



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

TAHUN 2017

PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI
DAN PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN NEGERI
MELAKA

SIRI 1



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2017

**PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI
DAN PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN**

NEGERI MELAKA SIRI 1

Jabatan Audit Negara Malaysia



KANDUNGAN

KANDUNGAN

vii	KATA PENDAHULUAN
xi	INTISARI LAPORAN
	<u>BAHAGIAN I</u>
	PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI
3	PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA Putra Specialist Hospital (Melaka) Sdn. Bhd.
	<u>BAHAGIAN II</u>
	PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI NEGERI
45	PENGAUDITAN PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI)
81	PENUTUP



KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

1. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit Penyata Kewangan Kerajaan Negeri, Pengurusan Kewangan dan Aktiviti Jabatan/Agensi Negeri. Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 serta Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 pula memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 2016 yang menerima geran/pinjaman/jaminan daripada Kerajaan Persekutuan atau Kerajaan Negeri dan sesebuah syarikat di mana lebih daripada 50% modal saham berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri atau Agensi Kerajaan Persekutuan/Negeri. Pengauditan prestasi telah dijalankan selaras dengan Seksyen 6(d), Akta Audit 1957 serta berpanduan kepada piawaian pengauditan antarabangsa yang dikeluarkan oleh *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI).

2. Laporan saya mengenai Pengurusan Aktiviti/Kewangan Jabatan/Agensi Kerajaan Negeri Melaka Bagi Tahun 2017 Siri 1 ini mengandungi dua (2) bahagian seperti berikut:

Bahagian I : Aktiviti Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri

Bahagian II : Pengurusan Kewangan Jabatan/Agensi Negeri

3. Laporan ini mengenai perkara yang telah diperhatikan hasil daripada pengauditan yang telah dijalankan terhadap aktiviti di satu (1) Syarikat Kerajaan Negeri Melaka. Selain itu, dilaporkan juga hasil pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) yang dijalankan di 10 Jabatan/Agensi Negeri. Hanya penemuan Audit yang penting sahaja yang dilaporkan dalam laporan ini. Laporan berkenaan juga telah dikemukakan kepada Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau bagi mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan sebanyak 12 syor untuk diambil tindakan oleh Ketua Jabatan/Agensi Kerajaan Negeri berkenaan.

4. *Auditor General's Dashboard* yang mula dilaksanakan pada 31 Mei 2013 memaparkan isu dan status terkini tindakan terhadap Aktiviti Jabatan/Agensi Kerajaan Negeri yang dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara. Mekanisme ini berjaya membantu Jabatan/Agensi Kerajaan untuk menyalurkan maklum balas dengan cepat dan pantas. Ini membuktikan komitmen dan keprihatinan Kerajaan dalam menjelaskan

kedudukan terkini isu Laporan Ketua Audit Negara serta menyalurkan status tindakan yang telah diambil kepada pihak awam.

5. Saya berharap laporan ini akan digunakan sebagai asas untuk memperbaiki segala kelemahan, memantapkan usaha penambahbaikan, meningkatkan akauntabiliti dan integriti serta mendapat *value for money* bagi setiap perbelanjaan yang dibuat seperti mana yang dihasratkan oleh Kerajaan.

6. Saya ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pegawai Jabatan/Agensi Kerajaan Negeri yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada pegawai saya yang telah berusaha gigih serta memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Madinah Binti Mohamad', with a horizontal line underneath.

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

Putrajaya
12 Jun 2018



INTISARI LAPORAN

INTISARI LAPORAN

BAHAGIAN I - PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA

1. *Putra Specialist Hospital (Melaka) Sdn. Bhd.*

- a. Putra Specialist Hospital (Melaka) Sdn. Bhd. (PSHM) dahulu dikenali sebagai The Southern Hospital Sdn. Bhd. (TSH) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 6 Ogos 1992. TSH ditukar nama kepada Putra Hospital (Melaka) Sdn. Bhd. (PHM) pada 27 Oktober 2005. Pada 9 Januari 2016, PHM telah menukar nama kepada PSHM. Modal saham PSHM dibenarkan berjumlah RM60 juta dan modal berbayarnya pada 31 Disember 2016 adalah berjumlah RM50 juta. PSHM adalah sebuah syarikat Kerajaan Negeri Melaka melalui pegangan saham utama dimiliki oleh Perbadanan Ketua Menteri Melaka, Lembaga Tabung Amanah Melaka dan Yayasan Melaka dengan pegangan saham masing-masing sebanyak 74%, 12% dan 5%. Manakala pegangan saham minoriti dimiliki oleh Perbadanan Melaka Holding Sdn. Bhd. dan Potensi Lestari Sdn. Bhd. masing-masing sebanyak 5% dan 4%. PSHM ditubuhkan untuk menawarkan perkhidmatan perubatan yang berkualiti dan cemerlang serta merupakan pemberi perkhidmatan kesihatan swasta yang utama di negeri Melaka. Aktiviti utama PSHM adalah untuk menyediakan perkhidmatan perubatan kepada pesakit dalam dan pesakit luar.
- b. Pengauditan telah dijalankan pada 18 September 2017 hingga 29 Disember 2017 merumuskan perkara berikut:

i. **Kedudukan Kewangan**

Kedudukan kewangan PSHM adalah kurang stabil di mana keuntungan sebelum cukai telah menurun dari RM9.15 juta pada tahun 2014 kepada RM3.31 juta pada tahun 2015 dan mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM2.87 juta pada tahun 2016 mengakibatkan PSHM mencatatkan kerugian terkumpul bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 berjumlah RM29.77 juta, RM27.53 juta dan RM30.50 juta masing-masing. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa adalah rendah dan menurun pada kadar 1:1.05 berbanding pada tahun 2015 menunjukkan syarikat masih boleh memenuhi obligasi jangka

pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, PSHM juga mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM7.74 juta pada akhir tahun 2016.

ii. Pengurusan Aktiviti

Secara keseluruhannya aktiviti perkhidmatan kesihatan PSHM telah diuruskan dengan tidak berkesan dan tidak teratur kerana sasaran pendapatan daripada konsultan tidak tercapai; kadar kekerapan penggunaan katil yang rendah; tiada kontrak perjanjian antara panel pembiaya dengan PSHM menyebabkan penghutang perniagaan meningkat; kurang pemantauan pengurusan atasan berkenaan tunggakan penghutang perniagaan; borang tunggakan tidak diisi sepertimana yang ditetapkan oleh *Standard Operating Prosedure* (SOP); permohonan pendahuluan tanpa cagaran bil-bil Tenaga Nasional Berhad (TNB) dan mempunyai baki tunggakan serta menyebabkan PSHM terpaksa menanggung caj faedah yang tinggi daripada perkhidmatan *Factoring* dan penjualan saham Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd. (PSHBP) tidak mengikut terma-terma perjanjian.

iii. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus PSHM adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa amalan tadbir urus yang tidak dipatuhi.

- c. Penemuan audit utama yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh PHSM adalah seperti berikut:
- i. sasaran pendapatan daripada konsultan tidak tercapai bagi tahun 2015 dan 2016;
 - ii. purata kekerapan penggunaan katil rendah dan menurun setiap tahun;
 - iii. sumbangan pendapatan daripada konsultan kurang memuaskan kerana pada tahap peratus yang rendah dan menurun setiap tahun;
 - iv. bilangan pesakit dalam menurun setiap tahun;
 - v. tunggakan penghutang perniagaan yang tinggi dan meningkat pada tahun 2015 dan 2017, jumlah penghutang perniagaan bagi kategori syarikat swasta meningkat setiap tahun. Penghutang perniagaan bagi kategori klinik, badan Kerajaan dan syarikat swasta melebihi polisi kredit 30 hari sehingga 120 hari. Tiada kontrak perjanjian antara PSHM dengan panel pembayar. Kurang kawalan dalaman dan pemantauan bagi pesakit yang membayar bil secara sendiri (*self-pay*);

- vi. pendahuluan tanpa cagaran bil-bil pesakit untuk difaktorkan;
 - vii. baki bayaran bagi penjualan saham PSHBP lewat diperoleh dan saham telah ditukar hak milik sebelum pembayaran penuh dibuat;
 - viii. terlebih bayar dividen kepada pemegang saham PSHM; dan
 - ix. pembelian ubat oleh unit farmasi tidak dijalankan mengikut SOP.
- d. Bagi memastikan objektif penubuhan PSHM dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah PSHM mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan ini, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:
- i. PSHM hendaklah meningkatkan pemantauan dan kawalan terhadap tunggakan penghutang perniagaan daripada pelbagai kategori; SOP terhadap kawalan penghutang perniagaan diperketatkan dan dipatuhi;
 - ii. penjualan saham PSHBP diberi penekanan dengan memastikan proses mesyuarat dan keputusan Jawatankuasa Penyelesaian Pertikaian dipatuhi;
 - iii. memastikan kontrak perjanjian antara PSHM dengan panel pembayar diwujudkan;
 - iv. PSHM hendaklah memastikan isu pembayaran dividen diselesaikan dengan segera; dan
 - v. PSHM hendaklah memastikan pelan strategik/rancangan korporat/pelan perniagaan dan petunjuk prestasi utama disediakan setiap tahun.

BAHAGIAN II - PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI NEGERI

2. Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti)

- a. Pada tahun 2017, Jabatan Audit Negara telah menjalankan pengauditan pengurusan kewangan (Indeks Akauntabiliti) di 10 Jabatan/Agensi Negeri untuk menilai sama ada pengurusan kewangan telah mematuhi undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan. Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2017 Siri 1 mengenai Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) menggunakan pendekatan baru iaitu berasaskan risiko, dengan itu pelaporan hanya dibuat berdasarkan prestasi kewangan tahun 2017 sahaja tanpa perbandingan dengan prestasi tahun sebelum. Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan bagi tahun kewangan 2017 menunjukkan tiga (3) Jabatan/Agensi mencapai

tahap Baik, enam (6) Jabatan/Agensi mencapai tahap Memuaskan dan satu (1) Jabatan/Agensi mencapai tahap Tidak Memuaskan.

- b. Jabatan/Agensi Negeri boleh mempertingkatkan pengurusan kewangan ke tahap yang lebih baik jika langkah penambahbaikan diambil oleh Jabatan/Agensi. Sehubungan itu, Jabatan/Agensi hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti berikut:
 - i. memastikan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dalam pengurusan kewangan dipertingkatkan dengan memberi latihan sewajarnya secara berterusan. Selain itu, penilaian ke atas kemahiran dan keupayaan pegawai berkenaan hendaklah dilakukan dari semasa ke semasa;
 - ii. pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara juga berlaku di Bahagian lain memandangkan pengauditan yang dijalankan oleh Jabatan Audit Negara adalah berdasarkan sampel dan skop yang terhad;
 - iii. memastikan isu yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara dan Unit Audit Dalam diambil tindakan pembetulan dan pencegahan;
 - iv. Ketua Jabatan mengambil tindakan sewajarnya terhadap pegawai yang telah dipastikan melakukan ketidakpatuhan serius sehingga menyebabkan kerugian kepada Kerajaan dan menjejaskan imej Kerajaan;
 - v. berusaha mewujudkan budaya kerja berasaskan amalan terbaik untuk mengekalkan kecemerlangan tahap prestasi pengurusan kewangan. Buku Kecemerlangan Pengurusan Kewangan Daripada Perspektif Jabatan Audit Negara Edisi Kedua boleh dijadikan rujukan;
 - vi. menjalankan penyeliaan yang lebih rapi terhadap kerja yang dilaksanakan oleh pegawai bawahan yang terlibat dalam pengurusan kewangan untuk memastikan peraturan Kerajaan yang ditetapkan sentiasa dipatuhi serta penglibatan secara *hands on* dalam urusan tersebut; dan
 - vii. melaksanakan pusingan tugas setiap lima (5) tahun terhadap pegawai yang diberi tanggungjawab kewangan terutamanya pengurusan terimaan, perolehan serta perbelanjaan untuk memastikan tiada ruang dan peluang untuk pegawai melakukan ketidakpatuhan yang serius.



BAHAGIAN I

**PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN NEGERI**

PERBADANAN KETUA MENTERI MELAKA

1. PUTRA SPECIALIST HOSPITAL (MELAKA) SDN. BHD.

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. Putra Specialist Hospital (Melaka) Sdn. Bhd. (PSHM) dahulu dikenali sebagai The Southern Hospital Sdn. Bhd. (TSH) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 6 Ogos 1992. TSH ditukar nama kepada Putra Hospital (Melaka) Sdn. Bhd. (PHM) pada 27 Oktober 2005. Pada 9 Januari 2016, PHM telah menukar nama kepada PSHM. Modal saham PSHM dibenarkan berjumlah RM60 juta dan modal berbayarnya pada 31 Disember 2016 adalah berjumlah RM50 juta. PSHM adalah sebuah syarikat Kerajaan Negeri Melaka melalui pegangan saham utama dimiliki oleh Perbadanan Ketua Menteri Melaka (CMI), Lembaga Tabung Amanah Melaka (TAM) dan Yayasan Melaka dengan pegangan saham masing-masing sebanyak 74%, 12% dan 5%. Manakala pegangan saham minoriti dimiliki oleh Perbadanan Melaka Holding Sdn. Bhd. dan Potensi Lestari Sdn. Bhd. masing-masing sebanyak 5% dan 4%.

1.1.2. PSHM ditubuhkan untuk menawarkan perkhidmatan perubatan yang berkualiti dan cemerlang serta merupakan pemberi perkhidmatan kesihatan swasta yang utama di negeri Melaka. Aktiviti utama PSHM adalah untuk menyediakan perkhidmatan perubatan kepada pesakit dalam dan pesakit luar. PSHM terbahagi kepada lapan (8) unit utama iaitu unit pentadbiran, unit kewangan, unit kawalan kredit, unit kejururawatan, unit klinikal, unit pemasaran, unit farmasi, unit audit dalaman dan perundangan serta lain-lain unit. PSHM mempunyai 41 orang konsultan residen dan 12 orang konsultan pelawat dan mempunyai 241 katil pesakit. PSHM beroperasi di dalam bangunan milik Lembaga Tabung Amanah Melaka di 169, Jalan Bendahara, Pengkalan Rama, Melaka.

1.1.3. PSHM melantik sembilan (9) orang Ahli Lembaga Pengarah dan dipengerusikan oleh Ketua Menteri Melaka. Ahli lain terdiri daripada Pengarah Syarikat Persendirian sebagai Timbalan Pengerusi, Setiausaha Kerajaan Negeri, Pegawai Kewangan Negeri, EXCO Kesihatan dan Pembangunan Sukan, Pengarah Jabatan Kesihatan Negeri Melaka, Doktor PSHM, Pengurus Besar Yayasan Melaka dan Pengurus Besar CMI. Pengurusan PSHM diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh 685 orang kakitangan. PSHM memiliki satu (1) syarikat subsidiari, Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd. (PSHBP), dengan pegangan saham 100%. PSHM juga memiliki dua (2) syarikat

bersekutu iaitu Farmasi Putra Sdn. Bhd. dan Klinik Putra Sdn. Bhd. dengan pegangan saham masing-masing 44% dan 17%. Pengurusan PSHM tertakluk kepada Akta Syarikat 1965, Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia, Akta Buruh 1955, Akta Kemudahan dan Perkhidmatan Jagaan Kesihatan Swasta 1998 (menggantikan Akta Hospital Persendirian 1971), Akta Dadah Berbahaya 1952 (*Dangerous Drug Act* - DDA), Peraturan-Peraturan Racun (Bahan Psikotropik) 1989, pekeliling dan lain-lain peraturan yang perlu dipatuhi oleh Syarikat Kerajaan.

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

1.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek prestasi kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga bulan November 2017. Bagi pengurusan aktiviti, pengurusan pesakit dan konsultan serta pengurusan farmasi telah dipilih untuk diaudit kerana pesakit dan konsultan merupakan subjek utama dan berkait secara langsung dengan perubatan serta menyumbang kepada pendapatan hospital secara keseluruhan manakala farmasi merupakan penyumbang terbesar kepada pendapatan PSHM. Pengauditan telah dijalankan di pejabat PSHM.

1.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian prestasi kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PSHM bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi Laporan Juruaudit Tanpa Teguran pada tahun 2014 dan 2015 oleh Tetuan Ernst & Young manakala Laporan Juruaudit Berteguran pada tahun 2016 oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis *trend* pendapatan, perbelanjaan dan untung/rugi, analisis aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti kaedah pengauditan adalah melalui semakan terhadap rekod, fail, minit mesyuarat dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PSHM. Pihak Audit juga menjalankan analisis terhadap data syarikat, menemu bual pegawai berkaitan dan menjalankan pemeriksaan fizikal serta lawatan audit terhadap aktiviti syarikat yang dijalankan. *Exit conference* yang dipengerusikan oleh Ketua Pegawai Eksekutif PSHM telah diadakan pada 3 Januari 2018.

1.5. RUMUSAN AUDIT

1.5.1. Pengauditan telah dijalankan pada 18 September 2017 hingga 29 Disember 2017 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan PSHM adalah kurang stabil kerana keuntungan sebelum cukai telah menurun daripada RM9.15 juta pada tahun 2014 kepada RM3.31 juta pada tahun 2015 dan mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM2.87 juta pada tahun 2016. Ini telah mengakibatkan PSHM mencatatkan kerugian terkumpul bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang masing-masingnya berjumlah RM29.77 juta, RM27.53 juta dan RM30.50 juta masing-masing. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa adalah rendah dan menurun pada kadar 1:1.05 berbanding pada tahun 2015. Ini menunjukkan syarikat masih boleh memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, PSHM juga mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM7.74 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti

Secara keseluruhannya, aktiviti perkhidmatan kesihatan PSHM telah diuruskan dengan tidak berkesan dan tidak teratur kerana sasaran pendapatan daripada konsultan tidak tercapai; kadar kekerapan penggunaan katil yang rendah; tiada kontrak perjanjian antara panel pembayar dengan PSHM menyebabkan penghutang perniagaan meningkat; kurang pemantauan pengurusan atasan berkenaan tunggakan penghutang perniagaan; borang tunggakan tidak diisi sepertimana yang ditetapkan oleh *Standard Operating Prosedure* (SOP); permohonan pendahuluan tanpa cagaran bil-bil Tenaga Nasional Berhad (TNB) dan mempunyai baki tunggakan serta menyebabkan PSHM terpaksa menanggung caj faedah yang tinggi daripada perkhidmatan *Factoring* dan penjualan saham PSHBP tidak mengikut terma-terma perjanjian.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus PSHM adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa amalan tadbir urus yang tidak dipatuhi.

1.5.2. Penemuan audit utama yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh PSHM adalah seperti berikut:

- i. sasaran pendapatan daripada konsultan tidak tercapai bagi tahun 2015 dan 2016;

- ii. purata kekerapan penggunaan katil rendah dan menurun setiap tahun;
- iii. sumbangan pendapatan daripada konsultan kurang memuaskan kerana pada tahap peratus yang rendah dan menurun setiap tahun;
- iv. bilangan pesakit dalam menurun setiap tahun;
- v. tunggakan penghutang perniagaan yang tinggi dan meningkat pada tahun 2015 dan 2017, jumlah penghutang perniagaan bagi kategori syarikat swasta meningkat setiap tahun. Penghutang perniagaan bagi kategori klinik, badan Kerajaan dan syarikat swasta melebihi polisi kredit 30 hari sehingga 120 hari. Tiada kontrak perjanjian antara PSHM dengan panel pembayar. Kurang kawalan dalaman dan pemantauan bagi pesakit yang membayar bil secara sendiri (*self-pay*);
- vi. pendahuluan tanpa cagaran bil-bil pesakit untuk difaktorkan;
- vii. baki bayaran bagi penjualan saham PSHBP lewat diperoleh dan saham telah ditukar hak milik sebelum pembayaran penuh dibuat;
- viii. terlebih bayar dividen kepada pemegang saham PSHM; dan
- ix. pembelian ubat oleh unit farmasi tidak dijalankan mengikut SOP.

1.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas PSHM telah dibincangkan di dalam *exit conference* pada 3 Januari 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

1.6.1. Kedudukan Kewangan

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

JADUAL 1.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	81.94	83.14	80.70
Lain-lain Pendapatan	3.76	3.08	3.35
JUMLAH PENDAPATAN	85.70	86.22	84.05
Kos Jualan	30.28	31.00	34.69
Belanja Pentadbiran dan Operasi	45.26	51.24	51.20
Belanja Pembiayaan	1.01	0.67	1.03
JUMLAH PERBELANJAAN	76.55	82.91	86.92
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	9.15	3.31	(2.87)
Cukai	1.37	1.07	0.10
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	7.78	2.24	(2.97)
KERUGIAN TERKUMPUL	(29.77)	(27.53)	(30.50)
JUMLAH ASET	61.35	64.81	63.12
JUMLAH LIABILITI	41.12	42.34	43.62
JUMLAH EKUITI	20.23	22.47	19.50
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	61.35	64.81	63.12
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	5.32	4.36	7.74

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

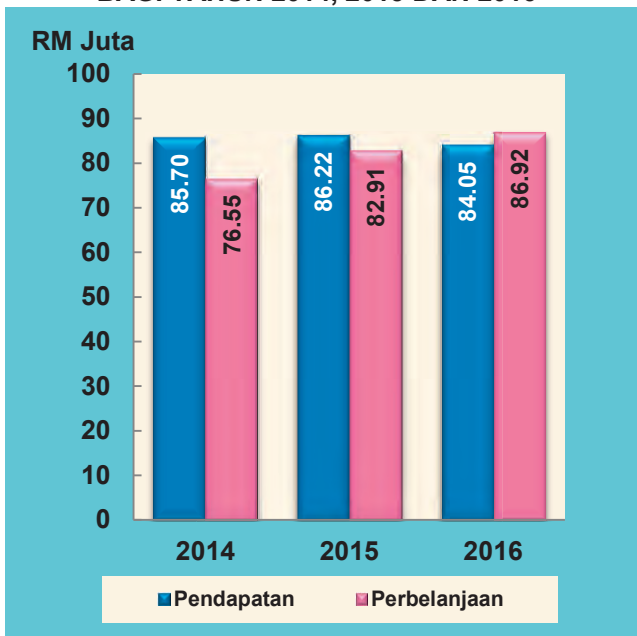
1.6.1.2. Sumber utama pendapatan PSHM adalah daripada bil rawatan pesakit dan khidmat rundingan konsultan selepas ditolak yuran profesional. Jumlah pendapatan pada tahun 2016 menunjukkan penurunan sejumlah RM2.17 juta atau 2.5% berbanding tahun 2015. Penurunan jumlah pendapatan pada tahun 2016 disebabkan peningkatan pembayaran yuran profesional kepada konsultan sejumlah RM6.70 juta atau 17.1% menjadi RM45.81 juta berbanding RM39.11 juta pada tahun 2015 kerana peningkatan terhadap pembayaran bil pesakit pada tahun semasa dan tahun-tahun sebelumnya serta peningkatan terhadap diskaun diberikan kepada pesakit sejumlah RM0.63 juta atau 12.5% berbanding tahun 2015. Ini mengakibatkan syarikat mencatatkan kerugian pada tahun 2016 kerana tidak dapat menampung jumlah perbelanjaan yang meningkat berbanding tahun 2015. *Trend* pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.1** dan **Carta 1.1**.

1.6.1.3. Perbelanjaan PSHM terdiri daripada kos jualan, belanja pentadbiran dan operasi dan belanja pembiayaan. Jumlah perbelanjaan pada tahun 2016 adalah berjumlah RM86.92 juta dengan peningkatan sejumlah RM4.01 juta (4.8%) berbanding RM82.91 juta pada tahun 2015. Ini disebabkan peningkatan terhadap kos jualan dan belanja pembiayaan masing-masing berjumlah RM3.69 juta (11.9%) dan RM0.36 juta (53.7%). Akibatnya PSHM tidak dapat menampung peningkatan perbelanjaan

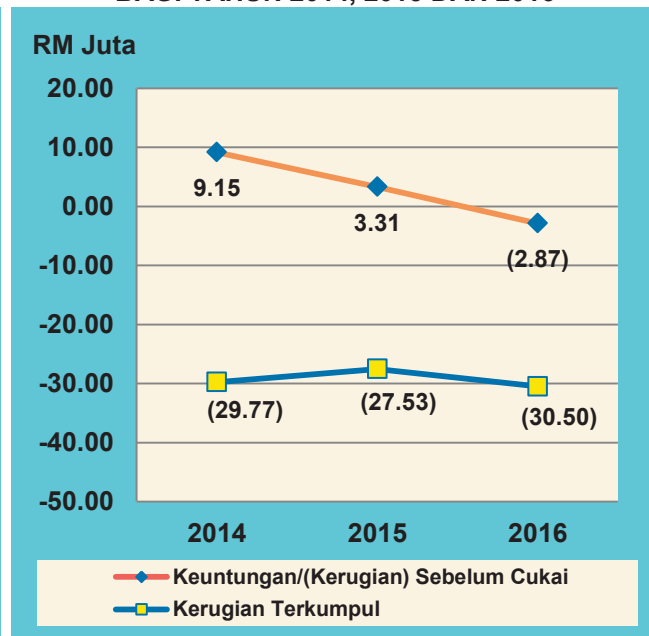
sehingga menyebabkan kerugian pada tahun 2016. *Trend* perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.1** dan **Carta 1.1**.

1.6.1.4. *Trend* pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014 hingga 2016 telah memberi kesan terhadap PSHM yang mencatatkan keuntungan sebelum cukai pada tahun 2014 dan tahun 2015 serta kerugian sebelum cukai pada tahun 2016. Keuntungan sebelum cukai pada tahun 2015 mencatatkan penurunan keuntungan sejumlah RM5.84 juta (63.8%) berbanding tahun 2014 menjadi RM3.31 juta. Pada tahun 2016, PSHM merekodkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM2.87 juta mengakibatkan margin untung bersih PSHM menjadi kurang memuaskan berbanding tahun 2015. Kerugian sebelum cukai ini berpunca daripada penurunan sebanyak 2.5% jumlah pendapatan dan peningkatan sebanyak 14.9% jumlah perbelanjaan. Kerugian terkumpul PSHM pada tahun 2016 meningkat kepada RM30.50 juta berbanding RM29.77 juta pada tahun 2014 dan RM27.53 juta pada tahun 2015. *Trend* keuntungan/kerugian sebelum cukai serta kerugian terkumpul bagi tiga tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.1** dan **Carta 1.2**.

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



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



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

1.6.1.5. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati PSHM mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun ini. Pihak Audit mendapati lebihan aset ini kurang satu (1) kali ganda dan komponen terbesarnya ialah penghutang perniagaan. Manakala,

pada tahun 2016, syarikat berada pada tahap kecairan yang memuaskan kerana bagi setiap ringgit liabiliti semasa, syarikat mempunyai RM1.05 aset semasa. Tahap kecairan ini menurun sebanyak RM0.06 berbanding RM1.11 pada tahun 2015. Bagaimanapun, syarikat hanya mempunyai RM0.96 dalam bentuk tunai dan aset yang mudah ditukar kepada tunai bagi membayar hutang jangka pendeknya dengan segera. Pulangan atas aset syarikat pada tahun 2016 adalah kurang memuaskan kerana pulangan diperoleh bagi setiap ringgit aset yang digunakan adalah negatif menunjukkan syarikat tidak cekap dalam menguruskan asetnya kerana mengalami kerugian pada tahun semasa. Selain itu, pengurusan kredit PSHM bagi tahun 2014 hingga tahun 2016 didapati kurang cekap kerana mengambil purata antara 81 hingga 87 hari untuk mengutip hutang. Ini menunjukkan PSHM sukar untuk mengutip hutang perniagaan dalam tempoh yang ditetapkan bagi digunakan semula untuk membayar pemiutang dalam tempoh kredit 30 hingga 60 hari.

1.6.1.6. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai PSHM bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2016, PSHM mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM7.74 juta dengan peningkatan sejumlah RM3.38 juta (77.5%) berbanding RM4.36 juta pada akhir tahun 2015. Antara sebab peningkatan yang ketara ini adalah kerana pengurangan defisit dalam aliran tunai daripada aktiviti pembiayaan berjumlah RM2.94 juta disebabkan pengurangan pemberian pinjaman kepada syarikat subsidiari iaitu Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd. dan pengurangan bayaran balik sewa beli (*hire purchase*) masing-masing berjumlah RM1 juta dan RM1.92 juta. Mengakibatkan peningkatan ketara terhadap tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2016.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis secara keseluruhannya prestasi kewangan PSHM adalah kurang stabil.

1.6.2. Pengurusan Aktiviti

Di bawah Akta Kemudahan dan Perkhidmatan Jagaan Kesihatan Swasta 1998 dan tertakluk kepada Peraturan-peraturan Kemudahan dan Perkhidmatan Jagaan Kesihatan Swasta (Hospital Swasta dan Kemudahan Jagaan Kesihatan Swasta Lain) 2006. PSHM perlu memberikan perkhidmatan kesihatan yang berkualiti dan cemerlang kepada pesakit dengan menyediakan kemudahan dan perkhidmatan, peralatan kesihatan dan pengkhususan perubatan selain memiliki konsultan yang pakar serta berpengalaman dalam bidang perubatan masing-masing. Selain itu, PSHM memegang Lesen untuk Mengendalikan atau Menyediakan Kemudahan

atau Perkhidmatan Jagaan Kesihatan Swasta. PSHM telah menyediakan perkhidmatan jagaan kesihatan yang didaftarkan adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.2
JENIS PERKHIDMATAN JAGAAN KESIHATAN YANG DIDAFTRAKAN OLEH PSHM

BIL.	JENIS PERKHIDMATAN	BUTIRAN
1.	Pesakit Dalam	Perubatan, Pembedahan Am, O&G, Pediatrik, Jagaan Kritikal, Kecemasan, Oftalmologi, Ortopedik, Otorinolaringologi, Pembedahan Kardiorasik, Kardiologi, Urologi, Nefrologi dan Neurosurgery.
2.	Perkhidmatan Ambulatori	Endoskopik, Hemodialisis (19 Kerusi dialisis Non-Hepatitis).
3.	Perkhidmatan Sokongan	Anestesia, Radiologi & Pengimejan (Mobile Radiografi, Radiografi Am, Lithotripter, Angiografi, C-Arm, Ct Scanner, Fluoroskopi, Mammografi, MRI), Farmasuetikal, Diet, Pensterilan, Ambulans, Kejururawatan dan pemulihan.
4.	Pesakit Luar Pakar	Perubatan, Pembedahan Am, O&G, Pediatrik, Oftalmologi, Ortopedik, Kardiologi, Urologi, Otorinolaringologi, Nefrologi, Gastronenterologi, Pembedahan Plastik, Neurosurgery, Onkologi dan Pembedahan Kardiorasik.

Sumber: PSHM

1.6.2.1. Prestasi Kewangan

a. Prestasi Perbelanjaan Kos Jualan

- i. Perbelanjaan kos jualan merupakan kos yang dibelanjakan oleh PSHM bagi memberi perkhidmatan kesihatan dan perubatan kepada pesakit. Kos jualan terdiri daripada pembelian *medical consumable*, bekalan ubat, makanan untuk pesakit dan bekalan lain. Sasaran perbelanjaan kos jualan bagi tahun 2014 hingga 2016 masing-masing berjumlah RM35.51 juta, RM40.19 juta dan RM34.30 juta.
- ii. Semakan Audit mendapati perbelanjaan kos jualan sebenar bagi tahun 2014 hingga 2016 masing-masing berjumlah RM31.85 juta, RM31.76 juta dan RM31.26 juta. Prestasi kos jualan yang sebenar bagi tahun 2014 hingga 2016 tidak melebihi bajet yang diperuntukkan iaitu varian antara 8.9% hingga 21.0%. Semakan Audit terhadap Penyata Pendapatan dan Perbelanjaan Bagi Tahun 2014 hingga 2016 mendapati perbelanjaan kos jualan menurun setiap tahun dengan penurunan sejumlah RM0.09 juta pada tahun 2015 dan RM0.50 juta pada tahun 2016. Maklumat lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.3
PRESTASI PERBELANJAAN KOS JUALAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

TAHUN	PERBELANJAAN KOS JUALAN (RM Juta)			%
	BAJET	SEBENAR	VARIAN	
2014	35.51	31.85	3.66	10.3
2015	40.19	31.76	8.43	21.0
2016	34.30	31.26	3.04	8.9
JUMLAH	110.00	94.87	15.13	13.8

Sumber: Laporan Bajet Dan Penyata Kewangan Tahun 2014 Hingga 2016

Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan kos jualan adalah baik kerana tidak melebihi bajet yang ditetapkan dan perbelanjaan kos jualan menunjukkan penurunan setiap tahun.

b. Prestasi Pendapatan Konsultan

- i. Merujuk kepada perjanjian di antara PSHM dengan konsultan residen, terdapat tiga (3) jenis caj yang dikenakan iaitu caj pentadbiran, caj praktis dan caj perkhidmatan atau caj gunasama. Caj pentadbiran adalah bayaran antara 10% hingga 11.5% sebulan terhadap kesemua yuran profesional dan yuran perundingan yang dikenakan oleh konsultan kepada semua pesakit dalam dan pesakit luar, pesakit pihak ketiga dan pesakit Indonesia yang dirawat oleh konsultan dan konsultan pelawat. Caj pentadbiran ini akan diterima oleh PSHM sekiranya pesakit membayar bil pada tahun semasa atau bil yang tertunggak pada tahun sebelumnya. Manakala caj praktis adalah bayaran bulanan berjumlah antara RM1,000 hingga RM3,500 yang dikenakan kepada konsultan. Caj perkhidmatan atau caj gunasama pula adalah bayaran bulanan berjumlah antara RM1,000 hingga RM1,500 dikenakan kepada konsultan yang mempunyai klinik dalam bangunan PSHM kerana menggunakan kawasan hospital.
- ii. Pada tahun 2014 hingga 2016, PSHM mensasarkan pendapatan daripada perkhidmatan konsultan adalah masing-masing berjumlah RM5.25 juta, RM8.18 juta dan RM7.36 juta seperti **Jadual 1.4**. Sasaran pendapatan konsultan ditentukan berdasarkan penilaian dan anggaran terhadap kedatangan pesakit ke PSHM tanpa mengambil kira caj praktis dan caj gunasama yang dikenakan oleh PSHM kepada konsultan sepertimana perjanjian antara PSHM dengan konsultan.

JADUAL 1.4
PRESTASI PENDAPATAN KONSULTAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016 OLEH PSHM

PENDAPATAN KONSULTAN	PENDAPATAN (RM Juta)		
	2014	2015	2016
Sasaran Pendapatan Konsultan	43.28	48.48	43.63
Sasaran Yuran Profesional dan Perkhidmatan Konsultan	(38.03)	(40.30)	(36.27)
SASARAN PENDAPATAN KONSULTAN	5.25	8.18	7.36

Sumber: Laporan Bajet dan Penyata Kewangan Tahun 2014 Hingga 2016

- iii. Semakan Audit mendapati pada tahun 2014 hingga 2016, jumlah pendapatan daripada konsultan menurun pada setiap tahun iaitu masing-masing berjumlah RM7.18 juta, RM6.97 juta dan RM3.72 juta. Pendapatan konsultan daripada caj pentadbiran juga mencatatkan penurunan pada setiap tahun iaitu masing-masing berjumlah RM5.85 juta, RM5.58 juta dan RM2.28 juta. Selain itu, pendapatan konsultan daripada caj praktis didapati menunjukkan peningkatan pada tempoh tersebut iaitu masing-masing berjumlah RM1.30 juta, RM1.36 juta dan RM1.41 juta. Manakala pendapatan konsultan daripada caj gunasama adalah berjumlah RM0.03 juta bagi tahun 2014 hingga 2016. Maklumat lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.5
PENDAPATAN DARIPADA KONSULTAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

PENDAPATAN KONSULTAN	PENDAPATAN (RM Juta)		
	2014	2015	2016
Jumlah Pendapatan Konsultan	46.85	44.69	48.09
Tolak bayaran Profesional Fi Konsultan	(41.01)	(39.11)	(45.81)
Pendapatan Daripada Caj Pentadbiran Konsultan (a)	5.85	5.58	2.28
Sasaran Pendapatan Daripada Konsultan	(5.25)	(8.18)	(7.36)
Perbezaan – (RM)	0.60	(2.60)	(5.08)
- (%)	11.4	31.8	69.0
Caj Praktis (b)	1.30	1.36	1.41
Caj Gunasama (c)	0.03	0.03	0.03
JUMLAH PENDAPATAN DARIPADA KONSULTAN (a + b + c)	7.18	6.97	3.72

Sumber: Rekod Kewangan PSHM

- iv. Semakan Audit mendapati pada tahun 2014 pendapatan sebenar daripada konsultan melebihi jumlah yang disasarkan sebanyak RM0.60 juta atau 11.4%. Bagaimanapun pada tahun 2015 dan tahun 2016, sasaran pendapatan ini tidak tercapai dengan perbezaan masing-masing berjumlah RM2.60 juta atau 31.8% dan RM5.08 juta atau 69.0%. Perbezaan pencapaian yang tinggi adalah pada tahun 2016 sebanyak 69.0%. Ini disebabkan pesakit hanya

menjelaskan bil semasa sebanyak 60.7% dan peningkatan sebanyak 1.9% dalam pembayaran bil tertunggak. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 1.5**.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

Kesan daripada pendapatan pesakit tidak menepati sasaran menyebabkan konsultan juga tidak mencapai sasaran kerana kedua-duanya adalah bergantung kepada bilangan pesakit yang datang mendapatkan rawatan di PSHM. Bagaimanapun, PSHM telah menubuhkan Jawatankuasa QA-Billing untuk membuat kajian tentang caj-caj yang dikenakan oleh konsultan adalah sepadan dengan caj-caj yang dibenarkan oleh Akta Kemudahan dan Perkhidmatan Jagaan Kesihatan Swasta 1995 dan tertakluk kepada Peraturan-peraturan Kemudahan dan Perkhidmatan Jagaan Kesihatan Swasta (Hospital Swasta dan Kemudahan Jagaan Kesihatan Swasta lain) 2006 bagi mengelakkan caj yang tidak berpatutan dan caj lebih kompetitif dikenakan kepada pesakit.

Pada pendapat Audit, prestasi pendapatan konsultan PSHM adalah kurang memuaskan kerana pendapatan konsultan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan pada tahun 2015 dan tahun 2016.

c. Prestasi Perbelanjaan Farmasi

- i. Farmasi PSHM telah berdaftar di bawah Akta Pendaftaran Ahli Farmasi 1951 dan tertakluk kepada Peraturan-Peraturan Pendaftaran Ahli Farmasi 2018. Ini membolehkan farmasi PSHM menjalankan perniagaan penyimpanan, peruncitan, pendispensian dan penyebatian racun dadah berbahaya atau bahan-bahan terapeutik. Unit farmasi PSHM membekalkan ubat-ubatan kepada pesakit dalam dan pesakit luar. Ianya terletak di bahagian bawah bangunan PSHM dan beroperasi 24 jam. Unit ini diketuai oleh penolong pengurus kanan, seorang ahli farmasi berdaftar dengan Lembaga Farmasi Malaysia dan dibantu oleh 21 orang kakitangan.
- ii. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2014 hingga 2016, PSHM mensasarkan perbelanjaan bagi unit farmasi masing-masing berjumlah RM15.47 juta, RM17.40 juta dan RM15.60 juta. Perbelanjaan sebenar bagi tempoh tiga (3) tahun ini adalah memuaskan kerana tidak melebihi bajet yang diperuntukkan iaitu dengan varian antara

11.6% hingga 21.8%. Varian yang tinggi adalah pada tahun 2015 iaitu sebanyak 21.8% kerana pada tahun tersebut PSHM meningkatkan sasaran perbelanjaan berjumlah RM1.93 juta atau 12.5% tetapi perbelanjaan sebenar pada tahun tersebut adalah kurang daripada tahun sebelumnya yang berjumlah RM63,295. Maklumat mengenai prestasi perbelanjaan unit farmasi adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.6
PRESTASI PERBELANJAAN BAGI
UNIT FARMASI PSHM BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

TAHUN	PERBELANJAAN (RM Juta)			%
	SASARAN	SEBENAR	VARIAN	
2014	15.47	13.67	1.80	11.6
2015	17.40	13.60	3.80	21.8
2016	15.60	13.51	2.09	13.4
JUMLAH	48.47	40.78	7.69	-

Sumber: Laporan Bajet Dan Penyata Kewangan Tahun 2014 Hingga 2016

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menyatakan bahawa sasaran perbelanjaan farmasi secara terperinci mengikut jenis dan harga ubat tidak disediakan kerana pembelian ubat adalah mengikut keperluan ubat semasa dan tertakluk kepada Jawatankuasa Farmasi & Terapeutik.

Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan farmasi PSHM adalah baik kerana tidak melebihi bajet yang diperuntukkan.

1.6.2.2. Prestasi Output

a. Kemudahan dan Penggunaan Katil

- i. Terdapat dua (2) jenis pesakit yang dikategorikan di bawah pesakit dalam iaitu pesakit dewasa dan kanak-kanak serta bayi yang baru lahir. Bagi tempoh 2014 hingga 2016, PSHM menyediakan sebanyak 241 katil merangkumi sebanyak 229 buah katil untuk pesakit dewasa dan kanak-kanak dan selebihnya 12 buah katil untuk bayi baru lahir.
- ii. Semakan Audit terhadap laporan statistik data pesakit bagi tempoh 2014 hingga 2016, mendapati kadar penggunaan katil dewasa dan kanak-kanak serta katil bayi baru lahir menunjukkan purata yang rendah dan menurun setiap tahun iaitu masing-masing sebanyak 66.4%, 55.5% dan 53.7%. Kadar kekerapan penggunaan katil bagi pesakit dewasa dan kanak-kanak bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah

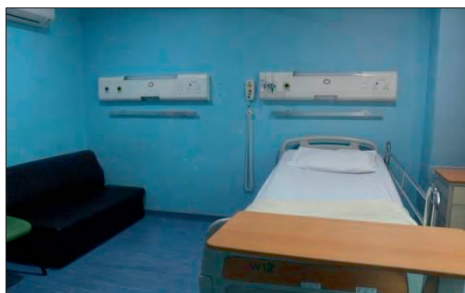
masing-masing sebanyak 68.1%, 57% dan 55.6%. Ini menunjukkan bahawa daripada 229 buah katil yang disediakan untuk kategori pesakit ini didapati purata katil yang diguna oleh pesakit adalah antara 127 katil hingga 156 katil. Manakala kadar kekerapan penggunaan katil bagi kategori bayi baru lahir adalah masing-masing sebanyak 33.3%, 27.7%, 16.7% dengan penggunaan antara dua (2) hingga empat (4) katil setahun. Ini disebabkan jumlah pesakit yang dimasukkan ke wad PSHM tidak mencukupi bagi memenuhi katil-katil yang disediakan dalam satu-satu masa. Ini mengakibatkan purata antara 32.1% hingga 43.1% setahun katil bagi pesakit dewasa dan kanak-kanak dibiarkan kosong manakala purata antara 62.5% hingga 82.2% setahun katil bagi bayi yang baru lahir dibiarkan kosong tanpa pesakit. Maklumat lanjut berkaitan purata kekerapan penggunaan katil seperti **Jadual 1.7** dan **Gambar 1.1** hingga **Gambar 1.4** tentang bilik dan *dorm* yang kosong tanpa diduduki oleh pesakit adalah seperti berikut:

JADUAL 1.7
PURATA KEKERAPAN PENGGUNAAN KATIL BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

PESAKIT/KATIL	PURATA KEKERAPAN PENGGUNAAN KATIL					
	2014		2015		2016	
	BIL.	%	BIL.	%	BIL.	%
Pesakit Dewasa & Kanak-kanak	15,300	-	13,933	-	13,840	-
Bayi	766	-	550	-	360	-
JUMLAH PESAKIT DALAM	16,066	-	14,483	-	14,199	-
Jenis Katil:						
(229) Katil Biasa & Kanak-Kanak	156	68.1	131	57.0	127	55.6
(12) Katil Bayi	4	33.3	3	27.7	2	16.7
(241) KESELURUHAN KATIL	160	66.4	134	55.5	129	53.7

Sumber: PSHM

GAMBAR 1.1



Wad PSHM
- Keadaan Bilik Dengan Satu (1) Katil Pesakit
Semasa Pemeriksaan Audit
(7.12.2017)
(Sumber: PSHM)

GAMBAR 1.2



Wad PSHM
- Keadaan *Dorm* Kanak-Kanak
Semasa Pemeriksaan Audit
(7.12.2017)
(Sumber: PSHM)

GAMBAR 1.3



Wad PSHM
- Keadaan Bilik Dengan Tiga (3) Katil Pesakit Yang Kosong Semasa Pemeriksaan Audit (7.12.2017)
(Sumber: PSHM)

GAMBAR 1.4



Wad PSHM
- Keadaan *Dorm* Pesakit Yang Kosong Semasa Pemeriksaan Audit (7.12.2017)
(Sumber: PSHM)

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM telah mengkaji sebab-sebab penurunan terhadap purata kekerapan penggunaan katil dan bercadang untuk menaik taraf katil sedia ada dengan menambah bilangan bilik dengan satu (1) katil daripada 36 buah bilik kepada 46 buah bilik.

Pada pendapat Audit, prestasi penggunaan katil yang disediakan bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah kurang memuaskan kerana kadar kekerapan penggunaan katil yang rendah dan menurun setiap tahun.

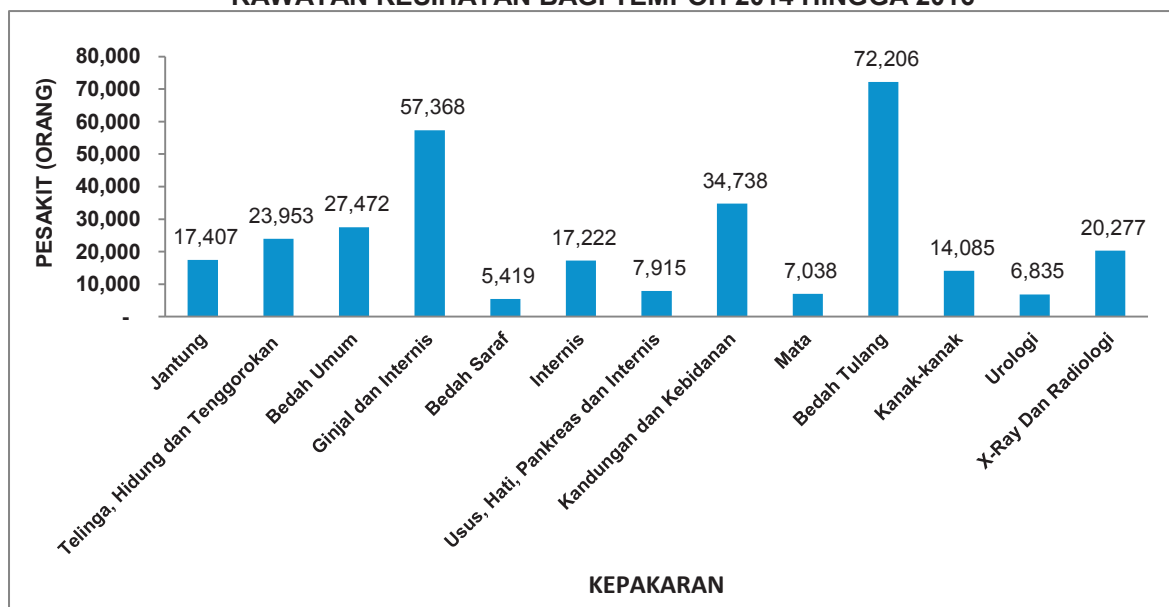
b. Perkhidmatan Konsultan Kepada Pesakit

- i. Perjanjian perkhidmatan di antara PSHM dengan konsultan menjelaskan bahawa konsultan adalah pengamal perubatan yang berkeelayakan yang berdaftar dengan Majlis Perubatan Malaysia (MMC) sebagai pengamal perubatan. Konsultan itu berhasrat melakukan amalan perubatannya di Hospital dan menggunakan kemudahan di hospital.
- ii. PSHM mempunyai tiga (3) jenis konsultan iaitu konsultan residen, konsultan umum dan konsultan pelawat. Konsultan residen adalah doktor pakar yang dilantik oleh PSHM dan mempunyai perjanjian untuk memberikan perkhidmatan kesihatan kepada pesakit sama ada pesakit dalam ataupun pesakit luar. Konsultan ini memperoleh pendapatan daripada PSHM melalui caj perkhidmatan yang dikenakan kepada pesakit yang dirawat. Konsultan umum pula adalah doktor yang dilantik dan dibayar gaji oleh PSHM pada setiap bulan. Kesemua konsultan umum ini bertanggungjawab merawat dan memberi perkhidmatan perubatan terhadap pesakit di Unit Kecemasan PSHM.

Manakala konsultan pelawat diperlukan untuk membuat perkhidmatan perubatan di PSHM apabila konsultan pakar bercuti dan tiada pengganti, pesakit mohon perkhidmatan kepakaran tersebut dan kes-kes yang kepakarannya tidak disediakan oleh PSHM. Konsultan pelawat mempunyai perjanjian perkhidmatan dengan PSHM dengan tempoh perjanjian sehingga tiga (3) tahun.

- iii. Semakan Audit mendapati sehingga November 2017 jumlah konsultan yang berkhidmat dengan PSHM adalah seramai 60 orang yang terdiri daripada 41 orang konsultan residen, tujuh (7) orang konsultan umum dan 12 orang konsultan pelawat. Sebanyak 13 jenis perkhidmatan kesihatan ditawarkan oleh konsultan tersebut.
- iv. Jumlah keseluruhan pesakit yang menerima rawatan perkhidmatan kesihatan dengan konsultan residen bagi tempoh tiga (3) tahun adalah seramai 311,935 orang. Analisis Audit mendapati bagi tempoh tersebut, perkhidmatan pakar bedah tulang mencatatkan jumlah bilangan pesakit yang tertinggi iaitu seramai 72,206 orang. Manakala perkhidmatan pakar bedah saraf mencatatkan jumlah bilangan pesakit yang terendah iaitu seramai 5,419 orang. Bagaimanapun, bagi tahun 2014 hingga 2016, bilangan pesakit yang mendapatkan perkhidmatan kesihatan telah mencatatkan penurunan setiap tahun iaitu masing-masing seramai 110,216 orang, 101,914 orang dan 99,805 orang. Pakar ginjal dan internis mencatatkan peningkatan dan tujuh (7) lagi perkhidmatan kesihatan menunjukkan penurunan dan peningkatan setiap tahun. Manakala lima (5) jenis perkhidmatan kesihatan dengan bilangan pesakit yang dirawat menurun antara 2.9% hingga 39.2% setiap tahun adalah pakar telinga, hidung dan tenggorokan, pakar bedah saraf, pakar usus, hati, pankreas dan internis, pakar kandungan dan kebidanan dan pakar x-ray dan radiologi. Maklumat lanjut adalah seperti carta berikut:

CARTA 1.3
BILANGAN PESAKIT YANG MENERIMA
RAWATAN KESIHATAN BAGI TEMPOH 2014 HINGGA 2016



Sumber: PSHM

- v. Bagi tahun 2014 hingga 2016, jumlah keseluruhan pesakit yang menerima rawatan perkhidmatan kesihatan dengan konsultan pelawat bagi tempoh tiga (3) tahun adalah seramai 2,775 orang iaitu masing-masing seramai 721 orang, 818 orang dan 1,236 orang. Manakala bagi tempoh tiga (3) tahun, konsultan umum merawat seramai 83,638 pesakit iaitu masing-masing seramai 30,086 orang pada tahun 2014, 24,903 orang pada tahun 2015 dan 28,649 orang pada tahun 2016.

Pada pendapat Audit, bilangan pesakit yang menerima perkhidmatan konsultan adalah memuaskan walaupun mencatatkan penurunan setiap tahun.

1.6.2.3. Prestasi Outcome

a. Penyumbang Utama Kepada Pendapatan PSHM

- i. Pendapatan PSHM terdiri daripada pendapatan daripada pesakit dan konsultan. Semakan Audit mendapati pada tahun 2014 hingga 2016, pendapatan keseluruhan PSHM berjumlah RM245.78 juta iaitu masing-masing berjumlah RM81.94 juta, RM83.14 juta dan RM80.70 juta. Pendapatan daripada pesakit merupakan penyumbang terbesar kepada pendapatan PSHM iaitu sebanyak 92.9% pada tahun 2014, sebanyak 91.6% bagi tahun 2015 dan sebanyak 95.4%

pada tahun 2016 dan selebihnya antara sebanyak 4.6% hingga 8.4% disumbang dari pendapatan konsultan.

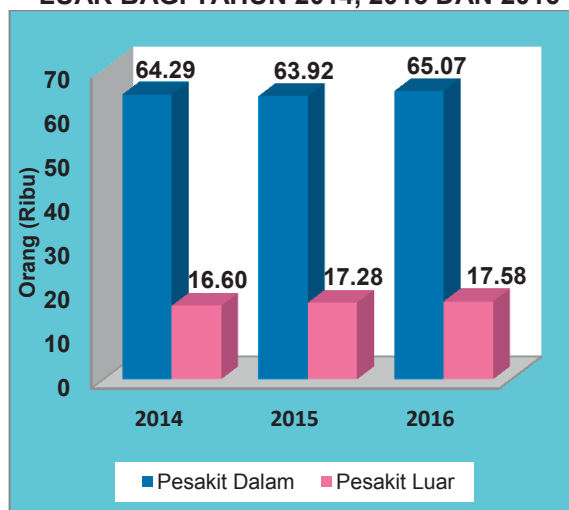
- ii. Bagi tempoh 2014 hingga 2016, jumlah pendapatan pesakit dalam adalah masing-masing berjumlah RM59.49 juta, RM59.62 juta dan RM60.18 juta dengan peratus sumbangan antara 78.2% hingga 78.3%. Manakala pendapatan dari pesakit luar menyumbang antara 21.7% hingga 21.8%. Maklumat lanjut adalah seperti jadual dan carta berikut:

JADUAL 1.8
PENDAPATAN PSHM DARIPADA
PESAKIT DALAM DAN LUAR BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

JENIS PENDAPATAN	PENDAPATAN					
	2014		2015		2016	
	JUMLAH	%	JUMLAH	%	JUMLAH	%
Pesakit Dalam	59.49	78.2	59.62	78.3	60.18	78.2
Pesakit Luar	16.60	21.8	16.56	21.7	16.80	21.8
Jumlah	76.09	100	76.16	100	76.98	100

Sumber: PSHM

CARTA 1.4
PENDAPATAN PESAKIT DALAM DAN
LUAR BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: Penyata Pendapatan Tahun 2014 Hingga 2016

- iii. Pendapatan daripada konsultan yang diterima oleh PSHM adalah terdiri daripada caj pertadbiran, caj praktis dan caj perkhidmatan atau caj gunasama. Pada tahun 2014 hingga 2016, jumlah pendapatan daripada konsultan adalah masing-masing berjumlah RM7.18 juta, RM6.97 juta dan RM3.72 juta. Pendapatan ini mencatatkan peratus sumbangan yang rendah dan menurun setiap tahun iaitu pada kadar sebanyak 8.8% pada tahun 2014, 8.4% pada tahun 2015, dan 4.6%

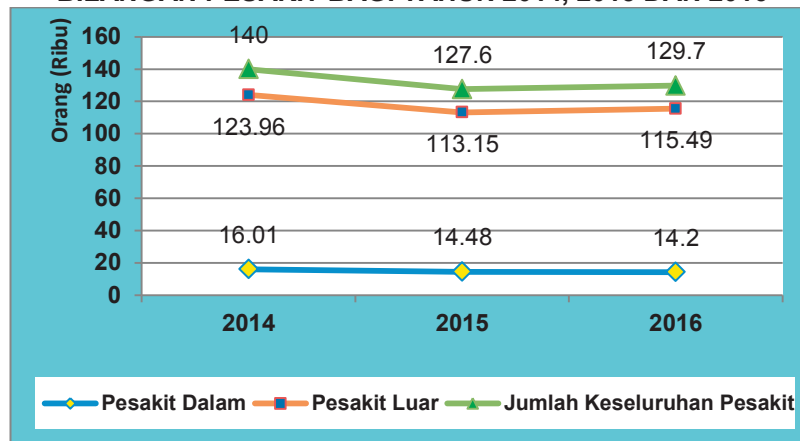
pada tahun 2016. Ini disebabkan pesakit hanya menjelaskan bil semasa sebanyak 60.7% dan peningkatan sebanyak 1.9% dalam pembayaran bil tertunggak. Akibatnya, sasaran pendapatan daripada konsultan pada tahun 2015 dan 2016 tidak tercapai.

Pada pendapat Audit, sumbangan pendapatan daripada pesakit kepada pendapatan PSHM adalah baik kerana melebihi 90 peratus. Bagaimanapun, sumbangan pendapatan daripada konsultan kurang memuaskan kerana pada tahap peratus yang rendah dan menurun setiap tahun.

b. Prestasi Kedatangan Pesakit

- i. Analisis Audit terhadap Laporan Pendaftaran Pesakit bagi tempoh 2014 hingga 2016 mendapati jumlah pesakit yang datang ke PSHM adalah seramai 140,062 orang pada tahun 2014, 127,629 orang pada tahun 2015 dan 129,690 orang pada tahun 2016. Daripada jumlah keseluruhan pesakit, pesakit dalam menyumbang sebanyak 11.5% pada tahun 2014, 11.3% pada tahun 2015 dan 10.9% pada tahun 2016. Manakala pesakit luar menyumbang 88.5% pada tahun 2014, 88.7% pada tahun 2015 dan 89.1% pada tahun 2016. Jumlah pesakit dalam pada tahun 2014 hingga 2016 didapati menurun setiap tahun iaitu masing-masing seramai 16,066 orang, 14,483 orang dan 14,199 orang dengan penurunan sebanyak 9.9% pada tahun 2015 dan sebanyak 2.0% pada tahun 2016. Manakala jumlah pesakit luar pada tahun 2014 hingga 2016 adalah masing-masing sebanyak 123,960 orang, 113,146 orang dan 115,491 orang. Jumlah pesakit luar menurun seramai 10,814 orang atau 8.7% pada tahun 2015 dan meningkat pada tahun 2016 seramai 2,345 orang atau 2.1%. Penurunan pesakit dalam bagi tempoh tiga (3) tahun dan pesakit luar pada tahun 2015 adalah disebabkan populasi pasaran pesakit di Melaka menjadi kecil apabila wujud hospital swasta baru iaitu Oriental Melaka Straits Medical Centre bermula tahun 2015 serta tiga (3) hospital swasta sedia ada di dalam negeri Melaka. Ini mengakibatkan kemudahan hospital tidak dapat digunakan secara cekap dan berkesan. Bilangan pesakit bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah seperti carta berikut:

CARTA 1.5
BILANGAN PESAKIT BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



Sumber: PSHM

Pada pendapat Audit, bilangan pesakit yang datang ke PSHM secara keseluruhannya adalah memuaskan kerana mengalami peningkatan bilangan pesakit pada tahun 2016 walaupun bilangan pesakit dalam menunjukkan penurunan.

c. Tunggakan Bil Pesakit

- i. Bermula tahun 2017, PSHM menetapkan polisi kredit bagi klinik, badan Kerajaan dan syarikat swasta adalah selama 30 hari, manakala bagi syarikat insurans dan *medical care organisation* (MCO) adalah selama 60 hari.
- ii. Semakan Audit mendapati jumlah penghutang perniagaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 masing-masing berjumlah RM26.21 juta, RM27.82 juta dan RM26.04 juta iaitu meningkat sebanyak RM1.61 juta atau 6.1% pada tahun 2015 dan menurun pada tahun 2016 sejumlah RM1.78 juta atau 6.4%. Bagaimanapun, penghutang perniagaan dari kategori syarikat swasta menunjukkan peningkatan setiap tahun iaitu sebanyak 4.4% pada tahun 2015 dan 0.8% pada tahun 2016. Peruntukan hutang ragu pada tahun 2016 mencatatkan peningkatan sebanyak 23.1% menjadi RM1.04 juta berbanding RM0.8 juta pada tahun 2015.
- iii. Merujuk kepada penghutang perniagaan setakat 25 September 2017 mendapati penghutang perniagaan pada tahun 2017 meningkat sejumlah RM11.34 juta atau 63.3% berbanding tahun 2016 menjadi RM29.25 juta yang melibatkan 4,549 bilangan penghutang. Peningkatan tunggakan paling tinggi adalah daripada kategori syarikat swasta (32.6%) dan syarikat insurans (19.0%). Antara sebab jumlah

tunggakan meningkat pada tahun 2017 kerana pesakit enggan membayar jumlah bil yang tidak ditanggung oleh syarikat insurans dan PSHM gagal mendapatkan dokumen sokongan seperti *Guarantee Letter* yang membolehkan pihak PSHM menuntut pembayaran daripada syarikat swasta tersebut. Ini mengakibatkan jumlah penghutang lama masih tidak berkurangan dan gagal dikutip. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.9
TUNGGAKAN PENGHUTANG PERNIAGAAN SEHINGGA 25 SEPTEMBER 2017

KATEGORI PENGHUTANG	TUNGGAKAN (RM Juta)				PENINGKATAN TAHUN 2017 (%)
	2014	2015	2016	2017 (SEHINGGA SEPTEMBER)	
Penghutang Perniagaan	0.01	-0.06	-0.06	-	-
Klinik	0.13	0.1	0.06	0.05	-
Doktor	0.04	0.05	0.08	0.06	-
Badan Kerajaan	1.08	1.25	1.10	1.10	-
Syarikat Insurans	5.44	7.09	6.36	7.57	19.0%
<i>Medical Care Organisation</i>	9.85	8.22	7.30	7.45	2.1%
Syarikat Swasta	4.70	4.91	4.94	6.55	32.6%
Orang Perseorangan	4.96	6.26	6.26	6.47	3.3%
JUMLAH TUNGGAKAN	26.21	27.82	26.04	29.25	-
Peruntukkan Hutang Ragu	-7.07	-7.28	-8.13	-	-
JUMLAH KESELURUHAN	19.14	20.54	17.91	29.25	-

Sumber: PSHM

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menyatakan bahawa peningkatan penghutang perniagaan disebabkan pelarasan hutang yang telah dikemas kini dan proses pembayaran oleh pihak third party payment (TPP) mengambil masa yang agak panjang berbanding pembayaran yang diterima oleh FIBON untuk bil-bil yang difactoring.

- iv. Semakan Audit selanjutnya terhadap pengumuran penghutang perniagaan mendapati daripada jumlah keseluruhan penghutang perniagaan sehingga 25 September 2017 yang berjumlah RM29.25 juta, didapati sejumlah RM9.40 juta atau 32.1% melebihi 30 hari tunggakan, sejumlah RM10.91 juta atau 37.3% melebihi 60 hari tunggakan dan sejumlah RM8.94 juta atau 30.6% adalah kurang 30 hari tunggakan. Penghutang perniagaan bagi kategori klinik, badan Kerajaan dan syarikat swasta yang melebihi polisi kredit 30 hari hingga

120 hari adalah berjumlah RM5 juta dan syarikat swasta memiliki tunggakan melebihi 30 hari yang tertinggi iaitu sejumlah RM4.15 juta.

- v. Semakan Audit mendapati jumlah penghutang perniagaan dari kategori syarikat insuran dan MCO yang melebihi polisi kredit 60 hari adalah berjumlah RM4.71 juta. Syarikat insuran menyumbang sejumlah RM2.03 juta atau 43.1% dan MCO menyumbang sejumlah RM2.69 juta atau 57.1% kepada jumlah tertunggak ini. Tunggakan melebihi polisi kredit 60 hari antaranya disebabkan beberapa dokumen perubahan yang dilampirkan oleh PSHM tidak lengkap dan memerlukan tindakan pembetulan dan kos rawatan yang tidak ditanggung oleh insurans tetapi dicaj oleh PSHM. Keadaan ini mengakibatkan aliran tunai PSHM pada tahun 2015 menunjukkan penurunan daripada RM5.32 pada tahun 2014 kepada RM4.36 juta dan sumber kewangan PSHM yang terhad bagi membayar tanggungan PSHM apabila jumlah liabiliti PSHM menunjukkan *trend* peningkatan setiap tahun. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.10
PENGUMURAN PENGHUTANG PERNIAGAAN SEHINGGA 25 SEPTEMBER 2017

KATEGORI PENGHUTANG	TUNGGAKAN (Hari)				BIL. PENGHUTANG		JUMLAH (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)	
	1 – 30	31 – 60	61 – 90	91 – 120	SEMUA	POLISI KREDIT			
	RM (Juta)				BILANGAN			LEBIH 30 HARI	LEBIH 60 HARI
Klinik	8,565	3,070	2,078	36,306	28	64	50,018	-	-
Badan Kerajaan	281,580	333,226	169,265	314,973	41	58	1,099,045	-	-
Syarikat Swasta	2,402,877	1,880,934	584,078	1,682,878	116	170	6,550,766	-	-
JUMLAH	2,693,022	2,217,230	755,421	2,034,157	185	292	7,699,829	5,006,808	-
Syarikat Insurans	3,414,208	2,129,054	640,319	1,385,789	32	35	7,569,370	-	-
Medical Care Organisation	2,631,355	2,131,730	723,496	1,964,609	67	105	7,451,190	-	-
JUMLAH	6,045,563	4,260,784	1,363,815	3,350,398	99	140	15,020,560	4,260,784	4,714,213
Orang Perseorangan	168,750	132,069	20,288	6,145,999	3,873	4,077	6,467,106	132,069	6,166,287
Doktor	28,992	4,781	425	24,967	21	40	59,165	4,781	25,392
JUMLAH KESELURUHAN	8,936,327	6,614,864	2,139,949	11,555,521	4,178	4,549	29,246,660	9,404,442	10,905,892

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang Perniagaan

- vi. Unit kawalan kredit bertanggungjawab memantau penghutang perniagaan. Semakan Audit mendapati penghutang perniagaan yang mempunyai jumlah tertunggak melebihi 90 hari adalah berjumlah RM11.56 juta. Semakan ke atas 67 sampel penghutang perniagaan dari kategori klinik, badan Kerajaan, syarikat insuran, syarikat swasta dan MCO yang mempunyai baki tertunggak melebihi 90 hari dengan

jumlah keseluruhan sejumlah RM4.51 juta mendapati 34 penghutang berstatus aktif berjumlah RM2.24 juta, 12 penghutang berstatus syarikat telah ditutup berjumlah RM0.68 juta, 15 penghutang berstatus akaun telah ditutup berjumlah RM0.58 juta dan enam (6) penghutang berstatus tiada maklumat berjumlah RM1.01 juta. Maklumat lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.11
STATUS PENGHUTANG PERNIAGAAN BAGI
TUNGGAKAN HUTANG MELEBIHI 90 HARI SEHINGGA 25 SEPTEMBER 2017

BIL.	STATUS PENGHUTANG	BILANGAN PENGHUTANG	JUMLAH HUTANG (RM Juta)	TINDAKAN PSHM
1.	Aktif	34	2.24	Menghantar penyata akaun dan surat peringatan kepada panel pembayar dan pesakit.
2.	Syarikat Ditutup	12	0.68	Cadangan pemansuhan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan.
3.	Akaun Ditutup	15	0.58	Proses mencari dokumen sokongan untuk diserahkan kepada panel pembayar.
4.	Tiada Maklumat	6	1.01	Tiada maklumat tindakan.
JUMLAH		67	4.51	

Sumber: PSHM

vii. Selain itu, pihak Audit mendapati terdapat juga penghutang perniagaan yang berstatus aktif tetapi masih belum menjelaskan hutang disebabkan lebihan bil yang asalnya perlu dibayar oleh panel pembayar tetapi telah dipindahkan tanggungjawab bayaran tersebut kepada pesakit disebabkan caj rawatan yang tidak ditanggung oleh panel pembayar dan dokumen yang diperlukan oleh panel pembayar masih dalam proses carian PSHM.

viii. Antara tindakan yang dilakukan oleh PSHM ialah menghantar penyata akaun dan surat peringatan kepada pembayar dan pesakit, mencadangkan kepada Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan terhadap 12 penghutang berstatus syarikat telah ditutup dilupuskan dan dalam tindakan guaman. Pihak Audit juga mendapati tiada kontrak perjanjian antara PSHM dengan panel pembayar kerana didapati daripada 67 sampel penghutang yang disemak, 58 atau 86.6% daripadanya tidak mempunyai kontrak perjanjian. Ini mengakibatkan aliran tunai PSHM kurang memuaskan apabila PSHM membuat permohonan pendahuluan kepada FCSB tanpa cagaran bil-bil pesakit TNB yang belum dibayar bagi menampung kekangan tunai syarikat.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menyatakan bahawa kontrak perjanjian antara panel pembayar yang sedia ada akan dikaji dan dikemaskini untuk tujuan penambahbaikan dengan memasukkan klausa syarat dan terma pembayaran dan tindakan yang boleh diambil oleh pihak PSHM. Kontrak perjanjian akan diwujudkan bagi syarikat pembayar yang masih belum mempunyai perjanjian supaya kepentingan PSHM dilindungi.

Pada pendapat Audit, tunggakan penghutang perniagaan PSHM adalah kurang memuaskan kerana tidak diuruskan dengan cekap kerana tiada kontrak perjanjian antara panel pembayar dengan PSHM ditandatangani. Selain itu, kurang pemantauan daripada pihak pengurusan atasan menyebabkan jumlah tunggakan penghutang perniagaan semakin meningkat setiap tahun.

d. Tunggakan Bil Pesakit Bagi *Selfpay*

- i. SOP PSHM menetapkan supaya pesakit dalam yang membayar bilnya sendiri (*selfpay*) secara tunai hendaklah menjelaskan bil sepenuhnya sebelum meninggalkan hospital. Jika tidak dapat menjelaskan bil sepenuhnya pesakit hendaklah menandatangani borang tunggakan (*Outstanding Form*) sebelum dibenarkan keluar daripada hospital. Borang tunggakan ini perlu mendapat kelulusan sama ada dari Ketua Bahagian (HDO)/Pengurus Kanan (SM)/Ketua Pegawai Kewangan (CFO)/Ketua Pegawai Eksekutif (CEO). Unit *Business Office* bertanggungjawab memastikan SOP ini dipatuhi sebelum pesakit dibenarkan keluar.
- ii. Semakan Audit mendapati tunggakan hutang perniagaan bagi kategori orang perseorangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 adalah masing-masing berjumlah RM4.96 juta, RM6.26 juta dan RM6.26 juta. Sehingga 25 September 2017, tunggakan orang perseorangan berjumlah RM6.47 juta dengan peningkatan sejumlah RM0.21 juta atau 3.3% berbanding tahun 2016.
- iii. Semakan ke atas 25 sampel penghutang perniagaan dari kategori orang perseorangan berjumlah RM1.09 juta didapati 20 penghutang tiada borang tunggakan diisi dan ditandatangani oleh pesakit dan penjamin. Pesakit keluar dari hospital tanpa kelulusan bertulis dari Ketua Bahagian (HDO)/Pengurus Kanan (SM)/Ketua Pegawai Kewangan (CFO)/Ketua Pegawai Eksekutif (CEO). Keadaan ini

disebabkan kelemahan PSHM dalam mematuhi SOP ini mengakibatkan pesakit keluar hospital tanpa membayar penuh bil rawatan dan jaminan pembayaran oleh pesakit tidak diperolehi sebelum pesakit dibenarkan keluar hospital. Manakala baki lima (5) sampel didapati pesakit menandatangani borang tunggakan bagi pihak pesakit dan penjamin tetapi tidak diisi dengan lengkap seperti tiada nama pesakit hanya nama penjamin, jumlah amaun yang tertunggak dan bukti telah mendapat kelulusan daripada pihak pengurusan bagi membenarkan pesakit keluar daripada hospital.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menyatakan Borang “Outstanding Form” untuk pesakit telah ditukar kepada borang baru “Letter Of Undertaking” dan telah diguna pakai bermula November 2017. Penambahbaikan kepada borang tersebut untuk membolehkan pengurusan PSHM membuat tuntutan hutang dan seterusnya tindakan undang-undang dapat dilaksanakan jika penghutang tidak mahu membayar hutang. Selain itu, kontrak perjanjian antara panel pembayar yang sedia ada akan dikaji dan dikemaskini untuk tujuan penambahbaikan dengan memasukkan klausa syarat dan terma pembayaran dan tindakan yang boleh diambil oleh pihak PSHM. Kontrak perjanjian akan diwujudkan bagi syarikat pembayar yang masih belum mempunyai perjanjian supaya kepentingan PSHM dilindungi.

Pada pendapat Audit, tunggakan pendapatan PSHM yang melebihi 90 hari hingga 120 hari bagi kategori orang perseorangan (*selfpay*) adalah kurang memuaskan kerana tidak diuruskan dengan cekap kerana borang tunggakan tidak diisi oleh pesakit dan penjamin serta tidak diluluskan oleh CFO sepertimana ditetapkan oleh SOP PSHM.

1.6.2.4. Kutipan Tunggakan Bil Pesakit Kakitangan Tenaga Nasional Berhad (TNB) Oleh Fibon Capital Sdn. Bhd. (FCSB) - Bai Al-Dayn Trade Facility – Healthcare Package

- a. *Bai Al-Dayn Trade Facility – Healthcare Package* oleh Fibon Capital Sdn. Bhd. (FCSB) adalah fasiliti untuk mengfaktorkan (*factoring*) akaun belum terima (*account receivable*) PSHM dengan mencagarkan bil-bil pesakit kakitangan TNB untuk menyelesaikan kekangan aliran tunai PSHM. Perjanjian *Bai Al-Dayn Trade Facility* antara PSHM dengan FCSB bertarikh 8 Disember 2015 menerangkan bahawa jumlah maksimum yang ditawarkan oleh FCSB adalah berjumlah RM6.0 juta dan jumlah minimum *factoring* adalah RM2 juta sebulan. Setiap RM100,000 harga belian oleh

FCSB, harga jualan yang dibayar oleh PSHM adalah berjumlah RM105,400 menjadikan caj *factoring* yang dikenakan kepada PSHM adalah 5.4%.

- b. Semakan Audit mendapati bagi tempoh dari tarikh 17 Disember 2015 hingga 22 Disember 2016, PSHM membuat sebanyak 20 permohonan kepada FCSB berjumlah RM20.66 juta dan jumlah sebenar yang diterima oleh PSHM adalah berjumlah RM19.76 juta. Bil-bil pesakit TNB yang *difactoring* kepada FCSB adalah berjumlah RM18.45 juta dan amaun yang diterima oleh PSHM hasil *factoring* bil-bil ini berjumlah RM17.59 juta. Perbezaan antara jumlah yang dimohon dengan jumlah yang diterima merupakan caj *factoring*, caj bank dan GST yang perlu ditanggung oleh PSHM. Maklumat lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 1.12
SENARAI BIL DICAGARKAN OLEH PSHM DAN JUMLAH DIFACTORING OLEH FCSB

TARIKH PERMOHONAN OLEH PSHM	BILANGAN TUNTUTAN	JUMLAH PERMOHONAN	BIL PESAKIT TNB YANG DIFACTORING	PERMOHONAN PENDAHULUAN TANCA CAGARAN BIL TNB OLEH PSHM	JUMLAH DI FACTORING (YANG DIBAYAR OLEH FCSB)	JUMLAH CAJ FACTORING (5.4%), CAJ BANK & GST DITANGGUNG OLEH PSHM
		RM Juta	RM Juta	RM Juta	RM Juta	RM Juta
17.12.2015	1	0.95	0.95	0	0.90	0.05
22.12.2015	2	0.85	0.85	0	0.81	0.04
22.12.2015	3	1.00	0	1.00	0.99	0.05
11.01.2016	4	0.86	0.86	0	0.82	0.04
22.01.2016	5	0.70	0.70	0	0.66	0.03
15.02.2016	6	0.96	0.96	0	0.91	0.05
26.02.2016	7	0.88	0.88	0	0.83	0.04
14.03.2016	8	1.15	1.15	0	1.10	0.05
05.04.2016	9	0.93	0.93	0	0.89	0.04
20.04.2016	10	1.08	1.08	0	1.03	0.05
28.04.2016	11	1.07	1.07	0	1.02	0.05
15.05.2016	12	1.14	1.14	0	1.09	0.05
09.06.2016	13	1.88	1.88	0	1.79	0.10
28.09.2016	14	1.80	0.59	1.21	1.78	0.10
11.10.2016	15	0.91	0.91	0	0.87	0.04
26.10.2016	16	0.81	0.81	0	0.77	0.04
10.11.2016	17	0.93	0.93	0	0.88	0.05
23.11.2016	18	0.94	0.94	0	0.89	0.05
07.12.2016	19	1.11	1.11	0	1.06	0.05
22.12.2016	20	0.71	0.71	0	0.67	0.03
JUMLAH KESELURUHAN		20.66	18.45	2.21	19.76	1.00

Sumber: PSHM

- c. Semakan lanjut terhadap penyata akaun daripada FCSB sehingga 31 Disember 2016 mendapati PSHM mempunyai hutang tertunggak yang belum dijelaskan kepada FCSB berjumlah RM1.21 juta seperti **Jadual 1.13**. Jumlah terhutang ini merupakan dua (2) kali permohonan pendahuluan tanpa cagaran bil-bil pesakit TNB oleh PSHM kepada FCSB berjumlah RM2.21 juta iaitu kali pertama dimohon pada 22 Disember 2015 berjumlah RM1 juta dan permohonan ke dua (2) dibuat pada 28 September 2016 berjumlah RM1.21 juta seperti **Jadual 1.12**. Pendahuluan adalah permohonan *factoring* dibuat oleh PSHM tanpa mencagarkan sebarang bil-bil TNB. PSHM menerima sejumlah RM2.17 juta daripada sejumlah RM2.21 juta yang dimohon manakala perbezaan RM32,656 merupakan caj *factoring* 1.1% dan caj GST yang perlu ditanggung oleh PSHM. Bayaran balik bagi pendahuluan pertama telah selesai dijelaskan oleh PSHM berjumlah RM1.02 juta dengan tiga (3) kali pembayaran iaitu masing-masing pada 11 Mei 2016 berjumlah RM0.25 juta, pada 24 Mei 2016 berjumlah RM0.26 juta dan pada 21 Jun 2016 berjumlah RM0.51 juta. Pendahuluan ini dibuat kerana PSHM tidak mempunyai bil TNB untuk dicagarkan pada masa tersebut tetapi memerlukan tunai bagi memenuhi komitmen yang perlu dilaksanakan segera seperti gaji kakitangan, bayaran kepada konsultan, pembelian ubat-ubatan dan lain-lain bekalan alatan perubatan. Kesannya PSHM tidak mematuhi terma perjanjian kerana membuat permohonan pendahuluan tanpa cagaran bil TNB mengakibatkan PSHM menanggung hutang dan caj faedah yang tinggi. Bagaimanapun sehingga tarikh pengauditan didapati fasiliti ini telah diberhentikan atas arahan CEO. Maklumat lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 1.13
JUMLAH BAKI PENDAHULUAN DAN BAYARAN BALIK
OLEH PSHM KEPADA FCSB SEHINGGA 31 DISEMBER 2016

TARIKH	BUTIRAN	JUMLAH	JUMLAH DITERIMA OLEH PSHM	BAYARAN BALIK OLEH PSHM	JUMLAH BAKI PENDAHULUAN
		RM Juta	RM Juta	RM Juta	RM Juta
22.12.2015	Permohonan No.3 BTA No. 003 – Pendahuluan	1.00	0.99	-	1.00
11.5.2016	Bayaran balik permohonan pendahuluan	-	-	(0.25)	0.75
24.5.2016	Bayaran balik pendahuluan dan caj faedah	-	-	(0.26)	0.49
24.5.2016	Caj faedah bagi pendahuluan No. 003	0.01	-	-	0.50
21.6.2016	Caj faedah bagi pendahuluan No. 003	0.01	-	-	0.51
21.6.2016	Bayaran balik permohonan pendahuluan	-	-	(0.51)	0.00
28.9.2016	Permohonan No.14 BTA No. 0014 – Pendahuluan	1.21	1.18	-	1.21
JUMLAH KESELURUHAN		2.23	2.17	1.02	1.21

Sumber: PSHM

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 26 Januari 2018

PSHM telah mengemukakan penyata akaun daripada FCSB yang menunjukkan sehingga 28 Disember 2017 masih berhutang sejumlah RM111,422 yang merupakan amaun interest yang perlu dijelaskan.

Pada pendapat Audit, pengurusan perunding bagi pakej *Bai Al-Dayn Trade Facility – Healthcare Package* adalah kurang cekap kerana PSHM membuat permohonan pendahuluan tanpa cagaran bil-bil TNB dan mempunyai baki tertunggak yang belum dijelaskan kepada FCSB serta menyebabkan PSHM terpaksa menanggung caj faedah yang tinggi daripada perkhidmatan *factoring*.

1.6.2.5. Penjualan Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd.

- a. Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd. (PSHBP) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 3 Mei 1984 merupakan syarikat subsidiari PSHM dengan pegangan saham 100%. Modal dibenarkan bagi PSHBP adalah RM10 juta. Sehingga bulan Disember 2016, PSHBP mempunyai modal berbayar berjumlah RM10 juta. Tujuan penubuhan PSHBP adalah untuk pembangunan dan pengurusan hospital termasuk peruntukan perkhidmatan penjagaan kesihatan yang berkaitan. PSHBP beroperasi dalam bangunan yang disewa dengan Lembaga Tabung Amanah Melaka di Lot 1869, Mukim Peserai, Daerah Batu Pahat, Johor dengan keluasan 1.013 hektar.
- b. Minit mesyuarat khas Lembaga Pengarah PSHM Bilangan 1 Tahun 2015, memutuskan untuk menjual ekuiti saham PSHBP kerana dana pemegang saham pada 31 Oktober 2015 telah menunjukkan amaun negatif iaitu sejumlah RM8.85 juta. Mesyuarat juga memutuskan bahawa PSHBP tidak dapat bertahan lama sebagai sebuah syarikat *going concern* kerana mengalami kekangan aliran tunai yang serius dan komitmen kewangan semasa seperti gaji doktor pakar dan kakitangan serta bekalan perubatan tidak dapat diselesaikan. Masalah kecairan PSHBP yang kritikal boleh memberi impak kewangan kepada PSHM dengan tuntutan pembayaran dari bank dan pemiutang.
- c. Penjualan PSHBP dibuat secara tender dan *As Is Where Is Basis* berdasarkan Perjanjian Penjualan Saham PSHBP (*Shares Sale Agreement*) di mana sebanyak 13 syarikat telah membuat tawaran pembelian dan hanya empat (4) syarikat disenarai pendek untuk dinilai. Mesyuarat Lembaga Pengarah Khas PSHM bertarikh 14 September 2015,

bersetuju untuk menjual 100% saham PSHM kepada Setia Awan Management Sdn. Bhd. pada harga RM14 juta iaitu RM10 juta bagi 95% saham dan RM4 juta bagi baki 5% saham.

- d. Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 2 Tahun 2015 bertarikh 31 Disember 2015 bersetuju pengambilalihan dibuat atas nama nomini Setia Awan Management Sdn. Bhd. iaitu Intelek Ceria Sdn. Bhd. (ICSB) dan perjanjian jual beli saham PSHBP dibuat antara ICSB dan PSHM. Antara terma perjanjian yang dipersetujui adalah seperti berikut:
 - i. bayaran deposit RM1 juta (10%) untuk 95% saham PSHBP semasa perjanjian ditandatangani;
 - ii. 95% saham ditukar milik kepada ICSB setelah semua bayaran sepenuhnya dilaksanakan;
 - iii. baki RM9 juta dijelaskan dalam masa enam (6) bulan (180 hari) dan empat (4) bulan dengan penalti 4% untuk bulan pertama, 6% untuk bulan kedua, 8% untuk bulan ketiga dan 8% untuk bulan keempat; dan
 - iv. baki 5% saham PSHBP akan dipanggil dalam tempoh 24 bulan pada harga RM4 juta dan ditukar milik setelah pembayaran selesai.
- e. ICSB mengambil alih pengurusan, semua aset, lesen, liabiliti PSHBP pada tarikh perjanjian jual beli kecuali liabiliti daripada syarikat induk, anak-anak syarikat dan agensi Kerajaan Negeri Melaka.
- f. Perjanjian Penjualan Saham PSHBP (*Shares Sale Agreement*) telah ditandatangani di antara ICSB dan PSHM pada 8 Januari 2016 dengan harga RM14 juta. Perkara 15 dalam perjanjian menerangkan bahawa apa-apa pertikaian antara pihak-pihak berkenaan dengan apa-apa perkara di bawah perjanjian ini (kecuali berhubung dengan penjual yang menjalankan budi bicara mutlaknyanya di bawah perjanjian ini) boleh dirujuk kepada suatu jawatankuasa penyelesaian pertikaian. Kemudiannya disebut sebagai "Jawatankuasa Penyelesaian Pertikaian" terdiri daripada Setiausaha Kerajaan Negeri Melaka sebagai Pengerusi; dua (2) wakil yang akan dilantik oleh penjual; dan dua (2) wakil yang akan dilantik oleh pembeli. Jawatankuasa ini hendaklah menentukan suatu usaha untuk mencapai penyelesaian yang baik antara pihak-pihak berkenaan dengan apa-apa perkara yang dirujuk kepadanya. Terma dan tempoh pembayaran saham sepertimana perjanjian adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.14
TERMA PEMBAYARAN DAN PEMBAYARAN
SEBENAR DIBUAT BAGI PENJUALAN SAHAM PSHBP

PEGANGAN EKUITI	HARGA JUALAN (RM Juta)	TERMA PEMBAYARAN (RM Juta)	TEMPOH PEMBAYARAN	BAYARAN SEBENAR DIBUAT	
				TARIKH	JUMLAH (RM Juta)
95%	10.00	1.00	Semasa menandatangani perjanjian penjualan saham.	8.1.2016	1.00
		9.00	Enam (6) bulan dari tarikh perjanjian (sepatutnya bayar pada 7 Julai 2016) - Lanjutan Empat (4) bulan - Kadar faedah 4% setahun bagi bulan pertama. - Kadar faedah 6% setahun pada bulan kedua. - Kadar faedah 8% setahun pada bulan ketiga dan keempat dikira harian.	4.12.2017	4.70
5%	4.00	4.00	Dua (2) tahun dari tarikh perjanjian (sepatutnya bayar pada Januari 2018)	-	-
JUMLAH	14.00	14.00			5.70

Sumber: Kontrak Perjanjian Penjualan Saham, PSHM

- g. Semakan Audit mendapati ICSB telah membuat pembayaran deposit sejumlah RM1 juta (dari baki 95%) semasa perjanjian dibuat pada 8 Januari 2016. Bagaimanapun, baki RM9 juta sepertimana perjanjian masih belum dijelaskan walaupun tempoh pembayaran sepatutnya telah tamat pada 7 Julai 2016 dan sehingga tempoh lanjutan yang diluluskan berakhir pada 31 Disember 2016. Bagi tempoh kelewatan tersebut, pihak PSHM telah mengeluarkan surat peringatan bagi menuntut pembayaran beserta faedah lewat bayar tetapi ICSB telah memohon tempoh lanjutan pembayaran sehingga 31 Mac 2017. Keputusan mesyuarat ALP Khas bilangan 2 bertarikh 23 Mac 2017 memutuskan bahawa pindah milik 95% saham akan dilaksanakan tertakluk kepada persetujuan bank UOB melaksanakan bayaran secara terus sejumlah RM4 juta *overdraft* atas nama PSHM dan baki bayaran sejumlah RM5 juta dibayar sekaligus dalam tempoh tiga (3) bulan selepas 31 Mac 2017.
- h. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati ICSB masih belum menjelaskan baki bayaran RM9 juta sehingga tamat tempoh lanjutan pada 30 Jun 2017 sepertimana perjanjian penjualan. PSHM juga telah mengemukakan surat kepada ICSB menuntut pembayaran sejumlah RM5 juta sebelum 30 Jun 2017 dan sekiranya ICSB gagal membayar perjanjian ini terbatal.
- i. Merujuk kepada Seksyen 105 Akta Syarikat 2016 *Form of Transfer of Securities* bertarikh 11 September 2017, PSHM telah melaksanakan pindah milik 95% saham kepada ICSB sebelum pembayaran penuh

RM9 juta dilakukan. Pindah milik ini dibuat sebelum pembayaran dilaksanakan oleh ICSB bertujuan untuk mendapatkan pinjaman/overdraft dari bank UOB kerana pihak bank memerlukan jaminan atau cagaran bahawa ICSB memiliki saham tersebut. Akibatnya PSHM telah menukar milik pegangan sahamnya walaupun pembayaran penuh belum diterima.

- j. Sehingga 16 November 2017, ICSB hanya menjelaskan sejumlah RM4.74 juta berbanding RM9 juta sepertimana perjanjian penjualan manakala baki RM4.30 juta belum dibayar dan akan dibawa ke Mesyuarat Jawatankuasa Pertikaian bagi menentukan jumlah yang perlu dibayar oleh ICSB kepada PSHM dan jumlah yang perlu ditanggung oleh PSHM. Jumlah yang dipertikaikan ini adalah terdiri daripada tunggakan pembayaran oleh PSHBP kepada konsultan pakar, bahagian sumber manusia seperti KWSP, pinjaman peribadi kakitangan, PERKESO dan lain-lain serta utiliti untuk bulan November dan Disember tahun 2015 berjumlah RM1.60 juta manakala bakinya berjumlah RM2.70 juta tidak dapat dikenalpasti dan menjadi pertikaian. ICSB membuat pertikaian ke atas sejumlah RM4.30 juta kerana bagi ICSB jumlah liabiliti ini sepatutnya ditanggung oleh PSHM. Ini mengakibatkan PSHM masih belum menerima baki bayaran penjualan saham walaupun pindah milik saham kepada ICSB telah dilaksanakan.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menjelaskan pindah milik 95% ekuiti saham sebelum pembayaran dilaksanakan bagi tujuan ICSB mendapatkan pinjaman daripada bank OUB yang mensyaratkan syarikat penjual (PSHM) mesti melaksanakan pindah milik saham kepada pembeli (ICSB) bagi membuktikan operasi perniagaan yang akan diambil alih. PSHM juga menjelaskan jumlah tanggungan (RM1.56 juta) dan jumlah tidak dikenal pasti (RM2.70 juta) yang menjadi pertikaian akan dibawa ke Mesyuarat Jawatankuasa Pertikaian (Dispute Committee) bagi tujuan timbang tara bagi menentukan jumlah yang perlu dibayar oleh ICSB seperti dinyatakan dalam Perjanjian Penjualan Saham klausa 15 Dispute Resolution Committee.

Pada pendapatan Audit, penjualan saham PSHBP adalah tidak cekap dan teratur kerana terma-terma perjanjian berkaitan pembayaran penjualan saham tidak dipatuhi oleh pembeli.

1.6.3. Tadbir Urus

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

1.6.3.2. Secara keseluruhannya amalan tadbir urus PSHM adalah kurang memuaskan kerana terdapat beberapa amalan tadbir urus yang tidak dipatuhi adalah seperti di penemuan audit berikut :

a. Pengerusi

Mengikut MCCG 2017 *guidance 1.3* dan *Green Book* perenggan 2.1.3 tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan secara bertulis dengan jelas dalam piagam Lembaga Pengarah (*board charter*). Semakan Audit mendapati tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak ditentukan secara bertulis dengan jelas dan syarat-syarat pelantikan Pengerusi tidak dikeluarkan oleh CMI sebagai pemegang saham utama PSHM. Ini disebabkan PSHM tidak maklum akan keperluan untuk menyediakan pernyataan bertulis tentang tugas dan tanggungjawab Pengerusi. Kesannya ALP kurang jelas dengan tanggungjawab dan tugas sebenar yang sepatutnya dilaksanakan oleh Pengerusi.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menjelaskan syarikat dan syarikat GLC yang lain tidak mempunyai pernyataan bertulis berkenaan peranan dan tanggungjawab Pengerusi.

Pihak Audit berpendapat amalan tadbir urus bagi pengerusi adalah memuaskan kecuali bagi tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak ditentukan secara bertulis.

b. Lembaga Pengarah

- i. Berdasarkan MCGG 2012 *principle 3 recommendation 3.5*, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah hendaklah Pengarah bebas. Semakan Audit terhadap komposisi keahlian Lembaga Pengarah PSHM mendapati 66.7% Pengarah berstatus bukan bebas iaitu enam (6) daripada sembilan (9) ahli Lembaga Pengarah PSHM. PSHM boleh mempertimbangkan komposisi Lembaga Pengarah berdasarkan amalan terbaik agar pengawasan yang lebih berkesan terhadap pengurusan syarikat.
- ii. *Green Book* perenggan 2.1. menyarankan kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50%. Semakan Audit juga mendapati kehadiran Ahli Lembaga Pengarah bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah antara 16% hingga 100% dan terdapat dua orang ALP yang dilantik pada tahun 2013 dan 2014 mencatatkan kedatangan kurang daripada 50%. Penyertaan ALP adalah penting untuk menyuarakan pendapat dengan bebas bagi kepentingan syarikat.
- iii. *Green Book* perenggan 1.2.2. menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat.
- iv. Mengikut *Green Book* perenggan 2.1.3 peranan dan tanggungjawab Ahli Lembaga Pengarah (ALP) hendaklah dinyatakan dengan jelas dalam piagam Lembaga Pengarah dan kod etika. Semakan Audit mendapati PSHM tidak menyediakan kod etika rasmi syarikat dan peranan serta tanggungjawab ALP juga tidak dinyatakan dengan jelas.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menjelaskan pelantikan ALP adalah tertakluk kepada keputusan Mesyuarat Majlis Kerajaan Negeri Melaka. PSHM menyatakan syarikat dan syarikat GLC yang lain tidak mempunyai panduan bagi penyediaan pernyataan bertulis berkenaan peranan dan tanggungjawab ALP. PSHM memberitahu bahawa pihak pengurusan telah meminta Perbadanan Melaka Holding selaku Setiausaha Syarikat yang dilantik bagi mengemukakan apa-apa dokumen yang berkaitan program pembelajaran yang disertai oleh ALP PSHM.

Pihak Audit berpendapat amalan terbaik tadbir urus Lembaga Pengarah PSHM adalah memuaskan kecuali majoriti Ahli Lembaga Pengarah PSHM adalah Pengarah Bukan Bebas, kod etika rasmi syarikat, peranan dan tanggungjawab ahli juga tidak disediakan dan ahlinya juga tidak didedahkan kepada program pembelajaran.

c. Jawatankuasa Audit

- i. Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapati bagi tempoh 2014 hingga 2016, PSHM telah menubuhkan Jawatankuasa Audit pada 12 Mac 2014 yang terdiri daripada seorang Pengerusi dan dua (2) orang ahli. Surat pelantikan sebagai Pengerusi JKA yang berkuatkuasa pada 1 April 2014 telah dikeluarkan kecuali bagi dua (2) orang ahli Jawatankuasa Audit. Walaupun surat pelantikan dikeluarkan, pihak Audit tidak dapat menentukan ahli JKA mempunyai kepakaran dalam kewangan atau ahli Institut Akauntan Malaysia.
- ii. Laporan JKA hendaklah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah [Green Book Appendix 3]. Semakan Audit mendapati bagi tempoh 2014 hingga 2016, tiada laporan JKA ada dibentangkan di mana-mana mesyuarat Lembaga Pengarah PSHM.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM memaklumkan bahawa Laporan Audit Dalaman bagi tahun 2014 hingga tahun 2016 hanya dibentangkan di dalam Mesyuarat JKA dan seterusnya dimajukan dan diserahkan kepada Timbalan Pengerusi ALP PSHM atau Pengerusi PSHBP untuk tindakan seterusnya. Pengurusan PSHM telah meminta Perbadanan Melaka Holding selaku Setiausaha yang dilantik untuk mendapatkan Curriculum Vitea untuk semua ALP bagi cadangan pelantikan sebagai ahli JKA. Penambahbaikan juga telah dilaksanakan pada tahun 2017 iaitu sebanyak empat (4) kali Mesyuarat JKA telah diadakan dan kesemuanya telah disahkan di dalam Mesyuarat ALP Bil. 2 tahun 2017 bertarikh 12 Disember 2017.

Pihak Audit berpendapat amalan terbaik tadbir urus Jawatankuasa Audit adalah memuaskan kecuali tidak dapat menentukan Pengerusi dan ahli

JKA yang dilantik mempunyai kepakaran dalam kewangan atau ahli Institut Akauntan Malaysia dan laporan JKA tidak dibentangkan di mesyuarat ALP.

d. Pelan Strategik/Rancangan Korporat/Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Pelan Strategik/Rancangan Korporat

Berdasarkan amalan terbaik MCCG 2012 (Prinsipal 1, saranan 1.2) menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan pelan strategik yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya. Semakan Audit mendapati PSHM tidak menyediakan pelan strategik/rancangan korporat bagi tahun 2014 hingga 2016.

ii. Petunjuk Prestasi Utama

Berdasarkan amalan terbaik *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan KPI. Semakan Audit mendapati PSHM tidak menyediakan petunjuk prestasi utama bagi tahun 2014 hingga 2016.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM memaklumkan penambahbaikan telah dilaksanakan bagi penyediaan Pelan Perniagaan bagi tahun 2017 dan 2018.

Pihak Audit berpendapat amalan tadbir urus bagi Pelan Strategik/Rancangan Korporat/Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama adalah kurang memuaskan kerana tidak disediakan.

e. Pemantauan Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd. (Syarikat Subsidiari) dan Farmasi Putra Sdn. Bhd. Serta Klinik Putra Sdn. Bhd. (Syarikat Bersekutu)

- i. Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd. (PSHBP) merupakan syarikat subsidiari PSHM yang ditubuhkan pada 21 Februari 2006 dengan saham berbayar berjumlah RM10 juta dengan pegangan

saham PSHM dalam PSHBP adalah sebanyak 100% (sehingga tahun 2015). PSHBP ditubuhkan khusus untuk aktiviti pembangunan dan pengurusan hospital. Pada tahun 2016, pegangan saham PSHBP telah bertukar menjadi milik syarikat Intelek Ceria Sdn. Bhd. dengan pegangan utama sebanyak 95%. Manakala 5% lagi dimiliki oleh PSHM.

- ii. Farmasi Putra Sdn. Bhd. (FPSB) merupakan syarikat bersekutu PSHM yang ditubuhkan pada 27 November 2012 dengan saham berbayar berjumlah RM2 juta dengan pegangan saham PSHM dalam FPSB adalah sebanyak 44% (RM0.88 juta). Pegangan saham sebanyak 51% (RM1.02 juta) dalam FPSB dimiliki oleh CMI. FPSB ditubuhkan untuk pengurusan farmasi dan pusat penjagaan kesihatan.
- iii. Klinik Putra Sdn. Bhd. (KPSB) juga merupakan syarikat bersekutu PSHM yang ditubuhkan pada 24 September 2012 dengan saham berbayar berjumlah RM0.5 juta dengan pegangan saham PSHM dalam KPSB adalah sebanyak 17% (RM0.08 juta). Pegangan saham sebanyak 51% (RM0.25 juta) dalam KPSB dimiliki oleh CMI. KPSB ditubuhkan untuk pengurusan klinik dan pusat penjagaan kesihatan. Butiran lanjut adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 1.15
SENARAI SYARIKAT SUBSIDIARI
DAN BERSEKUTU DI BAWAH PSHM SETAKAT 31 DISEMBER 2016

NAMA SYARIKAT	AKTIVITI SYARIKAT	MODAL BERBAYAR (RM Juta)	PERATUS PEGANGAN EKUITI (%)	STATUS
Putra Specialist Hospital (Batu Pahat) Sdn. Bhd.	Pembangunan dan pengurusan hospital	10.00	100	Aktif
Farmasi Putra Sdn. Bhd.	Pengurusan farmasi dan pusat penjagaan kesihatan	2.00	44	Aktif
Klinik Putra Sdn. Bhd.	Pengurusan klinik dan pusat penjagaan kesihatan	0.50	17	Aktif

Sumber: Rekod PSHM

f. Syarikat Subsidiari Mengalami Kerugian Terkumpul

- Analisis Audit mendapati prestasi kewangan syarikat PSHBP adalah kurang memuaskan bagi tempoh 2014 hingga 2016. PSHBP telah mengalami kerugian sebelum cukai masing-masing berjumlah RM2.57 juta, RM8.68 juta dan RM5.83 juta. PSHBP telah mencatatkan peningkatan dalam kerugian terkumpul yang berjumlah RM26.73 juta

pada tahun 2016. Kerugian berterusan yang dialami PSHBP dalam tempoh tersebut telah menyebabkan PSHM memutuskan untuk mengambil tindakan segera dengan menjual ekuiti sahamnya sebanyak 95% dalam PSHBP kepada syarikat Intelek Ceria Sdn. Bhd yang berjumlah RM14 juta.

v. Pembayaran Dividen

- Pekeliling Resolusi Ahli Lembaga Pengarah bertarikh 20 November 2014, telah mengisytiharkan dividen berjumlah RM428,498.14 berdasarkan keuntungan syarikat PSHM bagi tahun berakhir 31 Disember 2013 dan dividen tersebut akan dibayar pada 20 November 2014.
- Semakan Audit mendapati PSHM telah mengisytiharkan dividen sebanyak 7% dan membuat bayaran sejumlah RM428,498.14 pada bulan November 2014 berdasarkan keuntungan selepas cukai Kumpulan yang berjumlah RM6.12 juta bagi tahun kewangan 2013 walaupun Kumpulan sebenarnya mencatatkan kerugian terkumpul yang berjumlah RM35.92 juta. Bayaran dividen tersebut juga hanya dibuat kepada pemegang saham PSHM sahaja dan bukan kepada pemegang saham Kumpulan lain.
- Semakan Audit selanjutnya mendapati pada tahun 2014, PSHM telah mengeluarkan baucar bayaran dan cek bertarikh 20 November 2014 kepada pemegang saham PSHM berjumlah RM428,498. Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun Berakhir 31 Disember 2014 mendapati tiada butiran dividen dibayar dinyatakan dalam Penyata Pendapatan pada tahun tersebut. Semakan Audit selanjutnya mendapati catatan perakaunan bagi pembayaran dividen tersebut telah dipinda berdasarkan pelarasan audit oleh Juruaudit Luar PSHM. Catatan perakaunan bagi pembayaran dividen tersebut telah dipinda daripada dividen dibayar kepada pelbagai penghutang-pondahuluan kepada staff berjumlah RM428,498. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati pelarasan ini tidak dibawa dan dibentangkan untuk makluman dan kelulusan ALP. Maklumat lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 1.16
PEMBAYARAN DIVIDEN BAGI TAHUN 2014

BIL.	NOMBOR BAUCAR BAYARAN	TARIKH BAUCAR BAYARAN	NOMBOR CEK	PENERIMA	AMAUN (RM)
1.	VPJMIB 11/14-134	20.11.2014	MIB 128709	Perbadanan Ketua Menteri Melaka	302,305
2.	VPJMIB 11/14-135		MIB 128710	Yayasan Melaka	21,425
3.	VPJMIB 11/14-136		MIB 128711	Perbadanan Melaka Holdings Sdn. Bhd.	21,425
4.	VPJMIB 11/14-137		MIB 128712	Kumpulan Melaka Berhad	14,783
5.	VPJMIB 11/14-138		MIB 128713	Apex Pharmacy Holdings Sdn. Bhd.	17,140
6.	VPJMIB 11/14-139		MIB 128714	Mediquest Sdn. Bhd.	51,420
JUMLAH KESELURUHAN					428,498

Sumber: PSHM

- Semakan Audit juga mendapati tiada dividen telah diisytihar bagi tahun kewangan 2014 dan 2015 walaupun PSHM memperoleh keuntungan bersih selepas cukai masing-masing berjumlah RM7.78 juta dan RM2.24 juta. Ini adalah disebabkan keuntungan yang diperoleh masih belum dapat menampung jumlah kerugian terkumpul PSHM masing-masing berjumlah RM29.77 juta dan RM27.53 juta bagi tahun 2014 dan 2015. Manakala tiada dividen telah diisytihar atau dibayar bagi tahun kewangan 2016 kerana mengalami kerugian bersih selepas cukai yang berjumlah RM2.97 juta dan menyebabkan jumlah kerugian terkumpul PSHM meningkat kepada RM30.50 juta pada tahun 2016.
- Semakan Audit juga mendapati tiada pembayaran dividen dibuat PSHBP kepada PSHM kerana mengalami kerugian bagi tahun 2014 hingga 2016 masing-masing berjumlah RM2.51 juta, RM8.68 juta dan RM5.83 juta dengan peningkatan kerugian terkumpul pada akhir tahun 2016 menjadi RM26.73 juta. Semakan Audit juga mendapati tiada pembayaran dividen ada dibuat oleh FPSB kepada PSHM kerana mengalami kerugian bagi tahun 2014 dan 2015. Bagaimanapun, pada tahun 2016, FPSB tidak mengisytiharkan dan membayar dividen kepada PSHM walaupun memperoleh keuntungan sebelum cukai yang berjumlah RM59,902. Semakan Audit selanjutnya mendapati KPSB telah memperoleh keuntungan sebelum cukai bagi tahun 2014 hingga 2016 masing-masing berjumlah RM0.15 juta, RM0.16 juta dan RM0.12 juta. Bagaimanapun bagi tempoh tersebut tiada bayaran dividen dibuat oleh KPSB kepada PSHM walaupun syarikat mencatatkan keuntungan terkumpul berjumlah RM0.36 juta

pada tahun 2016. Prestasi kewangan syarikat subsidiari dan bersekutu bagi tahun 2014 hingga 2016. Maklumat lanjut seperti jadual berikut:

JADUAL 1.17
PRESTASI KEWANGAN SYARIKAT SUBSIDIARI
DAN BERSEKUTU BAWAH PSHM BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

PENDAPATAN (RM)			UNTUNG/(RUGI) SEBELUM CUKAI (RM)			DIVIDEN (RM)		
2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Syarikat Subsidiari :								
PSHBP								
22,942,846	18,962,052	16,418,037	(2,508,588)	(8,667,849)	(5,827,372)	-	-	-
Syarikat Bersekutu :								
FPSB								
1,416,567	1,557,201	1,933,318	(215,860)	(351,106)	59,902	-	-	-
KPSB								
660,743	539,025	643,615	147,412	163,285	124,921	-	-	-

Sumber: Rekod PSHM

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menjelaskan FPSB tidak berkemampuan untuk membayar dividen kerana mengalami kerugian terkumpul pada tahun 2016 sejumlah RM1.34 juta. Walau bagaimanapun FPSB telah membayar Management Fee sejumlah RM20,000 sebulan kepada PSHM. PSHM menyatakan KPSB akan membawa usul dalam mesyuarat agung untuk membayar dividen kepada pemegang saham bagi tahun 2017. KPSB juga membayar Management Fee sejumlah RM20,000 sebulan dan insentif jualan sejumlah RM2,000 pada setiap bulan kepada PSHM. PSHM juga menyatakan kertas kerja makluman akan dibawa ke Mesyuarat ALP PSHM Bil. 1 Tahun 2018 untuk pelarasan dividen yang telah dilaksanakan dan mendapatkan pengesahan ALP. PSHM juga telah mengeluarkan surat bagi mendapatkan maklum balas daripada Juruaudit Luar (Ernst & Young) yang melaksanakan kerja pengauditan pada tahun kewangan 2013.

Pada pendapat Audit, pemantauan terhadap syarikat FPSB adalah kurang memuaskan kerana syarikat mengalami kerugian. Manakala FPSB dan KPSB pula tidak membayar dividen kepada pemegang sahamnya walaupun memperoleh keuntungan.

1.6.3.3. Pengurusan Kewangan

a. Pembelian Ubat dan Item Perubatan oleh Farmasi

- i. SOP pembelian menetapkan perolehan bekalan atau perkhidmatan yang bernilai RM20,000 hingga RM500,000 hendaklah dipelawa secara sebut harga di kalangan sekurang-kurangnya tiga (3) pembuat atau pembekal tempatan.
- ii. Semakan Audit terhadap pembelian ubat dan item perubatan yang melebihi RM100,000 setahun bagi tempoh 2014 hingga 2016 mendapati jumlah pembelian adalah masing-masing RM5.73 juta, RM5.71 juta dan RM5.53 juta. Bagaimanapun proses sebut harga dengan mempelawa sekurang-kurangnya tiga (3) pembuat atau pembekal tempatan tidak dijalankan oleh PSHM. Ini adalah kerana konsultan menghendaki ubat yang diberi kepada pesakitnya adalah ubat yang datang daripada syarikat tertentu kerana kualiti atau keberkesanan ubat tersebut.

Maklum Balas PSHM yang Diterima pada 16 Januari 2018

PSHM menjelaskan bahawa jenis ubat yang dibeli dan digunakan dalam PSHM mendapat kelulusan dari Jawatankuasa Farmasi & Terapeutik. Untuk makluman, satu (1) jenis ubat hanya ada satu (1) pengedar sah dari segi undang-undang Malaysia. Oleh itu, unit Farmasi PSHM akan mengurusniaga terus dengan pengedar sah berkenaan bagi mendapatkan ubat yang diluluskan oleh Jawatankuasa Farmasi & Terapeutik.

Pada pendapat Audit, pelaksanaan pembelian ubat oleh unit farmasi tidak dijalankan mengikut SOP kerana pembekal yang terhad.

1.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan PSHM dapat dicapai sepenuhnya, adalah disyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah PSHM mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan ini, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- 1.7.1. PSHM hendaklah meningkatkan pemantauan dan kawalan terhadap tunggakan penghutang perniagaan daripada pelbagai kategori; SOP terhadap kawalan penghutang perniagaan diperketatkan dan dipatuhi;

- 1.7.2. penjualan saham PSHBP diberi penekanan dengan memastikan proses mesyuarat dan keputusan Jawatankuasa Penyelesaian Pertikaian dipatuhi;
- 1.7.3. memastikan kontrak perjanjian antara PSHM dengan panel pembayar diwujudkan;
- 1.7.4. PSHM hendaklah memastikan isu pembayaran dividen diselesaikan dengan segera; dan
- 1.7.5. PSHM hendaklah memastikan pelan strategik/rancangan korporat/pelan perniagaan dan petunjuk prestasi utama disediakan setiap tahun.



BAHAGIAN II

**PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI**

PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI) JABATAN/AGENSI NEGERI

2. PENGAUDITAN PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI)

2.1. PENDAHULUAN

2.1.1. Pengurusan kewangan sesebuah organisasi adalah merangkumi proses perancangan, pelaksanaan, penyelarasan, pengawalan, pemantauan dan penilaian. Proses ini perlu dilaksanakan berdasarkan dua (2) prinsip utama iaitu legaliti dan akauntabiliti. Ini bermaksud seseorang pegawai yang diberi kuasa untuk menguruskan sumber awam perlu melaksanakan tanggungjawab tersebut dengan penuh dedikasi serta mematuhi segala undang-undang dan peraturan yang berkuat kuasa. Pegawai tersebut juga bertanggungjawab untuk melaporkan pencapaiannya kepada pegawai yang mewakilkan kuasa.

2.1.2. Jabatan Audit Negara menjalankan pengauditan pengurusan kewangan selaras dengan Perkara 106 dan 107, Perlembagaan Persekutuan serta Akta Audit 1957. Pengauditan pengurusan kewangan dilaksanakan bagi menentukan sama ada Jabatan/Agensi Negeri telah mematuhi undang-undang dan peraturan kewangan yang ditetapkan serta rekod berkaitan diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Pengauditan ini membolehkan Jabatan Audit Negara menilai prestasi pengurusan kewangan di Jabatan/Agensi Negeri yang diaudit dan memberi pandangan bagi menambah baik pengurusan kewangannya.

2.1.3. Pematuhan terhadap peraturan kewangan bagi setiap elemen kawalan utama akan diberikan markah bagi tujuan penarafan. Jabatan/Agensi Negeri yang mendapat tahap penarafan yang cemerlang boleh dijadikan sebagai tanda aras kepada Jabatan/Agensi Negeri yang lain. Secara umumnya, penarafan sesebuah Jabatan/Agensi Negeri akan diberi berdasarkan markah keseluruhan seperti jadual berikut:

JADUAL 2.1
PEMARKAHAN TAHAP PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN

MARKAH KESELURUHAN (%)	TAHAP	PENARAFAN
90 hingga 100	Cemerlang	
80 hingga 89.9	Baik	
70 hingga 79.9	Memuaskan	
60 hingga 69.9	Kurang Memuaskan	
59.9 ke bawah	Tidak Memuaskan	

2.1.4. Penambahbaikan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti)

2.1.4.1. Pada tahun 2017, kajian semula terhadap pengauditan pengurusan kewangan telah dilaksanakan berdasarkan maklum balas daripada pelbagai pihak dan juga *lessons learnt* daripada pengauditan yang dilaporkan. Antara isu yang dikenal pasti dan dikaji semula adalah:

- a. Auditi dinilai secara menyeluruh dan tidak diklasifikasikan mengikut kriteria yang tertentu seperti peruntukan, bilangan pusat tanggungjawab, perbelanjaan, hasil dan lain-lain;
- b. persampelan Audit tidak mengambil kira saiz sesebuah Auditi; dan
- c. aspek risiko tidak diterapkan dalam pemberian markah dan keberkesanan kriteria.

2.1.4.2. Pindaan kepada Garis Panduan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) telah mengambil kira penambahbaikan berikut:

- a. klasifikasi Kementerian kepada dua (2) kategori iaitu Jabatan Mengakaun Sendiri dan Jabatan Tidak Mengakaun Sendiri;
- b. persampelan – saiz sampel mengambil kira sampel yang dilaksanakan dalam pengauditan interim penyata kewangan, pengauditan prestasi, tadbir urus dan lain-lain;
- c. setiap kriteria audit diberikan tahap risiko;
- d. tempoh pengauditan bagi Jabatan/Agensi yang dilaksanakan secara pusingan; dan
- e. format pelaporan bagi pengauditan pengurusan kewangan (AI) disediakan dengan berteraskan konsep "ABC" iaitu tepat, padat dan sempurna (*accuracy, brevity and completeness*).

2.1.5. Penetapan Risiko Terhadap Kriteria Audit

Risiko adalah kebarangkalian berlakunya perkara-perkara yang tidak sepatutnya atau berlaku ketidakpatuhan terhadap peraturan kewangan yang memberi impak kepada pengurusan kewangan. Tujuan analisis risiko dan impak dilakukan terhadap isu/penemuan Audit adalah untuk memaklumkan kepada Jabatan/Agensi Negeri mengenai tahap keseriusan sesuatu isu/penemuan. Ketidakpatuhan terhadap penemuan boleh menjadi indikator kepada kelemahan pengurusan kewangan di

Jabatan/Agensi Negeri serta membantu pihak pengurusan atasan mengambil tindakan susulan. Skala pemarkahan bagi setiap kriteria yang diaudit dikategorikan kepada tiga (3) tahap risiko seperti jadual berikut:

JADUAL 2.2
SKALA PEMARKAHAN BERDASARKAN TAHAP RISIKO

SKALA	TAHAP RISIKO	KETERANGAN
3	Tinggi	Ketidakpatuhan yang memberi impak besar kepada kawalan dalaman organisasi serta boleh mengakibatkan berlakunya pemborosan, pembaziran, kehilangan dan penyelewengan.
2	Sederhana	Ketidakpatuhan yang memberi impak sederhana kepada pengurusan kewangan dan boleh menjejaskan operasi organisasi dalam jangka panjang.
1	Rendah	Ketidakpatuhan yang memberi impak kecil kepada pengurusan kewangan dan tidak menjejaskan operasi organisasi.

2.1.6. Memandangkan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) pada tahun 2017 menggunakan pendekatan baru iaitu berdasarkan risiko, hanya prestasi kewangan tahun 2017 sahaja dilaporkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Penyata Kewangan Tahun 2017 dan tiada perbandingan dengan prestasi tahun sebelum.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan terhadap pengurusan kewangan telah dijalankan bagi tujuan berikut:

- 2.2.1. menilai wujudnya struktur dan sistem pengurusan kewangan yang berkesan;
- 2.2.2. menilai wujudnya kawalan dalaman yang berkesan terhadap pengurusan kewangan;
- 2.2.3. menentukan sama ada pengurusan kewangan dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan yang ditetapkan; dan
- 2.2.4. menentukan sama ada rekod yang berkaitan diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini.

2.3. SKOP PENGAUDITAN

2.3.1. Bagi Jabatan Negeri, semakan Audit merangkumi lapan (8) elemen kawalan utama iaitu Kawalan Pengurusan; Kawalan Bajet; Kawalan Terimaan; Pengurusan Perolehan; Kawalan Perbelanjaan; Pengurusan Kumpulan

Wang/Akaun Amanah dan Deposit; Pengurusan Aset dan Stor serta Pengurusan Kenderaan Kerajaan. Transaksi yang disemak meliputi tempoh bulan Januari sehingga Disember 2017 melibatkan lima (5) Jabatan.

2.3.2. Bagi Agensi Negeri penilaian telah dibuat terhadap sembilan (9) elemen kawalan utama iaitu Kawalan Pengurusan; Kawalan Bajet; Kawalan Terimaan; Pengurusan Perolehan; Kawalan Perbelanjaan; Pengurusan Kumpulan Wang Pinjaman dan Deposit; Pengurusan Aset dan Stor; Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman serta Pengurusan Penyata Kewangan. Pengauditan telah dijalankan di lima (5) Agensi. Pengauditan telah dilaksanakan dengan menyemak rekod dan dokumen kewangan bagi tahun 2017 serta penyata kewangan Agensi bagi tahun berakhir 31 Disember 2016.

2.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

2.4.1. Pengauditan dijalankan berpandukan Garis Panduan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) Berdasarkan Risiko yang disediakan berasaskan *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAI) yang diterima pakai oleh negara anggota *International Organisation of Supreme Audit Institutions* (INTOSAI). ISSAI 4000 *Compliance Audit* menggalakkan amalan tadbir urus organisasi yang baik dengan memastikan pematuhan terhadap undang-undang, peraturan dan polisi yang telah ditetapkan oleh pihak berkuasa.

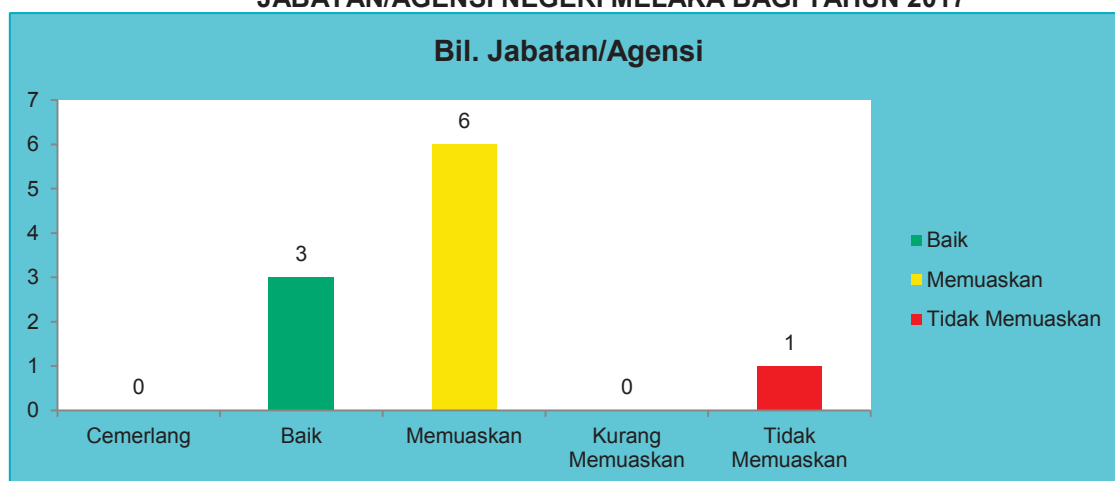
2.4.2. Semakan telah dijalankan terhadap rekod dan dokumen kewangan di peringkat Jabatan/Agensi Negeri dan Pusat Tanggungjawab (PTJ) yang dipilih. Pemeriksaan fizikal dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah diadakan bagi mengesahkan maklumat yang diperoleh dan memperkukuhkan ketepatan penemuan Audit.

2.5. PENEMUAN AUDIT

2.5.1. Prestasi Keseluruhan

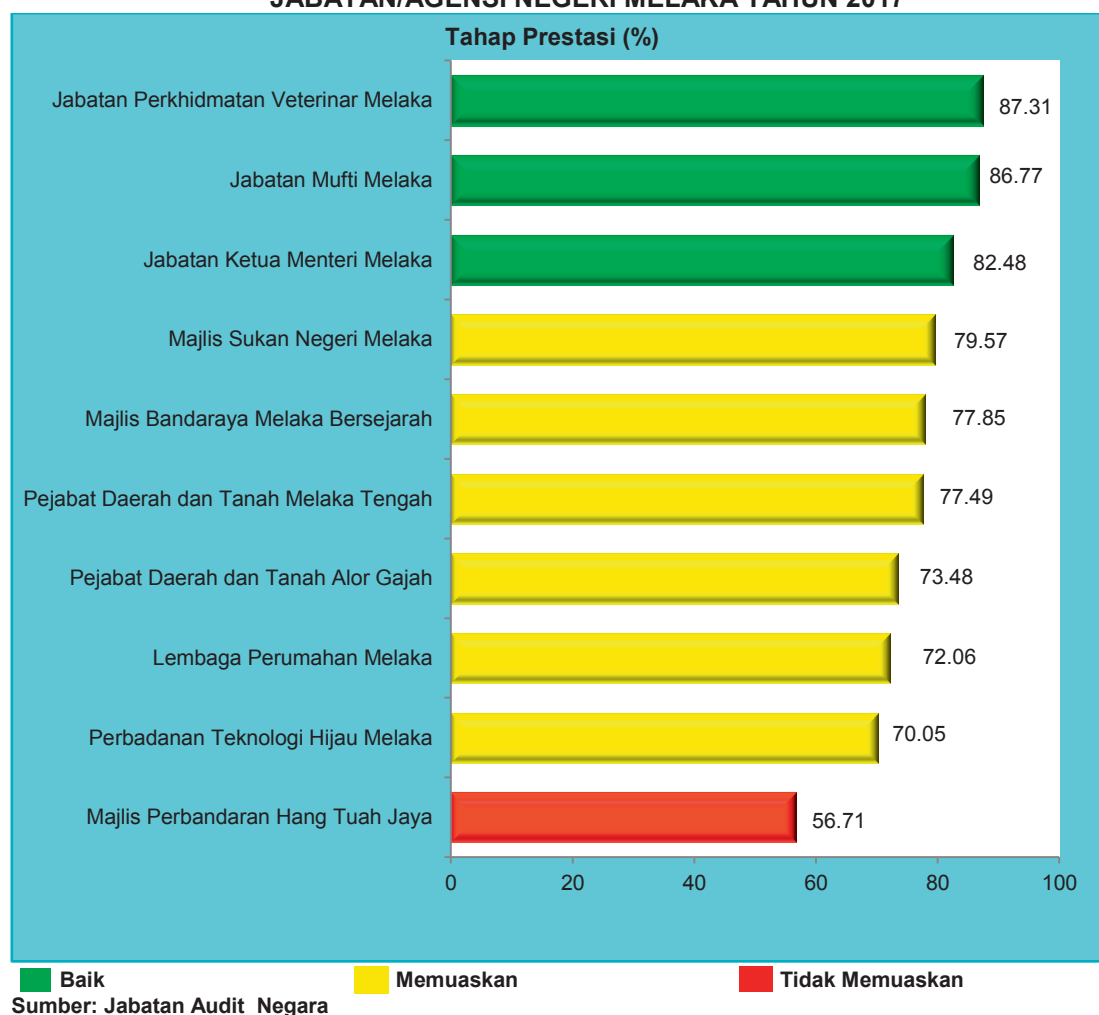
2.5.1.1. Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan di 10 Jabatan/Agensi Negeri bagi tahun kewangan 2017 menunjukkan tiga (3) Jabatan/Agensi mencapai tahap Baik, enam (6) Jabatan/Agensi mencapai tahap Memuaskan dan satu (1) Jabatan/Agensi mencapai tahap Tidak Memuaskan. Kedudukan tahap prestasi pengurusan kewangan Jabatan/Agensi secara keseluruhan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.1
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI MELAKA BAGI TAHUN 2017



Pencapaian tahap prestasi pengurusan kewangan bagi 10 Jabatan/Agensi yang dinilai pada tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

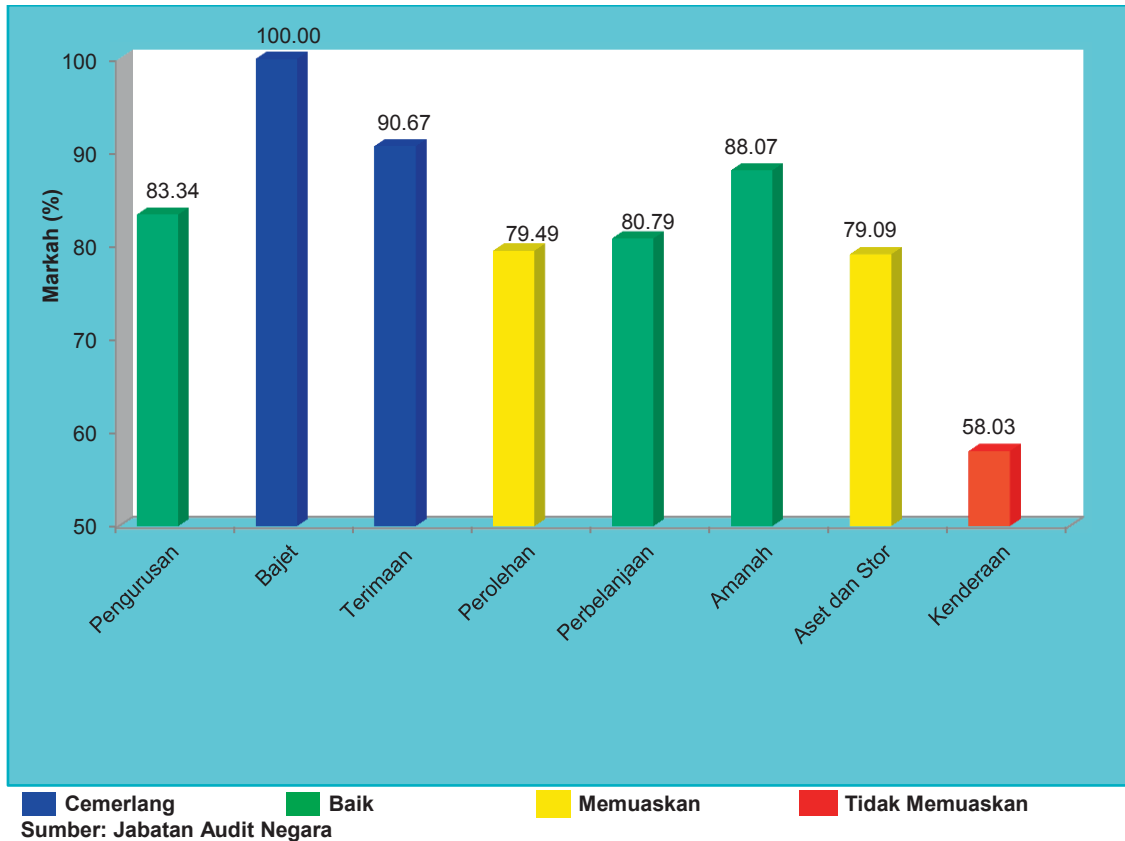
CARTA 2.2
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI MELAKA TAHUN 2017



2.5.2. Prestasi Jabatan/Agensi Mengikut Kawalan

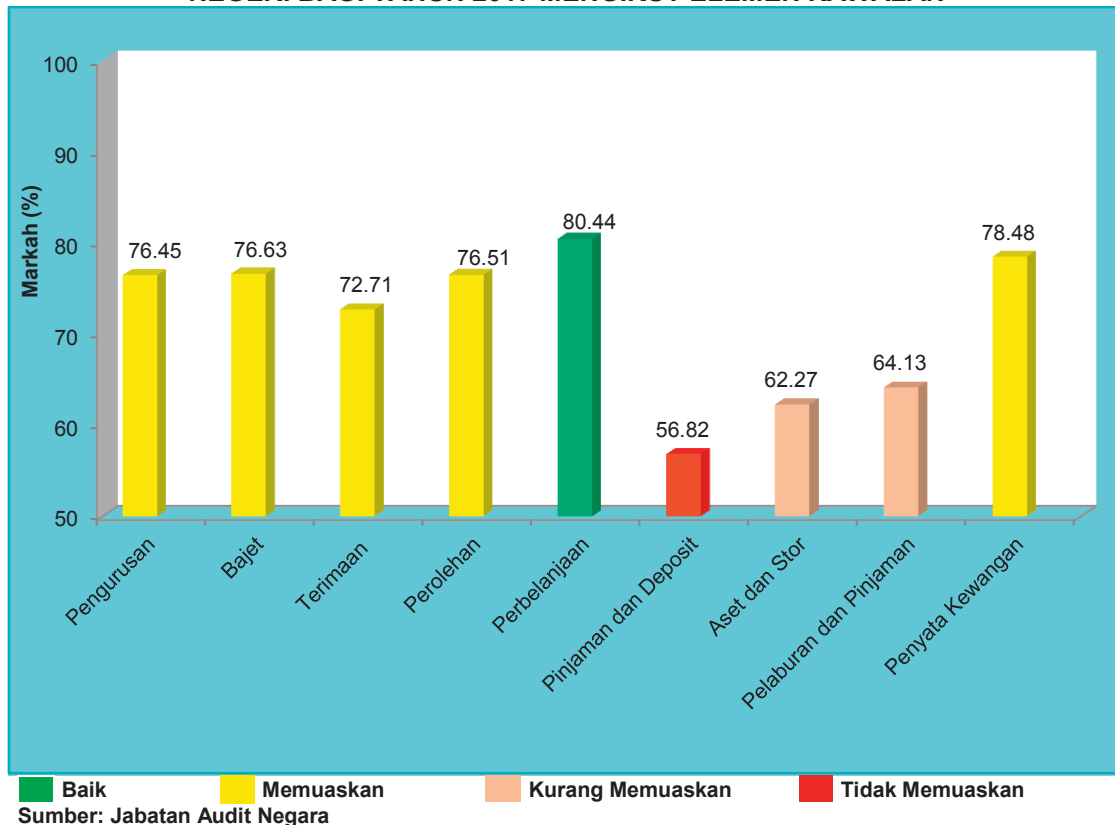
Analisis Audit terhadap prestasi pengurusan kewangan pada tahun 2017 mengikut elemen kawalan bagi lima (5) Jabatan Negeri mendapati dua (2) daripada lapan (8) kawalan berada pada tahap Cemerlang, tiga (3) kawalan berada pada tahap Baik, dua (2) Kawalan berada pada tahap Memuaskan dan satu (1) kawalan Tidak Memuaskan seperti carta berikut:

CARTA 2.3
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN
NEGERI BAGI TAHUN 2017 MENGIKUT ELEMEN KAWALAN



Analisis Audit terhadap prestasi pengurusan kewangan pada tahun 2017 mengikut elemen kawalan bagi lima (5) Agensi Negeri pula mendapati satu (1) daripada sembilan (9) kawalan berada pada tahap Baik, lima (5) kawalan berada pada tahap Memuaskan, dua (2) kawalan berada pada tahap Kurang Memuaskan dan satu (1) kawalan berada pada tahap Tidak Memuaskan seperti carta berikut:

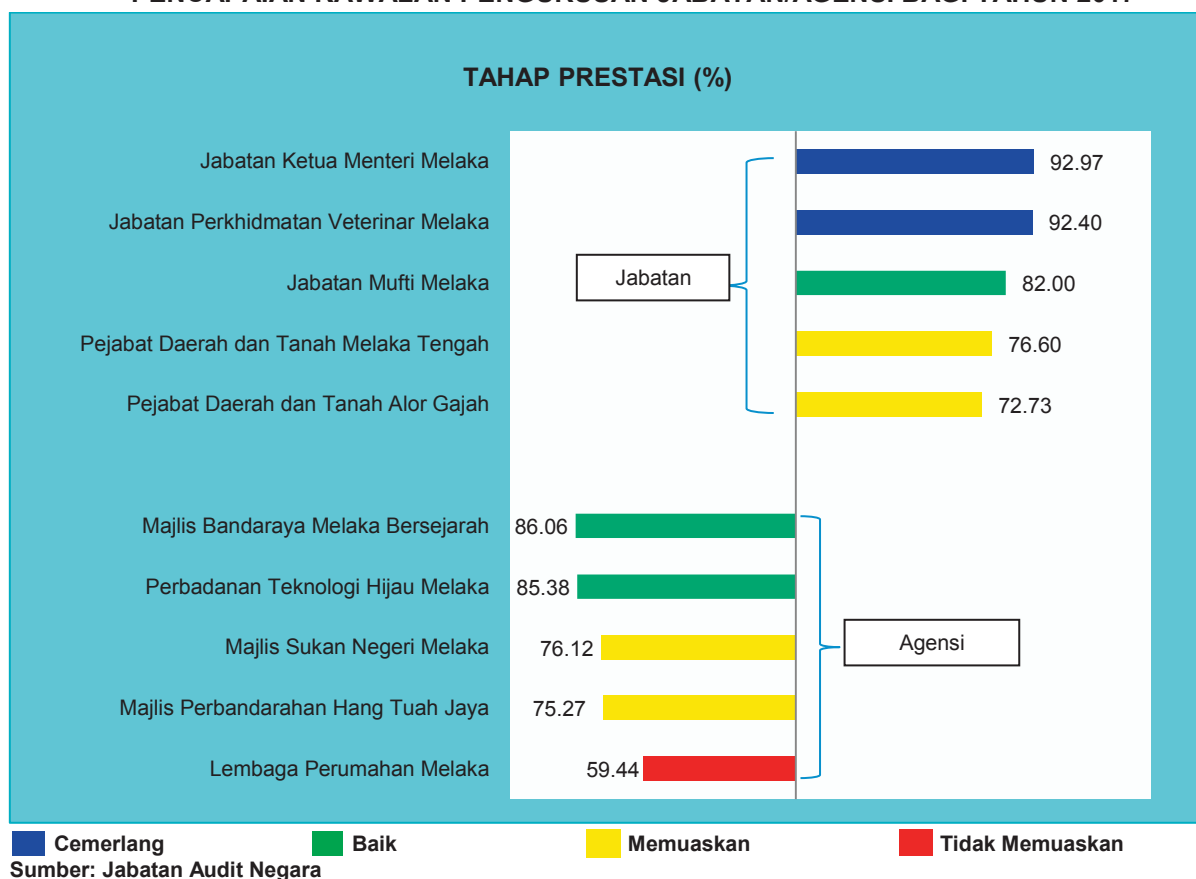
CARTA 2.4
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN AGENSI
NEGERI BAGI TAHUN 2017 MENGIKUT ELEMEN KAWALAN



a. Kawalan Pengurusan

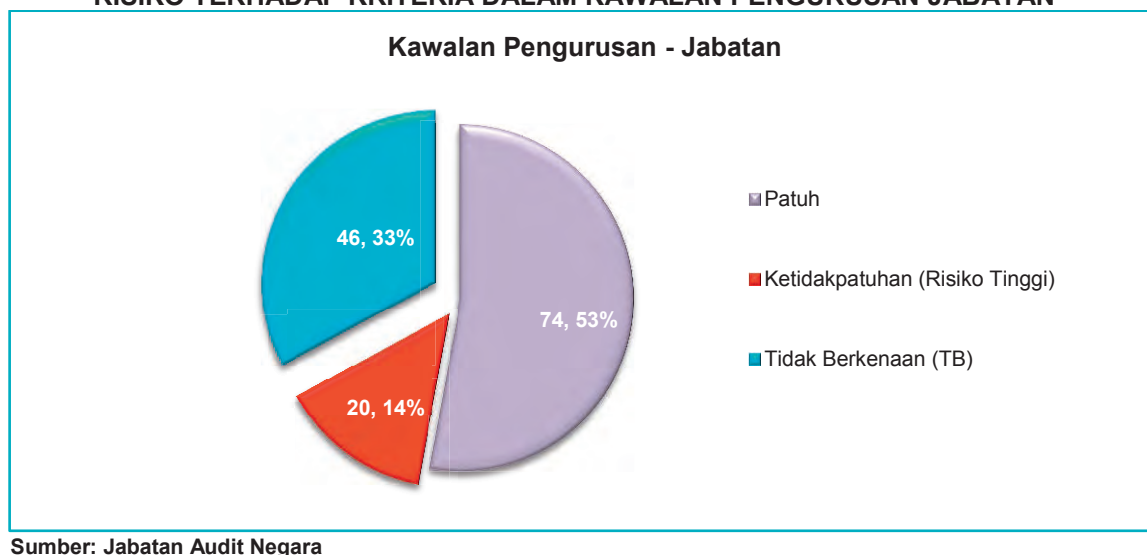
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, dua (2) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, satu (1) Jabatan berada pada tahap Baik dan dua (2) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dalam elemen Kawalan Pengurusan. Bagi Agensi Negeri, masing-masing dua (2) Agensi mencapai tahap Baik dan Memuaskan serta satu (1) Agensi berada pada tahap Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Pengurusan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.5
PENCAPAIAN KAWALAN PENGURUSAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



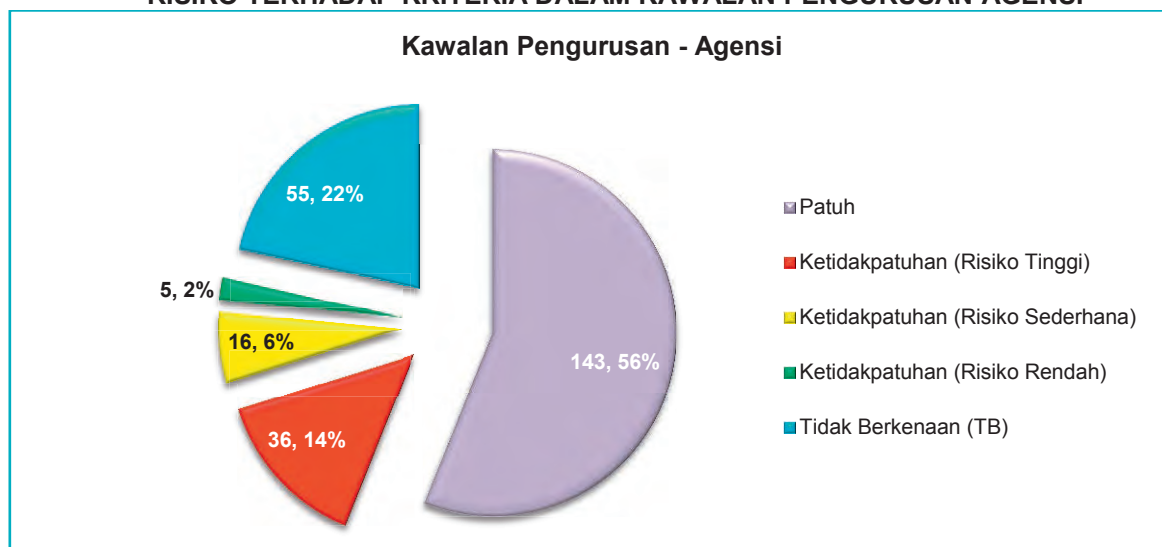
- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 28 kriteria dalam Kawalan Pengurusan bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.6
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PENGURUSAN JABATAN



- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 51 kriteria dalam Kawalan Pengurusan bagi lima (5) Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.7
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PENGURUSAN AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.3
KELEMAHAN DALAM KAWALAN PENGURUSAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Semua pegawai yang terlibat dengan pengurusan kewangan tidak diberikan kuasa secara bertulis khususnya pegawai yang terlibat dalam bayaran (mengesah dan memperakui baucar bayaran).	i. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Perkhidmatan Veterinar	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Penyalahgunaan kuasa.
2.	Pemeriksaan mengejut tidak dijalankan oleh Ketua Jabatan sekurang-kurangnya setiap enam (6) bulan sekali (AP309).	i. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah ii. Jabatan Mufti Melaka	i. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka ii. Lembaga Perumahan Melaka	Boleh menyebabkan: i. Kelemahan pengurusan tidak dapat dikenalpasti dengan segera. ii. Tindakan penambahbaikan tidak/ lewat diambil yang memberi ruang kepada penyelewengan/ penyalahgunaan kuasa.

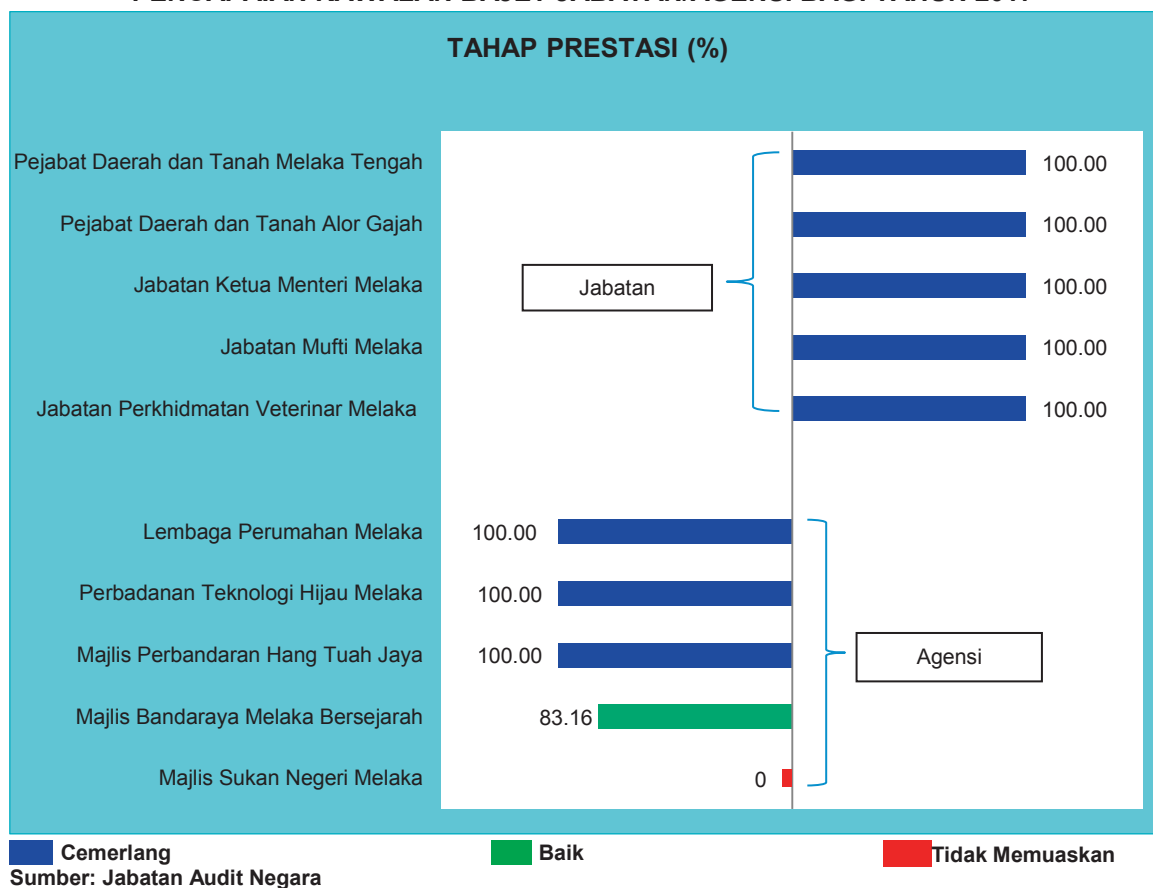
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
3.	Pemeriksaan Mengejut tidak meliputi peti besi, bilik kebal, peti wang tunai, laci atau bekas-bekas untuk menyimpan wang, setem, kad kredit, mesin <i>reload Touch N Go</i> atau barang-barang berharga.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Mufti Melaka iv. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Sukan Negeri Melaka iii. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka iv. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah	Boleh menyebabkan: i. Terdedah berlakunya kehilangan barang berharga dan wang tunai. ii. Mendatangkan kerugian kepada hasil Kerajaan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

b. Kawalan Bajet

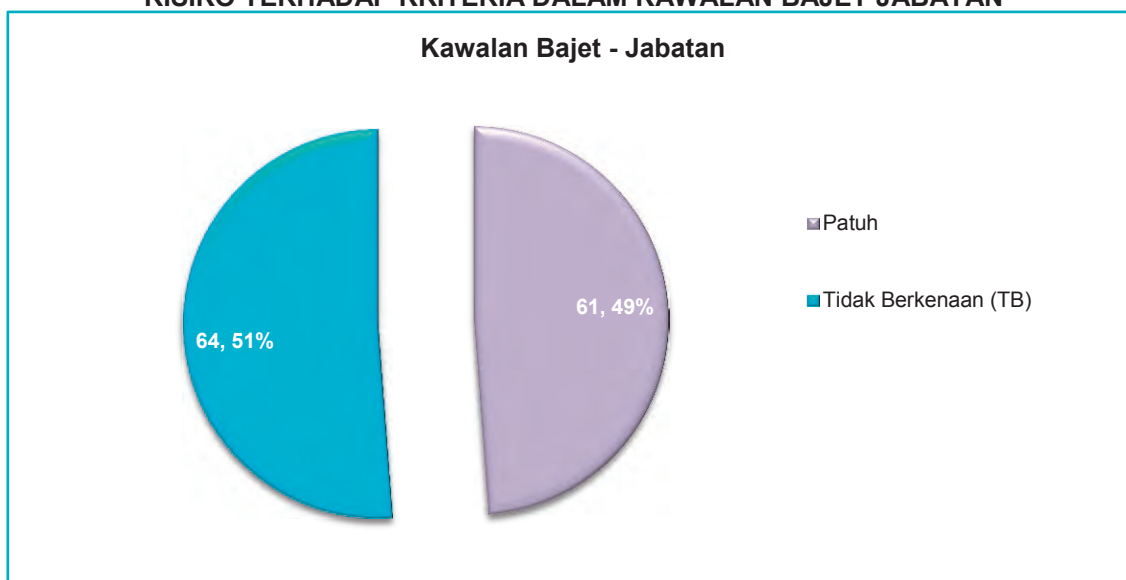
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, lima (5) Jabatan mencapai tahap Cemerlang. Bagi Agensi Negeri, tiga (3) Agensi mencapai tahap Cemerlang dan satu (1) Agensi berada pada tahap Baik dan Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Bajet bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.8
PENCAPAIAN KAWALAN BAJET JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 25 kriteria dalam Kawalan Bajet bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

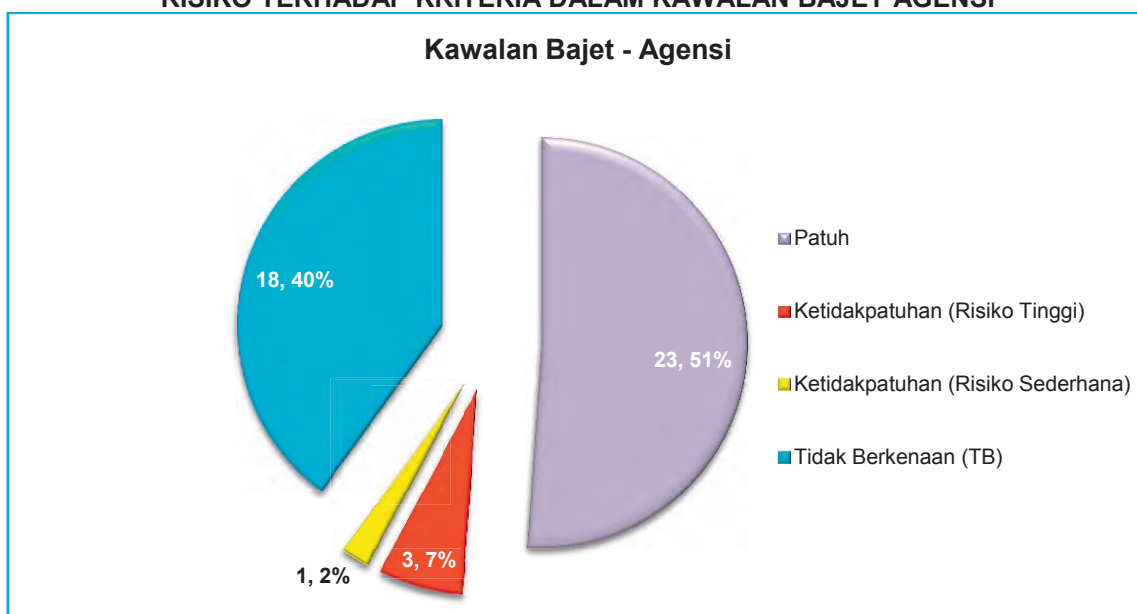
CARTA 2.9
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN BAJET JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap sembilan (9) kriteria dalam Kawalan Bajet bagi lima (5) Agensi pula adalah seperti carta berikut:

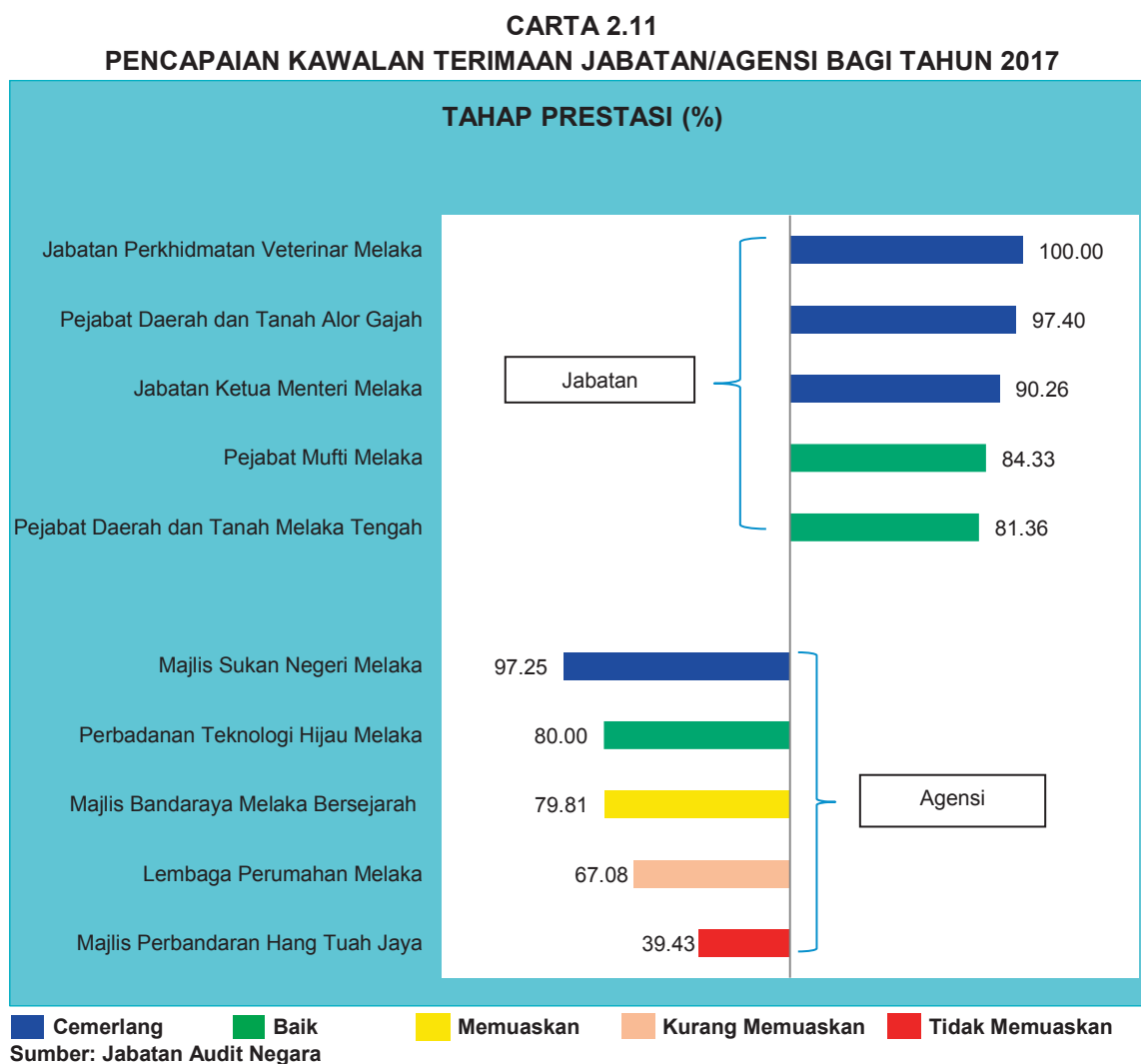
CARTA 2.10
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN BAJET AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

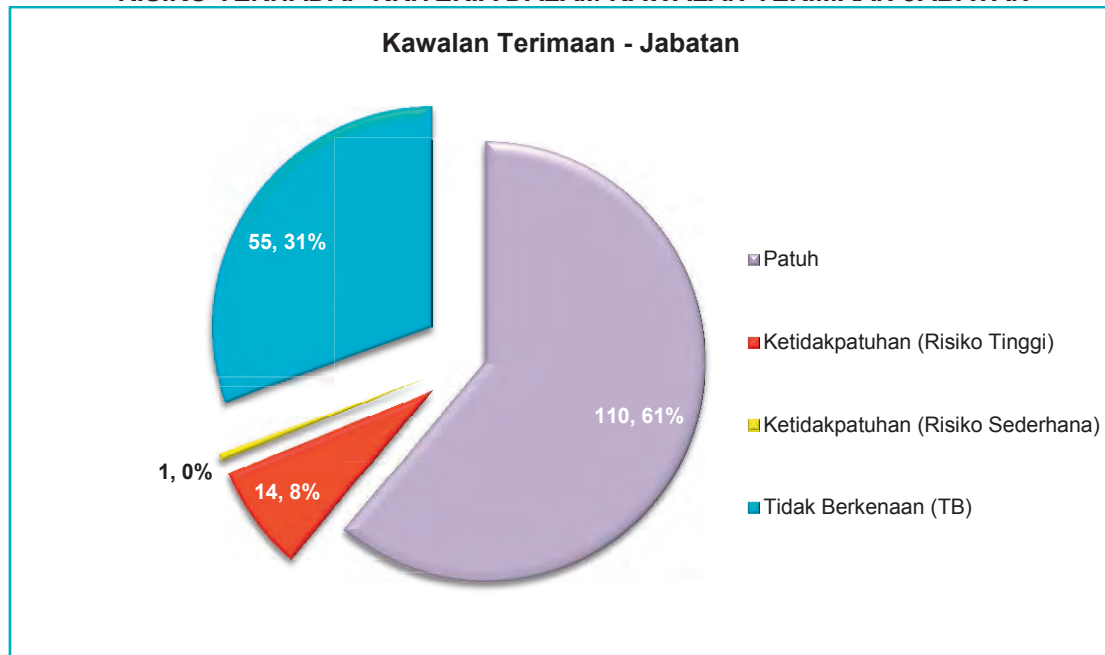
c. Kawalan Terimaan

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, tiga (3) Jabatan mencapai tahap Cemerlang dan dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik. Bagi Agensi Negeri, masing-masing satu (1) Agensi mencapai tahap Cemerlang, Baik, Memuaskan, Kurang Memuaskan dan Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Terimaan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 36 kriteria dalam Kawalan Terimaan bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

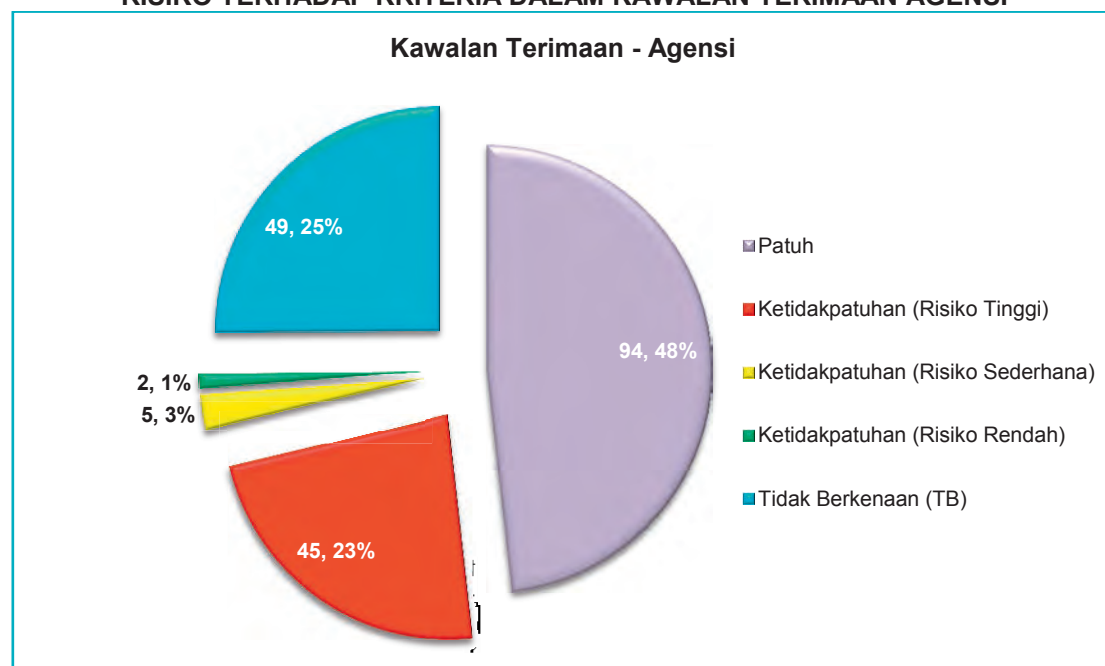
CARTA 2.12
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN TERIMAAN JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 39 kriteria dalam Kawalan Terimaan bagi lima (5) Agensi pula adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.13
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN TERIMAAN AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.4
KELEMAHAN DALAM KAWALAN TERIMAAN

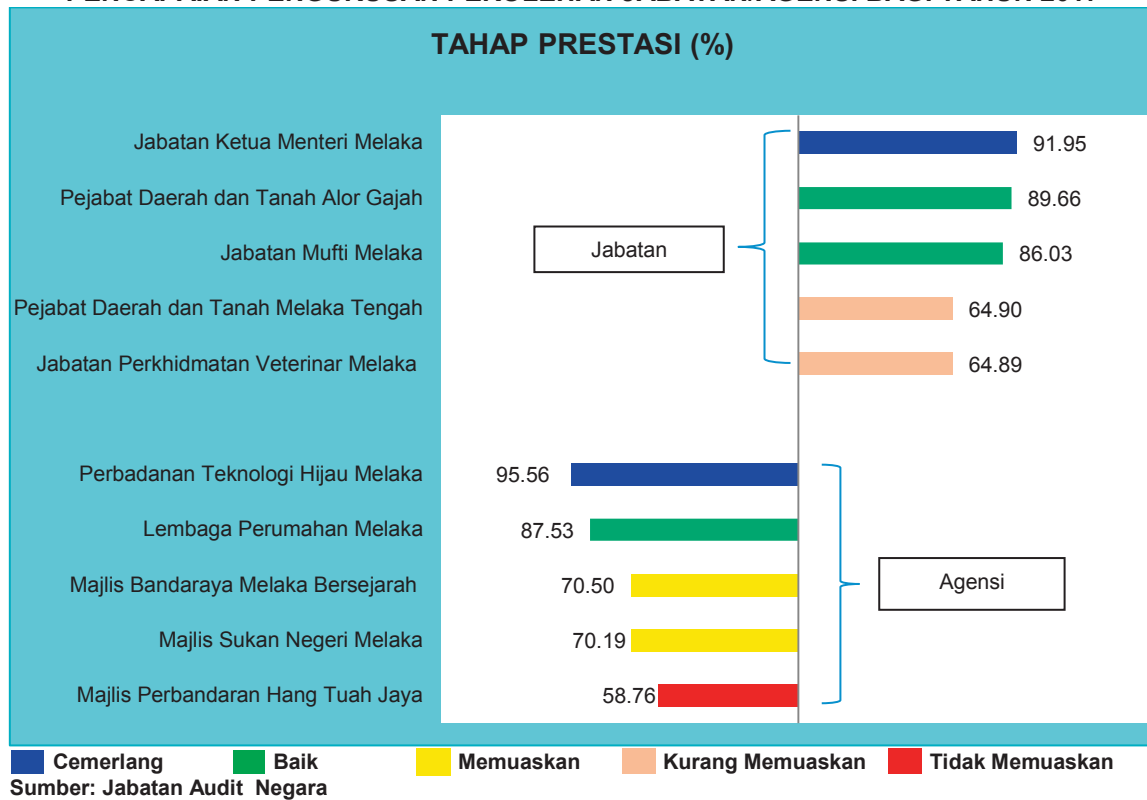
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Daftar Mel tidak diselenggarakan oleh pegawai yang diberi kuasa dan selain daripada juruwang atau pegawai yang menyediakan resit. Disemak setiap hari dengan buku tunai oleh pegawai penyedia dan menurunkan tandatangan ringkas.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah iii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Terdedah kepada kehilangan wang awam kerana penyalahgunaan kuasa.
2.	Pegawai yang membatalkan resit tidak diberi kuasa secara bertulis.	i. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Salah guna kuasa berlaku.

Sumber: Jabatan Audit Negara

d. Pengurusan Perolehan

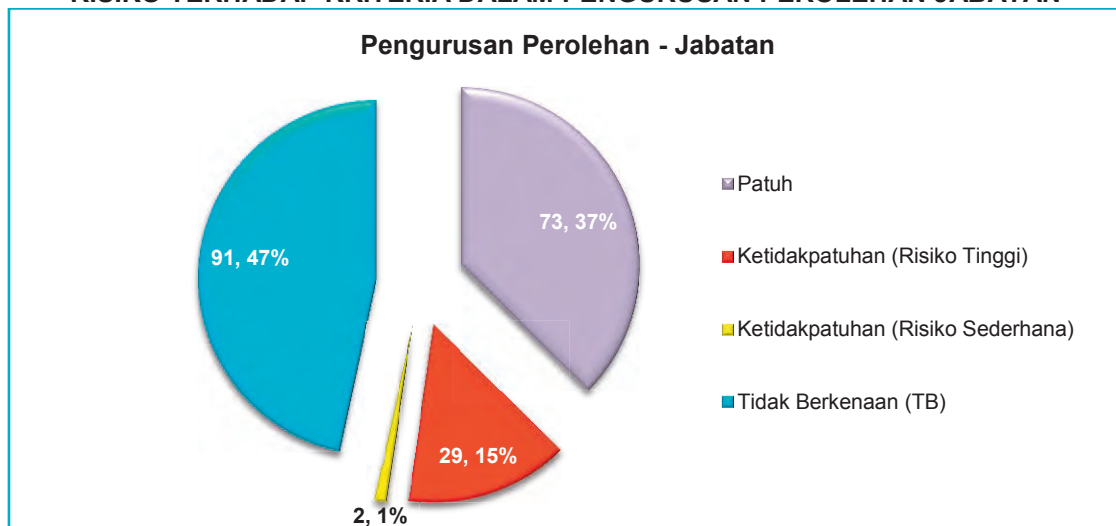
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, satu (1) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik dan dua (2) Jabatan berada pada tahap Kurang Memuaskan. Bagi Agensi Negeri, masing-masing satu (1) Agensi mencapai tahap Cemerlang dan Baik, dua (2) agensi mencapai tahap Memuaskan, dan satu (1) agensi mencapai tahap Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Pengurusan Perolehan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.14
PENCAPAIAN PENGURUSAN PEROLEHAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 39 kriteria dalam Pengurusan Perolehan bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

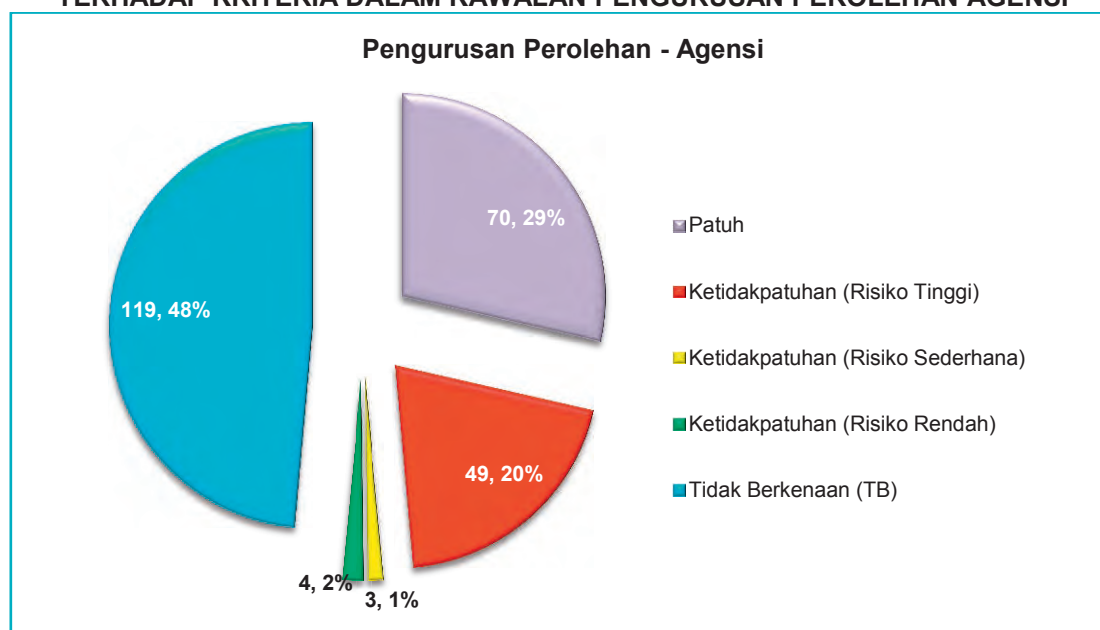
CARTA 2.15
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN PEROLEHAN JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 49 kriteria dalam Pengurusan Perolehan bagi lima (5) Agensi pula adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.16
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO
TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PENGURUSAN PEROLEHAN AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.5
KELEMAHAN DALAM PENGURUSAN PEROLEHAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Kajian pasaran tidak dibuat dengan mendapatkan sekurang-kurangnya tiga (3) tawaran harga daripada pembekal tempatan.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah iii. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Melaka iv. Jabatan Mufti Melaka	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah	Boleh menyebabkan: i. Terdedah kepada pembekal yang meletakkan harga yang tidak munasabah melebihi daripada harga pasaran dan menyebabkan berlakunya pembaziran.
2.	Sebut harga tidak dibuat dengan mempelawa pembekal yang berdaftar dengan Kementerian Kewangan mengikut bilangan pembekal yang ditetapkan.	i. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Mufti Melaka	i. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah	Boleh menyebabkan: i. Penyelewengan.

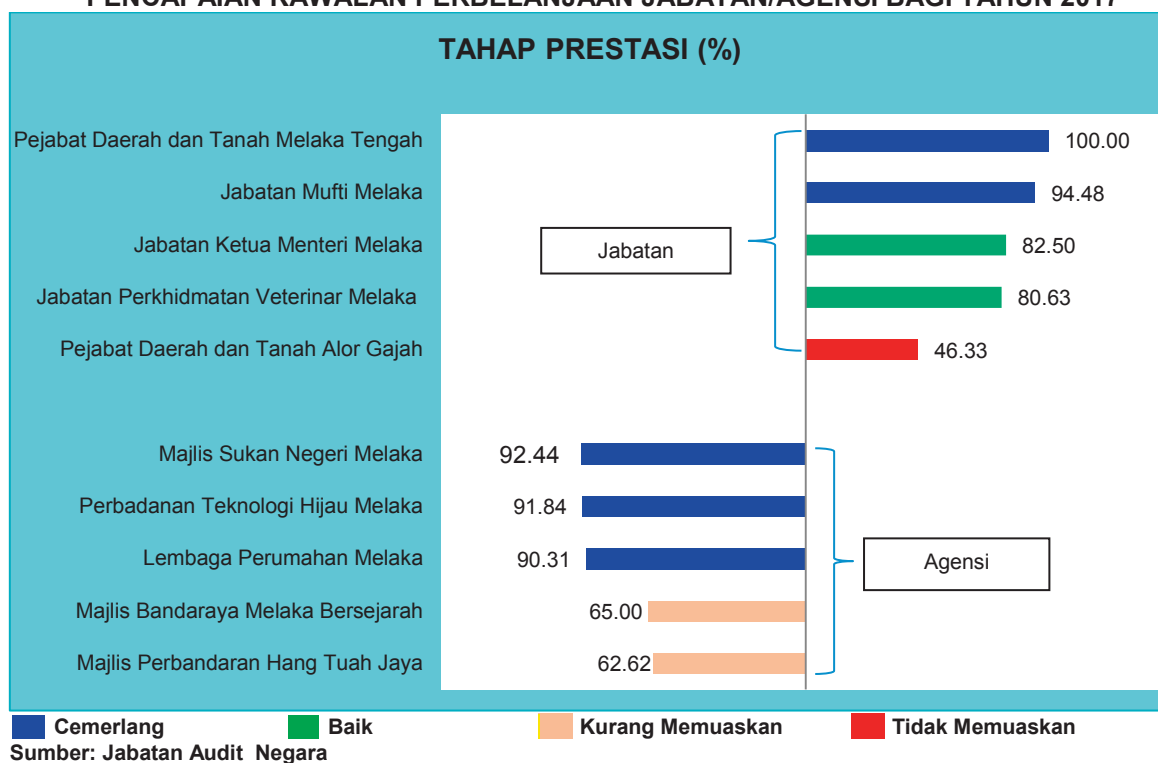
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
3.	Semua kontrak tidak didaftarkan dan tiada daftar/rekod pembayaran kontrak diselenggarakan untuk rujukan dan pemantauan pembayaran.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah iii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iv. Jabatan Mufti Melaka	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Sukan Negeri Melaka iii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iv. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Pembayaran berlaku lebih daripada sekali kerana tiada rekod membuktikan pembayaran.
4.	Syarat perjanjian kontrak tidak disemak dan diluluskan oleh penasihat undang-undang Jabatan/Agensi serta klausa pencegah rasuah tidak dimasukkan dalam kontrak. Kontrak tidak ditandatangani dalam tempoh empat (4) bulan dari tarikh surat setuju terima.	i. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Melaka ii. Jabatan Mufti Melaka iii. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Sukan Negeri Melaka iii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iv. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Sukar mengambil tindakan undang-undang terhadap kontraktor atau pembekal jika berlaku pelanggaran kontrak.

Sumber: Jabatan Audit Negara

e. Kawalan Perbelanjaan

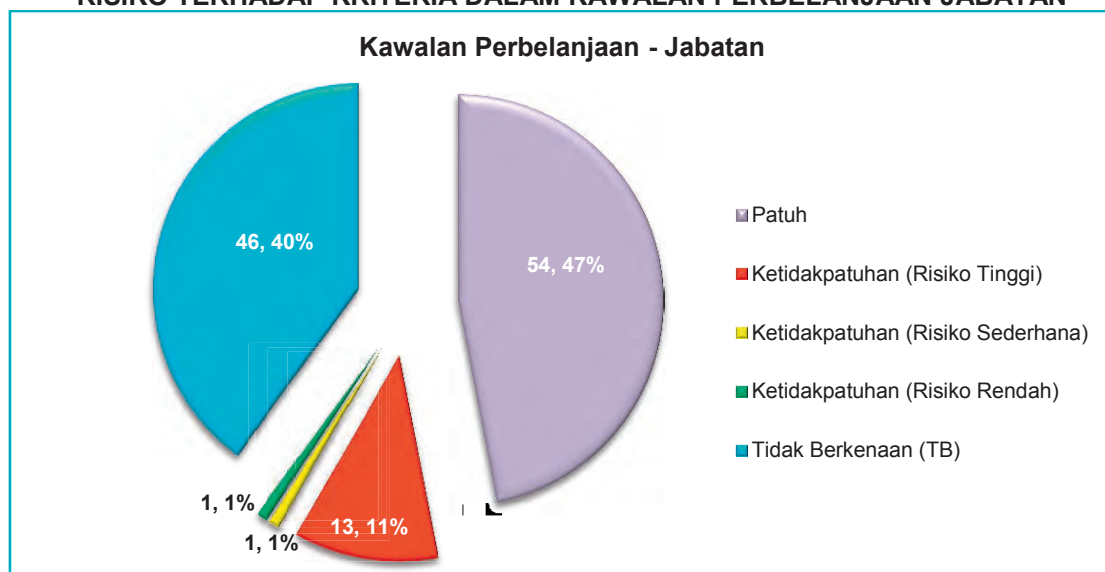
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, dua (2) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik dan satu (1) Jabatan berada pada tahap Tidak Memuaskan. Bagi Agensi Negeri, masing-masing tiga (3) Agensi mencapai tahap Cemerlang dan dua (2) agensi mencapai tahap Kurang Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Terimaan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.17
PENCAPAIAN KAWALAN PERBELANJAAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



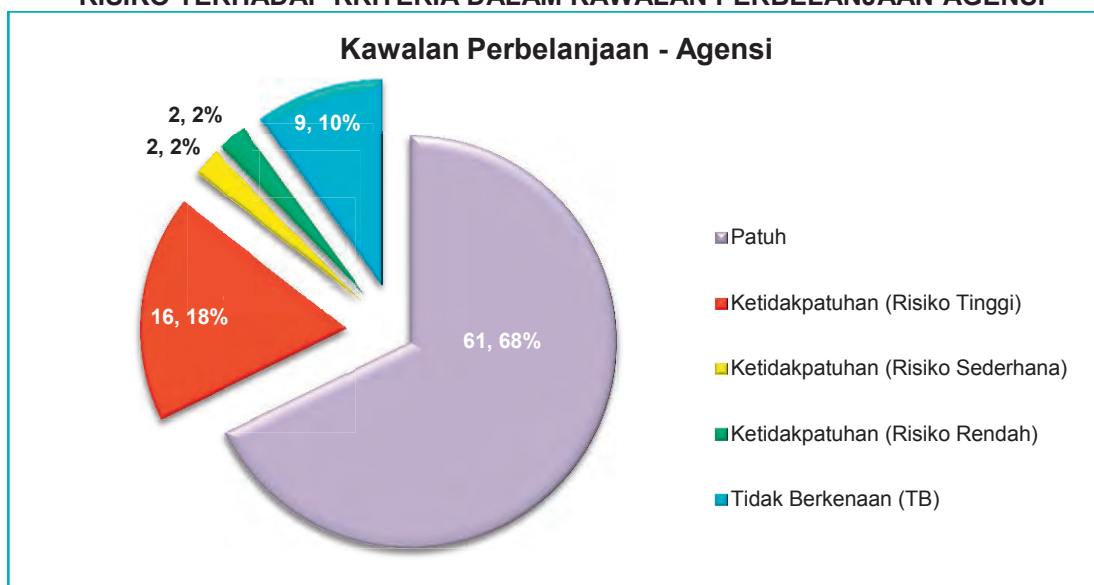
- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 23 kriteria dalam Kawalan Perbelanjaan bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.18
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PERBELANJAAN JABATAN



- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 18 kriteria dalam Kawalan Perbelanjaan bagi lima (5) Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.19
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PERBELANJAAN AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

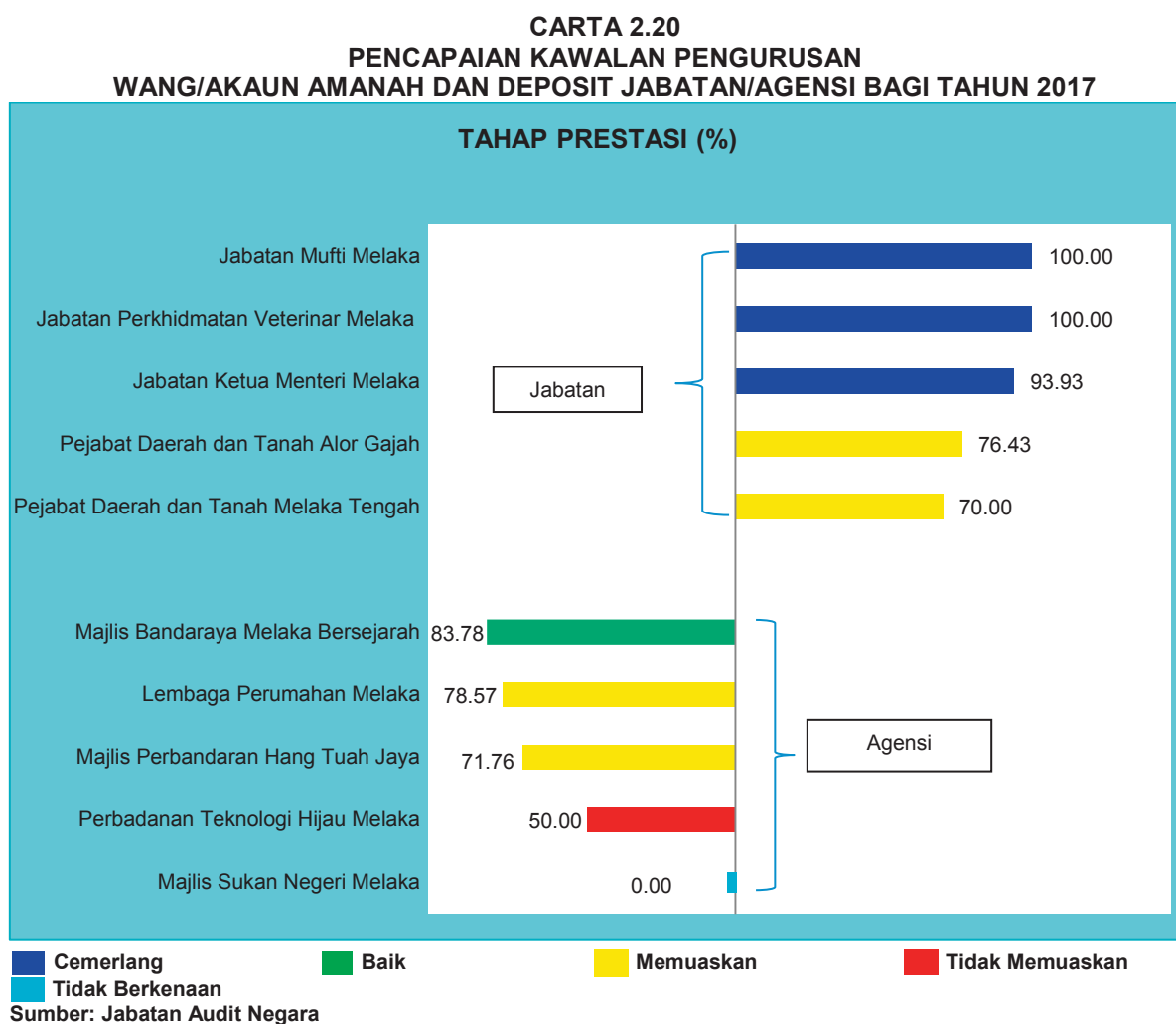
JADUAL 2.6
KELEMAHAN DALAM KAWALAN PERBELANJAAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Proses bayaran tidak mematuhi peraturan kewangan ditetapkan.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Melaka iv. Jabatan Mufti	-	Boleh menyebabkan: i. Berlakunya penyelewengan wang awam. ii. Pegawai menjadi tidak berintergriti.
2.	Baucar bayaran tidak disokong dengan dokumen sokongan asal, lengkap dan sempurna.	-	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Pembayaran bukan kepada penerima yang sah. ii. Tidak dapat dipastikan bayaran terhadap perbelanjaan yang benar/sah telah dilakukan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

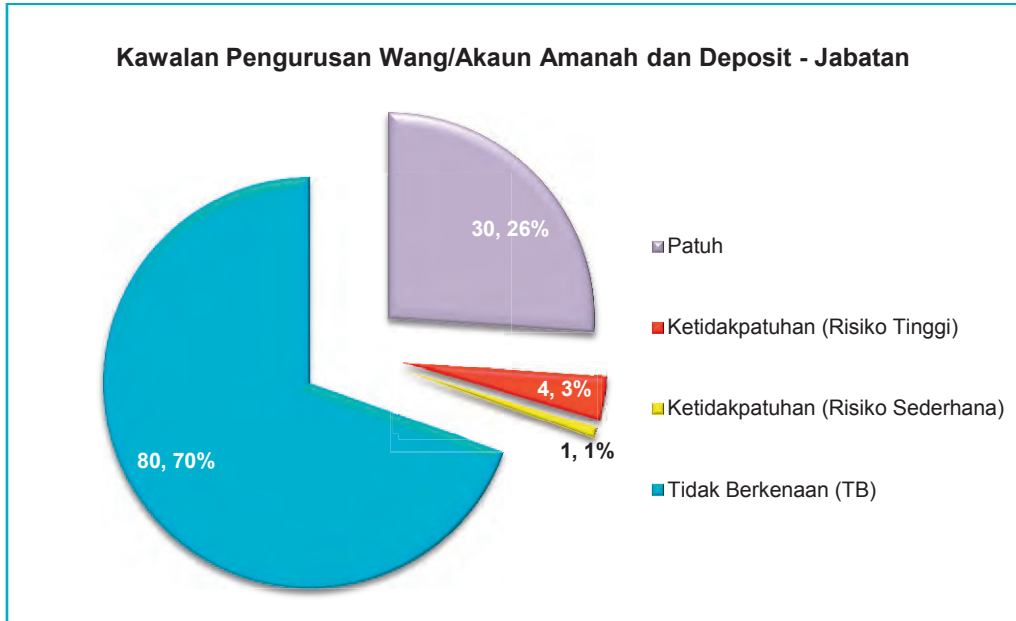
f. Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, tiga (3) Jabatan mencapai tahap Cemerlang dan dua (2) Jabatan berada pada tahap Memuaskan. Bagi Agensi Negeri, masing-masing satu (1) Agensi mencapai tahap Baik, dua (2) agensi mencapai tahap Memuaskan dan satu (1) Agensi mencapai tahap Tidak Memuaskan dan Tidak Berkenaan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Terimaan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:



- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 23 kriteria dalam Kawalan Pengurusan Wang/Akaun Amanah dan Deposit bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

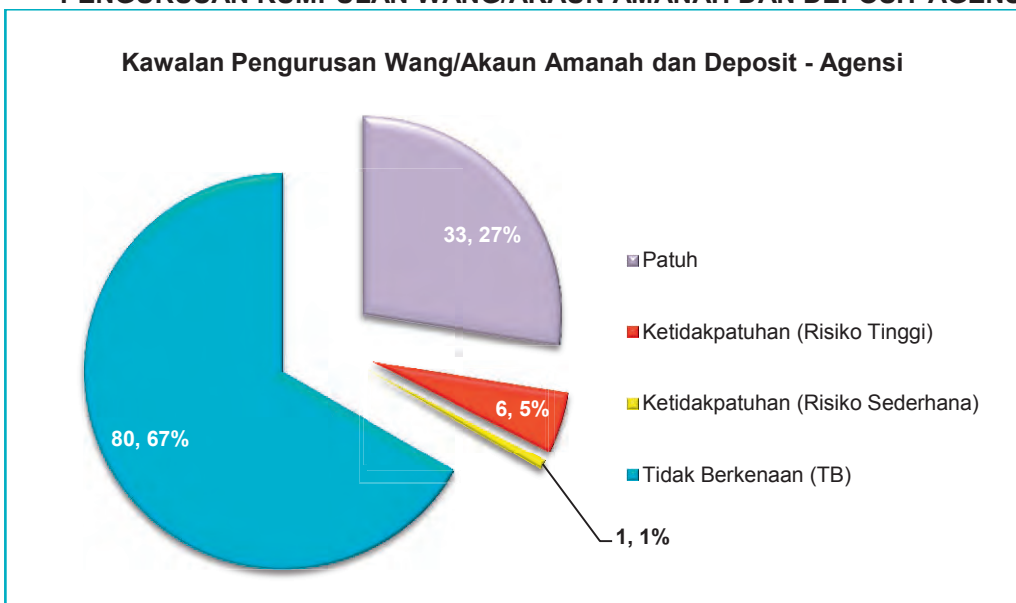
CARTA 2.21
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM
KAWALAN PENGURUSAN WANG/AKAUN AMANAH DAN DEPOSIT JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 24 kriteria dalam Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit bagi lima (5) Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.22
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM
PENGURUSAN KUMPULAN WANG/AKAUN AMANAH DAN DEPOSIT AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.7
KELEMAHAN DALAM KAWALAN PENGURUSAN
KUMPULAN WANG/AKAUN AMANAH DAN DEPOSIT

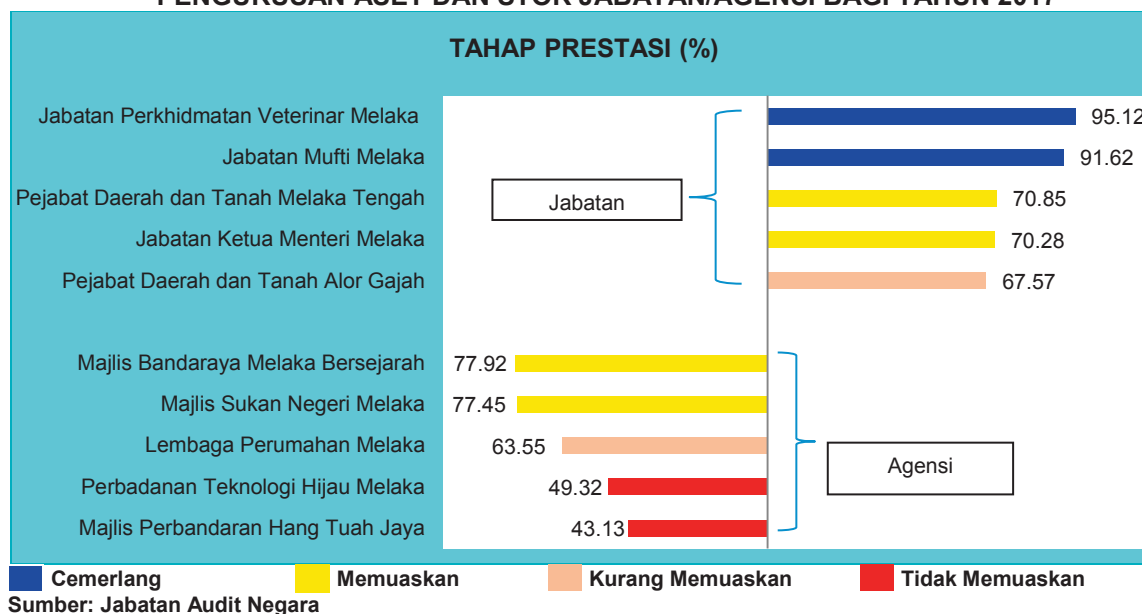
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Deposit yang tidak dituntut melebihi 12 bulan (serta tidak diperlukan) tidak diwartakan.	i. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah	i. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah ii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Membuka ruang kepada penyelewengan/salah guna kuasa.
2.	Deposit yang tidak dituntut tiga (3) bulan selepas diwartakan tidak dikredit ke akaun hasil mengikut Akta Wang Tidak Dituntut.	i. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah	i. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah	Boleh menyebabkan: i. Kerugian hasil Kerajaan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

g. Pengurusan Aset dan Stor

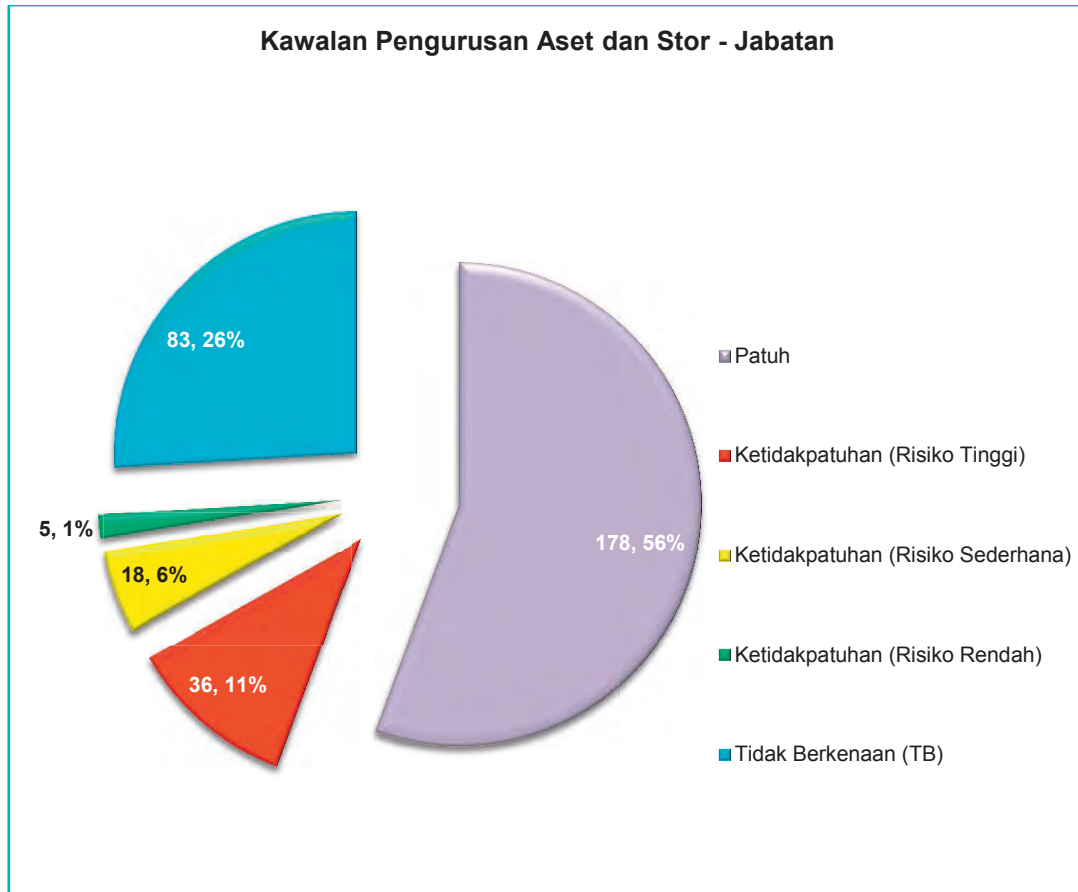
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, dua (2) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dan satu (1) Jabatan berada pada tahap Kurang Memuaskan. Bagi Agensi Negeri, dua (2) Agensi mencapai tahap Memuaskan, satu (1) Agensi mencapai tahap Kurang Memuaskan dan dua (2) Agensi mencapai tahap Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Pengurusan Aset dan Stor bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.23
PENCAPAIAN KAWALAN
PENGURUSAN ASET DAN STOR JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2017



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 64 kriteria dalam Kawalan Pengurusan Aset dan Stor bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

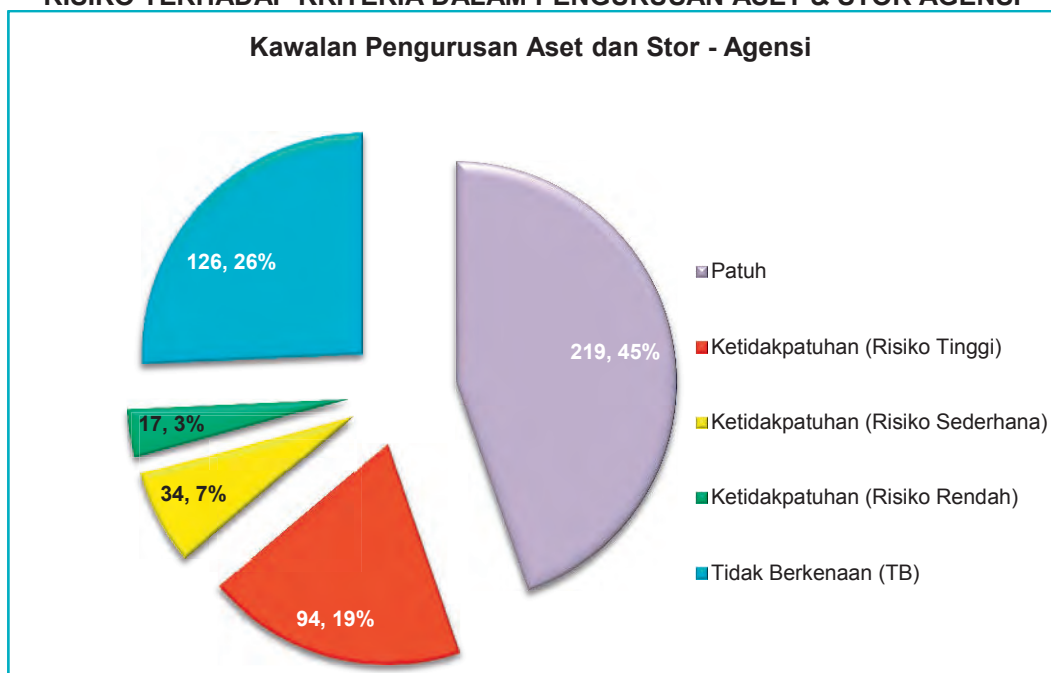
CARTA 2.24
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA
DALAM KAWALAN PENGURUSAN ASET DAN STOR JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 98 kriteria dalam Pengurusan Aset dan Stor bagi lima (5) Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.25
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN ASET & STOR AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.8
KELEMAHAN DALAM KAWALAN PENGURUSAN ASET & STOR

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Setiap Jabatan/ Agensi tidak mempunyai Pegawai Penerima yang diberi tanggungjawab untuk menerima dan mengesahkan aset dan barang-barang stor yang diterima.	i. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Sukan Negeri Melaka iii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iv. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Berlakunya kehilangan aset.
2.	Aset diberi tidak ditanda pengenalan Hak Milik Kerajaan Malaysia dan tidak ditandakan nombor siri pendaftaran.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Mufti Melaka	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Majlis Sukan Negeri Melaka iii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iv. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Terdedah kepada kehilangan aset Kerajaan dan penyalahgunaan aset.

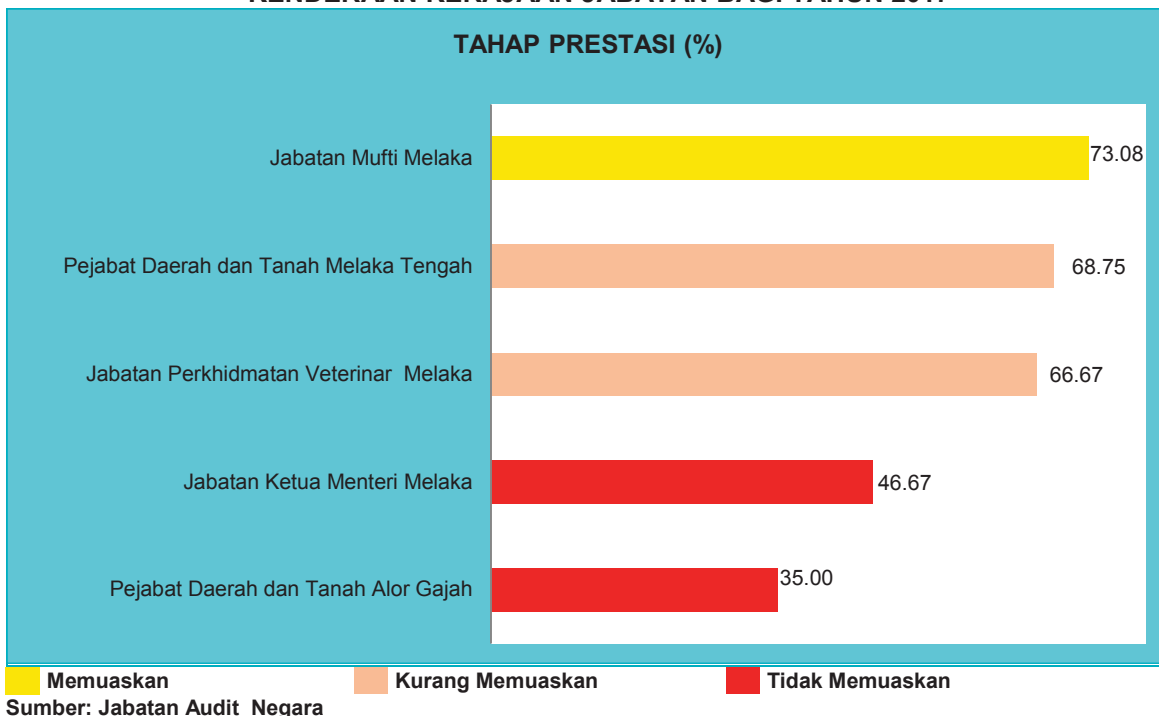
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
3.	Bagi penerimaan barang-barang dari pembekal utama/stor pusat borang terimaan KEW.PS-1 tidak disediakan oleh pegawai penerima.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah iii. Jabatan Mufti Melaka iv. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Melaka	i. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka ii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Peluang kehilangan aset Kerajaan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

h. Pengurusan Kenderaan Kerajaan

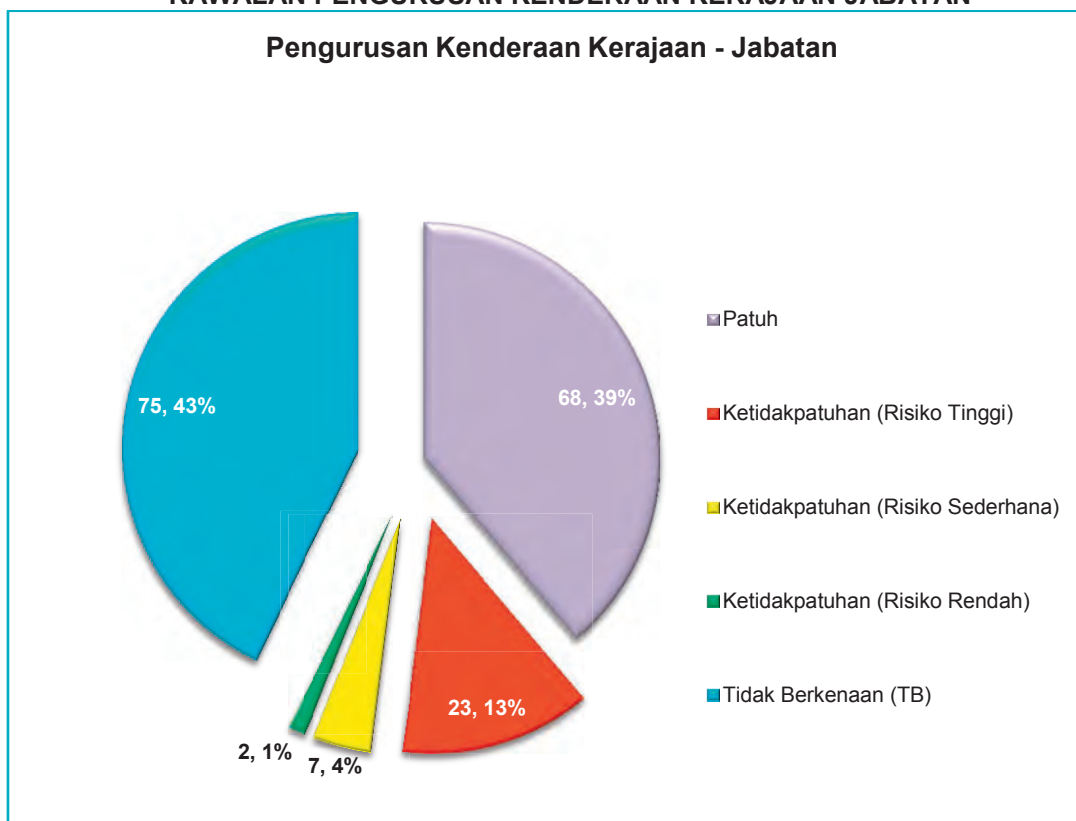
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, satu (1) Jabatan mencapai tahap Memuaskan, dua (2) Jabatan berada pada tahap Kurang Memuaskan dan dua (2) Jabatan berada pada tahap Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan dari aspek elemen Pengurusan Kenderaan Kerajaan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.26
PENCAPAIAN KAWALAN PENGURUSAN
KENDERAAN KERAJAAN JABATAN BAGI TAHUN 2017



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 35 kriteria dalam Kawalan Pengurusan Kenderaan Kerajaan bagi lima (5) Jabatan adalah seperti carta berikut:

CARTA 2.27
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM
KAWALAN PENGURUSAN KENDERAAN KERAJAAN JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.9
KELEMAHAN DALAM PENGURUSAN KENDERAAN KERAJAAN JABATAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Kenderaan digunakan tanpa kelulusan pegawai kenderaan dan Buku Log tidak diselenggara dengan lengkap dan kemaskini untuk semua kenderaan kecuali untuk kereta rasmi bagi kenderaan pegawai gred utama.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Mufti Melaka	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka iii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iv. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Pegawai tidak berintegriti. ii. Salah guna kuasa.

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
2.	Penyelesaian saman tertunggak tidak diberi peringatan bertulis oleh Ketua Jabatan. Setelah diberi peringatan bertulis dalam tempoh sebulan oleh Ketua Jabatan tiada tindakan seterusnya (seperti potongan gaji) dilaksanakan.	i. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Melaka	-	Boleh menyebabkan: i. Menjejaskan imej jabatan dan ketua jabatan.
3.	Kad inden tidak disimpan oleh pegawai kenderaan setiap masa, buku rekod kad pergerakan kad inden tidak diselenggarakan dengan lengkap dan kemaskini serta buku rekod pergerakan kad inden tidak disemak oleh ketua jabatan dari semasa ke semasa.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah iv. Jabatan Mufti Melaka	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Salah guna kuasa.
4.	Kad <i>TOUCH N GO</i> dan <i>SMARTAG</i> dan daftar penggunaan kad tidak disimpan oleh pegawai kenderaan setiap masa melainkan ada keperluan menggunakannya. Daftar penggunaan kad <i>TOUCH N GO</i> tidak diselenggara dengan lengkap oleh pemandu dan Penyata Penggunaan Kad bagi kenderaan Jabatan/Agensi tidak diterima/dicetak dan disemak oleh pegawai bertanggungjawab.	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Alor Gajah iii. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Melaka iv. Jabatan Mufti Melaka	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya iv. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah	Boleh menyebabkan: i. Terdedah kepada kehilangan dan penyalahgunaan Kad <i>TOUCH N GO</i> dan <i>SMARTAG</i> .
5.	Penyenggaraan dilaksanakan tidak direkod dengan lengkap dalam Rekod Penyenggaraan Harta Modal (KEW.PA-14).	i. Jabatan Ketua Menteri Melaka ii. Pejabat Daerah dan Tanah Melaka Tengah iii. Jabatan Perkhidmatan Veterinar Melaka iv. Jabatan Mufti Melaka	i. Lembaga Perumahan Melaka ii. Perbadanan Teknologi Hijau Melaka iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah iv. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah	Boleh menyebabkan: i. Kenderaan Jabatan akan mengalami kerosakan dan perbelanjaan menjadi tidak terkawal.

Sumber: Jabatan Audit Negara

- v. Antara isu material yang telah dikenalpasti memberi impak kepada imej serta reputasi jabatan ialah sejumlah 1,674 kilometer merupakan jarak perjalanan yang digunakan bukan untuk tujuan rasmi seperti jadual berikut:

JADUAL 5.10
JARAK PERJALANAN BUKAN UNTUK TUJUAN RASMI

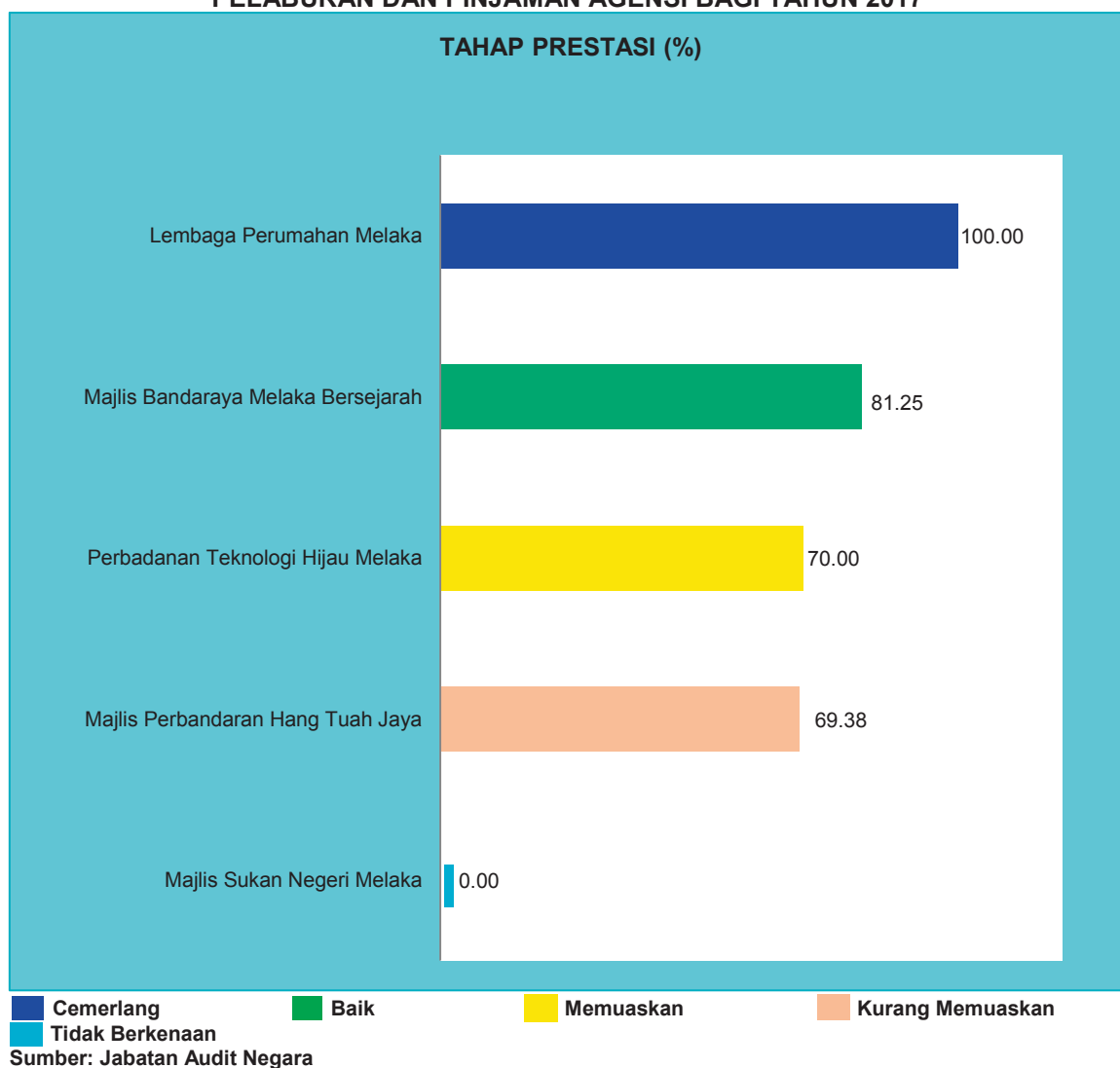
BIL.	TARIKH	NO. KENDERAAN	PERIHAL PERJALANAN	JARAK (KM)
1.	13.04.2017	MBX 1000	Membawa isteri Pegawai Daerah ke mesyuarat di Seri Negeri.	192
2.	21.04.2017	MBX 1000	Membawa isteri Pegawai Daerah dan ke MITC.	386
3.	03.08.2017	MBX 1000	Membawa isteri Pegawai Daerah ke Masjid Cina dan hantar balik ke Tangkak.	201
4.	19.01.2017	MCL 400	Mengambil isteri Pegawai Daerah di Tangkak dan ke mesyuarat di SUK dan hantar balik ke Tangkak.	190
5.	17.02.2017	MBK 600	Mengambil isteri Pegawai Daerah di Tangkak ke pejabat.	132
6.	10.03.2017	MBK 600	Menghantar isteri Pegawai Daerah balik ke Tangkak.	119
7.	16.06.2017	MBK 600	Mengambil isteri Pegawai Daerah dari rumah ke pejabat.	247
8.	17.07.2017	MBK 600	Mengambill isteri Pegawai Daerah dari rumah ke MITC.	207
JUMLAH				1674

Sumber: Buku Log Kenderaan

i. Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman

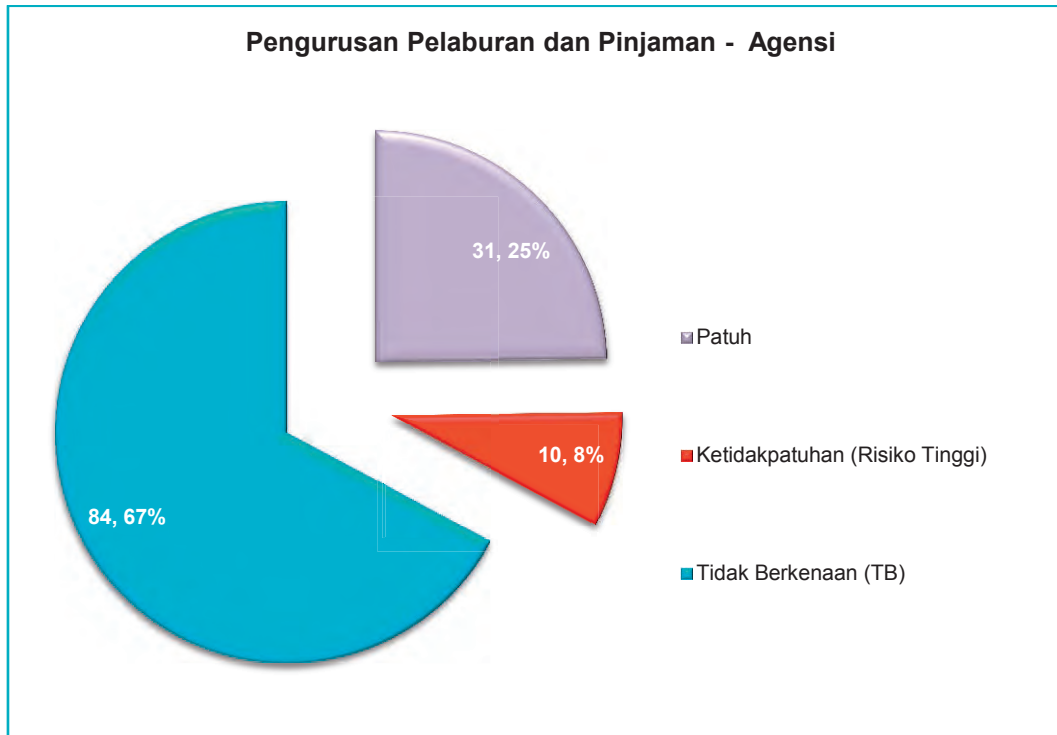
- i. Secara keseluruhannya, bagi Agensi Negeri, satu (1) Agensi mencapai tahap Cemerlang, masing-masing satu (1) Agensi berada pada tahap Baik, Memuaskan dan Kurang Memuaskan. Manakala satu (1) Agensi berada pada tahap Tidak Berkenaan. Pencapaian Agensi dari aspek elemen Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:

CARTA 5.28
PENCAPAIAN PENGURUSAN
PELABURAN DAN PINJAMAN AGENSI BAGI TAHUN 2017



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 25 kriteria dalam Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman bagi lima (5) Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 5.29
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN
BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA
DALAM PENGURUSAN PELABURAN DAN PINJAMAN AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 5.10
KELEMAHAN DALAM PENGURUSAN PELABURAN DAN PINJAMAN

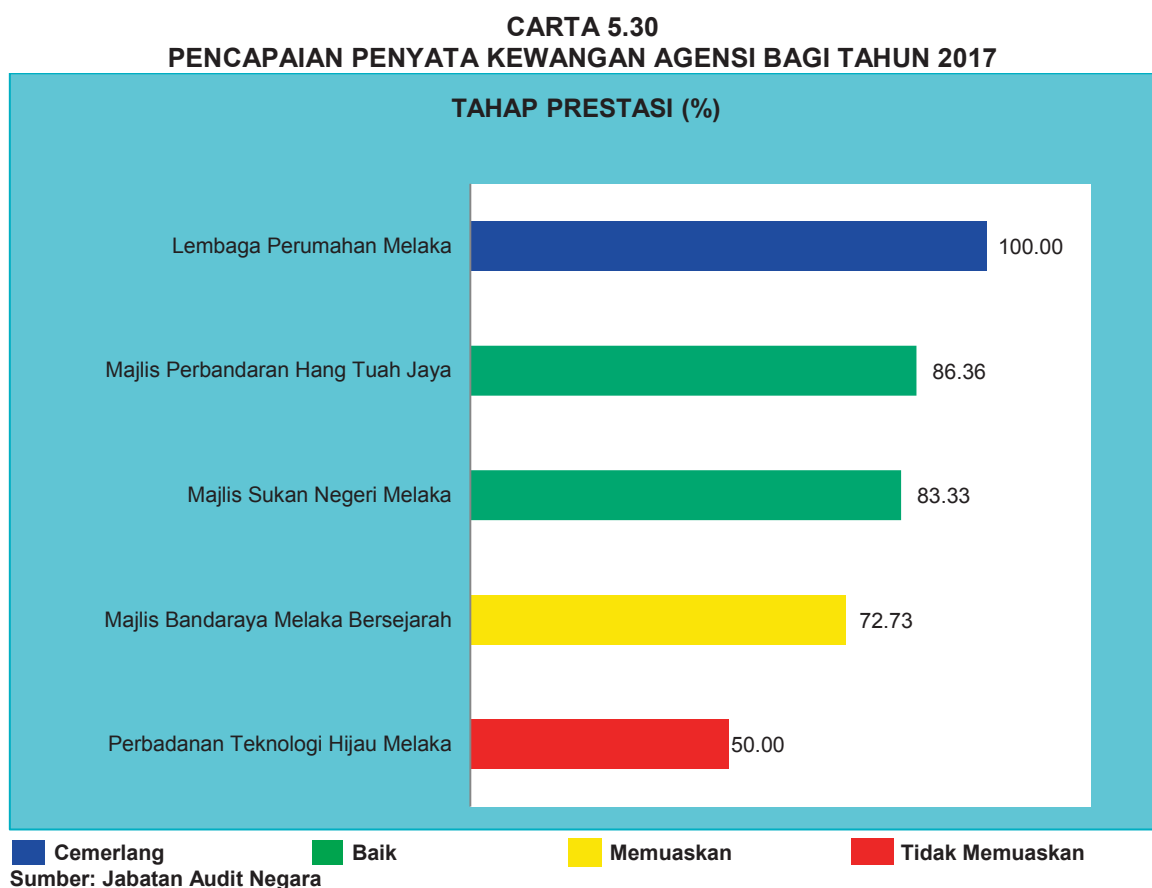
BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Polisi dan prosedur berkaitan pelaburan tidak disediakan	-	i. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah ii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Penyalahgunaan kuasa dan menyebabkan kerugian dalam pelaburan.

Sumber: Jabatan Audit Negara

j. Penyata Kewangan

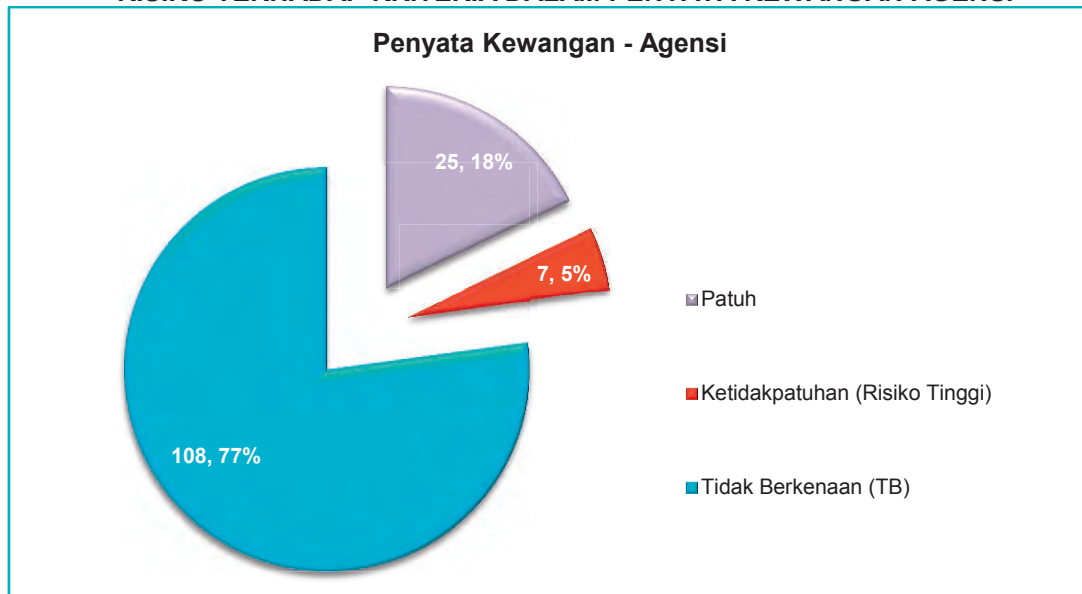
- i. Secara keseluruhannya, bagi Agensi Negeri, satu (1) Agensi mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Agensi berada pada tahap Baik dan masing-masing satu (1) Agensi berada pada tahap Memuaskan dan

dan Tidak Memuaskan. Pencapaian Agensi dari aspek elemen Penyata Kewangan bagi tahun 2017 adalah seperti carta berikut:



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 28 kriteria dalam Penyata Kewangan bagi lima (5) Agensi adalah seperti carta berikut:

CARTA 5.31
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENYATA KEWANGAN AGENSI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti kerap berlaku adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 2.11
KELEMAHAN DALAM PENYATA KEWANGAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN		IMPAK
		JABATAN	AGENSI	
1.	Agensi mendapat Sijil Berteguran	-	i. Majlis Sukan Negeri Melaka ii. Majlis Bandaraya Melaka Bersejarah iii. Majlis Perbandaran Hang Tuah Jaya	Boleh menyebabkan: i. Memberi kesan kepada persembahan kewangan

Sumber: Jabatan Audit Negara

2.6. SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan Jabatan/Agensi Negeri Melaka bagi tahun 2017 berada pada tahap Memuaskan berdasarkan kepada markah keseluruhan pematuhan terhadap peraturan pengurusan kewangan. Bagaimanapun, terdapat beberapa Jabatan/Agensi yang perlu meningkat dan memantapkan lagi kawalan dalaman pengurusan kewangan agar isu yang dibangkitkan tidak berulang serta mengurangkan risiko ketidakpatuhan yang lebih serius. Sehubungan itu, Jabatan/Agensi hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti yang berikut:

2.6.1. memastikan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dalam pengurusan kewangan dipertingkatkan dengan memberi latihan sewajarnya secara berterusan. Selain itu, penilaian ke atas kemahiran dan keupayaan pegawai berkenaan hendaklah dilakukan dari semasa ke semasa;

2.6.2. pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara juga berlaku di Bahagian lain memandangkan pengauditan yang dijalankan oleh Jabatan Audit Negara adalah berdasarkan sampel dan skop yang terhad;

2.6.3. memastikan isu yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara dan Unit Audit Dalam diambil tindakan pembetulan dan pencegahan;

2.6.4. Ketua Jabatan mengambil tindakan sewajarnya terhadap pegawai yang telah dipastikan melakukan ketidakpatuhan serius sehingga menyebabkan kerugian kepada Kerajaan dan menjejaskan imej Kerajaan;

2.6.5. berusaha mewujudkan budaya kerja berasaskan amalan terbaik untuk mengekalkan kecemerlangan tahap prestasi pengurusan kewangan. Buku Kecemerlangan Pengurusan Kewangan Daripada Perspektif Jabatan Audit Negara Edisi Kedua boleh dijadikan rujukan;

2.6.6. menjalankan penyeliaan yang lebih rapi terhadap kerja yang dilaksanakan oleh pegawai bawahan yang terlibat dalam pengurusan kewangan untuk memastikan peraturan Kerajaan yang ditetapkan sentiasa dipatuhi serta penglibatan secara *hands on* dalam urusan tersebut;

2.6.7. melaksanakan pusingan tugas setiap lima (5) tahun terhadap pegawai yang diberi tanggungjawab kewangan terutamanya pengurusan terimaan, perolehan serta perbelanjaan untuk memastikan tiada ruang dan peluang untuk pegawai melakukan ketidakpatuhan yang serius; dan

2.6.8. pihak Audit ingin memaklumkan bahawa pengauditan Pengurusan Kewangan (AI) ini dilakukan berdasarkan sampel dan pihak Jabatan/Agensi adalah bertanggungjawab terhadap tadbir urus dan kawalan dalaman organisasi. Oleh itu, tindakan penambahbaikan tidak hanya dilakukan terhadap penemuan Audit sahaja tetapi perhatian seluruhnya diberi kepada sistem, prosedur dan kawalan dalaman yang berkaitan bagi mengelakkan risiko berlakunya fraud dan salah laku.



PENUTUP

PENUTUP

Secara keseluruhan, pengauditan yang dijalankan telah menunjukkan beberapa penambahbaikan dalam pelaksanaan program dan aktiviti Jabatan/Agensi Negeri seperti berkurangnya kes-kes ketidakpatuhan terhadap prosedur Kerajaan dan penetapan asas-asas yang jelas dalam pelaksanaan projek atau program. Namun begitu, kegagalan mengambil tindakan awal terhadap masalah yang berlaku sepanjang pelaksanaan projek/program telah menjejaskan pencapaian matlamat projek/program pada akhirnya. Selain itu, aspek pemantauan dan penyeliaan masih perlu dipertingkatkan dan dilakukan secara berterusan terhadap kerja-kerja yang dilaksanakan oleh kakitangan bawahan, kontraktor dan vendor.

Sehubungan itu, Jabatan/Agensi Negeri yang terlibat bukan sahaja perlu mengambil tindakan selepas mendapat teguran daripada pihak Audit, malah perlu bertindak dengan cepat sebaik sahaja masalah atau kelemahan itu dikenal pasti. Pegawai Pengawal yang terlibat juga perlu mengatur supaya pemeriksaan secara menyeluruh dijalankan untuk menentukan sama ada kelemahan yang sama juga berlaku dalam projek/program lain yang tidak diaudit dan seterusnya mengambil tindakan pembetulan yang sewajarnya.

Agensi Kerajaan Negeri juga perlu memantau aktiviti syarikat miliknya untuk memastikan syarikat mewujudkan tadbir urus korporat yang baik, mematuhi undang-undang dan peraturan Kerajaan, berdaya saing serta bagi memastikan objektif penubuhan syarikat tercapai sepenuhnya.

Jabatan Audit Negara

Putrajaya

12 Jun 2018



PNMB

DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2018
www.printnasional.com.my
email: cservice@printnasional.com.my
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA
NO. 15, ARAS 1-5, PERSIARAN PERDANA, PRESINT 2
PUSAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN, 62518 PUTRAJAYA

www.audit.gov.my