah Kedoktoran (PhD) sekurang-kurangnya 10% serta perlu memastikan bahawa sekurang-kurangnya 60% kursus pengajian yang ditawarkan hendaklah di peringkat Pasca Ijazah dan 40% di peringkat Ijazah Pertama.
- ii. Pelan Tindakan Strategik IUMW tahun 2016 hingga 2020 telah disediakan oleh Jawatankuasa Pelan Strategik pada tahun 2015 tetapi belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Sehubungan itu, pihak Audit membuat penilaian output berdasarkan bajet tahunan yang disediakan. Berdasarkan Bajet Tahunan IUMW bagi tahun 2016 hingga 2018 yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah, KPI IUMW diukur melalui bilangan pengambilan pelajar, jumlah pendapatan, jumlah perbelanjaan dan keuntungan/kerugian sebelum cukai. Perkara ini kerana keuntungan/kerugian IUMW bergantung kepada jumlah pengambilan pelajar. Pencapaian sebenar KPI IUMW berbanding sasaran bagi tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN SEBENAR KPI TAHUN 2016 HINGGA 2018

KPI		TAHUN		
		2016	2017	2018
Bilangan Pelajar	Sasaran	1,350	2,243	2,092
	Sebenar	1,229	1,431	1,659
	(%)	91.0	63.8	79.3
Jumlah Pendapatan (RM Juta)	Sasaran	18.18	25.03	26.20
	Sebenar	13.66	22.85	23.93
	(%)	75.1	91.3	91.3
Jumlah Perbelanjaan (RM Juta)	Sasaran	18.92	24.93	24.51
	Sebenar	22.03	23.18	24.37
	(%)	116.4	93.0	99.4
(Kerugian)/Keuntungan Sebelum Cukai (RM Juta)	Sasaran	(0.74)	0.10	0.46
	Sebenar	(8.37)	(0.33)	(0.44)
	(%)	(1,131.1)	(330.0)	(95.7)

Sumber: Penyata Kewangan Tahun 2016 hingga 2018 dan Bajet Tahun 2016 hingga 2018

- iii. Pendapatan utama IUMW dijana melalui aktiviti pengambilan pelajar. Pelajar yang mengikuti pengajian di IUMW dikenakan yuran pengajian dan fi yang berkaitan. Semakin ramai pelajar, semakin tinggi pendapatan IUMW. Analisis Audit mendapati pencapaian sebenar bilangan pelajar bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah antara 63.8% hingga 91% berbanding sasaran. Peratus bilangan pelajar sebenar bagi tahun 2017 menurun daripada 91% kepada 63.8%. Keadaan ini disebabkan penetapan sasaran yang tinggi bagi tahun tersebut iaitu 66% peningkatan dari sasaran tahun 2016. Peratus bilangan pelajar sebenar bagi tahun 2018 meningkat daripada 63.8% kepada 79.3%. Bagaimanapun, bilangan sebenar pelajar meningkat bagi tahun 2017 dan 2018. Perkara ini menyumbang kepada peningkatan jumlah pendapatan sebenar bagi kedua-dua tahun tersebut.
- iv. Jumlah perbelanjaan sebenar bagi tahun 2016 telah melebihi bajet yang ditetapkan sejumlah RM3.11 juta. Perbelanjaan yang tinggi menyebabkan syarikat mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM8.37 juta pada tahun tersebut. Perbelanjaan bagi tahun 2017 meningkat sejumlah RM1.15 juta (5.2%) berbanding tahun 2016 manakala perbelanjaan bagi tahun 2018 meningkat sejumlah RM1.19 juta (5.1%) berbanding tahun sebelum. Bagaimanapun, jumlah perbelanjaan sebenar bagi tahun 2016 hingga 2018 adalah melebihi jumlah pendapatan sebenar. Perkara ini menyebabkan IUMW mengalami kerugian sebelum cukai pada ketiga-tiga tahun yang dinilai.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

IUMW mengakui sasaran yang ditetapkan adalah kurang realistik berbanding trend pengambilan pelajar pada tahun sebelumnya. IUMW akan mengambil langkah untuk menetapkan sasaran berdasarkan trend dan keadaan pasaran semasa.

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian KPI IUMW adalah cekap bagi KPI pendapatan dan perbelanjaan manakala KPI bilangan pelajar adalah tidak cekap. Bilangan pelajar bagi tahun 2017 dan 2018 hanya mencapai 63.8% dan 79.3% daripada sasaran. Penetapan sasaran KPI sesuai dikaji semula agar mengambil kira kedudukan semasa syarikat dan industri pendidikan swasta.

b. Kajian Pengesanan Graduan

- i. IUMW tidak menetapkan sebarang *outcome* atau pencapaiannya terhadap aktiviti. Namun, IUMW telah melaksanakan kajian pengesanan graduan (tracer study) bagi merekodkan status pelajarinya selepas tamat pengajian selaras dengan pendekatan KPM. Kajian ini bertujuan mendapatkan pandangan dan pengalaman graduan terhadap beberapa aspek berkaitan program pengajian, kemudahan dan perkhidmatan yang disediakan. Kajian ini juga merekodkan status pekerjaan semasa konvokesyen bagi graduan yang baru menamatkan pengajian. Kajian pengesanan graduan ini turut dilaksanakan bagi membekalkan maklumat kepada KPM dalam menghasilkan Laporan Kajian Pengesanan Graduan tahunan. Laporan tersebut disediakan bertujuan meningkatkan kualiti dan taraf pendidikan tinggi negara.
- ii. Semakan Audit terhadap Kajian Pengesanan Graduan mendapati seramai 485 orang pelajar telah berjaya menamatkan pengajian di IUMW bagi tahun 2016 hingga 2018. Daripada jumlah tersebut, seramai 259 graduan (53.4%) telah berjaya mendapat pekerjaan pada masa kajian dibuat semasa konvokesyen. Seramai 155 graduan (32%) masih belum mendapat sebarang pekerjaan. Baki seramai 71 graduan (14.6%) merupakan graduan yang melanjutkan pengajian, meningkatkan kemahiran atau sedang menunggu penempatan pekerjaan. Maklumat kajian pengesanan graduan IUMW bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 3**.

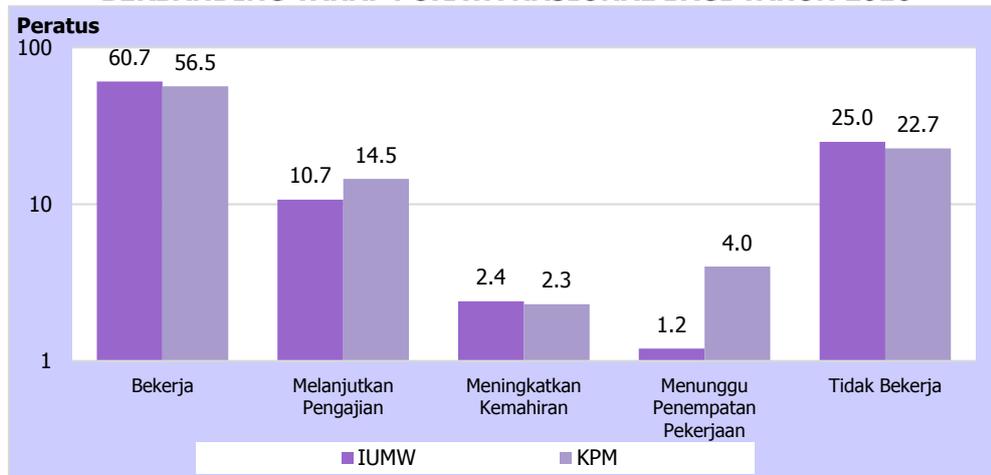
JADUAL 3
MAKLUMAT KAJIAN PENGESANAN GRADUAN IUMW
BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

STATUS GRADUAN	BILANGAN GRADUAN						BILANGAN KESELURUHAN	(%)
	2016	(%)	2017	(%)	2018	(%)		
Bekerja	51	60.7	85	52.8	123	51.2	259	53.4
Melanjutkan Pengajian	9	10.7	9	5.6	17	7.1	35	7.2
Meningkatkan Kemahiran	2	2.4	3	1.8	3	1.3	8	1.6
Menunggu Penempatan Pekerjaan	1	1.2	12	7.5	15	6.3	28	5.8
Tidak Bekerja	21	25.0	52	32.3	82	34.1	155	32.0
JUMLAH KESELURUHAN	84	100.0	161	100.0	240	100.0	485	100.0

Sumber: Kajian Pengesanan Graduan, Pejabat Pendaftar IUMW

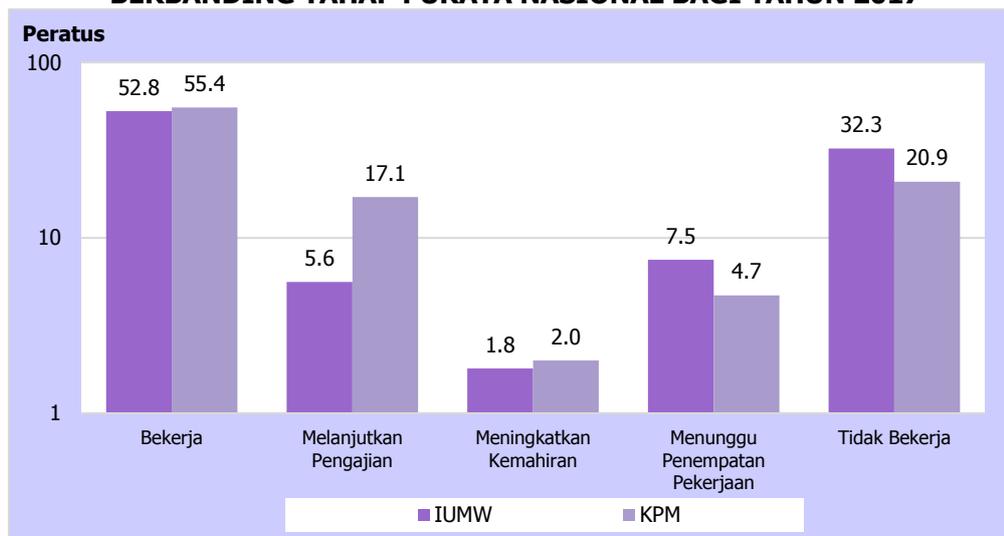
- iii. Berdasarkan Laporan Kajian Pengesanan Graduan tahun 2016 dan 2017 yang dikeluarkan oleh KPM, kadar peratusan bagi graduan yang bekerja, melanjutkan pengajian, meningkatkan kemahiran dan menunggu penempatan pekerjaan bagi graduan yang berkonvokesyen adalah 77.3% bagi tahun 2016 dan 79.2% bagi tahun 2017 (tahap purata nasional). Semakan terhadap Laporan Kajian Pengesanan Graduan IUMW mendapati kadar peratusan graduan yang bekerja, melanjutkan pengajian, meningkatkan kemahiran dan menunggu penempatan pekerjaan bagi graduan yang tamat pengajian pada tahun 2016 hingga 2018 berada pada kadar antara 65.9% hingga 75%. Peratusan graduan IUMW yang tidak bekerja pula berada pada kadar 25% hingga 34.1%. Ini menunjukkan graduan IUMW masih di bawah tahap purata nasional bagi kategori tersebut. Maklumat kajian pengesanan IUMW berbanding tahap purata nasional seperti dalam **Carta 3** dan **Carta 4**.

**CARTA 3
KAJIAN PENGESANAN GRADUAN IUMW
BERBANDING TAHAP PURATA NASIONAL BAGI TAHUN 2016**



Sumber: Kajian Pengesanan Graduan Tahun 2016, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Kajian Pengesanan Graduan oleh Pejabat Pendaftar, IUMW

**CARTA 4
KAJIAN PENGESANAN GRADUAN IUMW
BERBANDING TAHAP PURATA NASIONAL BAGI TAHUN 2017**



Sumber: Kajian Pengesanan Graduan Tahun 2017, Kementerian Pendidikan Malaysia dan Kajian Pengesanan Graduan oleh Pejabat Pendaftar, IUMW

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Berdasarkan pengambilan yang berbeza, para pelajar mempunyai tempoh yang berbeza selepas tamat pengajian hingga konvokesyen. Terdapat pelajar yang tamat pengajian pada penghujung bulan Oktober dan hanya mempunyai masa sebulan hingga tarikh konvokesyen pada awal bulan Disember dan agak mustahil untuk mendapatkan pekerjaan dalam tempoh yang begitu singkat. Terdapat juga trend

pelajar yang tidak mempunyai keperluan untuk terus bekerja selepas graduasi dan juga pelajar yang tidak berminat untuk melengkapkan *tracer study* secara terperinci.

Pada pendapat Audit, prestasi IUMW dalam menghasilkan graduan yang boleh dipasarkan belum mencapai purata nasional. Ketidakupayaan graduan mendapatkan pekerjaan sewajarnya diberi penekanan oleh IUMW dengan menganjurkan kursus persediaan kerjaya.

6.2.2. Pelaksanaan Aktiviti

a. Prestasi Pengambilan Pelajar

- i. Pelajar IUMW boleh memilih untuk mengikuti program pengajian yang ditawarkan daripada peringkat asas sehingga peringkat doktor falsafah. Tempoh program pengajian selama setahun hingga empat (4) tahun bergantung kepada program pengajian. Selain itu, satu (1) perjanjian telah ditandatangani pada 13 Januari 2014 antara IUMW dan UOW/UOW:TSD. Berdasarkan perjanjian tersebut, IUMW menawarkan program pengajian secara dua (2) anugerah (dual award) hasil usaha sama antara IUMW dan UOW/UOW:TSD. Pelajar yang mengikuti program pengajian secara dua (2) anugerah akan mendapat anugerah daripada IUMW dan UOW/UOW:TSD semasa menamatkan pengajian.
- ii. Berdasarkan *Fact Sheet* 2019, sebanyak 24 program ditawarkan oleh IUMW melalui empat (4) fakulti. IUMW *Business School* (IBS) menawarkan 11 program, tiga (3) program ditawarkan oleh *Faculty of Communication, Arts and Multimedia* (FCAM), tujuh (7) program ditawarkan oleh *Faculty of Sciences, Technology, Engineering and Mathematics* (FSTEM) dan satu (1) program di bawah *Faculty of Education and Social Sciences* (FESS). Selain itu, IUMW menawarkan dua (2) kursus peringkat asas melalui *Centre of Foundation Studies* (CFS) dan satu (1) kursus jangka pendek.
- iii. Semakan Audit terhadap *Fact Sheet* 2019 dan Bajet Tahun 2016 hingga 2018 mendapati prestasi pengambilan pelajar IUMW bagi tahun 2016 hingga 2018 seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
SASARAN DAN PENCAPAIAN SEBENAR
BILANGAN PELAJAR BAHARU BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	SASARAN BILANGAN PELAJAR			PENCAPAIAN SEBENAR BILANGAN PELAJAR			PELAJAR BAHARU SEBENAR BERBANDING SASARAN (%)
	BAHARU	SEDIA ADA	JUMLAH (a)	BAHARU	SEDIA ADA	JUMLAH (b)	
2016	777	573	1,350	664	565	1,229	85.5
2017	1,200	1,043	2,243	758	673	1,431	63.2
2018	1,205	887	2,092	779	880	1,659	64.6

Sumber: *Fact Sheet* 2019 Setakat 18 Jun 2019 dan Bajet Tahun 2016 hingga 2018

- iv. Analisis Audit mendapati pencapaian sebenar peratus bilangan pelajar baharu bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 adalah 85.5%, 63.2% dan 64.6% masing-masing berbanding sasaran. Penetapan sasaran yang tinggi bagi pelajar baharu pada tahun 2017 dan 2018 menyebabkan sasaran tersebut tidak dicapai. IUMW menyasarkan peningkatan sejumlah 423 pelajar baharu (54.4%) bagi tahun 2017 berbanding tahun 2016. Bagaimanapun, bilangan pelajar baharu meningkat sedikit iaitu seramai 94 orang (14.2%) bagi tahun 2017 dan 21 orang (2.8%) bagi tahun 2018 berbanding tahun sebelumnya. Peningkatan jumlah pelajar baharu menyumbang kepada peningkatan jumlah pelajar keseluruhan bagi tahun 2017 dan 2018.



**PELAJAR BAHARU IUMW
(Bilangan)**

2016	2017	2018
664	758	779

- v. Semakan Audit selanjutnya terhadap perbelanjaan pemasaran dan promosi bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati perbelanjaan meningkat setiap tahun antara RM0.74 juta hingga RM1.06 juta. Analisis Audit terhadap jumlah perbelanjaan pemasaran dan promosi mendapati secara puratanya sejumlah RM3,086 hingga RM4,944 diperlukan bagi mendapatkan seorang pelajar baharu. Peningkatan perbelanjaan pemasaran dan promosi didapati lebih tinggi dan tidak selari dengan penambahan pelajar baharu. Butiran perbelanjaan dan promosi seperti dalam **Jadual 5**.

**KOS PEMASARAN DAN
PROMOSI BAGI SEORANG
PELAJAR BAHARU**

2016	2017	2018
RM3,086	RM4,102	RM4,944

JADUAL 5
PERBELANJAAN PEMASARAN DAN PROMOSI
BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

PERKARA	2016	2017	2018
Bilangan Pelajar Baharu	664	758	779
Perbelanjaan Pemasaran dan Promosi	RM2,049,365	RM3,109,725	RM3,851,778
Kos Pemasaran dan Promosi bagi Seorang Pelajar Baharu	RM3,086.39	RM4,102.54	RM4,944.52

Sumber: *Fact Sheet* 2019 Setakat 18 Jun 2019 dan Penyata Kewangan Tahun 2016 hingga 2018

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

IUMW mengakui sasaran yang ditetapkan adalah kurang realistik berbanding trend pengambilan pelajar pada tahun sebelumnya. IUMW akan mengambil langkah untuk menetapkan sasaran berdasarkan trend dan keadaan pasaran semasa. Pada tahun 2017, IUMW telah mengambil pendekatan yang lebih agresif dalam aktiviti pemasaran dan promosi. Terdapat pertambahan dalam jumlah *exhibition* dan *education fair* di dalam atau di luar negeri yang telah disertai oleh IUMW.

Pada pendapat Audit, prestasi pengambilan pelajar baharu adalah tidak cekap bagi tahun 2017 dan 2018 kerana hanya mencapai 63.2% dan 64.6%. Hal ini adalah kerana penetapan sasaran yang tinggi oleh IUMW walaupun bilangan pelajar baharu sebenar hanya menunjukkan sedikit peningkatan setiap tahun. Pengurusan perbelanjaan tidak cekap kerana peningkatan kos yang tinggi berbanding bilangan pengambilan pelajar.

b. Prestasi Pencapaian Akademik

- i. Prestasi pencapaian akademik pelajar merupakan aspek penting bagi menilai kecemerlangan sistem pendidikan yang ditawarkan oleh sesebuah institusi pengajian. Mengikut Seksyen V *Student Handbook* IUMW antara syarat yang membolehkan seseorang pelajar layak bergraduasi adalah memperoleh sekurang-kurangnya gred purata kumulatif 2.00.
- ii. Semakan Audit terhadap *Fact Sheet* 2019 mendapati IUMW telah menghasilkan seramai 485 orang graduan sejak penubuhannya. Bagaimanapun, IUMW tidak mengemukakan maklumat pencapaian akademik pelajar yang telah menamatkan pengajian bagi tahun 2016 hingga 2018 untuk semakan Audit. Sehubungan itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan sama ada semua graduan telah memenuhi semua syarat graduasi.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

IUMW mempunyai SOP yang ketat dalam memastikan pelajar telah menepati syarat graduasi sebelum mereka diberikan status bergraduasi. Setiap markah dan prestasi pelajar akan dinilai di dalam mesyuarat fakulti dan seterusnya dibawa ke mesyuarat Lembaga Pemeriksa (Exam Board). Bagi pelajar *Dual Award*, keputusan pelajar perlu melalui mesyuarat pemeriksa yang juga dihadiri oleh pemeriksa luar (External Examiner) serta wakil daripada UOW/UOW:TSD. Keputusan peperiksaan yang telah diluluskan pada peringkat *Exam Board* akan dibawa pula ke Senat.

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian akademik tidak dapat dinilai kerana maklumat berkaitan tidak dikemukakan.

c. Prestasi Kutipan Yuran Pelajar

- i. IUMW telah menetapkan kadar yuran pengajian bagi pelajar tempatan antara RM12,000 hingga RM73,525 berdasarkan program pengajian. Kadar yuran pengajian pelajar antarabangsa pula antara RM16,300 hingga RM78,625. Yuran tambahan sejumlah £1,850 dikenakan bagi program dua (2) anugerah peringkat sarjana.
- ii. Semakan Audit mendapati prestasi terimaan kutipan yuran dipengaruhi oleh kaedah pembayaran yang ditetapkan dalam *Student Handbook*. Berdasarkan *Student Handbook*, terdapat dua (2) kaedah pembayaran yang ditetapkan iaitu *Self Paying* dan *PTPTN One Fee Structure Student*. Semakan Audit mendapati sehingga tahun 2018, jumlah yuran yang patut dikutip daripada pelajar adalah berjumlah RM28.45 juta. Bagaimanapun, jumlah yang telah berjaya dikutip adalah berjumlah RM22.95 juta (80.7%). Perkara ini menyebabkan tunggakan yuran yang belum dikutip berjumlah RM5.50 juta. Antara faktor yang mempengaruhi tunggakan yuran adalah kaedah perekodan terimaan yuran diselenggarakan secara manual dan tiada penguatkuasaan terhadap polisi yang dinyatakan dalam *Student Handbook*.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Polisi berkaitan pembayaran yuran telah dikuatkuasakan. *Campus Management System* (CMS) yang diguna pakai semenjak bulan September 2018 banyak membantu dalam proses kutipan hutang.

Pada pendapat Audit, prestasi kutipan yuran pelajar adalah kurang cekap kerana wujud tunggakan bayaran yuran pelajar berjumlah RM5.50 juta. Penguatkuasaan polisi berkaitan kutipan yuran dapat memastikan proses kutipan dilaksanakan dengan lebih cekap dan sistematik.

d. Kemudahan Penginapan yang Disediakan

- i. Perkara 6.1.5 - Infrastruktur dan Kemudahan dalam Garis Panduan dan Piawaian Pengambilan Pelajar Antarabangsa oleh IPTS yang dikeluarkan oleh Jabatan Pengajian Tinggi, KPM menghendaki IPTS mengurus serta menyelia kemudahan penginapan. IPTS juga perlu bertanggungjawab terhadap keselamatan pelajar yang tinggal di asrama, rumah atau pangsapuri sewaan. Selain itu, peraturan ini mewajibkan pelajar antarabangsa yang baharu mengikuti pengajian tinggal di rumah penginapan yang disediakan oleh IPTS sekurang-kurangnya bagi tahun pertama pengajian.
- ii. Semakan Audit mendapati setakat 30 Jun 2019, IUMW telah menyewa 10 unit rumah yang terletak di Kuala Lumpur untuk dijadikan sebagai kemudahan penginapan bagi pelajarannya. Kondominium tersebut disewa oleh IUMW dan ditawarkan kepada pelajar berdasarkan lokasinya yang terletak berhampiran dengan IUMW. Keseluruhannya terdapat 33 bilik disediakan dengan kadar sewaan ditetapkan berdasarkan jenis katil dan jenis bilik. Bilik tidur utama dan bilik tidur tengah dilengkapi dengan dua (2) unit katil. Manakala satu (1) unit katil ditempatkan bagi bilik tidur kecil dan bilik seorang. Maklumat kadar sewaan bulanan katil mengikut jenis bilik seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
KADAR SEWAAN BULANAN KATIL MENGIKUT JENIS BILIK

JENIS BILIK	BILANGAN KATIL	KADAR SEWAAN MENGIKUT BILANGAN KATIL (RM)
Bilik Tidur Utama	2	640
Bilik Tidur Tengah	2	610
Bilik Tidur Kecil	1	560
Bilik Seorang	1	660

Sumber: Garis Panduan Penginapan Pelajar, Pusat Perkhidmatan Pelajar

- iii. Semakan Audit terhadap akaun pengurusan IUMW bagi tahun 2016 hingga 2018 mendapati IUMW menanggung kerugian sewaan berjumlah RM284,943. Kerugian ini disebabkan katil yang disediakan tidak disewakan sepenuhnya kepada pelajar antarabangsa kerana IUMW tidak menetapkan peraturan untuk mewajibkan pelajar sekurang-kurangnya menyewa pada tahun

pertama pengajian. Untuk mengurangkan kos kerugian sewaan, IUMW telah menawarkan sewaan bilik kepada pelajar tempatan. Setakat 30 Jun 2019, seramai 22 orang pelajar antarabangsa dan 13 pelajar tempatan telah menyewa kondominium berkenaan. Pengurusan IUMW tidak menetapkan sebarang sasaran dalam bajet tahunan syarikat bagi tujuan sewaan penginapan. Berdasarkan temu bual dengan pegawai IUMW, tiada justifikasi bilangan katil yang disediakan. Maklumat hasil sewaan dan bayaran kepada pemilik adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
MAKLUMAT HASIL SEWAAN YANG DITERIMA DAN BAYARAN KEPADA PEMILIK

PERIHAL	2016 (RM)	2017 (RM)	2018 (RM)	JUMLAH (RM)
Terimaan Bayaran Penginapan Daripada Pelajar	130,385	292,793	322,448	745,626
Bayaran Kos Sewa Penginapan Kepada Pemilik	205,029	308,700	516,860	1,030,589
JUMLAH KERUGIAN SEWAAN	74,644	15,907	194,412	284,963

Sumber: Akaun Pengurusan tahun 2016, 2017 dan 2018 IUMW

- iv. Analisis Audit mendapati trend peningkatan bagi terimaan bayaran penginapan daripada pelajar pada tahun 2017 dan 2018 masing-masing sejumlah RM162,408 (124.6%) dan RM29,655 (10.1%) berbanding tahun sebelum. Bagaimanapun, IUMW masih merekodkan kerugian sewaan berjumlah antara RM15,907 hingga RM194,412 untuk tahun 2016 hingga 2018. Perkara ini disebabkan oleh peningkatan kos sewa penginapan kepada pemilik rumah tersebut iaitu sejumlah RM103,671 (50.6%) bagi tahun 2017 dan RM208,160 (67.4%) bagi tahun 2018 berbanding tahun sebelum.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

IUMW bersetuju kemudahan penginapan adalah sebahagian daripada khidmat yang perlu disediakan oleh pihak universiti terutamanya bagi pelajar antarabangsa. Kualiti kemudahan yang disediakan adalah sederhana untuk memastikan harga yang ditawarkan adalah bersesuaian dengan kemampuan pelajar. Bagaimanapun, tidak semua pelajar bersetuju dengan kemudahan penginapan tersebut dan memilih untuk tinggal di kediaman yang menawarkan kemudahan yang lebih baik dan sanggup membayar lebih. Bagi IUMW, kemudahan penginapan tetap perlu ditawarkan sebagai sebahagian dari tanggungjawab terhadap pelajar. Bilangan katil biasanya bergantung kepada trend permintaan. IUMW tidak mewajibkan pelajar untuk tinggal di kediaman universiti pada tahun pertama kerana pelajar biasanya akan membuat pilihan sendiri berdasarkan kemampuan serta keselesaan. Bagaimanapun, IUMW akan memeriksa

kembali dengan KPM berkenaan polisi mewajibkan pelajar antarabangsa tinggal di kediaman universiti pada tahun pertama.

Pada pendapat Audit, pengurusan kemudahan penginapan oleh IUMW adalah tidak cekap kerana menanggung kerugian sewaan berjumlah RM284,963 bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018. IUMW juga tidak mematuhi Garis Panduan dan Piawaian Pengambilan Pelajar Antarabangsa yang dikeluarkan oleh KPM berkaitan infrastruktur dan kemudahan.

e. Permit Mengajar

- i. Seksyen 51 (1) hingga (8), Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta 1996 [Akta 555] menyatakan pensyarah perlu mendapatkan permit mengajar yang diluluskan oleh Ketua Pendaftar Institusi Pendidikan Tinggi Swasta sebelum dibenarkan mengajar di mana-mana IPTS. Permit mengajar yang diluluskan mengandungi butiran bidang pengajian yang boleh diajar kepada penuntut. Seksyen 81 (1) (e), Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta 1996 [Akta 555] pula menyatakan sekiranya seseorang mengajar tanpa permit, institusi pendidikan tinggi swasta itu atau Ketua Pegawai Eksekutif atau orang yang mengajar tanpa permit boleh disabitkan dengan penjara selama tempoh tidak melebihi sebulan atau dikenakan denda sebanyak RM10,000 atau kedua-duanya sekali.
- ii. IUMW telah mengemukakan maklumat permit mengajar bagi 56 pensyarah berstatus tetap dan kontrak. Semakan Audit terhadap kesemua 56 permit mengajar yang dikemukakan mendapati tujuh (7) pensyarah tidak mengemas kini permit mengajar selaras dengan kelayakan/pendidikan mereka yang bertaraf sarjana. Walau bagaimanapun permit mengajar masih sah, namun adalah wajar dikemas kini selaras dengan kelayakan akademik mereka yang lebih tinggi.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

Permit mengajar kini perlu dimohon oleh tenaga pengajar sendiri dan permit tersebut adalah hak milik pengajar dan boleh digunakan di mana-mana institusi pendidikan tinggi swasta yang berdaftar di Malaysia. Pihak Sumber Manusia telah memberi peringatan kepada pensyarah untuk mengemas kini maklumat di dalam e-ipts supaya permit mengajar dapat merangkumi program di peringkat yang sewajarnya. Maklumat tersebut masih dalam proses kemas kini.

Pada pendapat Audit, ketidakpatuhan syarat permit mengajar bagi pensyarah boleh menimbulkan risiko tindakan undang-undang kepada IUMW di bawah Akta 555.

6.3. Kedudukan Kewangan

6.3.1. Penyata kewangan IUMW bagi tahun kewangan 2016 dan 2017 telah diaudit oleh Tetuan BDO Malaysia manakala bagi tahun 2018 pula diaudit oleh Tetuan Crowe Malaysia PLT. Penyata kewangan IUMW bagi ketiga-tiga tahun tersebut telah diberikan laporan tanpa teguran oleh juruaudit luar yang dilantik. Analisis terhadap kedudukan kewangan IUMW bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; aset dan liabiliti; serta tunai dan kesetaraan tunai seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
KEDUDUKAN KEWANGAN IUMW BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016	2017	2018
	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)
Pendapatan Operasi	12.90	22.01	22.95
Pendapatan Lain	0.76	0.84	0.98
JUMLAH PENDAPATAN	13.66	22.85	23.93
Kos Jualan	(8.99)	(6.32)	(6.39)
Kos Pemasaran dan Promosi	(2.05)	(3.11)	(3.88)
Perbelanjaan Pentadbiran	(4.06)	(9.02)	(9.29)
Lain-lain Perbelanjaan Operasi	(6.29)	(4.05)	(4.18)
Kos Kewangan	(0.64)	(0.68)	(0.63)
JUMLAH PERBELANJAAN	(22.03)	(23.18)	(24.37)
KERUGIAN SEBELUM/SELEPAS CUKAI	(8.37)	(0.33)	(0.44)
KERUGIAN TERKUMPUL	(47.08)	(47.41)	(47.85)
JUMLAH ASET	6.15	8.73	11.17
JUMLAH LIABILITI	31.97	34.88	37.77
JUMLAH EKUITI	(25.82)	(26.15)	(26.60)
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	6.15	8.73	11.17
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	1.38	3.79	6.41

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.2. Sebagai sebuah universiti swasta, IUMW bergantung sepenuhnya kepada pendapatan operasi yang terdiri daripada yuran pengajian dan fi yang berkaitan dengan yuran pengajian. Antara fi yang berkaitan dengan yuran pengajian merupakan fi pendaftaran, fi kemasukan, fi perpustakaan dan fi makmal. Berdasarkan kepada penyata kewangan beraudit tahun 2016 hingga 2018, yuran pengajian merupakan penyumbang utama kepada pendapatan syarikat iaitu antara 94.4% hingga 96.3%

daripada jumlah keseluruhan pendapatan syarikat. Manakala bagi pendapatan lain pula terdiri daripada sewaan penginapan, dewan, kafeteria dan fi konvokesyen.

6.3.3. Pada tahun 2018, IUMW mencatatkan pendapatan berjumlah RM23.93 juta iaitu peningkatan sejumlah RM1.08 juta (4.7%) berbanding RM22.85 juta yang direkodkan pada tahun 2017. Pendapatan bagi tahun 2017 juga meningkat iaitu sejumlah RM9.19 juta (67.3%) berbanding RM13.66 juta yang direkodkan pada tahun 2016. Peningkatan pendapatan yang direkodkan pada setiap tahun adalah disebabkan peningkatan bilangan pelajar baharu. Pada tahun 2017, bilangan pelajar baharu meningkat sebanyak 94 orang berbanding 664 orang pelajar baharu pada tahun 2016 manakala pada tahun 2018 meningkat sebanyak 21 orang berbanding tahun 2017. Selain itu, penstrukturan yuran pengajian bagi pelajar baharu yang mengikuti pengajian mulai tahun 2016 memberi kesan kepada peningkatan kadar yuran pengajian antara 5% hingga 13%. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 8** dan **Carta 5**.

6.3.4. Perbelanjaan IUMW merangkumi kos jualan, kos pemasaran dan promosi, perbelanjaan pentadbiran, lain-lain perbelanjaan operasi serta kos kewangan. Kos jualan merupakan gaji kakitangan akademik dan kos pengajian yang berkaitan. Manakala kos perbelanjaan pentadbiran merangkumi gaji kakitangan bukan akademik serta elaun ahli Lembaga Pengarah. Lain-lain perbelanjaan pula terdiri daripada kos penyenggaraan bangunan, kos penyenggaraan teknologi maklumat dan cukai perkhidmatan. Pada tahun 2018, perbelanjaan pentadbiran merupakan perbelanjaan tertinggi syarikat merangkumi 38.1% daripada jumlah keseluruhan perbelanjaan diikuti kos jualan sebanyak 26.2%, lain-lain perbelanjaan sebanyak 17.2%, kos pemasaran dan promosi sebanyak 15.9% dan kos kewangan sebanyak 2.6%.

6.3.5. IUMW mencatatkan perbelanjaan berjumlah RM24.37 juta pada tahun 2018, iaitu peningkatan sejumlah RM1.19 juta (5.1%) berbanding RM23.18 juta pada tahun 2017. Manakala perbelanjaan bagi tahun 2017 juga mengalami peningkatan sejumlah RM1.15 juta (5.2%) berbanding RM22.03 juta pada tahun 2016. Peningkatan perbelanjaan pada tahun 2017 dan 2018 berbanding tahun 2016 adalah disebabkan peningkatan pembayaran gaji kerana terdapat penambahan kakitangan. Peningkatan kos promosi dan pemasaran juga antara faktor peningkatan perbelanjaan bagi tahun tersebut. Butiran lanjut seperti dalam **Jadual 8** dan **Carta 5**.

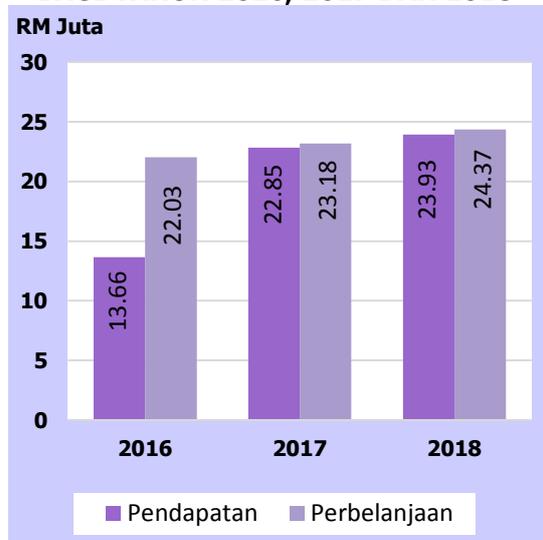
6.3.6. Analisis terhadap kedudukan kewangan mendapati IUMW merekodkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM8.37 juta, RM327,312 dan RM441,520 masing-masing bagi tahun 2016, 2017 dan 2018. Sejak penubuhan syarikat pada tahun 2011, IUMW tidak pernah mencatatkan keuntungan. Selain itu, IUMW tidak mampu

menanggung perbelanjaan setiap tahun disebabkan perbelanjaan melebihi pendapatan yang diterima. Bagaimanapun, IUMW menunjukkan trend penurunan kerugian bagi tempoh tahun 2017 dan 2018 berbanding tahun 2016. Penurunan kerugian dipengaruhi oleh peningkatan pelajar yang mengikuti pengajian di IUMW

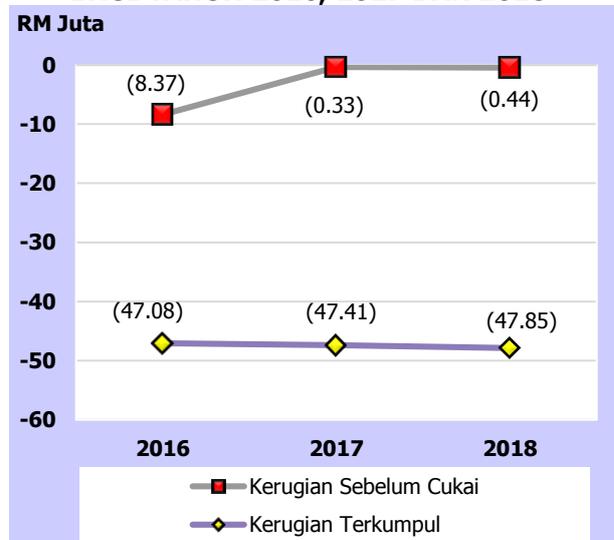
Kerugian terkumpul
pada 31 Disember
2018
IUMW tidak pernah
mencatat keuntungan
RM47.85 juta

serta penstrukturan semula yuran pengajian. Kerugian bagi tempoh tiga (3) tahun menyebabkan peningkatan kerugian terkumpul syarikat berjumlah RM47.85 juta pada 31 Disember 2018. Kerugian terkumpul syarikat yang tinggi menyebabkan ekuiti syarikat mengalami defisit berjumlah RM26.60 juta. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8** dan **Carta 6**.

**CARTA 5
TREND PENDAPATAN DAN
PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



**CARTA 6
TREND KERUGIAN SEBELUM CUKAI
SERTA KERUGIAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018**



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.3.7. Secara umumnya, sebahagian besar aset IUMW terdiri daripada aset semasa yang merangkumi purata 90.5%. Aset bukan semasa pula hanya 9.5% daripada jumlah aset syarikat. Berdasarkan analisis Audit, jumlah aset IUMW menunjukkan peningkatan setiap tahun. Pada tahun 2018, aset IUMW meningkat sejumlah RM2.44 juta (27.9%) kepada RM11.17 juta berbanding tahun 2017 dan meningkat sejumlah RM2.58 juta (42%) pada tahun 2017 kepada RM8.73 juta berbanding tahun 2016. Peningkatan jumlah aset IUMW disebabkan peningkatan aset semasa iaitu tunai dan kesetaraan tunai yang meningkat setiap tahun.

6.3.8. Secara keseluruhannya, jumlah liabiliti IUMW melebihi jumlah aset bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 menunjukkan IUMW tidak mempunyai sumber yang

mencukupi bagi memenuhi obligasi liabilitinya pada masa diperlukan. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 0.47:1 menunjukkan syarikat tidak berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman.

6.3.9. Kedudukan aliran tunai IUMW dipengaruhi oleh aliran tunai bersih daripada aktiviti operasi dan aliran tunai bersih daripada aktiviti pembiayaan. Bagi aliran tunai bersih daripada aktiviti pelaburan pula, ianya tidak menunjukkan sebarang perubahan ketara kerana IUMW tidak membuat sebarang pembelian aset yang signifikan bagi tempoh tiga (3) tahun yang diaudit. Pada akhir tahun 2018, IUMW mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM6.41 juta dengan peningkatan sejumlah RM2.62 juta (69.1%) berbanding RM3.79 juta yang dicatatkan pada akhir tahun 2017. Faktor utama peningkatan tunai dan kesetaraan tunai pada tahun 2018 adalah disebabkan peningkatan peruntukan kerugian kemerosotan nilai atas penghutang perdagangan berjumlah RM1.05 juta dan penurunan dalam pemiutang lain berjumlah RM1.15 juta dalam aliran tunai bersih untuk aktiviti operasi. Pada tahun 2016, aliran tunai bersih daripada aktiviti operasi merekodkan aliran keluar tunai berjumlah RM4.18 juta disebabkan pada tahun tersebut, IUMW merekodkan kerugian sebelum cukai sejumlah RM8.37 juta.

Maklum balas IUMW yang diterima pada 9 Oktober 2019

IUMW sedang merangka bajet yang lebih efisien dan realistik untuk tahun 2020 dan akan dibentangkan pada mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2019. IUMW akan berbincang dengan UMH untuk merangka penstrukturan semula hutang pinjaman dan salah satu langkah yang disyorkan adalah untuk mengubah hutang kepada bentuk syer. Perkara ini masih lagi dalam proses perbincangan awal dan akan dibangkitkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan Disember 2019.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan IUMW adalah kurang stabil. Sungguhpun IUMW mampu menjana pendapatan pada tahun 2016 hingga 2018, namun IUMW masih mengalami kerugian disebabkan perbelanjaan melebihi pendapatan yang direkodkan. Keadaan ini menyebabkan berlakunya defisit dalam ekuiti syarikat.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya berdasarkan skop pengauditan, IUMW telah mencapai objektif penubuhannya untuk menjalankan perniagaan universiti swasta. Bagaimanapun, amalan tadbir urus korporat IUMW adalah pada tahap kurang memuaskan. Hal ini kerana IUMW tidak mengamalkan sepenuhnya tujuh (7) daripada sembilan (9) amalan tadbir urus korporat yang baik. Pengambilan pelajar adalah tidak cekap kerana hanya mencapai 63.8% dan 79.3% sasaran bagi tahun 2017 dan 2018. Pasaran graduan IUMW masih belum mencapai tahap purata nasional yang ditetapkan oleh KPM. Prestasi kutipan yuran pelajar adalah kurang cekap kerana wujud tunggakan bayaran yuran pelajar berjumlah RM5.50 juta. Kedudukan kewangan syarikat pula berada pada tahap kurang stabil di mana sehingga 31 Disember 2018, IUMW merekodkan kerugian terkumpul berjumlah RM47.85 juta menyebabkan berlakunya defisit dalam ekuiti syarikat.

8. SYOR AUDIT

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

- i. kekosongan jawatan ahli Lembaga Pengarah perlu diisi dengan segera mengikut komposisi Lembaga Pengarah yang ditetapkan dalam Perlembagaan Syarikat. Ahli Lembaga Pengarah perlu mempunyai pelbagai latar belakang, pengalaman dan kemahiran terutamanya dalam hal pengurusan universiti swasta bagi memastikan keputusan yang dibuat adalah signifikan dan memberi impak kepada prestasi kewangan. Terma Rujukan bagi Jawatankuasa Kewangan pula perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah;
- ii. SOP serta Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama yang disediakan hendaklah diluluskan oleh Lembaga Pengarah bagi membolehkannya dijadikan dokumen rujukan rasmi syarikat;
- iii. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam perlu ditubuhkan bagi melaksanakan penilaian terhadap kawalan dalaman dan pengurusan risiko secara berterusan. Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan hendaklah ditubuhkan bagi memastikan perkara berkaitan imbuhan, pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah dibincangkan secara bebas;

- iv. kajian keberkesanan aktiviti pemasaran dan promosi perlu dilaksanakan bagi mengenal pasti kaedah terbaik bagi meningkatkan pengambilan pelajar baharu seterusnya meningkatkan pendapatan syarikat; dan
- v. polisi berkaitan pembayaran yuran pengajian hendaklah dikuatkuasakan bagi mengurangkan tunggakan yuran oleh pelajar.

PENUTUP

PENUTUP

1. Berdasarkan pengauditan yang telah dijalankan, didapati masih terdapat perkara yang boleh ditambah baik bagi memastikan aktiviti sesebuah syarikat Kerajaan 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 Pegawai Eksekutif syarikat perlu mewujudkan sistem semak dan imbalan untuk memastikan pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan. Langkah ini adalah penting bagi memastikan aktiviti syarikat mendapat nilai faedah terbaik.
2. 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 korporat yang baik serta menentukan sejauh mana aktiviti telah dilaksanakan dengan cekap dan berkesan dalam mencapai objektif penubuhan syarikat berkenaan.
3. Selain itu, Kementerian/badan induk yang merupakan pemegang saham/penjamin kepada sesebuah syarikat juga perlu memantau aktiviti syarikat berkenaan secara berkala. Hal ini adalah bagi memastikan syarikat Kerajaan mengamalkan tadbir urus korporat yang baik, berdaya saing dan berupaya membayar dividen serta membayar balik pinjaman kepada Kerajaan.
4. Selain memenuhi kehendak perundangan, saya berharap laporan ini dapat dijadikan asas untuk memantapkan lagi tadbir urus korporat dalam usaha penambahbaikan serta meningkatkan akauntabiliti dan integriti syarikat.

**Ketua Audit Negara
Malaysia**

Putrajaya

15 November 2019

AKRONIM

AKRONIM

1MDB	1Malaysia Development Berhad
A&E	<i>Accident & Emergency</i>
ACG	<i>Access Control Gate</i>
AFC	<i>Automatic Fare Collection</i>
AGROBANK	Bank Pertanian Malaysia Berhad
AHU	<i>Air Handle Unit</i>
AKKP	Akta Keselamatan dan Kesihatan Pekerja
ALP	Ahli Lembaga Pengarah
APAD	Agensi Pengangkutan Awam Darat
APM	Angkatan Pertahanan Awam Malaysia
APR	Akaun Pembiayaan RISDA
ARB	Amanah Raya Berhad
ARCC	<i>Audit Risk and Compliance Committee</i>
ARCoE	<i>Asean Railway Centre of Excellence</i>
Assets Global	Assets Global Network Sdn. Bhd.
ATGH	Actius Terra Global Holdings Sdn. Bhd.
ATSB	Astronautic Technology (M) Sdn. Bhd.
AWEN	AWEN Wales Limited
Bank Muamalat	Bank Muamalat Malaysia Berhad
BARIC	<i>Board Audit, Risk and Integrity Committee</i>
BAS	<i>Building Automation System</i>
BEP	<i>Break Even Point</i>
BFR	<i>Based Financing Rate</i>
BIMB	Bank Islam Malaysia Berhad
BLR	<i>Base Lending Rate</i>
BNRC	<i>Board Nominee and Remuneration Committee</i>
BPMB	Bank Pembangunan Malaysia Berhad
BPPS	Bahagian Pelaburan dan Pembangunan syarikat
BRE	<i>Business Rule Engine</i>
BTP	Borang Tindakan Pembetulan
BTSP	Bahagian Tanam Semula dan Perladangan
CCTV	Kamera Litar Tertutup
CEO	Ketua Pegawai Eksekutif
CFS	Centre of Foundation Studies
CIMB Bank	CIMB Bank Berhad
CL-i	Kemudahan Tunai-I
CMS	<i>Campus Management System</i>
CPC	Sijil Perakuan Siap Kerja
CPG	<i>Clinical Practice Guidelines</i>
Cradle Fund	Cradle Fund Sdn. Bhd.
CRC	Clinical Research Centre
CRM	Clinical Research Malaysia
CRO	<i>Contract Research Organisation</i>

CSR	Tanggungjawab Sosial Korporat
CTA	<i>Clinical Trial Agreement</i>
CV Lab	<i>Cardiovascular Laboratory</i>
DAL	<i>Discretionary Authority Limit</i>
Danainfra	Danainfra Nasional Berhad
DCR	Resolusi Lembaga Pengarah
DLP	Tempoh Tanggungan Kecacatan
E&E	Elektrik dan Elektronik
ECRL	<i>East Coast Rail Link</i>
EMU	<i>Electrical Multiple Unit</i>
ETS	<i>Electrical Train Service</i>
EXIM	Export-Import Bank of Malaysia Berhad
FCAM	<i>Faculty of Communication, Arts and Multimedia</i>
FELCRA	FELCRA Berhad
FESS	<i>Faculty of Education and Social Sciences</i>
FSTEM	<i>Faculty of Sciences, Technology, Engineering & Mathematics</i>
FVSB	Famous Venue Sdn. Bhd.
GCP	<i>Good Clinical Practice</i>
GIC	Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan
GovCo	GovCo Holdings Berhad
GP	<i>General Practice</i>
GPKRP	Garis Panduan Keselamatan Rekod Perubatan
Green Book	<i>The Green Book – Enhancing Board Effectiveness</i>
HKL	Hospital Kuala Lumpur
HPP	Hospital Pulau Pinang
HUS	Hospital Umum Sarawak
IAQ	<i>Indoor Air Quality</i>
IBS	IUMW Business School
ICF	<i>Inform Consent Form</i>
ICL	<i>Invasive Cardiovascular Laboratory</i>
ICP	<i>Islamic Commercial Paper</i>
ICPS	<i>The Integrated Common Payment System</i>
ICT	<i>Information and Communication Technologies/</i> Teknologi Maklumat dan Komunikasi
ICU	Unit Rawatan Rapi
IJN	Institut Jantung Negara
IJNHSB	IJN Holdings Sdn. Bhd.
IJNSB	Institut Jantung Negara Sdn. Bhd.
IMTJ	<i>International Medical Travel Journal</i>
IP	<i>Inpatient</i>
IPTS	Institusi Pendidikan Tinggi Swasta
IT	<i>Information Technology</i>
IUMW	International University of Malaya-Wales Sdn. Bhd.
IWK	Indah Water Konsortium Sdn. Bhd.
JANM	Jabatan Akauntan Negara Malaysia
JBPM	Jabatan Bomba dan Penyelamat Malaysia
JKA	Jawatankuasa Audit

JKAP	Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan
JKSB	Jambatan Kedua Sdn. Bhd.
JPH	Jawatankuasa Pengurusan Hutang
Khazanah	Khazanah Nasional Berhad
KKM	Kementerian Kesihatan Malaysia
KMP	Kumpulan Modal Perdana Sdn. Bhd.
KPDNHEP	Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna
KPE	Ketua Pegawai Eksekutif
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> Petunjuk Prestasi Utama
KPK	Ketua Pengarah Kesihatan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KPO	Ketua Pegawai Operasi
KSU	Ketua Setiausaha
KTM	Keretapi Tanah Melayu
KTMB	Keretapi Tanah Melayu Berhad
KVDT	<i>Klang Valley Electrified Double Track</i>
KWAP	Kumpulan Wang Awam (Diperbadankan)
KWSP	Kumpulan Wang Simpanan Pekerja
LADA	Lembaga Pembangunan Langkawi
LCCSB	Langkawi Cable Car Sdn. Bhd.
LETSB	LADA Eco-Tourism Sdn. Bhd.
LITA	<i>Langkawi Tourism Awards</i>
LKAN	Laporan Ketua Audit Negara
LOD	<i>Letter of Demand</i>
LRT	<i>Light Rail Transit</i>
MAIWP	Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan
MAVCAP	Malaysia Venture Capital Management Berhad
MCCG	<i>Malaysian Code on Corporate Governance</i>
MCO	<i>Management Care Organization</i>
MDV	Malaysia Debt Ventures Berhad
MFRS	<i>Malaysian Financial Reporting Standards</i>
MHC	MAIWP Healthcare Sdn. Bhd.
MIMOS	MIMOS Berhad
MJM	Mesyuarat Jemaah Menteri
MKD	Menteri Kewangan (Diperbadankan)
MKD Handbook	Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan)
MKDAM	MKD Aman Makmur Sdn. Bhd.
MMKN	Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri
MOF	Kementerian Kewangan Malaysia
MOT	Kementerian Pengangkutan Malaysia
MoU	<i>Memorandum of Understanding</i>
MREC	<i>Medical Research & Ethics Committee</i> Jawatankuasa Penyelidikan dan Etika Perubatan
MRL	Malaysia Rail Link Sdn. Bhd.
MRT	<i>Mass Rapid Transit</i>
MSGB	Malaysia Sukuk Global Berhad

MSQH	<i>Malaysian Society for Quality in Health</i>
MSSB	Mutiara Smart Sdn. Bhd.
MSSB	Malaysia Sovereign Sukuk Berhad
MV	<i>Mobile Validator</i>
MyHSR	MyHSR Corporation Sdn. Bhd.
NADMA	Agensi Pengurusan Bencana Negara
NGO	Pertubuhan Bukan Kerajaan
NIH	<i>National Institute of Health</i> Institut Kesihatan Negara
NKEA	<i>National Key Economic Area</i> Bidang Ekonomi Utama Negara
NKRA	<i>National Key Results Area</i> Bidang Keberhasilan Utama Negara
NMRR	<i>National Medical Research Registry</i>
NPL	<i>Non Performing Loan</i>
OKU	Orang Kelainan Upaya
OP	<i>Outpatient</i>
OSHEN	<i>Occupational Safety, Health & Environmental</i>
PAAB	Pengurusan Aset Air Berhad
PAK	Perbadanan Aset Keretapi
PBN	Pihak Berkuasa Negeri
PBU	Pihak Berkuasa Universiti
PCI	<i>Percutaneous Coronary Intervention</i>
PDRM	Polis Diraja Malaysia
PDTL	Pejabat Daerah dan Tanah Langkawi
PEMANDU	Performance Management and Delivery Unit/ Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan
PETRONAS	Petroleum Nasional Berhad
PhD	Ijazah Kedoktoran
PIBB	Public Islamic Bank Berhad
PIC	<i>Person Incharge</i>
PLSB	Panorama Langkawi Sdn. Bhd.
PMMD	<i>Procurement Materials and Management Department</i>
PPFI	Pembinaan PFI Sdn. Bhd.
PPH	Pejabat Pengurusan Hutang
PPM	<i>Planned Preventive Maintenance</i>
Prasarana	Prasarana Malaysia Berhad
PRB	Permodalan RISDA Berhad
PRB GTS	PRB Grid Technology Solutions Sdn. Bhd.
PTP	Pesuruhjaya Tanah Persekutuan
PTPTN	Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Negara
PTSB	Perwaja Terengganu Sdn. Bhd.
PUSRAWI	Hospital Pusrawi Sdn. Bhd.
QA	<i>Quality Assurance</i>
QPS	<i>Quality Improvement and Patient Safety</i>
RH	<i>Relative Humidity</i>
RHSB	RISDA Holdings Sdn. Bhd.
RHSM	Rangkaian Hotel Seri Malaysia Sdn. Bhd.

RISDA	Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah
RMK	Rancangan Malaysia
RPP	Rekod Perubatan Pesakit
RTBB	Rancangan Tanam Baru Berkelompok
S&P	Perjanjian Jual Beli
SAIB	<i>Station Accounts Instruction Book</i>
SAREX	<i>Search and Rescue Exercises</i>
SBMJ	Syarikat Berhad Menurut Jaminan
SCMF	<i>Study Coordinator Management File</i>
SID	Bahagian Pelaburan Strategik
SKMM	Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia
SME Bank	Small Medium Enterprise Development Bank Malaysia Berhad
SMR	Syarikat Milikan RISDA
SOP	<i>Standard Operating Procedures</i>
SPAD	Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat
SPNB	Syarikat Perumahan Negara Berhad
SPNB	Syarikat Prasarana Negara Berhad
SPRM	Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia
SPV	<i>Special Purpose Vehicle</i>
SRC	SRC International Sdn. Bhd.
SSER	Suria Strategic Energy Resources Sdn. Bhd.
SSJ	South Side Jewel Sdn. Bhd.
SSM	Suruhanjaya Syarikat Malaysia
TCCC	<i>Train Control and Common Centre</i>
TIM	<i>Ticket Issuing Machine</i>
TNB	Tenaga Nasional Berhad
TPA	<i>Third Party Administrator</i>
TPSB	Turus Pesawat Sdn. Bhd.
TVM	<i>Ticket Vending Machine</i>
UAD	Unit Audit Dalam
UDA	UDA Holdings Berhad
UKK	Unit Kawalan Kredit
UM	Universiti Malaya
UMH	UM Holdings Sdn. Bhd.
UOW/UOW:TSD	University of Wales dan University of Wales:Trinity Saint David
VSD	<i>Variable Speed Drive</i>
WGSB	Wakala Global Sukuk Berhad
WHS	<i>Wellness Health Screening</i>
WI	<i>Working Instructions</i>
YAB	Yang Amat Berhormat
YB	Yang Berhormat



PNMB

DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2019
www.printnasiona.com.my
email: cservice@printnasiona.com.my
Tel.: 03-92366888 Faks: 03-92366999



Jabatan Audit Negara
No. 15, Aras 1-5,
Persiaran Perdana, Presint 2
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan,
62518 Putrajaya, Malaysia