



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA 2018

PENGURUSAN
SYARIKAT KERAJAAN NEGERI
DAN PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI
PERAK
SIRI 1



JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA 2018

PENGURUSAN
SYARIKAT KERAJAAN NEGERI
DAN PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI

PERAK
SIRI 1



KANDUNGAN

KANDUNGAN

MUKA SURAT

PENDAHULUAN	vii
INTI SARI LAPORAN	xi
<u>BAHAGIAN I</u>	
PENGURUSAN SYARIKAT	
KERAJAAN NEGERI	
MAJLIS AGAMA ISLAM DAN ADAT MELAYU PERAK	3
Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd.	
<u>BAHAGIAN II</u>	
PENGURUSAN KEWANGAN	
JABATAN/AGENSI NEGERI	
PENGAUDITAN PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI)	51
PENGAUDITAN MENGEJUT	89
PENUTUP	97
AKRONIM	101



PENDAHULUAN

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 serta pengurusan syarikat Kerajaan Negeri dan mengemukakan Laporan mengenainya kepada Seri Paduka Baginda Yang Di-Pertuan Agong untuk mendapatkan perkenan supaya Laporan itu dibentangkan di Dewan Rakyat. Bagi memenuhi tanggungjawab ini, Jabatan Audit Negara telah menjalankan empat (4) jenis pengauditan seperti berikut:

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

1.2. Pengauditan Pematuhan – untuk menilai sama ada pengurusan kewangan Jabatan/Agensi Negeri dan Badan Berkanun Negeri dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan;

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

1.4. Pengauditan Pengurusan Syarikat Kerajaan – untuk menilai kedudukan kewangan, amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti syarikat Kerajaan Negeri.

2. Laporan saya mengenai Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri dan Pengurusan Kewangan Jabatan/Agensi Negeri Perak Tahun 2018 Siri 1 mengandungi perkara berikut:

Bahagian I : Pengurusan Syarikat Kerajaan Negeri

Bahagian II : Pengurusan Kewangan Jabatan/Agensi Negeri

3. Laporan ini mengandungi hasil pengauditan terhadap pengurusan di satu (1) Syarikat Kerajaan Negeri. Selain itu, dilaporkan juga hasil pengauditan Pengurusan

Kewangan (Indeks Akauntabiliti) yang dijalankan di 18 Jabatan/Agenzi Negeri dan Pengauditan Mengejut di 12 Jabatan/Agenzi Negeri. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada Ketua Jabatan/Agenzi/Syarikat Kerajaan Negeri yang berkenaan. Pihak pengurusan Jabatan/Agenzi/Syarikat Kerajaan Negeri juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *exit conference* diadakan di samping surat pengesahan diterima daripada mereka sebelum Laporan dimuktamadkan. Dalam Laporan ini hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan untuk memaklumkan kepada *stakeholders* mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan 19 syor untuk diambil tindakan oleh Jabatan/Agenzi/Syarikat Kerajaan Negeri berkenaan.

4. Saya berharap laporan ini akan digunakan sebagai asas untuk memperbaiki segala kelemahan dan memantapkan usaha penambahbaikan semasa pengurusan, pemantauan atau pelaksanaan program, projek dan aktiviti Jabatan/Agenzi/Syarikat Kerajaan Negeri. Di samping meningkatkan akauntabiliti dan integriti penjawat awam/pegawai/kakitangan/Syarikat Kerajaan Negeri, laporan ini juga diharap dapat membantu menimbulkan kesedaran melalui *lessons learnt* bagi mendapat *value for money* untuk setiap perbelanjaan yang dibuat.

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



DATO' NIK AZMAN NIK ABDUL MAJID
Ketua Audit Negara
Malaysia

Putrajaya
24 Jun 2019



INTI SARI
LAPORAN

INTI SARI LAPORAN

BAHAGIAN I – PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN NEGERI

MAJLIS AGAMA ISLAM DAN ADAT MELAYU PERAK

1. Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd.

- a. Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd. (KPAR) ditubuhkan pada 23 Ogos 2000 di bawah Akta Syarikat 1965. KPAR adalah syarikat berhad menurut syer yang dimiliki sepenuhnya dengan modal berbayar RM20.09 juta oleh Perbadanan Kemajuan Ekonomi Islam Negeri Perak Sdn. Bhd. (PSB) yang merupakan subsidiari kepada Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak (MAIPk). Objektif penubuhan KPAR adalah untuk menjalankan aktiviti berkaitan perubatan dan penjagaan kesihatan selaras dengan Memorandum dan Artikel penubuhan syarikat. Sehingga 31 Disember 2018, aktiviti semasa yang dijalankan oleh syarikat ialah perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan di Pusat Perubatan Ar-Ridzuan (PPAR) dan perkhidmatan haemodialisis di Pusat Haemodialisis Ar-Ridzuan (PHAR) yang terletak di Greentown Suria, Ipoh.
- b. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2018 hingga Februari 2019 terhadap KPAR merumuskan perkara seperti berikut:

i. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat bagi KPAR adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan, antaranya dalam aspek menyediakan terma rujukan Pengerusi dan Lembaga Pengarah, mendapatkan kelulusan Lembaga Pengarah untuk *Standard Operating Procedures* (SOP) dan menyediakan rancangan korporat. Di samping itu, penambahbaikan perlu bagi memastikan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalam di peringkat syarikat induk memantau operasi syarikat dan menjalankan pengauditan di KPAR.

ii. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan KPAR menunjukkan syarikat ini berada pada tahap kurang stabil. Ini adalah kerana syarikat merekodkan kerugian sebelum cukai tiga (3) tahun berturut-turut berjumlah RM7.29 juta. KPAR masih belum mampu menjana keuntungan bersih kerana jumlah perbelanjaan melebihi jumlah pendapatan pada tahun 2016 hingga 2018. KPAR juga berada pada kedudukan

kerugian bersih terkumpul sehingga tahun 2018 berjumlah RM18.42 juta dengan peningkatan kerugian bersih terkumpul sejumlah RM0.95 juta atau 5.5% berbanding tahun 2017. Tahap kecairan aset semasa syarikat berbanding liabiliti semasa pada kadar 0.33:1 pada tahun 2018 adalah kurang memuaskan iaitu syarikat tidak berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman.

iii. Pengurusan Aktiviti

- Prestasi Aktiviti Perkhidmatan Perubatan dan Penjagaan Kesihatan**

Pada umumnya, aktiviti perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan yang dilaksanakan oleh KPAR masih belum mencapai objektif penubuhan syarikat sepenuhnya. Prestasi aktiviti adalah kurang cekap dan masih boleh ditambahbaik kerana berdasarkan penemuan terperinci Audit ketiga-tiga *output* tidak mencapai sasaran. Bagi output pendapatan daripada pesakit dan pendapatan daripada perkhidmatan konsultan, prestasi pencapaian kurang 80% manakala pencapaian *outcome* tidak dapat diukur. Selain itu, peratusan bilangan kedatangan pesakit menunjukkan trend yang menurun setiap tahun dari tahun 2015 hingga 2018 iaitu penurunan antara 9.9% hingga 20.6% bagi tempoh empat (4) tahun yang dinilai.

- Pelaksanaan Aktiviti Perkhidmatan Perubatan dan Penjagaan Kesihatan**

Pelaksanaan aktiviti KPAR adalah kurang cekap dan kurang berkesan kecuali pengurusan pendahuluan yang telah diurus mengikut tujuan dan kelulusan. Tuggakan penghutang dan pembiutang semakin bertambah, konsep Hospital Mesra Ibadah masih belum dilaksanakan sepenuhnya dan Pelan Pemulihan Syarikat belum menunjukkan penyelesaian masalah kewangan pada tahun 2018.

- c. Penemuan Audit utama yang perlu diberikan perhatian dan tindakan lanjut adalah seperti berikut:
 - i. penggunaan katil pesakit pada tahun 2017 dan 2018 adalah kurang 70% serta berlaku penurunan ketara pada tahun 2018;
 - ii. prestasi pendapatan syarikat daripada konsultan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan pada tahun 2016 hingga 2018 iaitu pencapaian 20% hingga 86.6%;

- iii. prestasi kedatangan pesakit tidak mencapai sasaran yang ditetapkan sejak tahun 2015 hingga 2018 terutama bagi pesakit dalam iaitu antara 514 hingga 828 orang pesakit sahaja serta bilangan kedatangan pesakit semakin menurun setiap tahun;
 - iv. jumlah tunggakan penghutang perniagaan masih tinggi iaitu RM595,474 pada 31 Disember 2018; dan
 - v. berlaku peningkatan tunggakan pembiutang perniagaan pada tahun 2018 sejumlah RM174,574 iaitu daripada RM594,723 pada tahun 2017 kepada RM769,297.
- d. Secara keseluruhannya, Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd. masih belum sepenuhnya mencapai objektif penubuhan berdasarkan tadbir urus korporat yang tidak selaras dengan amalan terbaik, kedudukan kewangan syarikat kurang stabil dan aktiviti perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan juga kurang cekap. Pelan Pemulihan yang disediakan bagi mengatasi masalah kewangan syarikat telah berjaya mengurangkan kerugian selepas cukai daripada RM3.42 juta pada tahun 2016 kepada RM0.96 juta pada tahun 2018.
- e. Bagi membolehkan objektif penubuhan KPAR dicapai serta memantapkan keupayaan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah KPAR perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pihak yang terlibat memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:
 - i. memastikan Rancangan Korporat disediakan yang memperincikan dengan jelas hala tuju syarikat selaras dengan teras perniagaan utama, iaitu penyediaan perubatan dan penjagaan kesihatan yang bermutu dan mesra ibadah. Matlamat jangka pendek dan jangka panjang perlu juga ditetapkan untuk mengukur prestasi syarikat;
 - ii. meningkatkan pemantauan dan kawalan terhadap tunggakan penghutang perniagaan dan memperkemaskan SOP terhadap kawalan penghutang perniagaan;
 - iii. memastikan strategi Pelan Pemulihan syarikat berjaya dilaksanakan dan mencapai matlamat untuk mengurangkan kerugian syarikat dan memperolehi keuntungan pada tahun sasaran 2021 seperti yang ditetapkan;

- iv. mempertingkatkan usaha untuk menambah bilangan kedatangan pesakit dalam dan luar, meningkatkan kekerapan penggunaan katil pesakit dan meningkatkan pendapatan syarikat yang diterima daripada konsultan; dan
- v. memperbaharui kontrak perjanjian antara syarikat dengan panel pembayar supaya kepentingan syarikat terpelihara.

BAHAGIAN II – PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI NEGERI

1. Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti)

- a. Pada tahun 2018, Jabatan Audit Negara telah menjalankan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) di 18 Jabatan/Agensi Negeri untuk menilai sama ada pengurusan kewangan telah mematuhi undang-undang dan peraturan kewangan yang berkaitan. Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2018 Siri 1 mengenai Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) menggunakan pendekatan berdasarkan risiko. Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan bagi tahun kewangan 2018 menunjukkan 10 Jabatan/Agensi mencapai tahap Cemerlang, lima (5) Jabatan/Agensi mencapai tahap Baik dan tiga (3) Jabatan/Agensi mencapai tahap Memuaskan.
- b. Jabatan/Agensi Negeri boleh mempertingkatkan pengurusan kewangan ke tahap yang lebih baik jika usaha berterusan diambil bagi tujuan penambahbaikan. Sehubungan itu, Jabatan/Agensi Negeri hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti berikut:
 - i. memastikan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dalam pengurusan kewangan dipertingkatkan dengan memberi latihan berkaitan pengurusan kewangan 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 isi 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 menjaskan 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;
- vii. melaksanakan pusingan tugas setiap lima (5) tahun terhadap pegawai yang diberi tanggungjawab kewangan terutamanya Pengurusan Aset dan Stor, Kumpulan Wang Amanah/Pinjaman dan Deposit, Kenderaan, Perolehan dan Perbelanjaan untuk memastikan tiada ruang dan peluang untuk pegawai melakukan ketidakpatuhan yang serius; dan
- viii. agensi hendaklah memastikan Penyata Kewangan yang disedia menggunakan *Standard Accounting System For Government Agencies* (SAGA) atau Sistem Perakaunan yang lain mendapat Sijil Pematuhan SAGA.

2. Pengauditan Mengejut

- a. Secara keseluruhannya, Pengauditan Mengejut di Pusat Tanggungjawab (PTJ)/Pusat Kos (PK)/Pejabat yang diaudit adalah baik berdasarkan kepada bilangan pematuhan kriteria bagi empat (4) kawalan yang diaudit. Ketua PTJ/PK/Pejabat yang berkenaan telah dimaklumkan mengenai perkara yang dibangkitkan dan tindakan penambahbaikan telah diambil seperti meningkatkan kawalan dalaman serta memastikan peraturan kewangan yang berkuat kuasa dipatuhi. Bagaimanapun, terdapat beberapa isu yang perlu diberi perhatian serius bagi mempertingkatkan dan memantapkan kawalan pengurusan kewangan di PTJ/PK/Pejabat supaya isu yang dibangkitkan tidak berulang dan mengurangkan risiko ketidakpatuhan pada masa akan datang.
- b. Sehubungan itu, semua PTJ/PK/Pejabat di setiap Jabatan/Agensi hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti berikut:
 - i. semua daftar dan rekod kewangan diselenggara dengan lengkap dan kemas kini;

- ii. perkara yang dibangkitkan diambil tindakan pembetulan dan pencegahan dengan segera;
- iii. mempertingkatkan seliaan terhadap kerja yang dilakukan oleh pegawai bawahan;
- iv. memberi latihan berterusan kepada pegawai yang terlibat secara langsung dalam urusan kewangan;
- v. mengenakan tindakan punitif terhadap pegawai yang gagal melaksanakan tugas mengikut peraturan ditetapkan; dan
- vi. pemeriksaan mengejut diadakan mengikut kekerapan yang ditetapkan dan merekodkan hasil pemeriksaan dalam Daftar Pemeriksaan Mengejut selaras dengan AP 309.



●

BAHAGIAN I

PENGURUSAN

SYARIKAT KERAJAAN

NEGERI

MAJLIS AGAMA ISLAM DAN ADAT MELAYU PERAK

1 | KUMPULAN PERUBATAN AR-RIDZUAN SDN. BHD.

1. LATAR BELAKANG

- 1.1. Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd. (KPAR) ditubuhkan pada 23 Ogos 2000 di bawah Akta Syarikat 1965. KPAR adalah syarikat berhad menurut syer yang dimiliki sepenuhnya dengan modal berbayar RM20.09 juta oleh Perbadanan Kemajuan Ekonomi Islam Negeri Perak Sdn. Bhd. (PSB) yang merupakan subsidiari kepada Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak (MAIPk). Objektif penubuhan KPAR adalah untuk menjalankan aktiviti berkaitan perubatan dan menjagaan kesihatan selaras dengan Memorandum dan Artikel penubuhan syarikat.
- 1.2. Sehingga 31 Disember 2018, aktiviti semasa yang dijalankan oleh syarikat ialah perkhidmatan perubatan dan menjagaan kesihatan di Pusat Perubatan Ar-Ridzuan (PPAR) dan perkhidmatan haemodialisis di Pusat Haemodialisis Ar-Ridzuan (PHAR) yang terletak di Greentown Suria, Ipoh. Penjagaan kesihatan yang ditawarkan ialah berkaitan dengan penyediaan perkhidmatan perubatan kepada orang ramai iaitu perkhidmatan perbidanan dan sakit puan, kanak-kanak, perubatan dan pembedahan serta rawatan pesakit luar. KPAR melalui PPAR menawarkan perkhidmatan perubatan yang bertemakan "Hospital Mesra Ibadah" iaitu hospital swasta yang memacu ke arah hospital patuh syariah. PHAR pula menyediakan perkhidmatan haemodialisis kepada pesakit buah pinggang di sekitar Ipoh.
- 1.3. KPAR menjadikan model perniagaan sebuah hospital swasta iaitu Hospital Islam Az-Zahrah di Bandar Baru Bangi, Selangor sebagai contoh model perniagaannya. Syarikat juga menjadikan Hospital Universiti Sains Malaysia di Kubang Kerian, Kota Bharu, Kelantan sebagai model Hospital Patuh Syariah. KPAR memperoleh pendapatan utamanya daripada caj bil rawatan pesakit dan khidmat rundingan konsultan. Manakala perbelanjaan KPAR terdiri daripada antaranya kos jualan, perbelanjaan pentadbiran dan operasi.
- 1.4. Bagi tempoh tahun 2011 hingga Januari 2019, KPAR menerima pendahuluan daripada syarikat induk utama (PSB) berjumlah RM16.04 juta bagi membantu perbelanjaan operasi syarikat.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan KPAR dari aspek:

- i. tadbir urus korporat syarikat adalah baik selaras dengan amalan terbaik;
- ii. kedudukan kewangan syarikat adalah kukuh dan faktor-faktor yang menyumbang kepada prestasi kewangan syarikat; dan
- iii. pengurusan aktiviti perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan telah dilaksanakan dengan cekap, berkesan dan berhemat selaras dengan objektif penubuhan syarikat iaitu untuk menjalankan aktiviti berkaitan perubatan dan penjagaan kesihatan.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan tujuh (7) aspek tadbir urus korporat bagi tahun 2016 hingga bulan Februari tahun 2019. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2016, 2017 dan 2018. Bagi pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan terhadap aktiviti utama yang dilaksanakan pada tahun 2015 hingga bulan Februari tahun 2019. Berdasarkan penilaian risiko, aktiviti perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan telah dipilih kerana aktiviti ini menyumbang antara 98.3% hingga 99.3% daripada jumlah pendapatan syarikat bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018.

3.2. Dua (2) bidang utama Audit yang dinilai bagi pengauditan pengurusan aktiviti adalah prestasi dan pelaksanaan aktiviti. Bagi prestasi aktiviti, dua (2) perkara yang dinilai iaitu pencapaian output dan pencapaian *outcome*. Manakala lapan (8) perkara yang dinilai dalam pelaksanaan aktiviti adalah perbelanjaan kos jualan, perbelanjaan farmasi, pengurusan tunggakan pengutang, pengurusan tunggakan pemutang, pelaksanaan konsep hospital mesra ibadah, pengurusan pendahuluan, penyenggaraan peralatan perubatan dan pelan pemulihan syarikat. Aktiviti tersebut dipilih kerana ia merupakan aktiviti utama yang memberi impak kepada keuntungan dan kerugian syarikat.

3.3. Pengauditan telah dijalankan di ibu pejabat KPAR dan di PPAR yang terletak di Ipoh, Perak. Pemilihan lokasi tersebut adalah berdasarkan pelaksanaan aktiviti dan sumber dokumen disimpan.

3.4. Bagi pencapaian aktiviti syarikat daripada aspek prestasi perkhidmatan konsultan serta aspek penggunaan kemudahan perubatan, pengauditan tertakluk kepada limitasi kerana penilaian Audit hanya berdasarkan kepada laporan yang

dikemukakan oleh KPAR memandangkan laporan berkaitan prestasi perkhidmatan konsultan dan kekerapan penggunaan kemudahan tidak disediakan oleh PPAR.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan KPAR serta menganalisis data berkaitan. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan KPAR yang telah diaudit oleh Tetuan IMRAN. Penilaian ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti perubatan dan penjagaan kesihatan juga telah dijalankan antara bulan November 2018 hingga Februari 2019 untuk menentukan sama ada aktiviti tersebut yang dilaksanakan adalah selaras dengan sasaran yang ditetapkan. Pihak Audit turut menjalankan semakan dengan pihak lain seperti Suruhanjaya Syarikat Malaysia dan Setiausaha Syarikat. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

5. RUMUSAN AUDIT

5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan November 2018 hingga Februari 2019 terhadap KPAR merumuskan perkara seperti berikut:

a. Tadbir Urus Korporat

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat bagi KPAR adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan, antaranya dalam aspek menyediakan terma rujukan Pengerusi dan Lembaga Pengarah, mendapatkan kelulusan Lembaga Pengarah untuk *Standard Operating Procedures* (SOP) dan menyediakan rancangan korporat. Di samping itu, penambahbaikan perlu bagi memastikan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman di peringkat syarikat induk memantau operasi syarikat dan menjalankan pengauditan di KPAR.

b. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan KPAR menunjukkan syarikat ini berada pada tahap kurang stabil. Ini adalah kerana syarikat merekodkan kerugian sebelum cukai tiga (3) tahun berturut-turut berjumlah RM7.29 juta. KPAR masih belum mampu menjana keuntungan bersih kerana jumlah perbelanjaan melebihi jumlah pendapatan pada tahun 2016 hingga 2018. KPAR juga berada pada

kedudukan kerugian bersih terkumpul sehingga tahun 2018 berjumlah RM18.42 juta dengan peningkatan kerugian bersih terkumpul sejumlah RM0.95 juta atau 5.5% berbanding tahun 2017. Tahap kecairan aset semasa syarikat berbanding liabiliti semasa pada kadar 0.33:1 pada tahun 2018 adalah kurang memuaskan iaitu syarikat tidak berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman.

c. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Aktiviti Perkhidmatan Perubatan dan Penjagaan Kesihatan

Pada umumnya, aktiviti perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan yang dilaksanakan oleh KPAR masih belum mencapai objektif penubuhan syarikat sepenuhnya. Prestasi aktiviti adalah kurang cekap dan masih boleh ditambahbaik kerana berdasarkan penemuan terperinci Audit ketiga-tiga output tidak mencapai sasaran. Bagi output pendapatan daripada pesakit dan pendapatan daripada perkhidmatan konsultan prestasi pencapaian kurang 80% manakala pencapaian *outcome* tidak dapat diukur. Selain itu, peratusan bilangan kedatangan pesakit menunjukkan trend yang menurun setiap tahun dari tahun 2015 hingga 2018 iaitu penurunan antara 9.9% hingga 20.6% bagi tempoh empat (4) tahun yang dinilai.

ii. Pelaksanaan Aktiviti Perkhidmatan Perubatan dan Penjagaan Kesihatan

Pelaksanaan aktiviti KPAR adalah kurang cekap dan kurang berkesan kecuali pengurusan pendahuluan yang telah diurus mengikut tujuan dan kelulusan. Tunggakan penghutang dan pembiutang semakin bertambah, konsep Hospital Mesra Ibadah masih belum dilaksanakan sepenuhnya dan Pelan Pemulihan Syarikat belum menunjukkan penyelesaian masalah kewangan pada tahun 2018.

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

- i. penggunaan katil pesakit pada tahun 2017 dan 2018 adalah kurang 70% serta berlaku penurunan ketara pada tahun 2018;
- ii. prestasi pendapatan syarikat daripada konsultan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan pada tahun 2016 hingga 2018 iaitu pencapaian 20% hingga 86.6%;

- iii. prestasi kedatangan pesakit tidak mencapai sasaran yang ditetapkan sejak tahun 2015 hingga 2018 terutama bagi pesakit dalam iaitu antara 514 hingga 828 orang pesakit sahaja serta bilangan kedatangan pesakit semakin menurun setiap tahun;
- iv. jumlah tunggakan penghutang perniagaan masih tinggi iaitu RM595,474 pada 31 Disember 2018; dan
- v. berlaku peningkatan tunggakan pembiutang perniagaan pada tahun 2018 sejumlah RM174,574 iaitu daripada RM594,723 pada tahun 2017 kepada RM769,297.

6. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

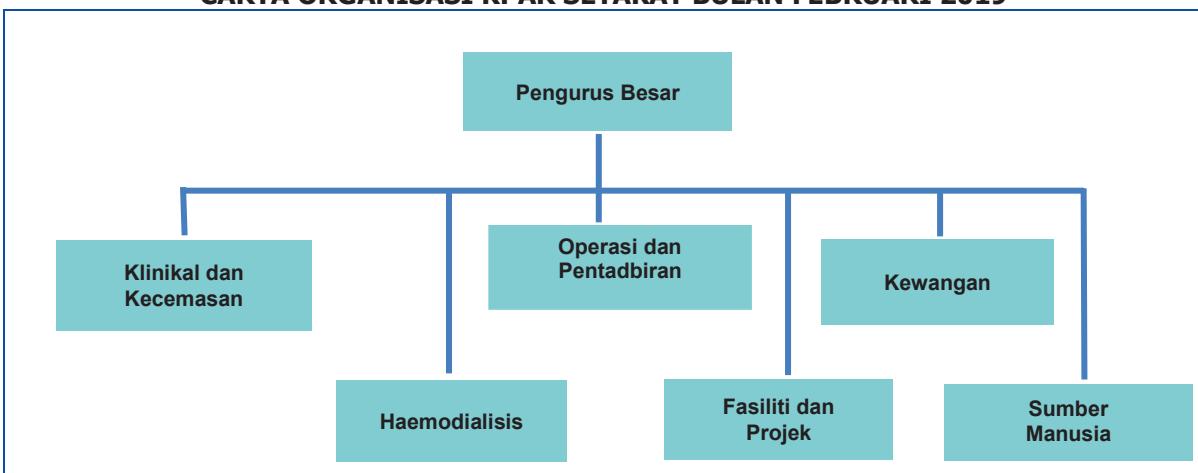
Perkara yang ditemui dan maklum balas KPAR telah dibincangkan semasa *exit conference* pada 5 April 2019. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.1. Tadbir Urus Korporat

6.1.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Sebagai sebuah syarikat Kerajaan di bawah MAIPk, KPAR perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures (SOP)* serta peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa. Amalan terbaik yang boleh diguna pakai antaranya adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG)*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*], Pekeliling Perbendaharaan Malaysia - WP 7.4. (Pelantikan Lembaga Pengarah Badan Berkanun Persekutuan Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

6.1.2. Pengurusan KPAR diketuai oleh Pengurus Besar. Bilangan perjawatan sehingga 31 Disember 2018 adalah seramai 47 orang dan semua jawatan telah diisi. KPAR mempunyai tujuh (7) unit dan setiap unit diketuai oleh seorang pengurus, penolong pengurus dan ketua unit. Carta organisasi KPAR yang telah distrukturkan semula dan berkuat kuasa pada 1 April 2019 adalah seperti **Carta 1** manakala peranan setiap unit adalah seperti **Jadual 1**.

CARTA 1
CARTA ORGANISASI KPAR SETAKAT BULAN FEBRUARI 2019



Sumber: Carta Organisasi Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd.

JADUAL 1
UNIT DAN FUNGSI/PERANAN

NAMA UNIT	FUNGSI/PERANAN
Klinikal dan Kecemasan	<u>Unit Klinikal</u> <ul style="list-style-type: none"> Memberi khidmat kepada pesakit dan membantu pegawai perubatan untuk memberi rawatan klinikal kepada pesakit serta tugas-tugas klinikal berdasarkan <i>Standard Operating Procedures</i> yang telah ditetapkan dan disediakan. <u>Unit Kecemasan</u> <ul style="list-style-type: none"> Menyediakan perkhidmatan seperti rawatan kecemasan dan pemantauan pesakit secara profesional dan dedikasi.
Operasi dan Pentadbiran	<ul style="list-style-type: none"> Bertanggungjawab dalam memantau perjalanan harian syarikat dan memastikan kelancaran melaksanakan aktiviti syarikat/pemasaran dan pengendalian majlis serta mengawal selia perkhidmatan syarikat luar (<i>outsource</i>). Menerima dan menguruskan aduan dan maklum balas pelanggan. Bertanggungjawab menguruskan segala urusan berkaitan perkhidmatan pengurusan am (penginapan,pengangkutan,surat-menyurat,fail dan sebagainya) dan pengurusan pejabat serta rekod pesakit.
Kewangan	<ul style="list-style-type: none"> Mengurus, menyemak dan memproses perihal berkaitan kewangan daripada aspek pembayaran, perbelanjaan dan penyata tahunan syarikat.
Haemodialisis	<ul style="list-style-type: none"> Menjalankan rawatan haemodialisis untuk pesakit yang mengalami kegagalan buah pinggang mengikut syif yang ditetapkan.
Fasiliti dan Projek	<u>Unit Fasiliti</u> <ul style="list-style-type: none"> Mengurus penyenggaraan bangunan, kemudahan dan persekitaran. Mengurus kerja-kerja pembinaan/kemudahan/fasiliti, menyediakan peralatan dan kemudahan serta mengawal pergerakan dan aset syarikat serta menyenggara kenderaan syarikat. <u>Unit Projek</u> <ul style="list-style-type: none"> Memulakan, merancang, mengawal dan memastikan projek syarikat berjalan seperti yang dijadualkan pada tempoh masa yang telah ditetapkan.
Sumber Manusia	<ul style="list-style-type: none"> Memastikan perancangan, pengurusan dan pembangunan sumber manusia dilaksanakan dengan cekap dan berkesan bagi menentukan organisasi mempunyai sumber manusia yang berkualiti, berkemahiran dan kompeten serta berintegriti bagi mencapai objektif syarikat. Ianya termasuk disiplin, pengambilan, penggajian, komunikasi dan budaya serta faedah dan kemudahan staf.

Sumber: Carta Fungsi Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd.

6.1.3. Lembaga Pengarah KPAR dianggotai oleh seorang Pengerusi dan lima (5) ahli Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah yang dilantik adalah mewakili sektor Kerajaan dan swasta. Komposisi Lembaga Pengarah KPAR terdiri

daripada empat (4) Pengarah berstatus bebas manakala dua (2) Pengarah berstatus bukan bebas. Bagaimanapun, Jawatankuasa Penilaian Risiko, Tender/Perolehan dan Pencalonan/Saraan tidak ditubuhkan oleh Lembaga Pengarah di peringkat KPAR.

6.1.4. Semakan Audit mendapati KPAR hanya mengamalkan satu (1) daripada tujuh (7) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu aspek Ketua Pegawai Eksekutif. Bagaimanapun, enam (6) aspek amalan terbaik tadbir urus korporat yang lain didapati tidak dilaksanakan sepenuhnya iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Audit, Audit Dalaman, Rancangan Korporat dan *Standard Operating Procedures*. Aspek tadbir urus korporat yang tidak diamalkan oleh KPAR adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

Guidance 1.3, MCCG 2017 dan Perenggan 2.1.3, *Green Book* menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah dinyatakan secara jelas dalam Piagam Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati KPAR tidak menyediakan Piagam Lembaga Pengarah atau terma rujukan untuk menjelaskan tugas dan tanggungjawab Pengerusi yang dilantik pada 29 Disember 2011. Ketiadaan Piagam Lembaga Pengarah atau terma rujukan boleh menyebabkan kekeliruan dan ketidakpastian mengenai tanggungjawab Pengerusi, terutamanya apabila membuat keputusan. Kesannya keputusan yang dibuat boleh dicabar dan menjejas tadbir urus yang baik di syarikat.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR dalam tindakan untuk menyediakan Piagam Lembaga Pengarah atau terma rujukan bagi Pengerusi Lembaga Pengarah KPAR.

Pada pendapat Audit, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah ditentukan dengan jelas sebagaimana amalan terbaik yang digariskan dalam MCCG 2017 dan *Green Book* bagi memastikan setiap tindakan yang diambil selaras dengan Piagam Lembaga Pengarah atau terma rujukan yang ditetapkan dan tidak boleh dicabar oleh mana-mana pihak.

b. Lembaga Pengarah

- i. *Principle 1.0, Recommendation 1.2* dalam MCCG 2017 menjelaskan Lembaga Pengarah hendaklah menyatakan peranan dan tanggungjawab ahli dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari dengan menyediakan terma rujukan dan surat pelantikan. Semakan Audit mendapati terma rujukan tidak disediakan untuk kesemua lima (5) Ahli Lembaga Pengarah. Pihak pengurusan KPAR tidak menyediakannya secara bertulis kerana Setiausaha Syarikat menganggap tugas dan tanggungjawab Ahli Lembaga Pengarah adalah seperti yang termaktub dalam Seksyen 210 hingga 234, Akta Syarikat 2016. Ketiadaan terma rujukan boleh menyebabkan ahli Lembaga Pengarah tidak jelas dengan tanggungjawab fidusiari berkaitan perundangan Kerajaan dan syarikat serta akan menjaskan pelaksanaan tanggungjawab tersebut.
- ii. *Principle 3.0, Recommendation 3.2* dalam MCCG 2017 menyatakan Ahli Lembaga Pengarah hendaklah berada dalam komposisi Lembaga Pengarah tidak melebihi sembilan (9) tahun bagi mengekalkan status bebas. Selepas sembilan (9) tahun, Ahli Lembaga Pengarah tersebut boleh dilantik semula dan berstatus bukan bebas. Sekiranya Lembaga Pengarah ingin mengekalkan Ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas, kelulusan pemegang saham hendaklah diperoleh dan disokong dengan justifikasi lengkap. Semakan Audit mendapati seorang (1) Ahli Lembaga Pengarah telah dilantik dengan status bebas pada 14 Januari 2003 melebihi tempoh sembilan (9) tahun. Semakan Audit selanjutnya mendapati tiada dokumen berkaitan pelantikan semula beliau sebagai Ahli Lembaga Pengarah berstatus bukan bebas selepas tamat tempoh sembilan (9) tahun keanggotaan beliau. Selain itu, tiada dokumen yang membuktikan beliau dilantik sebagai Ahli Lembaga Pengarah berstatus bebas dengan kelulusan pemegang saham serta sokongan justifikasi. Perkara ini berlaku kerana pihak Lembaga Pengarah tidak mengambil kira faktor kebebasan sebagai satu syarat keahlian yang penting. Tempoh perkhidmatan yang melebihi daripada had sepatutnya boleh menyebabkan berlaku konflik kepentingan yang memberi kesan kepada keputusan mesyuarat.
- iii. Perenggan 2.1, *Green Book* menyatakan minimum kedatangan ahli Lembaga Pengarah ke Mesyuarat Lembaga Pengarah hendaklah sekurang-kurangnya 50%. Berdasarkan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2015 hingga 2018, mesyuarat telah dijalankan sebanyak 16 kali iaitu empat (4) kali (2015), tiga (3) kali (2016), empat (4) kali (2017) dan lima (5) kali (2018). Semakan Audit mendapati kehadiran

seorang daripada enam (6) ahli Lembaga Pengarah ke mesyuarat tersebut adalah kurang daripada 50% kerana faktor kesihatan. Ketidakhadiran beliau boleh menyebabkan pandangan dalam bidang kepakaran yang diperlukan syarikat tidak dapat disampaikan dengan berkesan serta menjaskan keputusan mesyuarat.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Lembaga Pengarah KPAR telah membuat keputusan pada bulan Februari 2019 untuk melanjutkan tempoh pelantikan seorang ahli Lembaga Pengarah yang telah melebihi sembilan (9) tahun dan surat lanjutan mengenai perkara ini dalam proses untuk dikeluarkan. Tindakan sedang diambil untuk menyediakan terma rujukan untuk semua ahli Lembaga Pengarah. Kehadiran seorang ahli Lembaga Pengarah yang kurang daripada 50% adalah disebabkan faktor kesihatan.

Pihak Audit berpendapat, urusan berkaitan peranan Lembaga Pengarah adalah kurang cekap kerana tidak menyediakan terma rujukan secara bertulis untuk setiap ahli Lembaga Pengarah dan tidak menyatakan peranan dan tanggungjawab pengarah dengan jelas dalam melaksanakan tanggungjawab fidusiari.

c. Jawatankuasa Audit

Principle 8.0, Intended Outcome dalam MCCG 2017 dan Perenggan 1.2.1 dalam *Green Book* menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab untuk menilai dan memberi syor terhadap kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah bagi meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapati KPAR tidak menujuhan Jawatankuasa Audit sejak penubuhan pada tahun 2000. Bagaimanapun, tanggungjawab tersebut telah diambil oleh Jawatankuasa Audit yang telah diwujudkan di peringkat syarikat induk iaitu PSB. Pihak pengurusan KPAR terlibat sepenuhnya dengan menghantar wakil pada setiap kali mesyuarat diadakan.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Pihak KPAR menjelaskan Jawatankuasa Audit telah diwujudkan di peringkat Perbadanan Kemajuan Ekonomi Islam Negeri Perak Sdn. Bhd. (PSB) dan setiap perkara berbangkit berkaitan KPAR dibincangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Audit PSB.

Pada pendapat Audit, peranan Jawatankuasa Audit di peringkat PSB adalah memuaskan kerana isu-isu berkaitan pengurusan KPAR telah dibuat penilaian, pemantauan dan mengesyorkan kawalan dalaman terhadap operasi di Pusat Perubatan Ar-Ridzuan.

d. Audit Dalaman

Principle 6.0, Recommendation 6.2 dalam MCCG 2017 menyatakan fungsi Audit Dalaman hendaklah dilaksanakan dan bertanggungjawab terus kepada Jawatankuasa Audit (JKA). Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pelaksanaan dan pematuhan kepada dasar serta prosedur yang ditetapkan, seterusnya membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanannya proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Semakan Audit mendapati KPAR tidak mewujudkan Audit Dalaman sejak penubuhannya pada tahun 2000. Bagaimanapun, pihak pengurusan KPAR menggunakan khidmat firma audit swasta yang dilantik oleh PSB untuk mengesahkan penyata kewangan tetapi tidak menjalankan fungsi keseluruhan Audit Dalaman. Ketiadaan Audit Dalaman boleh menyebabkan tiada penilaian *check and balance* dibuat terhadap kawalan dalaman dan menimbulkan risiko terhadap urusan kewangan serta aktiviti syarikat.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Pihak KPAR menjelaskan tiada Audit Dalaman yang diwujudkan di peringkat syarikat. Bagaimanapun, khidmat firma audit swasta digunakan dari semasa ke semasa untuk menjalankan pengauditan di peringkat PSB dan memastikan pada masa hadapan satu program pengauditan yang menyeluruh dijalankan terhadap syarikat subsidiarinya iaitu KPAR.

Pada pendapat Audit, fungsi Audit Dalaman adalah kurang cekap kerana firma audit swasta yang dilantik hanya untuk mengesahkan penyata kewangan sahaja tetapi tidak menjalankan fungsi keseluruhan Audit Dalaman.

e. Standard Operating Procedures

- i. MKD *Handbook* perenggan 1.9(c), perenggan 2.2 (f), perenggan 3.25 hingga 3.28, Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati KPAR telah menyediakan SOP merangkumi Unit Kewangan, Unit Farmasi, Unit Kawalan Kredit, Unit BioPerubatan, Unit Khidmat Pelanggan, Unit Rekod Perubatan, Unit Pemasaran, Unit Perolehan dan Unit Sumber Manusia yang diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif pada 1 Januari 2017 untuk diguna pakai. Bagaimanapun, prosedur kerja mengenai pengurusan penghutang tidak lengkap iaitu tindakan undang-undang yang boleh diambil terhadap penghutang dan perjanjian bertulis dengan panel pembayar tidak disediakan. Semakan Audit selanjutnya mendapati kesemua SOP berkenaan tidak diangkat kepada Lembaga Pengarah KPAR dan tidak mempunyai bukti kelulusan. Ini adalah kerana pihak pengurusan KPAR menerima pakai kelulusan mantan Ketua Pegawai Eksekutif KPAR bagi mewakili Lembaga Pengarah. Ini boleh menyebabkan perjalanan operasi syarikat dilaksanakan berpandukan kepada piawaian yang masih belum diluluskan dan boleh dipertikai apabila berlaku percanggahan dari segi tindakan oleh pihak pengurusan KPAR dan keputusan yang dibuat oleh Lembaga Pengarah KPAR.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR akan mengemukakan SOP syarikat kepada Lembaga Pengarah KPAR untuk mendapatkan kelulusan.

Pada pendapat Audit, SOP yang disediakan oleh KPAR adalah kurang memuaskan kerana perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah untuk diguna pakai terlebih dahulu dan dikemas kini bagi tujuan penambahbaikan terhadap pengurusan syarikat selaras dengan objektif penubuhan.

f. Rancangan Korporat

- i. *Principle 1.0, Recommendation 1.2* dalam MCCG 2017 menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah meneliti dan meluluskan Rancangan Korporat yang dicadangkan oleh pengurusan syarikat serta memantau pelaksanaannya.
- ii. Semakan Audit mendapati Rancangan Korporat tidak disediakan oleh KPAR. Semakan Audit selanjutnya terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2015 hingga 2018 mendapati KPAR telah menyediakan tiga (3) pelan perniagaan sebagai strategi untuk memulihkan syarikat daripada kerugian berterusan. Pelan yang disediakan ialah Pelan *Turnaround* 2016/2017 dan Pelan Pengukuhan KPAR 2017/2018. Pada tahun 2018, Pelan Pemulihan Perniagaan KPAR telah disediakan bertujuan untuk mengukuhkan perniagaan serta meningkatkan keyakinan masyarakat terhadap perkhidmatan yang ditawarkan oleh PPAR. Bagaimanapun, ketiga-tiga pelan perniagaan tersebut tidak menyatakan dengan jelas matlamat jangka pendek dan matlamat jangka panjang syarikat kerana KPAR lebih memfokuskan kepada strategi untuk memulihkan syarikat dengan meletakkan sasaran keuntungan pada tahun 2021. Tanpa matlamat jangka panjang atau hala tuju yang jelas boleh memberi kesan kepada proses merangka strategi perniagaan untuk masa hadapan.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Pihak KPAR tidak mempunyai Rancangan Korporat atau pelan strategik yang menetapkan hala tuju dan matlamat jangka pendek serta jangka panjang kerana pelan strategik disediakan oleh PSB. Pelan strategik syarikat yang disediakan oleh PSB merangkumi syarikat subsidiarinya iaitu KPAR sedang dalam proses tindakan untuk menetapkan hala tuju dan matlamat jangka panjang sehingga tahun 2040.

Pada pendapat Audit, pihak KPAR bertanggungjawab menyediakan Rancangan Korporat merangkumi matlamat jangka pendek serta jangka panjang syarikat yang jelas dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

6.2. Kedudukan Kewangan

6.2.1. Penyata kewangan KPAR bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah diberi Laporan Tanpa Teguran oleh Tetuan IMRAN. Analisis terhadap kedudukan kewangan KPAR bagi tahun 2016, 2017 dan 2018 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai, seperti ditunjukkan dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)
Pendapatan	4.13	3.99	5.30
Pendapatan Operasi Lain	0.03	0.03	1.11
Jumlah Pendapatan	4.16	4.02	6.41
Kos Atas Jualan	(4.10)	(3.55)	(4.28)
Perbelanjaan Pentadbiran dan Operasi	(3.48)	(3.39)	(3.09)
Jumlah Perbelanjaan	(7.58)	(6.94)	(7.37)
KERUGIAN SEBELUM/SELEPAS CUKAI	(3.42)	(2.92)	(0.96)
KERUGIAN TERKUMPUL	(14.55)	(17.47)	(18.42)
JUMLAH ASET	7.01	5.71	4.32
JUMLAH LIABILITI	12.56	3.09	2.65
JUMLAH EKUITI	(5.55)	2.62	1.67
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	7.01	5.71	4.32
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	0.24	0.25	0.19

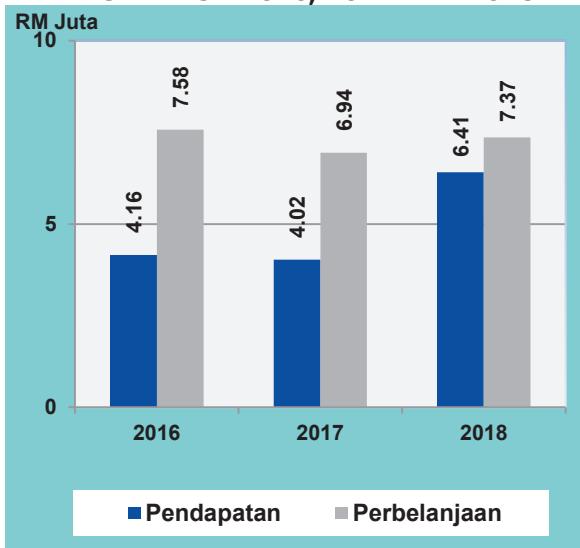
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit KPAR Bagi Tahun 2016, 2017 dan 2018

6.2.2. Pendapatan utama KPAR ialah hasil daripada bil rawatan pesakit dan khidmat pakar runding bagi pesakit dalam dan luar di Pusat Perubatan Ar-Ridzuan, Greentown Suria, Ipoh. Pada tahun 2018, pendapatan KPAR meningkat sejumlah RM1.31 juta (32.8%) berbanding tahun 2017 disebabkan pendapatan daripada perkhidmatan haemodialisis berjumlah RM1.70 juta (32.1%) daripada keseluruhan pendapatan. Perkhidmatan ini mula ditawarkan pada tahun 2018 dan dijalankan di PHAR. Selain itu, KPAR turut menerima pendapatan lain antaranya daripada keuntungan pelupusan peralatan, sewaan, sumbangan dan hibah simpanan tetap yang menunjukkan peningkatan ketara sejumlah RM1.08 juta (3,600%) berbanding tahun 2017. Bagaimanapun, pendapatan daripada pesakit dalam dan pesakit luar menunjukkan penurunan masing-masing sejumlah RM0.24 juta (14%) dan RM0.22 juta (10.1%) berbanding tahun 2017. Pada tahun 2018, keseluruhan pendapatan KPAR menunjukkan peningkatan ketara sejumlah RM2.39 juta (59.5%) berbanding tahun 2017.

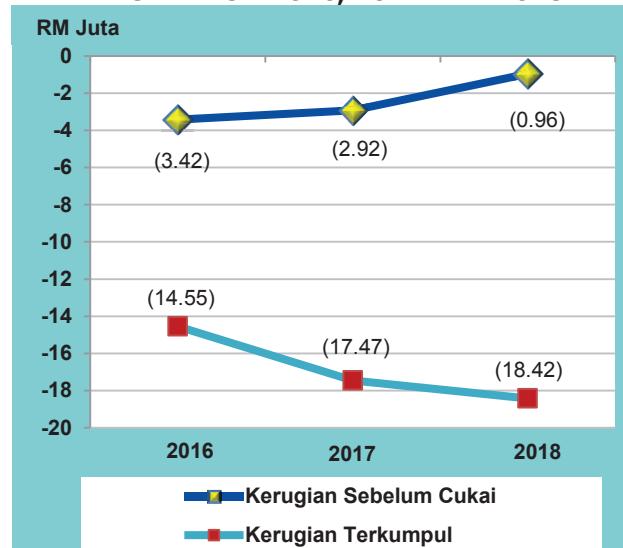
6.2.3. Perbelanjaan KPAR terdiri daripada kos atas jualan serta perbelanjaan pentadbiran dan operasi. Semakan Audit mendapati keseluruhan perbelanjaan KPAR pada tahun 2018 adalah berjumlah RM7.37 juta meningkat sejumlah RM0.43 juta (6.2%) berbanding sejumlah RM6.94 juta pada tahun 2017. Peningkatan ini adalah disebabkan KPAR menanggung dua (2) kos jualan iaitu dari PPAR dan PHAR yang baru ditawarkan pada tahun 2018.

6.2.4. Perbelanjaan yang melebihi jumlah pendapatan bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 telah memberi kesan terhadap kedudukan kewangan KPAR dengan mencatatkan kerugian sebelum cukai iaitu sejumlah RM3.42 juta pada tahun 2016, sejumlah RM2.92 juta pada tahun 2017 dan sejumlah RM0.96 juta pada tahun 2018. Bagaimanapun, kerugian sebelum cukai telah menurun dengan ketara pada tahun 2018 iaitu sejumlah RM1.96 juta atau 67.1% berbanding tahun 2017. Penurunan ini antaranya adalah disebabkan pelaksanaan Pelan Pemulihan atau *Turnaround*. Bagaimanapun, kerugian terkumpul KPAR pada tahun 2018 masih menunjukkan peningkatan sejumlah RM0.95 juta atau 5.4% berbanding sejumlah RM17.47 juta pada tahun 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Carta 2** dan **Carta 3**.

CARTA 2
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



CARTA 3
TREND KERUGIAN SEBELUM CUKAI DAN
KERUGIAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2016, 2017 DAN 2018



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

6.2.5. Di samping pendapatan daripada perkhidmatan yang diberikan, KPAR juga telah menerima pendahuluan daripada PSB berjumlah RM2.86 juta bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 untuk membiayai perbelanjaan operasi syarikat. Ini adalah disebabkan pegangan tunai di tangan tidak dapat menampung perbelanjaan operasi KPAR. Pendahuluan yang diterima pada tahun 2018

berjumlah RM0.19 juta menurun dengan ketara sejumlah RM1 juta (84%) berbanding tahun 2017 kerana pada tahun 2018 keperluan syarikat hanya untuk menampung bayaran sewa bangunan yang diduduki. Selain itu, KPAR juga memperoleh pendapatan daripada perkhidmatan haemodialisis yang mula ditawarkan kepada pelanggan pada awal tahun 2018 dan secara langsung telah membantu perbelanjaan operasi syarikat. Aliran tunai syarikat bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018 adalah seperti **Jadual 3**.

JADUAL 3
ALIRAN TUNAI SYARIKAT BAGI TEMPOH TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	TERIMAAN (RM Juta)			PEMBAYARAN (RM Juta)			LEBIHAN / (KURANGAN) (RM Juta)	%
	PENDAHULUAN	PENDAPATAN	JUMLAH	BELANJA OPERASI & PENTADBIRAN	KOS JUALAN	JUMLAH		
2016	1.48	4.16	5.64	3.48	4.10	7.58	(1.94)	25.6
2017	1.19	4.03	5.22	3.40	3.55	6.95	(1.73)	24.9
2018	0.19	6.41	6.60	3.09	4.28	7.37	(0.77)	10.4
JUMLAH	2.86	14.60	17.46	9.97	11.93	21.90	(4.44)	20.3

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

6.2.6. Analisis Audit mendapati pendahuluan yang diterima masih tidak mencukupi bagi menampung perbelanjaan KPAR bagi tempoh tiga (3) tahun. Sepanjang tempoh tahun 2016 hingga 2018, sejumlah RM2.86 juta bantuan kewangan telah diterima daripada PSB bagi membiayai perbelanjaan operasi dan pentadbiran syarikat. Bagaimanapun, bantuan kewangan tersebut tidak dapat menampung keseluruhan perbelanjaan KPAR yang berjumlah RM21.90 juta berbanding keseluruhan terimaan yang berjumlah RM17.46 juta. Kekurangan terimaan berbanding bayaran adalah antara RM0.77 juta (10.4%) hingga RM1.94 juta (25.6%). Analisis Audit selanjutnya mendapati sejumlah RM4.44 juta (20.3%) tambahan bantuan kewangan yang diperlukan bagi tempoh tiga (3) tahun untuk membiayai keseluruhan bayaran bagi belanja operasi dan pentadbiran serta kos jualan syarikat. Selain itu, masalah aliran tunai yang dihadapi oleh KPAR telah menyebabkan baki tunggakan pembiayaan terus meningkat sejumlah RM174,574 atau 29.4% iaitu sejumlah RM594,723 pada tahun 2017 menjadi RM769,297 pada tahun 2018.

6.2.7. Pada tahun 2018, kedudukan jumlah aset adalah RM4.32 juta manakala jumlah liabiliti RM2.65 juta. Bagaimanapun, daripada jumlah aset tersebut, aset semasa syarikat hanya 20.8% (RM0.90 juta) sedangkan 79.2% adalah aset tetap (RM3.42 juta). Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti mendapati KPAR tidak mempunyai sumber kewangan yang mencukupi pada tahun 2018 bagi memenuhi obligasi kewangan kerana jumlah liabiliti semasa (RM2.65 juta) melebihi jumlah aset semasa (RM0.90 juta). Pada tahun 2018, jumlah liabiliti

menurun sejumlah RM0.44 juta (14.2%) daripada RM3.09 juta. Penurunan ini antaranya adalah disebabkan amaun tunggakan pelbagai pembiutang telah berkurang apabila syarikat membayar kepada pembiutang sejumlah RM1.12 juta (66.2%) pada tahun 2018.

6.2.8. Analisis Audit terhadap tahap nisbah kecairan KPAR mendapati syarikat tidak berkeupayaan untuk memenuhi obligasi jangka pendeknya kerana liabiliti semasa melebihi aset semasa antara tiga (3) hingga 12 kali ganda. Analisis Audit seterusnya mendapati KPAR kurang cekap dalam menguruskan aset bukan semasa bagi menjana pendapatan kerana pusingan ganti aset tetap kurang daripada RM1.00 bagi tempoh tahun 2016 dan 2017 iaitu RM0.70 dan RM0.86. Bagaimanapun, pada tahun 2018 pusingan ganti aset tetap adalah cekap iaitu RM1.55. Pulangan atas aset syarikat bagi tahun 2016 hingga 2018 juga adalah kurang memuaskan kerana tiada pulangan yang diperoleh bagi setiap ringgit yang digunakan.

6.2.9 Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai KPAR bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2018, KPAR mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM192,259 dengan pengurangan sejumlah RM52,826 (21.6%) berbanding sejumlah RM245,085 pada tahun 2017 antaranya disebabkan pembelian peralatan perubatan dan bayaran kepada pelbagai pembiutang.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Pihak KPAR dalam proses untuk memulihkan kedudukan kewangan syarikat dengan mengurangkan perbelanjaan dan meningkatkan pendapatan. Beberapa strategi telah dirangka untuk dilaksanakan dan syarikat dijangka dapat mencapai pulangan modal (*cash breakeven*) pada tahun 2021.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya kedudukan kewangan syarikat KPAR adalah kurang stabil. Aliran tunai syarikat juga perlu dipantau bagi memastikan KPAR mempunyai baki tunai yang mencukupi bagi meneruskan operasinya.

6.3. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama KPAR ialah memberi perkhidmatan perubatan kepada orang ramai iaitu perkhidmatan perbidanan dan sakit puan, kanak-kanak dan rawatan pesakit luar serta perkhidmatan haemodialisis untuk pesakit buah pinggang

(mulai 1 Januari 2018). Bagi tempoh tiga (3) tahun iaitu tahun 2015 hingga 2017, aktiviti utama KPAR telah menyumbang sejumlah RM12,557,811 atau 98.9% daripada keseluruhan pendapatan KPAR berjumlah RM12,696,025. Sehingga bulan Februari 2019, KPAR memiliki dua (2) pusat perubatan iaitu PPAR dan PHAR yang terletak di Greentown Suria, Ipoh. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti KPAR adalah seperti berikut:

6.3.1. Prestasi Aktiviti

a. Pencapaian Output Bilangan Kedatangan Pesakit

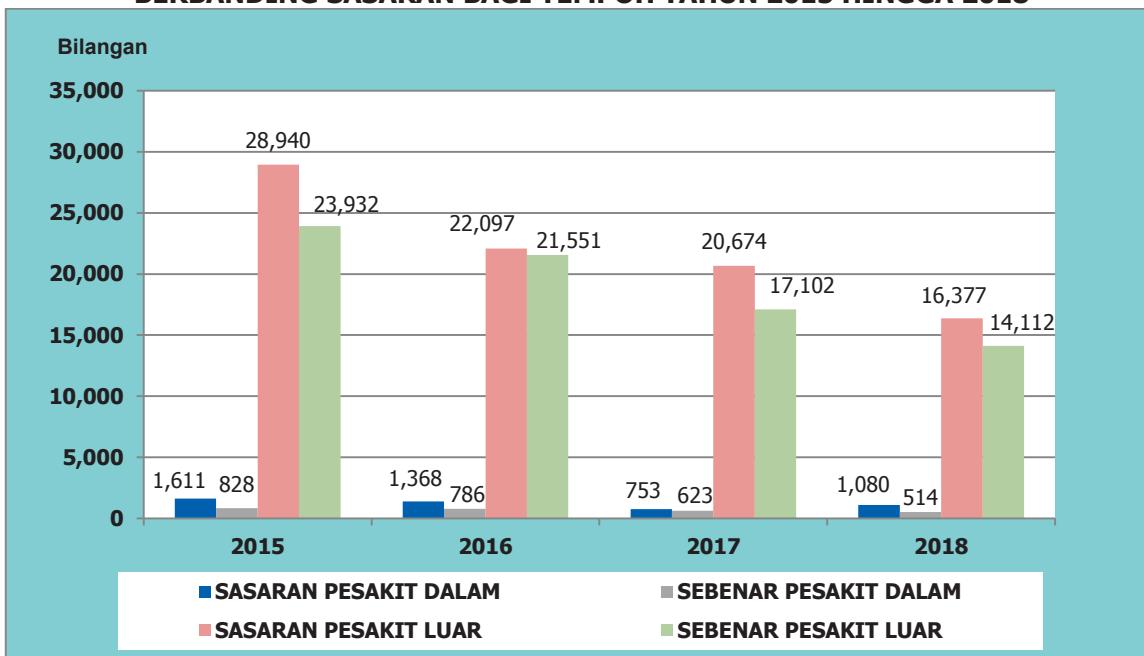
i. Bahagian Pengurusan Kewangan KPAR bertanggungjawab untuk menetapkan sasaran pesakit dalam dan luar bagi membantu pihak pengurusan KPAR untuk menilai prestasi bilangan pesakit yang mendapat rawatan di PPAR. Seterusnya KPAR menganggarkan sasaran pendapatan tahunan yang akan diperolehi syarikat. Mengikut Laporan Bilangan Pesakit bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018, KPAR menetapkan sasaran 92,900 pesakit yang akan mendapat rawatan di PPAR. Secara keseluruhannya, pencapaian prestasi bilangan sebenar pesakit yang mendapat rawatan di PPAR adalah 79,448 (85.5%) berbanding sasaran yang ditetapkan. Pesakit luar mencatatkan pencapaian keseluruhan bagi tempoh empat (4) tahun sebanyak 87.1% berbanding pesakit dalam yang hanya mencapai 57.2%. Analisis Audit mendapati sasaran kedatangan yang ditetapkan syarikat bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018 diturunkan setiap tahun. KPAR memaklumkan syarikat tidak dapat menaikkan angka sasaran kedatangan pesakit kerana sasaran mestilah ditetapkan berdasarkan pencapaian sebenar pada tahun sebelumnya yang didapati ketara menurun mulai tahun 2013. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 4** dan **Carta 4**.

JADUAL 4
PENCAPAIAN SEBENAR PESAKIT DALAM DAN LUAR BERBANDING
SASARAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2018

TAHUN	BILANGAN PESAKIT DALAM		PERATUS PENCAPAIAN (%)	BILANGAN PESAKIT LUAR		PERATUS PENCAPAIAN (%)	JUMLAH KESELURUHAN PESAKIT		PERATUS PENCAPAIAN KESELURUHAN (%)
	SASARAN	SEBENAR		SASARAN	SEBENAR		SASARAN	SEBENAR	
2015	1,611	828	51.4	28,940	23,932	82.7	30,551	24,760	81.0
2016	1,368	786	57.5	22,097	21,551	97.5	23,465	22,337	95.2
2017	753	623	82.7	20,674	17,102	82.7	21,427	17,725	82.7
2018	1,080	514	47.6	16,377	14,112	86.2	17,457	14,626	83.8
JUMLAH	4,812	2,751	57.2	88,088	76,697	87.1	92,900	79,448	85.5

Sumber: Laporan Bilangan Pesakit KPAR

CARTA 4
PENCAPAIAN SEBENAR PESAKIT DALAM DAN LUAR
BERBANDING SASARAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018



Sumber: Laporan Bilangan Pesakit KPAR

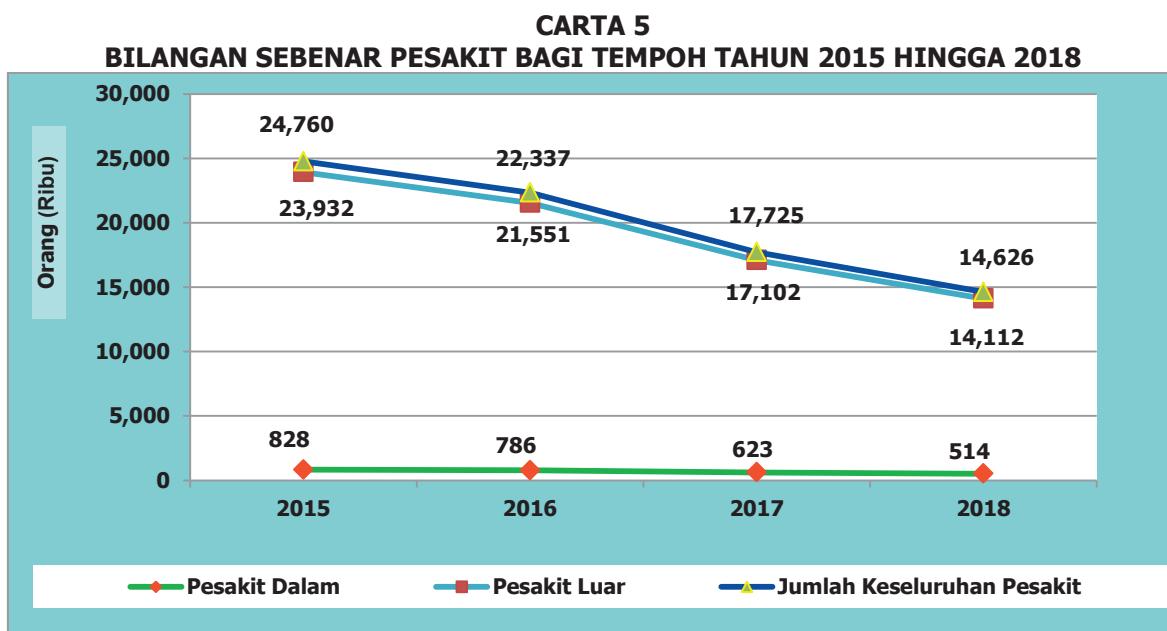
ii. Perbezaan antara bilangan keseluruhan pesakit dalam dan pesakit luar bagi tempoh empat (4) tahun adalah amat ketara iaitu 3.5% pesakit dalam dan 96.5% pesakit luar. Ini menunjukkan pesakit yang menggunakan perkhidmatan wad tidak ramai berbanding pesakit yang datang mendapatkan rawatan harian. Keadaan ini jelas menunjukkan PPAR amat bergantung kepada kedatangan pesakit luar berbanding pesakit dalam. Pihak Audit tidak dapat menentukan sama ada bilangan pesakit yang makin menurun adalah juga disebabkan oleh kualiti perkhidmatan yang semakin tidak baik kerana ketiadaan rekod yang boleh disemak. KPAR memaklumkan, penurunan bilangan kedatangan pesakit dalam dan pesakit luar pada tahun 2015 hingga 2018 adalah disebabkan oleh persaingan daripada hospital-hospital swasta yang berhampiran seperti KPJ Ipoh Specialist Hospital, Hospital Pantai, Perak Community Specialist Hospital dan Hospital Fatimah yang menawarkan kadar harga pakej bersalin yang lebih murah dan menarik. Selain itu, promosi dan pengiklanan yang dijalankan juga tidak agresif. Mengikut rekod dan Penyata Kewangan Beraudit KPAR bagi tahun 2015 hingga 2017, syarikat hanya membelanjakan sejumlah RM12,429 hingga RM16,520 iaitu antara 0.3% hingga 0.4% daripada jumlah perbelanjaan pentadbiran bagi tujuan promosi dan pengiklanan. KPAR memaklumkan, antara kaedah pengiklanan yang dijalankan ialah melalui *bunting*, risalah dan sebagainya manakala kaedah promosi yang dilaksanakan ialah Kelas Antenatal,

ceramah, Program Ramadhan, Program Meraikan Peserta Khatan dan lain-lain. Bilangan kedatangan pesakit dalam dan luar yang menurun telah memberi kesan kepada pendapatan syarikat. Bilangan pesakit bagi tahun 2015 hingga 2018 adalah seperti **Jadual 5** dan **Carta 5**.

JADUAL 5
BILANGAN SEBENAR PESAKIT DALAM DAN
LUAR BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018

TAHUN	JUMLAH KESELURUHAN PESAKIT	BILANGAN SEBENAR PESAKIT					
		DALAM	PERATUS (%)	PERATUS PENURUNAN (%)	LUAR	PERATUS (%)	PERATUS PENURUNAN (%)
2015	24,760	828	3.3	-	23,932	96.7	-
2016	22,337	786	3.5	5.1	21,551	96.5	9.9
2017	17,725	623	3.5	20.7	17,102	96.5	20.6
2018	14,626	514	3.5	17.5	14,112	96.5	17.5
JUMLAH	79,448	2,751	3.5		76,697	96.5	

Sumber: Laporan Bilangan Pesakit KPAR



Sumber: Laporan Bilangan Pesakit KPAR

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR sedang mengambil usaha dan telah melakukan beberapa langkah bagi meningkatkan bilangan pelanggan/pesakit antaranya seperti berikut:

- i. memfokus kepada disiplin Sakit Puan dan Perbidanan (O&G) dengan melanjutkan waktu operasi Klinik Pakar O&G daripada klinik siang dilanjutkan ke klinik malam dari jam 9.00 pagi hingga 9.00 malam (12 jam);

- ii. menjalankan promosi di agensi Kerajaan dan swasta melalui Kempen Pemeriksaan Kesihatan Percuma serta meminta doktor-doktor untuk bersama-sama mempromosikan perkhidmatan PPAR;
- iii. menambah disiplin lain iaitu ortopedik selain disiplin utama O&G yang sedia ada;
- iv. kerjasama dengan MAIPk untuk golongan asnaf dengan bayaran rawatan ditanggung oleh MAIPk; dan
- v. menambah pusat haemodialisis di luar bandar Ipoh seperti di Daerah Seri Manjung.

Pada pendapat Audit, kedatangan pesakit dalam dan luar adalah kurang cekap kerana tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dan bilangan kedatangan pesakit semakin menurun dalam tempoh pengauditan. Penurunan bilangan kedatangan pesakit dalam dan pesakit luar pada tahun 2015 hingga 2018 adalah disebabkan oleh persaingan daripada hospital-hospital swasta yang berhampiran seperti KPJ Ipoh Specialist Hospital, Hospital Pantai, Perak Community Specialist Hospital dan Hospital Fatimah yang menawarkan kadar harga pakej bersalin yang lebih murah dan menarik.

b. Pencapaian Output Bilangan Penggunaan Katil

- i. Penggunaan katil adalah disasarkan mengikut bilangan yang telah dilesenkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM). Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018, PPAR menyediakan 39 katil yang merangkumi 29 katil untuk pesakit dewasa dan kanak-kanak serta 10 buah katil untuk bayi yang baharu lahir. Pada tahun 2015 dan 2016 hanya 13 daripada 29 katil untuk pesakit dewasa yang dilesenkan oleh KKM berdasarkan nisbah bilangan jururawat terlatih yang ada dan mengikut perjawatan di PPAR (2 katil : 1 jururawat). Pada tahun 2017 dan 2018, bilangan katil yang dilesenkan oleh KKM berkurang daripada 13 katil kepada enam (6) katil sahaja. Ini adalah kerana pada tahun 2016, tiga (3) atau 20% daripada 15 Jururawat Terlatih dan 13 atau 72.2% daripada 18 Pembantu Jururawat telah diberhentikan melalui Skim Pemberhentian Kerja/*Mutual Separation Scheme* bertujuan mengurangkan kos perbelanjaan syarikat. Analisis Audit terhadap kekerapan penggunaan katil di PPAR mendapati penggunaan katil bagi pesakit dewasa dan kanak-kanak bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018 adalah antara 23.1% hingga 66.7%. Ini

menunjukkan daripada 13 katil yang dilesenkan, purata katil yang digunakan adalah rendah iaitu tiga (3) hingga empat (4) katil sahaja setahun.

- ii. Pada tahun 2015 dan 2016, PPAR menyediakan sebanyak 10 katil/*baby cot* untuk bayi yang baharu lahir dan telah dilesenkan oleh KKM. Bagaimanapun, bilangan katil bayi yang dilesenkan oleh KKM pada tahun 2017 dan 2018 berkurangan iaitu daripada 10 katil yang disediakan kepada lima (5) katil sahaja. Analisis Audit terhadap kadar kekerapan penggunaan katil bayi di PPAR mendapati penggunaan adalah rendah iaitu antara 20% hingga 40% dengan purata penggunaan dua (2) katil setahun. Kadar kekerapan penggunaan yang rendah adalah disebabkan bilangan pesakit yang dimasukkan ke wad kurang berbanding lima (5) atau 10 katil bayi yang disediakan pada satu-satu masa.
- iii. Dalam tempoh tahun 2015 hingga 2018, purata bilangan katil pesakit dewasa dan kanak-kanak yang dibiarkan kosong adalah sebanyak sembilan (9) dan 10 katil setahun. Bagi tempoh yang sama, purata bilangan katil bayi yang dibiarkan kosong adalah sebanyak tiga (3) dan lapan (8) katil setahun. Butiran lanjut berkaitan purata kekerapan penggunaan katil adalah seperti **Jadual 6**.

JADUAL 6
BILANGAN PESAKIT DALAM DAN PURATA KEKERAPAN
PENGUNAAN KATIL BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018

PESAKIT	BILANGAN PESAKIT DEWASA, KANAK-KANAK DAN BAYI							
	2015		2016		2017		2018	
Pesakit Dewasa & Kanak-kanak	215		228		374		267	
Bayi Baharu Lahir	57		90		198		107	
JUMLAH PESAKIT DALAM	272		318		572		374	
JENIS KATIL	PURATA KEKERAPAN PENGGUNAAN KATIL							
	2015		2016		2017		2018	
	BIL.	%	BIL.	%	BIL.	%	BIL.	%
KATIL BIASA & KANAK-KANAK								
2015 dan 2016 13 Katil Dilesenkan KKM 2017 dan 2018 6 Katil Dilesenkan KKM	3	23.1	4	30.8	4	66.7	3	50.0
KATIL BAYI (BABY COT)								
2015 dan 2016 10 Katil Dilesenkan KKM 2017 dan 2018 5 Katil Dilesenkan KKM	2	20.0	2	20.0	2	40.0	2	40.0
JUMLAH KESELURUHAN KATIL								
2015 dan 2016 23 Katil Biasa & Kanak-kanak 2017 dan 2018 11 Katil Bayi	5	21.7	6	26.1	6	54.5	5	45.4

Sumber: Laporan Penggunaan Katil KPAR

iv. Lawatan Audit pada 9 Januari 2019 mendapati wad pesakit di tingkat 4 yang mempunyai enam (6) katil diduduki oleh pesakit yang sedang menerima rawatan. Bagaimanapun, terdapat 23 katil iaitu 13 katil di wad tingkat 5 dan 10 katil di wad tingkat 6 tidak digunakan. KPAR memaklumkan kesemua 23 katil di wad tingkat 5 dan 6 tersebut kosong sejak 1 Mac 2011 iaitu hampir lapan (8) tahun. Selain itu, tiga (3) katil di wad tingkat 5 telah dijadikan bilik berkhatan dan hanya diguna pada musim cuti sekolah sahaja manakala di tingkat 6, dua (2) bilik wad telah dijadikan stor penyimpanan peralatan dan satu (1) bilik dijadikan bilik rehat untuk pegawai perubatan/doktor yang bertugas pada waktu malam.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Disiplin ortopedik telah diwujudkan di PPAR mulai Januari 2019 namun pelanggannya hanya tertumpu kepada pesakit luar. Apabila disiplin ortopedik beroperasi sepenuhnya mulai Jun 2019 serta menerima pesakit dalam, pihak syarikat akan menyewakan 23 katil yang terbiar kepada syarikat usahasama yang menguruskan pesakit ortopedik. Dengan ini, semua katil di PPAR dapat digunakan secara optimum. Bagaimanapun, penggunaan katil tertakluk kepada permohonan kelulusan tambahan katil untuk digunakan pesakit ortopedik dan syarat pelesenan yang ditetapkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia.

Pada pendapat Audit, prestasi penggunaan katil bagi empat (4) tahun adalah kurang cekap kerana kadar purata dan peratus kekerapan penggunaan katil adalah kurang daripada 40% pada tahun 2015 dan 2016 dan kurang daripada 70% pada tahun 2017 dan 2018.

c. Pencapaian Output Pendapatan Daripada Pesakit

- i. Pendapatan utama KPAR adalah terdiri daripada lima (5) sumber hasil iaitu daripada pesakit dalam, pesakit luar, konsultan, suntikan vaksin dan perkhidmatan berkhatan. Mulai tahun 2018, KPAR juga menerima hasil daripada perkhidmatan haemodialisis di PHAR berjumlah RM1.70 juta. Semakan Audit terhadap Penyata Kewangan Beraudit KPAR bagi tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 mendapati pendapatan utama keseluruhan KPAR adalah berjumlah RM17.82 juta.
- ii. Pendapatan daripada pesakit luar dan pesakit dalam adalah penyumbang terbesar antara 93.9% hingga 98.9% kepada jumlah pendapatan utama KPAR bagi tempoh 2015 hingga 2017 iaitu sebanyak 98.9% (2015), 93.9%

(2016) dan 95.5% (2017). Pada tahun 2018, pendapatan daripada pesakit luar dan dalam (62.2%) serta perkhidmatan haemodialisis (32.2%) menjadi penyumbang terbesar kepada pendapatan utama KPAR. Baki selebihnya adalah disumbangkan daripada pendapatan konsultan antara 2.2% hingga 4.3% dan lain-lain pendapatan antara 1.1% hingga 4.1% iaitu daripada suntikan vaksin dan perkhidmatan berkhatan. Butiran lanjut seperti **Jadual 7**.

JADUAL 7
PENDAPATAN KPAR DARIPADA PESAKIT
DALAM DAN LUAR BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018

BUTIRAN	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
Pendapatan Utama					
Pesakit Dalam, Pesakit Luar	4.38	3.88	3.81	3.28	15.35
Haemodialisis	0	0	0	1.70	1.70
Konsultan	0	0.18	0.09	0.15	0.42
Lain-Lain	0.05	0.17	0.14	0.16	0.52
Diskaun Pesakit/Kakitangan	0	(0.10)	(0.05)	(0.02)	(0.17)
JUMLAH PENDAPATAN UTAMA	4.43	4.13	3.99	5.27	17.82
Pendapatan Operasi Lain	0.08	0.03	0.03	0.05	0.19
JUMLAH PENDAPATAN KPAR	4.51	4.16	4.02	5.32	18.01
PERATUSAN (%) PESAKIT DALAM DAN LUAR BERBANDING PENDAPATAN UTAMA	98.9	93.9	95.5	62.2	86.1
PERATUSAN (%) KONSULTAN BERBANDING PENDAPATAN UTAMA	0	4.3	2.2	2.8	2.3

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018

iii. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018, berdasarkan Bajet Tahunan yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah KPAR, anggaran pendapatan daripada pesakit dalam, iaitu antara sejumlah RM1,917,704 hingga RM4,095,022. Bagi pesakit luar pula, anggaran pendapatan yang disasarkan bagi tempoh yang sama ialah antara sejumlah RM1,965,311 hingga RM3,035,810. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 8**.

JADUAL 8
PENDAPATAN SEBENAR PESAKIT DALAM DAN LUAR
BERBANDING SASARAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018

TAHUN	JUMLAH PENDAPATAN (RM)					
	PESAKIT DALAM			PESAKIT LUAR		
	SASARAN	SEBENAR	PERATUS PENCAPAIAN (%)	SASARAN	SEBENAR	PERATUS PENCAPAIAN (%)
2015	4,095,022	2,004,899	48.9	2,929,090	2,373,961	81.0
2016	3,425,589	1,856,753	54.2	3,035,810	2,203,375	72.6

TAHUN	JUMLAH PENDAPATAN (RM)					
	PESAKIT DALAM			PESAKIT LUAR		
	SASARAN	SEBENAR	PERATUS PENCAPAIAN (%)	SASARAN	SEBENAR	PERATUS PENCAPAIAN (%)
2017	1,917,704	1,743,696	90.9	2,314,670	2,155,497	93.1
2018	2,604,000	1,499,085	57.6	1,965,311	1,937,446	98.6
JUMLAH	12,042,315	7,104,433	59.0	10,244,881	8,670,279	84.6

Sumber: Bajet Tahunan dan Penyata Kewangan Beraudit KPAR

iv. Analisis Audit mendapati bagi tempoh 2015 hingga 2018, keseluruhan anggaran pendapatan sama ada bagi pesakit dalam atau pesakit luar tidak pernah dicapai. Prestasi pencapaian pendapatan sebenar daripada pesakit dalam ialah antara 48.9% hingga 90.9% berbanding sasaran yang ditetapkan manakala bagi pesakit luar ialah antara 72.6% hingga 98.6%. Oleh itu, KPAR perlu mengkaji semula punca penurunan pendapatan daripada pesakit dalam dan luar untuk memastikan kelangsungan KPAR. Penurunan bilangan kedatangan pesakit setiap tahun mengakibatkan prestasi pencapaian pendapatan sebenar tidak tercapai dan ini memberi kesan kepada keuntungan kasar syarikat.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR telah meningkatkan usaha untuk menambah pendapatan serta mengurangkan perbelanjaan supaya dapat mencapai sasaran yang ditetapkan adalah seperti berikut:

- i. menambah sebanyak 20 kerusi untuk pesakit haemodialisis;
- ii. mewujudkan perkhidmatan ortopedik;
- iii. menambah pakar bedah am bagi tujuan menambahkan perkhidmatan yang disediakan seperti pembedahan AVF (*arteriovenous fistula*); dan
- iv. meningkatkan program Kelas Antenetal kepada sekurang-kurangnya 12 kali setahun berbanding enam (6) kali setahun.

Pada pendapat Audit, usaha berterusan, agresif dan proaktif perlu dilaksanakan bagi membolehkan KPAR mencapai sasaran pendapatan pada masa hadapan. Penubuhan KPAR sejak 18 tahun yang lalu sepatutnya telah mengukuhkan hubungan antara pelanggan dan

syarikat seterusnya memberi pulangan yang baik kepada perniagaan. Bagaimanapun, sejak 18 tahun yang lalu KPAR masih belum mempunyai pelanggan setia yang akan sentiasa memerlukan perkhidmatan daripada syarikat yang boleh dipercayai mereka. Justeru, tindakan sewajarnya perlu diambil bagi mengatasi masalah ini.

d. Pencapaian Output Pendapatan Daripada Konsultan

- i. Merujuk kepada *Medical Services Consultancy Agreement* antara KPAR dengan konsultan residen seperti di Jadual D dalam perjanjian, terdapat dua (2) jenis caj yang dikenakan iaitu caj pentadbiran (*KPAR's Administrative Charges*) dan caj praktis (*Professional Fees + Consultant's Procedure Charges = Consultant's Charges*). Caj pentadbiran adalah bayaran antara 15% hingga 20% sebulan terhadap kesemua yuran profesional dan yuran perundingan yang dikenakan oleh konsultan kepada semua pesakit dalam dan pesakit luar (*Outpatient/OPD: 20% from total professional fees, Inpatient/IPD: 15% from total professional fees*) yang dirawat oleh konsultan dan konsultan pelawat. Caj pentadbiran ini akan diterima oleh KPAR sekiranya pesakit membayar bil pada tahun semasa atau bil yang tertunggak pada tahun sebelumnya.
- ii. Sasaran pendapatan konsultan ditentukan berdasarkan penilaian dan anggaran terhadap kedatangan pesakit ke PPAR dan juga pendapatan konsultan sebenar bagi tahun sebelumnya. Pada tahun 2016 hingga 2018, KPAR menasarkan pendapatan daripada perkhidmatan konsultan antara RM174,016 hingga RM434,597. Bagi tahun 2015, tiada maklumat berkaitan sasaran pendapatan daripada konsultan yang dikemukakan kepada pihak Audit.
- iii. Berdasarkan Laporan Pendapatan Konsultan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2018, pencapaian sebenar pendapatan setahun daripada konsultan adalah antara RM21,554 hingga RM179,613. Analisis Audit mendapati KPAR tidak pernah mencapai sasaran bagi pendapatan konsultan. Pada tahun 2016, jumlah sebenar pendapatan daripada konsultan meningkat sejumlah RM158,059 (733.3%) berbanding tahun 2015 daripada RM21,554 kepada RM179,613. Pada tahun 2017, jumlah pendapatan menurun sejumlah RM92,590 (-51.5%) daripada RM179,613 kepada RM87,023. Bagaimanapun, pada tahun 2018 pendapatan daripada konsultan meningkat semula sejumlah RM63,677 (73.2%) daripada RM87,023 kepada RM150,700 berbanding tahun 2017. Peningkatan dan penurunan pendapatan syarikat daripada konsultan pada tahun 2016, 2017 dan 2018

adalah disebabkan ianya bersandarkan kepada jumlah kes pesakit yang mendapat rawatan di PPAR. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 9**.

JADUAL 9
SASARAN DAN PENDAPATAN SEBENAR DARIPADA
KONSULTAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA 2018

PENDAPATAN KONSULTAN	PENDAPATAN (RM)			
	2015	2016	2017	2018
Sasaran Pendapatan Konsultan	TM	1,938,420	1,348,885	1,275,669
Sasaran Yuran Profesional dan Perkhidmatan Konsultan	TM	1,691,400	914,288	1,101,653
Jumlah Pendapatan Konsultan	1,110,547	1,045,685	973,817	908,252
Tolak Bayaran Profesional Fi Konsultan	(1,088,993)	(866,072)	(886,794)	(757,552)
Pendapatan Daripada Caj Pentadbiran Konsultan	21,554	179,613	87,023	150,700
Sasaran Pendapatan Daripada Konsultan	TM	247,020	434,597	174,016
Perbezaan – (RM)	TM	(67,407)	(347,574)	(23,316)
- Peratusan Perbezaan (%)	TM	27.3	80.0	13.4
JUMLAH PENDAPATAN SEBENAR DARIPADA KONSULTAN	21,554	179,613	87,023	150,700
PERATUS PENCAPAIAN (%) PENDAPATAN SEBENAR DARIPADA KONSULTAN	-	72.7	20.0	86.6

Sumber: Laporan Pendapatan Konsultan dan Penyata Kewangan Beraudit KPAR

Nota: TM - Tiada Maklumat

iv. Berdasarkan **Jadual 9** di atas, analisis Audit mendapati prestasi peratus pencapaian pendapatan sebenar yang tertinggi ialah pada tahun 2018 iaitu sejumlah RM150,700 atau 86.6% berbanding sasaran RM174,016. Pada tahun 2016, pencapaian ialah 72.7% (RM179,613) berbanding sasaran RM247,020. Manakala, prestasi peratus pencapaian yang terendah ialah pada tahun 2017 hanya 20% iaitu RM87,023 berbanding sasaran RM434,597. Peratus perbezaan antara pencapaian dengan sasaran adalah antara 13.4% hingga 80% bagi tempoh 2016 hingga 2018. KPAR memaklumkan, pendapatan sebenar daripada konsultan tidak mencapai sasaran syarikat adalah disebabkan oleh jumlah pesakit yang berkurang setiap tahun. Ini memberi kesan secara langsung kepada jumlah keseluruhan pendapatan dan keuntungan bersih syarikat. Bagaimanapun, pendapatan daripada konsultan bagi tahun 2015 tidak dapat diukur prestasi pencapaiannya kerana maklumat sasaran pendapatan bagi tahun berkenaan tidak dikemukakan kepada pihak Audit.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR sentiasa melakukan pelbagai usaha bagi menarik kedatangan pesakit supaya bahagian pendapatan syarikat daripada konsultan meningkat manakala peratus pembahagian pendapatan antara syarikat dan konsultan adalah mengikut syarat yang dipersetujui dalam

dokumen perjanjian. Penetapan pembahagian caj-caj doktor pakar atau fee adalah sebagaimana amalan industri yang diluluskan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia.

Pada pendapat Audit, prestasi pendapatan syarikat yang diperoleh daripada caj pentadbiran konsultan berbanding sasaran adalah cekap pada tahun 2018 kerana melebihi 80%. Manakala prestasinya adalah tidak cekap pada tahun 2016 dan 2017 iaitu 72.7% dan 20% sahaja.

e. Pencapaian *Outcome*

- i. Mengikut Garis Panduan Pengukuran Pencapaian Program/Projek Pembangunan Melalui Penilaian *Outcome* yang dikeluarkan oleh Unit Penyelaras Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri, sebuah organisasi perlu menetapkan sasaran *outcome* bagi mengukur pencapaian matlamat program atau aktiviti organisasi tersebut. Manakala mengikut Pelan Strategik KKM, antara sasaran *outcome* bagi perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan di hospital ialah pengurangan mortaliti dan morbiditi di hospital, perkhidmatan perubatan yang mudah diakses, saksama dan berkualiti di hospital serta perkhidmatan pelanggan yang cekap dan dipercayai (*reliable*) di hospital.
- ii. Berdasarkan Buku Data Asas Negeri Perak Tahun 2016 yang dikeluarkan oleh Unit Perancang Ekonomi Negeri, Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perak terdapat sebanyak 21 hospital swasta di negeri Perak. PPAR yang dilengkapi dengan 29 katil dan lain-lain kemudahan perubatan adalah antara hospital swasta yang mampu memberi perkhidmatan perubatan serta penjagaan kesihatan secara umumnya kepada penduduk di negeri Perak seramai 2.48 juta orang dan juga secara khususnya penduduk sekitar Ipoh seramai 860,000 orang. PPAR menyediakan satu alternatif kepada masyarakat beragama Islam melalui konsep Hospital Mesra Ibadah berbanding hospital swasta yang lain. Dengan kewujudan PPAR secara langsungnya telah menyumbang kepada peningkatan tahap kesihatan masyarakat di negeri Perak.
- iii. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati KPAR tidak menyediakan satu (1) pelan strategik dengan menetapkan petunjuk utama/KPI ataupun sasaran *outcome* yang ingin dicapai oleh syarikat dalam tempoh tertentu. Pihak Audit tidak dapat membuat penilaian terhadap pencapaian matlamat penubuhan syarikat sama ada telah tercapai atau sebaliknya kerana ketidaaan sasaran *outcome* dan data-data asas seperti bilangan kelahiran

dan kematian, jumlah pesakit yang pernah mendapat rawatan di PPAR sejak penubuhan, tempoh masa menunggu, purata tempoh pesakit di wad serta kepuasan pelanggan yang boleh dianalisis juga menyukarkan lagi pengukuran pencapaian *outcome*.

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian *outcome* KPAR tidak dapat diukur bagi tempoh tertentu kerana pihak syarikat tidak menetapkan sasaran *outcome*. Kesannya, keberkesanan atau manfaat kewujudan PPAR dan syarikat selama 18 tahun tidak dapat dinilai dengan objektif. Bagaimanapun, kewujudan PPAR telah memberikan perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan kepada penduduk negeri Perak khususnya sekitar Ipoh.

6.3.2. Pelaksanaan Aktiviti

a. Prestasi Kewangan

i. Prestasi Perbelanjaan Kos Jualan

- Perbelanjaan kos jualan merupakan kos yang dibelanjakan oleh KPAR bagi memberi perkhidmatan kesihatan dan perubatan kepada pesakit. Kos jualan terdiri daripada pembelian barang pakai buang (*medical consumables*), bekalan ubat, makanan untuk pesakit dan bekalan perubatan lain. Berdasarkan Laporan Bajet, sasaran perbelanjaan kos jualan bagi tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 antara RM3,386,427 hingga RM5,092,582.
- Semakan Audit terhadap Penyata Kewangan mendapati perbelanjaan sebenar kos jualan bagi tahun 2015 hingga 2018 berjumlah antara RM3,549,611 hingga RM4,266,015. Prestasi kos jualan sebenar bagi tiga (3) tahun iaitu 2015, 2016 dan 2018 tidak melebihi bajet yang ditetapkan iaitu varian antara 15.2% hingga 16.2%. Bagaimanapun, prestasi kos jualan sebenar bagi tahun 2017 iaitu sejumlah RM3,549,611 melebihi bajet yang ditetapkan berjumlah RM3,386,427. Pada tahun 2017, KPAR terlebih belanja sejumlah RM163,184 (4.8%) berbanding bajet disebabkan oleh faktor peningkatan harga barang pakai buang dan harga ubat. Semakan Audit terhadap Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 mendapati pada tahun 2016 berbanding tahun 2015 perbelanjaan kos jualan meningkat dengan sedikit peningkatan sejumlah RM13,865. Manakala pada tahun 2017 berbanding 2016 berlaku penurunan sejumlah

RM548,636. Semakan Audit selanjutnya terhadap Penyata Pendapatan Komprehensif bagi tahun 2018 mendapati perbelanjaan kos jualan sebenar pada tahun 2018 berbanding tahun 2017 menunjukkan peningkatan sejumlah RM716,404. Peningkatan ini juga disebabkan oleh faktor peningkatan harga dan ini memberi kesan kepada untung/rugi syarikat. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 10**.

JADUAL 10
PRESTASI PERBELANJAAN KOS JUALAN BAGI TAHUN 2015, 2016, 2017 DAN 2018

TAHUN	PERBELANJAAN KOS JUALAN (RM)		VARIAN	
	BAJET (a)	SEBENAR (b)	(RM) (a) – (b) = (c)	% (c) / (a) x 100%
2015	4,815,832	4,084,382	731,450	-15.2
2016	4,859,975	4,098,247	761,728	-15.7
2017	3,386,427	3,549,611	(163,184)	+4.8
2018	5,092,582	4,266,015	826,567	-16.2
JUMLAH	18,154,816	15,998,255	2,156,561	-11.9

Sumber: Laporan Bajet dan Penyata Kewangan KPAR

Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan sebenar kos jualan adalah berhemat bagi tiga (3) tahun iaitu 2015, 2016 dan 2018 kerana perbelanjaan tidak melebihi bajet yang ditetapkan. Namun, pada tahun 2017 prestasi perbelanjaan kos jualan adalah tidak berhemat kerana perbelanjaan sebenar kos jualan melebihi bajet yang ditetapkan.

ii. Prestasi Perbelanjaan Farmasi

- Farmasi PPAR berdaftar di bawah Akta Pendaftaran Ahli Farmasi 1951 dan tertakluk kepada Peraturan-Peraturan Pendaftaran Ahli Farmasi 2018. Ini membolehkan farmasi PPAR menjalankan perniagaan penyimpanan, peruncitan, pendispensian dan penyebatian racun dadah berbahaya atau bahan-bahan terapeutik. Unit Farmasi PPAR yang membekalkan ubat-ubatan kepada pesakit dalam dan pesakit luar beroperasi 24 jam. Unit ini diketuai oleh seorang Eksekutif Farmasi dan dibantu oleh seorang Penolong Pegawai Farmasi.
- Semakan Audit terhadap Laporan Perbelanjaan Farmasi mendapati bagi tahun 2016, 2017 dan 2018, KPAR menyasarkan perbelanjaan bagi Unit Farmasi masing-masing berjumlah RM1,541,670, RM750,459 dan RM814,434. Perbelanjaan sebenar bagi tahun 2016 dan 2018 adalah memuaskan kerana tidak melebihi bajet yang diperuntukkan

iaitu dengan varian masing-masing sebanyak 51.4% dan 12.2%. Namun, varian yang tinggi pada tahun 2016 iaitu 51.4% adalah disebabkan oleh kesilapan semasa penyediaan sasaran bajet dengan menganggarkan dua (2) kali ganda berbanding perbelanjaan sebenar pada tahun 2015. Selanjutnya, perbelanjaan Unit Farmasi bagi tahun 2017 adalah kurang memuaskan apabila perbelanjaan sebenar melebihi sasaran perbelanjaan yang ditetapkan iaitu dengan varian perbezaan yang kecil sebanyak 1%. Ini adalah disebabkan oleh peningkatan harga pasaran semasa ubat. Varian yang tinggi adalah pada tahun 2016 iaitu sebanyak 51.4% kerana pada tahun tersebut KPAR menetapkan sasaran perbelanjaan berjumlah RM1,541,670 tetapi perbelanjaan sebenar pada tahun tersebut adalah meningkat dalam peratusan yang kecil iaitu 6.8% berbanding tahun sebelumnya yang berjumlah RM701,299. Manakala, prestasi perbelanjaan bagi tahun 2015 tidak dapat ditentukan kerana ketiadaan maklumat berkaitan bajet perbelanjaan yang dikemukakan kepada pihak Audit. Maklumat mengenai prestasi perbelanjaan Unit Farmasi adalah seperti

Jadual 11.

**JADUAL 11
PRESTASI PERBELANJAAN BAGI
UNIT FARMASI KPAR BAGI TAHUN 2015, 2016, 2017 DAN 2018**

TAHUN	PERBELANJAAN (RM)			%
	BAJET	SEBENAR	VARIAN	
2015	TM	701,299	TM	TM
2016	1,541,670	749,287	792,383	51.4
2017	750,459	757,990	(7,531)	1.0
2018	814,434	715,324	99,110	12.2
JUMLAH	3,106,563	2,923,900	182,663	

Sumber: Laporan Perbelanjaan Farmasi KPAR

Nota: TM – Tiada Maklumat Dikemukakan

Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan farmasi KPAR pada tahun 2016 dan 2018 adalah baik kerana tidak melebihi bajet yang diperuntukkan walaupun varian tinggi pada tahun 2016. Namun, prestasi perbelanjaan pada tahun 2017 masih boleh dikawal kerana melebihi sasaran perbelanjaan yang ditetapkan dengan varian perbezaan yang kecil.

iii. Pengurusan Tunggakan Penghutang Perniagaan

- Berdasarkan surat perjanjian, KPAR menetapkan polisi kredit selama 30 hari bagi syarikat swasta, syarikat insurans, institusi pendidikan,

institusi perbankan dan individu serta selama 60 hari bagi agensi Kerajaan.

- Analisis Audit mendapati jumlah penghutang perniagaan bagi tahun 2015 hingga 2018 masing-masing berjumlah RM526,122, RM405,723, RM521,316 dan RM595,474 iaitu menurun pada tahun 2016 sejumlah RM120,399 (22.9%), meningkat pada tahun 2017 sejumlah RM115,593 (28.5%) dan terus meningkat sejumlah RM74,158 (14.2%) pada tahun 2018.
- Berdasarkan analisis Audit terhadap Laporan Pengumuran Penghutang sehingga 31 Disember 2018 mendapati penghutang perniagaan pada tahun 2018 berjumlah RM595,474 melibatkan seramai 83 penghutang. Peningkatan tunggakan paling tinggi adalah daripada dua (2) kategori iaitu agensi Kerajaan (174.2%) dan institusi pendidikan (148.1%). Antara sebab jumlah tunggakan meningkat pada tahun 2018 ialah keengganan penghutang tegar menjelaskan hutang walaupun tindakan telah diambil KPAR dengan mengeluarkan surat peringatan serta membuat panggilan telefon. Bagaimanapun, agensi Kerajaan menunjukkan peningkatan pada tahun 2018 sejumlah RM168,010 (174.2%) daripada RM96,448 pada tahun 2017 kepada RM264,458 disebabkan oleh 23 agensi Kerajaan yang masih belum menjelaskan bayaran. Selain itu, institusi pendidikan juga menunjukkan peningkatan pada tahun 2018 iaitu sejumlah RM33,131 (148.1%) iaitu daripada defisit RM22,371 pada tahun 2017 kepada RM10,760 yang melibatkan 17 institusi pendidikan yang juga masih belum menjelaskan bayaran tunggakan. Defisit hutang pada tahun 2017 adalah amaun yang terlebih bayar oleh penghutang pada tahun berkenaan selepas semakan semula dibuat. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 12**.

JADUAL 12
TUNGGAKAN PENGHUTANG PERNIAGAAN SEHINGGA 31 DISEMBER 2018

BIL.	KATEGORI PENGHUTANG	TUNGGAKAN (RM)				PENINGKATAN (+)/ PENURUNAN (-) TAHUN 2018 (%)
		2015	2016	2017	2018	
1.	Agensi Kerajaan	88,110	(5,426)	96,448	264,458	+174.2
2.	Syarikat Insurans	40,531	24,338	28,677	0.00	-100
3.	Syarikat Swasta	383,998	372,546	383,464	289,473	-24.5
4.	Individu	0.00	0.00	0.00	30,581	+100
5.	Institusi Pendidikan	(22,342)	(20,523)	(22,371)	10,760	+148.1

BIL.	KATEGORI PENGHUTANG	TUNGGAKAN (RM)				PENINGKATAN (+)/ PENURUNAN (-) TAHUN 2018 (%)
		2015	2016	2017	2018	
6.	Institusi Perbankan	35,825	34,788	35,098	202	-99.4
	Jumlah Tunggakan	526,122	405,723	521,316	595,474	+14.2

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang KPAR

- Analisis Audit selanjutnya mendapati daripada RM595,474 jumlah keseluruhan tunggakan penghutang perniagaan sehingga 31 Disember 2018, sejumlah RM123,459 (20.7%) adalah melebihi 30 hari, RM178,563 (30%) melebihi 60 hari dan RM293,452 (49.3%) kurang daripada 30 hari. Penghutang perniagaan bagi kategori syarikat swasta mencatatkan tunggakan melebihi 30 hari dan 60 hari tertinggi iaitu masing-masing sejumlah RM80,862 (30 hari) dan RM94,755 (60 hari). KPAR memaklumkan, hasil tinjauan pihaknya mendapati antara sebab tunggakan melebihi 60 hari berlaku kerana kelewatan bahagian kewangan syarikat swasta terlibat menerima invois walaupun invois KPAR telah dihantar dengan cepat ke syarikat tersebut. Ini adalah disebabkan masalah aliran proses kerja yang tidak efisien di syarikat swasta yang berkenaan. Kelewatan menerima mengakibatkan pembayaran tidak dapat diproses dalam tempoh masa yang ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 13**.

JADUAL 13
PENGUMURAN PENGHUTANG PERNIAGAAN SEHINGGA 31 DISEMBER 2018

KATEGORI	JUMLAH TUNGGAKAN (RM)				BILANGAN PENGHUTANG PADA 31 DISEMBER 2018		JUMLAH (RM)	JUMLAH (RM)	
					>90	SEMUA		POLISI KREDIT	
	HARI				LEBIH 30 HARI	LEBIH 60 HARI			
	1 – 30	31 – 60	61 – 90	LEBIH 90 HARI					
A	165,968	37,021	31,406	30,062	3	23	264,457	37,021	61,468
B	113,856	80,862	6,443	88,312	7	20	289,473	80,862	94,755
C	3,280	5,431	8,412	13,459	8	18	30,582	5,431	21,871
D	202	0.00	0.00	0.00	0	1	202	0.00	0.00
E	10,146	145	469	0.00	0	21	10,760	145	469
	293,452	123,459	46,730	131,833	18	83	595,474	123,459	178,563

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang KPAR

Nota: K - Kategori Penghutang A - Agensi Kerajaan B - Syarikat Swasta C - Individu
D - Institusi Perbankan E - Institusi Pendidikan

- Unit Kawalan Kredit KPAR bertanggungjawab menyelenggara rekod penghutang perniagaan serta memastikan bayaran dibuat dalam

tempoh polisi kredit seperti yang ditetapkan dalam surat perjanjian. Semakan Audit mendapati daripada 83 penghutang, sebanyak 18 mempunyai tunggakan yang melebihi 90 hari berjumlah RM131,833. Penghutang ini terdiri daripada syarikat swasta (RM88,312), agensi Kerajaan (RM30,062) dan individu (RM13,459). Berdasarkan rekod penghutang dan maklum balas KPAR didapati daripada 18 penghutang, tujuh (7) penghutang adalah syarikat swasta yang masih wujud dan aktif dalam perniagaan, tiga (3) agensi Kerajaan manakala lapan (8) individu juga masih wujud dan dapat dikesan.

- Tindakan yang diambil oleh Unit Kawalan Kredit, KPAR bagi mendapatkan semula tunggakan antaranya ialah menghantar penyata akaun, mengeluarkan surat peringatan serta membuat panggilan telefon kepada penghutang yang terlibat. KPAR memaklumkan, pihaknya mendapati kaedah menelefon penghutang adalah mekanisme yang berkesan bagi mengutip tunggakan berbanding kaedah yang lain. Selain itu, pada 1 Disember 2017 KPAR juga pernah melantik syarikat pemungut hutang untuk mengutip hutang bagi pihak KPAR. Bagaimanapun, syarikat pemungut hutang berkenaan tidak berjaya mengutip sebarang tunggakan sehingga tamat tempoh lantikan.
- Mengikut syarat dalam perjanjian antara panel pembayar dan KPAR, bil rawatan akan dibayar bagi kakitangan panel pembayar yang mendapatkan rawatan di PPAR. Semakan Audit terhadap rekod Penghutang (*Debtors/Panel*) dan Fail Surat Lantikan Panel Pembayar (*Engagement Letter*) yang disediakan KPAR sehingga 31 Disember 2018 mendapati daripada 83 penghutang, hanya lapan (8) penghutang yang mempunyai kontrak perjanjian, 57 penghutang lagi tidak mempunyai kontrak perjanjian manakala baki selebihnya 18 adalah individu yang mendapat rawatan di PPAR. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 14**.

JADUAL 14
PANEL PEMBAYAR YANG TIADA KONTRAK
PERJANJIAN DENGAN KPAR SEHINGGA 31 DISEMBER 2018

KATEGORI	BILANGAN
Agenzi Kerajaan	22
Syarikat Swasta	17
Institusi Pendidikan	17
Institusi Perbankan	1
JUMLAH	57

Sumber: Fail Perjanjian Panel Pembayar (*Engagement Letter*) KPAR

- Ketiadaan kontrak perjanjian mengakibatkan pihak pengurusan KPAR menghadapi masalah untuk mengambil tindakan undang-undang terhadap penghutang dan ini memberi kesan kepada aliran tunai syarikat. Bagaimanapun, semakan Audit selanjutnya terhadap lapan (8) penghutang yang mempunyai kontrak perjanjian mendapati sehingga 31 Disember 2018, lima (5) penghutang telah tamat tempoh perjanjian antara 28 hari hingga 14 tahun dan perjanjian tidak diperbaharui oleh pihak KPAR. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 15.**

JADUAL 15
KONTRAK PERJANJIAN YANG TELAH TAMAT DAN TIDAK DIPERBAHARUI

BIL.	PANEL PEMBAYAR	KONTRAK PERJANJIAN		KELEWATAN (HARI/ BULAN/ TAHUN) [SEHINGGA 31 DISEMBER 2018]
		TARIKH MULA	TARIKH AKHIR	
1.	Syarikat A	4 Dis 2017	3 Dis 2018	28 hari
2.	Syarikat B	1 Mei 2003	30 Apr 2004	14 tahun 8 bulan
3.	Syarikat C	1 Jan 2016	31 Dis 2017	1 tahun
4.	Syarikat D	30 Nov 2015	29 Nov 2016	2 tahun 1 bulan
5.	Syarikat E	17 Okt 2017	16 Okt 2018	76 hari

Sumber: Fail Perjanjian Panel Pembayar (*Engagement Letter*) KPAR

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR menjelaskan antara sebab-sebab lain berlaku tunggakan penghutang ialah terdapat beberapa kes yang mana pesakit diberikan preskripsi ubat tertentu oleh doktor yang merawat dan caj ubat tersebut tidak dibayar oleh panel pembayar. Manakala antara tindakan yang diambil syarikat bagi mendapatkan bayaran hutang yang tertunggak ialah mengadakan perbincangan bersama ketua-ketua agensi dan syarikat terlibat serta mengkaji semula kelayakan kredit pelanggan. KPAR akan menyemak semula kontrak perjanjian dengan penghutang yang masih belum diperbaharui sebagaimana antara strategi dalam pelan pemulihan.

Pada pendapat Audit, pengurusan tunggakan penghutang perniagaan oleh KPAR adalah tidak cekap kerana jumlah tunggakan sehingga bulan Disember tahun 2018 meningkat. Selain itu, ketiadaan kontrak perjanjian ditandatangani antara panel pembayar dengan KPAR menyukarkan tindakan undang-undang diambil terhadap penghutang.

iv. Pengurusan Tunggakan Pemiutang Perniagaan

- Mengikut *Standard Operating Procedures (SOP)* mengenai akaun pembayaran yang telah diluluskan pada 1 Januari 2017 tempoh polisi bayaran yang ditetapkan oleh KPAR adalah bayaran perlu dibuat kepada pemiutang dalam tempoh masa tiga (3) bulan. Bagaimanapun, tempoh polisi bayaran sebenar adalah bergantung kepada ketetapan pemiutang perniagaan seperti mana yang dinyatakan dalam *Statement Of Account (SOA)* yang dihantar kepada KPAR setiap bulan iaitu sama ada 30 hari, 60 hari dan 90 hari.
- Pemiutang perniagaan dibahagikan kepada dua (2) kategori iaitu pemiutang dagangan dan pelbagai pemiutang. Semakan Audit mendapati jumlah pemiutang perniagaan bagi tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 masing-masing berjumlah RM554,731, RM413,121, RM594,723 dan RM769,297 iaitu menurun sejumrah RM141,610 (25.5%) pada tahun 2016, meningkat pada tahun 2017 sejumrah RM181,602 (43.9%) dan meningkat sejumrah RM174,574 (29.4%) pada tahun 2018.
- Mengikut Laporan Pengumuran Pemiutang sehingga 31 Disember 2018, pemiutang perniagaan pada tahun 2018 berjumlah RM769,297 yang melibatkan sebanyak 111 pemiutang. Peningkatan tunggakan pemiutang paling tinggi adalah daripada kategori syarikat swasta (49.8%) daripada RM444,914 (2017) kepada RM666,466 (2018). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 16**.

JADUAL 16
TUNGGAKAN PEMIUTANG PERNIAGAAN SEHINGGA 31 DISEMBER 2018

BIL.	KATEGORI PEMIUTANG	JUMLAH TUNGGAKAN (RM)				PENINGKATAN (+)/ PENURUNAN (-) TAHUN 2018 (%)
		2015	2016	2017	2018	
1.	Agensi Kerajaan	368	1,747	39,925	15,514	-61.1
2.	Syarikat Swasta	416,345	310,086	444,914	666,466	+49.8
3.	Individu	137,702	100,972	108,085	86,268	-20.2
4.	Institusi Perbankan	316	316	1,799	1,049	-41.7
JUMLAH TUNGGAKAN		554,731	413,121	594,723	769,297	+29.4

Sumber: Laporan Pengumuran Pemiutang KPAR

- Semakan Audit selanjutnya mendapati daripada RM769,297 iaitu jumlah keseluruhan pemiutang sehingga 31 Disember 2018, tunggakan sejumrah RM129,051 adalah melebihi 30 hari. Manakala tunggakan sejumrah RM151,108 melebihi 60 hari dan RM489,138

kurang daripada 30 hari. Pemutang dagangan daripada syarikat swasta mencatatkan amaun tunggakan tertinggi melebihi 30 hari dan 60 hari iaitu masing-masing RM129,051 dan RM133,100. KPAR memaklumkan, sebab utama berlakunya tunggakan pembayaran kepada pemutang adalah kerana kekangan kewangan dan aliran tunai yang dihadapi oleh syarikat. Kesannya, bayaran semasa tidak dapat dibuat dalam tempoh masa yang ditetapkan serta dapat mengurangkan tahap keyakinan syarikat pembekal untuk berurus dengan KPAR. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 17**.

JADUAL 17
PENGUMURAN PEMIUTANG PERNIAGAAN SEHINGGA 31 DISEMBER 2018

KATEGORI	JUMLAH TUNGGAKAN (RM)				BILANGAN PEMIUTANG PADA 31 DISEMBER 2018		JUMLAH (RM)	JUMLAH (RM)		
	HARI				>90	SEMUA		POLISI KREDIT		
	1 – 30	31 – 60	61 – 90	LEBIH 90 HARI				LEBIH 30 HARI	LEBIH 60 HARI	
A	15,514	0.00	0.00	0.00	0	5	15,514	0.00	0.00	
B	404,315	129,051	31,150	101,950	19	85	666,466	129,051	133,100	
C	68,260	0.00	50	17,958	8	20	86,268	0.00	18,008	
D	1,049	0.00	0.00	0.00	0	1	1,049	0.00	0.00	
	489,138	129,051	31,200	119,908	27	111	769,297	129,051	151,108	

Sumber: Laporan Pengumuran Pemutang Perniagaan

Nota: A - Agensi Kerajaan B - Syarikat Swasta C - Individu D - Institusi Perbankan

- Selain daripada agensi Kerajaan, syarikat swasta dan institusi perbankan, pemutang perniagaan juga terdiri daripada individu atau orang perseorangan. Berdasarkan semakan Audit terhadap Laporan Pengumuran Pemutang Perniagaan sehingga 31 Disember 2018, daripada 20 individu (RM86,268), 18 individu masih tertunggak bayaran gaji doktor perubatan (*medical officer*) dan caj doktor pakar (*professional fees*) berjumlah RM83,156 antara 20 hingga 120 hari. KPAR memaklumkan, ini berlaku kerana pihak syarikat masih menunggu bayaran daripada panel pembayar. Kesannya, boleh menjaskan komitmen konsultan kepada syarikat.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Pihak pengurusan KPAR menjelaskan pihaknya sentiasa memastikan bayaran kepada pemutang dibuat namun ianya bergantung kepada aliran tunai syarikat. Manakala bagi tunggakan

terutamanya gaji doktor/caj doktor pakar, bayaran tetap dibuat sebaik sahaja syarikat menerima bayaran daripada panel pembayar. Ini tidak menjelaskan komitmen konsultan/doktor pakar kepada syarikat kerana konsultan tetap bersama-sama menjalankan tanggungjawab menarik pelanggan ke PPAR.

Pada pendapat Audit, pengurusan terhadap tunggakan pembiayaan perniagaan KPAR adalah tidak cekap kerana sehingga 31 Disember 2018 berlaku peningkatan amanah tunggakan terutamanya bagi kategori syarikat swasta.

b. Pengurusan Pendahuluan

- i. Mulai pada tahun 2011 hingga Februari 2019, KPAR telah menerima sembilan (9) kali pendahuluan berjumlah RM16.04 juta daripada PSB untuk pelbagai tujuan bagi membantu pengoperasian syarikat, antaranya seperti belanja pengurusan, belanja modal dan bayaran untuk kerja-kerja pembaikan fasiliti. Butiran pendahuluan yang diterima KPAR adalah seperti **Jadual 18**.

JADUAL 18
PENDAHULUAN YANG DITERIMA KPAR DAN BAYARAN
BALIK BAGI TEMPOH TAHUN 2011 HINGGA BULAN FEBRUARI 2019

TAHUN	PENDAHULUAN			
	DITERIMA (RM)	DIBAYAR BALIK (RM)	BAKI (RM)	TUJUAN
2011	2,500,000	-	2,500,000	Operasi
2012	1,210,974	-	3,710,974	Operasi
2013	2,120,000	241,224	5,589,750	Operasi
2014	1,499,960	85,000	7,004,710	Operasi
2015	2,868,909	162,171	9,711,488	Operasi
2016	1,477,720	122,242	11,066,926	Operasi
2017	1,190,141	80,915	1,086,152	Operasi
		11,090,000**		**
2018	190,496	49,900	1,226,748	Operasi
2019	2,986,500	-	4,213,248	Pembelian Harta Modal dan Pembentukan/Baik Pulih Fasiliti
JUMLAH	16,044,700	11,831,452	4,213,248	

Sumber: Daftar Pendahuluan KPAR

Nota: ** - Dipindahkan Kepada Saham/Modal Berbayar Syarikat

- ii. Kedudukan baki pendahuluan setakat 28 Februari 2019 berjumlah RM4,213,248 dan jumlah pendahuluan yang telah dibayar balik kepada

PSB ialah RM11,831,452 (73.7%), termasuk sejumlah RM11,090,000 yang telah ditukar oleh PSB sebagai modal berbayar/saham syarikat. Pertukaran daripada pinjaman kepada ekuiti adalah atas syor juruaudit syarikat/firma audit Tetuan IMRAN yang mengaudit akaun KPAR. Perkara ini juga telah dibincangkan dalam Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah KPAR Bil.2/2017 pada 13 Oktober 2017 dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah PSB. Jumlah sebenar yang dibayar oleh KPAR kepada PSB hanya 5.7% iaitu RM741,452 daripada RM16,070,200 yang diterima syarikat. Pada bulan Januari 2019, pihak pengurusan KPAR sekali lagi menerima pendahuluan berjumlah RM2,986,500 bagi membeli 20 kerusi rawatan haemodialisis untuk Pusat Haemodialisis Ar-Ridzuan, membeli sistem informasi kesihatan (*Healthcare Information System*) dan membaikpulih fasiliti dan prasarana hospital. Ini menunjukkan syarikat tidak mempunyai aliran tunai (*cashflow*) yang baik untuk menjelaskan pinjaman/pendahuluan kepada syarikat induk.

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati tiada perjanjian bertulis antara KPAR dan PSB yang menetapkan syarat yang jelas berhubung kawalan dan kaedah bayaran balik. Perkara mengenai pendahuluan hanya dinyatakan di nota perakaunan penyata kewangan beraudit sebagai tidak bercagar, tidak dikenakan faedah dan tiada tempoh bayaran balik tetap. KPAR menjelaskan syarikat amat bergantung kepada bantuan kewangan daripada syarikat induk iaitu PSB bagi tujuan memastikan kelangsungan operasinya (*going concern*) kerana dengan pendapatan yang diperoleh setiap tahun adalah tidak mencukupi bagi menampung perbelanjaan operasi syarikat.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

Pihak KPAR menjelaskan dengan kedudukan kewangan syarikat yang belum stabil pihaknya masih memerlukan bantuan kewangan daripada syarikat induk PSB.

Pada pendapat Audit, pendahuluan KPAR telah digunakan untuk tujuan sebenar iaitu belanja operasi syarikat. Bagaimanapun, tiada perjanjian bertulis antara KPAR dan PSB yang menetapkan syarat yang jelas bagi menjaga kepentingan kedua-dua pihak pemberi dan penerima pendahuluan.

c. Pelaksanaan Konsep Hospital Mesra Ibadah

- i. Mengikut definisi yang dikeluarkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM), Hospital Mesra Ibadah (HMI) ialah suatu konsep di mana hospital mengamalkan kecemerlangan perkhidmatan dan memberikan fokus kepada kesejahteraan pelanggan melalui penerapan dan penghayatan nilai-nilai Islam kepada para pekerjanya. Tiga (3) elemen utama dalam takrifan ini adalah kecemerlangan perkhidmatan, kesejahteraan pelanggan dan budi pekerti para pekerja yang bernilai mulia. Pada tahun 2017, pihak KKM telah mengeluarkan satu Garis Panduan Pelaksanaan Program Hospital Mesra Ibadah (GPPPHMI) mengikut perspektif Islam yang menjelaskan elemen-elemen serta polisi HMI sebagai panduan kepada hospital Kerajaan dan Swasta. Objektif HMI ialah untuk memastikan pesakit Muslim dan waris menerima bimbingan yang betul dalam melaksanakan ibadah serta amalan keagamaan serta memastikan anggota hospital mendapat latihan dan pendedahan atas mengenai fiqh ibadah serta nilai-nilai Islam dalam menjalankan tugas. Terdapat lima (5) komponen dalam HMI iaitu Pegawai Agama dan Anggota Kesihatan, Latihan, Persekutaran Mesra Ibadah, Peralatan dan Kemudahan untuk Ibadah serta Hak Pesakit dan Persendirian (sulit)/Keperluan yang Istimewa.
- ii. KPAR menawarkan perkhidmatan perubatan dan rawatan di PPAR yang berkonseptkan pendekatan mesra ibadah antaranya pendekatan kerohanian kepada pesakit seperti melantik seorang Pegawai Agama Khas, menyediakan panduan ibadah kepada pesakit, alunan bacaan Al-Quran dan mengazan/iqamat bayi yang baru lahir serta amalan bertahnik. Ianya diiklankan dalam laman web PPAR, media sosial dan risalah kecil yang diletakkan di ruang menunggu PPAR.
- iii. Semakan Audit mendapati KPAR tidak melaksanakan sepenuhnya amalan yang membolehkan PPAR diiktiraf sebagai 100% Hospital Mesra Ibadah iaitu daripada 13 amalan HMI yang digariskan dalam GPPPHMI oleh KKM, hanya enam (6) yang diamalkan di PPAR antaranya seperti rujukan kepada mufti, perjawatan khas pegawai agama diwujudkan, peralatan ibadah disediakan serta pengasingan bilik rawatan untuk lelaki dan perempuan. Selain itu, didapati garis panduan bertulis dan polisi yang khusus tidak disediakan oleh KPAR sebagai panduan terhadap pelaksanaan konsep HMI di PPAR. Manakala, bagi tujuan mengiktiraf PPAR sebagai sebuah hospital 100% patuh syariah (MS1900:2014) sepenuhnya memerlukan kepada pemeriksaan oleh pihak *Standard and*

*Industrial Research Institute of Malaysia (SIRIM) di PPAR berkaitan aspek sistem pengurusan, kualiti, keperluan semuanya adalah berdasarkan perspektif Islam. Setakat 31 Disember 2018, pihak Audit dimaklumkan bahawa pengurusan KPAR tidak pernah membuat permohonan kepada SIRIM dan masih di peringkat cadangan ke arah hospital patuh syariah. Berdasarkan GPPPHMI tersebut, pematuhan HMI yang diamalkan di PPAR adalah seperti **Jadual 19**.*

JADUAL 19
PELAKSANAAN KONSEP HOSPITAL MESRA IBADAH DI PPAR

BIL.	AMALAN MESRA IBADAH	PEMATUHAN YA (/) / TIDAK (X)
1.	Satu Jawatankuasa Pemandu HMI diwujudkan di hospital/PPAR.	X
2.	JK Pemandu bersidang sekurang-kurangnya dua (2) kali dalam tahun semasa atau mengikut keperluan.	X
3.	Satu Jawatankuasa Pelaksana/Sekretariat HMI diwujudkan di hospital/PPAR.	X
4.	Satu Jawatankuasa Kecil Latihan, Promosi dan Audit yang dianggotai oleh beberapa anggota/kakitangan terpilih diwujudkan.	X
5.	Mufti Negeri dirujuk bagi hal-hal berkaitan permasalahan agama yang melibatkan hukum fiqah dan ibadah di hospital/PPAR.	/
6.	Satu perjawatan khusus diwujudkan atau seorang Pegawai Agama MAIPK yang disediakan untuk memberi bimbingan dan tunjuk ajar berkaitan ibadah kepada pesakit/pelanggan PPAR.	/
7.	Peralatan dan kemudahan untuk memudahkan pesakit bersolat disediakan seperti bilik solat setiap aras/wad, sejadaht, papan tanda arah kiblat, naskah alquran/surah yassin, botol semburan air wudhu, debu tayyammum, dan lain-lain.	/
8.	Doktor/Jururawat/Kakitangan bertugas menutup aurat/pakaian sopan yang bersesuaian.	/
9.	Satu Struktur/Carta Organisasi bagi Unit Mesra Ibadah diwujudkan.	X
10.	Satu Program Latihan diadakan kepada anggota/kakitangan PPAR dari semasa ke semasa.	X
11.	Bacaan doa pada setiap hari seawal jam 8.00 pagi waktu mula beroperasi.	/
12.	Pengumuman masuknya waktu solat melalui alat siar raya hospital.	X
13.	Bilik pesakit perempuan dan lelaki diasingkan.	/

Sumber: Garis Panduan Pelaksanaan Program Hospital Mesra Ibadah, Kementerian Kesihatan Malaysia

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR memerlukan perancangan dan persediaan yang rapi melibatkan peruntukan kewangan serta pematuhan kepada syarat-syarat yang ketat oleh pihak SIRIM bagi memperoleh pensijilan hospital patuh syariah (MS1900:2014).

Pada pendapat Audit, pelaksanaan konsep Hospital Mesra Ibadah di PPAR boleh dilaksanakan sekiranya setiap kriteria yang telah digariskan dalam Garis Panduan Pelaksanaan Program Hospital Mesra

Ibadah yang dikeluarkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia dipatuhi.

d. Prestasi Pelan Pemulihan Syarikat

- i. Pada tahun 2016 hingga 2018, pihak pengurusan syarikat menyediakan tiga (3) pelan pemulihan bagi memulihkan syarikat daripada kerugian berterusan yang dialami sejak tahun 2011. Berdasarkan penyata kewangan beraudit pada tahun 2018, syarikat mengalami kerugian terkumpul berjumlah RM18,420,586.
- ii. Tiga (3) pelan pemulihan yang telah dirangka dalam tempoh 2016 hingga 2018 iaitu Pelan *Turnaround* 2016 - 2017 (PT2016 - 2017), Pelan Pengukuhan KPAR 2017/2018 (PPK2017/2018) dan Pelan Pemulihan Perniagaan (PPP) KPAR. Syarikat telah menasarkan untuk memperoleh pulang modal (*cash break-even*) pada tahun 2021. Pihak Audit menilai prestasi pelaksanaan strategi dua (2) daripada tiga (3) pelan yang dilaksanakan pada tahun 2016 hingga 2018 daripada aspek pencapaian sebenar penjimatan kos, pendapatan diperoleh dan kos yang ditanggung. Tujuannya adalah untuk menilai keberkesanan strategi pelan pemulihan. Manakala bagi PPP penilaian Audit tidak dilakukan kerana pelaksanaan strateginya hanya bermula pada bulan Januari 2019.
- iii. Pelan *Turnaround* 2016 - 2017 mempunyai tiga (3) strategi dengan 21 tindakan manakala PPK pula mempunyai tiga (3) strategi dan 16 tindakan. Tempoh pelaksanaan kedua-dua pelan ialah dari tahun 2016 hingga 2018 iaitu selama tiga (3) tahun dengan kos keseluruhan sebenar berjumlah RM1,357,943. Mengikut PT2016-2017 dan PPK2017/2018, syarikat menjangkakan dengan pelaksanaan setiap 37 tindakan kedua-dua pelan tersebut syarikat berupaya menjimatkan kos sejumlah RM1,236,000, memperoleh pendapatan sejumlah RM6,690,200 dan menanggung kos sejumlah RM4,181,391. Analisis Audit terhadap pencapaian sebenar kedua-dua pelan mendapati daripada 37 tindakan, 26 tindakan adalah 100% dilaksanakan, enam (6) tindakan tidak dilaksanakan manakala lima (5) tindakan dalam proses pelaksanaan. Enam (6) tindakan yang tidak dilaksanakan adalah kerana setelah dikaji semula oleh pihak pengurusan KPAR ianya tidak bersesuaian, tidak praktikal dan masalahkekangan kewangan syarikat pada tempoh tersebut. Tarikh pelaksanaan bermula pada 1 Julai 2016 hingga 31 Disember 2018. Hasil daripada 26 tindakan yang telah dilaksanakan

syarikat melalui kedua-dua pelan, kos sejumlah RM709,936 berjaya dijimatkan, pendapatan sejumlah RM13,424,524 diperoleh dan kos sejumlah RM1,357,943 ditanggung oleh syarikat. Enam (6) tindakan yang tidak dilaksanakan dan lima (5) tindakan dalam proses pelaksanaan adalah seperti **Jadual 20** dan **Jadual 21**.

JADUAL 20
TINDAKAN YANG TIDAK DILAKSANA DAN DALAM PROSES PELAKSANAAN

PELAN "TURNAROUND" 2016 – 2017					
BIL.	STRATEGI	TINDAKAN	IMPAK KEWANGAN (RM)		STATUS PELAKSANAAN SEHINGGA 2017
			JANGKAAN	SEBENAR	
1.	Pengurangan Kos	Pengurangan Kos Operasi - Memastikan Pegangan Stok Tidak Melebihi 60 Hari	360,000 (PK)	83,902 (PK)	Dalam Proses Pelaksanaan
2.	Pemerkasaan Pendapatan/ <i>Volume</i>	Penyemakan Semula Model Perniagaan KPAR	700,000 (P)	TM (P)	Dalam Proses Pelaksanaan
		Menambah Bilangan Doktor Residen dan <i>Sessional</i>	300,000 (P)	TM (P)	Dalam Proses Pelaksanaan (Pakar Ortopedik Dan Oftamologi Belum Dilantik)
		Menaiktaraf Fasiliti Wad, Klinik Pakar dan A&E	800,000 (KT)	TM (KT)	Tidak Dilaksanakan Pada Tahun 2016 & 2017
3.	<i>Utilisation of Asset/Asset Reduction</i>	Menyemak Senarai Aset Tidak Menghasilkan Pendapatan – Aset Gajah Putih	140,000 (P)	TM (P)	Dalam Proses Pelaksanaan

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah KPAR Bil.2/2016 dan Bil. 3/2017

Nota: Impak Kewangan - Penjimatan Kos (PK) Pendapatan (P) Kos Ditanggung (KT)

TM - Tiada Maklumat

- iv. Pihak pengurusan KPAR mendapati masih terdapat strategi yang tidak dapat dilaksanakan daripada Pelan *Turnaround* 2016 – 2017 kerana tidak bersesuaian dan praktikal. Sehubungan itu, KPAR telah memperkenalkan pula Pelan Pengukuhan KPAR 2017/2018. Antara fokus, tindakan dan pencapaian pelan adalah seperti **Jadual 21**.

JADUAL 21
TINDAKAN YANG TIDAK DILAKSANA DAN DALAM PROSES PELAKSANAAN

PELAN PENGUKUHAN KPAR 2017 / 2018					
BIL.	STRATEGI	TINDAKAN	IMPAK KEWANGAN (RM)		STATUS PELAKSANAAN SEHINGGA 2018
			JANGKAAN	SEBENAR	
1.	Fokus 1: Penstrukturkan Semula Organisasi dan Perniagaan KPAR	Penubuhan Poliklinik KPAR	464,000 (KT)	TM (KT)	Tidak Dilaksanakan Pada Tahun 2017 & 2018
			528,000 (P)	TM (P)	
			528,000 (P)	TM (P)	

PELAN PENGUKUHAN KPAR 2017 / 2018						
BIL.	STRATEGI	TINDAKAN	IMPAK KEWANGAN (RM)		STATUS PELAKSANAAN SEHINGGA 2018	
			JANGKAAN	SEBENAR		
2.	Fokus 2: Peningkatan Jualan	Peningkatan Jualan Melalui Penambahan Pakar dan Perkhidmatan	234,000 (KT) 260,000 (P)	48,000 (KT) TM (P)	Dalam Proses Pelaksanaan (Pelantikan Pakar Perubatan Penyakit Dalam dan Pegawai Bertanggungjawab Haemodialisis)	
			229,500 (P) 372,150 (KT)	TM (P) TM (KT)	Tidak Dilaksanakan Pada Tahun 2017 & 2018 (Perkhidmatan USG, Pelantikan Pakar O&G Ketiga)	
		Waktu Operasi Klinik	30,000 (P) 18,000 (KT)	TM (P) TM (KT)	Tidak Dilaksanakan Pada Tahun 2017 & 2018	
		Penglibatan Doktor Pakar Dalam Penambahan Pesakit	754,200 (P) 500,640 (KT)	TM (P) TM (KT)	Tidak Dilaksanakan Pada Tahun 2017 & 2018	
		Pengaktifan Semula Katil	50,000 (P) 30,000 (KT)	TM (P) TM (KT)	Tidak Dilaksanakan Pada Tahun 2017 & 2018	

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah KPAR Bil.2/2016 dan Bil. 3/2017

Nota: Impak Kewangan - Penjimatan Kos (PK) Pendapatan (P) Kos Ditanggung (KT)

TM - Tiada Maklumat

- v. Syarikat juga menetapkan unjuran daripada aspek sasaran pendapatan dan keuntungan dalam PT2016-2017 dan PPK2017/2018. Maklumat pencapaian sebenar syarikat adalah seperti **Jadual 22** dan **Jadual 23**.

JADUAL 22
PRESTASI KEWANGAN SYARIKAT KPAR
BERBANDING UNJURAN PELAN TURNAROUND BAGI TAHUN 2016 DAN 2017

BUTIRAN	2016			PERATUS CAPAI (%)	2017			PERATUS CAPAI (%)
	UNJURAN	SEBENAR	LEBIHAN/(KURANGAN)		UNJURAN	SEBENAR	LEBIHAN/(KURANGAN)	
Jumlah Pendapatan Operasi	2,915,000	4,133,482	1,218,482	141.8	3,566,000	3,994,892	428,892	112.0
Keuntungan/(Kerugian) Kasar	1,879,000	35,235	(1,843,765)	1.9	3,827,000	445,281	(3,381,719)	11.6
Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Faedah, Cukai, Susutnilai Dan Pelunasan (Amortization) (Ebitda)	(1,020,000)	(3,411,261)	(2,391,261)	(334.4)	448,000	(2,920,759)	(3,368,759)	(651.9)
Kerugian Selepas Cukai	(2,466,000)	(3,411,261)	(945,261)	(138.3)	(1,110,000)	(2,920,759)	(1,810,759)	(263.1)

Sumber: Pelan Turnaround dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah KPAR

JADUAL 23
PRESTASI KEWANGAN SYARIKAT KPAR BERBANDING
UNJURAN PELAN PENGUKUHAN BAGI TAHUN 2017 DAN 2018

BUTIRAN	2017			PERATUS CAPAI (%)	2018			PERATUS CAPAI (%)
	UNJURAN (**SEPT HINGGA— DIS)	SEBENAR (SETAHUN)	LEBIHAN/ (KURANGAN)		UNJURAN	SEBENAR	LEBIHAN/ (KURANGAN)	
Jumlah Pendapatan Operasi	1,280,000	3,994,892	**	**	5,880,000	5,296,150	(583,850)	90.1
Keuntungan/(Kerugian) Kasar	32,400	445,281	**	**	384,000	1,018,811	634,811	265.3
Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Faedah, Cukai, Susutnilai Dan Pelunasan (Amortization) (Ebitda)	32,400	(2,920,759)	**	**	384,000	(954,187)	(1,338,187)	(348.5)
Kerugian Selepas Cukai	(351,600)	(2,920,759)	**	**	(636,000)	(954,187)	(318,187)	50.0

Sumber: Pelan Pengukuhan dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah KPAR

Nota: ** - Tidak Dapat Dibandingkan/Dinilai Kerana Unjuran Hanya Untuk Empat (4) Bulan atau Suku Tahun Terakhir

vi. Berdasarkan unjuran dalam PP2017/2018, syarikat dijangka mampu untuk mengurangkan kerugian selepas cukai daripada RM2,466,000 (2016) kepada RM1,110,000 (2017) dan RM636,000 (2018). Manakala berdasarkan penyata kewangan beraudit, kerugian selepas cukai sebenar ialah RM3,411,261 (2016), RM2,920,759 (2017) dan RM954,187 (2018). Analisis Audit mendapati trend pencapaian sebenar dan unjuran bagi kerugian selepas cukai berkurangan daripada tahun 2016 kepada tahun 2018. Antara punca kerugian selepas cukai berkurangan ialah KPAR menerima pendapatan daripada perkhidmatan haemodialisis mulai tahun 2018. Selain itu, susut nilai terhadap aset tetap syarikat juga antara sebab syarikat mengalami kerugian sebenar melebihi daripada jangkaan kerugian.

Maklum Balas KPAR yang Diterima pada 5 April 2019

KPAR menjelaskan antara strategi yang telah menunjukkan keberkesanan yang ketara terhadap pemulihan syarikat ialah pemberhentian pekerja, pengambilalihan perkhidmatan haemodialisis, penawaran khidmat pakej bersalin, berkhatan dan pemeriksaan kesihatan pada tahun 2016 hingga 2018.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis unjuran pendapatan berbanding pencapaian sebenar, prestasi sebenar syarikat pada tahun 2018 masih mengalami kerugian. Bagaimanapun, syarikat berpotensi untuk dipulihkan berdasarkan tindakan yang diambil telah menunjukkan hasil walaupun sasaran pulang modal yang ditetapkan syarikat ialah pada tahun 2021.

7. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

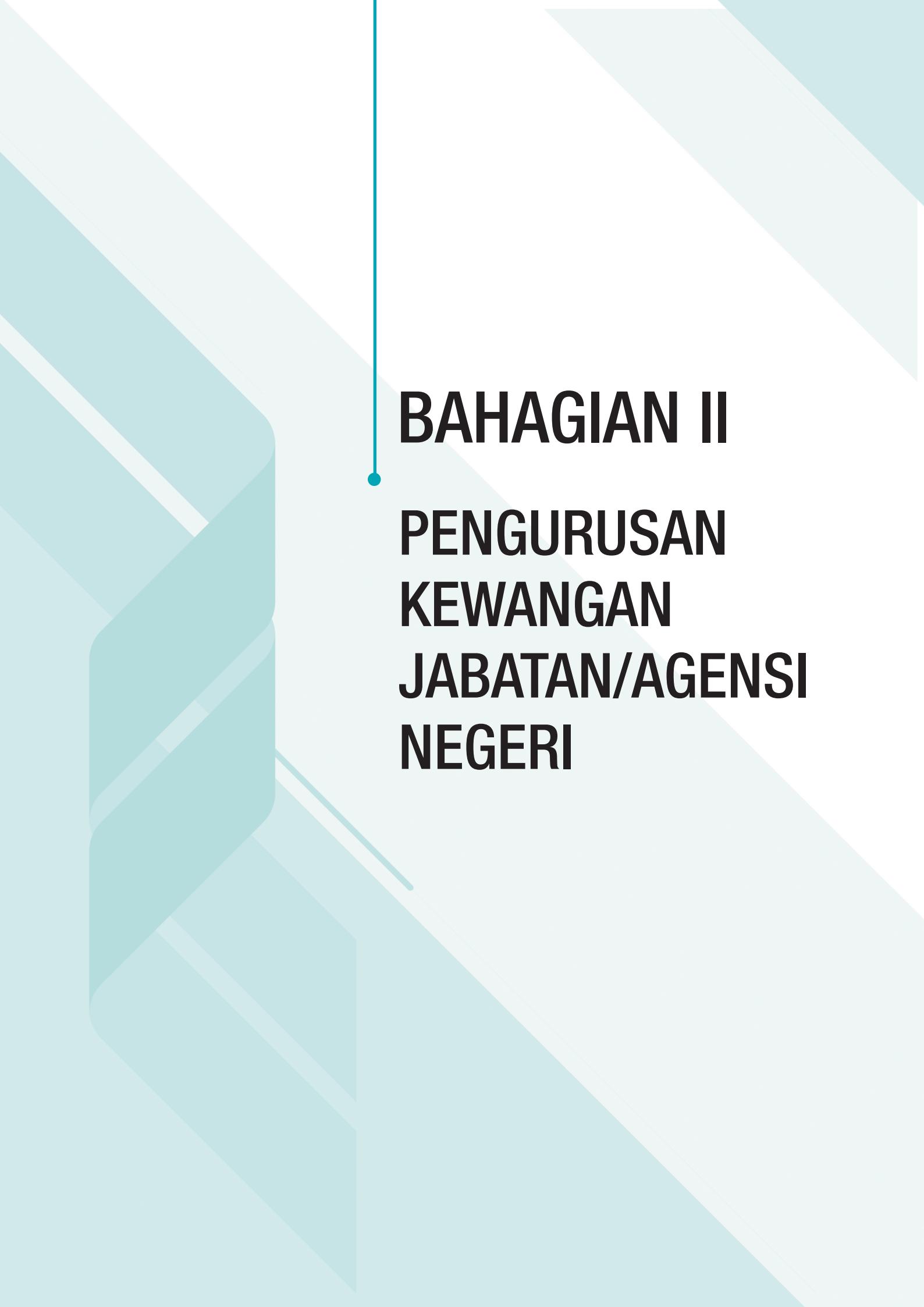
Secara keseluruhannya, Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd. masih belum sepenuhnya mencapai objektif penubuhan berdasarkan tadbir urus korporat yang tidak selaras dengan amalan terbaik, kedudukan kewangan syarikat kurang stabil dan aktiviti perkhidmatan perubatan dan penjagaan kesihatan juga kurang cekap. Pelan Pemulihan yang disediakan bagi mengatasi masalah kewangan syarikat telah berjaya mengurangkan kerugian selepas cukai daripada RM3.42 juta pada tahun 2016 kepada RM0.96 juta pada tahun 2018.

8. SYOR AUDIT

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

- 8.1. memastikan Rancangan Korporat disediakan yang memperincikan dengan jelas hala tuju syarikat selaras dengan teras perniagaan utama, iaitu penyediaan perubatan dan penjagaan kesihatan yang bermutu dan mesra ibadah. Matlamat jangka pendek dan jangka panjang perlu juga ditetapkan untuk mengukur prestasi syarikat;
- 8.2. meningkatkan pemantauan dan kawalan terhadap tunggakan penghutang perniagaan dan memperkemaskan SOP terhadap kawalan penghutang perniagaan;
- 8.3. memastikan strategi Pelan Pemulihan syarikat berjaya dilaksanakan dan mencapai matlamat untuk mengurangkan kerugian syarikat dan memperolehi keuntungan pada tahun sasaran 2021 seperti yang ditetapkan;

- 8.4. mempertingkatkan usaha untuk menambah bilangan kedatangan pesakit dalam dan luar, meningkatkan kekerapan penggunaan katil pesakit dan meningkatkan pendapatan syarikat yang diterima daripada konsultan; dan
- 8.5. memperbaharui kontrak perjanjian antara syarikat dengan panel pembayar supaya kepentingan syarikat terpelihara.



BAHAGIAN II

**PENGURUSAN
KEWANGAN
JABATAN/AGENSI
NEGERI**

PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI) JABATAN/AGENSI NEGERI

1 PENGAUDITAN PENGURUSAN KEWANGAN (INDEKS AKAUNTABILITI)

1. PENDAHULUAN

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 pencapaianya kepada pegawai yang mewakilkan kuasa.

1.2. Jabatan Audit Negara menjalankan pengauditan pengurusan kewangan selaras dengan seksyen 5 dan 6 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.

1.3. Pematuhan terhadap peraturan kewangan bagi setiap elemen kawalan utama 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 diberi berdasarkan markah keseluruhan seperti **Jadual 1**.

JADUAL 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	★

Sumber: Jabatan Audit Negara

1.4. Penetapan Risiko Terhadap Kriteria Audit

- a. 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.
- b. Ketidakpatuhan terhadap peraturan 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 2.**

**JADUAL 2
SKALA PEMARKAHAN BERDASARKAN TAHAP RISIKO**

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

Sumber: Jabatan Audit Negara

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan terhadap pengurusan kewangan telah dijalankan bagi tujuan berikut:

- 2.1. menilai wujudnya struktur dan sistem pengurusan kewangan yang berkesan;
- 2.2. menilai wujudnya kawalan dalam yang berkesan terhadap pengurusan kewangan;
- 2.3. menentukan sama ada pengurusan kewangan dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan yang ditetapkan; dan
- 2.4. menentukan sama ada rekod yang berkaitan diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini.

3. SKOP PENGAUDITAN

- 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 2018 melibatkan 10 Jabatan.

3.2. Bagi Agensi Negeri, penilaian 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 lapan (8) Agensi dengan menyemak rekod dan dokumen kewangan bagi tahun 2018 serta penyata kewangan Agensi bagi tahun berakhir 31 Disember 2017.

4. METODOLOGI PENG AUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan berpandukan Garis Panduan Pengauditan Pengurusan Kewangan (Indeks Akauntabiliti) Berdasarkan Risiko dan *International Standards of Supreme Audit Institutions* (ISSAI).

4.2. Pemeriksaan rekod dan dokumen kewangan, pemeriksaan fizikal dan temu bual dengan pegawai terlibat juga telah diadakan bagi mengesahkan maklumat yang diperoleh untuk memperkuuhkan ketepatan penemuan Audit.

5. PENEMUAN AUDIT

5.1. Prestasi Keseluruhan

5.1.1. Pengauditan Pengurusan Kewangan tahun 2018 telah dilaksanakan terhadap 18 Jabatan/Agensi Negeri Perak seperti **Jadual 3**.

JADUAL 3
SENARAI JABATAN/AGENSI YANG DIAUDIT

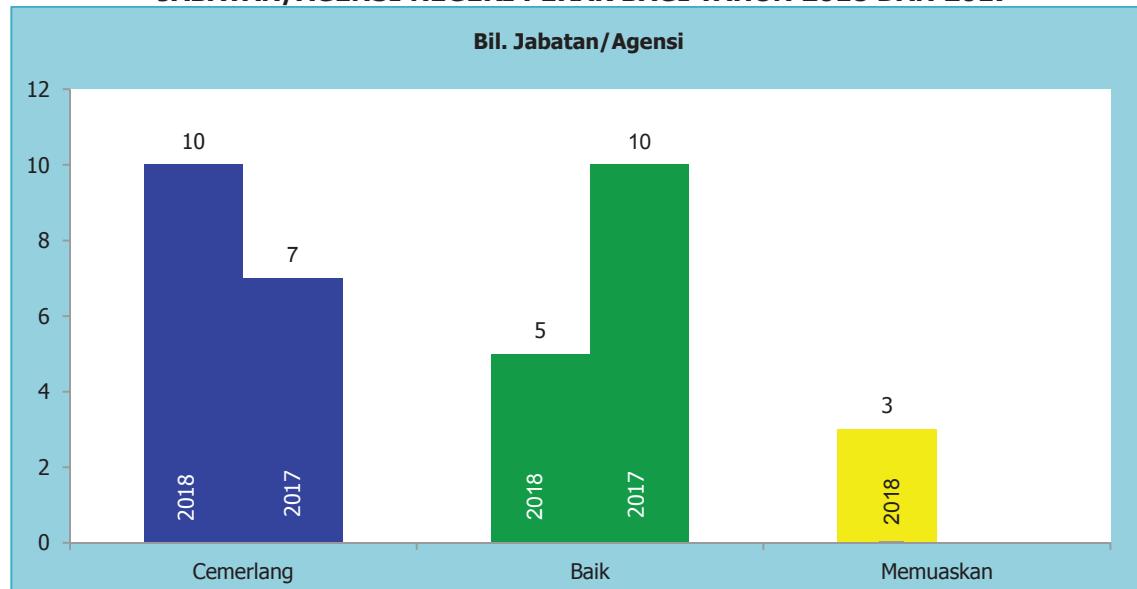
BIL.	JABATAN/AGENSI
1.	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Perak
2.	Jabatan Mufti Negeri Perak
3.	Jabatan Perancangan Bandar dan Desa
4.	Jabatan Pertanian Negeri Perak
5.	Pejabat Daerah dan Tanah Hilir Perak
6.	Pejabat Daerah dan Tanah Kampar
7.	Pejabat Daerah dan Tanah Manjung
8.	Pejabat Daerah dan Tanah Larut, Matang & Selama
9.	Pejabat Daerah dan Tanah Selama

BIL.	JABATAN/AGENSI
10.	Pejabat Daerah dan Tanah Pengkalan Hulu
11.	Perbadanan Kemajuan Negeri Perak
12.	Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak
13.	Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak
14.	Majlis Bandaraya Ipoh
15.	Majlis Perbandaran Manjung
16.	Majlis Perbandaran Teluk Intan
17.	Majlis Daerah Kampar
18.	Majlis Daerah Perak Tengah

Sumber: Jabatan Audit Negara

5.1.2. Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan di 18 Jabatan/Agensi Negeri Perak bagi tahun kewangan 2018 menunjukkan 10 Jabatan/Agensi mencapai tahap Cemerlang, lima (5) Jabatan/Agensi mencapai tahap Baik dan tiga (3) Jabatan/Agensi tahap Memuaskan. Kedudukan tahap prestasi pengurusan kewangan Jabatan/Agensi secara keseluruhan bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 1**.

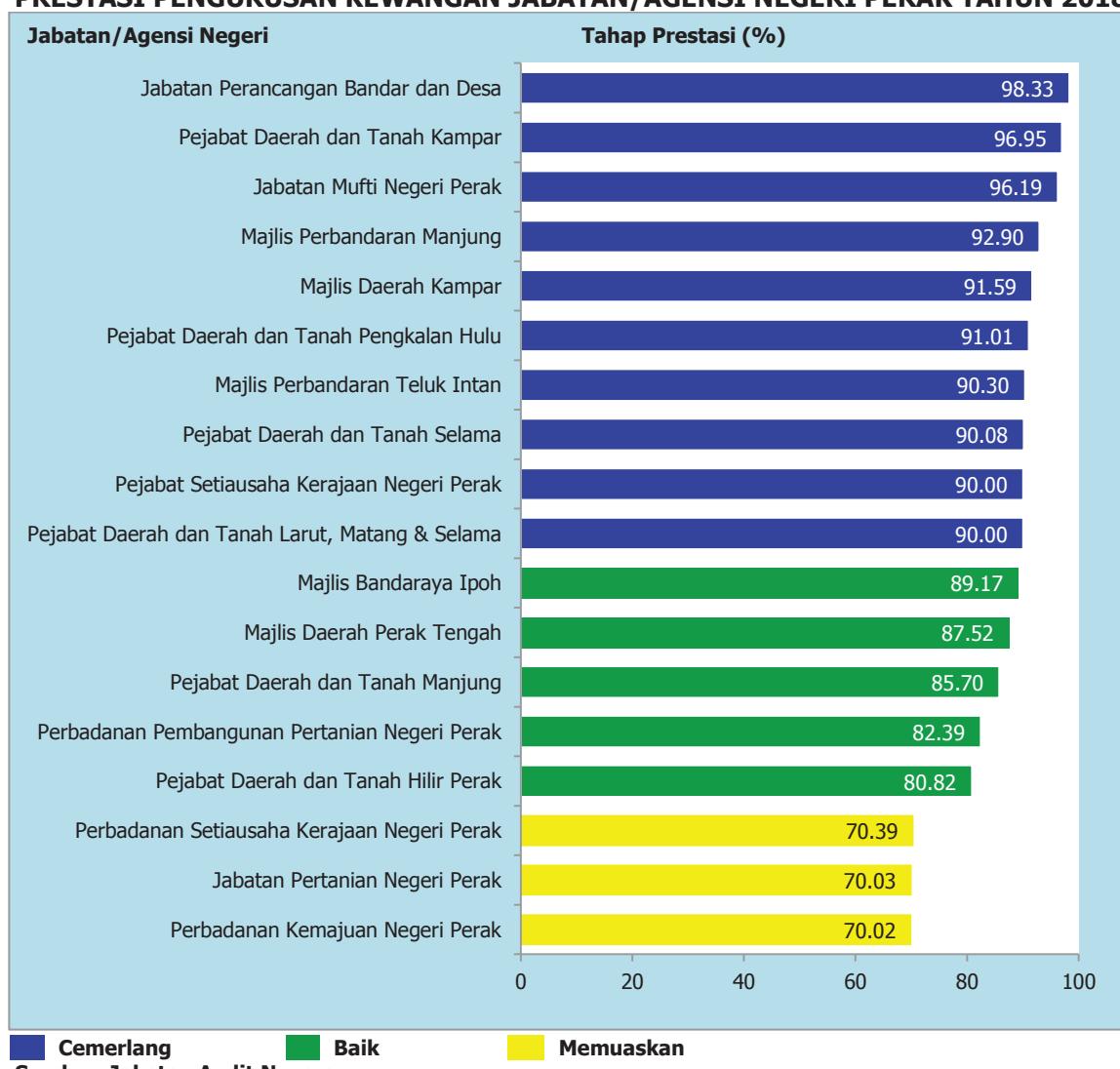
CARTA 1
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN
JABATAN/AGENSI NEGERI PERAK BAGI TAHUN 2018 DAN 2017



Sumber: Jabatan Audit Negara

5.1.3. Pencapaian tahap prestasi pengurusan kewangan bagi 18 Jabatan/Agensi yang dinilai pada tahun 2018 adalah seperti **Carta 2**.

CARTA 2
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN/AGENSI NEGERI PERAK TAHUN 2018

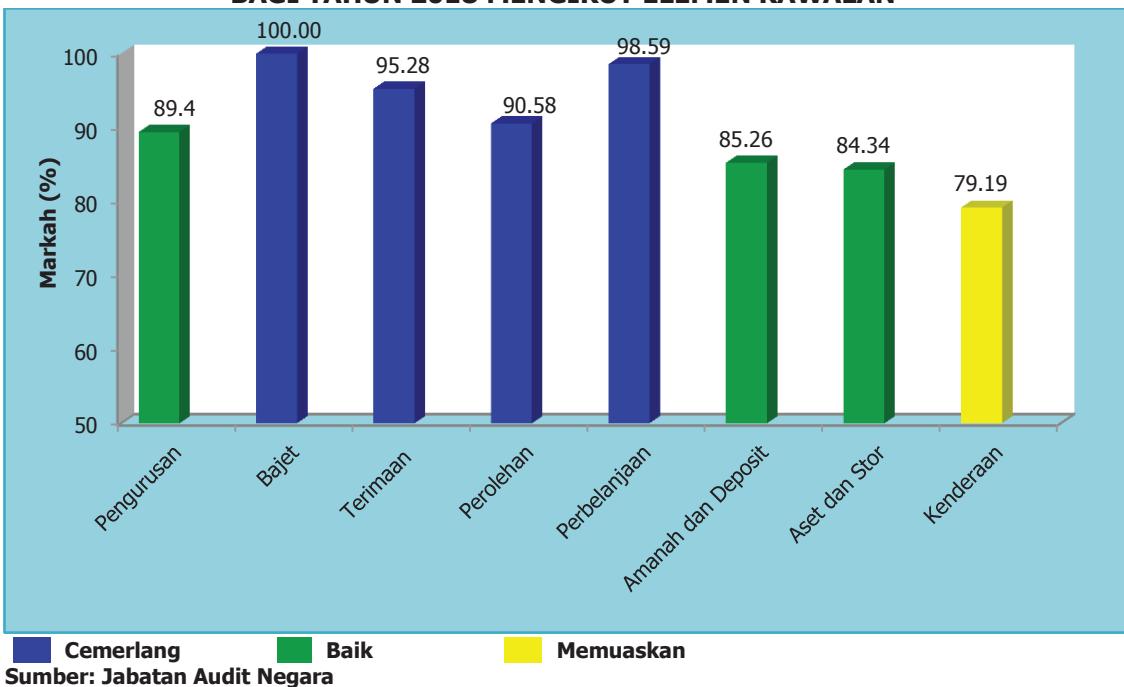


Sumber: Jabatan Audit Negara

5.2. Prestasi Jabatan/Agenzi Mengikut Elemen Kawalan

5.2.1 Analisis Audit terhadap prestasi pengurusan kewangan pada tahun 2018 mengikut lapan (8) elemen kawalan bagi 10 Jabatan Negeri mendapat empat (4) kawalan berada pada tahap Cemerlang, tiga (3) kawalan berada pada tahap Baik dan satu (1) kawalan pada tahap Memuaskan seperti **Carta 3**.

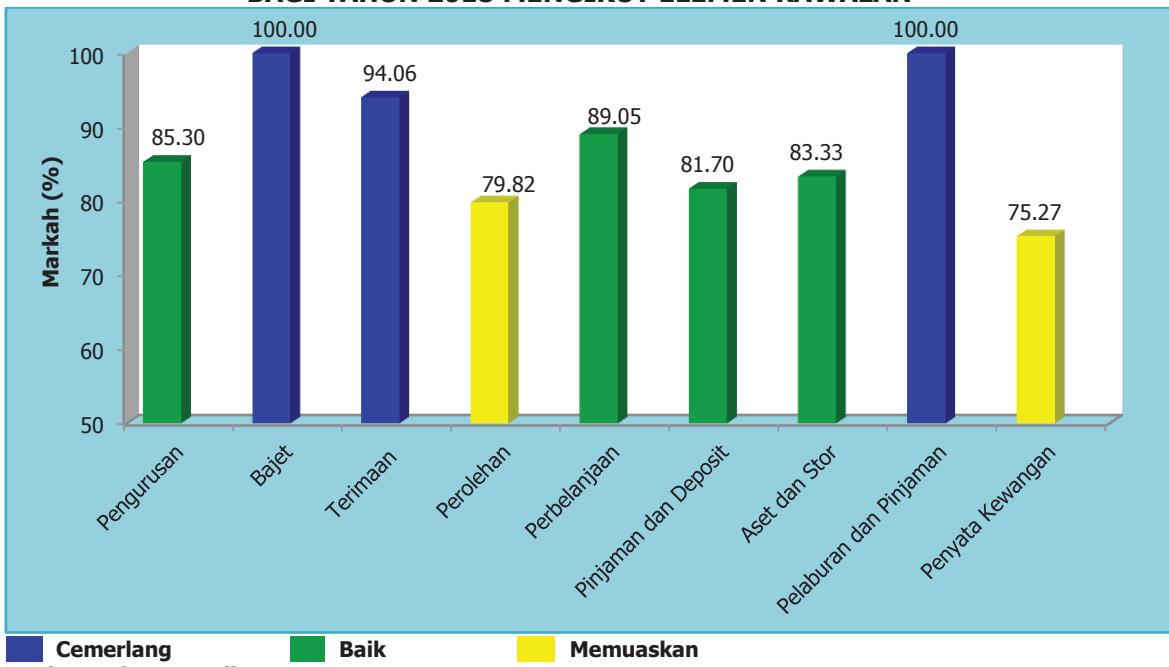
CARTA 3
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN JABATAN NEGERI
BAGI TAHUN 2018 MENGIKUT ELEMEN KAWALAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

5.2.2. Analisis Audit terhadap prestasi pengurusan kewangan Agensi Negeri mengikut sembilan (9) elemen kawalan bagi lapan (8) Agensi Negeri pula mendapati tiga (3) kawalan mencapai tahap Cemerlang, empat (4) kawalan berada pada tahap Baik dan dua (2) kawalan berada pada tahap Memuaskan seperti **Carta 4**.

CARTA 4
PRESTASI PENGURUSAN KEWANGAN AGENSI NEGERI
BAGI TAHUN 2018 MENGIKUT ELEMEN KAWALAN

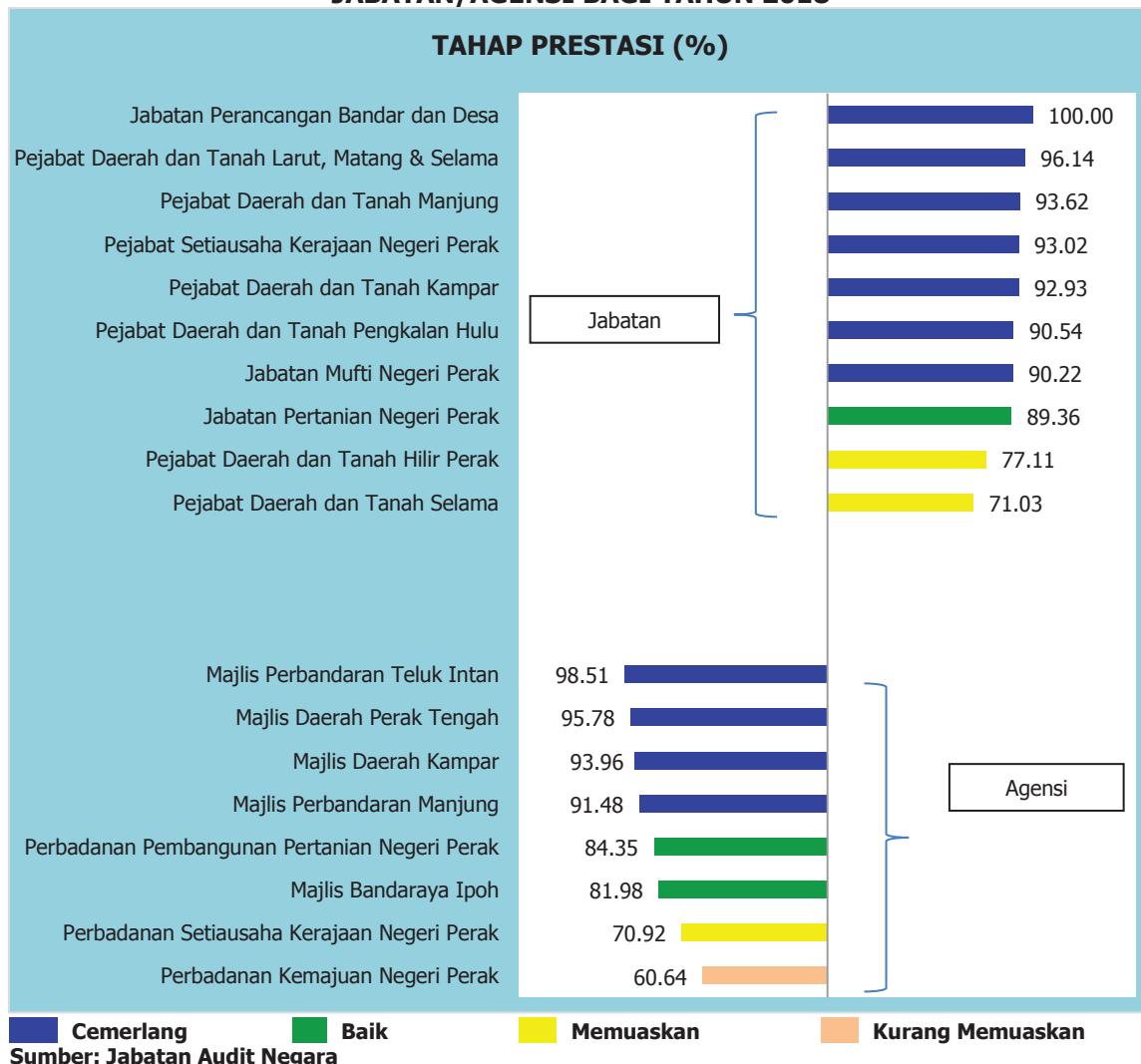


Sumber: Jabatan Audit Negara

a. Kawalan Pengurusan

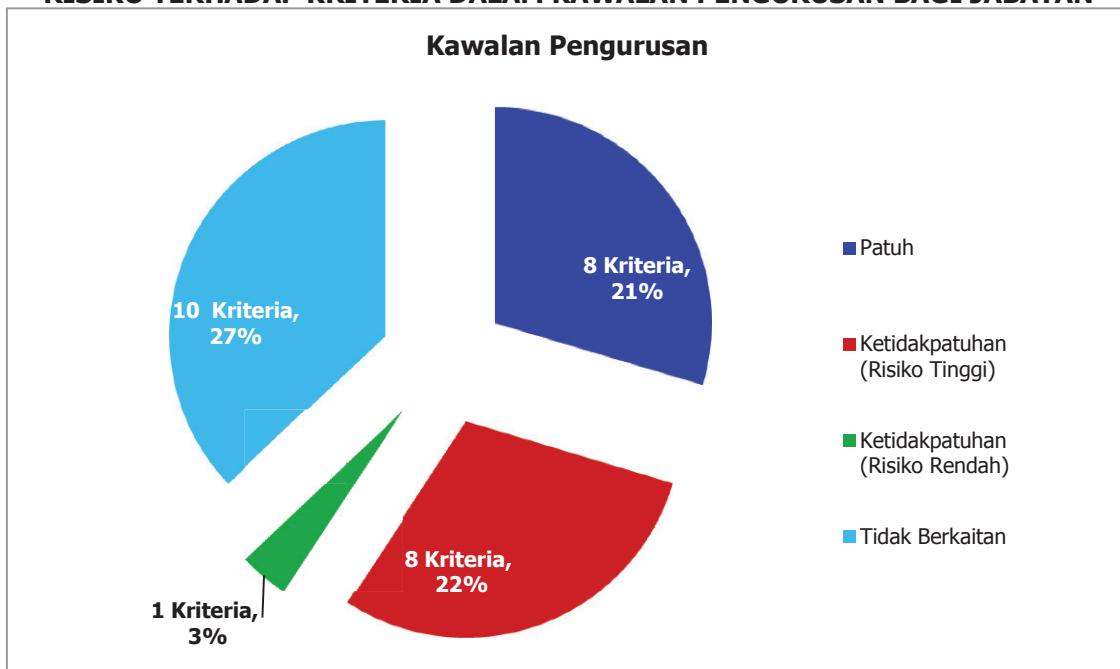
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, tujuh (7) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, satu (1) Jabatan berada pada tahap Baik dan dua (2) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dalam elemen Kawalan Pengurusan. Bagi Agensi Negeri, empat (4) Agensi mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Agensi berada pada tahap Baik dan masing-masing satu (1) Agensi berada pada tahap Memuaskan dan Kurang Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Pengurusan bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 5**.

CARTA 5
PENCAPAIAN ELEMEN KAWALAN PENGURUSAN
JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2018



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 27 kriteria dalam Kawalan Pengurusan bagi 10 Jabatan adalah seperti **Carta 6**.

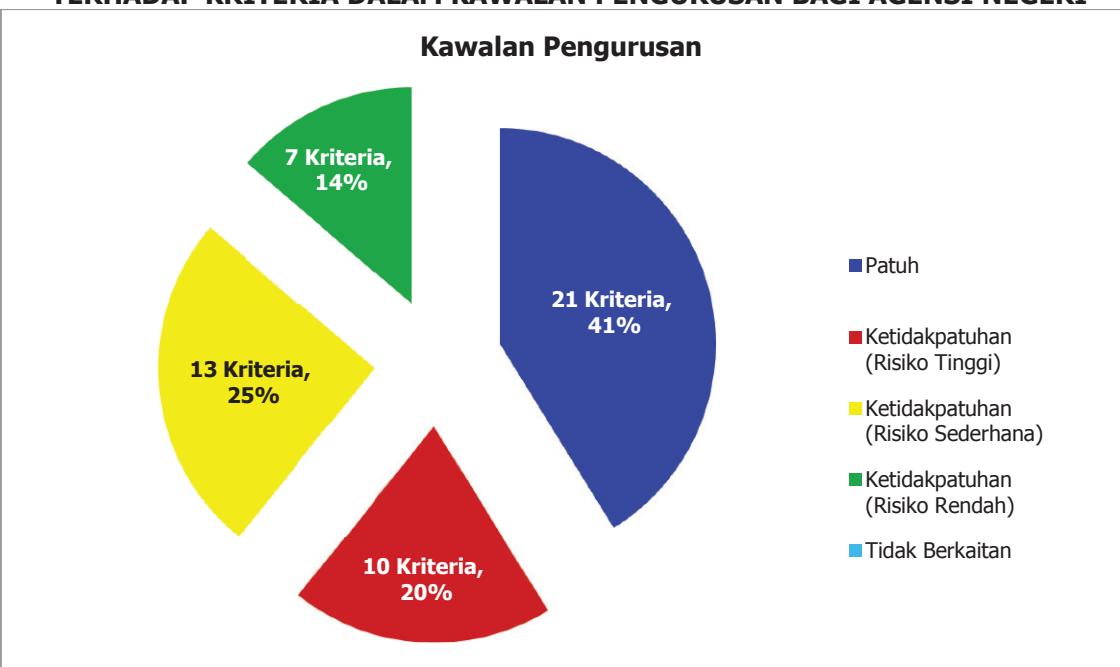
CARTA 6
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PENGURUSAN BAGI JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 51 kriteria dalam Kawalan Pengurusan bagi lapan (8) Agensi Negeri adalah seperti **Carta 7**.

CARTA 7
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO
TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PENGURUSAN BAGI AGENSI NEGERI



Sumber: Jabatan Audit Negara

iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti

Jadual 4.

**JADUAL 4
PENEMUAN AUDIT DALAM KAWALAN PENGURUSAN**

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN	
		JABATAN	AGENSI
1.	Pegawai yang terlibat dengan pengurusan kewangan tidak menghadiri kursus pengurusan kewangan pada tahun semasa.	i. PDT Kampar	i. Majlis Daerah Perak Tengah ii. Majlis Perbandaran Manjung iii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak iv. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak
2.	Pemeriksaan Mengejut tidak dilaksanakan secara menyeluruh/tidak dilaksanakan.	i. PDT Larut, Matang & Selama ii. PDT Manjung iii. PDT Selama iv. PDT Hilir Perak v. PDT Pengkalan Hulu vi. Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri	i. Majlis Daerah Perak Tengah ii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak iii. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak iv. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak
3.	Peraturan Kewangan dan Perakaunan tidak kemas kini.	Tiada	i. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak ii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak
4.	Pusingan tugas tidak dilaksanakan.	i. PDT Kampar ii. PDT Larut, Matang & Selama iii. PDT Manjung iv. PDT Selama	i. Majlis Perbandaran Manjung ii. Majlis Perbandaran Teluk Intan
5.	Pemeriksaan dalaman tidak dijalankan oleh Ketua Jabatan atau wakil yang dilantik. (AP308).	i. Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri ii. Jabatan Pertanian iii. Jabatan Mufti iv. PDT Kampar v. PDT Hilir Perak vi. PDT Selama	Tiada

Sumber: Jabatan Audit Negara

v. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan/Agensi adalah seperti berikut:

- Arahan Perbendaharaan (AP) 308 menetapkan bahawa Pegawai Pengawal dan Ketua Jabatan, selain daripada menjalankan penyeliaan biasa urusan pejabat tiap-tiap hari dan pemeriksaan mengejut wang tunai dan barang-barang berharga yang dinyatakan dalam AP309, hendaklah dari semasa ke semasa menjalankan atau

melantik pegawai lain untuk menjalankan pemeriksaan mengejut atas sebahagian atau keseluruhan kewajipan kewangan atau perakaunan (termasuk perakaunan Aset Awam) yang dilakukan oleh pegawai-pegawai di bawah kawalannya, bagi maksud mengetahui sama ada prosedur-prosedur yang betul difahami dengan sepatutnya dan sentiasa diikuti.

Sebanyak lima (5) Jabatan tidak menjalankan/tiada bukti pemeriksaan mengejut atas kewajipan kewangan atau perakaunan dilaksanakan sepanjang tahun 2018 iaitu Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri, Pejabat Daerah dan Tanah Kampar, Pejabat Daerah dan Tanah Hilir Perak, Pejabat Daerah dan Tanah Selama dan Jabatan Pertanian.

- Mengikut AP309, Ketua Jabatan hendaklah mengadakan Pemeriksaan Mengejut secara berkala dan tidak kurang dari sekali dalam tempoh enam (6) bulan dari tarikh terakhir pemeriksaan itu dijalankan, ke atas peti besi, bilik kebal, peti wang tunai, laci atau bekas-bekas lain untuk menyimpan wang awam dan barang berharga.

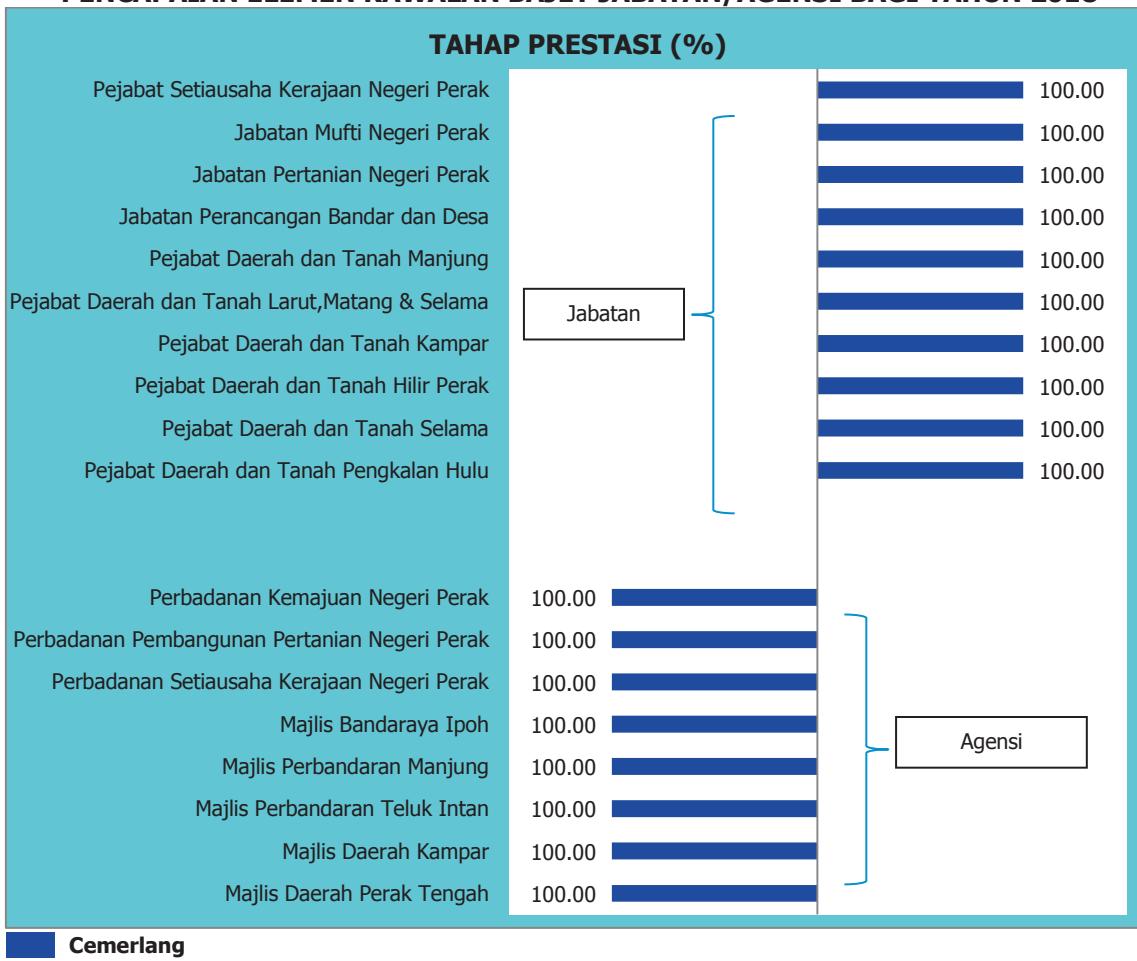
Sebanyak lima (5) Jabatan/Agensi tidak menjalankan pemeriksaan mengejut mengikut tempoh yang ditetapkan iaitu Pejabat Daerah dan Tanah Larut, Matang & Selama, Pejabat Daerah dan Tanah Manjung, Majlis Daerah Perak Tengah, Perbadanan Setiausaha Kerajaan dan Perbadanan Pembangunan Pertanian manakala Perbadanan Kemajuan Negeri Perak tidak menjalankan pemeriksaan mengejut. Selain itu pemeriksaan mengejut secara menyeluruh juga tidak dilaksanakan lima (5) Jabatan/Agensi iaitu Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri, Pejabat Daerah dan Tanah Hilir Perak, Pejabat Daerah dan Tanah Pengkalan Hulu, Pejabat Daerah dan Tanah Selama dan Majlis Daerah Perak Tengah.

- Perbadanan Kemajuan Negeri Perak dan Perbadanan Setiausaha Kerajaan hendaklah mengemaskini Peraturan Kewangan dan Perakaunan serta **Standard Operating Procedure (SOP)**.

b. Kawalan Bajet

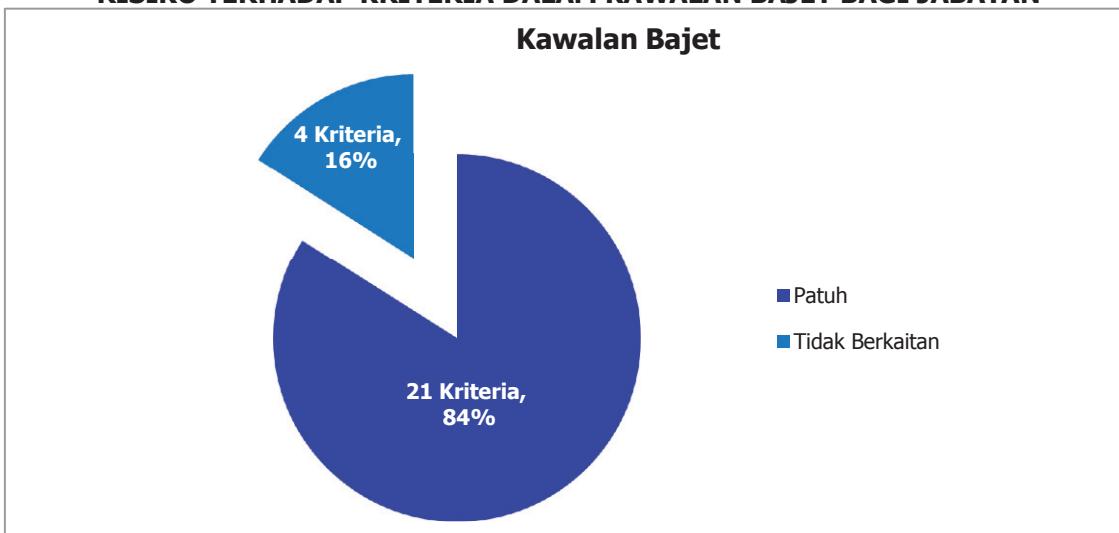
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan/Agensi Negeri, kesemua 18 Jabatan/Agensi mencapai tahap Cemerlang. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Bajet bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 8.**

CARTA 8
PENCAPAIAN ELEMEN KAWALAN BAJET JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2018



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 25 kriteria dalam Kawalan Bajet bagi 10 Jabatan adalah seperti **Carta 9.**

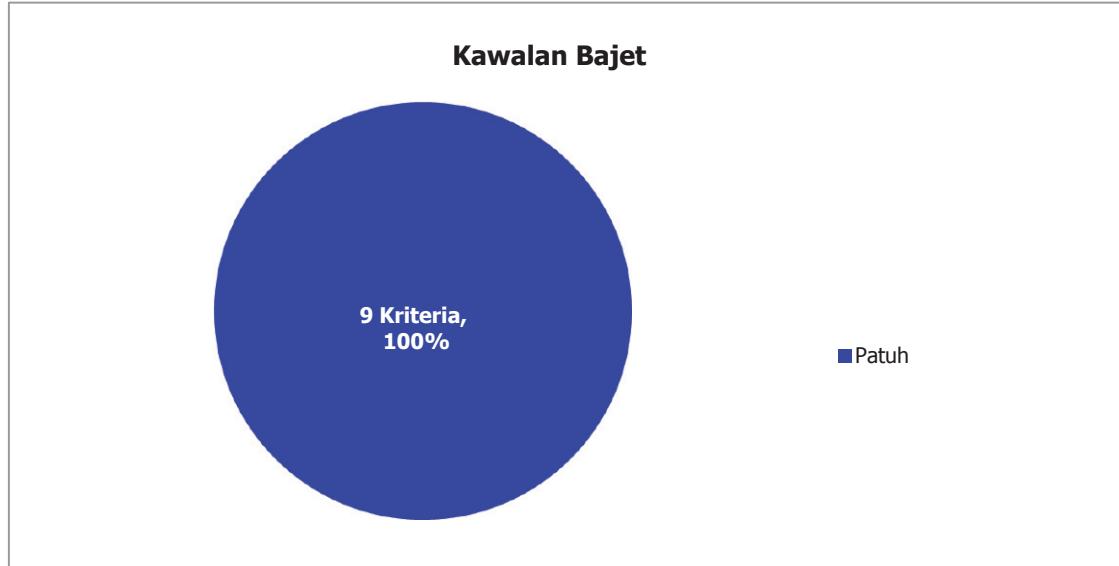
CARTA 9
TAHAP PEMATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN BAJET BAGI JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap sembilan (9) kriteria dalam Kawalan Bajet bagi lapan (8) Agensi Negeri adalah seperti **Carta 10**.

CARTA 10
TAHAP PEMATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN BAJET BAGI AGENSI NEGERI



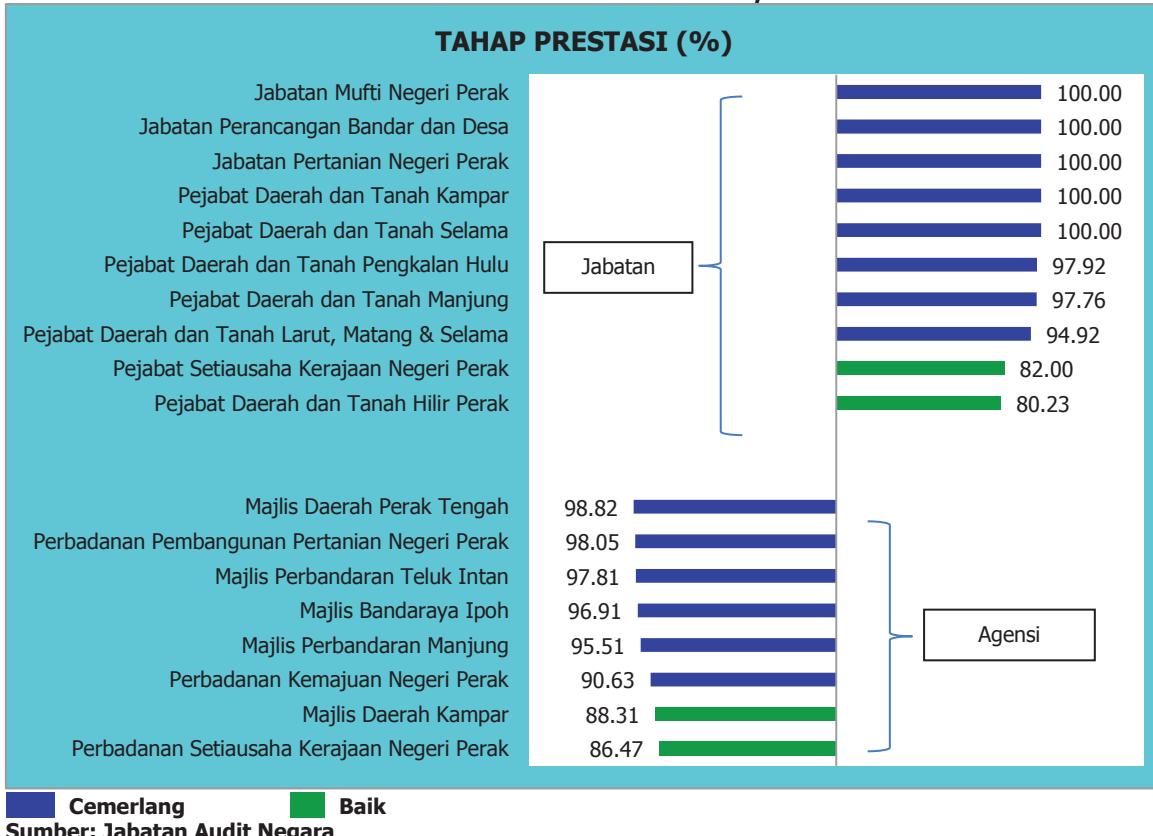
Sumber: Jabatan Audit Negara

c. Kawalan Terimaan

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, lapan (8) Jabatan mencapai tahap Cemerlang dan dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik. Bagi

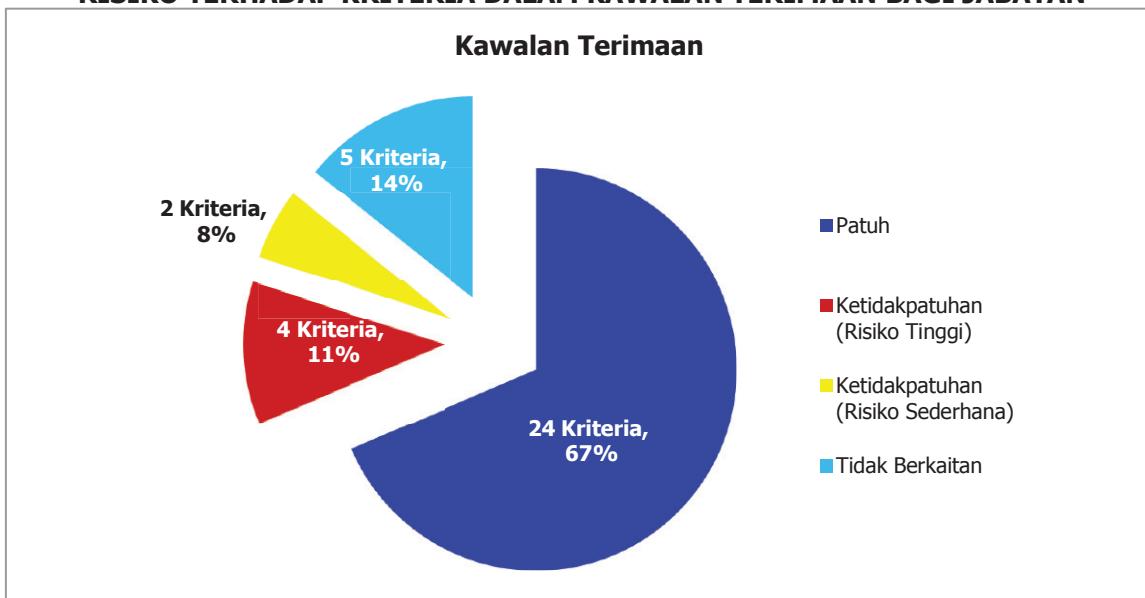
Agensi Negeri, enam (6) Agensi mencapai tahap Cemerlang dan dua (2) Agensi berada pada tahap Baik. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Terimaan bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 11**.

CARTA 11
PENCAPAIAN ELEMEN KAWALAN TERIMAAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2018



- Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 36 kriteria dalam Kawalan Terimaan bagi 10 Jabatan adalah seperti **Carta 12**.

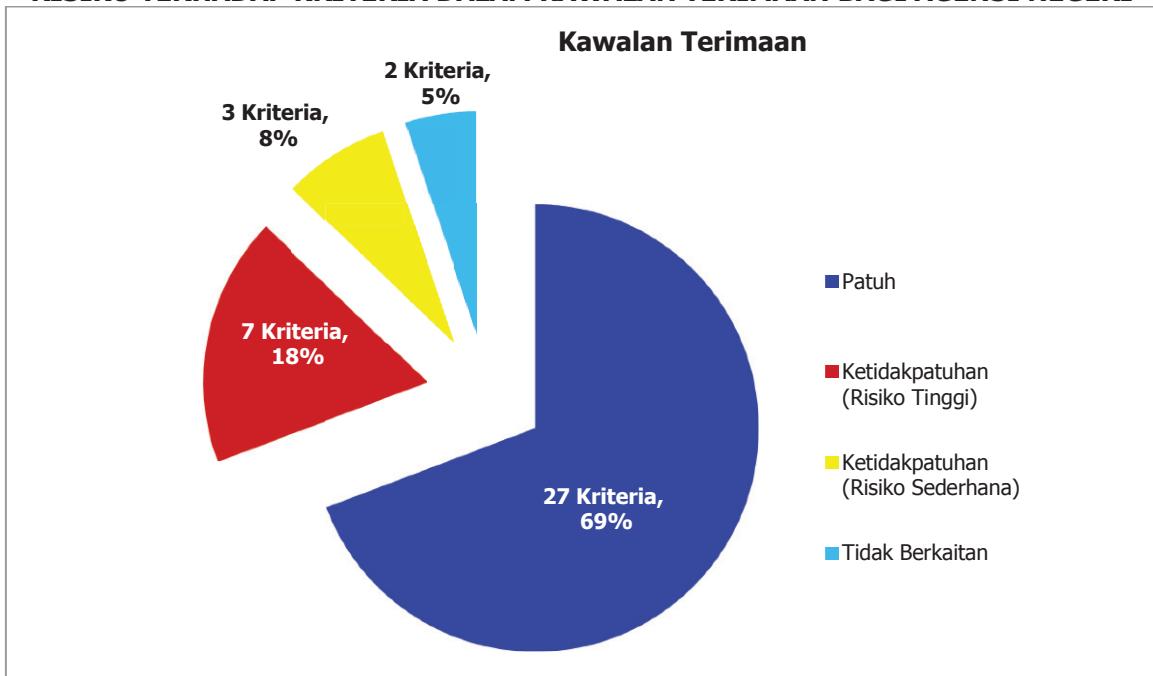
CARTA 12
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN TERIMAAN BAGI JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 39 kriteria dalam Kawalan Terimaan bagi lapan (8) Agensi Negeri adalah seperti **Carta 13**.

CARTA 13
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN TERIMAAN BAGI AGENSI NEGERI



Sumber: Jabatan Audit Negara

iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti **Jadual 5.**

JADUAL 5
PENEMUAN AUDIT DALAM KAWALAN TERIMAAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN	
		JABATAN	AGENSI
1.	Resit tidak disediakan pada hari yang sama dan tidak dihantar selewat-lewatnya pada hari bekerja berikutnya.	i. PDT Hilir Perak ii. PDT Larut, Matang & Selama iii. PDT Pengkalan Hulu	i. Majlis Daerah Perak Tengah ii. Majlis Perbandaran Teluk Intan iii. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak iv. Majlis Perbandaran Manjung v. Majlis Bandaraya Ipoh vi. Perbadanan Setiausaha Kerajaan
2.	Stok borang hasil dalam Daftar berbeza dengan kuantiti fizikal sebenar.	i. PDT Hilir Perak	Tiada
3.	Borang hasil dikeluarkan tidak mengikut susunan nombor yang betul.	i. PDT Hilir Perak	Tiada
4.	Daftar Mel tidak diselenggara dengan lengkap dan kemas kini.	i. PDT Hilir Perak ii. PDT Manjung	i. Majlis Perbandaran Teluk Intan ii. Majlis Daerah Kampar iii. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak
5.	Kutipan lewat dibankkan.	Tiada	i. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak

Sumber: Jabatan Audit Negara

v. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan/Agensi adalah seperti berikut:

- AP60(ii) menetapkan Resit Rasmi mestilah dikeluarkan pada masa urusan dibuat dan jika seseorang pembayar hadir sendiri, resit rasmi itu mestilah diserahkan kepadanya. Apabila wang awam diterima melalui pos atau penghantar, resit rasmi baginya mestilah disediakan pada hari itu juga dan dihantar selewat-lewatnya pada hari bekerja berikutnya.

Sebanyak 74 resit bernilai RM7.08 juta melibatkan sembilan (9) Jabatan/Agensi telah lewat disediakan dan dihantar kepada penerima antara satu (1) hingga 575 hari.

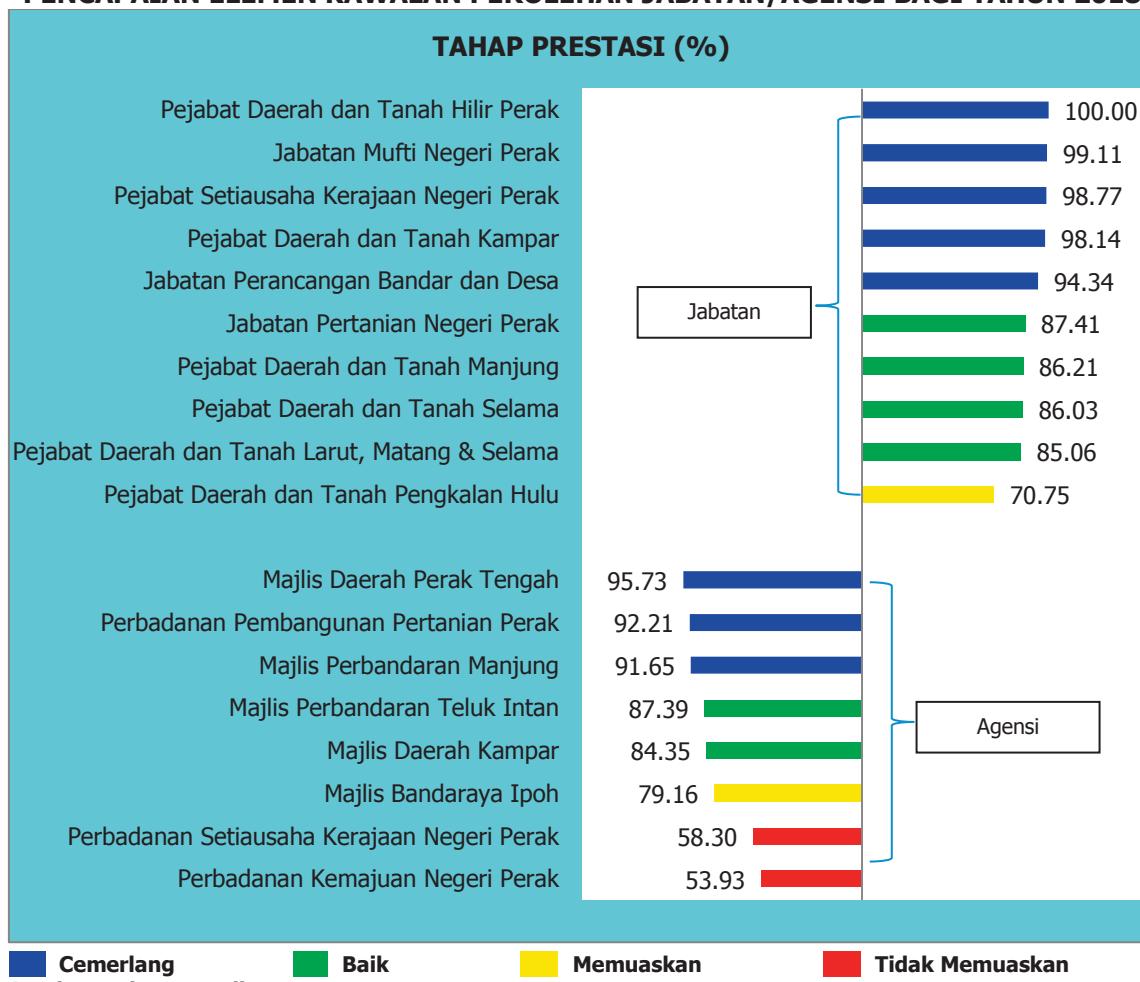
- AP78(a) menetapkan pungutan hendaklah dibankkan pada hari yang sama atau jika lewat diterima hendaklah dibankkan pada hari kerja berikutnya. Pungutan melalui cek dibankkan dalam tempoh satu (1) minggu dari tarikh terima.

Sebanyak tujuh (7) pungutan Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri bernilai RM2 juta telah lewat dibankkan antara dua (2) hingga 39 hari.

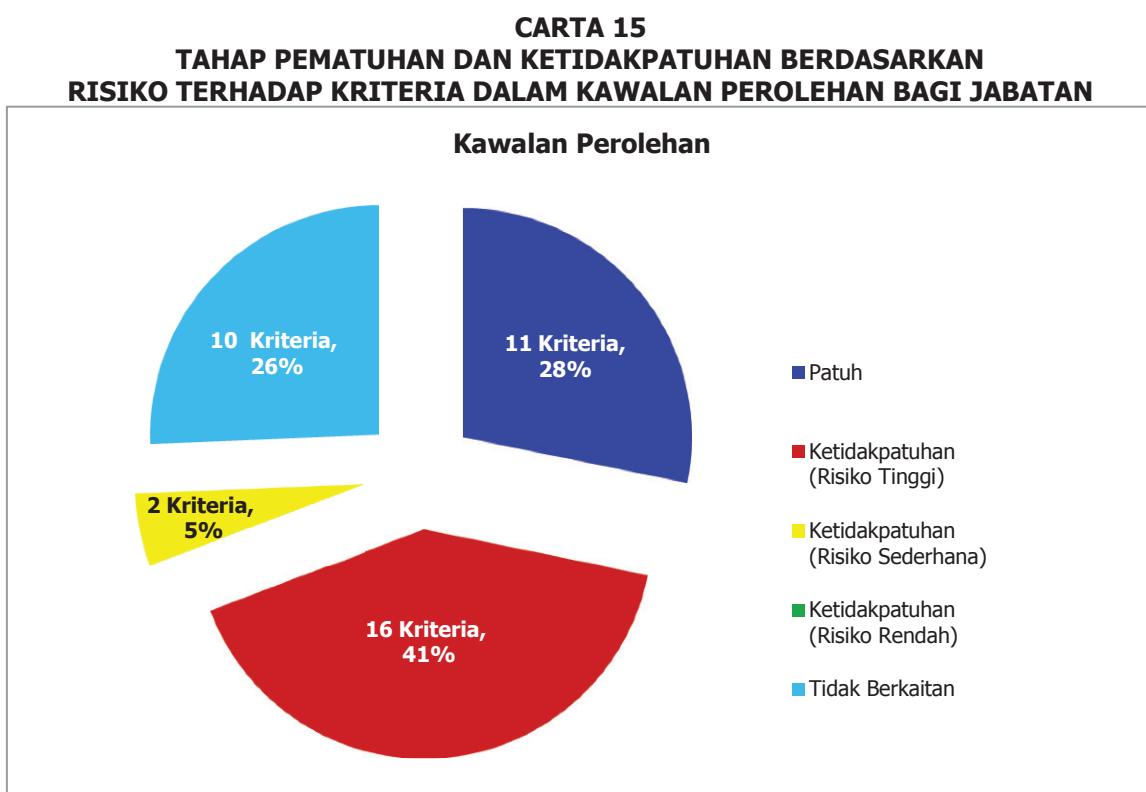
d. Pengurusan Perolehan

- Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, lima (5) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, empat (4) Jabatan berada pada tahap Baik dan satu (1) Jabatan pada tahap Memuaskan. Bagi Agensi Negeri, tiga (3) Agensi mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Agensi berada pada tahap Baik, satu (1) Agensi berada ditahap Memuaskan dan dua (2) Agensi berada pada tahap Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Perolehan bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 14**.

**CARTA 14
PENCAPAIAN ELEMEN KAWALAN PEROLEHAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2018**



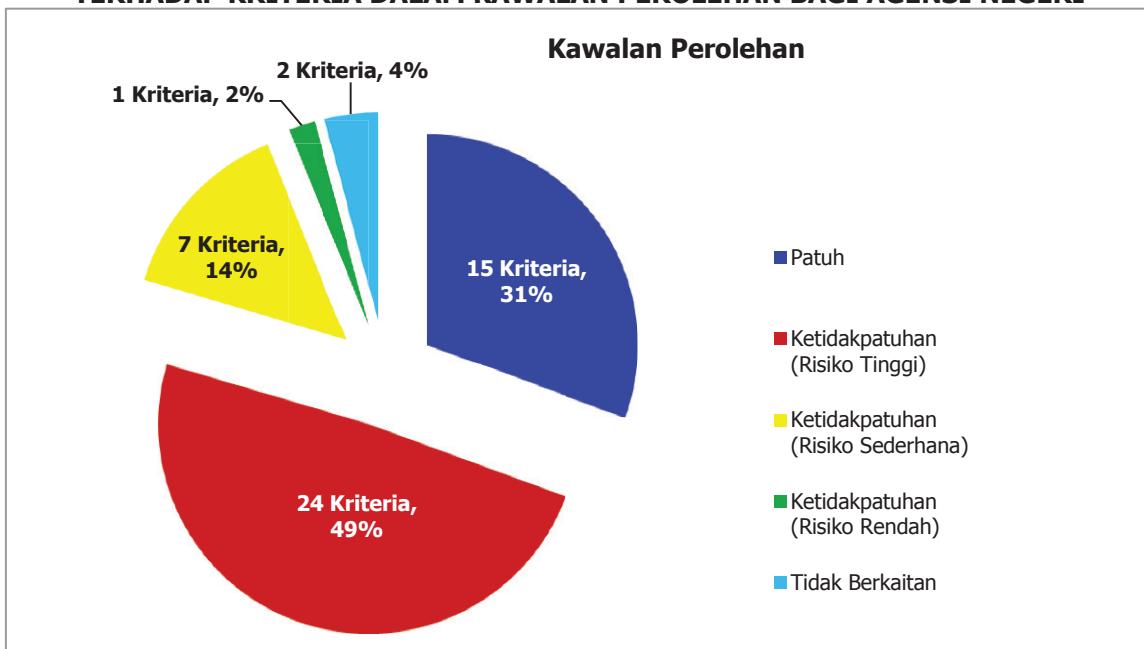
- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 39 kriteria dalam Kawalan Perolehan bagi 10 Jabatan adalah seperti **Carta 15**.



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 49 kriteria dalam Kawalan Perolehan bagi lapan (8) Agensi Negeri adalah seperti **Carta 16**.

CARTA 16
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PEROLEHAN BAGI AGENSI NEGERI



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti **Jadual 6.**

JADUAL 6
PENEMUAN DALAM KAWALAN PEROLEHAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN	
		JABATAN	AGENSI
1.	Pelaksanaan <i>Integrity Pact</i> tidak dipatuhi sepenuhnya.	i. PDT Pengkalan Hulu ii. PDT Manjung iii. PDT Selama iv. Jabatan Pertanian v. Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri	i. Majlis Bandaraya Ipoh ii. Majlis Perbandaran Manjung iii. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak iv. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak v. Majlis Perbandaran Teluk Intan vi. Majlis Daerah Kampar vii. Majlis Daerah Perak Tengah
2.	Pembelian terus dibuat bagi bekalan setiap jenis item/perkhidmatan melebihi RM20,000 setahun. Perolehan yang melebihi RM20,000 hingga RM50,000 setahun tidak dipelawa secara Sebut Harga.	i. PDT Manjung ii. Jabatan Pertanian iii. PDT Larut, Matang & Selama iv. PDT Selama	i. Majlis Daerah Perak Tengah ii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak iii. MPM iv. Majlis Daerah Kampar
3.	Pembelian terus dibuat tanpa mendapatkan sekurang-kurangnya tiga tawaran daripada pembekal tempatan.	i. PDT Pengkalan Hulu ii. PDT Manjung iii. Jabatan Pertanian	i. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak ii. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN	
		JABATAN	AGENSI
4.	Pesanan Tempatan tidak dikeluarkan terlebih dahulu sebelum bekalan/perkhidmatan diterima.	i. Jabatan Mufti	i. Majlis Daerah Perak Tengah ii. Majlis Perbandaran Teluk Intan iii. Majlis Perbandaran Manjung iv. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak v. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak vi. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak

Sumber: Jabatan Audit Negara

- v. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan/Agenzi adalah seperti berikut:

- **Pelaksanaan *Integrity Pact***

Perenggan 5 Pekeliling Perbendaharaan Malaysia PK1.1 menetapkan dokumen *Integrity Pact* hendaklah ditandatangani oleh semua pihak yang terlibat dengan perolehan Kerajaan.

Dokumen *Integrity Pact* tidak disediakan bagi Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri, Jabatan Pertanian dan Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri. Manakala pelaksanaan *Integrity Pact* tidak dipatuhi sepenuhnya bagi Pejabat Daerah dan Tanah Manjung, Pejabat Daerah dan Tanah Pengkalan Hulu, Pejabat Daerah dan Tanah Selama, Perbadanan Kemajuan Negeri Perak, Majlis Bandaraya Ipoh, Majlis Perbandaran Teluk Intan, Majlis Perbandaran Manjung, Majlis Daerah Kampar dan Majlis Daerah Perak Tengah.

- **Pecah Kecil Perolehan**

PK 2 - Pekeliling Perbendaharaan Malaysia mentafsirkan pembelian terus sebagai perolehan bekalan/perkhidmatan yang melibatkan jumlah perbelanjaan tahunan sehingga RM20,000 atau sesuatu kontrak. Setiap jenis item ditafsirkan sebagai sesuatu barang/perkhidmatan yang mempunyai fungsi yang sama dan/atau boleh diperolehi daripada satu (1) punca bekalan serta perolehan tersebut boleh dirancang. Bagi perolehan bekalan/perkhidmatan bernilai melebihi RM20,000 hingga RM50,000 setahun perlu

dilaksanakan melalui Jawatankuasa Sebut Harga B. Manakala bagi perolehan melebihi RM50,000 hingga RM500,000 setahun perolehan dilaksanakan melalui Jawatankuasa Sebut Harga A. Jabatan/Agensi adalah dilarang memecah kecil perolehan tahunan untuk mengelakkan pelawaan secara sebut harga dan tender.

Sebanyak lapan (8) Jabatan/Agensi membuat perolehan secara pembelian terus melebihi had yang dibenarkan berjumlah RM2.17 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 7.**

**JADUAL 7
PEMBELIAN TERUS MELEBIHI HAD**

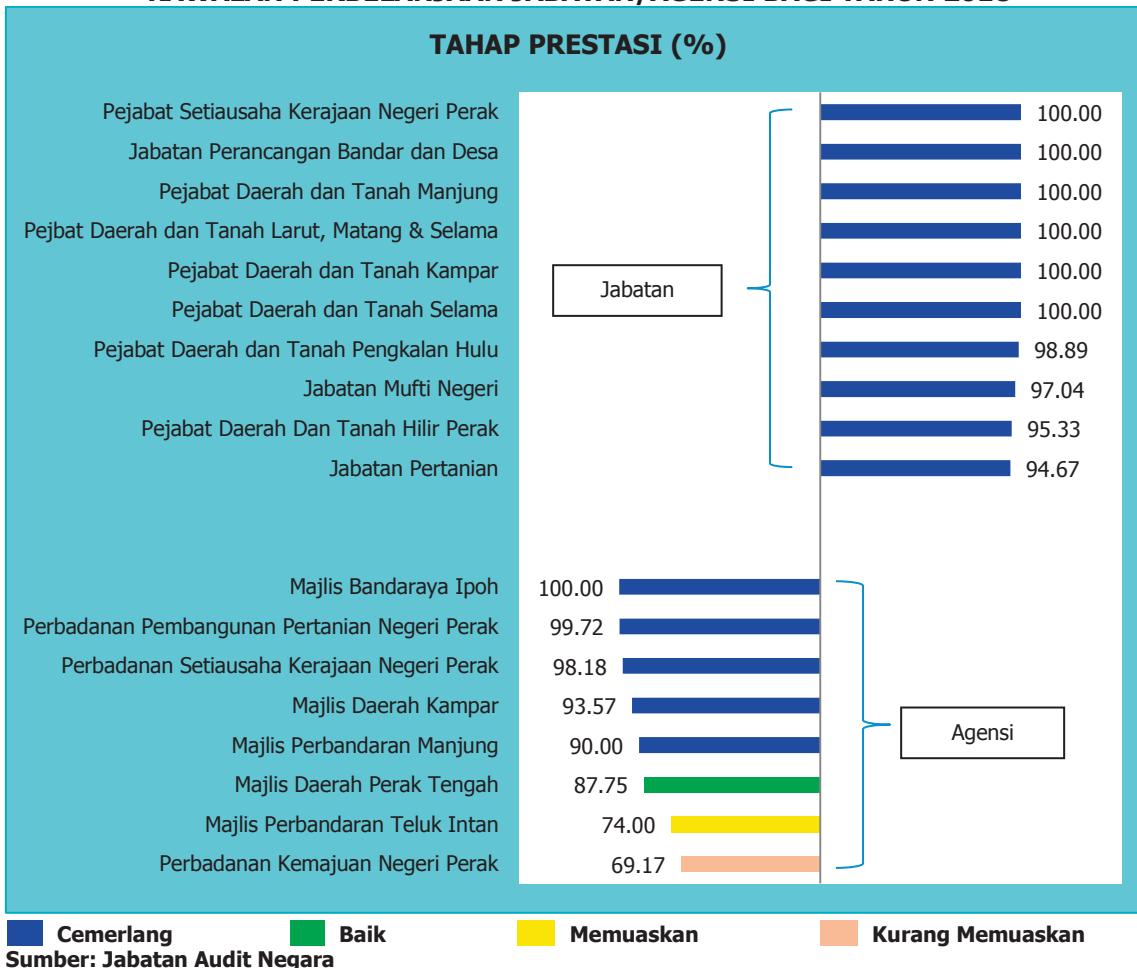
JABATAN/AGENSI	BIL. ARAHAN PEMBAYARAN	JUMLAH (RM)	PERIHAL
Jabatan Pertanian	6	23,850	Pakaian Seragam
PDT Larut, Matang & Selama	2	22,597	Kabinet Pelan/Rak Besi
PDT Manjung	1	40,000	Komputer
	1	24,000	Bakul Motor Roda
PDT Selama	4	25,015	Bekalan Toner
Majlis Perbandaran Manjung	2	21,800	Membekal Batu Hiasan
Majlis Daerah Kampar	9	27,239	Toner
	2	84,200	<i>Jute Bag</i>
Majlis Daerah Perak Tengah	4	21,683	Toner
	2	29,700	Pokok Hiasan
Perbadanan Kemajuan Negeri Perak	1	31,219	Pakaian Seragam
	1	39,000	Tandas Bergerak Sempena SUKMA
	1	20,700	Buku Panduan Sukarelawan SUKMA
	1	20,426	Perkhidmatan Mencuci dan Membersih Bangunan
	1	31,800	Penyelenggaraan Sistem Pencegah Kebakaran
	1	77,422	Pemasangan Awning Pekan Kecil Batu Masjid Temoh
	1	175,195	<i>Supply And Delivery Take Away Set For 2018 19th SUKMA Perak</i>
	1	1,323,000	<i>Supply And Delivery Lodging Amenities For 2018 19th SUKMA Perak</i>
	1	130,003	Perkhidmatan Kawalan Keselamatan di Trong
	42	2,168,849	

Sumber: Jabatan Audit Negara

e. Kawalan Perbelanjaan

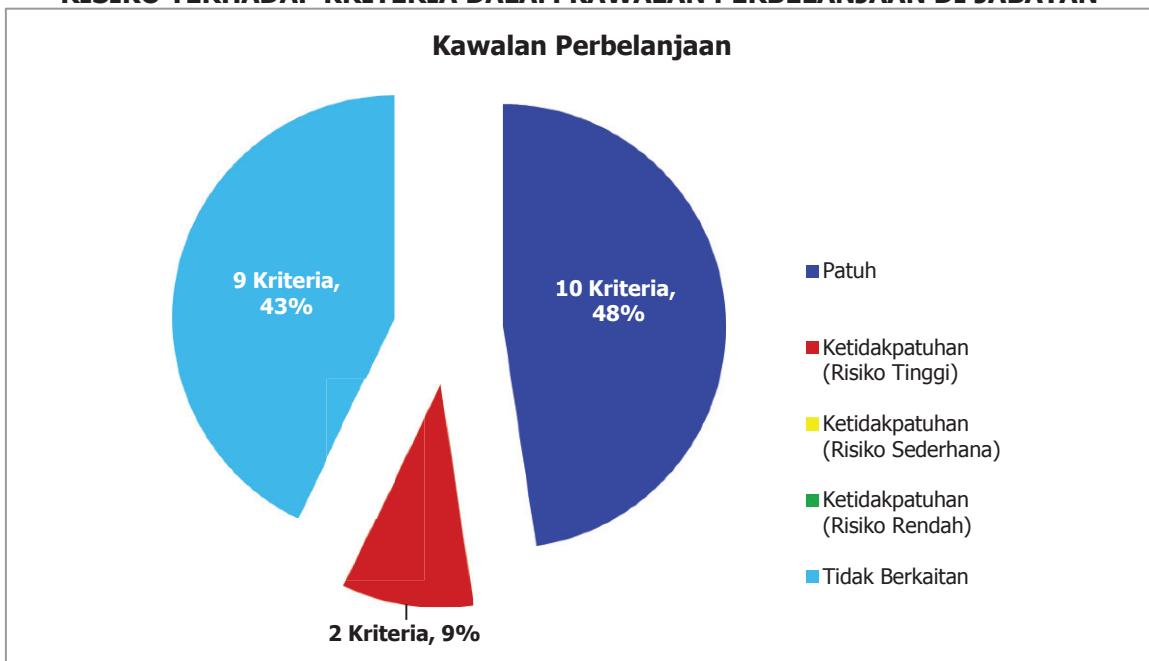
- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, 10 Jabatan mencapai tahap Cemerlang. Bagi Agensi Negeri, lima (5) Agensi mencapai tahap Cemerlang dan satu (1) Agensi masing-masing berada pada tahap Baik, Memuaskan dan Kurang Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agensi dari aspek elemen Kawalan Perolehan bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 17.**

CARTA 17
PENCAPAIAN ELEMEN
KAWALAN PERBELANJAAN JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2018



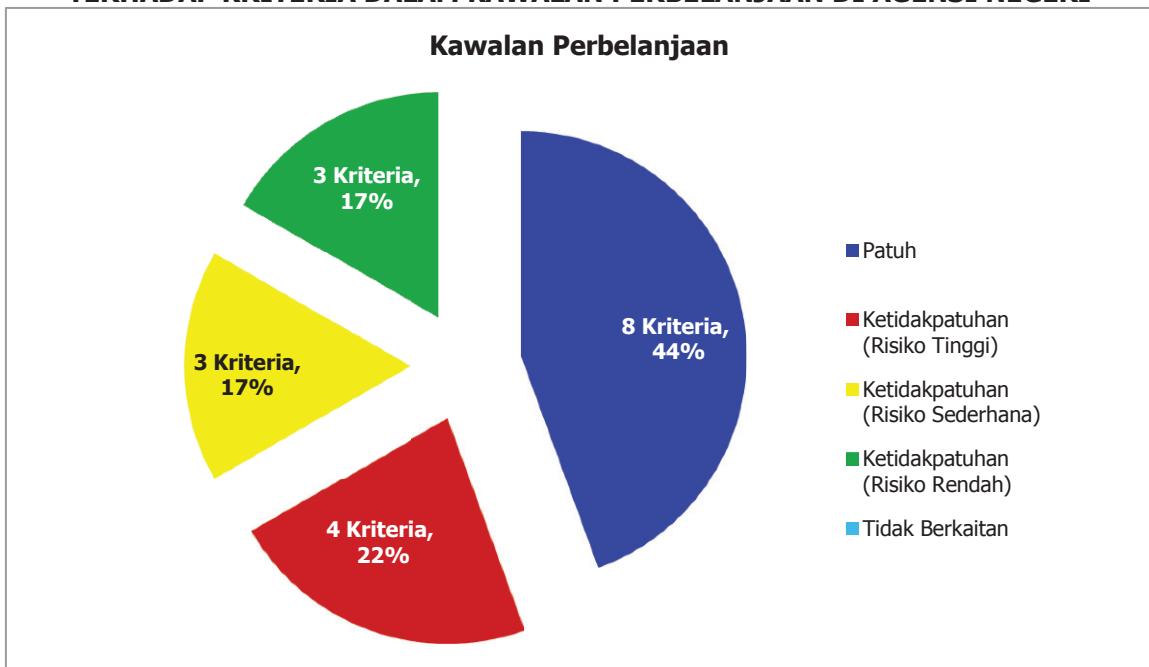
- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 21 kriteria dalam Kawalan Perbelanjaan bagi 10 Jabatan adalah seperti **Carta 18.**

CARTA 18
**TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PERBELANJAAN DI JABATAN**



- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 18 kriteria dalam Kawalan Perbelanjaan bagi lapan (8) Agensi Negeri adalah seperti **Carta 19**.

CARTA 19
**TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO
TERHADAP KRITERIA DALAM KAWALAN PERBELANJAAN DI AGENSI NEGERI**



- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti **Jadual 8.**

JADUAL 8
PENEMUAN AUDIT DALAM KAWALAN PERBELANJAAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN	
		JABATAN	AGENSI
1.	Bil tidak dijelaskan dalam tempoh 14 hari.	Tiada	i. Majlis Perbandaran Teluk Intan ii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak iii. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak iv. Majlis Daerah Kampar v. Majlis Daerah Perak Tengah
2.	Penyata Penyesuaian Bank tidak disediakan mengikut tempoh.	Tiada	i. Majlis Daerah Kampar ii. Majlis Daerah Perak Tengah iii. Majlis Perbandaran Manjung
3.	Pembayaran tanpa Pesanan Tempatan	i. Jabatan Mufti	i. Majlis Daerah Perak Tengah ii. Majlis Perbandaran Teluk Intan iii. Majlis Perbandaran Manjung iv. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak v. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak vi. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak

Sumber: Jabatan Audit Negara

- v. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan/Agensi adalah seperti berikut:

- **Pembayaran Tanpa Pesanan Tempatan**

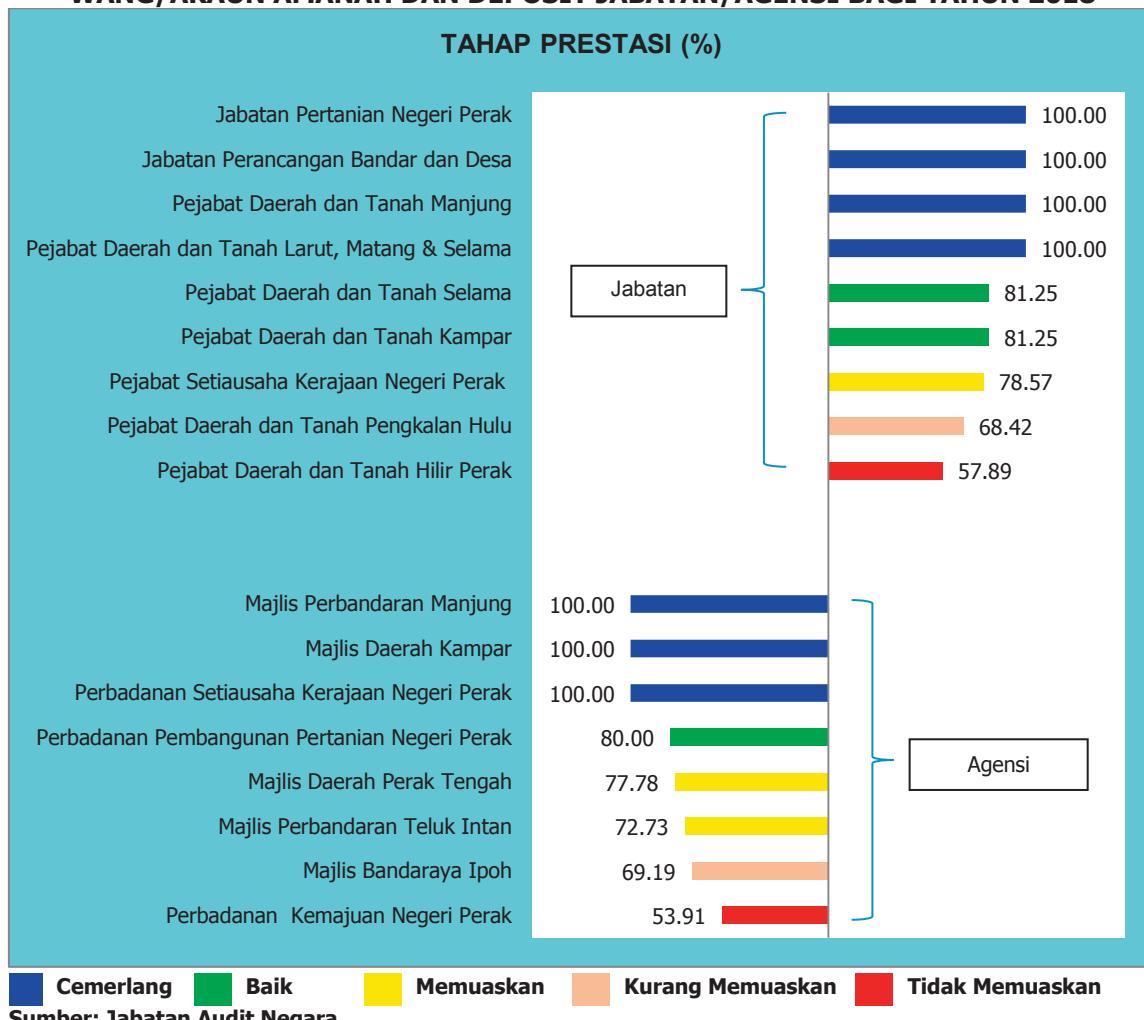
Arahan Perbendaharaan 176.1(d) menetapkan Pesanan Kerajaan mestilah disediakan dalam tiga (3) salinan manakala bagi Pesanan Kerajaan yang disediakan secara elektronik, dua (2) salinan perlu dicetak semasa barang-barang dipesan.

Sebanyak tujuh (7) Jabatan/Agenzi membuat 22 pembayaran bernilai RM126,925 tanpa Pesanan Tempatan.

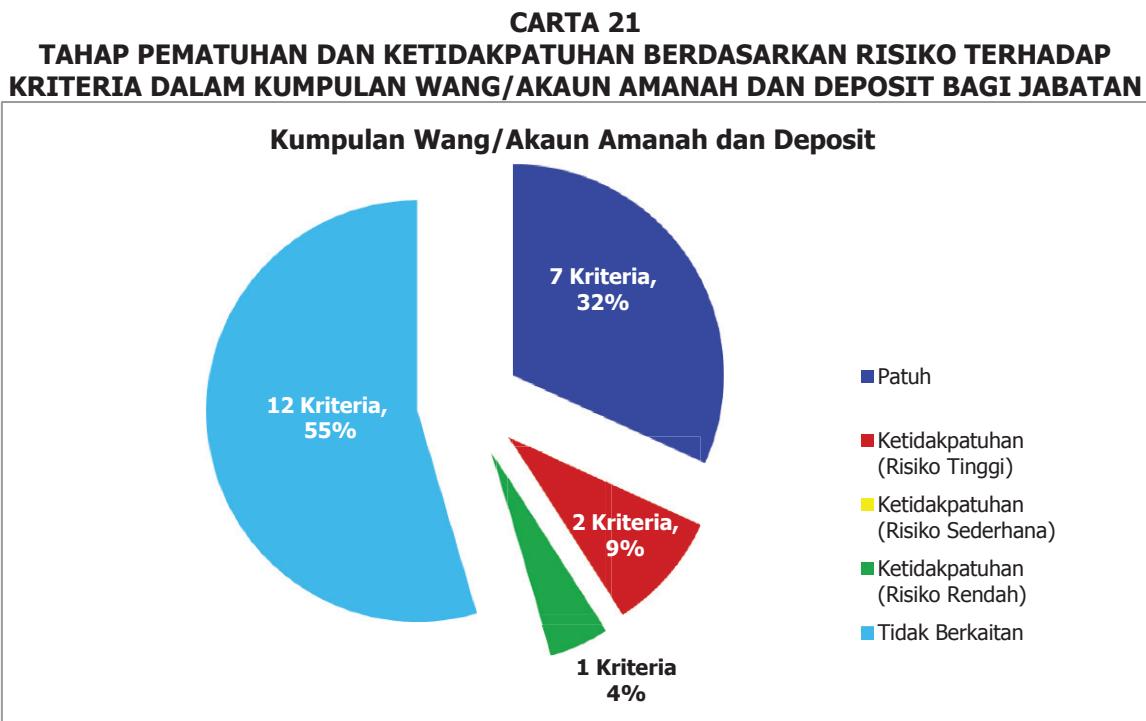
f. Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit

- Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, empat (4) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan berada pada tahap Baik, dan satu (1) Jabatan masing-masing berada pada tahap Memuaskan, Kurang Memuaskan dan Tidak Memuaskan. Bagi Agenzi Negeri, tiga (3) Agenzi mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Agenzi berada pada tahap Memuaskan dan satu (1) Agenzi masing-masing berada pada tahap Baik, Kurang Memuaskan dan Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agenzi dari aspek elemen Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 20**.

CARTA 20
PENCAPAIAN ELEMEN PENGURUSAN KUMPULAN
WANG/AKAUN AMANAH DAN DEPOSIT JABATAN/AGENZI BAGI TAHUN 2018



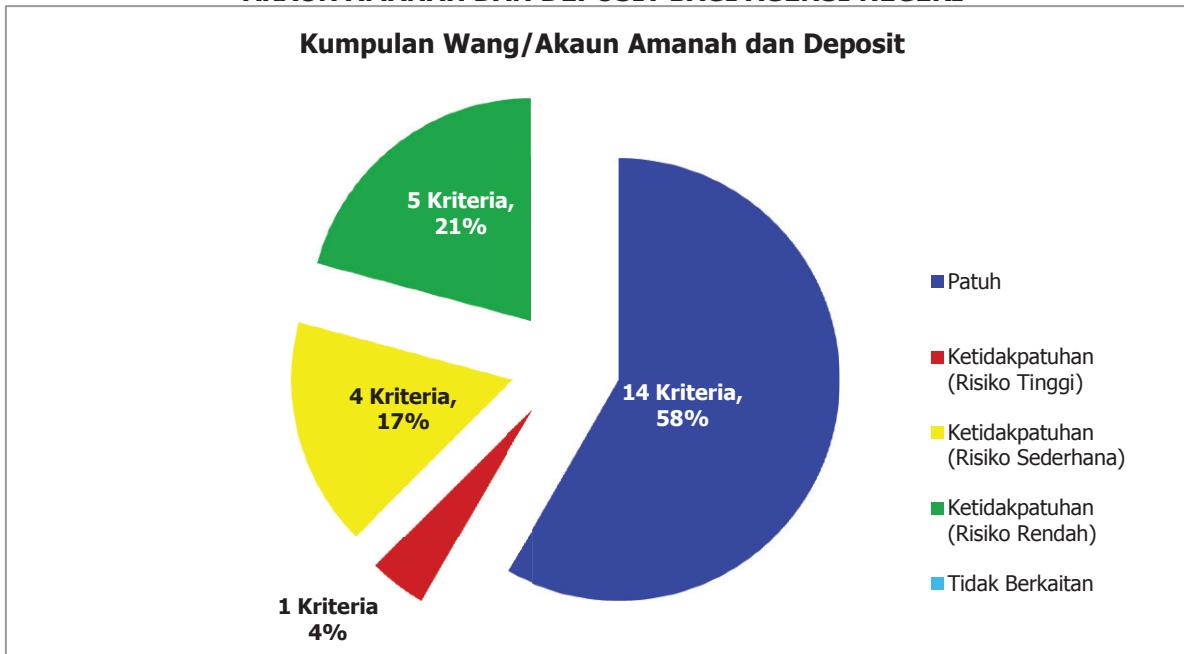
- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 22 kriteria dalam Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit bagi sembilan (9) Jabatan adalah seperti **Carta 21**.



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 24 kriteria dalam Pengurusan Kumpulan Wang/Akaun Amanah dan Deposit bagi lapan (8) Agensi Negeri adalah seperti **Carta 22**.

CARTA 22
**TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
 RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM KUMPULAN WANG/
 AKAUN AMANAH DAN DEPOSIT BAGI AGENSI NEGERI**



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti **Jadual 9.**

JADUAL 9
PENEMUAN AUDIT DALAM
PENGURUSAN KUMPULAN WANG/AKAUN AMANAH DAN DEPOSIT

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN	
		JABATAN	AGENSI
1.	Deposit yang tidak diperlukan lagi dan tidak dituntut melebihi 12 bulan tidak diwartakan.	i. Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri ii. PDT Kampar iii. PDT Selama iv. PDT Hilir Perak v. PDT Pengkalan Hulu	i. Majlis Perbandaran Teluk Intan ii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak iii. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak
2.	Pelarasan Pendahuluan Perbagai tidak dibuat mengikut tempoh yang ditetapkan	Tiada	i. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak ii. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak

Sumber: Jabatan Audit Negara

v. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan/Agensi adalah seperti berikut:

- **Deposit Yang Tidak Dituntut Melebihi 12 Bulan Dari Tarikh Deposit Boleh Dikembalikan (Serta Tidak Diperlukan) Tidak Diwartakan**

Arahan Perbendaharaan 162 menyatakan deposit yang tidak dituntut selepas tempoh 12 bulan dari tarikh deposit boleh dikembalikan hendaklah diwartakan dalam Warta Kerajaan. Jika deposit tersebut masih tidak dituntut dalam masa tiga (3) bulan selepas pewartaan, ia hendaklah dikreditkan kepada hasil. Pegawai penjaga akaun bertanggungjawab menentukan bahawa pemberitahuan itu diwartakan.

Sebanyak 138 deposit berjumlah RM1.35 juta telah tamat tempoh pegangan pada tahun 1973 hingga 2017 masih belum diwartakan. Penemuan ini melibatkan sembilan (9) Jabatan/Agensi. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 10**.

**JADUAL 10
DEPOSIT YANG MASIH BELUM DIWARTAKAN**

BIL.	JABATAN/AGENSI	BIL. DEPOSIT	JUMLAH (RM)	TEMPOH PEGANGAN
1.	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri	4	14,472	2007
2.	Pejabat Daerah dan Tanah Kampar	37	22,835	1973 - 2013
3.	Pejabat Daerah dan Tanah Hilir Perak	13	1,020,029	1988 - 2012
4.	Pejabat Daerah dan Tanah Selama	32	1,355,295	1986
5.	Pejabat Daerah dan Tanah Pengkalan Hulu	12	115,600	2008 - 2017
6.	Perbadanan Kemajuan Negeri Perak	10	45,331	1994 - 2016
7.	Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak	10	90,513	1996 - 2011
8.	Majlis Bandaraya Ipoh	10	24,240	1989 - 1993
9.	Majlis Daerah Perak Tengah	10	2,075	1990 - 2006
JUMLAH		138	1,355,275	

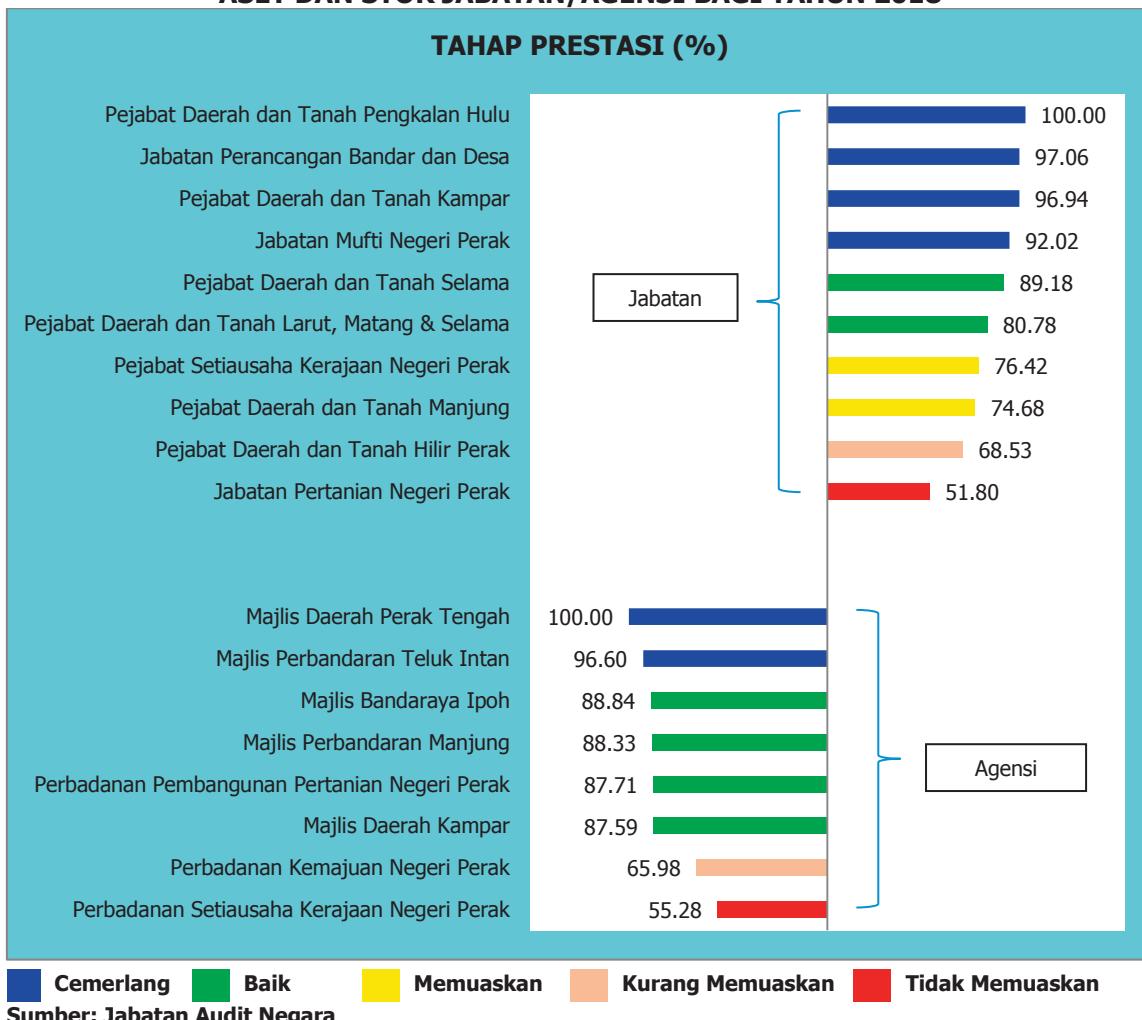
Sumber: Jabatan Audit Negara

g. Pengurusan Aset dan Stor

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, empat (4) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Jabatan masing-masing berada pada tahap Baik dan Memuaskan, satu (1) Jabatan mencapai tahap Kurang Memuaskan dan satu (1) Jabatan Tidak Memuaskan. Bagi Agensi Negeri, dua (2) Agensi mencapai tahap Cemerlang, empat (4) Agensi berada

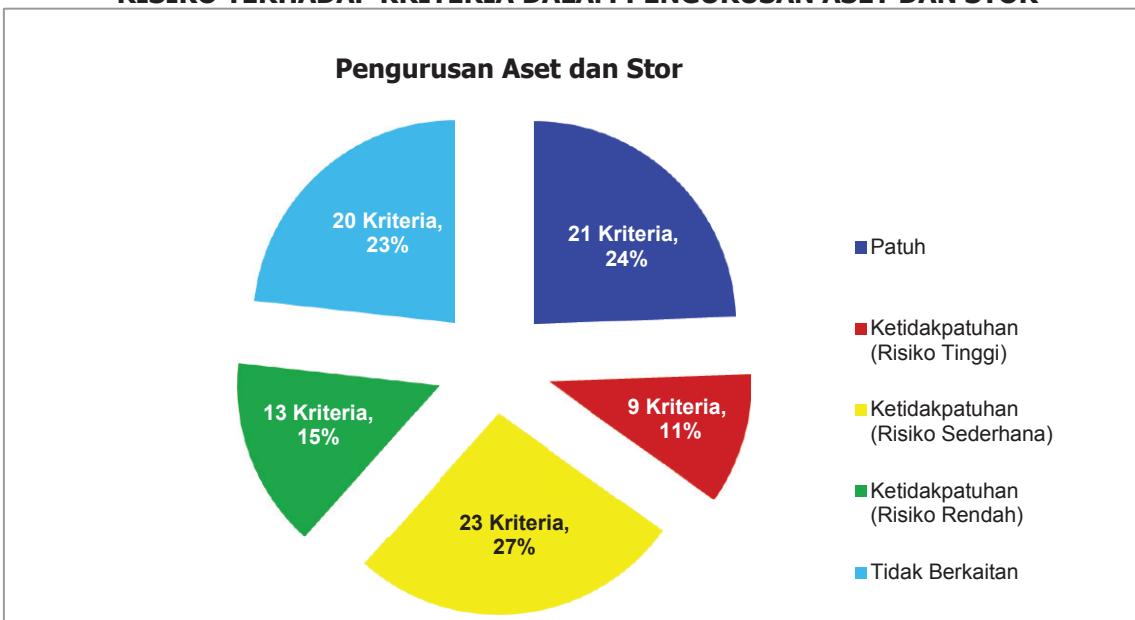
pada tahap Baik dan satu (1) Agensi masing-masing berada pada tahap Kurang Memuaskan dan Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan/Agenzi dari aspek elemen Pengurusan Aset dan Stor bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 23**.

CARTA 23
PENCAPAIAN ELEMEN PENGURUSAN
ASET DAN STOR JABATAN/AGENSI BAGI TAHUN 2018



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 86 kriteria dalam Pengurusan Aset dan Stor bagi 10 Jabatan adalah seperti **Carta 24**.

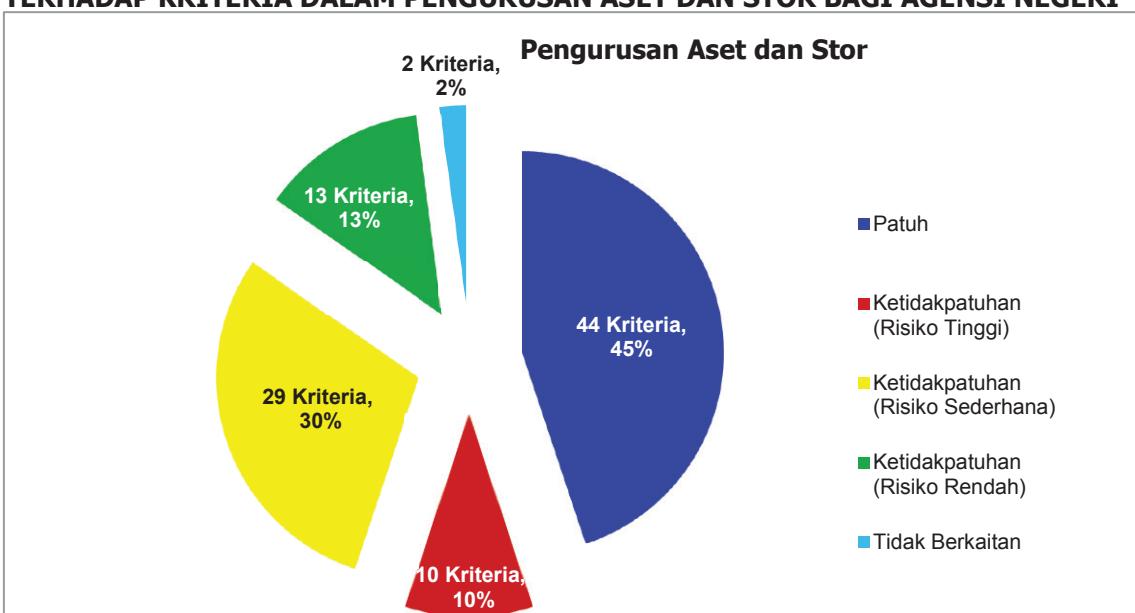
CARTA 24
**TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN ASET DAN STOR**



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 98 kriteria bagi Agensi Negeri dalam Pengurusan Aset dan Stor bagi lapan (8) Jabatan/Agensi adalah seperti **Carta 25**.

CARTA 25
**TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO
TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN ASET DAN STOR BAGI AGENSI NEGERI**



Sumber: Jabatan Audit Negara

iv. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti **Jadual 11**.

JADUAL 11
PENEMUAN AUDIT DALAM PENGURUSAN ASET DAN STOR

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN	
		JABATAN	AGENSI
1.	Aset dibeli tidak digunakan.	i. Jabatan Pertanian	i. Majlis Bandaraya Ipoh ii. Majlis Perbandaran Teluk Intan iii. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak iv. Perbadanan Setiausaha Kerajaan Negeri Perak
2.	Senarai Aset Yang Memerlukan Penyenggaraan (KEW. PA-13) tidak kemas kini.	Tiada	i. Majlis Perbandaran Teluk Intan ii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak iii. Majlis Perbandaran Manjung
3.	Program Penyenggaraan tidak disediakan.	i. Jabatan Pertanian	i. Majlis Perbandaran Teluk Intan ii. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak iii. Majlis Perbandaran Manjung
4.	Pemeriksaan Aset hanya meliputi aset tahun semasa / Pemeriksaan Aset tidak dibuat secara menyeluruh.	i. Jabatan Perancangan Bandar dan Desa ii. PDT Manjung iii. PDT Selama	Tiada
5.	Pemeriksaan tidak dilaksanakan di Stor Pusat dan Stor Utama sekali setahun ke atas semua stok secara 100% mulai 1 Oktober tahun kewangan diaudit.	i. PDT Manjung ii. PDT Hilir Perak	Tiada

Sumber: Jabatan Audit Negara

h. Pengurusan Kenderaan Kerajaan

- i. Secara keseluruhannya, bagi Jabatan Negeri, empat (4) Jabatan mencapai tahap Cemerlang, tiga (3) Jabatan berada pada tahap Baik, satu (1) Jabatan berada pada tahap Memuaskan dan dua (2) Jabatan Tidak Memuaskan. Pencapaian Jabatan dari aspek elemen Pengurusan Kenderaan Kerajaan bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 26**.

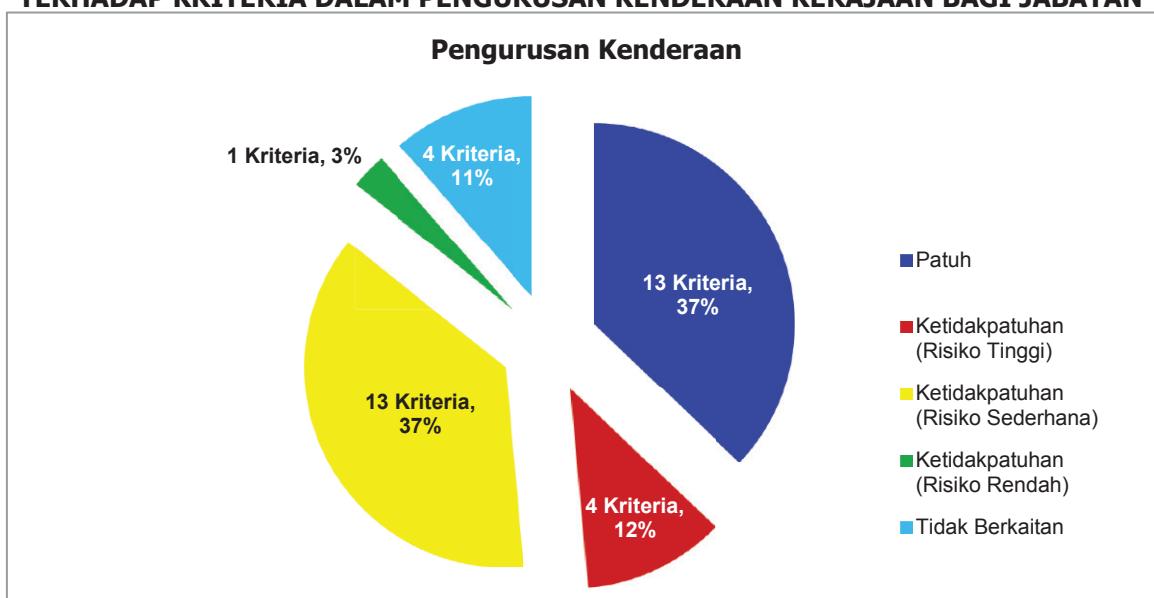
CARTA 26
PENCAPAIAN ELEMEN PENGURUSAN KENDERAAN KERAJAAN BAGI TAHUN 2018



Sumber: Jabatan Audit Negara

- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 35 kriteria dalam Pengurusan Kenderaan Kerajaan bagi 10 Jabatan adalah seperti **Carta 27.**

CARTA 27
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN KENDERAAN KERAJAAN BAGI JABATAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

- iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti paling kerap berlaku adalah seperti **Jadual 12.**

JADUAL 12
PENEMUAN AUDIT DALAM PENGURUSAN KENDERAAN KERAJAAN

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN
		JABATAN
1.	Kesalahan Lalulintas/Saman: Tiada Peringatan Bertulis diberikan oleh Ketua Jabatan kepada pemandu terhadap saman tertunggak.	i. PDT Pengkalan Hulu ii. PDT Selama iii. Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri iv. Jabatan Pertanian v. Jabatan Perancangan Bandar dan Desa vi. PDT Hilir Perak vii. PDT Manjung viii. PDT Larut, Matang dan Selama
2.	Kenderaan digunakan tanpa kelulusan Pegawai Kenderaan.	i. PDT Hilir Perak
3.	Buku Log Kenderaan tidak diselenggara dengan lengkap dan kemas kini	i. Jabatan Pertanian ii. PDT Kampar iii. PDT Hilir Perak iv. PDT Manjung
4.	Penyata Pembelian/Penyata Kad tidak disemak silang dengan salinan resit dan disahkan oleh Pemegang Kad sebelum bayaran dilakukan.	i. Jabatan Pertanian
5.	Penyata Penggunaan KSBTTR bagi Kenderaan Jabatan diterima/dicetak daripada Syarikat Pembekal KSBTTR tidak disemak oleh Pegawai Kenderaan.	i. Jabatan Pertanian ii. PDT Manjung

Sumber: Jabatan Audit Negara

iv. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian oleh Jabatan/Agenzi adalah seperti berikut:

- Penyelenggaraan Buku Log Kenderaan**

WP4.1 - Pekeliling Perbendaharaan Malaysia telah menetapkan bahawa setiap kenderaan Kerajaan hendaklah dibekalkan dengan Buku Log bagi tujuan mengawal dan memantau penggunaan kenderaan. Buku Log juga hendaklah dikemas kini oleh pemandu bagi setiap perjalanan dan penyenggaraan kenderaan. Penyelenggaraan Buku Log hendaklah dilaksanakan bagi tujuan pemantaua pergerakan Kenderaan Jabatan serta memastikan tiada sebarang penyalahgunaan dalam urusan perjalanan.

Buku Log Kenderaan bagi empat (4) Jabatan adalah tidak kemas kini. Jabatan yang terlibat adalah Jabatan Pertanian,

Pejabat Daerah dan Tanah Kampar, Pejabat Daerah dan Tanah Hilir Perak dan Pejabat Daerah dan Tanah Manjung.

• Penyelesaian Saman Tertunggak

WP4.1 - Pekeliling Perbendaharaan Malaysia menyatakan Ketua Jabatan hendaklah memberi peringatan bertulis kepada pemandu/pegawai pengguna bagi menyelesaikan saman tertunggak. Sekiranya pemandu/pegawai pengguna tidak menyelesaikan saman tertunggak setelah diberi peringatan bertulis dalam tempoh sebulan oleh Ketua Jabatan, tindakan seterusnya seperti potongan gaji hendaklah dilaksanakan.

Sebanyak enam (6) Jabatan mempunyai 193 notis kesalahan lalu lintas/saman berjumlah RM39,610 tertunggak sejak tahun 2000 hingga 2018. Antara punca berlakunya saman tertunggak adalah surat peringatan tidak dikeluarkan oleh Ketua Jabatan kepada pemandu/pegawai pengguna berkenaan, pemandu/pegawai pengguna tidak dapat dikesan dan tiada tindakan pemantauan diambil oleh Jabatan bagi menyelesaikan kes saman tertunggak tersebut. Butiran lanjut berkaitan dengan tunggakan saman adalah seperti **Jadual 13**.

**JADUAL 13
SAMAN TERTUNGGAK JABATAN**

BIL.	JABATAN/AGENSI	BIL. SAMAN	JUMLAH (RM)	TEMPOH TUNGGAKAN
1.	Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri	31	5,400	
2.	Jabatan Perancangan Bandar dan Desa	25	5,050	2005 - 2018
3.	PDT Selama	33	7,170	2001 - 2018
4.	PDT Manjung	41	9,090	2000 - 2016
5.	PDT Pengkalan Hulu	16	3,450	2011 - 2018
6.	Jabatan Mufti	46	9,450	2010 - 2018
JUMLAH		192	39,610	

Sumber: Jabatan Audit Negara

i. Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman

- i. Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman bagi lapan (8) Agensi Negeri mencapai tahap Cemerlang. Pencapaian Agensi dari aspek elemen Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman bagi tahun 2018 adalah seperti **Carta 28**.

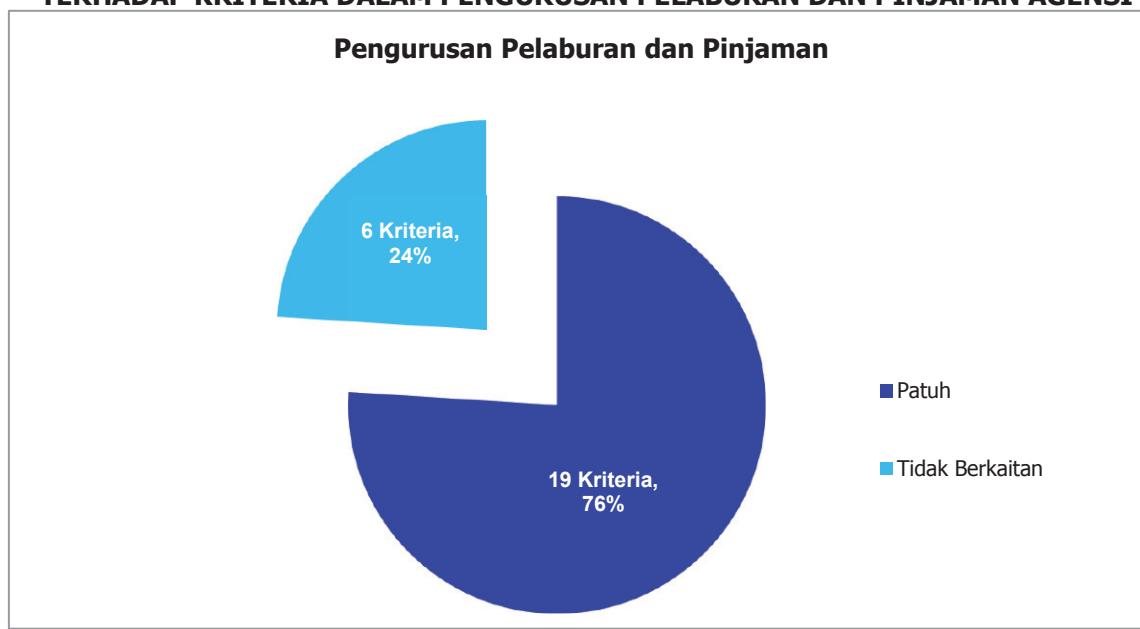
CARTA 28
PENCAPAIAN PENGURUSAN PELABURAN DAN PINJAMAN AGENSI BAGI TAHUN 2018



■ Cemerlang
 Sumber: Jabatan Audit Negara

- ii. Tahap pematuhan terhadap 25 kriteria dalam Pengurusan Pelaburan dan Pinjaman bagi lapan (8) Agensi adalah seperti **Carta 29**.

CARTA 29
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN PELABURAN DAN PINJAMAN AGENSI

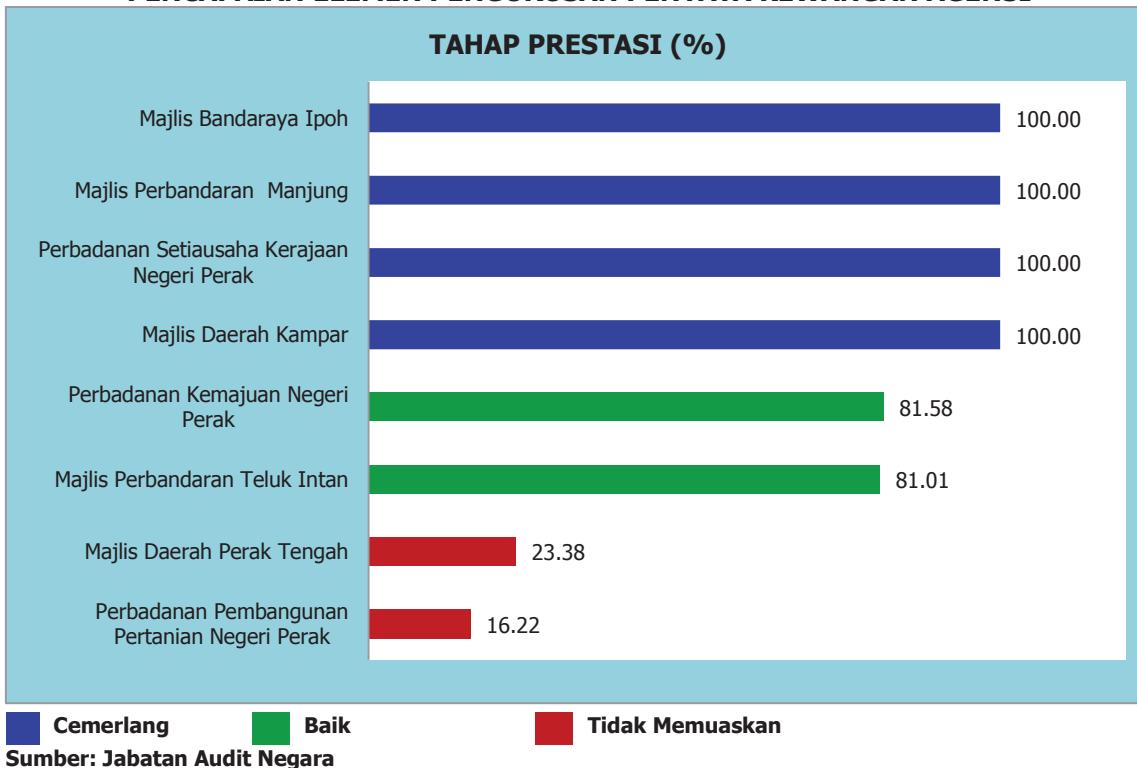


Sumber: Jabatan Audit Negara

j. Pengurusan Penyata Kewangan

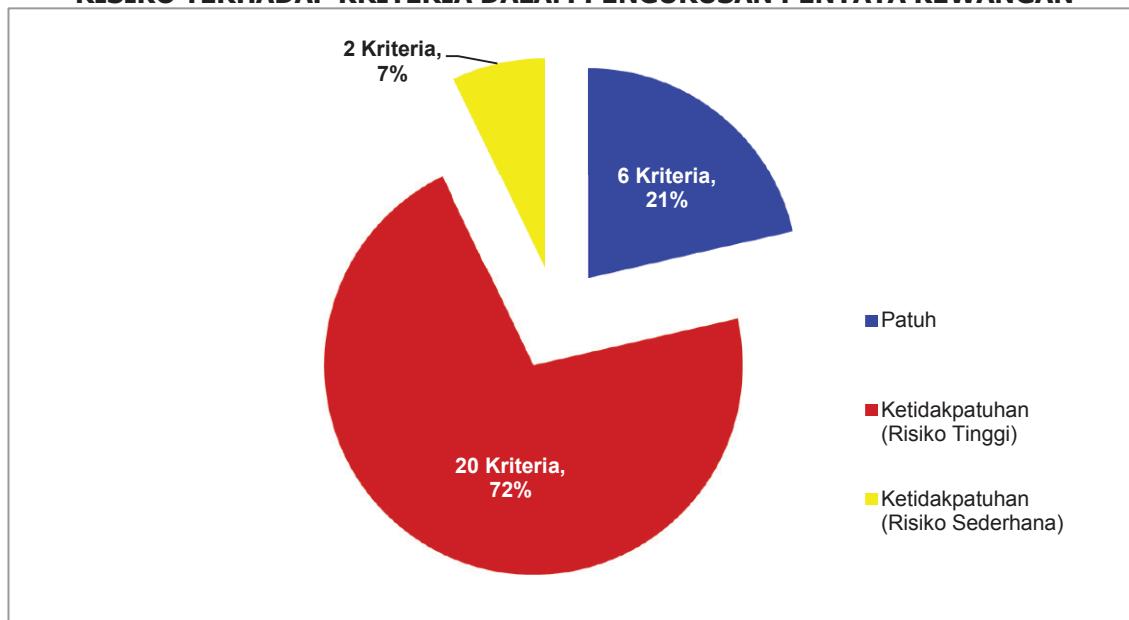
- i. Pengurusan Penyata Kewangan bagi empat (4) Agensi Negeri mencapai tahap Cemerlang, dua (2) Agensi berada pada tahap Baik dan dua (2) Agensi Tidak Memuaskan. Pencapaian Agensi dari aspek elemen Pengurusan Penyata Kewangan adalah seperti **Carta 30**.

CARTA 30
PENCAPAIAN ELEMEN PENGURUSAN PENYATA KEWANGAN AGENSI



- ii. Tahap pematuhan dan ketidakpatuhan berdasarkan risiko terhadap 28 kriteria dalam Pengurusan Penyata Kewangan bagi lapan (8) Agensi adalah seperti **Carta 31**.

CARTA 31
TAHAP PEMATUHAN DAN KETIDAKPATUHAN BERDASARKAN
RISIKO TERHADAP KRITERIA DALAM PENGURUSAN PENYATA KEWANGAN



Sumber: Jabatan Audit Negara

iii. Antara kelemahan yang dikenal pasti adalah seperti **Jadual 14**.

JADUAL 14
PENEMUAN AUDIT DALAM PENGURUSAN PENYATA KEWANGAN AGENSI

BIL.	PENEMUAN AUDIT	KETIDAKPATUHAN
		AGENSI
1.	Penyediaan Penyata Kewangan tidak menggunakan Standard Accounting System For Government Agencies (SAGA).	i. Majlis Perbandaran Teluk Intan ii. Majlis Perbandaran Manjung iii. Majlis Daerah Perak Tengah iv. Perbadanan Kemajuan Negeri Perak
2.	Penyata Kewangan yang dikemukakan mengandungi kesilapan persembahan, pengiraan dan angka.	i. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak
3.	Mendapat Sijil Berteguran kerana terdapat perbezaan jumlah susut nilai semasa Tanah Milik Pajakan dengan jumlah susut nilai yang dinyatakan dalam Penyata Pendapatan Komprehensif.	i. Perbadanan Pembangunan Pertanian Negeri Perak

Sumber: Jabatan Audit Negara

6. RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, prestasi pengurusan kewangan Jabatan/Agenzi Negeri Perak bagi tahun 2018 berada pada tahap Baik berdasarkan kepada markah keseluruhan pematuhan terhadap peraturan pengurusan kewangan. Bagaimanapun, terdapat beberapa Jabatan/Agenzi yang perlu mempertingkat 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 berikut:

- 6.1. memastikan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dalam pengurusan kewangan dipertingkatkan dengan memberi latihan berkaitan pengurusan kewangan secara berterusan. Selain itu, penilaian ke atas kemahiran dan keupayaan pegawai berkenaan hendaklah dilakukan dari semasa ke semasa;
- 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;
- 6.3. memastikan isu yang dibangkitkan oleh Jabatan Audit Negara dan Unit Audit Dalam diambil tindakan pembetulan dan pencegahan.
- 6.4. Ketua Jabatan mengambil tindakan sewajarnya terhadap pegawai yang telah dipastikan melakukan ketidakpatuhan serius sehingga menyebabkan kerugian kepada Kerajaan dan menjelaskan imej Kerajaan;
- 6.5. berusaha mewujudkan budaya kerja berdasarkan amalan terbaik untuk mengekalkan kecemerlangan tahap prestasi pengurusan kewangan. Buku Kecemerlangan Pengurusan Kewangan Daripada Perspektif Jabatan Audit Negara Edisi 2 boleh dijadikan rujukan;
- 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;
- 6.7. melaksanakan pusingan tugas setiap lima (5) tahun terhadap pegawai yang diberi tanggungjawab kewangan terutamanya pengurusan aset dan stor, Kumpulan Wang Amanah/Pinjaman dan Deposit, Kenderaan, Perolehan dan Perbelanjaan untuk memastikan tiada ruang dan peluang untuk pegawai melakukan ketidakpatuhan yang serius; dan
- 6.8. Agensi hendaklah memastikan Penyata Kewangan yang disediakan menggunakan *Standard Accounting System For Government Agencies* (SAGA) atau Sistem Perakaunan yang digunakan mendapat Sijil Pematuhan SAGA.

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 secara keseluruhannya diberi kepada sistem, prosedur dan kawalan dalaman yang berkaitan bagi mengelakkan risiko berlakunya fraud dan salah laku.

PENGAUDITAN MENGEJUT JABATAN/AGENSI NEGERI

2 | PENGAUDITAN MENGEJUT

1. PENDAHULUAN

1.1. Pengauditan ini dilaksanakan selaras dengan kehendak Seksyen 5 Akta Audit 1957 yang menyatakan Ketua Audit Negara hendaklah mengikut apa-apa cara yang difikirkannya patut memeriksa, menyiasat dan mengaudit akaun pegawai perakaunan Persekutuan dan Negeri, akaun mana-mana kumpulan wang berasingan yang ditubuhkan di sesuatu negeri atau Wilayah Persekutuan.

1.2. Seksyen 6(a) Akta Audit 1957 juga menyatakan bahawa Ketua Audit Negara hendaklah dalam pengauditannya membuat apa-apa pemeriksaan yang difikirkannya perlu untuk menentukan sama ada segala langkah berjaga-jaga yang munasabah telah diambil untuk melindungi pemungutan dan penjagaan wang awam atau wang lain yang tertakluk kepada pengauditannya.

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif pengauditan adalah untuk menentukan sama ada terimaan, kawalan perbelanjaan, pengurusan aset dan stor, barang berharga (dokumen berharga, barang rampasan dan barang kes) dokumen berharga, barang rampasan dan barang kes serta pengurusan kenderaan yang berada di bawah jagaan/seliaan pegawai yang bertanggungjawab diakaunkan secara teratur, dikawal dan disimpan dengan selamat.

3. SKOP PENGAUDITAN

Skop pengauditan meliputi kawalan terimaan, kawalan perbelanjaan, kawalan terhadap barang berharga dan kawalan umum. Pengauditan Mengejut dilaksanakan dalam tempoh satu (1) hari atau tempoh masa yang sesuai. Pada tahun 2018, Pengauditan Mengejut telah dilaksanakan di 12 Pusat Tanggungjawab (PTJ)/Pusat Kos (PK) di bawah Jabatan Negeri seperti **Jadual 1**.

JADUAL 1
PENGAUDITAN MENGEJUT DI PUSAT TANGGUNGJAWAB/
PUSAT KOS DI JABATAN NEGERI PADA TAHUN 2018

BIL.	JABATAN	BILANGAN PUSAT TANGGUNGJAWAB/ PUSAT KOS YANG DIAUDIT
1.	Jabatan Perikanan Negeri Perak	11
2.	Pejabat Daerah dan Tanah	1
JUMLAH		12

Sumber: Jabatan Audit Negara

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Metodologi pengauditan mengejut merangkumi semakan terhadap rekod-rekod kewangan dan temu bual dengan pihak Audit. Pemeriksaan fizikal juga dilaksanakan terhadap wang tunai, harta awam, aset dan stor, barang berharga (dokumen berharga, barang rampasan dan barang kes) serta kenderaan. Pengauditan Mengejut dinilai berdasarkan 34 kriteria melibatkan 18 kriteria di kawalan terimaan, empat (4) kriteria di kawalan perbelanjaan, 10 kriteria bagi kawalan terhadap barang berharga, dan dua (2) kriteria di kawalan umum. Pengauditan Mengejut dilaksanakan tanpa memaklumkan terlebih dahulu tarikh sebenar lawatan dan jangka masa pengauditan kepada Audit.

5. PENEMUAN AUDIT

5.1. Tahap Pematuhan Pengauditan Mengejut Di PTJ/PK dan Pejabat Yang Diaudit

Secara keseluruhannya, ketidakpatuhan kepada kriteria Pengauditan Mengejut adalah pada tahap 79.4 % bagi 12 PTJ/PK di bawah dua (2) Jabatan Negeri. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2**.

JADUAL 2
BILANGAN KRITERIA TIDAK PATUH MENGIKUT PTJ/PK YANG DIAUDIT

BIL.	KAWALAN	JUMLAH KRITERIA	KRITERIA TIDAK PATUH MENGIKUT PTJ	PERATUS KETIDAKPATUHAN (%)
1.	Terimaan	18	17	94.4
2.	Perbelanjaan	4	0	-
3.	Barang Berharga	10	8	80.0
4.	Umum	2	2	100
JUMLAH KESELURUHAN		34	27	79.4

Sumber: Jabatan Audit Negara

5.2. Tahap Pematuhan Pengauditan Mengejut Di PTJ/PK dan Pejabat Yang Diaudit Mengikut Kawalan

a. Kawalan Terimaan

- Analisis Audit mendapati sebanyak 17 kriteria dalam kawalan terimaan tidak dipatuhi oleh PTJ/PK dan analisis mendapati perkara seperti berikut:
 - Notis Pemberitahuan Orang Awam untuk mendapatkan resit rasmi tidak dipamerkan di tempat yang mudah dilihat (AP61) melibatkan empat (4) PTJ iaitu Pejabat Perikanan Daerah Larut, Matang dan Selama, Pejabat Perikanan Daerah Perak Tengah, Pejabat Perikanan Daerah Hilir Perak dan Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;

- Borang hasil tidak dikeluarkan mengikut susunan nombor yang betul dan direkodkan di KEW.68 melibatkan tiga (3) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S), Pejabat Perikanan Daerah Perak Tengah dan Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;
- Baki fizikal stok borang hasil berbeza dengan rekod dalam Daftar Borang Hasil melibatkan tiga (3) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S), Pejabat Perikanan Daerah Manjung dan Pejabat Perikanan Daerah Kerian;
- Wang kutipan tunai kurang daripada RM500 dan cek yang disimpan tidak melebihi tempoh satu (1) minggu daripada tarikh terimaan tidak disimpan di dalam peti besi atau bilik kebal melibatkan tiga (3) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S), Pejabat Perikanan Daerah Kerian dan Pejabat Perikanan Daerah Manjung Utara;
- Peranan dan capaian di Sistem e-Terimaan tidak selaras dengan penurunan kuasa melibatkan dua (2) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S) dan Pejabat Perikanan Daerah Kerian;
- Resit rasmi tidak dikeluarkan bagi mengaku terimaan pada masa urusan dibuat dan direkodkan dalam buku tunai melibatkan dua (2) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S) dan Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;
- Resit rasmi dibatalkan oleh pegawai yang tidak diberi kuasa secara bertulis melibatkan dua (2) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (U) dan Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S);
- Resit rasmi tidak dikeluarkan secara bersiri melibatkan dua (2) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (U) dan Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S);
- Wang kutipan tidak dimasukkan ke dalam bank dengan segera melibatkan dua (2) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (U) dan Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S);
- Stok Borang Hasil tidak disimpan di tempat berkunci dan selamat melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S);
- ID Pengguna digunakan semasa ketiadaan pegawai melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S);

- Pengasingan tugas untuk terimaan tidak diwujudkan melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S);
- Daftar Mel/Laporan Mel tidak diselenggara melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;
- Resit rasmi/kutipan tidak direkodkan ke dalam Buku Tunai pada hari yang sama melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;
- Jumlah terimaan berbeza dengan resit manual/resit e-Terimaan yang dikeluarkan melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S);
- Pengawal keselamatan/polis bantuan tidak mengiringi pegawai yang menggunakan kenderaan sendiri melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk; dan
- Pengawal keselemanan tidak menjalankan tugas sebagaimana yang dipersetujui dalam kontrak perjanjian melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk.

b. Kawalan Perbelanjaan

Analisis Audit mendapati keseluruhan 12 PTJ/PK telah mematuhi empat (4) kriteria dalam kawalan perbelanjaan iaitu baki fizikal wang Panjar bersamaan dengan baki rekod di buku tunai, wang yang dibayar bersamaan dengan jumlah pada resit yang dituntut, tiada tuntutan perjalanan dibayar daripada Panjar Wang Runcit, dan Panjar Wang Runcit disimpan dengan selamat.

c. Kawalan Terhadap Barang Berharga

Analisis Audit mendapati PTJ/PK tidak mematuhi lapan (8) kriteria dalam kawalan terhadap barang berharga dan analisis Audit mendapati:

- Baki fizikal barang-barang stor/berharga dan menarik berbeza dengan baki terakhir di kad petak melibatkan sembilan (9) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Kuala Kangsar, Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S), Pejabat Perikanan Daerah Larut, Matang dan Selama, Pejabat Perikanan Daerah Perak Tengah, Pejabat Perikanan Daerah Batang Padang, Pejabat Perikanan Daerah Manjung, Pejabat Perikanan Daerah Kerian, Pejabat Perikanan Daerah Manjung Utara, Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;
- Dokumen berharga tidak disimpan di dalam peti besi atau bilik kebal melibatkan lima (5) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Kuala Kangsar, Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S), Pejabat Perikanan Daerah Perak

Tengah, Pejabat Perikanan Daerah Manjung dan Pejabat Perikanan Daerah Kerian;

- Harta modal dan aset alih bernilai rendah tidak didaftarkan dalam tempoh dua (2) minggu dari tarikh pengesahan penerimaan melibatkan tiga (3) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Perak Tengah, Pejabat Perikanan Daerah Kerian dan Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;
- Aset tidak diberi tanda pengenalan Hak Kerajaan Malaysia dan ditandakan dengan nombor pendaftaran yang betul melibatkan tiga (3) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Larut, Matang dan Selama, Pejabat Perikanan Daerah Perak Tengah dan Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk;
- Aset yang dibeli tidak digunakan melibatkan dua (2) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Kinta dan Kampar dan Pejabat Perikanan Daerah Kerian;
- Aset tidak disimpan ditempat yang selamat dan sesuai melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Kinta dan Kampar;
- Pergerakan aset bagi tujuan peminjaman/penempatan sementara tidak direkodkan dalam KEW.PA-6 (Rekod Pinjaman & Pergerakan Aset Alih) melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (U); dan
- Penerimaan barang-barang dari pembekal tidak menggunakan Borang Terimaan Barang-Barang (BTB) KEW.PS-1 melibatkan satu (1) PTJ/PK iaitu Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk.

d. Kawalan Umum

Analisis Audit mendapati PTJ/PK tidak mematuhi kedua-dua kriteria dalam kawalan umum adalah seperti berikut:

- Ketua Jabatan tidak melakukan Pemeriksaan Mengejut tidak kurang sekali dalam tempoh enam (6) bulan meliputi peti besi, bilik kebal, peti wang tunai, laci atau bekas-bekas untuk menyimpan wang, setem atau barang-barang berharga melibatkan 11 PTJ/PK iaitu Pejabat Perikanan Daerah Kuala Kangsar, Pejabat Perikanan Daerah Hulu Perak (S), Pejabat Perikanan Daerah Larut, Matang dan Selama, Pejabat Perikanan Daerah Kinta dan Kampar, Pejabat Perikanan Daerah Perak Tengah, Pejabat Perikanan Daerah Batang Padang, Pejabat Perikanan Daerah Manjung, Pejabat Perikanan Daerah Hilir Perak, Pejabat Perikanan Daerah Kerian, Pejabat Perikanan Daerah Manjung Utara, Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk; dan
- Kod kombinasi dan anak kunci peti besi/bilik kebal tidak dipegang oleh pegawai yang berlainan dan diberikan kuasa melibatkan empat (4) PTJ/PK

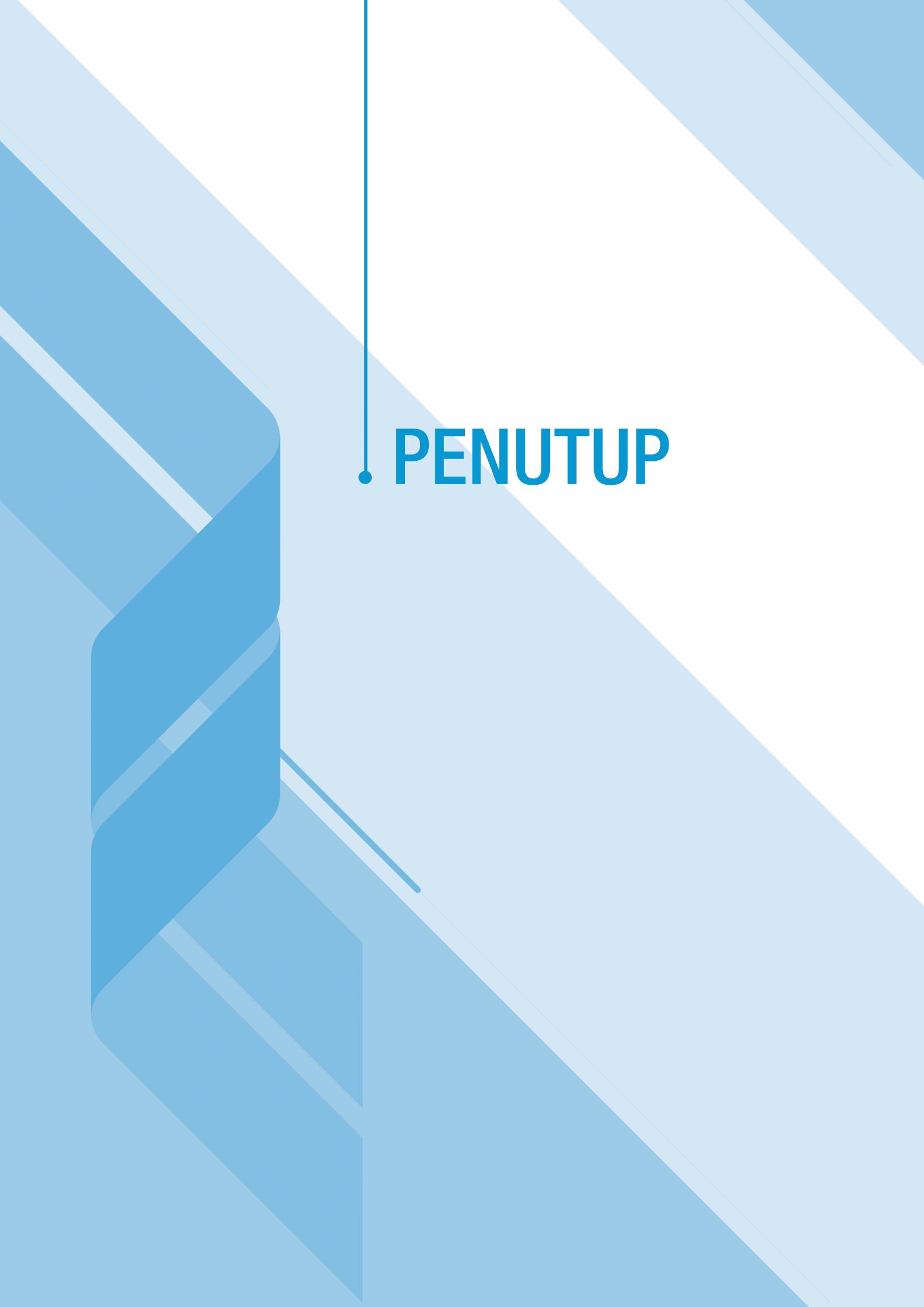
iaitu Pejabat Perikanan Daerah Manjung, Pejabat Perikanan Daerah Kerian, Pejabat Perikanan Daerah Manjung Utara dan Pejabat Daerah dan Tanah Bagan Datuk.

6. RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, Pengauditan Mengejut di PTJ/PK dan pejabat yang diaudit adalah memuaskan berdasarkan kepada bilangan pematuhan dalam kriteria bagi empat (4) kawalan yang diaudit. Ketua PTJ/PK/Pejabat yang berkenaan telah dimaklumkan mengenai perkara yang dibangkitkan dan tindakan penambahbaikan telah diambil seperti meningkatkan kawalan dalaman serta memastikan peraturan kewangan yang berkuat kuasa dipatuhi. Bagaimanapun, terdapat beberapa isu yang perlu diberi perhatian serius bagi meningkatkan dan memantapkan kawalan pengurusan kewangan di PTJ/PK dan pejabat supaya isu yang dibangkitkan tidak berulang dan mengurangkan risiko ketidakpatuhan di masa akan datang. Sehubungan itu, semua PTJ/PK dan pejabat di setiap Jabatan hendaklah mengambil tindakan sewajarnya seperti berikut:

- 6.1. semua daftar dan rekod kewangan diselenggarakan dengan lengkap dan kemas kini;
- 6.2. perkara yang dibangkitkan diambil tindakan pembetulan dan pencegahan dengan segera;
- 6.3. mempertingkatkan seliaan terhadap kerja yang dilakukan oleh pegawai bawahan;
- 6.4. memberi latihan secara berterusan kepada pegawai yang terlibat secara langsung dalam urusan kewangan;
- 6.5. mengenakan tindakan punitif terhadap pegawai yang gagal melaksanakan tugas mengikut peraturan ditetapkan; dan
- 6.6. pemeriksaan mengejut diadakan mengikut kekerapan yang ditetapkan dan merekodkan hasil pemeriksaan dalam Daftar Pemeriksaan Mengejut selaras dengan AP 309.

Pihak Audit ingin memaklumkan bahawa pengauditan Mengejut 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 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 menjelaskan 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, 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.

**Ketua Audit Negara
Malaysia**

**Putrajaya
24 Jun 2019**



A vertical teal line descends from the top center, ending in a small dot above the word "AKRONIM".

AKRONIM

AKRONIM

AVF	<i>Arteriovenous fistula</i>
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization</i>
GPPPHMI	Garis Panduan Pelaksanaan Program Hospital Mesra Ibadah
Handbook MKD	Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Menteri Kewangan (Diperbadankan)
HMI	Hospital Mesra Ibadah
JKA	Jawatankuasa Audit
KKM	Kementerian Kesihatan Malaysia
KPAR	Kumpulan Perubatan Ar-Ridzuan Sdn. Bhd.
MAIPk	Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak
M&A	Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat
MCCG	<i>Malaysian Code on Corporate Governance</i>
O&G	<i>Obstetrics and Gynecology</i>
PHAR	Pusat Haemodialisis Ar-Ridzuan
PPAR	Pusat Perubatan Ar-Ridzuan
PPK2017/2018	Pelan Pengukuhan KPAR 2017/2018
PPP	Pelan Pemulihan Perniagaan
PSB	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Islam Negeri Perak Sdn. Bhd.
PT2016 - 2017	Pelan Turnaround 2016 - 2017
SIRIM	<i>Standard and Industrial Research Institute of Malaysia</i>
SOA	<i>Statement of Account</i>
SOP	<i>Standard Operating Procedures</i>
USG	<i>Ultrasound Sonography Test</i>



DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2019
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

PUTAT PENTADBIRAN KERAJAAN PERSEKUTUAN, 62518 PUTRAJAYA

www.audit.gov.my