

LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

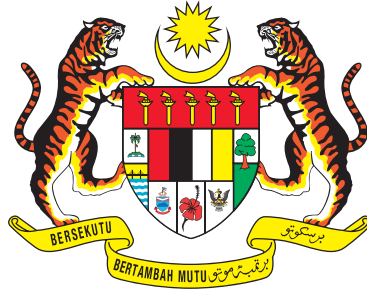
TAHUN 2017

PENGURUSAN SYARIKAT
KERAJAAN & AGENSI KERAJAAN
PERSEKUTUAN

SIRI 2



JABATAN AUDIT NEGARA MALAYSIA



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2017

PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN

SIRI 2

**JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA**



KANDUNGAN

KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
KATA PENDAHULUAN	vii
INTISARI LAPORAN	xi
PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGensi KERAJAAN PERSEKUTUAN	
KEMENTERIAN HAL EHWAL EKONOMI	
1. Yayasan Peneraju Pendidikan Bumiputera	3
KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA	
- Yayasan Pelaburan Bumiputera	
2. Perbadanan Usahawan Nasional Berhad	34
KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA	
- Bank Negara Malaysia	
3. Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad	74
KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA	
- Menteri Kewangan Diperbadankan	
- Syarikat Perumahan Negara Berhad	
4. SPNB Mesra Sdn. Bhd.	111
KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA	
- Menteri Kewangan Diperbadankan	
- FELCRA Berhad	
5. FELCRA Urus Estet Sdn. Bhd.	142

PERKARA	MUKA SURAT
KEMENTERIAN KESIHATAN MALAYSIA	
6. Malaysia Healthcare Travel Council	173
KEMENTERIAN TENAGA, SAINS, TEKNOLOGI, ALAM SEKITAR DAN PERUBAHAN IKLIM	
7. NanoMalaysia Berhad	217
KEMENTERIAN WILAYAH PERSEKUTUAN	
- Perbadanan Putrajaya	
- Putrajaya Leisures & Services Group Sdn. Bhd.	
8. Convention & Exhibition (Putrajaya) Sdn. Bhd.	255
PENUTUP	289



KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

1. Perkara 106 dan 107 Perlembagaan Persekutuan dan Akta Audit 1957 menghendaki Ketua Audit Negara mengaudit penyata kewangan, pengurusan kewangan, aktiviti Kementerian/Jabatan/Agensi serta pengurusan syarikat Kerajaan Persekutuan dan mengemukakan Laporan mengenainya 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 Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan bagi tahun berkenaan menggambarkan kedudukan kewangan yang benar dan saksama serta rekod perakaunan mengenainya telah diselenggarakan dengan teratur dan kemas kini;

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

1.3. Pengauditan Prestasi - untuk menilai sesuatu aktiviti Kerajaan Persekutuan 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/agensi Kerajaan.

2. Pengauditan pengurusan syarikat Kerajaan dijalankan selaras dengan Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 yang memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara untuk mengaudit sesebuah syarikat yang didaftarkan di bawah Akta Syarikat 1965 (Pindaan 2016) yang menerima geran/pinjaman daripada Kerajaan Persekutuan atau negeri dan sesebuah syarikat di mana lebih daripada separuh modal saham berbayar dipegang oleh Kerajaan Persekutuan/Kerajaan Negeri/agensi Kerajaan. Selain itu, satu Perintah Audit (Akaun Syarikat) 2017 [P.U(A)294] telah diwartakan pada 30 September 2017 bagi menyenaraikan syarikat-syarikat yang boleh diaudit.

3. Laporan ini mengandungi hasil pengauditan terhadap pengurusan lapan (8) Syarikat Kerajaan dan Agensi Kerajaan Persekutuan. Pemerhatian Audit telah dikemukakan kepada Ketua Pegawai Eksekutif Syarikat Kerajaan dan Agensi Kerajaan Persekutuan yang berkenaan. Pihak pengurusan syarikat juga telah dimaklumkan mengenai isu yang dibangkitkan semasa *exit conference* diadakan di samping surat pengesahan diterima daripada mereka sebelum Laporan ini dimuktamadkan. Dalam Laporan ini hanya penemuan Audit yang penting sahaja dilaporkan untuk memaklumkan mengenai kelemahan yang dikesan. Bagi menambah baik kelemahan yang dibangkitkan atau mengelakkan kelemahan yang sama berulang, saya telah mengemukakan syor untuk diambil tindakan oleh Syarikat Kerajaan dan Agensi Kerajaan Persekutuan berkenaan.

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

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



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

Putrajaya

2 November 2018



INTISARI LAPORAN

INTISARI LAPORAN

1. KEMENTERIAN HAL EHWAL EKONOMI

- YAYASAN PENERAJU PENDIDIKAN BUMIPUTERA

1.1. Yayasan Peneraju Pendidikan Bumiputera (YPPB) diperbadankan pada 24 November 2011 di bawah Akta Syarikat 1965. YPPB merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan di bawah Kementerian Hal Ehwal Ekonomi. Penubuhan YPPB adalah satu inisiatif di bawah Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera yang dilancarkan oleh Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (EPU, JPM) bertujuan untuk mengukuhkan pembinaan keupayaan Bumiputera secara sejangat dan berterusan. Objektif YPPB adalah meningkatkan kualiti, kuantiti dan keberkesanan bakat-bakat Bumiputera sejajar dengan usaha Kerajaan dalam menaik taraf Malaysia ke arah negara berpendapatan tinggi melalui pendidikan akademik, pensijilan profesional dan vokasional. Berdasarkan objektif ini, YPPB adalah dikehendaki meningkatkan kebolehpasaran Bumiputera yang menganggur melalui Program Peneraju Skil dan membangunkan ramai profesional Bumiputera dalam bidang kritikal.

1.2. YPPB telah menerima sejumlah RM468.13 juta geran mengurus daripada JPM dan pembangunan daripada EPU pada RMKe-10 dan RMKe-11 bagi tujuan operasi dan pengurusan program pendidikan. Sehingga 31 Disember 2017, YPPB telah mengendalikan 204 program intervensi melibatkan peserta seramai 20,082 orang dengan peruntukan berjumlah RM419.54 juta. Sasaran program ini adalah kanak-kanak Bumiputera kurang bernasib baik untuk mendapatkan akses pendidikan yang berkualiti, membantu belia Bumiputera tanpa kelayakan rasmi memperoleh sijil yang diiktiraf industri/antarabangsa dan memperoleh pekerjaan di sektor berpendapatan tinggi serta meningkatkan jumlah pekerja profesional Bumiputera.

1.3. Lembaga Pemegang Amanah YPPB dipengerusikan oleh mantan YAB Perdana Menteri dan dianggotai oleh lima (5) Menteri berdasarkan Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A). Sejak Pilihan Raya Umum Ke-14, jawatan Pengerusi dan tiga (3) ahli Lembaga Pemegang Amanah masih kosong dan belum dilantik sehingga tarikh pengauditan. YPPB juga menubuhkan Jawatankuasa Kerja yang dipengerusikan oleh Menteri di Jabatan Perdana Menteri dengan keahlian seramai tiga (3) orang. Pengurusan YPPB diketuai oleh Ketua Eksekutif dengan dibantu oleh dua (2) orang Pengarah Kanan dan 57 kakitangan.

1.4. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Pada keseluruhannya, kedudukan kewangan YPPB adalah stabil. Pada tahun 2017, syarikat merekodkan kurangan sebelum cukai bagi tahun 2017 sejumlah RM9.15 juta berbanding lebihan sebelum cukai pada tahun 2016 dan 2015. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa juga memuaskan iaitu pada nisbah 1.31:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Bagi membiayai program pendidikan dan menampung belanja operasinya, YPPB memperoleh geran mengurus daripada JPM dan geran pembangunan daripada EPU. Selain itu, YPPB juga menerima sumbangan korporat bagi menjalankan program pembiayaan pendidikan serta menggunakan hasil faedah deposit tetap bagi menampung perbelanjaan operasinya. YPPB juga mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai positif iaitu berjumlah RM109.46 juta pada akhir tahun 2017 di mana sejumlah RM70 juta dilaburkan dalam deposit tetap.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Program Peneraju

Secara keseluruhannya, program teras yang dilaksanakan oleh YPPB telah meningkatkan kualiti, kuantiti dan keberkesanan bakat Bumiputera. Pencapaian akademik pelajar adalah baik kecuali bagi pelajar program Peneraju Tunas Geliga. Selain itu, bilangan peserta yang mendaftar sehingga tahun 2017 mencapai sasaran dan kadar peserta yang keluar program tidak melebihi kadar yang ditetapkan. Bagaimanapun, berdasarkan trend pencapaian bilangan pekerja berkemahiran yang menyertai program bagi tahun 2015 hingga 2017, YPPB didapati sukar mencapai sasaran 29,600 pekerja berkemahiran menjelang tahun 2020. Pencapaian bilangan pekerja berkemahiran sehingga tahun 2017 hanya 10,474 orang (35.4%).

ii. Pengurusan Program Peneraju Tunas dan Peneraju Profesional

Secara keseluruhannya, aspek pengurusan geran program teras YPPB telah dilaksanakan dengan cekap. Bagaimanapun, pengurusan program Peneraju Tunas dan Profesional boleh ditambah baik terutamanya bagi aspek pelantikan rakan program dan rakan strategik serta pengurusan kutipan bayaran pembiayaan.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus YPPB adalah kurang memuaskan dan terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek penubuhan Audit Dalaman dan Jawatankuasa Audit.

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

- i. Lembaga Tender tidak ditubuhkan bagi pelantikan rakan program dan rakan strategik serta *Standard Operating Procedures* (SOP) khusus tidak disediakan bagi pelantikan rakan strategik; dan
- ii. pengeluaran *Letter of Demand* kepada peserta yang melanggar kontrak telah mengambil masa selama 18 hingga 38 bulan mengakibatkan sejumlah RM2.01 juta penghutang pembiayaan yang masih belum dikutip sehingga bulan Julai 2018.

1.6. Bagi meningkatkan pencapaian objektif penubuhan YPPB, pihak Audit mengesyorkan Lembaga Pemegang Amanah dan pihak pengurusan YPPB memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. meningkatkan bilangan peserta daripada kategori pekerja berkemahiran antaranya melalui aktiviti pemasaran yang proaktif. YPPB juga perlu menimbangkan industri lain yang memerlukan pekerja kemahiran dan tidak hanya bergantung kepada industri minyak dan gas sahaja;
- ii. mengkaji semula pemilihan rakan program terutama bagi program Peneraju Tunas Geliga bagi memastikan pencapaian *outcome* program dapat dicapai;
- iii. mewujudkan SOP berkaitan dengan pelantikan rakan strategik bagi menjamin ketelusan perolehan; dan
- iv. mempertingkatkan amalan tadbir urus dari semasa ke semasa antaranya dengan mewujudkan Piagam Lembaga Pemegang Amanah supaya peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pemegang Amanah lebih jelas serta mewujudkan Lembaga Tender bagi memastikan perolehan dibuat secara telus. Selain itu, Jawatankuasa Audit dan fungsi Audit Dalaman perlu diwujudkan bagi meningkatkan keberkesanan kawalan dalaman.

2. KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

- YAYASAN PELABURAN BUMIPUTERA

- PERBADANAN USAHAWAN NASIONAL BERHAD

2.1. Perbadanan Usahawan Nasional Berhad (PUNB) ditubuhkan pada 17 Julai 1991 di bawah Akta Syarikat 1965 dan merupakan syarikat subsidiari milikan penuh Yayasan Pelaburan Bumiputera (YPB). YPB pula adalah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (CLBG) di bawah Kementerian Kewangan Malaysia. Modal dibenarkan dan modal berbayar bagi PUNB masing-masing berjumlah RM500 juta dan RM400 juta. Tujuan penubuhan PUNB adalah sebagai peneraju dalam meningkatkan bilangan dan kualiti usahawan Bumiputera yang terlibat dalam bidang ekonomi strategik di negara ini melalui sokongan kewangan dan korporat. Selain sokongan kewangan, PUNB juga memupuk dan membantu usahawan Bumiputera dengan menyediakan khidmat nasihat, rundingan dan pemantauan ke atas prestasi syarikat bagi memastikan perniagaan mereka berdaya maju dan berdaya tahan.

2.2. Bagi melaksanakan aktivitinya, PUNB telah menerima sejumlah RM2.78 bilion melalui penyaluran geran dan pinjaman sejak tahun 2011 sehingga bulan Disember 2017. Kementerian Kewangan Malaysia telah memberi pinjaman berjumlah RM864.70 juta dan geran berjumlah RM444.71 juta. Manakala Unit Perancang Ekonomi (EPU) pula telah menyalurkan geran kepada PUNB berjumlah RM1.43 bilion. Selain itu, PUNB juga menerima dana/geran daripada Unit Peneraju Agenda Bumiputera (TERAJU) berjumlah RM44.3 juta dan daripada Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna (KPDNHEP) berjumlah RM325,260.

2.3. Lembaga Pengarah PUNB dianggotai seramai tujuh (7) orang. Bagaimanapun, sehingga bulan Jun 2018 bilangan sebenar ahli Lembaga Pengarah PUNB adalah seramai empat (4) orang iaitu seorang wakil dari Kementerian Kewangan Malaysia dan tiga (3) wakil daripada pelbagai latar belakang. Ini disebabkan oleh peletakan jawatan Pengerusi dan dua (2) ahli Lembaga Pengarah pada 25 Jun 2018. PUNB juga mempunyai syarikat subsidiari milikan penuh iaitu PUNB Properties Sdn. Bhd. (PPSB) yang ditubuhkan pada tahun 2017 bertujuan untuk menguruskan hartanah PUNB.

2.4. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Jun hingga November 2017 dan pertengahan bulan Mei hingga September 2018 terhadap PUNB merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan PUNB adalah stabil dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM71 juta pada tahun 2015, RM86.33 juta pada tahun 2016 dan RM100.11 juta pada tahun

2017. Trend peningkatan ini menjadikan keuntungan terkumpul berjumlah RM433.11 juta pada akhir tahun 2017. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 8.56:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, PUNB mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM234.52 juta pada akhir tahun 2017.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan

Pencapaian output Program Pembiayaan Keusahawanan secara keseluruhannya adalah cekap kerana telah mencapai 94.2% dari aspek bilangan kelulusan dan amaun kelulusan mencapai 90.2% berbanding sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2015 hingga 2017. Manakala pencapaian output Program Premis Perniagaan bagi Skim PROSPER Premis juga cekap dengan pencapaian 86.7% bagi pembelian premis dan amaun pembelian mencapai 96.8% berbanding sasaran yang ditetapkan untuk pembelian premis bagi tujuan sewaan kepada usahawan. Bagaimanapun, bagi Skim SPPF-i, kelulusan pembiayaan premis adalah tidak cekap kerana hanya mencapai 3.3% daripada sasaran yang ditetapkan. Selain itu, pencapaian *outcome* Skim PROSPER Runcit di bawah Program Pembiayaan Keusahawanan hanya berjaya mencapai satu (1) daripada tiga (3) sasaran Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang ditetapkan. Manakala pencapaian *outcome* Program Premis Perniagaan bagi menempatkan usahawan Bumiputera di lokasi strategik melalui sewaan premis hanya mencapai 63.1% premis yang telah berjaya disewakan. Pencapaian *outcome* dari segi peningkatan pemilikan aset Bumiputera juga tidak tercapai dengan kelulusan pembiayaan yang rendah.

ii. Pengurusan Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan

Secara keseluruhannya, pengurusan Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan telah dilaksanakan dengan cekap terutamanya aspek perbelanjaan geran, bayaran balik pinjaman Kerajaan dan kutipan bayaran balik pembiayaan serta hasil sewaan. Bagaimanapun, pengurusan program boleh ditambah baik bagi aspek pengurusan hutang lapuk dan pengurusan sewaan premis perniagaan.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus PUNB adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek keanggotaan Pengerusi dalam jawatankuasa lain, kebebasan keanggotaan Lembaga Pengarah, SOP yang digunakan, penetapan dan pencapaian KPI serta pelaporan Jawatankuasa Audit kepada Lembaga Pengarah.

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

- i. pencapaian *outcome* Skim PROSPER Runcit bagi KPI 1 dan KPI 3 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan;
- ii. hanya 269 (63.1%) lantai premis telah berjaya disewakan berbanding 426 lantai premis yang boleh disewakan;
- iii. 27 lantai premis bagi tujuan sewaan telah dijadikan sebagai pejabat PUNB, satu (1) lantai disewakan kepada agensi Kerajaan dan empat (4) lantai disewakan kepada usahawan bukan Bumiputera tanpa kelulusan EPU;
- iv. empat (4) usahawan telah menyewakan premis kepada pihak ketiga dan perkara ini tidak selaras dengan klausa yang ditetapkan di dalam perjanjian *ijarah* (sewaan);
- v. tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak dinyatakan dengan jelas dan komposisi Lembaga Pengarah tidak mencapai 50% berstatus bebas. Selain itu, Piagam Lembaga Pengarah, kod tatalaku dan etika Lembaga Pengarah tidak diwujudkan serta keanggotaan Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan tidak sepenuhnya bebas; dan
- vi. perolehan buku berjumlah RM400,000 dibuat daripada syarikat di mana pemiliknya mempunyai hubungan kekeluargaan dengan salah seorang ahli Lembaga Pengarah PUNB. Selain itu, pembiayaan telah diberi kepada dua (2) syarikat masing-masing berjumlah RM300,000 dan RM4 juta yang mana dua (2) ahli Lembaga Pengarah PUNB tidak mengisytiharkan kepentingan dalam dua (2) syarikat tersebut.

2.6. Bagi memantapkan keupayaan dan tadbir urus serta meningkatkan pencapaian objektif pelaksanaan program PUNB adalah disyorkan Lembaga Pengarah dan pengurusan PUNB mengambil langkah yang proaktif serta berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- i. pemantauan dan bimbingan secara berterusan kepada usahawan perlu ditekankan bagi mencapai *outcome* yang ditetapkan;
- ii. memastikan tindakan berterusan diambil bagi mengutip balik jumlah yang telah dihapus kira dan menyelesaikan tunggakan sewaan premis;
- iii. memastikan premis disewakan secara optimum dengan pelan pemasaran yang lebih efektif bagi menarik lebih ramai usahawan Bumiputera menyewa premis bagi membolehkan perniagaan mereka dijalankan di lokasi yang strategik;
- iv. memastikan premis disewakan selaras dengan objektif yang ditetapkan supaya golongan sasaran memperoleh manfaat daripada program ini;
- v. memastikan pemantauan penggunaan premis dipertingkatkan supaya premis tidak disewakan kepada pihak ketiga dan perkara yang sama tidak berulang pada masa akan datang; dan
- vi. memastikan amalan tadbir urus dipertingkatkan antaranya dalam aspek komposisi Lembaga Pengarah, komposisi jawatankuasa di bawah Lembaga Pengarah dan menyediakan Piagam Lembaga Pengarah.

3. KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

BANK NEGARA MALAYSIA

- CREDIT GUARANTEE CORPORATION BERHAD

3.1. Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad (CGC) ditubuhkan pada 5 Julai 1972 di bawah Akta Syarikat 1965. CGC merupakan syarikat subsidiari Bank Negara Malaysia (BNM) dengan pegangan saham sebanyak 78.7% manakala 21.3% lagi dipegang oleh bank komersial yang berlesen di Malaysia. Modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM2.5 bilion dan RM1.59 bilion. Objektif penubuhan CGC adalah untuk membantu Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) yang mempunyai potensi perniagaan yang berdaya maju tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan. Melalui skim jaminannya, CGC telah memudahkan akses pembiayaan kepada PKS dengan menyediakan perlindungan jaminan kepada kemudahan pembiayaan yang dipohon oleh PKS dan pembiayaan langsung bagi segmen tertentu.

3.2. Aktiviti yang menjana pendapatan utama CGC adalah perkhidmatan Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus di mana pendapatan yang diperolehi melalui yuran jaminan dan pendapatan faedah serta keuntungan daripada perkhidmatan Skim Pembiayaan Terus. Pada tahun 2017, CGC telah mengendalikan 17 Skim Jaminan dan

empat (4) Skim Pembiayaan Terus bagi membantu PKS yang mempunyai potensi perniagaan yang berdaya maju tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan. Berdasarkan Laporan Tahunan 2017, CGC telah memberi jaminan kepada lebih 330,000 PKS bernilai RM67.1 bilion sejak penubuhannya. CGC beroperasi di ibu pejabatnya di Petaling Jaya, Selangor dan mempunyai sebanyak 16 cawangan termasuk cawangan utama di Semenanjung Malaysia.

3.3. CGC mempunyai seramai sembilan (9) ahli Lembaga Pengarah yang terdiri daripada seorang wakil BNM dan lapan (8) wakil luar yang mempunyai pelbagai latar belakang kemahiran dan pengalaman. Pengurusan CGC diketuai oleh Presiden/ Ketua Pegawai Eksekutif dengan dibantu oleh 537 orang pegawai setakat bulan Disember 2017.

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

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan CGC pada keseluruhannya adalah stabil di mana CGC telah mencatat keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM143.76 juta pada tahun 2014, RM140.03 juta pada tahun 2015 dan RM167.72 juta pada tahun 2016. CGC juga mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya di mana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut. Tahap kecairan juga adalah baik pada kadar 12:1 iaitu syarikat pada bila-bila masa mampu membayar liabiliti semasanya. Selain itu, baki tunai dan kesetaraan tunai CGC pada akhir tahun 2016 berjumlah RM59.97 juta dengan peningkatan sejumlah RM19.33 juta berbanding tahun 2015.

b. Aktiviti Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus

i. Prestasi Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus

Secara keseluruhannya, pengurusan dua (2) aktiviti utama CGC adalah selaras dengan objektif penubuhannya iaitu memberi jaminan dan pembiayaan kepada PKS yang mempunyai potensi perniagaan yang berdaya maju, tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan. Prestasi Skim Jaminan Perkongsian Risiko adalah cekap berdasarkan pencapaian purata bilangan PKS dan jumlah jaminan berbanding sasaran yang ditetapkan sebanyak 105.5% dan 98.4% masing-masing bagi tahun 2015 hingga 2017. Manakala prestasi Skim Jaminan Risiko Penuh pula adalah kurang cekap berdasarkan pencapaian purata bilangan PKS dan jumlah jaminan kerana hanya

mencapai purata 39.7% dan 37.1% masing-masing bagi tempoh yang sama. Manakala pengurusan Skim Pembiayaan Terus pula belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi kerana sasaran permohonan PKS yang diluluskan menunjukkan trend penurunan sebanyak 47.2% bagi tempoh tiga (3) tahun iaitu dari 75.7% (853 PKS) pada tahun 2015 kepada 41.7% (450 PKS) pada tahun 2017.

ii. Pengurusan Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus

Pada keseluruhannya, pengurusan Skim Jaminan Perkongsian Risiko adalah cekap dan Skim Jaminan Risiko Penuh adalah kurang cekap berdasarkan kadar Pinjaman/Pembiayaan Tidak Berbayar (NPL/NPF) yang dicatatkan. Manakala pengurusan Skim Pembiayaan Terus juga belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi namun CGC berjaya mengutip sejumlah RM1.86 bilion (74.3%) berbanding pembiayaan yang dikeluarkan berjumlah RM2.5 bilion bagi tahun 2015 hingga 2017. Bagaimanapun, ketidakmampuan PKS untuk membayar balik pinjaman telah memberi kesan kepada peningkatan jumlah NPL/NPF bagi Skim Jaminan Risiko Penuh dan skim *Redemption & Conversion* bagi pembiayaan terus.

c. Amalan Tadbir Urus

Dari aspek amalan tadbir urus, pada keseluruhannya adalah baik kerana CGC telah mengamalkan sebahagian besar amalan terbaik tadbir urus yang disarankan kecuali berkaitan dengan pelantikan Pengerusi yang sama dalam Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi mengekalkan *status quo* di CGC.

3.5. Penemuan Audit utama yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh CGC adalah seperti berikut:

- i. pencapaian sebenar jumlah jaminan bagi Skim Jaminan Risiko Penuh hanya mencapai 22.2% hingga 46.8% bagi tahun 2015 hingga 2017;
- ii. kadar NPL/NPF terkumpul melebihi tiga (3) bulan bagi tahun 2017 masih tinggi bagi Skim Jaminan Risiko Penuh iaitu 78.6% berjumlah RM365.74 juta melibatkan sebanyak 879 PKS. Sehingga tahun 2017, jumlah kutipan bagi hapus kira hanya RM8.47 juta (0.8%) dan baki yang masih belum dikutip adalah berjumlah RM1.04 bilion;
- iii. bilangan permohonan PKS yang diluluskan bagi Skim Pembiayaan Terus bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 menunjukkan trend menurun iaitu masing-masing

75.7%, 54.7% dan 41.7% berbanding sasaran yang ditetapkan walaupun permohonan diterima melebihi sasaran; dan

- iv. sasaran kutipan balik bagi Skim Pembiayaan Terus tidak ditetapkan dan kadar NPL/NPF terkumpul bagi tahun 2017 adalah 43.6% berjumlah RM154.58 juta (640 PKS). Manakala jumlah hutang lapuk hapus kira bagi skim ini adalah RM12.21 juta (60 PKS) dengan kutipan balik hanya berjumlah RM40,000 (0.3%).

3.6. Bagi meningkatkan prestasi dan pencapaian objektif penubuhan CGC, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah CGC memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. meningkatkan jaminan Skim Risiko Penuh kepada PKS supaya lebih ramai PKS mendapat manfaat daripada skim ini bagi mencapai objektif yang ditetapkan;
- ii. memastikan jadual bayaran balik disertakan bersama perjanjian pinjaman Kerajaan supaya pembayaran dapat dibuat secara teratur pada masa akan datang;
- iii. mengambil langkah proaktif dan melaksanakan pemantauan berterusan untuk meningkatkan kutipan bayaran balik daripada PKS bagi mengurangkan NPL/NPF dan hapus kira;
- iv. menetapkan sasaran kutipan balik pinjaman sebagai KPI syarikat bagi membolehkan syarikat merangka dan menilai strategi keupayaan bayaran balik pembiayaan. Selain itu, KPI ini boleh dijadikan panduan kepada syarikat untuk mencapai sasaran yang ditetapkan;
- v. menyelenggara data bilangan sebenar PKS yang membuat bayaran balik bagi skim *Redemption & Conversion* dan TPUB-i bagi tujuan pemantauan PKS terlibat; dan
- vi. melaksanakan kajian keberkesanan terhadap PKS selepas menerima pinjaman/pembiayaan bagi mengenal pasti PKS yang mempunyai masalah menyebabkan ketidakupayaan PKS membayar balik pinjaman/pembiayaan dengan kerjasama agensi berkaitan seperti SME Corporation Malaysia.

4. KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA
MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN
- SYARIKAT PERUMAHAN NEGARA BERHAD
- SPNB MESRA SDN. BHD.

4.1. SPNB Mesra Sdn. Bhd. (SPNB Mesra) adalah syarikat subsidiari milik penuh Syarikat Perumahan Negara Berhad (SPNB). SPNB pula merupakan sebuah syarikat milik Kerajaan (GLC) di bawah Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD). SPNB Mesra diperbadankan pada 15 Januari 2002 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan nama asalnya SPNB Terengganu Sdn. Bhd. iaitu syarikat *Special Purpose Vehicle* berperanan untuk melaksanakan Skim Rumah Keluarga Nelayan di Terengganu. Nama syarikat ditukar kepada SPNB Constructions Sdn. Bhd. pada tahun 2004 dan kepada SPNB Mesra pada 10 Mac 2014. SPNB Mesra berperanan untuk membina dan mengurus projek Rumah Mesra Rakyat (RMR) yang diterima daripada SPNB (syarikat induk) selepas SPNB memegang keseluruhan saham SPNB Mesra pada 16 Mei 2014. Modal dibenarkan dan berbayar masing-masing adalah berjumlah RM30 juta.

4.2. Objektif utama penubuhan SPNB Mesra adalah meneruskan tanggungjawab sosial korporat dengan memberi peluang kepada warganegara Malaysia yang mempunyai tanah sendiri untuk memiliki rumah pada harga berpatutan mengikut kemampuan masing-masing sama ada melalui Program RMR yang mempunyai subsidi atau tanpa subsidi dan membantu membangunkan perniagaan kontraktor Bumiputera kelas C, D, E dan F yang berdaftar dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB). Aktiviti SPNB Mesra adalah membina RMR yang mempunyai reka bentuk praktikal dan ekonomik melalui penambahbaikan secara berterusan sama ada melalui peruntukan yang disediakan Kerajaan (subsidi) atau secara komersial (tanpa subsidi).

4.3. RMR yang dibina oleh SPNB Mesra terbahagi kepada dua (2) iaitu Rumah Mesra Rakyat 1Malaysia (RMR1M) dan Rumah Mesra Rakyat Plus (RMRPlus). Program RMR1M adalah satu program tanggungjawab sosial bukan berorientasikan keuntungan yang diwujudkan bagi membantu golongan berpendapatan rendah seperti nelayan, petani dan keluarga miskin yang tidak mempunyai rumah atau tinggal di rumah usang (daif) tetapi mempunyai tanah untuk membina rumah sendiri yang sempurna dan selesa.

4.4. Komposisi Lembaga Pengarah SPNB Mesra terdiri daripada dua (2) pengarah bebas dan tiga (3) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bukan bebas dan bukan eksekutif. Pengurusan SPNB Mesra diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dengan dibantu oleh 120 pegawai dan kakitangan.

4.5. Pengauditan yang dijalankan pada bulan November 2017 hingga Februari 2018 terhadap SPNB Mesra merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Pada keseluruhannya kedudukan kewangan SPNB Mesra adalah stabil walaupun syarikat merekodkan kerugian bagi tahun 2014 hingga 2016. Ini selepas mengambil kira objektif penubuhan SPNB Mesra iaitu menjalankan tanggungjawab sosial korporat bagi memenuhi aspirasi Kerajaan dengan membina RMR1M. SPNB Mesra mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan aset melebihi liabiliti sejumlah RM12.79 juta. Tahap kecairan aset syarikat juga adalah memuaskan iaitu pada kadar 1.15:1 pada tahun 2016 dan menunjukkan peningkatan berbanding tahun 2015. Bagaimanapun, liabiliti syarikat terutama amaun terhutang kepada kontraktor meningkat pada kadar yang signifikan setiap tahun kerana pembayaran kepada kontraktor bergantung kepada dana yang disalurkan oleh SPNB. Baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2016 masih positif iaitu berjumlah RM3.26 juta.

b. Aktiviti Pembinaan RMR1M

i. Prestasi Pembinaan RMR1M

Pembinaan RMR1M ini telah memberikan manfaat kepada golongan berpendapatan rendah untuk memiliki kediaman atas tanah sendiri pada harga mampu milik selaras dengan objektif program ini. Namun, pembinaan RMR1M masih belum mencapai sasaran kerana hanya 24,057 unit (54.5%) RMR1M yang telah dibina dan 8,145 unit (18.4%) masih dalam pembinaan berbanding 44,152 unit yang patut dibina. Sejumlah RM279.20 juta dana daripada Kerajaan bagi tujuan menanggung subsidi kos pembinaan 13,960 unit RMR1M telah digunakan untuk tujuan lain tanpa mendapat kelulusan Kementerian Kewangan Malaysia (MOF) terlebih dahulu.

ii. Pengurusan Pembinaan RMR1M

Secara keseluruhannya, pengurusan pembinaan RMR1M adalah selaras dengan objektif program ini. Aspek pengurusan inden kerja dan lanjutan masa kepada kontraktor adalah cekap. Bagaimanapun, aspek pembayaran kepada kontraktor dan kualiti pembinaan RMR1M boleh ditambah baik melalui pemantauan yang berterusan dan lebih berkesan.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus SPNB Mesra adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek komposisi ahli Lembaga Pengarah, penyediaan Pelan Perniagaan, pembayaran elaun tetap, elaun mesyuarat dan kemudahan Pengerusi.

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

- i. bilangan RMR1M yang dibina sehingga 31 Disember 2017 masih belum mencapai sasaran yang ditetapkan;
- ii. penggunaan dana subsidi untuk pembinaan unit RMR1M telah digunakan untuk tujuan lain;
- iii. pembayaran kepada kontraktor tidak dibuat mengikut tempoh yang telah ditetapkan; dan
- iv. kualiti sebahagian RMR1M yang dibina tidak mengikut lukisan/spesifikasi/senarai kuantiti (BQ) yang ditetapkan.

4.7. Bagi memastikan objektif penubuhan SPNB Mesra tercapai, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah SPNB Mesra memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. menggunakan dana subsidi untuk tujuan pembinaan RMR1M supaya sasaran bilangan unit RMR1M dapat dicapai selaras dengan objektif yang ditetapkan;
- ii. memantau penggunaan dana RMR1M bagi mengelakkan pembinaan unit RMR1M tertunggak dan kelewatan pembayaran kepada kontraktor;
- iii. menyiapkan baki pembinaan unit RMR1M yang masih tertunggak bagi mencapai sasaran yang ditetapkan iaitu sama ada melalui hasil kutipan RMR1M atau keuntungan projek Rumah Aspirasi Rakyat dan Rumah Idaman Rakyat oleh SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. dan SPNB Idaman Sdn. Bhd.;
- iv. mengkaji semula harga yang ditawarkan kepada kontraktor mengikut harga pasaran terkini dan membuat bayaran segera kepada kontraktor supaya objektif membantu, membangun dan memperkasakan kontraktor Bumiputera dicapai;

- v. pembinaan dan kerja elektrik RMR1M hendaklah mengikut spesifikasi yang ditetapkan bagi mengelakkan risiko kerosakan kepada rumah yang dibina dan menjamin keselamatan pemilik; dan
- vi. mempertingkatkan amalan terbaik tadbir urus dengan memastikan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah berstatus bebas dan mempunyai wakil yang mempunyai pengalaman dalam bidang pembinaan rumah serta menyediakan Pelan Perniagaan syarikat dengan memperincikan secara spesifik strategi jangka panjang dan pendek bagi pelaksanaan pembinaan RMR1M seperti tempoh masa siap pembinaan, keupayaan kontraktor dan keperluan kewangan.

5. KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

- **FELCRA BERHAD**
- **FELCRA URUS ESTET SDN. BHD.**

5.1. FELCRA Urus Estet Sdn. Bhd. (FUESB) adalah sebuah syarikat subsidiari milik penuh FELCRA Berhad yang ditubuhkan pada 31 Mei 2000 di bawah Akta Syarikat 1965. Modal dibenarkan dan berbayar FUESB masing-masing adalah berjumlah RM5 juta dan RM1 juta. Objektif FUESB adalah mengurus kendali estet/ladang milik FELCRA Berhad, ladang milik anak-anak syarikat FELCRA Berhad, ladang peserta FELCRA dan ladang luar yang memerlukan perkhidmatannya.

5.2. Aktiviti utama FUESB terbahagi kepada dua (2) iaitu sebagai ejen pengurusan ladang bagi mengurus kendali aktiviti-aktiviti pembangunan, penjagaan dan penyelenggaraan ladang termasuk aktiviti pengeluaran hasil ladang di bawah Kontrak Urus Kendali Ladang dan melaksanakan kerja-kerja pertanian am dan tanam semula bagi projek-projek tanaman sawit dan getah di bawah Kontrak Pertanian Am dan Tanam Semula. FUESB melaksanakan aktiviti urus kendali terhadap 45 kawasan/estet milik FELCRA Berhad, anak syarikat FELCRA Berhad dan peserta FELCRA di Sabah, Sarawak dan Perak seluas 80,242 hektar. Aktiviti urus kendali ladang melibatkan tanaman kelapa sawit, padi dan getah dengan kategori ladang yang telah mengeluarkan hasil, prahasil dan tanam semula/pertanian am. Manakala aktiviti urus kontrak melibatkan 102 projek pertanian am dan tanam semula dengan keluasan 25,418 hektar.

5.3. Komposisi Lembaga Pengarah FUESB terdiri daripada seorang pengarah bebas dan enam (6) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bebas dan bukan eksekutif. Seramai tiga (3) pengarah adalah wakil daripada FELCRA Berhad dan seorang wakil daripada Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB). Pengurusan

FUESB diketuai oleh Pengarah Urusan/*Managing Director* (MD) dengan dibantu oleh 404 orang pegawai.

5.4. Pengauditan yang dijalankan pada bulan November 2017 hingga Februari 2018 terhadap FUESB merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan FUESB adalah kukuh dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM10.52 juta pada tahun 2014, RM10.55 juta pada tahun 2015 dan RM9.82 juta pada tahun 2016. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 4.3:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, FUESB mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM16.69 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti

Pengurusan Aktiviti Urus Kendali Ladang kelapa sawit yang merupakan aktiviti utama syarikat didapati telah diurus dengan cekap. Prestasi pengeluaran buah tandan segar (BTS) secara keseluruhannya mencapai purata 85.6% berbanding sasaran yang ditetapkan dan prestasi pendapatan pula mencapai purata 86.9% berbanding nilai kontrak bagi tahun 2014 hingga 2017. Namun, masih terdapat ruang penambahbaikan bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan aktiviti urus kendali dari aspek penuaian, pembajaan dan pengurusan tenaga kerja.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus FUESB adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek keanggotaan Pengerusi dalam jawatankuasa lain, kebebasan keanggotaan Lembaga Pengarah, SOP yang digunakan, penetapan dan pencapaian KPI serta pelaporan Jawatankuasa Audit kepada Lembaga Pengarah.

5.5. Penemuan Audit utama bagi aktiviti urus kendali ladang yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh FUESB adalah seperti berikut:

- i. pencapaian pengeluaran BTS yang rendah di empat (4) daripada lapan (8) ladang berbanding sasaran yang ditetapkan;

- ii. purata pengeluaran BTS ladang yang diuruskan oleh FUESB berbanding FELCRA Berhad bagi ladang yang sama adalah lebih rendah walaupun purata kos dapat dikurangkan; dan
- iii. prestasi dan kualiti kerja penuaian dan pembajaan kurang cekap serta pengambilan tenaga kerja asing yang tidak mematuhi peraturan.

5.6. Bagi memastikan objektif penubuhan FUESB tercapai, adalah disyorkan Lembaga Pengarah serta pengurusan FUESB mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan. Antaranya adalah:

- i. membuat perancangan dan melaksanakan pemantauan yang lebih berkesan terhadap ladang yang mencapai pengeluaran BTS yang rendah;
- ii. mengawal kos operasi dan meningkatkan pengeluaran BTS dengan meningkatkan penggunaan mekanisasi ladang;
- iii. melaksanakan kerja yang ditetapkan dalam kontrak seperti kerja penuaian dua (2) kali sebulan, pembajaan disiapkan dalam tempoh ditetapkan dan pengambilan tenaga kerja asing dengan mengikut prosedur; dan
- iv. meningkatkan tadbir urus syarikat selaras dengan amalan terbaik dengan menentukan peranan Pengerusi dengan jelas, meningkatkan komposisi Pengarah bebas dan membincangkan aktiviti utama syarikat serta membentangkan Laporan Jawatankuasa Audit di mesyuarat Lembaga Pengarah.

6. KEMENTERIAN KESIHATAN MALAYSIA

- MALAYSIA HEALTHCARE TRAVEL COUNCIL

6.1. Malaysia Healthcare Travel Council (MHTC) diperbadankan sebagai Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) pada 7 Oktober 2011 di bawah kawal selia Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM). MHTC pada asalnya merupakan unit yang ditubuhkan di bawah KKM pada tahun 2005 untuk mempromosikan pelancongan kesihatan. Pada bulan Julai 2009, Kabinet meluluskan MHTC sebagai unit rasmi dalam KKM. Setelah pengkorporatannya sebagai entiti berasingan daripada KKM pada tahun 2011, objektif penubuhan syarikat ini adalah berfungsi sebagai agensi penyelaras bagi mempromosi dan menggalakkan pembangunan serta pertumbuhan industri pelancongan kesihatan Malaysia. Di bawah Program Transformasi Ekonomi (ETP), Kementerian Kesihatan telah menyenaraikan pelancongan kesihatan sebagai *entry*

point project (EPP) 4 bagi Bidang Keberhasilan Utama Ekonomi (NKEA) Penjagaan Kesihatan.

6.2. Kerajaan telah menyalurkan dana dalam bentuk geran berjumlah RM161.96 juta bagi tempoh tahun 2011 hingga bulan Jun 2018 untuk pelaksanaan program promosi pelancongan penjagaan kesihatan Malaysia dan menampung operasi MHTC. Geran yang disalurkan merangkumi geran mengurus daripada KKM (RM132.44 juta), Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan [PEMANDU] (RM6.27 juta) dan Kementerian Kewangan Malaysia (RM4.42 juta). MHTC juga turut menerima geran pembangunan mulai tahun 2013 melalui peruntukan KKM berjumlah RM18.83 juta. Selain itu, sumber pendapatan MHTC disokong dengan perolehan yuran ahli hospital dengan kadar bayaran RM20,000 (elit) dan RM3,000 (ordinary) setahun.

6.3. Komposisi ahli Lembaga Pengarah MHTC terdiri daripada lima (5) orang Pengarah berstatus bukan eksekutif yang merupakan wakil daripada KKM, Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia (MOTAC). Bagi melaksanakan fungsi syarikat, struktur korporat MHTC diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh 63 pegawai lantikan tetap serta 24 pegawai lantikan kontrak. MHTC juga menubuhkan *Malaysia Healthcare Representative Office* (MHRO) di Jakarta (Indonesia), Yangon (Myanmar) dan Ho Chi Minh (Vietnam) yang berperanan sebagai pusat sehati bagi pelancong berpotensi untuk mendapatkan maklumat rawatan kesihatan di Malaysia. Selain itu, MHTC turut melantik rakan strategik di Bangladesh, Vietnam dan China bagi membantu mempromosikan industri pelancongan kesihatan Malaysia di negara berkenaan.

6.4. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan MHTC menunjukkan syarikat ini adalah kurang stabil di mana MHTC merekodkan kerugian selepas cukai pada tahun 2017 berjumlah RM1.23 juta kesan daripada pengurangan penyaluran geran operasi Kerajaan yang diiktiraf sebagai lain-lain pendapatan syarikat. Tahap kecairan syarikat juga adalah pada kadar 1.2:1 pada akhir tahun 2017. Bagaimanapun, tunai dan kesetaraan tunai MHTC pada akhir tahun 2017 menunjukkan baki positif berjumlah RM13.54 juta dan syarikat masih merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM4.62 juta.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Projek

Keberkesanan keseluruhan aktiviti promosi MHTC secara tidak langsung memberikan impak kepada peningkatan kutipan hasil pendapatan daripada pelancongan kesihatan pada tahun 2017 berjumlah RM1.27 bilion berbanding RM527.2 juta pada tahun 2011. Inisiatif menerusi Program Transformasi Negara ini berjaya menjadikan Malaysia diiktiraf sebagai destinasi pelancongan kesihatan bagi empat (4) tahun berturut-turut sejak tahun 2015. Bagaimanapun, bagi mencapai sasaran hasil pendapatan pelancongan kesihatan berjumlah RM2.8 bilion pada tahun 2020, kadar pertumbuhan tahunan yang perlu dicapai adalah 30% bermula pada tahun 2018. Kecekapan output projek yang menggunakan geran pembangunan boleh ditambah baik dengan memastikan MHTC meningkatkan pemantauan terhadap output daripada vendor yang dilantik supaya matlamat syarikat tercapai.

ii. Pengurusan Projek

Kecekapan pengurusan aktiviti/projek boleh ditambah baik khususnya berkaitan pemantauan MHTC terhadap pematuan klausa *deliverables* dan petunjuk prestasi utama (KPI) oleh vendor/konsultan dan rakan strategik yang dilantik.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus MHTC adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek komposisi Lembaga Pengarah, pewujudan *Standard Operating Procedures* (SOP) bagi aktiviti promosi yang dijalankan, pewujudan Jawatankuasa Audit serta pelaksanaan Audit Dalaman agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

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

- i. sehingga bulan Jun 2018, MHTC hanya menggunakan sejumlah RM8.49 juta (45.1%) daripada keseluruhan peruntukan pembangunan berjumlah RM18.83 juta yang telah disalurkan oleh KKM;
- ii. wujud keperluan untuk menambah baik aspek perancangan yang teliti dalam pembangunan laman sesawang pelancongan kesihatan Malaysia; dan

- iii. peranan rakan strategik bagi memasarkan jenama Malaysia dan bertindak sebagai pejabat perwakilan di Bangladesh dan Vietnam adalah kurang berkesan kerana objektif dan sasaran yang ditetapkan dalam perjanjian tidak dilaksanakan sepenuhnya.

6.6. Bagi meningkatkan pencapaian dan pelaksanaan program pemasaran dan promosi pelancongan kesihatan Malaysia selaras dengan objektifnya serta memantapkan keupayaan dan tadbir urus MHTC, adalah disyorkan Lembaga Pengarah dan pengurusan MHTC mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- i. mengambil kira indikator sasaran aktiviti promosi yang dijalankan di peringkat antarabangsa dan dalam negara bagi menilai prestasi dan pencapaian syarikat keseluruhannya dalam usaha membangunkan industri pelancongan kesihatan Malaysia;
- ii. pemantauan MHTC terhadap inisiatif yang diambil berkaitan promosi pelancongan kesihatan Malaysia perlu dilaksanakan secara berterusan supaya sasaran kadar pertumbuhan tahunan dapat dicapai;
- iii. meningkatkan prestasi penggunaan peruntukan pembangunan dengan memastikan projek yang dirancang disiapkan mengikut tempoh;
- iv. memastikan kajian yang terperinci dijalankan sebelum sesuatu projek atau pemilihan rakan strategik dilaksanakan serta melaksanakan pemantauan yang lebih berkesan terhadap vendor dan rakan strategik; dan
- v. memastikan amalan terbaik tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Antara amalan yang perlu diberi perhatian adalah memantapkan peranan Lembaga Pengarah, mempertimbangkan sekurang-kurangnya separuh komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas serta mewujudkan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman.

7. KEMENTERIAN TENAGA, SAINS, TEKNOLOGI, ALAM SEKITAR DAN PERUBAHAN IKLIM

- NANOMALAYSIA BERHAD

7.1. NanoMalaysia Berhad (NMB) ditubuhkan pada 1 Ogos 2011 di bawah Akta Syarikat 1965. NMB merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI). Idea penubuhan NMB bermula dalam Mesyuarat Majlis Inovasi Negara pada 29 Oktober 2009 yang dipengerusikan

oleh YAB Perdana Menteri. Mesyuarat telah mengenal pasti teknologi nano sebagai salah satu enjin pertumbuhan Model Ekonomi Baru bagi mendukung Program Transformasi Ekonomi (ETP) di bawah *National Key Economic Area* (NKEA). Pada 14 Februari 2011, Majlis Inovasi Kebangsaan bersetuju bahawa pengkomersilan teknologi nano adalah diperlukan dan aktiviti yang sepadan mesti diselaraskan dengan inisiatif Agensi Inovasi Malaysia. Nama asal yang digunakan pada ketika itu adalah NanoMy. Bagaimanapun, pada 13 Julai 2011, mesyuarat Jemaah Menteri bersetuju supaya nama syarikat ini ditukar kepada NanoMalaysia Berhad dan nama tersebut kekal sehingga ke hari ini.

7.2. Objektif penubuhan NMB yang ditetapkan dalam Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) adalah untuk mengambil bahagian serta membantu dalam membangunkan dan mempromosi teknologi nano sebagai sumber pertumbuhan ekonomi negara. Selain itu, syarikat juga terlibat secara langsung dalam aktiviti menubuh, menyedia dan menyenggarakan pusat teknologi nano dan infrastruktur berkaitan penyediaan produk berasaskan teknologi nano. Dua (2) bahagian terlibat di NMB bagi menjalankan aktiviti utamanya iaitu *National Graphene Action Plan* (NGAP) *Office* yang menggunakan aplikasi *graphene* dan *Innovation Office* (IO) yang menggunakan aplikasi di antaranya seperti *nano silica*, *zeolite* dan *nano cellulose*. Kedua-dua bahagian ini perlu menggunakan aplikasi tersebut dalam menghasilkan produk berasaskan teknologi nano.

7.3. Sejak penubuhannya pada tahun 2011 sehingga bulan April 2018, NMB telah menerima geran Kerajaan berjumlah RM66.33 juta daripada tiga (3) Kementerian iaitu Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI), Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI) serta daripada Unit Perancang Ekonomi (EPU) untuk menampung operasi dan melaksanakan aktiviti utama berkaitan dengan teknologi nano. Geran tersebut terdiri daripada geran mengurus berjumlah RM6.98 juta dan geran program berjumlah RM59.35 juta.

7.4. NMB mempunyai tujuh (7) orang ahli Lembaga Pengarah daripada keseluruhan sembilan (9) ahli Lembaga Pengarah seperti yang dinyatakan dalam klausa 32 (a) Artikel Penubuhan Syarikat. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, NMB diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh tujuh (7) pegawai kanan termasuk 33 kakitangan.

7.5. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Ogos 2018 terhadap NMB merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan NMB adalah stabil di mana pada akhir tahun 2017 NMB telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM415,218. Syarikat ini berada pada tahap kecairan yang terlalu tinggi dan kurang memuaskan pada kadar 87.9:1 menunjukkan aset semasa tidak digunakan secara optimum. Selain itu, NMB mencatatkan aliran tunai bersih positif serta baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM15.94 juta pada akhir tahun 2017.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Aktiviti Produk Berasaskan Teknologi Nano

Kedua-dua bahagian yang terlibat dalam penghasilan output iaitu NGAP dan IO telah berjaya mencapai KPI terhadap output yang ditetapkan melalui penghasilan 12 produk dengan fungsi yang berbeza-beza bagi tahun 2016 dan 2017 pada kadar 100% hingga 170%. Manakala, KPI bagi tahun 2018 sedang dalam proses pelaksanaan pada kadar 19% hingga 70%. *Outcome* yang dihasilkan adalah merujuk kepada pemasaran produk berasaskan teknologi nano yang dihasilkan dalam atau luar negara. Kedua-dua bahagian ini telah berjaya memasarkan produk masing-masing iaitu sebanyak 13 produk bagi tahun 2016 sehingga bulan April 2018 pada kadar 42.8% hingga 200%. Berdasarkan borang penilaian Audit yang diedarkan kepada syarikat yang mengkomersilkan produk berteknologi nano mendapati majoriti syarikat menyatakan kesediaan untuk terus bekerjasama melalui pembangunan produk yang lain. Ini sebagai petunjuk positif bagi NMB dalam memberi komitmen yang baik terhadap syarikat yang terlibat.

ii. Pengurusan Aktiviti Produk Berasaskan Teknologi Nano

NMB telah membelanjakan sejumlah RM1.21 juta untuk membeli sebanyak 14 peralatan dan mesin di enam (6) buah lokasi untuk menghasilkan produk berasaskan teknologi nano yang digunakan sepenuhnya. Kos yuran pentadbiran bagi menguruskan *Escrow Account* berjumlah RM16,770 lebih tinggi daripada caj yang dikenakan oleh bank secara tahunan selain daripada beberapa syarat kontrak yang tidak dipatuhi seperti tidak mengemukakan penyata bank setiap bulan. NMB telah dilantik oleh MOSTI untuk menganjurkan tiga (3) program iaitu Anugerah Inovasi Negara, *National Innovation and Creative Economy* dan Minggu Sains Negara yang memberi promosi, pendedahan dan kesedaran kepada umum tentang teknologi nano di Malaysia. Platform ini telah digunakan untuk meningkatkan pangkalan data NMB terhadap syarikat yang boleh

menjalinkan bekerjasama pada masa hadapan untuk memperkembangkan lagi industri teknologi nano di Malaysia.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus NMB adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk membuat penambahbaikan dalam aspek Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP), Jawatankuasa Audit, Audit Dalaman dan Jawatankuasa Sumber Manusia selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

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

- i. hanya enam (6) produk (50%) daripada keseluruhan 12 produk berasaskan teknologi nano yang dipasarkan telah berdaftar dengan syarikat NanoVerify Sdn. Bhd. walaupun kesemua produk dihasilkan menggunakan geran NMB;
- ii. NMB juga tidak mewujudkan polisi dan prosedur yang menyeluruh terhadap pengurusan aset *Innovation Office* (IO) ini;
- iii. kos yuran pentadbiran *Escrow Account* bagi menguruskan peruntukan pembangunan adalah lebih tinggi daripada bank dan tiada faedah dalam bentuk deposit tetap telah diterima;
- iv. NMB telah memohon RM2 juta pada tahun 2015 untuk pelaksanaan dua (2) program melibatkan enam (6) KPI yang telah dicapai sepenuhnya tetapi masih mempunyai baki perbelanjaan sejumlah RM0.53 juta sehingga bulan April 2018; dan
- v. insentif wang sagu hati dan pembayaran gaji bulan ke-13 hanya diluluskan di peringkat Jawatankuasa Sumber Manusia tanpa kelulusan ahli Lembaga Pengarah sebelum ia dilaksanakan.

7.7. Bagi meningkatkan pencapaian objektif penubuhan NMB, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah NMB memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. memastikan setiap syarikat yang menggunakan geran NMB dan telah memasarkan produk mereka agar berdaftar dengan NanoVerify Sdn. Bhd. sebagai sokongan terhadap geran yang telah diberi;

- ii. mesin dan peralatan makmal untuk menghasilkan produk berteknologi nano hendaklah digunakan dengan optimum bagi mencapai sasaran/tujuan penghasilan produk tersebut. Polisi dan prosedur pengurusan aset juga hendaklah disediakan secara menyeluruh bagi mengawal peralatan dan mesin yang berada di luar premis perniagaan NMB;
- iii. mengkaji keberkesanan setiap program yang dianjurkan agar kelemahan dapat dikenal pasti dan ditambah baik pada masa hadapan;
- iv. mewujudkan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman bagi meningkatkan kawalan dalaman dan memantapkan tadbir urus syarikat;
- v. memastikan pembayaran sagu hati dan gaji bulan ke-13 mendapat kelulusan ahli Lembaga Pengarah sebelum pembayaran dibuat; dan
- vi. memastikan syarikat tidak terlalu bergantung kepada geran Kerajaan dan meningkatkan pendapatan yang dijana sendiri selaras dengan pengurangan geran mengurus yang disalurkan oleh Kerajaan.

8. KEMENTERIAN WILAYAH PERSEKUTUAN PERBADANAN PUTRAJAYA

- **PUTRAJAYA LEISURES & SERVICES GROUP SDN. BHD.**
- **CONVENTION & EXHIBITION (PUTRAJAYA) SDN. BHD.**

8.1. Convention & Exhibition (Putrajaya) Sdn. Bhd. (Co-X) telah ditubuhkan pada 16 Julai 2013 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan nama Putrajaya International Convention Centre Sdn. Bhd. (PICCSB) yang merupakan anak syarikat kepada Perbadanan Putrajaya (PPj) di bawah Kementerian Wilayah Persekutuan (KWP). PJ Hotels & Resorts Sdn. Bhd. yang sebelum ini dikenali sebagai Putrajaya Shangri-La Hotel merupakan anak syarikat kepada PPj telah dinaik taraf pada 1 Jun 2016 sebagai syarikat induk kepada Co-X dengan nama Putrajaya Leisures & Services Group Sdn. Bhd. (PULSE). Co-X merupakan syarikat berhad menurut syer dengan modal saham dibenarkan sejumlah RM10 juta dan modal saham berbayar sejumlah RM7.5 juta. Objektif penubuhan Co-X adalah bagi menjalankan perniagaan pengurusan acara (event management), ejen pelancongan dan pengurusan hotel. Aktiviti utama Co-X adalah menyediakan kemudahan fasiliti bagi konvensyen bertaraf antarabangsa, pameran, *business centre* (BC) dan *food and beverages* (F&B) di bangunan Putrajaya International Convention Centre (PICC) dengan 54 buah dewan yang mempunyai kapasiti seramai 25,000 orang dalam satu masa. Co-X telah meluaskan aktivitinya apabila mengambil alih operasi hotel PJ Hotels & Resorts yang telah dijenamakan semula sebagai Pulse Grande Hotel pada tahun 2017.

8.2. Komposisi Lembaga Pengarah Co-X terdiri daripada dua (2) orang pengarah bebas dan enam (6) orang bukan bebas termasuk Pengerusi yang berstatus bukan eksekutif dan juga merupakan Presiden PPj. Pengurusan Co-X diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh Ketua Pegawai Operasi bersama 210 orang kakitangan.

8.3. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Secara keseluruhannya kedudukan kewangan Co-X adalah stabil. Syarikat telah mencatatkan peningkatan keuntungan sebelum cukai pada tahun 2016 sejumlah RM2.56 juta (147.1%) berikutan pengambilalihan Hotel Pulse Grande tetapi mencatatkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM5.3 juta pada tahun 2017 kerana peningkatan dalam kos jualan, perbelanjaan pentadbiran dan operasi serta tidak menerima geran penyenggaraan bangunan PICC. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa kurang daripada kadar satu (1) menunjukkan penurunan keupayaan syarikat membayar hutang jangka pendek. Tunai dan kesetaraan tunai Co-X pada akhir tahun menunjukkan trend yang positif.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Pencapaian Output

Pencapaian output berkaitan jumlah pendapatan pada keseluruhannya bagi tahun 2015 dan 2016 adalah cecap masing-masing pada kadar 91% (RM29.56 juta) dan 90.4% (RM34 juta). Bagaimanapun, pencapaian pada tahun 2017 adalah tidak cecap kerana hanya mencapai sebanyak 60.4% berbanding sasaran. Namun Co-X mempunyai potensi untuk meningkatkan pencapaian output dengan menggiatkan usaha promosi bagi mencapai sasaran yang ditetapkan.

ii. Pencapaian Outcome

Secara keseluruhannya, pencapaian *outcome* Co-X adalah berkesan berdasarkan maklum balas positif yang diterima untuk tempoh tiga (3) tahun yang mencapai purata melebihi 98.5% telah menunjukkan pelanggan berpuas hati dengan perkhidmatan Co-X. Namun masih terdapat ruang penambahbaikan daripada aspek kualiti fasiliti yang disediakan di bangunan PICC.

iii. Prestasi Pengurusan Aktiviti

- Prestasi pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 dan 2016 adalah cekap kerana peningkatan bilangan acara mengikut segmen pada tahun 2016 sebanyak 66 acara (13.5%). Peningkatan pendapatan juga diperoleh bagi acara antarabangsa sejumlah RM1.06 juta (15%). Bagaimanapun, pencapaian pengurusan aktiviti pada tahun 2017 adalah tidak cekap kerana penurunan jumlah bilangan acara mengikut segmen sebanyak 125 acara (22.5%). Pendapatan penganjuran acara antarabangsa pada tahun 2017 juga menurun secara mendadak sejumlah RM7.76 juta (95%). Pencapaian pembidaan dan sebut harga juga tidak cekap menyebabkan ia tidak mencapai objektif kerana hanya satu acara sahaja yang berjaya dibida oleh Co-X pada tahun 2017. Bagaimanapun, Co-X mempunyai potensi untuk meningkatkan pencapaian pengurusan aktiviti dengan menggiatkan usaha promosi pasaran antarabangsa dan domestik bagi meningkatkan pendapatan Co-X.
- Pengurusan geran yang diterima oleh Co-X adalah tidak berhemat kerana geran sejumlah RM9 juta (100%) pada tahun 2015 dan RM7.5 juta (60%) pada tahun 2016 telah dibelanjakan selain daripada kerja-kerja penyenggaraan dan bayaran premium insurans tahun 2015/2016 yang diluluskan.
- Pengurusan kewangan berkaitan dengan pembayaran hutang kepada pemiutang adalah tidak cekap kerana Co-X tidak dapat menjelaskan hutang kepada pemiutang berjumlah RM1.6 juta yang melebihi tempoh 30 hari, RM1.42 juta melebihi 60 hari dan sejumlah RM6.44 juta melebihi 90 hari pada 31 Disember 2017. Wujudnya keperluan menambah baik daripada aspek pemantauan pengurusan hutang bagi menjaga nama baik syarikat.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus Co-X adalah memuaskan. Terdapat keperluan untuk menambah baik dalam aspek amalan tadbir urus berkaitan Lembaga Pengarah, *Standard Operating Procedures* (SOP), Jawatankuasa Audit, fungsi Audit Dalaman serta Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan.

8.4. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh Co-X adalah seperti berikut:

- i. berdasarkan *Balance Scorecard*, KPI utama berkaitan kewangan Co-X pada tahun 2017 adalah kurang cekap;

- ii. kelulusan bagi membelanjakan dana yang diberikan oleh pihak yang mengeluarkan dana tidak dinyatakan secara jelas menyebabkan Co-X tidak maklum mengenai terma-terma dan syarat-syarat kelulusan geran yang diberikan;
- iii. sejumlah RM16.5 juta dana bagi kerja-kerja pembaikan dan penyenggaraan telah digunakan bagi perbelanjaan selain daripada yang diluluskan tanpa mendapat kelulusan KWP atau PPj; dan
- iv. kelewatan dalam menjelaskan komitmen hutang kepada pemiutang.

8.5. Bagi memastikan objektif penubuhan Co-X dapat dicapai dan prestasi pengurusan syarikat serta tadbir urus Co-X ditambah baik, pihak Audit mengesyorkan Co-X mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- i. memastikan peruntukan geran hanya dibelanjakan bagi kerja-kerja yang diluluskan oleh pemberi geran sahaja;
- ii. menggiatkan usaha promosi bagi menarik lebih banyak penganjuran acara domestik dan luar negara dilaksanakan menggunakan fasiliti Co-X bagi meningkatkan pencapaian pendapatan seterusnya untuk menyelesaikan hutang kepada pemiutang;
- iii. membuat penambahbaikan dengan melaksanakan strategi perniagaan dan pemasaran yang lebih terancang seperti meluaskan kerjasama dengan badan-badan korporat di Malaysia atau di luar negara supaya KPI bagi *key focus area* kewangan Co-X dapat dicapai;
- iv. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan terutamanya dari segi pemantauan Lembaga Pengarah terhadap aktiviti utama syarikat, penggunaan dana, pencapaian dan pengukuran KPI, penubuhan dan pelaksanaan Jawatankuasa Audit serta fungsi Audit Dalaman; dan
- v. memastikan SOP dan polisi berkaitan imbuhan dan bonus disediakan supaya Co-X mempunyai standard dan rujukan dalam menentukan pemberian imbuhan dan bonus.



PENGURUSAN SYARIKAT KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN PERSEKUTUAN

KEMENTERIAN HAL EHWAL EKONOMI

1. YAYASAN PENERAJU PENDIDIKAN BUMIPUTERA

1.1. LATAR BELAKANG

1.1.1. Yayasan Peneraju Pendidikan Bumiputera (YPPB) diperbadankan pada 24 November 2011 di bawah Akta Syarikat 1965. YPPB merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan di bawah Kementerian Hal Ehwal Ekonomi. Penubuhan YPPB adalah satu inisiatif di bawah Hala Tuju Transformasi Ekonomi Bumiputera yang dilancarkan oleh Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (EPU, JPM) bertujuan untuk mengukuhkan pembinaan keupayaan Bumiputera secara sejagat dan berterusan. Objektif YPPB adalah meningkatkan kualiti, kuantiti dan keberkesanan bakat-bakat Bumiputera sejajar dengan usaha Kerajaan dalam menaik taraf Malaysia ke arah negara berpendapatan tinggi melalui pendidikan akademik, pensijilan profesional dan vokasional. Berdasarkan objektif ini, YPPB adalah dikehendaki meningkatkan kebolehpasaran Bumiputera yang menganggur melalui Program Peneraju Skil dan membangunkan ramai profesional Bumiputera dalam bidang kritikal.

1.1.2. YPPB telah menerima sejumlah RM468.13 juta geran mengurus daripada JPM dan pembangunan daripada EPU pada RMKe-10 dan RMKe-11 bagi tujuan operasi dan pengurusan program pendidikan. Sehingga 31 Disember 2017, YPPB telah mengendalikan 204 program intervensi melibatkan peserta seramai 20,082 orang dengan peruntukan berjumlah RM419.54 juta. Sasaran program ini adalah kanak-kanak Bumiputera kurang bernasib baik untuk mendapatkan akses pendidikan yang berkualiti, membantu belia Bumiputera tanpa kelayakan rasmi memperoleh sijil yang diiktiraf industri/antarabangsa dan memperoleh pekerjaan di sektor berpendapatan tinggi serta meningkatkan jumlah pekerja profesional Bumiputera.

1.1.3. Tiga (3) program teras yang ditawarkan oleh YPPB kepada golongan sasaran adalah Program Peneraju Tunas, Peneraju Skil dan Peneraju Profesional. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.1**.

JADUAL 1.1
PROGRAM TERAS YANG DITAWARKAN OLEH YPPB

TERAS	GOLONGAN SASARAN	BUTIRAN
Peneraju Tunas	• Pelajar sekolah rendah, menengah dan pengajian tinggi yang berpotensi. • Berpendapatan isi rumah rendah (RM4,000 ke bawah). • Latar belakang yang mencabar.	Program pembiayaan pendidikan bagi pengajian: • Maktab Rendah Sains MARA/Sekolah Berasrama Penuh. • Institusi Pendidikan Tinggi Awam/Swasta. • <i>Top 50 universiti terkemuka dunia mengikut QS World University Ranking.</i>
Peneraju Skil	• Pelajar cenderung dalam pendidikan teknikal dan latihan vokasional. • Pekerja kurang/separa mahir.	Program pembiayaan latihan pembangunan kemahiran mengikut permintaan industri bagi meningkatkan skil vokasional dan teknikal ke peringkat pengiktirafan industri dan antarabangsa. Calon yang menyertai program ini akan menerima jaminan penempatan pekerjaan selepas tamat latihan dan sasaran pendapatan minima RM1,500 (Peneraju Skil Iltizam) dan RM3,800 (Peneraju Skil).
Peneraju Profesional	Lepasan sekolah/universiti dan pekerja.	Program pembiayaan (pinjaman boleh ubah) latihan pembangunan bagi mendapatkan pensijilan, perlesenan profesional dan program khusus dengan objektif untuk meningkatkan bilangan Bumiputera bertauliah dalam bidang profesional seperti perakaunan, kewangan dan kejuruteraan. Sasaran pendapatan minima RM5,000.

Sumber: YPPB Roadmap to 2020 dan Laporan Tahunan 2016

1.1.4. Lembaga Pemegang Amanah YPPB dipengerusikan oleh mantan YAB Perdana Menteri dan dianggotai oleh lima (5) Menteri berdasarkan Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A). Sejak Pilihan Raya Umum Ke-14, jawatan Pengerusi dan tiga (3) ahli Lembaga Pemegang Amanah masih kosong dan belum dilantik sehingga tarikh pengauditan. YPPB juga menubuhkan Jawatankuasa Kerja yang dipengerusikan oleh Menteri di Jabatan Perdana Menteri dengan keahlian seramai tiga (3) orang. Pengurusan YPPB diketuai oleh Ketua Eksekutif dengan dibantu oleh dua (2) orang Pengarah Kanan dan 57 kakitangan. Sebagai sebuah Syarikat Berhad Menurut Jaminan di bawah Kementerian Hal Ehwal Ekonomi, YPPB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) dan peraturan-peraturan lain yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

1.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

1.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2015 hingga 2017 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 hingga bulan Mac 2018. Bagi pengurusan aktiviti, program Peneraju Tunas dan Peneraju Profesional telah dipilih kerana pelaksanaan kedua-dua program ini menggunakan peruntukan tertinggi daripada geran pembangunan yang disalurkan oleh Unit Perancang Ekonomi. Pengauditan dijalankan di pejabat YPPB terletak di KL Sentral, Kuala Lumpur.

1.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan YPPB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Jamal, Amin & Partners. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; serta analisis aliran tunai. Bagi amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti, pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan YPPB. Selain itu, pihak Audit menjalankan analisis terhadap data syarikat dan menemu bual pegawai berkaitan bagi mendapatkan penjelasan lanjut.

1.5. RUMUSAN AUDIT

1.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Pada keseluruhannya, kedudukan kewangan YPPB adalah stabil. Pada tahun 2017, syarikat merekodkan kurangan sebelum cukai bagi tahun 2017 sejumlah RM9.15 juta berbanding lebihan sebelum cukai pada tahun 2016 dan 2015. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa juga memuaskan iaitu pada nisbah 1.31:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Bagi membiayai program pendidikan dan menampung belanja operasinya, YPPB memperoleh geran mengurus daripada JPM dan geran pembangunan daripada EPU. Selain itu, YPPB menerima sumbangan korporat bagi menjalankan program pembiayaan pendidikan serta menggunakan hasil faedah deposit tetap bagi menampung perbelanjaan operasinya. YPPB juga mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai

positif iaitu berjumlah RM109.46 juta pada akhir tahun 2017 di mana sejumlah RM70 juta dilaburkan dalam deposit tetap.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Program Peneraju

Secara keseluruhannya, program teras yang dilaksanakan oleh YPPB telah meningkatkan kualiti, kuantiti dan keberkesanan bakat Bumiputera. Pencapaian akademik pelajar adalah baik kecuali bagi pelajar program Peneraju Tunas Geliga. Selain itu, bilangan peserta yang mendaftar sehingga tahun 2017 mencapai sasaran dan kadar peserta yang keluar program tidak melebihi kadar yang ditetapkan. Bagaimanapun, berdasarkan trend pencapaian bilangan pekerja berkemahiran yang menyertai program bagi tahun 2015 hingga 2017, YPPB didapati sukar mencapai sasaran 29,600 pekerja berkemahiran menjelang tahun 2020. Pencapaian bilangan pekerja berkemahiran sehingga tahun 2017 hanya 10,474 orang (35.4%).

ii. Pengurusan Program Peneraju Tunas dan Peneraju Profesional

Secara keseluruhannya, aspek pengurusan geran program teras YPPB telah dilaksanakan dengan cekap. Bagaimanapun, pengurusan program Peneraju Tunas dan Profesional boleh ditambah baik terutamanya bagi aspek pelantikan rakan program dan rakan strategik serta pengurusan kutipan bayaran pembiayaan.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus YPPB adalah kurang memuaskan dan terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek penubuhan Audit Dalaman dan Jawatankuasa Audit.

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

- i. Lembaga Tender tidak ditubuhkan bagi pelantikan rakan program dan rakan strategik serta SOP khusus tidak disediakan bagi pelantikan rakan strategik; dan
- ii. pengeluaran *Letter of Demand* kepada peserta yang melanggar kontrak telah mengambil masa selama 18 hingga 38 bulan mengakibatkan sejumlah

RM2.01 juta penghutang pembiayaan yang masih belum dikutip sehingga bulan Julai 2018.

1.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

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

1.6.1. Kedudukan Kewangan

1.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan YPPB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 1.2**.

JADUAL 1.2
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

BUTIRAN	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)
Geran Pembangunan	77.82	107.91	134.45
Geran Mengurus	7.10	6.46	4.28
Lain-lain Pendapatan	7.59	8.56	20.65
JUMLAH PENDAPATAN	92.51	122.93	159.38
Belanja Program Pendidikan	(81.61)	(112.41)	(159.27)
Belanja Pentadbiran	(7.84)	(8.02)	(9.26)
JUMLAH PERBELANJAAN	(89.45)	(120.43)	(168.53)
LEBIHAN/(KURANGAN) SEBELUM CUKAI	3.06	2.50	(9.15)
LEBIHAN TERKUMPUL	34.17	36.67	27.52
JUMLAH ASET	119.28	138.77	127.49
JUMLAH LIABILITI	44.38	67.77	95.81
JUMLAH EKUITI	74.90	71.00	31.68
JUMLAH EKUITI DAN LIABILITI	119.28	138.77	127.49
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	114.82	131.22	109.46

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

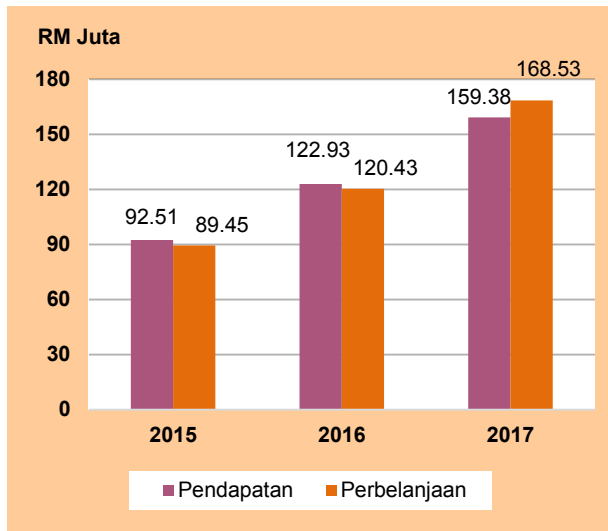
1.6.1.2. Pendapatan utama YPPB adalah perolehan daripada pelunasan geran pembangunan pendidikan dan geran belanja mengurus yang diterima daripada EPU dan JPM. Peningkatan pendapatan pada tahun 2017 dan 2016 adalah disebabkan pelunasan geran pembangunan masing-masing berjumlah RM26.54 juta (24.6%) dan RM30.09 juta (38.7%) berbanding tahun sebelumnya. Peningkatan ini disumbangkan oleh pertambahan peserta baru bagi ketiga-tiga teras program iaitu seramai 6,239 (2016) dan 5,954 (2017) serta pembiayaan

bagi peserta sedia ada yang aktif seramai 15,716 orang. Lain-lain pendapatan syarikat pula merangkumi faedah daripada deposit tetap; sumbangan daripada syarikat korporat, badan Kerajaan dan Negeri; manfaat bukan berbentuk wang; serta diskaun diterima. Faedah deposit tetap, sumbangan dan manfaat bukan berbentuk wang ini juga digunakan sebagai sumber dana bagi pembiayaan program teras Peneraju selain geran Kerajaan. Sumber lain ini menyumbang sehingga 13.1% bagi peruntukan program YPPB pada tahun 2017. Peningkatan lain-lain pendapatan melebihi 100% pada tahun 2016 adalah disumbangkan oleh perolehan hasil faedah deposit tetap sejumlah RM3.50 juta dan sumbangan berjumlah RM9.15 juta daripada Permodalan Nasional Berhad dan Teraju Bumiputera Corporation. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.2** dan **Carta 1.1**.

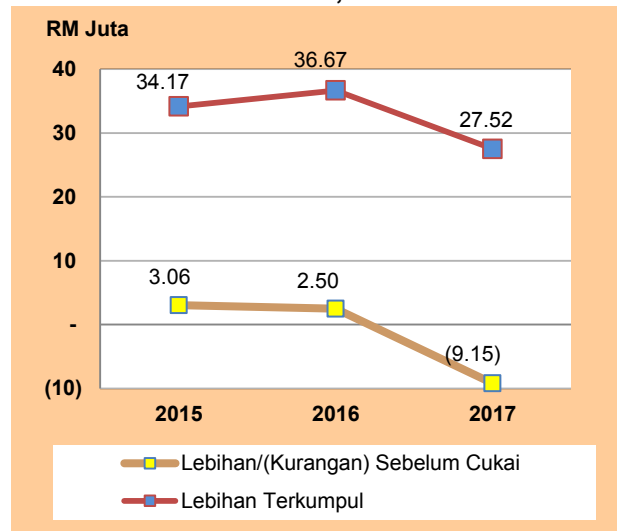
1.6.1.3. Perbelanjaan YPPB terdiri daripada belanja program pendidikan dan perbelanjaan pentadbiran. Belanja program pendidikan adalah bagi Program Peneraju Tunas, Peneraju Profesional, Peneraju Skil dan Skim Prihatin Pendidikan 1Malaysia. Perbelanjaan utama ini melibatkan belanja program pembangunan sejumlah RM143.34 juta (40.6%), yuran tuisyen sejumlah RM128.85 juta (36.5%) dan elaun/biasiswa sejumlah RM56.55 juta (16%) bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017. Belanja program pendidikan meningkat 41.7% pada tahun 2017 berbanding tahun 2016 disebabkan penambahan peserta baru di samping peserta sedia ada dengan kos purata RM11,000 seorang. Perbelanjaan pentadbiran menunjukkan peningkatan bagi tahun 2017 berbanding tahun 2016 disebabkan penambahan kakitangan seramai sembilan (9) orang; kenaikan gaji tahunan dan bonus kakitangan; yuran konsultan bagi Pelan Hala Tuju YPPB Pasca 2020 berjumlah RM387,625; dan bayaran kepada Prokhas Corporation bagi pengurusan program Skim Prihatin Pendidikan 1Malaysia (SPP1M) berjumlah RM316,500. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 1.2** dan **Carta 1.1**.

1.6.1.4. Analisis terhadap kedudukan kewangan turut mendapati YPPB mengalami trend penurunan lebih sebelum cukai bagi dua (2) tahun berturut-turut iaitu tahun 2016 dan 2017. Pada tahun 2017, kurangan sebelum cukai yang dialami berjumlah RM9.15 juta disebabkan oleh perolehan geran pembangunan dan sumbangan dana korporat pada tahun semasa tidak dapat menampung perbelanjaan program pendidikan yang meningkat berikutan penambahan program baru antaranya perbelanjaan program Malaysia *Professional Accountancy Centre* (MyPAC) berjumlah RM21.39 juta. Bagaimanapun, sehingga 31 Disember 2017, YPPB masih mencatat lebihan terkumpul berjumlah RM27.52 juta dan jumlah ini menurun berbanding tahun 2016 kerana kesan kurangan tahun semasa yang dicatat oleh YPPB. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.2** dan **Carta 1.2**.

CARTA 1.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



CARTA 1.2
TREND LEBIHAN/(KURANGAN) SEBELUM
CUKAI SERTA LEBIHAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



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

1.6.1.5. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati YPPB mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun. YPPB turut berada pada tahap kecairan yang memuaskan bagi memenuhi obligasi jangka pendek. YPPB merekodkan aset berjumlah RM119.28 juta, RM138.77 juta dan RM127.49 juta masing-masing bagi tahun 2015, 2016 dan 2017. Komponen terbesar dalam aset YPPB adalah aset semasa iaitu merupakan penghutang pelbagai dan deposit jangka pendek serta tunai dan kesetaraan tunai. Pada tahun 2017, aset semasa menurun sejumlah RM11.28 juta (8.1%) berbanding tahun 2016 disebabkan pengurangan tunai daripada geran pembangunan bagi menampung pembayaran perbelanjaan program tahun semasa berjumlah RM30.16 juta dan sumbangan korporat yang telah diambil kira dalam akaun penghutang, tetapi masih belum diterima berjumlah RM12.72 juta. YPPB hanya mempunyai liabiliti semasa yang terdiri daripada pemiutang dan peruntukan perbelanjaan program bagi penyedia perkhidmatan atau rakan program. Liabiliti semasa menunjukkan peningkatan pada tahun 2017 dan 2016 disebabkan peruntukan bagi bayaran kepada penyedia perkhidmatan bagi program pendidikan yang bertambah selari dengan peningkatan peserta.

1.6.1.6. Analisis Audit juga dijalankan terhadap kedudukan aliran tunai YPPB bagi menilai keupayaan syarikat untuk menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Baki tunai dan kesetaraan tunai YPPB pada akhir tahun 2017 adalah baik dengan baki tunai positif berjumlah RM109.46 juta. Bagaimanapun, jumlah ini

menurun sejumlah RM21.76 juta (28.5%) berbanding tahun 2016 disebabkan peningkatan sumbangan korporat berjumlah RM11.72 juta yang masih belum diterima, pembelian peralatan dan perolehan *Data Management System* serta perubahan dalam dana pendidikan di mana terimaan geran pada tahun semasa yang tidak mencukupi untuk menampung pelunasan geran pembangunan dan mengurus pada tahun yang sama.

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

1.6.2. Pengurusan Aktiviti

1.6.2.1. Pencapaian Output

- a. Mengikut *Strategic Roadmap To 2020* yang telah diluluskan oleh Jawatankuasa Kerja, YPPB menyasarkan pembangunan 40,000 bakat Bumiputera atau penerima manfaat menjelang tahun 2020 yang terdiri daripada 4,000 pelajar (10%), 29,600 pekerja berkemahiran (74%) dan 6,400 profesional (16%). Selain itu, sasaran 40,000 bakat Bumiputera menjelang tahun 2020 ini juga ditetapkan mengikut tiga (3) gelombang utama seperti berikut:
 - i. gelombang pertama (2012 - 2014): 4,000 peserta (10%);
 - ii. gelombang kedua (2015 - 2017): 16,400 peserta (41%); dan
 - iii. gelombang ketiga (2018 - 2020): 19,600 peserta (49%).
- b. Pelan Strategik Tahunan YPPB juga telah menetapkan sasaran bilangan bakat Bumiputera yang perlu dibangunkan setiap tahun bagi mencapai sasaran gelombang utama. Sasaran yang ditetapkan sehingga tahun 2017 adalah seramai 21,985 peserta iaitu 1,585 peserta (7.8%) lebih tinggi berbanding bilangan mengikut gelombang pertama dan kedua iaitu seramai 20,400 peserta.
- c. Mengikut Laporan Pencapaian KPI sehingga tahun 2017, bilangan peserta program yang telah mendaftar masuk untuk tiga (3) program teras adalah seramai 20,082 peserta (91.7%) berbanding 21,895 peserta yang disasarkan mengikut Pelan Strategik Tahunan. Secara keseluruhannya, pencapaian ini adalah 50.2% berbanding sasaran 40,000 orang sehingga 2020. Semakan Audit mendapati hanya kategori pelajar telah melebihi sasaran yang

ditetapkan iaitu seramai 5,067 peserta (133.2%). Manakala kategori pekerja berkemahiran dan profesional masing-masing mencapai 83%.

- d. Semakan Audit selanjutnya mendapati pencapaian seramai 20,082 peserta ini termasuk peserta yang telah keluar program iaitu seramai 1,333 peserta. Bagaimanapun, kadar peserta yang keluar program tidak melebihi kadar yang telah ditetapkan dalam Pelan Strategik Tahunan YPPB iaitu 5%, 15% dan 30% masing-masing bagi program Peneraju Tunas (pelajar), Peneraju Skil (pekerja berkemahiran) dan Peneraju Profesional (profesional). Peratusan peserta keluar program yang tertinggi adalah daripada peserta program Peneraju Profesional iaitu 13.5% (518 peserta) daripada 3,840 peserta yang mendaftar. YPPB memaklumkan pihak Audit pada 10 Oktober 2018, antara sebab utama peserta keluar program khususnya bagi program Peneraju Profesional adalah kerana tahap kesukaran program yang mencabar di mana kadar lulus peperiksaan profesional adalah rendah dan ketidakupayaan pelajar untuk mengimbangi masa bekerja dan masa belajar terutamanya bagi pelajar separuh masa. Ini merupakan faktor utama peserta program Profesional hilang motivasi dan minat untuk meneruskan program. Pencapaian output bilangan peserta setelah mengambil kira peserta yang keluar program adalah seramai 18,749 bakat Bumiputera (46.9%). Butiran pencapaian bilangan peserta yang mendaftar (input) dan peserta yang mendapat manfaat keseluruhan program (output) mengikut kategori adalah seperti **Jadual 1.3**.

JADUAL 1.3
PENCAPAIAN OUTPUT SEHINGGA TAHUN 2017

KATEGORI	BILANGAN PESERTA MENDAFTAR (INPUT)				BILANGAN PESERTA KELUAR PROGRAM		PENCAPAIAN BILANGAN BAKAT BUMIPUTERA SEHINGGA 2017 (OUTPUT)		BAKI PESERTA YANG BELUM DICAPAI
	SASARAN 2012 HINGGA 2020	SASARAN 2012 HINGGA 2017	PENCAPAIAN SEHINGGA 2017		SASARAN	SEBENAR			
	(a)		(b)			(c)	d=(b-c)		
Pelajar	4,000	3,805	5,067	133.2%	253 (5%)	114 (2.2%)	4,953	123.8%	-
Pekerja Berkemahiran	29,600	13,461	11,175	83.0%	1,676 (15%)	701 (6.3%)	10,474	35.4%	19,126
Profesional	6,400	4,629	3,840	83.0%	1,152 (30%)	518 (13.5%)	3,322	51.9%	3,078
JUMLAH	40,000	21,895	20,082	91.7%	3,081	1,333	18,749	46.9%	

Sumber: Laporan Status Pencapaian KPI Tahunan YPPB

- e. Analisis Audit terhadap pencapaian bilangan bakat Bumiputera mendapati sasaran 29,600 pekerja berkemahiran bagi program Peneraju Skil menjelang tahun 2020 dijangka sukar untuk dicapai. Ini disebabkan YPPB memerlukan

sekurang-kurangnya 6,375 pekerja berkemahiran setahun bagi mencapai baki sasaran seramai 19,126 pekerja berkemahiran menjelang tahun 2020. Namun, berdasarkan trend pencapaian sebenar bagi tahun 2015 hingga 2017, bilangan pekerja berkemahiran yang menyertai program ini adalah hanya antara 2,512 hingga 3,318 orang. Analisis selanjutnya mendapati purata bilangan peserta ini hanya 2,990 orang (46.9%) berbanding 6,375 orang yang perlu dicapai. Keadaan ini secara tidak langsung akan menjejaskan objektif untuk melahirkan lebih ramai pekerja berkemahiran. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.4**.

JADUAL 1.4
PENCAPAIAN KPI BILANGAN PESERTA PROGRAM TAHUN 2015 HINGGA 2017

PROGRAM (KATEGORI)	2015			2016			2017		
	SASARAN	CAPAI	(%)	SASARAN	CAPAI	(%)	SASARAN	CAPAI	(%)
	(Bilangan)			(Bilangan)			(Bilangan)		
Peneraju Tunas (Pelajar)	500	489	97.8	850	1,397	164.4	1,000	1,809	180.9
Peneraju Skil (Pekerja Berkemahiran)	2,900	2,512	86.6	4,305	3,318	77.1	3,176	3,142	98.9
Peneraju Profesional (Profesional)	800	878	109.8	1,300	1,363	104.8	1,609	1,169	72.7
JUMLAH	4,200	3,879	92.4	6,455	6,078	94.2	5,785	6,120	105.8

Sumber: Laporan Status Pencapaian KPI bagi Tahun 2015 Hingga 2017

- f. Berdasarkan temu bual dengan pegawai YPPB pada 25 September 2018, kekurangan bakat Bumiputera daripada golongan pekerja berkemahiran adalah disebabkan oleh kekurangan permintaan pekerja mahir oleh syarikat minyak dan gas kesan daripada ketidakstabilan industri minyak dan gas pada tahun 2015. Ini secara langsung memberi impak kepada penyertaan golongan tersebut bagi program Peneraju Skil bagi tahun-tahun seterusnya.

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 10 Oktober 2018

Bagi mencapai sasaran penyertaan, YPPB telah mengemukakan cadangan kepada Jawatankuasa Kerja untuk meneroka pilihan program dan rakan program lain. YPPB juga sedang mengkaji semula *Strategic Roadmap to 2020* dan mengemas kini maklumat berkaitan program tanpa menjejaskan sasaran keseluruhan penyertaan menjelang 2020. Berdasarkan trend semasa harga minyak dan aktiviti dalam industri minyak dan gas tempatan, keperluan tenaga kerja skil dijangka akan meningkat semula. YPPB kini sedang menilai semula program yang telah dijalankan termasuk pecahan peserta bagi setiap teras. Cadangan perancangan baru YPPB dalam

mencapai sasaran 40,000 peserta menjelang tahun 2020 akan dibentangkan kepada Jawatankuasa Kerja untuk pertimbangan dan kelulusan pada mesyuarat yang akan datang.

Pada pendapat Audit, pencapaian output aktiviti YPPB adalah cekap kerana mencapai sasaran bilangan peserta yang mendaftar sehingga gelombang kedua dan kadar peserta yang keluar program tidak melebihi kadar yang ditetapkan.

1.6.2.2. Pencapaian Outcome

- a. Mengikut Ringkasan Permohonan Program/Projek RP3 RMKe-11 dan penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) tahun 2015 hingga 2017, *outcome* bagi setiap program Peneraju Tunas, Skil dan Profesional yang perlu dicapai adalah seperti **Jadual 1.5**.

JADUAL 1.5
SASARAN OUTCOME BAGI SETIAP PROGRAM

PROGRAM	SASARAN OUTCOME
Peneraju Tunas Geliga	70% daripada peserta program mendapat sekurang-kurangnya 5A dalam SPM.
Peneraju Tunas Azam	50% daripada peserta program mendapat sekurang-kurangnya kredit dalam tiga (3) mata pelajaran.
Peneraju Tunas Potensi	70% daripada peserta program mendapat pencapaian akademik minimum CGPA 3.00.
Peneraju Skil	80%-90% mendapat penempatan pekerjaan dalam industri berkaitan.
	70% mencapai gaji minimum yang ditetapkan (RM1,500-RM3,800).
Peneraju Profesional	50%-65% peserta mencapai keputusan minima yang ditetapkan.

Sumber: Ringkasan Permohonan Program/Projek RP3 RMKe-11 dan Penetapan KPI Tahunan

- b. Berdasarkan Laporan Pencapaian KPI dan *Outcome* sehingga bulan Mac 2018, didapati dua (2) daripada enam (6) *outcome* tidak mencapai sasaran iaitu bagi program Peneraju Tunas Geliga. Program Peneraju Tunas Geliga melibatkan 123 pelajar yang telah tamat Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan hanya 49.6% (61 pelajar) berjaya mendapat keputusan 5A dan ke atas berbanding 70% (86 pelajar) yang disasarkan. Antara sebabnya adalah tahap pendidikan pelajar yang sederhana iaitu syarat kelayakan pelajar untuk menyertai program ini adalah lulus Ujian Pencapaian Sekolah Rendah (UPSR) dengan memperoleh minimum 3A dan 2B. Pihak Audit juga mendapati modul bagi program Peneraju Tunas Geliga lebih memfokuskan kepada peningkatan potensi dari segi pembentukan sendiri, kemahiran insaniah, kemahiran berkomunikasi, pemikiran secara kritikal dan analitis

serta penglibatan dalam projek yang memupuk semangat kemasyarakatan. Modul peningkatan potensi ini dilaksanakan melalui program pemupukan dan pembangunan yang disediakan oleh rakan program. Selain itu, pencapaian peserta program Peneraju Skil mendapat gaji minimum yang ditetapkan adalah 69.6% iaitu hanya tidak mencapai 0.4% berbanding 70% yang disasarkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.6**.

JADUAL 1.6
PENCAPAIAN *OUTCOME* HINGGA BULAN MAC 2018 BAGI SETIAP PROGRAM

PROGRAM	SASARAN <i>OUTCOME</i>	BILANGAN PELAJAR TAMAT PROGRAM DAN TAMAT TEMPOH PEMANTAUAN	PENCAPAIAN	
			BILANGAN	(%)
Peneraju Tunas Geliga	70% daripada peserta program mendapat sekurang-kurangnya 5A dalam SPM	123	61	49.6
Peneraju Tunas Azam	50% daripada peserta program mendapat sekurang-kurangnya kredit dalam 3 mata pelajaran	108	94	87.0
Peneraju Tunas Potensi	70% daripada peserta program mendapat pencapaian akademik minimum CGPA 3.00	273	215	78.8
Peneraju Skil	80%-90% mendapat penempatan pekerjaan dalam industri berkaitan	5,837	5,117	87.7
	70% mencapai gaji minimum yang ditetapkan (RM1,500-RM3,800)	*5,117	3,559	69.6
Peneraju Profesional	50%-65% daripada peserta lulus/mencapai keputusan minima yang ditetapkan	331	280	84.6

Sumber: Laporan KPI Tahunan YPPB dan Data Daripada Bahagian Pengurusan Program dan Pengurusan Penerima Faedah

Nota: (*) Bilangan Peserta Program Yang Mendapat Penempatan Pekerjaan Di Dalam Industri Berkaitan Dengan Pensijilan Yang Diambil

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya *outcome* aktiviti YPPB telah dilaksanakan dengan berkesan di mana empat (4) sasaran *outcome* telah dicapai melebihi 70%. Hanya sasaran akademik pelajar program Peneraju Tunas Geliga tidak mencapai *outcome* yang ditetapkan memandangkan fokus YPPB kepada golongan pelajar program Peneraju Tunas Geliga lebih kepada peningkatan potensi diri.

1.6.2.3. Prestasi Kewangan Aktiviti

a. Model Pembiayaan

- i. YPPB adalah Syarikat Berhad Menurut Jaminan pada asalnya bergantung kepada geran yang diterima daripada Kerajaan untuk menjalankan aktiviti. Pada tahun 2015, YPPB telah menerima geran Kerajaan berjumlah RM23.01 juta (77%) dan RM6.86 juta (23%) daripada sumbangan korporat untuk melaksanakan aktiviti. Mulai

tahun 2016, YPPB telah menetapkan model pembiayaan syarikat melalui Pelan Perniagaan 2016 iaitu mempelbagaikan sumber pembiayaannya bertujuan mengurangkan pergantungan kepada geran Kerajaan. Antara sumber pembiayaan lain yang ditetapkan dalam pelan perniagaan tersebut ialah:

- *co-funding* - sumber yang diperoleh melalui program khusus yang dijalankan bersama agensi lain;
 - *cross agency* - geran pembangunan kemahiran dari agensi lain boleh menampung perbelanjaan aktiviti terasnya;
 - pelaburan jangka sederhana dari geran pembangunan dan mengurus; dan
 - *cost optimization & recovery* - penjimatan melalui kontrak jangka panjang dan *economy of scale* serta hasil kutipan bayaran balik pembiayaan pendidikan.
- ii. Pelan Perniagaan YPPB juga menetapkan nisbah peruntukan Kerajaan dan sumber lain pada tahun 2016 dan 2017 adalah pada kadar 75:25. Berdasarkan Laporan KPI Tahunan YPPB yang dibentangkan dalam Jawatankuasa Kerja, nisbah peruntukan Kerajaan dan sumber lain bagi tahun 2016 dan 2017 telah mencapai sasaran yang ditetapkan. Namun pada tahun 2018, nisbah sasaran ditetapkan menunjukkan peningkatan pergantungan kepada geran Kerajaan iaitu pada kadar 80:20. Penetapan nisbah ini adalah berdasarkan kepada pencapaian nisbah tahun 2017 iaitu pada kadar 72:28.
- iii. Analisis Audit mendapati pencapaian nisbah model pembiayaan pada bulan Jun 2018 adalah pada kadar 94:6 berbanding nisbah yang perlu dicapai sehingga bulan Disember 2018 iaitu pada kadar 80:20. Ini menunjukkan pada tahun 2018, YPPB masih bergantung kepada geran Kerajaan. Berdasarkan penjelasan daripada Ketua Pegawai Eksekutif YPPB pada 25 September 2018, keadaan ini berlaku disebabkan oleh perubahan suasana politik dan ekonomi negara di mana syarikat penyumbang membuat keputusan untuk menghentikan atau menangguhkan sementara pembiayaan program yang telah dijanjikan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.7**.

JADUAL 1.7
PENCAPAIAN MODEL PEMBIAYAAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN JUN 2018

TAHUN	NISBAH SASARAN	GERAN KERAJAAN (RM Juta)	SUMBER LAIN (RM Juta)						NISBAH SEBENAR
			CO-FUNDING	PLEDGERS	PELABURAN SEMULA	CROSS AGENCY	COST OPTIMIZATION & RECOVERY	JUMLAH	
2016	75:25	82.48	0.95	6.34	1.5	-	18.73	27.52	75:25
2017	75:25	111.28	-	17.80	4.90	-	21.02	43.72	72:28
2018	80:20	59.38	-	1.70	1.90	-	0.02	3.62	94:6

Sumber: Laporan KPI YPPB Tahun 2016, 2017 dan 2018

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 17 Oktober 2018

Setakat 16 Oktober 2018, nisbah pencapaian model pembiayaan semasa adalah 87:12 dan YPPB menyasarkan unjuran nisbah akan mencapai kadar 86:14 bagi tahun 2018. Bagi memastikan kelancaran penerimaan dana, langkah proaktif telah dilaksanakan seperti berikut:

- i. menawarkan khidmat nasihat dan pandangan dari segi perhubungan industri kepada syarikat penyumbang dana yang memerlukan;
- ii. perbincangan secara berterusan dan menyeluruh bersama pihak penyumbang yang sedia ada untuk memastikan kelancaran penyaluran dana;
- iii. pelan dan strategi pengambilan pelajar diperincikan dan dipersetujui bersama pihak berkepentingan bagi memastikan kelancaran pelaksanaan program dan penerimaan dana dapat dilaksanakan dengan jayanya; dan
- iv. meluaskan sasaran kumpulan penyumbang dana selain daripada pihak korporat dan badan/syarikat berkaitan Kerajaan, contohnya daripada orang awam melalui sumbangan atas talian *online crowd funding*. Program sumbangan atas talian akan dibentangkan pada mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah yang akan datang.

Pada pendapat Audit, usaha YPPB untuk mempelbagaikan sumber pembiayaan adalah cekap dan berkesan kerana mencapai sasaran model pembiayaan bagi tahun 2016 dan 2017. Bagaimanapun, sehingga bulan

Oktober 2018, YPPB masih bergantung kepada geran Kerajaan dengan nisbah model pembiayaan pada kadar 87:12.

b. Penggunaan Geran

- i. Kelulusan pemberian geran pembangunan dan mengurus adalah berdasarkan permohonan YPPB yang dikemukakan melalui Unit Perancang Ekonomi, JPM pada setiap Rancangan Malaysia Lima Tahun. Secara umumnya, permohonan yang diluluskan bertujuan untuk YPPB melaksanakan program teras dan perbelanjaan operasi.
- ii. Melalui peruntukan RMKe-10 dan RMKe-11 di bawah JPM, sejumlah RM425.15 juta telah disalurkan kepada YPPB bagi pelaksanaan program teras dan sejumlah RM397.59 juta (93.5%) telah dibelanjakan sehingga bulan Mac 2018. Manakala sejumlah RM43.01 juta (100%) telah dibelanjakan bagi tujuan mengurus. Selain geran daripada Kerajaan, YPPB juga menerima sumbangan korporat sejumlah RM75.36 juta dan sejumlah RM10.97 juta faedah simpanan tetap hasil pelaburan baki dana terkumpul bagi tahun 2012 sehingga bulan Mac 2018. Secara keseluruhannya, YPPB masih mempunyai baki geran berjumlah RM27.53 juta yang akan digunakan untuk melaksanakan program yang dirancang sehingga bulan Disember 2018. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.8**.

JADUAL 1.8
PENERIMAAN DAN PERBELANJAAN PEMBANGUNAN
DAN MENGURUS BAGI TAHUN 2012 HINGGA BULAN MAC 2018

TAHUN	SUMBER DANA	PERBELANJAAN PEMBANGUNAN PROGRAM PENDIDIKAN			PERBELANJAAN MENGURUS			BAKI (RM Juta)
		JUMLAH TERIMA (RM Juta)	JUMLAH BELANJA (RM Juta)	(%)	JUMLAH TERIMA (RM Juta)	JUMLAH BELANJA (RM Juta)	(%)	
2012-2015	Geran (RMKe-10)	173.01	136.60	79.0	30.00			
	Sumbangan korporat	55.97	21.80	38.9	TB	26.41	85.9	74.90
	Faedah simpanan tetap	2.77	2.77	100.0	0.73			
	JUMLAH	231.75	161.17	69.5	30.73	26.41	85.9	74.90
2016-2018 (Hingga Mac)	Geran (RMKe-11)	252.11	260.99	103.5	13.01			
	Sumbangan korporat	19.39	37.78	194.8	TB	19.55	95.5	(26.34)
	Faedah simpanan tetap	TB	TB	TB	7.47			
	JUMLAH	271.50	298.77	110.0	20.48	19.55	95.5	(26.34)
JUMLAH KESELURUHAN GERAN		425.12	397.59	93.5	43.01	43.01	100.0	27.53

Sumber: Corporate Services (Finance), YPPB

Nota: TB - Tidak Berkaitan

iii. Semakan Audit terhadap penggunaan dana pembangunan bagi RMKe-10 mendapati hanya RM136.60 juta (79%) telah dibelanjakan disebabkan oleh perkara berikut:

- sejumlah RM25 juta sebagai jaminan bank bagi program Skim Prihatin Pendidikan 1Malaysia (SPP1M) yang diterima pada tahun 2013 masih tertunda untuk dilunaskan;
- sejumlah RM10 juta yang diterima pada tahun 2015 untuk tujuan geran pelancaran bagi penubuhan MyPAC hanya dibelanjakan pada tahun 2016; dan
- faktor-faktor lain seperti kelewatan pelaksanaan dari perancangan asal, jumlah kos asal peruntukan lebih tinggi daripada kos sebenar program yang dimeterai dengan rakan program (hasil rundingan pengurangan kos) serta penukaran program yang tidak berimpak dan mempunyai permintaan industri yang tinggi (Peneraju Skil dan Peneraju Profesional).

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya penggunaan geran oleh YPPB adalah cekap kerana perbelanjaan pembangunan bagi program pendidikan dan perbelanjaan mengurus masing-masing telah mencapai 93.5% dan 100%.

c. Purata Kos Penerima Biasiswa

KPI bagi tahun 2015 hingga 2018 YPPB menetapkan kos purata setiap penerima biasiswa bagi ketiga-tiga program teras YPPB adalah sejumlah RM13,500 bagi tahun 2015, RM10,000 bagi tahun 2016 dan RM11,000 bagi tahun 2017 dan 2018. Berdasarkan Laporan KPI YPPB yang dibentangkan dalam Jawatankuasa Kerja, kos purata setiap penerima biasiswa didapati tidak melebihi kos yang disasarkan setiap tahun. Walaupun kos purata sebenar lebih rendah berbanding sasaran namun bilangan penerima biasiswa telah meningkat setiap tahun. Pada tahun 2017 seramai 15,716 orang yang menerima biasiswa iaitu peningkatan sebanyak 32.4% berbanding tahun 2016 manakala sebanyak 139.7% berbanding tahun 2015. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.9**.

JADUAL 1.9
KOS PURATA PENERIMA BIASISWA
BAGI TAHUN 2015 HINGGA BULAN MAC 2018

TAHUN	KOS PURATA SASARAN (RM)	BILANGAN PENERIMA BIASISWA AKTIF (a)	PERBELANJAAN PEMBANGUNAN (RM Juta) (b)	KOS PURATA SEBENAR (RM) (b÷a)
2015	13,500	6,556	81.08	12,367
2016	10,000	11,870	110.00	9,267
2017	11,000	15,716	155.00	9,862
2018 (Hingga Mac)	11,000	9,628	29.00	3,012

Sumber: Laporan KPI YPPB Tahun 2016, 2017 dan 2018

Pada pendapat Audit, prestasi kewangan aktiviti bagi purata kos penerima biasiswa adalah cekap kerana tidak melebihi kos yang ditetapkan dan berkurangan sebanyak 20.3% pada tahun 2017 berbanding tahun 2015.

1.6.2.4. Pelantikan Penyedia Perkhidmatan

Selaras dengan *Strategic Roadmap To 2020* dan Pelan Tindakan Strategik Gelombang 3 (2018-2020), rakan program dan rakan strategik telah dilantik oleh YPPB bagi melaksanakan program terasnya. Rakan program dilantik melalui Perjanjian Perkhidmatan bagi menyediakan perkhidmatan kepada peserta program seperti latihan dan pembangunan serta menawarkan untuk menyediakan perkhidmatan seperti pensijilan, program pembangunan dan pengurusan. Manakala rakan strategik dilantik melalui Perjanjian Geran bagi menyediakan perkhidmatan pensijilan profesional akauntan.

a. Rakan Program

- i. Polisi Perolehan bertarikh 1 Januari 2016 menyatakan perolehan bekalan dan perkhidmatan melebihi RM150,000 hendaklah dilaksanakan melalui *Request For Proposal* (RFP) secara tender terbuka atau tertutup. Bagi perolehan secara rundingan terus pula, nilai perolehan adalah sehingga RM2 juta bagi perkhidmatan spesifik yang ditawarkan oleh pembekal yang terhad. Perbandingan harga juga hendaklah dibuat sekurang-kurangnya dengan tiga (3) tanda aras. Selain itu, setiap perolehan berkaitan program hendaklah diluluskan oleh Jawatankuasa Kerja bergantung pada *Limit of Authority*. Sejumlah 29 perolehan rakan program Peneraju Tunas dan Profesional telah dilantik dengan jumlah perolehan RM110.63 juta bagi tahun 2015 dan 2016. Semakan Audit terhadap 15 (51.7%) perolehan rakan program mendapati kesemuanya

telah mendapat kelulusan Jawatankuasa Kerja selaras dengan polisi perolehan yang ditetapkan.

- ii. Manakala berdasarkan Polisi Perolehan yang dikemas kini bertarikh 16 Jun 2017, perolehan kerja, bekalan dan perkhidmatan yang bernilai RM500,000 ke atas hendaklah dilaksanakan melalui proses tender. Keahlian dua (2) jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Penilaian Teknikal dan Kewangan hendaklah terdiri daripada sekurang-kurangnya tiga (3) dan dua (2) orang ahli yang dilantik oleh Lembaga Tender. Lembaga Tender pula bertanggungjawab untuk memantau keseluruhan proses tender yang dilaksanakan oleh Jawatankuasa Tender dan memuktamadkan keputusan tender untuk kelulusan. Semakan Audit terhadap tujuh (7) perolehan rakan program bernilai RM15.58 juta bagi tahun 2017 dan 2018 mendapati Lembaga Tender tidak diwujudkan dan tiada pelantikan secara rasmi dibuat kepada Jawatankuasa Penilaian Teknikal dan Kewangan bagi dua (2) perolehan. Manakala baki lima (5) perolehan rakan program tertakluk kepada polisi lama di mana Lembaga Tender belum lagi diwujudkan. Semua proses penilaian tender rakan program yang dilaksanakan oleh Jawatankuasa Tender dibawa terus ke peringkat Jawatankuasa Kerja untuk kelulusan. Jawatankuasa Kerja ini adalah terdiri daripada mantan Menteri di Jabatan Perdana Menteri, Ketua Pengarah EPU, Ketua Eksekutif Unit Peneraju Agenda Bumiputera (TERAJU) dan Ketua Eksekutif YPPB. Pihak Audit dimaklumkan oleh Bahagian Perolehan Strategik YPPB bahawa inisiatif penubuhan Lembaga Tender telah dibuat pada bulan Jun 2017, bagaimanapun pelaksanaannya ditangguhkan kerana perubahan struktur organisasi YPPB dan kekangan bilangan kakitangan.
- iii. Analisis Audit selanjutnya mendapati sepanjang tempoh enam (6) tahun pelaksanaan program Peneraju Tunas, hanya dua (2) syarikat telah dilantik untuk melaksanakan program tersebut iaitu syarikat QSC Services Outreach Sdn. Bhd. (QSC Outreach) bagi program Peneraju Tunas Geliga dan Azam yang melibatkan lapan (8) kontrak berjumlah RM31.89 juta. Manakala bagi program Peneraju Tunas Potensi, syarikat Metropolitan Corridor Sdn. Bhd. (Metropolitan Corridor) telah dilantik dengan enam (6) kontrak berjumlah RM10.29 juta. Pelantikan ini dibuat secara prosedur perolehan RFP, pelantikan terus dan pelantikan semula serta selaras dengan SOP yang ditetapkan.
- iv. Bagaimanapun, perolehan program Tunas Geliga 3 bagi tempoh kontrak bermula tahun 2015 hingga 2019 telah dibuat secara rundingan terus walaupun nilainya RM6.43 juta iaitu melebihi RM2 juta dengan kelulusan

Jawatankuasa Kerja. Perolehan ini adalah tidak selaras dengan Polisi Perolehan yang ditetapkan. Bagaimanapun, pembentangan mengenai program Peneraju Tunas Geliga termasuk kontrak dan harga keseluruhan program telah dibuat kepada Jawatankuasa Kerja pada Mesyuarat ke-22 pada 3 Mac 2015. Pada 13 Mac 2015, Kertas Kelulusan telah ditandatangani oleh Menteri di Unit Perancang Ekonomi dengan maklum balas untuk mengurangkan kos pengurusan pelajar. Pembentangan mengenai pengurangan kos sebanyak 41% telah dibuat dalam mesyuarat Jawatankuasa Kerja ke-23 pada 20 April 2015. EPU telah membuat semakan dan memberikan ulasan dan sokongan untuk cadangan lantikan rakan program.

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 17 Oktober 2018

Penubuhan Lembaga Tender telah dibuat pada bulan Jun 2017 semasa semakan kedua Polisi Perolehan bagi menyelaraskan Polisi Perolehan YPPB dengan Polisi Pekeliling Perbendaharaan (1PP). Lembaga Tender diwujudkan dengan membuat rujukan kepada polisi PK 2 iaitu Lembaga Perolehan. Bagaimanapun, pelaksanaan Lembaga Tender tidak diteruskan kerana perubahan struktur organisasi YPPB dan semakan seterusnya mendapati terdapat pertindihan fungsi Lembaga Tender dengan Jawatankuasa Kerja yang telah sedia ada. Merujuk para E2 *Limit Of Authority* (LOA2) semua kelulusan tender dirujuk dan dilaksanakan di peringkat Jawatankuasa Kerja. Oleh itu, YPPB tidak bercadang untuk meneruskan penubuhan Lembaga Tender. YPPB akan mengemas kini dan membentangkan semakan semula Polisi Perolehan dalam mesyuarat Jawatankuasa Kerja yang akan datang.

Rakan program dipilih melalui proses RFP dan pelantikan semula berdasarkan pencapaian melebihi 70% Indeks Prestasi Utama. Beberapa RFP telah dijalankan untuk mencari rakan program baru namun tidak terdapat syarikat yang dapat menawarkan harga yang berpatutan, mempunyai tenaga kerja yang cukup dan berkeelayakan serta mempunyai kewangan yang kukuh dalam menjalankan skop kerja yang diminta. Program Peneraju Tunas memerlukan rakan program yang mempunyai pasukan yang berdedikasi yang mempunyai pengalaman menguruskan pelajar serta berkeelayakan membantu mereka menghadapi masalah peribadi dan pembelajaran. Rakan program juga harus mempunyai kewangan yang kukuh untuk membayar deposit tempat serta pengangkutan untuk Program Pemupukan dan Pembangunan yang bakal dijalankan bagi pihak YPPB sebelum invois dikeluarkan. Kebanyakan

syarikat yang berjaya ke peringkat akhir RFP tidak dapat memenuhi semua kriteria yang diperlukan. Namun, terdapat juga rakan program lain yang dilantik bagi program Tunas seperti Pusat Tuisyen Mutiara Suria untuk Tunas Azam YAKIN; Formates Sdn. Bhd. bagi menguruskan aplikasi permohonan atas talian; serta Asia Pacific Universiti dan INTEC Education Group bagi Program Persediaan Bahasa Inggeris.

Pada pendapat Audit, pelantikan rakan program dilaksanakan dengan tidak cekap. Walaupun kelulusan pelantikan rakan program telah diperoleh daripada Jawatankuasa Kerja, namun proses pelantikan tidak mematuhi Polisi Perolehan yang ditetapkan.

b. Rakan Strategik

- i. Pada tahun 2017, YPPB telah melantik MyPAC sebagai rakan strategik untuk menjalankan Program Peneraju Profesional Perakaunan 2017 bagi 1,250 peserta dengan jumlah geran RM84.13 juta dan yuran tetap RM9.37 juta bagi tempoh tiga (3) tahun dan opsyen lanjutan dua (2) tahun. Pelantikan ini selaras dengan Pelan Tindakan Strategik YPPB, Gelombang 3 (2018-2020) yang memerlukan YPPB bekerjasama dengan penyedia perkhidmatan bagi mengurus dan mengoperasi semua program Peneraju Profesional Perakaunan. YPPB akan menyalurkan dana dan pembiayaan penerima faedah untuk diurus tadbir oleh MyPAC mengikut peruntukan yang diluluskan. Rakan strategik bertanggungjawab melaksanakan promosi program dan permohonan, penilaian dan pemilihan; *bridging* dan Program Pemupukan dan Pembangunan; pemantauan peserta; pengurusan dan pentadbiran peserta semasa dan selepas tamat program serta pelaporan kepada YPPB.
- ii. Semakan Audit mendapati pelantikan MyPAC tidak dijalankan seperti mana proses pemilihan rakan program yang lain kerana SOP bagi pelantikan rakan strategik tidak diwujudkan. Kelulusan pemilihan MyPAC dibuat oleh Ketua Eksekutif YPPB pada 14 Julai 2017 di mana Jawatankuasa Kerja pada 23 Disember 2016 telah meluluskan bidang kuasa Ketua Eksekutif YPPB untuk mempersetujui terma dan syarat akhir kontrak dan mengoperasi program ini di bawah peruntukan yang diluluskan. Jawatankuasa Kerja terdiri daripada mantan Menteri di Jabatan Perdana Menteri, Ketua Pengarah EPU, Ketua Eksekutif TERAJU dan Ketua Eksekutif YPPB. Selain itu, Majlis Ekonomi Bumiputera turut meluluskan MyPAC sebagai rakan strategik untuk

menjalankan Program Peneraju Profesional Perakaunan 2017 melalui mesyuarat pada 27 Julai 2017.

- iii. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah mendapati Ketua Eksekutif YPPB merupakan salah seorang ahli Lembaga Pengarah MyPAC sejak 16 Januari 2015 telah meluluskan pelantikan MyPAC sebagai rakan strategik YPPB. Bagaimanapun, Pengerusi Jawatankuasa Kerja pada 3 Mac 2015 telah mengambil maklum berkenaan perkara ini dan menjelaskan bahawa penglibatan Ketua Eksekutif YPPB di dalam MyPAC berfungsi untuk memantau agenda MyPAC dalam meningkatkan jumlah akauntan Bumiputera profesional di Malaysia. Pembiayaan Kerajaan bagi MyPAC untuk melaksanakan program yang dirancang juga disalurkan terus melalui YPPB. Berdasarkan Laporan Pencapaian KPI MyPAC bagi tahun 2017, secara keseluruhannya pencapaian program yang diuruskan oleh MyPAC adalah baik iaitu telah mencapai tujuh (7) daripada 10 sasaran yang ditetapkan dalam Perjanjian Geran. Manakala tiga (3) sasaran yang tidak dicapai adalah seperti berikut:

- kos seorang penerima faedah berjumlah RM17,102 berbanding RM15,405 yang disasarkan;
- bilangan pengambilan peserta seramai 966 orang berbanding 1,250 yang disasarkan; dan
- 88% berbanding 92% sasaran penyerahan data *Scholar Management System* (eSMS) yang lengkap dan mengikut tempoh.

Pada pendapat Audit, pencapaian objektif MyPAC sebagai rakan strategik untuk mengurus dan mengoperasi semua program Peneraju Profesional Perakaunan adalah berkesan. Namun, proses pelantikan rakan strategik perlu ditambah baik dengan menyediakan SOP khusus berkaitannya.

1.6.2.5. Prestasi Kutipan Bayaran Balik Pembiayaan

- a. Mengikut *Recovery Policy* tahun 2012 hingga 2014, peserta program Peneraju Tunas Potensi dan Peneraju Skil yang melanggar kontrak hendaklah membuat pembayaran secara *lump sum* satu (1) tahun selepas pelanggaran kontrak. Manakala bagi peserta program Peneraju Profesional

yang melanggar kontrak hendaklah membuat pembayaran secara *lump sum* tiga (3) bulan selepas pelanggaran kontrak.

- b. Berdasarkan Laporan Pengumuran Penghutang pada 31 Julai 2018, jumlah penghutang pembiayaan yang masih tertunggak berjumlah RM2.01 juta di mana sejumlah RM0.71 juta telah melebihi setahun. Jumlah ini terdiri daripada 46% peserta program Peneraju Profesional, 40% peserta program Peneraju Skil dan 14% peserta program Peneraju Tunas Potensi. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.10**.

JADUAL 1.10
JADUAL PENGUMURAN
PENGHUTANG SEHINGGA BULAN JULAI 2018

TEMPOH TUNGGAKAN	JUMLAH (RM)
1 – 30 hari	678,821
31 – 60 hari	-
61 – 90 hari	-
91 – 1 tahun	627,176
Melebihi setahun	705,395
JUMLAH	2,011,392

Sumber: Laporan Pengumuran Penghutang Sehingga 31 Julai 2018

- c. Semakan Audit telah dijalankan terhadap 20 (20.4%) daripada 98 fail peserta program Peneraju Tunas Potensi dan Peneraju Profesional yang mempunyai tunggakan pembiayaan. Semua sampel merupakan peserta program bagi tahun 2012 hingga 2014 yang menarik diri daripada program pada tahun 2014 hingga 2016. Pihak Audit mendapati semua peserta program tidak membuat pembayaran mengikut tempoh yang ditetapkan dalam polisi. Semakan selanjutnya mendapati 13 (65%) daripada 20 peserta telah dikeluarkan *Letter of Demand* (LOD) oleh YPPB antara 18 hingga 38 bulan selepas peserta melanggar kontrak. Ini adalah disebabkan SOP syarikat bagi proses mengutip bayaran (recovery procedure) hanya disediakan pada tahun 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 1.11**.

JADUAL 1.11
TEMPOH PENGELUARAN *LETTER OF DEMAND* BAGI
PESERTA YANG MELANGGAR KONTRAK BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2016

NO. FAIL PESERTA	PROGRAM	TARIKH TAMAT PROGRAM	TARIKH <i>LETTER OF DEMAND</i>	TEMPOH (Bulan)
Recovery/Tunas/TPP12/2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2012	25.08.2014	25.08.2017	36
Recovery/Tunas/TPP13/2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2013	30.06.2014	25.08.2017	38
Recovery/Tunas/TPP13/2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2013	13.06.2014	25.08.2017	38

NO. FAIL PESERTA	PROGRAM	TARIKH TAMAT PROGRAM	TARIKH LETTER OF DEMAND	TEMPOH (Bulan)
Recovery/Tunas/TPP13/ 2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2013	08.06.2015	31.10.2017	29
Recovery/Tunas/TPP12/ 2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2012	23.06.2015	01.11.2017	28
Recovery/Tunas/TPP12/ 2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2012	08.09.2014	01.11.2017	38
Recovery/Tunas/TPP12/ 2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2012	09.10.2014	01.11.2017	37
Recovery/Tunas/TPP14/2018-1	Peneraju Tunas Potensi 2014	11.07.2016	01.07.2018	24
Recovery/Tunas/TPP13/2018-1	Peneraju Tunas Potensi 2013	20.12.2016	01.07.2018	18
Recovery/Profesional/2018-1	Peneraju Profesional 2014	22.07.2016	01.07.2018	23
Recovery/Profesional/PAAS14/ 2018-1	Peneraju Profesional 2014	24.08.2016	01.07.2018	22
Recovery/Profesional/PAAS14/ 2018-1	Peneraju Profesional 2014	23.08.2016	01.07.2018	22
Recovery/Tunas/TPP12/2017-1	Peneraju Tunas Potensi 2012	28.08.2014	01.11.2017	38

Sumber: Fail Individu Peserta Program

- d. Kegagalan YPPB mengutip bayaran balik pembiayaan daripada peserta program telah memberi kesan kepada aliran tunai YPPB. Tambahan lagi, *Recovery Policy 2015* menetapkan tempoh bayaran balik pembiayaan dilanjutkan sehingga maksimum 20 tahun bergantung kepada pendapatan peserta (income-based repayment) bagi peserta program tahun 2015 ke atas.

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 10 Oktober 2018

Antara punca kelewatan pengeluaran LOD adalah seperti berikut:

- maklumat bekas pelajar tidak lengkap dan terkini dalam sistem maklumat;
- maklumat bagi setiap transaksi bekas pelajar dari tahun 2012 hingga 2016 tidak ada di dalam simpanan sistem kewangan dan majoriti maklumat ini perlu dikeluarkan secara manual dari dokumen kewangan dan perlu direkodkan semula secara manual bagi setiap transaksi pelajar kepada format *Microsoft Excel* sebagai data mentah;
- terdapat maklumat transaksi pelajar yang disimpan oleh pihak rakan program, di mana proses untuk mendapatkan maklumat ini telah mengambil masa yang panjang kerana merangkumi lebih 20,000 pelajar dari tahun 2012 hingga 2016;

- iv. kekangan tenaga kerja pada tahun 2015 hingga 2017 di Unit *Recovery*, Kewangan; dan
- v. kekangan sumber peruntukan kewangan untuk membeli sistem aset untuk menyokong operasi dan pengurusan dan terpaksa menguruskan secara manual.

Bagaimanapun, YPPB berjaya merekodkan semula maklumat tersebut pada hujung tahun 2017. Langkah penambahbaikan yang telah/akan diambil adalah seperti berikut:

- i. proses penyimpanan rekod transaksi bagi setiap pelajar telah dilaksanakan bagi setiap invois dan pembayaran (contoh untuk transaksi elaun pelajar);
- ii. kolaborasi secara aktif dengan bahagian lain di YPPB dan rakan program seperti penyerahan maklumat transaksi pembayaran secara berkala bagi mengatasi masalah merekod dan mengumpul transaksi yang lama;
- iii. membuat perbincangan dengan organisasi lain seperti Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional untuk mendapatkan nasihat amalan tadbir urus terbaik mengenai operasi dan pengurusan termasuk nasihat dalam membangunkan sistem *Finance Recovery*;
- iv. membina sistem pengurusan maklumat pelajar dan *Recovery* untuk memastikan keberkesanan pengurusan maklumat dan operasi;
- v. proses kutipan, makluman dan peringatan kepada penghutang dilaksanakan secara berjadual;
- vi. mendapatkan khidmat pihak ketiga dalam proses menghubungi semula penghutang yang tidak aktif dan tegar membayar sebelum pelaksanaan proses tindakan undang-undang;
- vii. tempoh pengeluaran surat LOD akan dikurangkan daripada 12 bulan kepada tiga (3) hingga enam (6) bulan (jangkaan awal suku pertama tahun 2019); dan
- viii. sistem *Finance Recovery* dijangka akan siap fasa pertama sepenuhnya pada suku pertama tahun 2019.

Pada pendapat Audit, prestasi kutipan bayaran balik pembiayaan adalah tidak cekap kerana YPPB mengambil masa antara 18 sehingga 38 bulan untuk mengeluarkan LOD kepada peserta program.

1.6.3. Tadbir Urus

1.6.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance (MCCG) 2017*, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*] dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditor*.

1.6.3.2. Semakan Audit mendapati YPPB hanya mengamalkan dua (2) daripada tujuh (7) amalan terbaik tadbir urus iaitu dalam aspek pelantikan dan peranan Ketua Eksekutif serta Petunjuk Prestasi Utama (KPI). Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh YPPB adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 1.3 dan *Green Book* perenggan 1.1.2, tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah dinyatakan secara jelas dalam Piagam Lembaga Pengarah (board charter). Selain itu, MCCG 2017 *practice* 2.1, *guidance* 2.1 menyatakan Piagam Lembaga Pengarah hendaklah jelas menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati YPPB tidak mewujudkan Piagam Lembaga Pemegang Amanah serta tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak dijelaskan dalam mana-mana rujukan. YPPB ada mewujudkan *Schedule of Matters* yang telah diluluskan oleh Lembaga Pemegang Amanah melalui *Trustees' Circular Resolution* Bilangan 3/2012 yang menyatakan Lembaga Pemegang Amanah bertanggungjawab untuk memantau aktiviti yang dilaksanakan oleh YPPB. Bagaimanapun, *Schedule*

of Matters tersebut tidak menyatakan secara terperinci peranan dan tanggungjawab Lembaga Pemegang Amanah. Ketiadaan Piagam Lembaga Pemegang Amanah mengakibatkan fungsi lembaga tidak jelas dari segi kekerapan mesyuarat, perwakilan kuasa kepada pihak pengurusan dan tugas serta tanggungjawab ahli Lembaga Pemegang Amanah dan jawatankuasa di bawahnya.

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 10 Oktober 2018

Piagam Lembaga Pemegang Amanah akan disediakan dan dijangka akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah pada suku pertama tahun 2019.

Pada pendapat Audit, tugas dan tanggungjawab Pengerusi yang tidak dinyatakan secara bertulis memberi kesan kepada perjalanan mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah dari segi penjelasan had Pengerusi dalam memberi keputusan mengenai hal ehwal pengurusan YPPB.

b. Lembaga Pemegang Amanah

- i. Berdasarkan MCCG 2017 *practice 4.1*, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pemegang Amanah adalah Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit mendapati kesemua ahli Lembaga Pemegang Amanah YPPB adalah berstatus bukan bebas. Ini memberi kesan kepada konflik kepentingan dalam membuat keputusan syarikat. Walaupun tugas dan peranan Lembaga Pemegang Amanah dibantu oleh Jawatankuasa Kerja, semua ahli dalam Jawatankuasa Kerja adalah terdiri daripada pegawai Kerajaan dan ahli politik.
- ii. MCCG 2017 *guidance 2.1* dan *Green Book* perenggan 1.2.2 menjelaskan Lembaga Pengarah hendaklah menyedia dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. Semakan Audit mendapati tiada jawatankuasa di peringkat Lembaga Pemegang Amanah diwujudkan di YPPB. Bagaimanapun, YPPB telah mewujudkan Jawatankuasa Kerja dan Majlis Penasihat Industri di mana Jawatankuasa Kerja berfungsi untuk membantu Lembaga Pemegang Amanah menjalankan tanggungjawab mereka. Manakala Majlis Penasihat Industri berperanan untuk memberikan

pandangan dan nasihat berkaitan industri, kerangka dan pelaksanaan program serta mengenal pasti rakan niaga dan bekerjasama dengan pihak yang berkaitan. Ahli Jawatankuasa Kerja terdiri daripada mantan Menteri di Jabatan Perdana Menteri, Ketua Pengarah EPU, Ketua Eksekutif TERAJU dan Ketua Eksekutif YPPB. Majlis Penasihat Industri pula terdiri daripada ahli yang mempunyai latar belakang dalam industri perubatan, pelaburan, sumber manusia, perbankan, minyak dan gas serta teknologi maklumat. Kedua-dua jawatankuasa dan majlis ini masing-masing mempunyai terma rujukan tetapi tidak diluluskan di peringkat Lembaga Pemegang Amanah.

- iii. *Green Book* perenggan 2.1 menyarankan kedatangan ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50%. Semakan Audit mendapati seramai dua (2) orang Pemegang Amanah tidak hadir mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah sekurang-kurangnya 50% yang diadakan pada tahun 2016. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat menentukan peratusan kehadiran Pemegang Amanah ke mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah bagi tahun 2017 kerana minit mesyuarat belum disahkan.

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 17 Oktober 2018

YPPB akan menilai semula komposisi Lembaga Pemegang Amanah dan ahli Jawatankuasa Kerja. Kertas cadangan untuk Terma Rujukan bagi Jawatankuasa Kerja yang baru akan dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah pada suku pertama tahun 2019 untuk kelulusan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Lembaga Pemegang Amanah adalah kurang memuaskan kerana ketiadaan Piagam Lembaga Pemegang Amanah untuk menjelaskan fungsi dan tanggungjawab sebenar Pemegang Amanah.

c. *Standard Operating Procedures*

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan

perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.

- ii. Semakan Audit terhadap Polisi Perolehan mendapati polisi ini diwujudkan pada 1 Januari 2016 dan telah disemak semula sebanyak dua (2) kali iaitu pada 30 September 2016 dan 16 Jun 2017. Polisi tersebut hanya diluluskan di peringkat Jawatankuasa Kerja sahaja dan tidak dibawa ke mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah untuk kelulusan. Semakan lanjut mendapati polisi perolehan mengguna pakai pekeliling Kerajaan sebagai rujukan. Para 10 dalam Polisi Perolehan menyatakan Lembaga Tender bertanggungjawab untuk menyelia dan mengawasi semua aktiviti tender yang dibuat oleh YPPB. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati sehingga kini Lembaga Tender belum ditubuhkan di YPPB berikutan ketiadaan pegawai iaitu *Director Operating Officer*. Fungsi Lembaga Tender ini hanya dilaksanakan secara dalaman dan tiada pelantikan rasmi dibuat.
- iii. Semakan selanjutnya mendapati semenjak polisi dikemas kini pada 30 September 2016 sehingga bulan Februari 2018, sebanyak 30 *Letter of Award* (LA) telah dikeluarkan melibatkan perolehan sejumlah RM81.73 juta yang tidak dibuat melalui Jawatankuasa Tender. Kelulusan perolehan berkenaan dibuat terus di peringkat Jawatankuasa Kerja. Ini menyebabkan antaranya perolehan secara rundingan terus dijalankan bagi nilai kontrak melebihi RM2 juta tidak mematuhi polisi yang ditetapkan.

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 10 Oktober 2018

Merujuk para A5 *Limit Of Authority* (LOA), kelulusan polisi dan prosedur syarikat memerlukan kelulusan dari seorang ahli Lembaga Pemegang Amanah dan Ketua Eksekutif. Polisi Perolehan telah dibentangkan dan diluluskan di peringkat Jawatankuasa Kerja yang dianggotai oleh seorang ahli Lembaga Pemegang Amanah dan Ketua Eksekutif pada 30 Mei 2017.

Para E2 LOA menyatakan kelulusan tender adalah diperlukan dari Jawatankuasa Kerja sahaja. Pelaksanaan Lembaga Tender tidak diteruskan kerana kelulusan tender dilaksanakan di peringkat Jawatankuasa Kerja. Penubuhan Lembaga Tender adalah inisiatif tambahan yang dibuat semasa semakan polisi perolehan berdasarkan polisi Pekeliling Perbendaharaan. Semua cadangan program yang diterima melalui tender telah dinilai oleh Jawatankuasa Tender yang dilantik secara dalaman sebelum dikemukakan

ke Jawatankuasa Kerja untuk kelulusan. Bagaimanapun, YPPB akan mengkaji semula penubuhan Lembaga Tender.

YPPB mengambil maklum terhadap perolehan secara rundingan terus bagi nilai kontrak melebihi RM 2 juta (merujuk kepada Tunas Geliga 3). Program ini telah diluluskan di peringkat Jawatankuasa Kerja berdasarkan kelulusan LOA. Langkah penambahbaikan telah dilakukan untuk semakan Polisi Perolehan kali kedua, di mana kaedah secara rundingan terus telah disemak semula berpandukan polisi Pekeliling Perbendaharaan (PK7.13, para 1).

Semua kelulusan dan pelaksanaan yang dijalankan oleh YPPB adalah berdasarkan kepada had kuasa yang telah ditetapkan dalam LOA. Bagaimanapun, YPPB mengambil maklum ke atas saranan dan cadangan oleh pihak Audit bagi melaksanakan langkah penambahbaikan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek penyediaan SOP adalah kurang memuaskan kerana Polisi Perolehan tidak diluluskan di peringkat Lembaga Pemegang Amanah dan polisi ini tidak dipatuhi.

d. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman

- i. MCCG *intended outcome* 8.0 dan *Green Book* perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan Jawatankuasa Audit (JKA) yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Peranan utama Audit Dalaman pula ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu JKA dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus.
- ii. Semakan Audit mendapati JKA dan fungsi Audit Dalaman tidak diwujudkan sejak penubuhan YPPB. YPPB ada mewujudkan Unit *Quality Assurance and Crisis Management* (QA) pada bulan Januari 2018 yang berfungsi untuk memastikan program yang dijalankan oleh YPPB adalah selaras dengan polisi dan SOP syarikat. Selain itu, unit tersebut juga bertanggungjawab untuk menyiasat dan menjadi pengantara dengan *Programme Management Office* dan *Scholars Management Office* berkaitan isu Rakan Strategik dan Rakan Program.

- iii. Semakan selanjutnya mendapati pada bulan April 2018, Unit QA telah menjalankan satu penilaian terhadap ketepatan data dan laporan yang disediakan oleh MyPAC kepada YPPB. Terdapat enam (6) penemuan yang berkaitan kelemahan prosedur dan kawalan dalaman. Bagaimanapun, unit berkenaan tidak menyediakan rancangan penilaian dalaman terhadap kawalan dalaman dan risiko bagi pengurusan kewangan dan aktiviti utama syarikat.
- iv. Ketiadaan fungsi Audit Dalaman dan Jawatankuasa Audit telah memberi kesan kepada tahap pemantauan terhadap polisi syarikat yang menyebabkan isu pematuhan Polisi Perolehan dan kutipan bayaran balik pembiayaan seperti diterangkan dalam perenggan Pengurusan Aktiviti.

Maklum Balas YPPB yang Diterima pada 10 Oktober 2018

Antara inisiatif yang telah dilakukan oleh YPPB dari segi aspek penilaian Audit adalah seperti berikut:

- i. melantik Tetuan Atarek Kamil Ibrahim & Co. untuk melakukan penilaian ke atas aktiviti syarikat dan memberi pandangan penambahbaikan yang perlu dilaksanakan;
- ii. menubuhkan Unit Tadbir Urus pada tahun 2016 yang bertanggungjawab membangunkan polisi dan *framework* tadbir urus korporat;
- iii. mewujudkan Unit QA yang bertanggungjawab melakukan penilaian Audit bagi memastikan operasi syarikat mengikut polisi dan prosedur yang telah ditetapkan. Unit ini juga bertanggungjawab memberi cadangan penambahbaikan aktiviti YPPB; dan
- iv. berhubung dengan JAN bagi mendapatkan pegawai secara pinjaman bagi membantu Ketua Unit QA dari aspek penilaian, dokumentasi dan skop lain yang berkaitan.

YPPB akan mengkaji semula dua (2) aspek tersebut (Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman) dan akan dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pemegang Amanah yang dijangka akan diadakan pada suku pertama tahun 2019.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus YPPB dalam aspek Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman adalah tidak memuaskan kerana kedua-duanya tidak ditubuhkan sejak penubuhan syarikat. Ketiadaan mekanisme pemantauan ini akan meningkatkan risiko berlakunya kelemahan dalam kewangan dan operasi aktiviti perniagaan.

1.7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan pencapaian objektif penubuhan YPPB, pihak Audit mengesyorkan Lembaga Pemegang Amanah dan pihak pengurusan YPPB memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. meningkatkan bilangan peserta daripada kategori pekerja berkemahiran antaranya melalui aktiviti pemasaran yang proaktif. YPPB juga perlu menimbangkan industri lain yang memerlukan pekerja kemahiran dan tidak hanya bergantung kepada industri minyak dan gas sahaja;
- ii. mengkaji semula pemilihan rakan program terutama bagi program Peneraju Tunas Geliga bagi memastikan pencapaian *outcome* program dapat dicapai;
- iii. mewujudkan SOP berkaitan dengan pelantikan rakan strategik bagi menjamin ketelusan perolehan; dan
- iv. mempertingkatkan amalan tadbir urus dari semasa ke semasa antaranya dengan mewujudkan Piagam Lembaga Pemegang Amanah supaya peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pemegang Amanah lebih jelas serta mewujudkan Lembaga Tender bagi memastikan perolehan dibuat secara telus. Selain itu, Jawatankuasa Audit dan fungsi Audit Dalaman perlu diwujudkan bagi meningkatkan keberkesanan kawalan dalaman.

KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

YAYASAN PELABURAN BUMIPUTERA

2. PERBADANAN USAHAWAN NASIONAL BERHAD

2.1. LATAR BELAKANG

2.1.1. Perbadanan Usahawan Nasional Berhad (PUNB) ditubuhkan pada 17 Julai 1991 di bawah Akta Syarikat 1965 dan merupakan syarikat subsidiari milikan penuh Yayasan Pelaburan Bumiputera (YPB). YPB pula adalah Syarikat Berhad Menurut Jaminan (CLBG) di bawah Kementerian Kewangan Malaysia. Modal dibenarkan dan modal berbayar bagi PUNB masing-masing berjumlah RM500 juta dan RM400 juta. Tujuan penubuhan PUNB adalah sebagai peneraju dalam meningkatkan bilangan dan kualiti usahawan Bumiputera yang terlibat dalam bidang ekonomi strategik di negara ini melalui sokongan kewangan dan korporat. Selain sokongan kewangan, PUNB juga memupuk dan membantu usahawan Bumiputera dengan menyediakan khidmat nasihat, rundingan dan pemantauan ke atas prestasi syarikat bagi memastikan perniagaan mereka berdaya maju dan berdaya tahan.

2.1.2. Objektif utama PUNB adalah untuk menambahkan jumlah dan meningkatkan kualiti usahawan Bumiputera dalam sektor industri dan komersial. PUNB juga menggalakkan pembentukan usahawan Bumiputera yang berdaya tahan dalam industri strategik. Selain itu, PUNB menyalurkan budaya keusahawanan di kalangan usahawan Bumiputera dan melengkapkan mereka dengan ilmu pengetahuan dan pengalaman. Aktiviti utama PUNB adalah memberi pembiayaan keusahawanan dan menempatkan usahawan Bumiputera di lokasi strategik serta meningkatkan pemilikan aset komersial Bumiputera melalui Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan. Mengikut laporan status pembiayaan daripada Bahagian Pelaburan, PUNB telah memberi pembiayaan kepada 4,247 usahawan yang bernilai RM1.98 bilion sejak tahun 2011 hingga bulan April 2018 melalui pelbagai skim yang ditawarkan.

2.1.3. Bagi melaksanakan aktivitinya, PUNB telah menerima sejumlah RM2.78 bilion melalui penyaluran geran dan pinjaman sejak tahun 2011 sehingga bulan Disember 2017. Kementerian Kewangan Malaysia telah memberi pinjaman berjumlah RM864.70 juta dan geran berjumlah RM444.71 juta. Manakala Unit Perancang Ekonomi (EPU) pula telah menyalurkan geran kepada PUNB berjumlah

RM1.43 bilion. Selain itu, PUNB juga menerima dana/geran daripada Unit Peneraju Agenda Bumiputera (TERAJU) berjumlah RM44.3 juta dan Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna (KPDNHEP) berjumlah RM325,260.

2.1.4. Lembaga Pengarah PUNB dianggotai seramai tujuh (7) orang. Bagaimanapun, sehingga bulan Jun 2018 bilangan sebenar ahli Lembaga Pengarah PUNB adalah seramai empat (4) orang iaitu seorang wakil dari Kementerian Kewangan Malaysia dan tiga (3) wakil daripada pelbagai latar belakang. Ini disebabkan oleh peletakan jawatan Pengerusi dan dua (2) ahli Lembaga Pengarah pada 25 Jun 2018. PUNB juga mempunyai syarikat subsidiari milikan penuh iaitu PUNB Properties Sdn. Bhd. (PPSB) yang ditubuhkan pada tahun 2017 bertujuan untuk menguruskan hartanah PUNB.

2.1.5. Sebagai sebuah syarikat Kerajaan di bawah Kementerian Kewangan Malaysia, PUNB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) dan *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat serta syarat-syarat yang ditetapkan oleh pemberi pinjaman dan geran.

2.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

2.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 hingga bulan Jun 2018. Bagi pengurusan aktiviti, dua (2) aktiviti utama telah diaudit iaitu Program Pembiayaan Keusahawanan yang merupakan penyumbang utama pendapatan PUNB dan Program Premis Perniagaan yang berkaitan dengan pengurusan hartanah. Pengauditan telah dilaksanakan terhadap Skim PROSPER Runcit di bawah Program Pembiayaan Keusahawanan dan Skim PROSPER Premis serta Skim Pembiayaan Hartanah-i SME (SPPF-i) di bawah Program Premis Perniagaan. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat PUNB yang terletak di Plaza Sentral, Kuala Lumpur.

2.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan PUNB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Hanafiah Raslan & Mohamad. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, semakan dilaksanakan terhadap rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan PUNB. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai PUNB dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pengesahan maklumat dan pemeriksaan fizikal telah dilaksanakan di Ibu Pejabat PUNB di Kuala Lumpur dan usahawan yang terpilih.

2.5. RUMUSAN AUDIT

2.5.1. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Jun hingga November 2017 dan pertengahan bulan Mei hingga September 2018 terhadap PUNB merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan PUNB adalah stabil dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM71 juta pada tahun 2015, RM86.33 juta pada tahun 2016 dan RM100.11 juta pada tahun 2017. Trend peningkatan ini menjadikan keuntungan terkumpul berjumlah RM433.11 juta pada akhir tahun 2017. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 8.56:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, PUNB mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM234.52 juta pada akhir tahun 2017.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan

Pencapaian output Program Pembiayaan Keusahawanan secara keseluruhannya adalah cekap kerana telah mencapai 94.2% dari aspek bilangan kelulusan dan amaun kelulusan mencapai 90.2% berbanding sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2015 hingga 2017. Manakala pencapaian output Program Premis Perniagaan bagi Skim PROSPER

Premis juga cekap dengan pencapaian 86.7% bagi pembelian premis dan amaun pembelian mencapai 96.8% berbanding sasaran yang ditetapkan untuk pembelian premis bagi tujuan sewaan kepada usahawan. Bagaimanapun, bagi Skim SPPF-i, kelulusan pembiayaan premis adalah tidak cekap kerana hanya mencapai 3.3% daripada sasaran yang ditetapkan. Selain itu, pencapaian *outcome* Skim PROSPER Runcit di bawah Program Pembiayaan Keusahawanan hanya berjaya mencapai satu (1) daripada tiga (3) sasaran Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang ditetapkan. Manakala pencapaian *outcome* Program Premis Perniagaan bagi menempatkan usahawan Bumiputera di lokasi strategik melalui sewaan premis hanya mencapai 63.1% premis yang telah disewakan. Pencapaian *outcome* dari segi peningkatan pemilikan aset Bumiputera juga tidak tercapai dengan kelulusan jumlah pembiayaan yang rendah.

ii. Pengurusan Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan

Secara keseluruhannya, pengurusan Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan telah dilaksanakan dengan cekap terutamanya aspek perbelanjaan geran, bayaran balik pinjaman Kerajaan dan kutipan bayaran balik pembiayaan serta hasil sewaan. Bagaimanapun, pengurusan program boleh ditambah baik bagi aspek pengurusan hutang lapuk dan pengurusan sewaan premis perniagaan.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus PUNB adalah kurang memuaskan. Terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek keanggotaan Pengerusi dalam jawatankuasa lain, kebebasan keanggotaan Lembaga Pengarah, SOP yang digunakan, penetapan dan pencapaian KPI serta pelaporan Jawatankuasa Audit kepada Lembaga Pengarah.

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

- i. pencapaian *outcome* Skim PROSPER Runcit bagi KPI 1 dan KPI 3 tidak mencapai sasaran yang ditetapkan;
- ii. hanya 269 (63.1%) lantai premis telah berjaya disewakan berbanding 426 lantai premis yang boleh disewakan;

- iii. 27 lantai premis (6.3%) premis bagi tujuan sewaan telah dijadikan sebagai pejabat PUNB, satu (1) lantai disewakan kepada agensi Kerajaan dan empat (4) lantai disewakan kepada usahawan bukan Bumiputera tanpa kelulusan EPU;
- iv. empat (4) usahawan telah menyewakan premis kepada pihak ketiga dan perkara ini tidak selaras dengan klausa yang ditetapkan di dalam perjanjian *ijarah* (sewaan);
- v. tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak dinyatakan dengan jelas dan komposisi Lembaga Pengarah tidak mencapai 50% berstatus bebas. Selain itu, Piagam Lembaga Pengarah, kod tatalaku dan etika Lembaga Pengarah tidak disediakan serta keanggotaan Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan tidak sepenuhnya bebas; dan
- vi. perolehan buku berjumlah RM400,000 dibuat daripada syarikat di mana pemiliknya mempunyai hubungan kekeluargaan dengan salah seorang ahli Lembaga Pengarah PUNB. Selain itu, pembiayaan telah diberi kepada dua (2) syarikat masing-masing berjumlah RM300,000 dan RM4 juta yang mana dua (2) ahli Lembaga Pengarah PUNB tidak mengisytiharkan kepentingan dalam dua (2) syarikat tersebut.

2.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui serta maklum balas PUNB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 18 Oktober 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

2.6.1. Kedudukan Kewangan

2.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan PUNB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 2.1**.

JADUAL 2.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

BUTIRAN	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)
Pendapatan	43.32	46.54	53.24
Pendapatan Lain	137.88	144.97	135.09
JUMLAH PENDAPATAN	181.20	191.51	188.33
Perbelanjaan Pentadbiran Operasi dan Kewangan	(68.78)	(73.11)	(79.36)
Rosot Nilai Pelaburan	(0.31)	(0.53)	0.30
Rosot Nilai Pinjaman dan Pembiayaan	(41.11)	(31.54)	(9.16)
JUMLAH PERBELANJAAN	(110.20)	(105.18)	(88.22)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	71.00	86.33	100.11
Zakat	(1.45)	(1.60)	(1.90)
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	69.55	84.73	98.21
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	250.17	334.90	433.11
JUMLAH ASET	2,251.02	2,346.02	2,462.38
JUMLAH LIABILITI	1,608.37	1,619.82	1,634.64
JUMLAH EKUITI	642.64	726.21	827.83
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	2,251.02	2,346.02	2,462.38
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	57.52	243.18	234.52

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

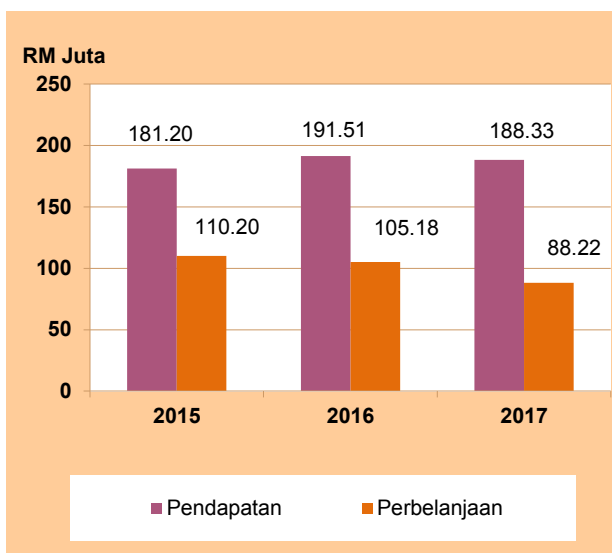
2.6.1.2. Pendapatan utama PUNB adalah hasil yang diterima daripada margin keuntungan yang dikenakan terhadap pembiayaan usahawan, sewaan bangunan dan keuntungan daripada pelaburan seperti penempatan pasaran wang, jual beli sukuk, saham dan dana amanah. Pendapatan utama PUNB menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2017 dan 2016. Pendapatan utama tahun 2017 adalah berjumlah RM53.24 juta meningkat sejumlah RM6.70 juta (14.4%) berbanding tahun 2016. Manakala pendapatan bagi tahun 2016 adalah berjumlah RM46.54 juta meningkat sejumlah RM3.22 juta (7.4%) berbanding tahun 2015. Peningkatan ini disumbangkan oleh peningkatan pembayaran semula pembiayaan oleh usahawan pada tahun 2017. Manakala bagi tahun 2016, peningkatan pendapatan dicatat melalui pembayaran semula pembiayaan oleh usahawan dan pembayaran sewaan bangunan. Pendapatan lain PUNB diperoleh daripada pembayaran yang diterima melalui latihan kepada usahawan. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

2.6.1.3. Perbelanjaan PUNB terdiri daripada kos kakitangan, perbelanjaan operasi dan perbelanjaan lain. Perbelanjaan utama adalah gaji kepada kakitangan yang merangkumi 54% daripada perbelanjaan syarikat. Perbelanjaan operasi terdiri perbelanjaan susut nilai tambahan aset tetap, peruntukan rosot nilai ke atas pelaburan, pinjaman dan pembiayaan serta perbelanjaan faedah ke

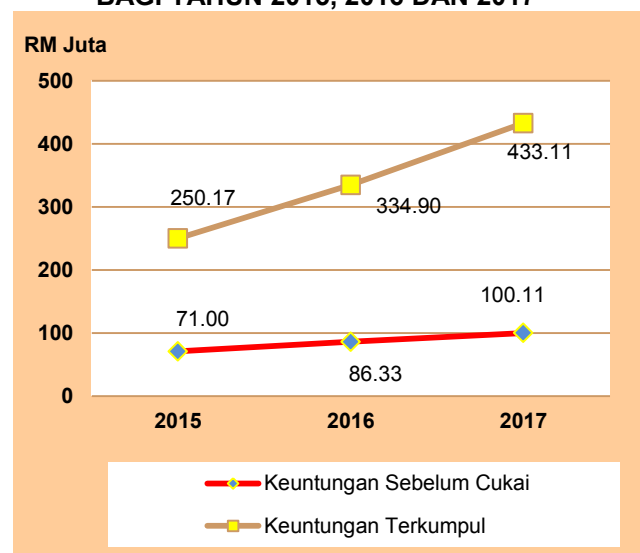
atas pinjaman daripada Kerajaan. Keseluruhan perbelanjaan telah menunjukkan trend penurunan pada tahun 2017 dan 2016 iaitu dengan masing-masing sejumlah RM16.96 juta (16.1%) dan RM5.02 juta (4.6%). Faktor penurunan ini disebabkan oleh perbelanjaan peruntukan rosot nilai pelaburan menurun pada tahun 2017 sejumlah RM0.83 juta (156.6%) berbanding tahun 2016 dan juga penurunan perbelanjaan bagi rosot nilai pinjaman dan pembiayaan pada tahun 2017 menurun sejumlah RM22.38 juta (71%) berbanding tahun 2016. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.1**.

2.6.1.4. Trend peningkatan pendapatan dan penurunan perbelanjaan telah menyumbang kepada peningkatan keuntungan sebelum cukai sejumlah RM13.78 juta (16%) kepada RM100.11 juta pada tahun 2017 berbanding tahun 2016. Pada tahun 2016, PUNB memperoleh keuntungan sebelum cukai berjumlah RM86.33 juta iaitu peningkatan sejumlah RM15.33 juta (22%) berbanding tahun 2015. PUNB juga mencatatkan keuntungan terkumpul dan menunjukkan peningkatan bagi tahun 2015 hingga 2017 masing-masing berjumlah RM250.17 juta, RM334.90 juta dan RM433.11 juta. Trend keuntungan bagi tiga (3) tahun berkaitan adalah seperti **Jadual 2.1** dan **Carta 2.2**.

CARTA 2.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



CARTA 2.2
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI
DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2015, 2016 dan 2017

2.6.1.5. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati PUNB mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun. Bagi tahun 2017, aset PUNB berjumlah RM2.46 bilion meningkat sejumlah RM116.36 juta

(5%) berbanding tahun 2016. Manakala liabiliti PUNB berjumlah RM1.63 bilion meningkat sejumlah RM14.82 juta (0.9%) berbanding tahun 2016. Pelaburan atas aset menjana pendapatan antara RM3.09 hingga RM3.99 bagi setiap ringgit dilaburkan. Manakala pelaburan atas ekuiti menjana keuntungan antara RM10.82 hingga RM11.86 bagi setiap ringgit dilaburkan. Selain itu, PUNB berada pada tahap kecairan yang baik iaitu antara 7.79 hingga 8.56 kali ganda aset semasa bagi memenuhi obligasi jangka pendek. Analisis terhadap kestabilan PUNB pula menunjukkan syarikat bergantung kepada liabiliti berbanding ekuiti untuk melaksanakan aktivitinya. Liabiliti utama PUNB merupakan pinjaman daripada Kerajaan Malaysia.

2.6.1.6. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai PUNB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2017, baki tunai dan kesetaraan tunai adalah berjumlah RM234.52 juta iaitu menurun sejumlah RM8.66 juta (3.6%) berbanding tahun 2016 disebabkan oleh perubahan terhadap jumlah pelaburan yang dibuat dengan institusi-institusi kewangan, pembelian sukuk lebih tinggi berbanding penjualan, pembayaran balik pinjaman kepada Kementerian Kewangan Malaysia dan peningkatan dalam bayaran pembiayaan hartanah.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB masih memerlukan sokongan kewangan daripada Kerajaan dalam bentuk geran bagi membiayai program yang dilaksanakan kerana PUNB perlu menaikkan aset kepada RM3 bilion supaya mencapai tahap kelestarian kedudukan kewangan.

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

2.6.2. Prestasi Aktiviti Program

Aktiviti utama PUNB adalah memberi pembiayaan melalui Program Pembiayaan Keusahawanan dan menempatkan usahawan Bumiputera di lokasi strategik serta meningkatkan pemilikan aset komersial Bumiputera melalui Program Premis Perniagaan. Selain itu, PUNB juga memberi bimbingan kepada usahawan Bumiputera melalui program khidmat nasihat, perundingan, pemantauan, latihan dan pembangunan usahawan. Pihak Audit telah memilih Skim PROSPER Runcit di

bawah Program Pembiayaan Keusahawanan dan Skim PROSPER Premis serta Skim Pembiayaan Hartanah-i SME di bawah Program Premis Perniagaan untuk diaudit. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti tersebut adalah seperti berikut:

2.6.2.1. Pencapaian Output

a. Pencapaian Output Program Pembiayaan Keusahawanan

- i. Pelan Perancangan Strategik PUNB Tahun 2011 hingga 2015 dan Tahun 2016 hingga 2020 serta pembentangan Rancangan Malaysia Ke-10 (RMKe-10) dan Rancangan Malaysia Ke-11 (RMKe-11) kepada EPU bagi tahun 2016 hingga 2020 telah menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang perlu dicapai berdasarkan geran yang diterima. Mengikut KPI yang ditetapkan, pihak pengurusan PUNB telah menetapkan sasaran bilangan usahawan dan jumlah amaun pembiayaan kepada usahawan mengikut skim. Bagi Program Pembiayaan Keusahawanan yang melibatkan keseluruhan skim, PUNB telah menetapkan sasaran pembiayaan seramai 1,854 usahawan dengan pembiayaan berjumlah RM727 juta bagi tahun 2015 hingga 2017. Semakan Audit terhadap Laporan Status Pelaburan PUNB mendapati pencapaian kelulusan pembiayaan bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 dari segi bilangan kelulusan pembiayaan telah mencapai seramai 1,747 usahawan iaitu 94.2% daripada sasaran yang ditetapkan. Manakala dari segi amaun pembiayaan pula, pencapaian kelulusan adalah berjumlah RM656 juta (90.2%) berbanding sasaran yang ditetapkan. Semakan Audit mendapati pencapaian jumlah amaun kelulusan pembiayaan bagi tahun 2017 berjumlah RM203.4 juta iaitu hanya 81.4% berbanding sasaran yang ditetapkan walaupun bilangan pembiayaan kepada usahawan telah melebihi sasaran. Manakala jumlah amaun pembiayaan yang dikeluarkan adalah berjumlah RM608.3 juta (79.7%) berbanding sasaran sejumlah RM762.8 juta.
- ii. Bagi Skim PROSPER Runcit di bawah Program Pembiayaan Keusahawanan, PUNB telah menetapkan sasaran KPI pembiayaan seramai 839 usahawan berjumlah RM228 juta bagi tahun 2015 hingga 2017. Semakan Audit terhadap Laporan Status Pelaburan PUNB mendapati pencapaian kelulusan pembiayaan Skim PROSPER Runcit bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 dari segi bilangan kelulusan pembiayaan telah mencapai 805 usahawan iaitu 95.9% daripada sasaran yang ditetapkan. Manakala bagi amaun pembiayaan pula, pencapaian kelulusan adalah RM215.9 juta iaitu 94.7% berbanding sasaran yang ditetapkan. Pembiayaan yang dikeluarkan adalah berjumlah

RM174.1 juta (93%) berbanding sasaran (RM187.2 juta). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.2** dan **Jadual 2.3**.

JADUAL 2.2
PENCAPAIAN BILANGAN DAN JUMLAH KESELURUHAN
SKIM PEMBIAYAAN BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN KELULUSAN (Usahawan)			AMAUN KELULUSAN (RM Juta)			AMAUN PENGELUARAN (RM Juta)		
	SASARAN	SEBENAR	(%)	SASARAN	SEBENAR	(%)	SASARAN	SEBENAR	(%)
2015	730	633	86.7	277	258.6	93.4	332.7	214.2	64.4
2016	544	438	80.5	200	194.0	97.1	232.0	201.0	86.6
2017	580	676	116.6	250	203.4	81.4	198.1	193.1	97.5
JUMLAH	1,854	1,747	94.2	727	656.0	90.2	762.8	608.3	79.7

Sumber: Laporan Status Pelaburan PUNB

JADUAL 2.3
PENCAPAIAN BILANGAN DAN JUMLAH SKIM PROSPER
RUNCIT BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN KELULUSAN (Usahawan)			AMAUN KELULUSAN (RM Juta)			AMAUN PENGELUARAN (RM Juta)		
	SASARAN	SEBENAR	(%)	SASARAN	SEBENAR	(%)	SASARAN	SEBENAR	(%)
2015	315	278	88.3	75	67.6	90.1	67.5	58.1	86.1
2016	194	198	102.1	50	59.0	118.0	45.0	49.0	108.9
2017	330	329	99.7	103	89.3	86.7	74.7	67.0	89.7
JUMLAH	839	805	95.9	228	215.9	94.7	187.2	174.1	93.0

Sumber: Laporan Status Pelaburan PUNB

- iii. Semakan Audit mendapati pencapaian kelulusan yang tinggi ini disebabkan permohonan oleh usahawan telah memenuhi kriteria yang ditetapkan dan PUNB juga menawarkan kadar keuntungan yang kompetitif iaitu antara 4% hingga 7% bergantung kepada skim dan kelayakan usahawan.

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian output dari aspek bilangan dan amaun kelulusan adalah cekap kerana mencapai KPI yang telah ditetapkan. Pencapaian ini telah memberi manfaat kepada usahawan yang mendapat pembiayaan dan PUNB juga dapat menjana pendapatan daripada pulangan keuntungan aktiviti pembiayaan.

b. Pencapaian Output Program Premis Perniagaan

- i. Pelan Perancangan Strategik PUNB serta pembentangan RMKe-10 dan RMKe-11 kepada EPU bagi tahun 2011 hingga 2015 dan tahun 2016

hingga 2020 telah menetapkan KPI yang perlu dicapai berdasarkan geran yang diterima. Program Premis Perniagaan terdiri daripada Skim PROSPER Premis dan Skim Pembiayaan Hartanah-i SME.

- ii. Mengikut KPI yang ditetapkan bagi Skim PROSPER Premis, pihak pengurusan PUNB telah menetapkan sasaran bilangan kelulusan pembelian premis bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah sebanyak 95 unit dengan nilai pembelian berjumlah RM100 juta. Bagaimanapun, PUNB telah memohon kepada EPU untuk meminda sasaran tahun 2017 daripada 40 unit kepada 20 unit dan kelulusan telah diberikan EPU pada 6 September 2017. Oleh itu, sasaran bilangan kelulusan pembelian premis adalah sebanyak 75 unit bagi tahun 2015 hingga 2017. Semakan Audit terhadap Laporan Kemajuan Skim dan Hartanah PUNB bagi tahun 2015 hingga 2017 mendapati pencapaian kelulusan pembelian premis dari segi bilangan premis adalah sebanyak 73 unit (97.3%) dengan amaun pembelian berjumlah RM116.14 juta (116.1%) berbanding sasaran yang ditetapkan. Manakala pembelian premis adalah sebanyak 65 unit (86.7%) dengan amaun pembelian berjumlah RM96.79 juta (96.8%) berbanding sasaran yang ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.4**.

JADUAL 2.4
PENCAPAIAN BILANGAN DAN JUMLAH PEMBELIAN
PREMIS PERNIAGAAN BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	SASARAN		KELULUSAN				PEMBELIAN				GAGAL DIBELI	
	Unit	(RM Juta)	Unit	(%)	(RM Juta)	(%)	Unit	(%)	(RM Juta)	(%)	Unit	(RM Juta)
2015	30	35.00	38	126.7	59.34	169.5	32	106.7	44.44	127.0	6	14.90
2016	25	25.00	19	76.0	30.30	121.2	18	72.0	27.05	108.2	1	3.25
2017	20	40.00	16	80.0	26.50	66.3	15	75.0	25.30	63.3	1	1.20
JUMLAH	75	100.00	73	97.3	116.14	116.1	65	86.7	96.79	96.8	8	19.35

Sumber: Laporan Kemajuan Skim dan Hartanah PUNB

- iii. Semakan Audit selanjutnya mendapati sebanyak lapan (8) unit premis yang diluluskan berjumlah RM19.35 juta telah gagal dibeli. Berdasarkan penjelasan PUNB pada 18 Oktober 2018, bagi tahun 2015 hingga 2017, kegagalan pembelian unit premis oleh PUNB disebabkan pemilik premis bertukar fikiran dan telah menjual premis kepada pembeli lain atau pemilik tidak lagi berhasrat untuk menjual premis kepada PUNB. Selain itu, semakan Audit mendapati walaupun jumlah yang dibelanjakan untuk pembelian premis menghampiri bajet yang diperuntukkan iaitu berjumlah RM96.79 juta (96.8%) tetapi hanya 65 unit sahaja berjaya diperolehi.

Berdasarkan Pelan Perancangan Strategik PUNB, perkara ini berlaku kerana semasa peringkat perancangan, PUNB menggunakan anggaran penilaian harga premis sejumlah RM1 juta seunit berbanding harga sebenar premis yang dibeli adalah antara RM208,900 dengan RM4.85 juta setiap unit. Pembelian unit premis yang rendah menjejaskan objektif menempatkan usahawan Bumiputera menjalankan perniagaan di lokasi strategik.

- iv. Bagi Skim SPPF-i di bawah Program Premis Perniagaan, EPU telah meluluskan dan menyalurkan geran berjumlah RM30 juta kepada PUNB pada tahun 2014 bagi pembiayaan pembelian 120 unit premis dan pelaksanaannya dijalankan dengan kerjasama institusi kewangan dalam tempoh RMKe-10. PUNB melaksanakan Skim SPPF-i bagi menawarkan pembiayaan pemilikan aset kepada usahawan yang sukar mendapat pinjaman dari institusi kewangan. Semakan Audit mendapati perjanjian antara PUNB dan Maybank Islamic Berhad telah ditandatangani pada 19 Jun 2017 bagi melaksanakan skim ini dan sejumlah RM10 juta telah dipindahkan kepada Maybank Islamic Berhad pada 20 September 2017. Skim ini hanya dimulakan pada bulan Oktober 2017 dan tiada pencapaian output dalam tempoh RMKe-10 iaitu tiga (3) tahun selepas kelulusan diperoleh daripada EPU. Kelewatan melaksanakan skim ini disebabkan oleh tempoh masa perbincangan bagi mendapat persetujuan daripada empat (4) institusi kewangan untuk melaksanakan skim ini telah mengambil masa yang lama iaitu sejak tahun 2014 hingga 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.5**.

JADUAL 2.5
TEMPOH PERBINCANGAN PUNB DENGAN
INSTITUSI KEWANGAN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

INSTITUSI KEWANGAN	TEMPOH PERBINCANGAN	KEPUTUSAN PERBINCANGAN
Bank Rakyat	April 2014 - September 2014	Terma pembiayaan tidak kompetitif
Ambank	November 2014	Tidak berminat
Bank Muamalat	November 2014 - Januari 2015	Tidak berminat
Maybank Islamik Berhad	Mac 2016 - Ogos 2017	Tawaran kompetitif

Sumber: Laporan Status SPPF-i

- v. Semakan Audit selanjutnya terhadap Laporan Status SPPF-i mendapati sebanyak 58 permohonan pembiayaan telah diterima mulai bulan Oktober 2017 hingga 30 Jun 2018. Hanya empat (4) unit premis (3.3%) telah diluluskan berbanding 120 unit disasarkan. Bagaimanapun, satu (1)

daripada empat (4) permohonan pembiayaan premis yang telah diluluskan telah menarik diri. Manakala 19 permohonan sedang dalam proses penilaian dan 35 permohonan lagi telah gagal disebabkan tidak menepati kriteria kredit yang ditetapkan oleh bank. Selain itu, bilangan permohonan yang rendah disebabkan terma dan skop pembiayaan yang ditawarkan oleh bank masih tidak kompetitif berbanding skim pembiayaan yang lain. Pembiayaan hartanah yang masih rendah iaitu berjumlah RM4.28 juta bagi tiga (3) unit premis yang diluluskan menjejaskan pencapaian objektif Program Premis Perniagaan dari aspek meningkatkan pemilikan hartanah komersial Bumiputera.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB mengkaji semula nilai sasaran bagi setiap pembelian hartanah yang baru berdasarkan lokasi dan jenis hartanah serta permohonan telah diluluskan EPU berkenaan pindaan sasaran bagi tahun 2017. Bagi Skim SPPF-i, PUNB telah mengadakan mesyuarat dengan pihak Maybank pada 26 Julai 2018 bagi menambah baik terma dan menjadikan produk lebih menarik.

Pada pendapat Audit, mengambil kira pindaan sasaran yang diluluskan, prestasi pencapaian output dari aspek kelulusan dan pembelian premis adalah cekap. Bagaimanapun, bagi pembiayaan hartanah adalah kurang cekap kerana tidak mencapai KPI bagi meningkatkan pemilikan aset komersial Bumiputera iaitu hanya tiga (3) unit premis bernilai RM4.28 juta yang diluluskan pembiayaan melalui Skim SPPF-i.

2.6.2.2. Pencapaian Outcome

a. Pencapaian Skim PROSPER Runcit

- i. Pelan Perancangan Strategik PUNB Tahun 2011 hingga 2015 dan Tahun 2016 hingga 2020 serta pembentangan RMKe-10 dan RMKe-11 kepada EPU bagi tahun 2016 hingga 2020 telah menetapkan KPI yang perlu dicapai berdasarkan geran yang diterima. KPI *outcome* yang ditetapkan bagi Skim PROSPER Runcit dan pencapaiannya adalah seperti berikut:
 - KPI 1 - Bilangan syarikat daripada peruncit kepada pemborong;

- KPI 2 - Prestasi syarikat/usahawan daripada kategori F kepada kategori A dan B; dan
 - KPI 3 - Prestasi peratusan kenaikan jualan.
- ii. Semakan Audit mendapati objektif untuk meningkatkan bilangan syarikat daripada peruncit kepada pemborong (KPI 1) hanya mencapai antara 40% hingga 60% daripada sasaran bagi tahun 2015 hingga 2017. Manakala KPI 2 pula adalah berkaitan *rating* Kategori Prestasi Perniagaan/*Business Performance Categorization* (BPC) yang dibangunkan oleh PUNB bagi menilai prestasi perniagaan usahawan yang menerima pembiayaan PUNB. Usahawan akan dikategorikan berdasarkan kedudukan kewangan dan keupayaan pembayaran balik. Semakan Audit mendapati *rating* usahawan telah meningkat bagi KPI 2. Peningkatan kategori F kepada kategori A dan B telah mencapai antara 106.9% hingga 134% daripada sasaran yang ditetapkan. Semakan selanjutnya mendapati objektif untuk meningkatkan prestasi jualan (KPI 3) telah mencapai sasaran bagi tahun 2015 dan 2016 iaitu masing-masing dengan 158.3% dan 125%. Bagaimanapun, KPI ini tidak dapat dicapai pada tahun 2017 di mana hanya 9% peningkatan jualan berbanding 13% yang disasarkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.6**.

JADUAL 2.6
PENCAPAIAN BILANGAN DAN JUMLAH PEMBELIAN
PREMIS PERNIAGAAN BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

KPI OUTCOME	2015			2016			2017		
	SASARAN	SEBENAR	(%)	SASARAN	SEBENAR	(%)	SASARAN	SEBENAR	(%)
KPI 1 (Bilangan)	15	6	40.0	10	6	60.0	22	12	54.5
KPI 2 (%)	47	63	134.0	56	63	112.5	58	62	106.9
KPI 3 (%)	12	19	158.3	12	15	125.0	13	9	69.2

Sumber: Laporan Kemajuan Skim dan Hartanah PUNB

- iii. Berdasarkan penjelasan PUNB, antara sebab KPI 1 dan KPI 3 tidak dicapai adalah kerana pelaksanaan Cukai Barangan dan Perkhidmatan (GST) yang dilaksanakan pada tahun 2015 telah memberi kesan terhadap aliran tunai usahawan. Keadaan ekonomi yang kurang stabil dan nilai matawang ringgit yang rendah juga memberi kesan terhadap perbelanjaan pengguna dan kos pembelian barangan terutamanya barangan import. Ini menyebabkan jualan dan keuntungan usahawan terjejas. Selain itu, pihak Audit mendapati bimbingan dan pemantauan

oleh PUNB tidak dijadikan sebagai salah satu KPI PUNB. PUNB memaklumkan bahawa proses pemantauan oleh PUNB kepada usahawan masih diteruskan namun khidmat nasihat korporat tidak lagi diteruskan bermula Ogos 2017 bagi memberi tumpuan kepada aktiviti kutipan untuk memperbaiki kadar *Non Performing Finance* (NPF).

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

Pada bulan Ogos 2018, pengurusan PUNB telah menubuhkan Unit *Business Review Section* di peringkat Ibu Pejabat dan cawangan bagi mengaktifkan kembali fungsi bimbingan dan khidmat nasihat korporat.

Pada pendapat Audit, pencapaian *outcome* Skim PROSPER Runcit adalah kurang cekap kerana dua (2) daripada tiga (3) KPI tidak dicapai iaitu berkaitan peningkatan bilangan syarikat peruncit kepada pemborong dan prestasi jualan. KPI yang tidak tercapai boleh menjejaskan kualiti usahawan yang dibangunkan oleh PUNB.

b. Pencapaian Skim PROSPER Premis dan SPPF-i

- i. Berdasarkan Pelan Perancangan Strategik PUNB Tahun 2011 hingga 2015 dan Tahun 2016 hingga 2020 serta pembentangan RMKe-10 dan RMKe-11 kepada EPU bagi tahun 2016 hingga 2020, objektif Skim PROSPER Premis Perniagaan PUNB adalah pembelian premis perniagaan di lokasi strategik dan disewakan kepada usahawan Bumiputera bagi menempatkan perniagaan usahawan Bumiputera di lokasi utama dan strategik. Manakala Skim SPPF-i memberi pembiayaan kepada usahawan Bumiputera bagi meningkatkan pemilikan aset komersial Bumiputera. Selain itu, KPI yang ditetapkan bagi Skim PROSPER Premis Perniagaan supaya usahawan Bumiputera dapat beroperasi di lokasi yang strategik dengan 90% daripada jumlah premis yang dibeli hendaklah disewakan bagi tahun 2015 dan 2016. Manakala bagi tahun 2017 dan 2018, penyewaan premis yang ditetapkan adalah 85% daripada jumlah premis yang dibeli.
- ii. Bagi tujuan sewaan, PUNB menggunakan pengukuran lantai (floor) berbanding unit premis. PUNB menyewakan premis berdasarkan 'lantai' disebabkan unit-unit ini perlu diambil kira dari segi jumlah lantai kerana perbezaan jenis hartanah yang dibeli terdiri daripada kedai jenis satu (1)

hingga empat (4) tingkat. Semakan Audit mendapati sehingga 30 Jun 2018, PUNB telah membuat pembelian sebanyak 447 lantai premis perniagaan bagi tujuan penyewaan. Premis perniagaan ini dibeli di kawasan bandar utama dan berada di lokasi yang strategik di seluruh negara. Bilangan lantai premis boleh disewakan kepada usahawan Bumiputera yang berminat (berstatus *vacant possession*) adalah sebanyak 426 lantai premis (95.3%). Manakala baki sebanyak 21 lantai premis tidak boleh disewakan kerana lapan (8) lantai premis masih dalam proses pembelian dan 13 lantai premis lagi telah dijual.

- iii. Semakan Audit juga mendapati sebanyak 269 lantai premis (63.1%) daripada premis yang berstatus *vacant possession* (426 lantai) telah berjaya disewakan. Premis perniagaan yang disewakan meliputi rumah kedai, kilang dan pusat tadika. Manakala baki 130 lantai premis (30.5%) masih belum dapat disewakan dan 27 lantai premis (6.3%) dijadikan pejabat PUNB negeri seluruh negara. Analisis Audit terhadap kedudukan sewaan premis perniagaan mengikut negeri sehingga 30 Jun 2018 adalah seperti **Jadual 2.7**.

JADUAL 2.7
STATUS PREMIS PERNIAGAAN HINGGA 30 JUN 2018 MENGIKUT NEGERI

NEGERI	BILANGAN PREMIS BELI (a)	PROSES PEMBELIAN (b)	PREMIS DIJUAL (c)	BILANGAN PREMIS BOLEH DISEWA (d) = a-b-c	DISEWA (e)	PEJABAT PUNB (f)	PREMIS BELUM DAPAT DISEWAKAN (g) = d-e-f
Johor	59	2	0	57	42	2	13
Kedah	20	3	0	17	9	4	4
Kelantan	18	0	0	18	4	3	11
Melaka	36	0	0	36	27	3	6
Negeri Sembilan	9	0	0	9	7	2	0
Pahang	22	0	0	22	13	0	9
Perak	9	0	0	9	0	3	6
Perlis	39	0	0	39	11	0	28
Pulau Pinang	26	0	0	26	22	3	1
Sarawak	4	0	0	4	0	2	2
Selangor	139	0	9	130	90	3	37
Terengganu	22	0	3	19	5	2	12
Putrajaya	8	0	0	8	8	0	0
Kuala Lumpur	36	3	1	32	31	0	1
JUMLAH	447	8	13	426	269	27	130

Sumber: Laporan Asset Quality Management - Property Master

- iv. Semakan Audit mendapati unit premis perniagaan tidak dapat disewakan disebabkan pengiklanan sewaan premis yang terhad iaitu hanya melalui

laman sesawang rasmi PUNB, laman sesawang hartanah dan pengiklanan lain seperti *propwall* dan Mudah.my. Selain itu, pengiklanan premis untuk disewa juga dipaparkan di Papan Kenyataan Pejabat PUNB sahaja dan memberi senarai premis untuk disewa kepada panel ejen hartanah. Semakan Audit terhadap laman sesawang rasmi PUNB menunjukkan unit premis yang berstatus sedia untuk disewa tidak dikemas kini dalam laman sesawang tersebut berbanding Laporan *Asset Quality Management - Property Master*.

- v. Manakala promosi biasa lain seperti meletakkan notis/*bunting/banner/poster* tidak terdapat di premis semasa lawatan Audit. Berdasarkan objektif skim, keutamaan penyewaan premis adalah kepada usahawan yang mendapat pembiayaan PUNB. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati PUNB tidak menyebarkan kepada usahawan PUNB berkenaan premis perniagaan milik PUNB untuk disewa melalui e-mel atau aplikasi telefon/media sosial walaupun PUNB mempunyai data usahawan PUNB.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB memaklumkan hartanah komersial yang baru diterima milik memerlukan masa yang lebih panjang untuk mendapatkan penyewa berbanding dengan hartanah kediaman berdasarkan faktor-faktor seperti kematangan lokasi, nilai hartanah dan keupayaan bakal penyewa usahawan Bumiputera untuk bersetuju dengan jumlah sewa yang telah ditetapkan oleh PUNB. Sebanyak 61 (46.9%) lantai daripada 130 lantai premis adalah premis yang baru diterima milik dari bulan Julai 2017 hingga September 2018. Berdasarkan rekod terkini pada 30 September 2018, jumlah lantai premis tidak bersewa telah menurun daripada 130 lantai premis kepada 88 (20.7%) lantai premis daripada keseluruhan jumlah lantai. PUNB telah mengenal pasti kelemahan-kelemahan dalam mempromosi premis-premis untuk disewa. Mulai 1 September 2018, langkah-langkah promosi lebih giat telah dijalankan dengan menampal poster dan kain rentang di semua premis yang masih kosong diikuti dengan mengiklankan premis-premis tersebut di laman portal hartanah dan sekiranya gagal, PUNB akan melantik ejen hartanah.

Pada pendapat Audit, pencapaian *outcome* Skim PROSPER Premis dan SPPF-i adalah kurang berkesan kerana hanya 63.1% unit premis telah disewakan dan peningkatan pemilikan aset komersial Bumiputera yang rendah. Unit premis yang tidak berjaya disewakan dan pengiklanan yang

kurang meluas dan berkesan memberi impak kepada objektif penyewaan premis bagi menempatkan aktiviti perniagaan usahawan Bumiputera di lokasi strategik dan objektif meningkatkan kualiti usahawan kurang tercapai serta menjejaskan pendapatan sewaan PUNB. Selain itu, premis yang digunakan sebagai pejabat PUNB juga tidak selaras dengan objektif ditetapkan.

2.6.3. Pengurusan Aktiviti Program

2.6.3.1. Prestasi Perbelanjaan Geran

Berdasarkan Surat Kelulusan Pemberian Geran Pembangunan oleh EPU, geran yang diterima daripada Kerajaan hendaklah dibelanjakan bagi memastikan program yang dilaksanakan dapat mencapai objektif dan matlamat yang ditetapkan. Pada RMKe-10 dan RMKe-11, PUNB telah menerima geran berjumlah RM1.43 bilion dari EPU bagi melaksanakan program pembiayaan, hartanah dan pembangunan usahawan. Semakan Audit mendapati sejumlah RM1.39 bilion (97.2%) geran telah dibelanjakan sehingga akhir tahun 2017. Sehingga bulan Disember 2017, geran pembangunan masih berbaki RM37.63 juta (2.8%) disebabkan pembelian premis masih dalam proses pembelian dan Skim Pembiayaan Hartanah yang lewat dilaksanakan.

Pada pendapat Audit, penggunaan geran oleh PUNB adalah cekap kerana 97.2% daripada peruntukan yang disalurkan telah dibelanjakan mengikut tujuan yang diluluskan.

2.6.3.2. Prestasi Bayaran Balik Pinjaman Kerajaan

- a. Bagi membiayai Program Pembiayaan Keusahawanan dan Program Premis Perniagaan oleh PUNB bagi tahun 2004 hingga 2011, Kerajaan melalui Kementerian Kewangan Malaysia telah memberi pinjaman tanpa faedah kepada PUNB berjumlah RM864.70 juta. Pinjaman ini diberikan melalui sembilan (9) perjanjian pinjaman. Pembayaran balik pinjaman tersebut bermula pada tahun 2011 hingga 2023. Mengikut syarat perjanjian, setiap pinjaman diberi tempoh penangguhan lima (5) tahun dan tempoh bayaran balik adalah selama lima (5) tahun kecuali perjanjian berkaitan Program Premis yang diberi tempoh penangguhan selama 10 tahun dan tempoh bayaran selama lima (5) tahun.

- b. PUNB telah memohon penjadualan semula bagi satu (1) daripada sembilan (9) pinjaman skim keusahawanan berjumlah RM480.89 juta dengan tempoh bayaran dipanjangkan daripada lima (5) tahun kepada tujuh (7) tahun melalui surat bertarikh 12 November 2014. Penjadualan semula dimohon bagi melaksanakan pelan strategik PUNB iaitu meningkatkan pelaburan aset supaya PUNB tidak bergantung kepada geran Kerajaan menjelang tahun 2023. Melalui Surat Kementerian Kewangan Malaysia bertarikh 4 Jun 2015, Kerajaan telah meluluskan permohonan penjadualan semula pinjaman PUNB dengan *ta'widh* (denda) berjumlah RM1.19 juta yang dipermodalkan dalam pinjaman. Perjanjian tambahan berkaitan telah ditandatangani pada 23 Disember 2015. Oleh itu, keseluruhan pinjaman Kerajaan kepada PUNB sehingga akhir tahun 2015 adalah berjumlah RM865.89 juta.
- c. Semakan Audit mendapati sehingga bulan Disember 2017, PUNB telah membuat bayaran balik pinjaman Kerajaan mengikut jadual seperti yang ditetapkan dalam perjanjian. PUNB juga telah menyelesaikan enam (6) pinjaman Kerajaan berjumlah RM260 juta dan menjelaskan bayaran balik berjumlah RM296.34 juta bagi dua (2) perjanjian pinjaman. Manakala baki yang masih belum dibayar adalah berjumlah RM309.55 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.8**.

JADUAL 2.8
STATUS PINJAMAN DARIPADA KEMENTERIAN
KEWANGAN MALAYSIA BAGI TAHUN 2004 HINGGA 2011

BIL.	TARIKH PERJANJIAN	TUJUAN PINJAMAN	JUMLAH (RM Juta)	JUMLAH BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAKI PINJAMAN BELUM BAYAR (RM Juta)	TEMPOH BAYARAN BALIK
1.	03.09.2004	Melaksanakan projek usahawan Bumiputera dalam bidang peruncitan (PROSPER)	30.00	30.00	-	2011-2015
2.	14.05.2005	Projek usahawan Bumiputera dalam bidang peruncitan (PROSPER)	30.00	30.00	-	2011-2015
3.	09.08.2005	Membiayai program dana modal teroka perusahaan kecil dan sederhana	40.00	40.00	-	2011-2015
4.	10.08.2006	Membiayai projek usahawan Bumiputera dalam bidang peruncitan (PROSPER)	40.00	40.00	-	2012-2016
5.	21.08.2006	Membiayai projek usahawan Bumiputera dalam skim pemborong (PROSPER)	22.00	22.00	-	2012-2016
6.	22.08.2007	Membiayai skim-skim keusahawanan berasaskan prinsip <i>Al-Qardhul Hassan</i>	98.00	98.00	-	2013-2017
7.	22.07.2008	Membiayai pembelian premis perniagaan untuk tujuan sewaan di bawah skim PROSPER PUNB	25.00	-	25.00	2019-2023

BIL.	TARIKH PERJANJIAN	TUJUAN PINJAMAN	JUMLAH (RM Juta)	JUMLAH BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAKI PINJAMAN BELUM BAYAR (RM Juta)	TEMPOH BAYARAN BALIK
8.	22.07.2008	Membiayai skim-skim keusahawanan berasaskan prinsip <i>Al-Qardhul Hassan</i>	479.70	276.34	204.55	2013-2018
	23.12.2015	Perjanjian tambahan <i>ta'widh</i> (denda) dipermodalkan dalam pinjaman	1.19			2013-2020
	Jumlah Pinjaman Selepas Penjadualan Semula		480.89			
9.	19.12.2011	Pembiayaan <i>Al-Qardhul Hassan</i> bagi membiayai skim-skim keusahawanan di bawah PUNB	100.00	20.00	80.00	2017-2021
JUMLAH			865.89	556.34	309.55	

Sumber: Laporan Pembayaran Pinjaman Kementerian Kewangan Malaysia

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

Setakat 12 Oktober 2018, baki pinjaman Kerajaan Persekutuan yang masih belum dibayar adalah berjumlah RM213.62 juta.

Pada pendapat Audit, prestasi bayaran balik pinjaman Kerajaan oleh PUNB adalah cekap kerana PUNB telah berjaya menyelesaikan enam (6) daripada sembilan (9) pinjaman mengikut tempoh yang ditetapkan dan kemampuan PUNB untuk membayar balik pinjaman yang masih berkuat kuasa.

2.6.3.3. Prestasi Kutipan Bayaran Balik Pembiayaan

- Pihak pengurusan PUNB telah menetapkan KPI kutipan bayaran balik daripada usahawan yang perlu dicapai melalui Mesyuarat Pengurusan PUNB. Mengikut perjanjian pembiayaan Skim PROSPER Runcit, tempoh bayaran balik pembiayaan oleh usahawan adalah antara lima (5) hingga 10 tahun bergantung kepada amaun pembiayaan yang diluluskan iaitu antara RM50,000 hingga RM1 juta. Bayaran balik pembiayaan adalah meliputi bayaran prinsipal pembiayaan (pokok) dan keuntungan (5% hingga 5.25% setahun).
- Semakan Audit mendapati bagi tahun 2015 hingga bulan Jun 2018 kutipan bayaran balik keseluruhan pembiayaan adalah sejumlah RM824.47 juta (102.5%) berbanding sasaran sejumlah RM804.02 juta. Manakala kutipan bayaran balik Skim PROSPER Runcit pula adalah sejumlah RM263.58 juta

(103.9%) berbanding sasaran sejumlah RM253.74 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.9** dan **Jadual 2.10**.

JADUAL 2.9
PENCAPAIAN KESELURUHAN KUTIPAN BAYARAN BALIK
PEMBIAYAAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN 2018

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2015	214.81	250.27	116.5
2016	210.33	233.89	111.2
2017	246.09	221.98	90.2
2018 (Hingga bulan Jun)	132.78	118.32	89.1
JUMLAH	804.02	824.47	102.5

Sumber: Laporan KPI PUNB

JADUAL 2.10
PENCAPAIAN KUTIPAN BAYARAN BALIK PEMBIAYAAN SKIM
PROSPER RUNCIT BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA JUN 2018

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2015	66.27	67.39	101.7
2016	65.46	73.25	111.9
2017	72.11	78.39	108.7
2018 (Hingga bulan Jun)	49.90	44.54	89.3
JUMLAH	253.74	263.58	103.9

Sumber: Laporan KPI PUNB

- c. *Non Performing Finance* (NPF) merupakan sejumlah bayaran balik yang tidak dibuat mengikut jadual oleh usahawan melebihi tempoh yang ditetapkan. Pihak pengurusan PUNB telah menetapkan bahawa pembayaran yang tidak dibayar melebihi tempoh empat (4) bulan bagi *revolving finance* dan tujuh (7) bulan bagi *non revolving finance* diklasifikasikan sebagai NPF. Ini bermakna pembiayaan tersebut tiada peningkatan pembayaran dan dikategorikan sebagai ingkar atau hampir berada dalam ingkar. Sesuatu pembiayaan yang tiada peningkatan pembayaran berisiko untuk tidak dibayar balik sepenuhnya dan akhirnya akan dihapus kira. Kadar NPF yang lebih rendah adalah lebih baik.
- d. Semakan Audit mendapati kadar NPF PUNB menunjukkan trend penurunan bagi tahun 2015 hingga 2017 iaitu masing-masing dengan kadar 18.6%, 17.3% dan 7.9%. Kadar NPF ini adalah lebih rendah berbanding dengan kadar NPF yang disasarkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.11**.

JADUAL 2.11
PRESTASI NON PERFORMING FINANCE BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BAKI POKOK (RM Juta)	JUMLAH NPF (RM Juta)	NPF SEBENAR (%)	NPF SASARAN (%)
2015	794.4	148.0	18.6	21.0
2016	862.3	149.5	17.3	18.0
2017	844.9	66.6	7.9	9.0

Sumber: Laporan NPF, Asset Quality Management Department

- e. Pihak Audit mendapati pencapaian kutipan dan penurunan kadar NPF dipengaruhi oleh pengurusan kutipan hutang yang lebih cekap dengan penubuhan *Asset Quality Management Department* pada tahun 2017 dan penambahbaikan proses kutipan hutang. Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 147 (No. 4/2017) pada 19 Julai 2017 telah meluluskan tindakan segera diambil untuk akaun yang tertunggak dengan mengeluarkan surat Peringatan Pertama dan Terakhir dalam tempoh sebulan, mengeluarkan *Notice of Demand* pada bulan kedua dan cadangan untuk menamatkan perjanjian oleh pasukan *Asset Quality Management* pada bulan ketiga. Adalah didapati proses tindakan yang diambil sebelum ini mengambil masa yang lama iaitu selepas akaun tertunggak selama lima (5) bulan.

Pada pendapat Audit, pengurusan kutipan bayaran balik bagi Skim Pembiayaan Usahawan telah diuruskan dengan cekap kerana kutipan bayaran balik hutang mencapai sasaran yang ditetapkan dan trend penurunan kadar NPF yang ketara dari tahun 2015 hingga 2017. Selain itu, perubahan strategi kutipan telah meningkatkan kecekapan kutipan bayaran balik pembiayaan dan mengurangkan kadar NPF.

2.6.3.4. Pengurusan Hapus Kira Hutang Lapuk

- a. Mengikut SOP Bahagian Pelaburan PUNB, pelaksanaan hapus kira dilaksanakan secara tahunan. Selain itu, pihak pengurusan PUNB telah menetapkan sasaran pencapaian kutipan bayaran balik hutang yang dihapus kira melalui Mesyuarat Pengurusan PUNB. Secara ringkas, cadangan pembiayaan untuk dihapus kira adalah berdasarkan kriteria berikut:
- i. akaun usahawan telah dirosot nilai 100%; dan
 - ii. usahawan telah menghentikan operasi; atau
 - iii. usahawan telah menerima penghakiman; atau

- iv. usahawan telah menerima *Receiving Order And Adjudication Order* (ROAO) berkaitan kebangkrutan oleh pihak ketiga; atau
 - v. hapus kira yang diluluskan oleh pihak pengurusan.
- b. Semakan Audit mendapati PUNB telah melaksanakan tindakan hapus kira terhadap hutang lapuk berjumlah RM273.98 juta bagi tahun 2015 hingga bulan Jun 2018 melibatkan 1,240 usahawan. Selain itu, bayaran balik pembiayaan yang telah dihapus kira dan berjaya dikutip semula adalah berjumlah RM46.06 juta (16.8%) dalam tempoh yang sama. Manakala baki yang masih belum dikutip adalah berjumlah RM227.92 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.12**.

JADUAL 2.12
HUTANG LAPUK DIHAPUS KIRA BAGI TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN 2018

TAHUN	BILANGAN SYARIKAT/ USAHAWAN	JUMLAH HAPUS KIRA (RM Juta)	KUTIPAN BALIK HUTANG YANG DIHAPUS KIRA (RM Juta)	PENCAPAIAN KUTIPAN BAYARAN BALIK YANG DIHAPUS KIRA (%)	JUMLAH BAKI HAPUS KIRA YANG BELUM DIKUTIP (RM Juta)
2015	356	59.60	5.14	8.6	54.46
2016	128	35.79	17.03	47.6	18.76
2017	551	141.76	18.18	12.8	123.58
2018 (Hingga bulan Jun)	205	36.83	5.71	15.5	31.12
JUMLAH	1,240	273.98	46.06	16.8	227.92

Sumber: Laporan *Write off* dan Laporan *Collection Bad Debt Recovered*

- c. Semakan Audit juga mendapati hapus kira hutang lapuk tertinggi berjumlah RM141.76 juta dicatat bagi tahun 2017. PUNB memaklumkan pihak pengurusan telah mengarahkan tindakan hapus kira dilaksanakan kepada usahawan yang tidak membuat bayaran pokok melebihi 13 bulan dan telah dirosot nilai. Selain itu, tindakan undang-undang segera dan agresif pada tahun 2017 telah meningkatkan bilangan usahawan yang memenuhi kriteria untuk dihapus kira. Bagaimanapun, proses kutipan hutang lapuk daripada usahawan dan tindakan undang-undang masih terus dilaksanakan walaupun hutang lapuk telah dihapus kira dari segi perakaunan.
- d. Selain itu, pihak pengurusan PUNB telah menetapkan sasaran pencapaian kutipan bayaran balik hutang lapuk yang dihapus kira melalui mesyuarat pengurusan PUNB. Semakan Audit mendapati kutipan bayaran balik hutang lapuk yang dihapus kira telah melebihi sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2015 hingga 2017 dengan pencapaian antara 116.8 % hingga 154.1% berbanding sasaran yang ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.13**.

JADUAL 2.13
PENCAPAIAN KUTIPAN BAYARAN BALIK HUTANG LAPUK DIHAPUS KIRA
BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN 2018

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	SEBENAR (RM Juta)	PENCAPAIAN (%)
2015	4.40	5.14	116.8
2016	12.67	17.03	134.4
2017	11.80	18.18	154.1
2018 (Hingga bulan Jun)	9.00	5.71	63.4
JUMLAH	37.87	46.06	121.6

Sumber: Laporan *Write off* dan Laporan *Collection Bad Debt Recovered*

- e. Pihak Audit juga mendapati PUNB telah mengambil tindakan undang-undang terhadap usahawan yang mempunyai tunggakan melebihi sebulan bagi memastikan usahawan membayar balik pembiayaan. Tindakan ini diambil bagi mengurangkan kadar NPF dan juga hutang lapuk. Semakan Audit selanjutnya mendapati sebanyak 7,592 tindakan undang-undang telah diambil kepada usahawan antaranya dengan mengeluarkan notis tuntutan undang-undang, fail saman, pengadilan dan notis kebangkrapan bagi tahun 2015 hingga 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.14**.

JADUAL 2.14
RINGKASAN TINDAKAN UNDANG-UNDANG BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

BIL.	TINDAKAN UNDANG-UNDANG	2015	2016	2017
1.	<i>Notice of Demand</i>	-	-	787
2.	<i>Product Termination Notice</i>	68	381	696
3.	<i>Termination Demand Notice</i>	68	357	367
4.	<i>Letter of Demand</i>	187	208	170
5.	<i>Summons</i>	184	402	495
6.	<i>Judgement</i>	180	380	409
7.	<i>Notice of Judgement</i>	-	-	-
8.	<i>Bankruptcy Notice</i>	442	134	329
9.	<i>Creditor's Petition</i>	217	35	155
10.	<i>Receiving Order and An Adjudication Order/ Bankruptcy Order</i>	127	160	190
11.	<i>Winding Up Order</i>	7	15	13
12.	<i>Other Legal Action</i>	39	17	20
13.	<i>Proof of Debt</i>	82	137	134
JUMLAH		1,601	2,226	3,765

Sumber: Laporan Tindakan Undang-undang (Pembiayaan)

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB telah melaksanakan strategi bagi mengurangkan baki hapus kira seperti berikut:

- **mendapatkan maklumat terkini usahawan yang tidak dapat dihubungi melalui Agensi Kutipan Hutang;**
- **menawarkan penyelesaian perjanjian pembiayaan tertunggak melalui ansuran bulan ataupun penyelesaian penuh dengan memberikan rebat;**
- **menggunakan tindakan undang-undang bagi pelanggan yang sengaja tidak mahu membayar baki pinjaman; dan**
- **melaksanakan lawatan ke atas alamat perniagaan atau alamat kediaman bagi membincangkan cadangan penyelesaian.**

Pada pendapat Audit, pengurusan hutang lapuk dihapus kira bagi Skim Pembiayaan Usahawan telah diuruskan dengan cekap pada tahun 2015 hingga 2017 kerana kutipan bayaran balik hutang lapuk dihapus kira telah melepasi sasaran yang ditetapkan.

2.6.3.5. Pengurusan Skim PROSPER Premis

- a. Garis Panduan Program Pembiayaan Keusahawanan dan Premis Perniagaan PUNB menetapkan bantuan kewangan yang disediakan adalah untuk pembelian premis perniagaan dan hendaklah disewakan kepada kumpulan sasaran iaitu usahawan Bumiputera. Sebarang perubahan pelaksanaan dan perincian program perlu dimaklumkan kepada EPU untuk kelulusan pindaan.
- b. Semakan Audit mendapati sebanyak 269 (63.1%) daripada 426 lantai premis telah berjaya disewakan. Bagaimanapun, sebanyak 32 lantai premis (7.5%) yang sepatutnya disewakan kepada usahawan Bumiputera didapati telah digunakan untuk tujuan lain dan tidak mendapat kelulusan pindaan pelaksanaan program daripada EPU. Semakan Audit selanjutnya mendapati sebanyak 27 lantai (84.4%) daripada 32 lantai premis yang dibeli telah dijadikan pejabat PUNB negeri iaitu di Selangor, Johor, Terengganu, Perak, Pulau Pinang, Kedah, Kelantan, Melaka, Negeri Sembilan dan Sarawak manakala satu (1) lantai premis disewakan kepada Agensi Kerajaan

di Setiawangsa, Kuala Lumpur. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.15** dan **Gambar 2.1** hingga **Gambar 2.4**.

JADUAL 2.15
SENARAI PREMIS YANG DIBELI DAN DIJADIKAN PEJABAT PUNB NEGERI

NEGERI	KAWASAN	LOKASI PREMIS	BILANGAN LANTAI	KOS PEMBELIAN (RM Juta)
Selangor	Shah Alam	F-G-35, Vista Alam, Seksyen 14	1	1.49
		F-1-35, Vista Alam, Seksyen 14	1	1.20
		F-2-35, Vista Alam, Seksyen 14	1	0.95
Johor	Johor Bahru	No 18-G, Taman Setia Tropika	1	0.85
		No 18-1, Taman Setia Tropika	1	
Terengganu	Kuala Terengganu	Taman Yayasan Terengganu, Gong Badak	2	1.75
Perak	Ipoh	Bandar Meru Raya	3	1.75
Pulau Pinang	Kepala Batas	No 15, Pusat Bandar Bertam Perdana	2	0.60
		No 16-1, Pusat Bandar Bertam Perdana	1	0.27
Kedah	Alor Setar	No. 1888A, Jalan Stadium	2	0.70
		No. 1888B, Jalan Stadium	2	0.70
Sarawak	Kuching	Wisma Wan Abu Bakar, Jalan Kulas	2	2.50
Kelantan	Kota Bharu	Seksyen 12, Jalan Pengkala Chepa	3	1.08
Melaka	Ayer Keroh	MITC Prima	3	1.30
Negeri Sembilan	Seremban	Pusat Dagangan Seremban 2	2	0.89
JUMLAH			27	16.04

Sumber: Senarai Premis Mengikut Dana dan Senarai Pejabat PUNB

GAMBAR 2.1



Shah Alam, Selangor

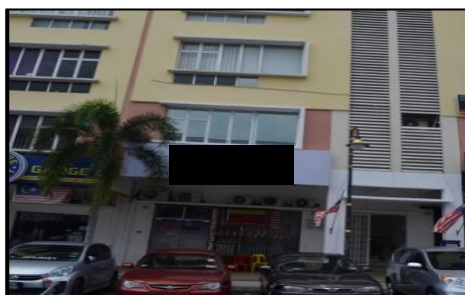
- Premis Yang Dibeli Dijadikan Pejabat PUNB Negeri
(19.10.2017)

GAMBAR 2.2



Johor Bahru, Johor

- Premis Yang Dibeli Dijadikan Pejabat PUNB Negeri
(15.11.2017)

GAMBAR 2.3

Wangsa Maju, Kuala Lumpur
- Premis Yang Disewakan Kepada Agensi Kerajaan
(12.10.2017)

GAMBAR 2.4

Wangsa Maju, Kuala Lumpur
- Premis Yang Disewakan Kepada Agensi Kerajaan
(20.08.2018)

- c. Semakan Audit juga mendapati sebanyak lima (5) lantai premis telah disewakan kepada usahawan bukan Bumiputera bagi tahun 2017. Setakat bulan Jun 2018, sebanyak empat (4) lantai premis masih disewakan kepada usahawan bukan Bumiputera. Manakala satu (1) lantai premis telah disewakan kepada satu (1) syarikat usahawan Bumiputera bermula 1 Disember 2017 selepas kontrak sewaan usahawan bukan Bumiputera tamat pada 31 Oktober 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.16**.

JADUAL 2.16
SENARAI PREMIS YANG DISEWA OLEH USAHAWAN BUKAN BUMIPUTERA

NEGERI	KAWASAN	LOKASI PREMIS	KOS PEMBELIAN (RM Juta)	KADAR SEWA BULANAN (RM)
Selangor	Kota Damansara	No 2A-2, The Strand	3.15	2,600
		No 2A-3, The Strand		1,800
	Ampang	Ukay Boulevard, Jalan Lingkaran Tengah, Hulu Kelang	0.38	2,000
	Shah Alam	Laman Seri Business Park, Persiaran Sukan, Seksyen 13	1.00	4,400

Sumber: Laporan *Asset Quality Management - Property Master*

- d. Semakan Audit mendapati antara sebab premis disewakan kepada pihak yang bukan golongan sasaran dan tidak disewakan kepada usahawan Bumiputera adalah kerana usahawan bukan Bumiputera tersebut merupakan penyewa sedia ada premis semasa pembelian premis tersebut dibeli. Di samping itu, pihak Audit mendapati tiada Perjanjian Persefahaman (MOU) dan syarat-syarat yang jelas tentang penggunaan premis antara EPU dengan PUNB. Kelemahan ini mengakibatkan objektif pembelian dan sewaan premis kepada usahawan Bumiputera tidak tercapai dan menghadkan peluang mereka untuk menyewa premis.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB secara berkala telah menghantar laporan berkenaan senarai penyewa-penyewa termasuk penyewa bukan usahawan Bumiputera, Pejabat Cawangan PUNB dan agensi lain kepada EPU setiap bulan. PUNB juga hanya membenarkan agensi yang sama-sama terlibat di dalam agenda pembangunan usahawan Bumiputera untuk menyewa premis-premis berkenaan. Manakala bagi penyewa bukan Bumiputera yang merupakan penyewa sedia ada sebelum premis dibeli, PUNB merancang untuk menamatkan penyewaan apabila tempoh sewaan mereka tamat. Penyewa-penyewa ini juga pada masa kini hanya menyewa di tingkat atas premis berkenaan sementara di tingkat bawah PUNB telah berjaya menempatkan usahawan Bumiputera. PUNB menggunakan budi bicara dalam menangani isu-isu sedemikian agar penamatan penyewaan dapat dilaksanakan dengan berhemah dan tidak menjadi isu polemik. PUNB akan mengemukakan permohonan kelulusan daripada EPU dengan justifikasi berkenaan penggunaan yang tidak menepati golongan sasaran.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya pengurusan premis perniagaan untuk disewakan kepada usahawan Bumiputera adalah kurang berkesan kerana hanya 63.1% premis disewakan dan terdapat premis yang digunakan sebagai pejabat PUNB, disewakan kepada agensi Kerajaan dan usahawan bukan Bumiputera tanpa mendapat kelulusan EPU.

2.6.3.6. Pengurusan Perjanjian Premis Perniagaan

- a. Berdasarkan perenggan 12 perjanjian penyewa dengan PUNB berkenaan larangan sub-sewa, penyewa tidak boleh melakukan urusan niaga dengan pihak ketiga iaitu menyewakan premis yang disewa dengan PUNB kepada orang lain tanpa kebenaran bertulis daripada PUNB. Semakan Audit mendapati empat (4) penyewa telah menyewakan premis PUNB kepada pihak ketiga. Pihak Audit dimaklumkan PUNB ada memberi kebenaran bertulis kepada penyewa terbabit tetapi dokumen tersebut tidak dapat dikemukakan oleh PUNB kepada pihak Audit untuk tujuan pengesahan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 2.17** dan **Gambar 2.5** hingga **Gambar 2.9**.

JADUAL 2.17
SENARAI PREMIS PUNB YANG DISEWAKAN KEPADA PIHAK KETIGA

NEGERI	KAWASAN	NAMA PENYEWA	TARIKH LAWATAN AUDIT	LOKASI PREMIS	KADAR SEWA BULANAN (RM)
Johor	Masai	Usahawan 1	19.10.2017	1 st Floor , Bina Park, Bandar Seri Alam	1,500
				2 nd Floor, Bina Park, Bandar Seri Alam	1,200
	Johor Bahru	Usahawan 2	19.10.2017	No. 5, Forty 5 Perling, Taman Perling	3,500
Selangor	Shah Alam	Usahawan 3	19.10.2017 & 16.08.2018	Groud Floor, 1 st Floor & 2 nd Floor, Alam Avenue, Persiaran Selangor, Seksyen 16	6,300
		Usahawan 4	19.10.2017 & 16.08.2018	1 st Floor, Pusat Bandar Seksyen 7	1,500
				2 nd Floor, Pusat Bandar Seksyen 7	1,000

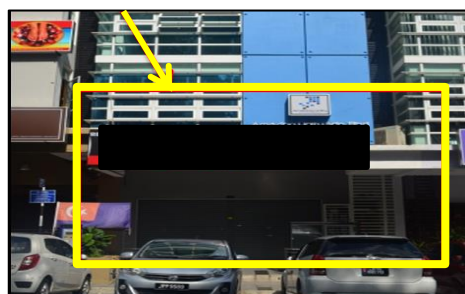
Sumber: Laporan Asset Quality Management - Property Master dan Lawatan JAN

GAMBAR 2.5



Masai, Johor
 - Premis Yang Disewa Kepada Pihak Ketiga
 (19.10.2017)

GAMBAR 2.6



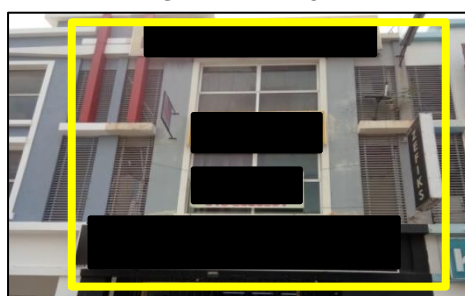
Johor Bahru, Johor
 - Premis Yang Disewa Kepada Pihak Ketiga
 (19.10.2017)

GAMBAR 2.7



Shah Alam, Selangor
 - Premis Yang Disewa Kepada Pihak Ketiga
 (19.10.2017)

GAMBAR 2.8



Shah Alam, Selangor
 - Premis Yang Disewa Kepada Pihak Ketiga
 (16.08.18)



GAMBAR 2.9

Shah Alam, Selangor
 - Premis Yang Disewa Kepada Pihak Ketiga
 (16.08.18)

- b. Pihak Audit mendapati penyewaan kepada pihak ketiga berlaku disebabkan kelemahan pemantauan dan penguatkuasaan syarat-syarat yang telah ditetapkan dalam perjanjian sewaan premis perniagaan. Ini menyukarkan PUNB untuk mengenal pasti kumpulan sasaran sepatutnya memandangkan premis yang disewa tidak melalui PUNB sebaliknya melalui penyewa lain.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB sedang mengemas kini (formalise) premis yang disewakan kepada pihak ketiga dengan secara terus menandatangani perjanjian *Ijarah* dengan penyewa tersebut tertakluk kepada status usahawan Bumiputera. Manakala usahawan bukan Bumiputera akan diminta untuk mengosongkan premis tersebut.

Pada pendapat Audit, pengurusan perjanjian premis perniagaan PUNB kurang cekap kerana terdapat usahawan yang menyewakan premis kepada pihak ketiga dan kelemahan pemantauan dan penguatkuasaan oleh PUNB.

2.6.3.7. Pengurusan Hasil Sewaan

- a. Mengikut Perjanjian *Ijarah* (sewa), kadar sewa yang dikenakan kepada penyewa premis adalah berbeza mengikut jenis premis yang ditawarkan bersesuaian dengan lokasi dan keluasan unit tersebut. Kadar sewa yang dikenakan adalah antara RM450 hingga RM25,000 sebulan. Semakan Audit mendapati kutipan sewa bagi tahun 2015 hingga bulan Jun 2018 adalah berjumlah RM22.66 juta. Hasil kutipan sewa bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah antara 77.7% hingga 97.9% berbanding jumlah sewaan tahunan patut dikutip. Butirannya adalah seperti **Jadual 2.18**.

**JADUAL 2.18
HASIL SEWAAN PREMIS PERNIAGAAN
BAGI TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN 2018**

TAHUN	BILANGAN PENYEWA	JUMLAH SEWA TAHUNAN (RM Juta)	JUMLAH KUTIPAN HASIL (RM Juta)	PERATUS KUTIPAN (%)
2015	118	5.86	5.64	96.3
2016	161	7.53	5.85	77.7
2017	206	7.54	7.38	97.9
2018 (Hingga bulan Jun)	266	4.25	3.79	89.2
JUMLAH		25.18	22.66	90.0

Sumber: Laporan Hasil Sewa

- b. Mengikut kontrak Perjanjian *Ijarah* antara PUNB dengan penyewa premis, bayaran sewa hendaklah dibayar pada atau sebelum hari ketujuh (7) setiap bulan dan pada bulan-bulan seterusnya sepanjang tempoh penyewaan. Kegagalan penyewa menjelaskan bayaran dalam masa yang ditetapkan akan menyebabkan tunggakan hasil kepada PUNB. Tindakan undang-undang akan diambil sekiranya penyewa masih gagal membuat bayaran. Semakan Audit mendapati tunggakan sewa premis PUNB bagi tahun 2015 sehingga 30 Jun 2018 adalah berjumlah RM6.51 juta yang melibatkan 128 penyewa seperti **Jadual 2.19**.

JADUAL 2.19
TUNGGAKAN SEWA PREMIS PERNIAGAAN HINGGA 30 JUN 2018

TEMPOH TUNGGAKAN (Bulan)	BILANGAN PENYEWA	AMAUN TUNGGAKAN SEWA (RM Juta)
1 - 5	66	0.64
6 - 10	23	1.06
11 - 15	19	1.04
16 - 20	6	0.49
21 - 25	8	1.71
26 - 30	2	0.76
31 - 35	3	0.41
36 - 40	1	0.40
JUMLAH	128	6.51

Sumber: Laporan Tunggakan Sewa

- c. Semakan selanjutnya mendapati pihak PUNB telah mengambil tindakan undang-undang terhadap penyewa yang gagal membayar tunggakan sewa bagi tahun 2015 sehingga 2017. Antara tindakan yang telah diambil adalah mengeluarkan *Letter of Demand*, Notis Penamatan dan saman. Butiran terperinci bagi semua tindakan undang-undang yang telah diambil oleh PUNB adalah seperti **Jadual 2.20**.

JADUAL 2.20
TINDAKAN UNDANG-UNDANG OLEH PUNB
BAGI TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN 2018

TAHUN	BILANGAN PENYEWA	LOD	NOT	SUMMONS	JUDGEMENT	JDS	BN	WOP	CTOS
2015	46	65	13	6	5	0	1	0	0
2016	50	52	21	17	12	1	4	2	3
2017	81	70	30	29	26	0	4	6	0
2018 (Hingga Jun)	96	42	22	28	10	0	1	7	0
JUMLAH		229	86	80	53	1	10	15	3

Sumber: Laporan Tindakan Undang-undang (Sewaan)

Nota: LOD - Letter Of Demand

JDS - Judgement Debtors Summons

WOP - Writ Of Possession

NOT - Notice Of Termination

BN - Bankruptcy Notice

CTOS - Register CTOS

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB sedang melaksanakan beberapa strategi bagi menyelesaikan tunggakan sewaan seperti berikut:

- **mendapatkan maklumat terkini penyewa melalui Agensi Kutipan Hutang bagi pelanggan yang tidak dapat dihubungi;**
- **menawarkan penyelesaian perjanjian tertunggak melalui ansuran bulan ataupun penyelesaian penuh;**
- **menggunakan tindakan undang-undang untuk membuat tuntutan baki kes tunggakan sewa; dan**
- **melaksanakan lawatan ke alamat bekas penyewa untuk tindakan susulan.**

Pada pendapat Audit, pengurusan hasil sewaan adalah cekap kerana telah mencapai 90% kutipan sewa sebenar berbanding sepatutnya dikutip. Tindakan undang-undang yang dilaksanakan terhadap penyewa yang gagal membayar tunggakan juga adalah cekap.

2.6.4. Tadbir Urus

2.6.4.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Pihak Audit telah menilai amalan tadbir urus syarikat berdasarkan *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG), *The Green Book – Enhancing Board Effectiveness* April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

2.6.4.2. Semakan Audit mendapati PUNB telah mengamalkan sepenuhnya dua (2) daripada lapan (8) amalan terbaik tadbir urus dalam aspek pelantikan Ketua Pegawai Eksekutif dan Audit Dalaman.

2.6.4.3. Bagaimanapun, enam (6) amalan terbaik tadbir urus yang lain iaitu dalam aspek Pengerusi, Lembaga Pengarah, *Standard Operating Procedures* (SOP), Pelan Strategik dan KPI, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan tidak diamalkan sepenuhnya. Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh PUNB adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Pengerusi

- i. *MCCG 2017 guidance 1.3* dan *Green Book* perenggan 2.1.3 menyatakan tugas dan tanggungjawab Pengerusi hendaklah dinyatakan secara jelas dalam Piagam Lembaga Pengarah. *Handbook MKD* perenggan 2.2 (d) pula menyatakan Pengerusi hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati PUNB tidak menyediakan Piagam Lembaga Pengarah untuk menjelaskan tugas dan tanggungjawab Pengerusi. Semakan Audit juga mendapati Pengerusi PUNB juga merupakan Pengerusi kepada tiga (3) jawatankuasa lain iaitu Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan, Jawatankuasa Pelaburan PUNB serta Jawatankuasa Data dan Teknologi Maklumat (IT) PUNB. Beliau telah mempengerusikan 12 mesyuarat Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan pada tahun 2016 hingga 2018, 121 mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan PUNB pada tahun 2015 hingga 2018 dan 12 mesyuarat Jawatankuasa Data dan IT PUNB pada tahun 2015 hingga 2018. Penglibatan Pengerusi sebagai Pengerusi jawatankuasa lain berisiko berlakunya konflik kepentingan dan boleh memberi kesan kepada keputusan mesyuarat yang dibuat.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

Pengurusan PUNB telah membentangkan cadangan untuk mengadakan Piagam Lembaga Pengarah pada Mesyuarat Lembaga Pengarah Kali Ke-124 bertarikh 10 Julai 2014. Bagaimanapun, usul ini tidak diterima oleh Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, amalan melantik Pengerusi Lembaga Pengarah sebagai pengerusi jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah sewajarnya dinilai semula agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

b. Lembaga Pengarah

- i. MCGG 2017 *practice* 4.2 menyatakan tempoh perkhidmatan seseorang pengarah bebas tidak melebihi had tempoh kumulatif sembilan (9) tahun. Sekiranya Lembaga Pengarah bercadang untuk mengekalkan seseorang pengarah bebas selepas tempoh sembilan (9) tahun berakhir, ia hendaklah memberi alasan yang kukuh dan mendapat kelulusan daripada mesyuarat agung tahunan pemegang saham. Pihak Audit mendapati tempoh perkhidmatan tiga (3) ahli Lembaga Pengarah telah melebihi sembilan (9) tahun iaitu antara 10 tahun hingga 20 tahun. Ini menjadikan pengarah tersebut tidak lagi berstatus bebas. Pihak Audit juga mendapati tiada kelulusan daripada mesyuarat agung tahunan pemegang saham berhubung penyambungan khidmat pengarah tersebut yang melebihi sembilan (9) tahun. Tempoh perkhidmatan yang melebihi daripada had sepatutnya menyebabkan pengarah tersebut tidak bebas dan menyebabkan berlakunya konflik kepentingan dan memberi kesan kepada keputusan mesyuarat.
- ii. Mengikut MCGG 2017 *practice* 2.1 *guidance* 2.1, Lembaga Pengarah hendaklah mempunyai Piagam Lembaga Pengarah yang jelas menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah. Pihak Audit mendapati PUNB tidak menyediakan Piagam Lembaga Pengarah sebagai rujukan kepada ahli Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab mereka secara jelas.
- iii. Mengikut *Green Book* perenggan 1.4.4, Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan. Pihak Audit mendapati hanya sekali sahaja ahli Lembaga Pengarah PUNB menghadiri seminar di Le Meridian Hotel Kuala Lumpur berkaitan *Malaysian Code on Corporate Governance* 2017. Akses pembelajaran yang berterusan adalah perlu kepada ahli lembaga pengarah untuk menambahkan lagi pengetahuan serta mengetahui berkaitan industri pembiayaan yang ada di pasaran yang boleh diguna pakai dalam memberi khidmat nasihat kepada pengurusan PUNB bagi mengembangkan lagi perniagaan.
- iv. Menurut Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) perenggan 99 dan Akta Syarikat 2016 perenggan 221, setiap pengarah syarikat yang berkepentingan (sama ada secara langsung atau tidak

langsung) dalam suatu kontrak atau kontrak yang dicadangkan dengan syarikat itu hendaklah, secepat yang dapat dilaksanakan selepas fakta yang berkaitan sampai ke pengetahuan pengarah, mengisytiharkan jenis kepentingannya dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Manakala perenggan 85 (g) M&A menyatakan ahli Lembaga Pengarah hendaklah meletak jawatan sekiranya secara langsung atau tidak langsung berkepentingan dengan mana-mana kontrak atau kontrak yang dicadangkan dengan syarikat dan gagal dalam mengisytiharkan jenis kepentingannya yang dikehendaki oleh Akta. Seterusnya melalui perenggan 100 di M&A, pengarah tidak boleh mengundi bagi mana-mana kontrak atau kontrak yang dicadangkan dengan syarikat yang mana beliau terlibat atau mana-mana perkara timbul dan jika dia mengundi maka pengundian beliau tidak dikira.

- v. Semakan Audit mendapati perolehan buku bertajuk 'Najib Tun Razak – Di sebalik Nama' sebanyak 20,000 unit dibuat dengan satu syarikat penerbitan buku dengan nilai RM400,000. Semakan Audit dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) mendapati pemilik syarikat ini mempunyai hubungan kekeluargaan dengan salah seorang ahli Lembaga Pengarah PUNB. Semakan terhadap minit Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 149 (No. 6/2017) bertarikh 8 November 2017 mendapati ahli Lembaga Pengarah tersebut berada dalam mesyuarat berkenaan semasa keputusan meluluskan perolehan tersebut.
- vi. Semakan Audit terhadap data pembiayaan PUNB juga mendapati dua (2) syarikat yang mempunyai kaitan dengan ahli Lembaga Pengarah PUNB telah menerima pembiayaan daripada PUNB. Syarikat pertama telah menerima pembiayaan untuk PROSPER Pemborong berjumlah RM4 juta pada 27 Mac 2018. Manakala syarikat kedua pula telah menerima pembiayaan untuk PROSPER Peruncitan berjumlah RM300,000 pada 22 Februari 2018. Kedua-dua kelulusan pembiayaan tersebut dibuat semasa mesyuarat Jawatankuasa Pelaburan pada 7 Mac 2018 dan 14 Februari 2018. Semakan terhadap SSM mendapati seorang ahli Lembaga Pengarah PUNB adalah ahli Lembaga Pengarah dan pemegang saham syarikat pertama. Manakala pemilik syarikat kedua mempunyai hubungan kekeluargaan dengan salah seorang daripada ahli Lembaga Pengarah PUNB. Semakan terhadap minit mesyuarat berkaitan mendapati kedua-dua ahli Lembaga Pengarah yang berkepentingan tidak mengisytiharkan mengenai hubungan kekeluargaan dengan penerima pembiayaan serta pemegang saham syarikat semasa mesyuarat Lembaga Pengarah.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB telah menyediakan peruntukan untuk ahli Lembaga Pengarah berkaitan latihan. Selain itu, isu berkenaan kepentingan ahli Lembaga Pengarah sedang dalam siasatan Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia.

Pada pendapat Audit, tindakan tidak mengisytiharkan kepentingan peribadi menyebabkan proses perolehan dan pembiayaan adalah tidak telus.

c. *Standard Operating Procedures*

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati SOP bagi Sumber Manusia, Kewangan, Pelaburan dan Aktiviti Skim Pembiayaan PUNB telah disediakan oleh pengurusan dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah PUNB.
- ii. Menurut SOP perolehan, wakil pegawai PUNB dikehendaki memeriksa barang perolehan dan mengakui penerimaan barang dalam nota penghantaran. Semakan Audit mendapati perolehan pembelian buku bertajuk 'Najib Tun Razak – Di sebalik Nama' telah dilaksanakan secara rundingan terus. Bilangan buku yang dibeli adalah sebanyak 20,000 unit berjumlah RM400,000. Bagaimanapun, syarikat yang ditawarkan dan dipilih untuk membekalkan buku tersebut kepada PUNB ialah syarikat penerbitan buku di mana pemilik syarikat mempunyai hubungan kekeluargaan dengan seorang ahli Lembaga Pengarah PUNB seperti dinyatakan dalam aspek Lembaga Pengarah perenggan (b)(vii).
- iii. Pihak Audit juga mendapati pembayaran penuh telah dibuat sebelum penerimaan perolehan tersebut. Bayaran penuh berjumlah RM400,000 kepada syarikat penerbitan buku tersebut telah dibuat oleh PUNB melalui baucar bernombor 25717 bertarikh 28 November 2017. Berdasarkan Nota Penghantaran, penerimaan buku telah diterima pada 23 Februari 2018 iaitu 87 hari selepas pembayaran penuh dibuat iaitu

pada 23 Februari 2018. Perkara ini juga telah mendapat teguran daripada ahli Lembaga Pengarah iaitu wakil Kementerian Kewangan Malaysia dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 150 (No.7/2017) pada 13 Disember 2017.

Pada pendapat Audit, walaupun SOP PUNB adalah menyeluruh tetapi prosedur perolehan tidak dilaksanakan secara telus.

d. Petunjuk Prestasi Utama

- i. Amalan terbaik dalam *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 dan *Handbook* MKD perenggan 3.33 hingga 3.35 menyarankan peranan Lembaga Pengarah untuk memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). KPI ini juga hendaklah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati PUNB telah menyediakan KPI yang perlu dicapai. Pencapaian KPI PUNB berbanding sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2015 hingga 2016 menunjukkan trend yang tidak konsisten. Semakan selanjutnya mendapati pencapaian KPI 2017 tidak dibentangkan untuk dibincangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah. Antara elemen KPI PUNB adalah berkaitan pemberian dan kutipan pembiayaan sahaja. Bagaimanapun, objektif penubuhan PUNB iaitu untuk memupuk dan membantu usahawan Bumiputera dengan menyediakan khidmat nasihat, rundingan dan pemantauan ke atas prestasi syarikat bagi memastikan perniagaan mereka berdaya maju dan berdaya tahan tidak dijadikan sebagai KPI utama PUNB.
- iii. Bagi tahun 2018, PUNB telah menyediakan KPI baru iaitu jumlah pengeluaran pembiayaan, kewangan tidak berbayar, keuntungan operasi, rosot nilai, pertumbuhan kewangan dan pengurangan perbelanjaan. Bagaimanapun, perubahan KPI ini tidak mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah. Elemen KPI baru diwujudkan disebabkan Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan PUNB lebih memfokuskan kepada kutipan bayaran balik hutang dan penurunan kadar NPF.

- iv. Semakan Audit juga mendapati PUNB tidak memfokuskan KPI bagi perkara berkaitan khidmat nasihat, rundingan, pemantauan dan latihan kepada usahawan walaupun perkara tersebut menjadi salah satu asas utama penubuhan PUNB. PUNB lebih memfokuskan untuk menambahkan pendapatan syarikat dengan memberi tumpuan kepada kutipan pembiayaan dan penurunan hutang. Kekurangan bimbingan dan pemantauan terhadap usahawan boleh menjejaskan pembangunan dan kualiti usahawan.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

PUNB akan mengkaji semula dan menggariskan KPI berdasarkan visi, misi dan objektif penubuhan PUNB. Ianya akan dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, KPI yang disediakan oleh PUNB adalah tidak berdasarkan objektif syarikat dan boleh menjejaskan pencapaian objektif sebenar penubuhan syarikat.

e. Jawatankuasa Audit

MCCG 2017 *practice 8.4* menyatakan majoriti ahli JKA hendaklah Pengarah Bebas. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Audit (JKA) PUNB telah ditubuhkan dengan keanggotaan seramai empat (4) orang yang mana tiga (3) ahli JKA adalah berstatus tidak bebas. Komposisi ahli JKA adalah tidak selaras dengan amalan terbaik. Semakan Audit seterusnya mendapati laporan JKA tidak dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah PUNB.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

Laporan JKA akan dibentangkan di Mesyuarat Lembaga Pengarah di masa hadapan.

Pada pendapat Audit, majoriti keahlian JKA yang berstatus tidak bebas berisiko menjejaskan ketelusan JKA. Selain itu, laporan yang tidak dibentangkan menyebabkan Lembaga Pengarah tidak dapat memberi pandangan terhadap isu Audit yang dibangkitkan.

f. Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan

MCCG 2017 *guidance* 6.2 dan *Green Book* perenggan 1.2.3 menetapkan *Board Nominee and Remuneration Committee* (BNRC) hendaklah dianggotai sepenuhnya oleh Pengarah Bukan Eksekutif dan majoriti adalah Pengarah Bebas. Manakala MCCG 2017 *practice* 4.7 menetapkan BNRC dipengerusikan oleh Pengarah Bebas. Semakan Audit mendapati Pengerusi PUNB yang berstatus bukan bebas telah dilantik sebagai Pengerusi BNRC PUNB dan hanya 40% ahli Jawatankuasa BNRC adalah berstatus bebas.

Maklum Balas PUNB yang Diterima pada 15 Oktober 2018

Perkara ini akan dilaksanakan berikutan pelantikan ahli Lembaga Pengarah yang baru.

Pada pendapat Audit, komposisi pelantikan ahli jawatankuasa yang tidak selaras dengan amalan terbaik boleh mempengaruhi keputusan yang akan dibuat oleh pihak jawatankuasa.

2.7. SYOR AUDIT

Bagi memantapkan keupayaan dan tadbir urus serta meningkatkan pencapaian objektif pelaksanaan program PUNB adalah disyorkan Lembaga Pengarah dan pengurusan PUNB mengambil langkah yang proaktif serta berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- i. pemantauan dan bimbingan secara berterusan kepada usahawan perlu ditekankan bagi mencapai *outcome* yang ditetapkan;
- ii. memastikan tindakan berterusan diambil bagi mengutip balik jumlah yang telah dihapus kira dan menyelesaikan tunggakan sewaan premis;
- iii. memastikan premis disewakan secara optimum dengan pelan pemasaran yang lebih efektif bagi menarik lebih ramai usahawan Bumiputera menyewa premis bagi membolehkan perniagaan mereka dijalankan di lokasi yang strategik;
- iv. memastikan premis disewakan selaras dengan objektif yang ditetapkan supaya golongan sasaran memperoleh manfaat daripada program ini;

- v. memastikan pemantauan penggunaan premis dipertingkatkan supaya premis tidak disewakan kepada pihak ketiga dan perkara yang sama tidak berulang pada masa akan datang; dan
- vi. memastikan amalan tadbir urus dipertingkatkan antaranya dalam aspek komposisi Lembaga Pengarah, komposisi jawatankuasa di bawah Lembaga Pengarah dan menyediakan Piagam Lembaga Pengarah.

KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

BANK NEGARA MALAYSIA

3. CREDIT GUARANTEE CORPORATION MALAYSIA BERHAD

3.1. LATAR BELAKANG

3.1.1. Credit Guarantee Corporation Malaysia Berhad (CGC) ditubuhkan pada 5 Julai 1972 di bawah Akta Syarikat 1965. CGC merupakan syarikat subsidiari Bank Negara Malaysia (BNM) dengan pegangan saham sebanyak 78.7% manakala 21.3% lagi dipegang oleh bank komersial yang berlesen di Malaysia. Modal dibenarkan dan modal berbayar masing-masing berjumlah RM2.5 bilion dan RM1.59 bilion. Objektif penubuhan CGC adalah untuk membantu Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) yang mempunyai potensi perniagaan yang berdaya maju tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan. Melalui skim jaminannya, CGC telah memudahkan akses pembiayaan kepada PKS dengan menyediakan perlindungan jaminan kepada kemudahan pembiayaan yang dipohon oleh PKS dan pembiayaan langsung bagi segmen tertentu.

3.1.2. Aktiviti yang menjana pendapatan utama CGC adalah perkhidmatan Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus di mana pendapatan yang diperoleh melalui yuran jaminan dan pendapatan faedah serta keuntungan daripada perkhidmatan Skim Pembiayaan Terus. Pada tahun 2017, CGC telah mengendalikan 17 Skim Jaminan dan empat (4) Skim Pembiayaan Terus bagi membantu PKS yang mempunyai potensi perniagaan yang berdaya maju tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan. Berdasarkan Laporan Tahunan 2017, CGC telah memberi jaminan kepada lebih 330,000 PKS bernilai RM67.1 bilion sejak penubuhannya. CGC beroperasi di ibu pejabatnya di Petaling Jaya, Selangor dan mempunyai sebanyak 16 cawangan termasuk cawangan utama di Semenanjung Malaysia.

3.1.3. Bagi mencapai mandatnya, CGC telah menyediakan dua (2) skim iaitu Skim Jaminan dan Skim Pembiayaan Terus. Skim Jaminan ini adalah skim di mana pemberi pinjaman/pembiaya adalah institusi kewangan dengan jaminan Skim Perkongsian Risiko dan Skim Risiko Penuh. Skim Jaminan Perkongsian Risiko adalah perkongsian kadar jaminan pinjaman/pembiayaan antara institusi kewangan dan CGC iaitu mengikut kadar yang telah dipersetujui sekiranya PKS gagal membuat bayaran balik pinjaman. Skim Jaminan Risiko Penuh pula ialah jaminan

100% terhadap pinjaman/pembiayaan oleh CGC sekiranya PKS gagal membuat bayaran balik pinjaman. Butiran skim yang dikategorikan sebagai Skim Perkongsian Risiko dan Skim Risiko Penuh adalah seperti **Jadual 3.1**.

JADUAL 3.1
SKIM JAMINAN MENGIKUT RISIKO

BIL.	NAMA SKIM	JENIS RISIKO
1.	BizJamin/BizJamin-i	Perkongsian Risiko
2.	BizJamin Bumi/Biz Jamin Bumi-i	
3.	<i>Green Technology Financing Scheme</i> (GTFS)/GTFS-i	
4.	<i>Intellectual Property Financing Scheme</i> (IPFS)/ IPFS-i	
5.	<i>Franchise Financing Scheme</i> (FFS)	
6.	<i>Flexi Guarantee Scheme</i> (FGS)	
7.	Jaminan Portfolio/ <i>Portfolio Guarantee</i> (PG)	
8.	Jaminan Borong/ <i>Wholesale Guarantee</i> (WG)	
9.	SmallBiz Express (SBE)	
10.	BizMaju	Risiko Penuh
11.	BizSME	

Sumber: Laporan Tahunan 2016, CGC

3.1.4. Skim Pembiayaan Terus pula adalah skim pembiayaan kepada PKS yang diuruskan sendiri oleh CGC. Antara skim yang diperkenalkan oleh CGC di bawah Skim Pembiayaan Terus pula ialah Tabung Projek Usahawan Bumiputera (TPUB-i), BizMula-i, BizWanita-i dan BizBina-i.

3.1.5. CGC mempunyai seramai sembilan (9) ahli Lembaga Pengarah yang terdiri daripada seorang wakil BNM dan lapan (8) wakil luar yang mempunyai pelbagai latar belakang kemahiran dan pengalaman. Pengurusan CGC diketuai oleh Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif dengan dibantu oleh 537 orang pegawai setakat bulan Disember 2017. Pengurusan CGC adalah tertakluk kepada Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) dan *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat.

3.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

3.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus bagi tahun 2015 hingga 2017. Bagi pengurusan aktiviti, dua (2) aktiviti syarikat yang merupakan penyumbang pendapatan utama CGC telah diaudit iaitu pengurusan perkhidmatan jaminan dan pembiayaan terus. Pengauditan dijalankan di ibu pejabat CGC yang terletak di Bangunan CGC, Petaling Jaya, Selangor.

3.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan CGC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan PriceWaterhouseCoopers (PwC). Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan telah dijalankan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai CGC telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut.

3.5. RUMUSAN AUDIT

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

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan CGC pada keseluruhannya adalah stabil di mana CGC telah mencatat keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM143.76 juta pada tahun 2014, RM140.03 juta pada tahun 2015 dan RM167.72 juta pada tahun 2016. CGC juga mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya di mana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun berturut-turut. Tahap kecairan juga adalah baik pada kadar 12:1 iaitu syarikat pada bila-bila masa mampu membayar liabiliti semasanya. Selain itu, baki tunai dan kesetaraan tunai CGC pada akhir tahun 2016 berjumlah RM59.97 juta dengan peningkatan sejumlah RM19.33 juta berbanding tahun 2015.

b. Aktiviti Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus

i. Prestasi Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus

Secara keseluruhannya, pengurusan dua (2) aktiviti utama CGC adalah selaras dengan objektif penubuhannya iaitu memberi jaminan dan pembiayaan kepada PKS yang mempunyai potensi perniagaan yang berdaya maju, tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan. Prestasi Skim Jaminan Perkongsian Risiko adalah cekap berdasarkan pencapaian purata bilangan PKS dan jumlah jaminan berbanding sasaran yang ditetapkan sebanyak 105.5% dan 98.4% masing-masing bagi tahun 2015 hingga 2017. Manakala prestasi Skim Jaminan Risiko Penuh pula adalah kurang cekap berdasarkan pencapaian purata bilangan PKS dan jumlah jaminan kerana hanya mencapai purata 39.7% dan 37.1% masing-masing bagi tempoh yang sama. Manakala pengurusan Skim Pembiayaan Terus pula belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi kerana sasaran permohonan PKS yang diluluskan menunjukkan trend penurunan sebanyak 47.2% bagi tempoh tiga (3) tahun iaitu dari 75.7% (853 PKS) pada tahun 2015 kepada 41.7% (450 PKS) pada tahun 2017.

ii. Pengurusan Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus

Pada keseluruhannya, pengurusan Skim Jaminan Perkongsian Risiko adalah cekap dan Skim Jaminan Risiko Penuh adalah kurang cekap berdasarkan kadar Pinjaman/Pembiayaan Tidak Berbayar (NPL/NPF) yang dicatatkan. Manakala pengurusan Skim Pembiayaan Terus juga belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi namun CGC berjaya mengutip sejumlah RM1.86 bilion (74.3%) berbanding pembiayaan yang dikeluarkan berjumlah RM2.5 bilion bagi tahun 2015 hingga 2017. Bagaimanapun, ketidakmampuan PKS untuk membayar balik pinjaman telah memberi kesan kepada peningkatan jumlah NPL/NPF bagi Skim Jaminan Risiko Penuh dan skim *Redemption & Conversion* bagi pembiayaan terus.

c. Amalan Tadbir Urus

Dari aspek amalan tadbir urus, pada keseluruhannya adalah baik kerana CGC telah mengamalkan sebahagian besar amalan terbaik tadbir urus yang disarankan kecuali berkaitan dengan pelantikan Pengerusi yang sama dalam Lembaga Pengarah dan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan bagi mengekalkan *status quo* di CGC.

3.5.2. Penemuan Audit utama yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh CGC adalah seperti berikut:

- i. pencapaian sebenar jumlah jaminan bagi Skim Jaminan Risiko Penuh hanya mencapai 22.2% hingga 46.8% bagi tahun 2015 hingga 2017;
- ii. kadar NPL/NPF terkumpul melebihi tiga (3) bulan bagi tahun 2017 masih tinggi bagi Skim Jaminan Risiko Penuh iaitu 78.6% berjumlah RM365.74 juta melibatkan sebanyak 879 PKS. Sehingga tahun 2017, jumlah kutipan bagi hapus kira hanya RM8.47 juta (0.8%) dan baki yang masih belum dikutip adalah berjumlah RM1.04 bilion;
- iii. bilangan permohonan PKS yang diluluskan bagi Skim Pembiayaan Terus bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 menunjukkan trend menurun iaitu masing-masing 75.7%, 54.7% dan 41.7% berbanding sasaran yang ditetapkan walaupun permohonan diterima melebihi sasaran; dan
- iv. sasaran kutipan balik bagi Skim Pembiayaan Terus tidak ditetapkan dan kadar NPL/NPF terkumpul bagi tahun 2017 adalah 43.6% berjumlah RM154.58 juta (640 PKS). Manakala jumlah hutang lapuk hapus kira bagi skim ini adalah RM12.21 juta (60 PKS) dengan kutipan balik hanya berjumlah RM40,000 (0.3%).

3.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas CGC telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 26 Jun 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

3.6.1. Kedudukan Kewangan

3.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan CGC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 3.2**.

JADUAL 3.2
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	80.07	108.56	132.12
Pendapatan Pelaburan	152.35	145.70	178.23
Pendapatan Lain	66.49	69.50	67.79
JUMLAH PENDAPATAN	298.91	323.76	378.14
Kos Kakitangan	(41.34)	(52.00)	(60.42)
Perbelanjaan Operasi	(85.61)	(100.17)	(117.88)
Perbelanjaan Operasi Lain	(28.20)	(31.56)	(32.12)
JUMLAH PERBELANJAAN	(155.15)	(183.73)	(210.42)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	143.76	140.03	167.72
Cukai	-	-	-
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	143.76	140.03	167.72
Pindahan Rizab	(53.12)	(59.39)	(66.15)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	523.14	603.78	705.35
JUMLAH ASET	4,392.24	4,542.81	4,546.82
JUMLAH LIABILITI	1,601.86	1,610.25	1,458.22
JUMLAH EKUITI	2,790.38	2,932.56	3,088.60
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	4,392.24	4,542.81	4,546.82
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	104.62	40.64	59.97

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

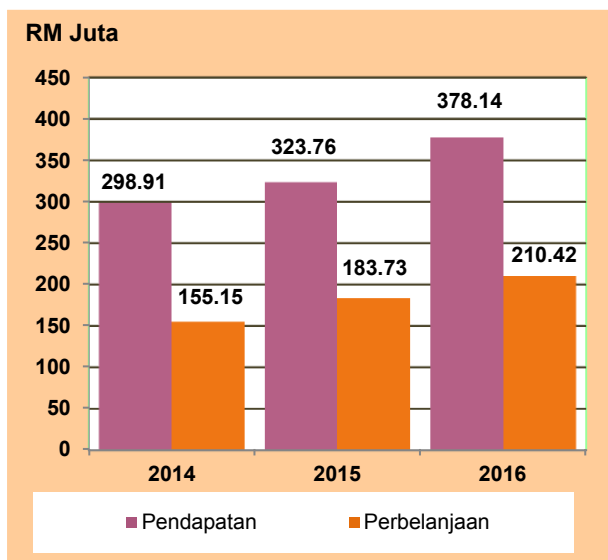
3.6.1.2. Pendapatan utama CGC bagi tahun 2014 hingga 2016 adalah hasil yang diterima daripada yuran jaminan, faedah dan keuntungan daripada skim jaminan dan pembiayaan terus kepada peminjam. Yuran jaminan diterima daripada kemudahan kredit yang diberikan oleh institusi kewangan kepada peminjam atau pelanggan melalui skim yang ditawarkan dan dijamin oleh CGC. Pendapatan utama CGC menunjukkan trend peningkatan pada tahun 2016 dan 2015 berbanding tahun sebelumnya iaitu dengan masing-masing sejumlah RM23.56 juta (21.7%) dan RM28.49 juta (35.6%). Peningkatan utama ini disumbangkan oleh yuran jaminan berjumlah RM7.60 juta (53%) dan yuran jaminan terhadap Skim Jaminan Portfolio berjumlah RM24.28 juta (44.5%) pada tahun 2016. Begitu juga pada tahun 2015, peningkatan sejumlah RM27.60 juta (102.1%) berbanding tahun 2014 direkodkan daripada yuran jaminan bagi Skim Jaminan Portfolio. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 3.2** dan **Carta 3.1**.

3.6.1.3. Perbelanjaan CGC merangkumi kos kakitangan, perbelanjaan operasi dan perbelanjaan lain. Manakala perbelanjaan operasi pula terdiri daripada perbelanjaan susut nilai hartanah, loji dan peralatan, peruntukan bagi tuntutan di bawah skim jaminan, peruntukan rosot nilai ke atas pelaburan subsidiari serta perbelanjaan faedah ke atas pinjaman daripada Kerajaan. Perbelanjaan CGC juga menunjukkan trend peningkatan tahun 2016 dan 2015 berbanding tahun

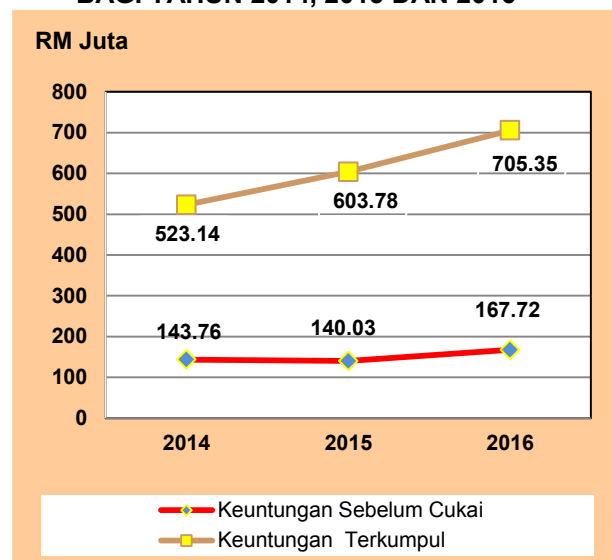
sebelumnya iaitu dengan masing-masing sejumlah RM26.69 juta (14.5%) dan RM28.58 juta (18.4%) menjadi RM210.42 juta dan RM183.73 juta. Peningkatan ini antaranya disebabkan oleh perbelanjaan operasi bagi item peruntukan rosot nilai pelaburan dalam subsidiari meningkat sejumlah RM14.93 juta pada tahun 2016 berbanding RM60,000 pada tahun 2015. Jumlah ini ditentukan berdasarkan pengiraan nilai dalam penggunaan/*Value In Use* (VIU) menggunakan unjuran keuntungan dan aliran tunai yang diluluskan oleh pengurusan CGC. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 3.2** dan **Carta 3.1**.

3.6.1.4. Peningkatan pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2016 berbanding tahun 2015 masih menyumbang kepada peningkatan keuntungan sebelum cukai sejumlah RM27.69 juta (19.8%) kepada RM167.72 juta. Pada tahun 2015, CGC memperoleh keuntungan sebelum cukai berjumlah RM140.03 juta dengan penurunan sejumlah RM3.73 juta (2.6%) berbanding tahun 2014. Peningkatan keuntungan tahunan telah menyumbang kepada keuntungan terkumpul CGC bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 masing-masing berjumlah RM523.14 juta, RM603.78 juta dan RM705.35 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.2** dan **Carta 3.2**.

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



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



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

3.6.1.5. Analisis terhadap Penyata Kedudukan Kewangan telah dijalankan bagi menentukan trend kenaikan/penurunan aset dan liabiliti syarikat yang signifikan. Aset bukan semasa CGC menunjukkan peningkatan untuk tiga (3) tahun

berturut-turut iaitu sejumlah RM24.55 juta pada tahun 2014 kepada RM33.09 juta pada tahun 2016. Antara faktor peningkatan aset bukan semasa dalam tahun 2016 adalah kerana tambahan sejumlah RM6.43 juta (95.4%) dalam aset tidak ketara bagi pembelian sistem *Internal Risk Rating Model* (IRRM), penambahbaikan sistem e-mel dan direktori pegawai CGC. Selain itu, peningkatan sejumlah RM4.72 juta (27.3%) turut disumbangkan oleh item hartanah, loji dan peralatan iaitu pengubahsuaian pejabat sejumlah RM2.02 juta (160.1%) dan kerja dalam kemajuan sejumlah RM4.29 juta pada tahun 2015.

3.6.1.6. Liabiliti bukan semasa pada tahun 2016 menunjukkan trend penurunan sejumlah RM155.61 juta (12.5%) berbanding tahun 2015. Antara faktor penurunan liabiliti bukan semasa pada tahun 2016 adalah disebabkan oleh pembiayaan Skim Kemudahan Pemodenan dan Kemudahan Bantuan PKS berjumlah RM150 juta yang dibiayai oleh BNM telah dilunaskan sepenuhnya pada tahun 2016 oleh CGC. Manakala liabiliti semasa menunjukkan trend peningkatan iaitu sejumlah RM3.58 juta (1%) pada tahun 2016 dan RM8.97 juta (2.6%) pada tahun 2015 yang disebabkan oleh peningkatan jumlah pinjaman belum berbayar kepada BNM. Tahap kecairan CGC adalah baik iaitu pada kadar 12:1 yang menunjukkan CGC mempunyai sumber aset semasa yang mencukupi bagi menampung liabiliti semasanya.

3.6.1.7. Analisis Audit telah dijalankan terhadap aliran tunai CGC bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2016, CGC mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM59.97 juta dengan peningkatan sejumlah RM19.33 juta (47.6%) berbanding tahun 2015. Antara faktor yang menyumbang peningkatan bagi aliran tunai daripada aktiviti operasi pada tahun 2016 adalah peruntukan tuntutan di bawah skim jaminan berjumlah RM71.37 juta dan pengurangan terhadap pinjaman, pendahuluan dan pembiayaan yang berjumlah RM22.78 juta.

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

3.6.2. Aktiviti Skim Jaminan dan Pembiayaan Terus

Berdasarkan M&A syarikat, aktiviti utama CGC adalah memberi jaminan kepada Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) melalui pelaksanaan dua (2) skim iaitu Skim Jaminan dan Skim Pembiayaan Terus. Pihak Audit telah menjalankan analisis terhadap prestasi perkhidmatan Skim Jaminan dan Skim Pembiayaan Terus serta

prestasi penggunaan dana pinjaman Kerajaan. Hasil semakan Audit mendapati perkara berikut:

3.6.2.1. Pencapaian Output Aktiviti Skim Jaminan

- a. Petunjuk Prestasi Utama (KPI) CGC telah menetapkan sasaran bilangan PKS dan jumlah jaminan yang akan dikeluarkan kepada PKS mengikut jenis risiko. Bagi Skim Jaminan Perkongsian Risiko, CGC telah menetapkan sasaran jaminan kepada 5,822 PKS (RM2.43 bilion) bagi tahun 2015, 7,020 PKS (RM3.55 bilion) bagi tahun 2016 dan 7,720 PKS (RM4.25 bilion) bagi tahun 2017. Semakan Audit mendapati pencapaian sebenar Skim Jaminan Perkongsian Risiko berbanding sasaran bagi bilangan PKS adalah sebanyak 7,035 PKS (120.8%) bagi tahun 2015, 6,678 PKS (95.1%) bagi tahun 2016 dan 7,973 PKS (103.3%) bagi tahun 2017. Bagi jumlah jaminan pula, pencapaian sebenar berbanding sasaran adalah RM3.05 bilion (126%), RM3.95 bilion (111.3%) dan RM3.05 bilion (71.8%) bagi tempoh yang sama. Bagaimanapun, pencapaian jumlah jaminan sebenar bagi tahun 2017 hanya berjumlah RM3.05 bilion (71.8%) berbanding sasaran yang ditetapkan walaupun bilangan PKS sebenar melebihi sasaran. Manakala pencapaian bilangan sebenar PKS bagi tahun 2016 hampir mencapai sasaran iaitu sebanyak 95.1% dengan pencapaian jumlah jaminan melebihi sasaran sebanyak 111.3%. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.3**.

JADUAL 3.3
SASARAN DAN PENCAPAIAN SKIM JAMINAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	SASARAN		PENCAPAIAN			
	BIL. PKS	JUMLAH (RM Juta)	BIL. PKS	%	JUMLAH (RM Juta)	%
PERKONGSIAN RISIKO						
2015	5,822	2,425.00	7,035	120.8	3,054.99	126.0
2016	7,020	3,550.00	6,678	95.1	3,951.68	111.3
2017	7,720	4,250.00	7,973	103.3	3,052.71	71.8
JUMLAH	20,562	10,225.00	21,686	105.5	10,059.38	98.4
RISIKO PENUH						
2015	906	166.00	337	37.2	71.48	43.1
2016	580	130.00	316	54.5	60.79	46.8
2017	700	150.00	214	30.6	33.37	22.2
JUMLAH	2,186	446.00	867	39.7	165.64	37.1
JUMLAH KESELURUHAN	22,748	10,671.00	22,553	99.1	10,225.02	95.8

Sumber: Business Analytics & Reporting Department (BRD), CGC

- b. KPI CGC juga menetapkan sasaran bilangan jaminan kepada PKS bagi Skim Jaminan Risiko Penuh iaitu 906 PKS (RM166 juta) bagi tahun 2015, 580 PKS (RM130 juta) bagi tahun 2016 dan 700 PKS (RM150 juta) bagi tahun 2017. Semakan Audit mendapati pencapaian sebenar bilangan PKS bagi skim ini hanya sebanyak 337 PKS (37.2%) bagi tahun 2015, 316 PKS (54.5%) bagi tahun 2016 dan 214 PKS (30.6%) bagi tahun 2017. Manakala bagi jumlah jaminan Skim Jaminan Risiko Penuh pula, pencapaian sebenar berbanding sasaran adalah RM71.48 juta (43.1%) bagi tahun 2015, RM60.79 juta (46.8%) bagi tahun 2016 dan RM33.37 juta (22.2%) bagi tahun 2017. Analisis Audit mendapati dua (2) skim utama di bawah Skim Jaminan Risiko Penuh iaitu Skim BizMaju dan Skim BizSME hanya mencapai 14.7% hingga 45.6% bilangan PKS sahaja berbanding sasaran bagi tahun 2015 hingga 2017. CGC memaklumkan pada 9 Januari 2018, sasaran yang tidak dicapai bagi Skim Jaminan Risiko Penuh disebabkan kebanyakan PKS yang memohon kemudahan jaminan tidak memenuhi kriteria kredit yang ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.4**.

JADUAL 3.4
SASARAN DAN PENCAPAIAN MENGIKUT
SKIM JAMINAN RISIKO PENUH BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN/SKIM	SASARAN		PENCAPAIAN			
	BIL. PKS	JUMLAH (RM Juta)	BIL. PKS	%	JUMLAH (RM Juta)	%
2015						
<i>Direct Access Guarantee Scheme</i>	31	11.00	62	200	17.13	155.7
Top Up	250	30.00	17	6.8	6.44	21.5
BizMaju	625	125.00	258	41.3	47.91	38.3
JUMLAH	906	166.00	337	37.2	71.48	43.1
2016						
<i>Direct Access Guarantee Scheme</i>	20	10.00	90	450	23.34	233.4
BizMaju	560	120.00	170	30.4	28.95	24.1
BizSME	-	-	56	-	8.50	-
JUMLAH	580	130.00	316	54.5	60.79	46.8
2017						
<i>Direct Access Guarantee Scheme</i>	-	-	34	-	8.01	-
BizMaju	250	30.00	114	45.6	16.63	55.4
BizSME	450	120.00	66	14.7	8.73	7.3
JUMLAH	700	150.00	214	30.6	33.37	22.2
JUMLAH KESELURUHAN	2,186	446.00	867	39.7	165.64	37.1

Sumber: *Business Analytics & Reporting Department (BRD), CGC*

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 8 Jun 2018

Berbeza dengan Skim Jaminan Perkongsian Risiko di mana risiko pembiayaan dikongsi dengan institusi perbankan, skim ini ditempatkan dan dipasarkan oleh Cawangan CGC. Skim ini kurang mendapat sambutan atas beberapa sebab seperti berikut:

- Sasaran produk ini adalah kepada PKS yang mempunyai rekod lebih satu (1) tahun dalam perniagaan. Namun, kewujudan skim CGC lain seperti BizMula-i dan BizWanita-i yang juga risiko ditanggung sepenuhnya oleh CGC agak menjejaskan sambutan terhadap skim BizMaju dan BizSME disebabkan oleh:
 - Majoriti pelanggan BizMaju dan BizSME adalah PKS yang kurang daripada tiga (3) tahun dalam perniagaan yang melibatkan pertindihan segmen dengan BizMula-i dan BizWanita-i meliputi PKS yang mempunyai pengalaman sehingga tiga (3) tahun dalam perniagaan.
 - BizMula-i dan BizWanita-i menawarkan kadar yang lebih rendah sebanyak kira-kira 8% setahun berbanding BizSME dan BizMaju dengan kadar purata antara 12% sehingga 13% setahun.
- PKS yang mempunyai rekod perniagaan lebih dari tiga (3) tahun pada umumnya layak menikmati pembiayaan daripada institusi-institusi perbankan kerana PKS ini mempunyai rekod prestasi yang baik dan ditawarkan kadar pembiayaan yang lebih rendah.
- Bagi PKS yang tidak menepati syarat-syarat yang telah ditetapkan oleh institusi perbankan, mereka boleh memohon pinjaman terus di CGC, namun jumlah permohonan yang diterima agak kurang memberangsangkan. Bagi PKS Bumiputera yang ditawarkan pembiayaan kontrak berskala besar, mereka boleh memohon pembiayaan terus dari CGC melalui skim TPUB-i.

Pada pendapat Audit, pencapaian output bagi aktiviti Skim Jaminan Perkongsian Risiko adalah cekap berdasarkan pencapaian purata bilangan PKS dan jumlah jaminan berbanding sasaran yang ditetapkan sebanyak 105.5% dan 98.4% masing-masing bagi tahun 2015 hingga 2017. Manakala prestasi Skim Jaminan Risiko Penuh pula adalah kurang cekap berdasarkan pencapaian purata bilangan PKS dan jumlah jaminan kerana

hanya mencapai purata 39.7% dan 37.1% masing-masing bagi tempoh yang sama. Namun secara keseluruhannya, perkhidmatan Skim Jaminan oleh CGC telah memberi manfaat kepada PKS untuk meluaskan perniagaan mereka berdasarkan 22,553 PKS yang telah dibantu oleh CGC bagi tahun 2015 hingga 2017.

3.6.2.2. Pencapaian Output Aktiviti Skim Pembiayaan Terus

- a. Berdasarkan Garis Panduan CGC, permohonan dan kelulusan bagi Skim Pembiayaan Terus dikendalikan sepenuhnya oleh CGC yang menawarkan pembiayaan terus dengan menggunakan dana BNM kepada PKS yang layak dan memenuhi kriteria skim yang telah ditetapkan. Dana Kerajaan yang diterima oleh CGC digunakan bagi pembiayaan kepada PKS yang ingin memula dan mengembangkan perniagaan tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan.
- b. Bagi tahun 2015 hingga 2017, penetapan sasaran permohonan yang diluluskan oleh CGC adalah sebanyak 3,257 berjumlah RM1.04 bilion. Semakan Audit mendapati bilangan permohonan daripada PKS yang diterima bagi Skim Pembiayaan Terus bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah sebanyak 3,877 permohonan yang berjumlah RM1.43 bilion. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 1,877 permohonan (57.6%) dengan jumlah RM733.57 juta (70.9%) telah diluluskan oleh CGC. Kelulusan permohonan oleh CGC menunjukkan trend penurunan di mana pada tahun 2017, CGC hanya dapat meluluskan 450 permohonan (41.7%) berbanding 574 permohonan (54.7%) dan 853 permohonan (75.7%) masing-masing bagi tahun 2016 dan 2015. Penurunan kelulusan permohonan ini antaranya disebabkan oleh faktor dokumentasi permohonan yang tidak lengkap terutamanya dokumen berkaitan kewangan, keupayaan membayar balik pinjaman, kriteria kelayakan tidak dipenuhi dan rekod bayaran balik kurang memuaskan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.5**.

JADUAL 3.5
SASARAN DAN PENCAPAIAN
SKIM PEMBIAYAAN TERUS BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	PERMOHONAN DAN KELULUSAN						PERATUS KELULUSAN (%)	
	SASARAN		TERIMA (IBU PEJABAT CGC)		DILULUSKAN			
	BIL. PKS [a]	JUMLAH (RM Juta) [b]	BIL. PKS	JUMLAH (RM Juta)	BIL. PKS [c]	JUMLAH (RM Juta) [d]	BIL. PKS [e] = [c/a x 100]	JUMLAH [f] = [d/b x 100]
2015	1,127	415.00	1,449	405.45	853	229.25	75.7	55.2
2016	1,050	320.00	1,366	476.52	574	210.21	54.7	65.7
2017	1,080	300.00	1,062	549.78	450	294.11	41.7	98.0
JUMLAH	3,257	1,035.00	3,877	1,431.75	1,877	733.57	57.6	70.9

Sumber: *Business Analytics & Reporting Department, CGC*

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 8 Jun 2018

Secara amnya, CGC memberi pembiayaan kepada segmen PKS yang berisiko tinggi. Kebanyakan pelanggan tidak mempunyai rekod kredit yang mencukupi, modal perniagaan yang rendah atau tidak menepati kelayakan minimum menyebabkan permohonan pinjaman mereka ditolak. Kadar kelulusan antara 40%-60% dianggap boleh diterima bagi pasaran seperti ini. Perkara ini secara dasarnya selaras dengan perkembangan industri pada tahun lepas di mana kadar keupayaan ekonomi yang agak perlahan berikutan pelaksanaan GST, kurang daya beli dan sebagainya yang dilihat memberi kesan kepada semua peringkat PKS. Kadar kelulusan pembiayaan adalah setara dengan trend industri memandangkan sikap berhati-hati PKS dalam membuat pelaburan dan pinjaman akibat daripada kuasa pembelian yang rendah, pengenalan GST dan lain-lain.

Pada pendapat Audit, pencapaian output bagi aktiviti Skim Pembiayaan Terus masih belum mencapai tahap kecekapan yang tinggi kerana menunjukkan trend penurunan bagi tempoh tiga (3) tahun iaitu dari 75.7% (853 PKS) pada tahun 2015 kepada 41.7% (450 PKS) pada tahun 2017. Ini mempengaruhi bilangan PKS yang dapat dibantu oleh CGC bagi meluaskan perniagaan mereka dalam tempoh tersebut.

3.6.2.3. Pencapaian Outcome

a. Pengukur Kejayaan CGC

- i. M&A syarikat menyatakan peranan CGC adalah untuk membantu PKS yang mempunyai potensi perniagaan yang berdaya maju tetapi tiada cagaran dan rekod pencapaian untuk mendapatkan pembiayaan. Pada tahun 2017, CGC telah meluluskan 8,637 jaminan dan pembiayaan berjumlah RM3.38 bilion kepada PKS yang membuat permohonan. Berdasarkan Pelan Strategik 5 Tahun (2016 hingga 2020), CGC menetapkan ukuran kejayaan melalui sasaran sehingga tahun 2020 melalui pengukuran enam (6) petunjuk iaitu jaminan dan pembiayaan, nisbah rizab jaminan, keuntungan sebelum cukai, kos kepada pendapatan dihadkan, kadar graduasi dan kesedaran jenama. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.6**.

JADUAL 3.6
PENGUKUR KEJAYAAN CGC BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2020

PETUNJUK	KETERANGAN	SASARAN PENCAPAIAN TAHUN 2020
Jaminan dan Pembiayaan (RM)	Mengukur jangkauan kepada PKS yang memerlukan bantuan kewangan	RM14.50 bilion
Nisbah Rizab Jaminan (Kali)	Mengukur kecukupan modal	4.0 kali
Keuntungan Sebelum Cukai (RM)	Menunjukkan keuntungan perniagaan	RM160 juta
Kos Kepada Pendapatan Dihadkan (%)	Mengukur kecekapan operasi	35%
Kadar Graduasi (%)	Kadar PKS yang tidak lagi memerlukan bantuan CGC untuk mendapatkan pembiayaan	50%
Kesedaran Jenama (%)	Tahap kesedaran CGC sebagai fasilitator utama bagi PKS untuk mendapatkan pembiayaan	80%

Sumber: Laporan Tahunan 2015, CGC

- ii. CGC menetapkan sasaran tahunan bagi pencapaian tersebut bermula tahun 2016. Semakan Audit mendapati pada tahun 2017, CGC telah berjaya mencapai dua (2) daripada enam (6) sasaran iaitu dengan kadar 100.9% bagi pencapaian petunjuk jaminan dan pembiayaan serta pada kadar 111.1% bagi petunjuk keuntungan sebelum cukai. Manakala empat (4) sasaran pengukuran kejayaan berjaya dicapai antara 82.1% hingga 96.2%. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.7**.

JADUAL 3.7
PENCAPAIAN SASARAN PENGUKUR
KEJAYAAN CGC BAGI TAHUN 2016 DAN 2017

PETUNJUK	2016			2017		
	SASAR	CAPAI	(%)	SASAR	CAPAI	(%)
Jaminan dan Pembiayaan (RM)	9.0 bilion	9.60 bilion	106.7	11.0 bilion	11.10 bilion	100.9
Nisbah Rizab Jaminan	2.4 kali	2.26 kali	94.2	2.6 kali	2.5 kali	96.2
Keuntungan sebelum Cukai (RM)	120 juta	167.70 juta	139.8	151.0 juta	167.80 juta	111.1
Kos Kepada Pendapatan Dihadkan	38%	26.8%	70.5	34.4%	31.2%	90.7
Kadar Graduasi	47.4%	46.8%	98.7	48%	43.8%	91.3
Kesedaran Jenama	63%	54.5%	86.5	67%	55%	82.1

Sumber: Laporan Tahunan CGC 2015, 2016 dan 2017

- iii. Sehingga tahun 2017, bilangan PKS yang berjaya dibantu melalui perkhidmatan skim yang diperkenalkan oleh CGC adalah lebih 330,000 PKS bernilai RM67.1 bilion. Antara PKS yang mendapat manfaat pembiayaan dan berjaya dalam perniagaan adalah Luibina Malaysia Sdn. Bhd. (skim TPUB-i), Asia Green Produce Sdn. Bhd. (skim BizMula-i) dan Salmi Haji Tamin Sdn. Bhd. (skim DAGS).

Pada pendapat Audit, pencapaian *outcome* bagi penubuhan CGC telah menunjukkan tahap kecekapan yang tinggi kerana sasaran pengukur kejayaan CGC pada tahun 2017 telah berjaya dicapai dengan kadar antara 82.1% hingga 111.1%. Ini menunjukkan CGC komited bagi membantu pertumbuhan dan pembangunan PKS.

b. Soal Selidik Terhadap Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Bagi Pembiayaan Terus CGC

- i. Pihak Audit telah mengemukakan soal selidik terhadap 500 PKS yang terlibat dengan Skim Pembiayaan Terus TPUB-i CGC bagi menentukan faktor yang menyumbang kepada masalah perniagaan yang memberi kesan aliran tunai PKS dan status bayaran balik pembiayaan. Bilangan PKS yang memberi maklum balas terhadap kajian ini adalah sebanyak 76 PKS (15.2%). Analisis terhadap maklum balas PKS mendapati faktor utama yang memberi kesan kepada perniagaan PKS adalah persaingan daripada syarikat besar (42.1%), bekalan bahan mentah (14.5%) dan Cukai Barangan dan Perkhidmatan (GST) (13.2%). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.8**.

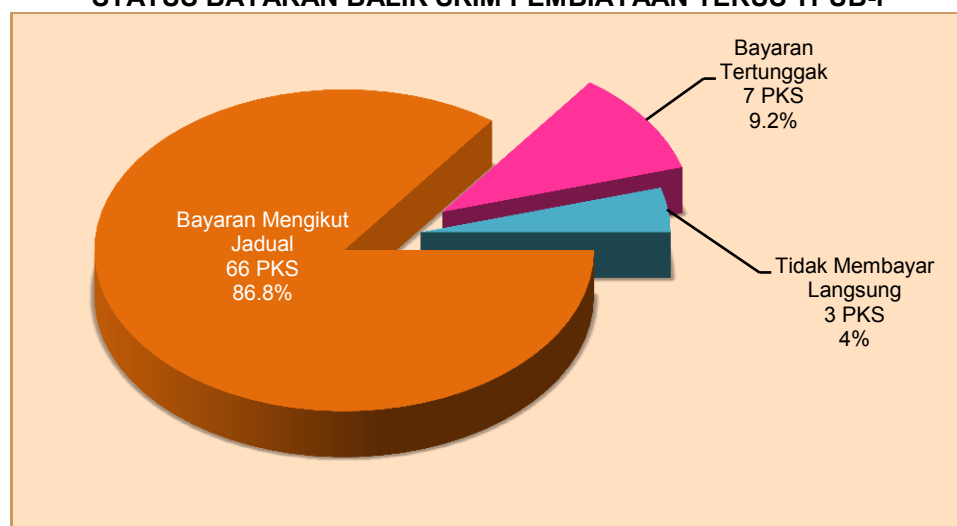
JADUAL 3.8
ANALISIS MASALAH PERNIAGAAN YANG DIHADAPI OLEH PKS

FAKTOR	PKS	
	BIL.	(%)
Persaingan daripada syarikat besar	32	42.1
Bekalan bahan mentah	11	14.5
GST	10	13.2
Peraturan-peraturan perniagaan	9	11.8
Kerjasama dengan usahawan Bumiputera yang lemah	5	6.6
Kurang bantuan khidmat nasihat daripada CGC	4	5.3
Kerjasama dengan usahawan Bukan Bumiputera yang lemah	2	2.6
Inflasi/deflasi	2	2.6
Lokasi perniagaan	1	1.3
JUMLAH	76	100.0

Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara Kepada PKS

- ii. Selain itu, bagi bayaran balik pembiayaan pula, didapati 66 PKS (86.8%) yang telah membuat bayaran balik pembiayaan mengikut jadual, tujuh (7) PKS (9.2%) mempunyai bayaran tertunggak dan tiga (3) PKS (4%) tidak pernah membuat bayaran balik pembiayaan. Butiran lanjut adalah seperti **Carta 3.3**.

CARTA 3.3
STATUS BAYARAN BALIK SKIM PEMBIAYAAN TERUS TPUB-i



Sumber: Soal Selidik Jabatan Audit Negara Kepada PKS

- iii. Pihak Audit mendapati CGC tidak menjalankan kajian menyeluruh untuk menilai keberkesanan penggunaan dana oleh PKS dalam memula dan mengembangkan perniagaan bagi meningkatkan taraf hidup mereka walaupun CGC telah menyalurkan sejumlah RM733.57 juta dana pinjaman/pembiayaan bagi tahun 2015 hingga 2017 kepada PKS.

Bagaimanapun, CGC ada mengukur kejayaan PKS melalui kadar graduasi iaitu PKS yang tidak lagi memerlukan bantuan CGC untuk mendapatkan jaminan atau pinjaman/pembiayaan.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya CGC telah melaksanakan tanggungjawabnya selaras dengan objektif penubuhannya dengan memberi jaminan dan pinjaman kepada PKS yang mempunyai potensi untuk maju dalam perniagaan. Bagaimanapun, kajian keberkesanan terhadap prestasi PKS tidak dilaksanakan dari semasa ke semasa bagi menilai keupayaan PKS untuk membayar balik pinjaman/pembiayaan untuk mengurangkan risiko yang akan ditanggung oleh CGC. Kajian keberkesanan ini akan membantu CGC untuk mengukur *outcome* bilangan kejayaan sebenar PKS yang dibantu melalui jaminan dan pembiayaan yang diberikan.

3.6.2.4. Prestasi Dana Pinjaman Kerajaan

- a. Bagi menjalankan aktiviti utamanya dan mengukuhkan rizab serta meningkatkan perkhidmatan skim pembiayaannya, CGC memperoleh dana melalui pinjaman daripada Kementerian Kewangan Malaysia (MOF) dan BNM. Secara keseluruhannya, jumlah dana pinjaman yang diterima oleh CGC sejak penubuhannya mulai tahun 1986 hingga 2009 bagi menjalankan aktiviti utamanya adalah berjumlah RM1.93 bilion seperti **Jadual 3.9**.

JADUAL 3.9
DANA CGC MELALUI PINJAMAN KERAJAAN DAN AGENSI KERAJAAN
BAGI TAHUN 1986 HINGGA 2009 - KEDUDUKAN PADA 31 DISEMBER 2017

BIL.	TAHUN PINJAMAN DISALURKAN	TUJUAN/PEMBERI PINJAMAN/ KADAR FAEDAH	JUMLAH (RM Juta)	JUMLAH BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAKI PINJAMAN BELUM BAYAR (RM Juta)	TEMPOH BAYARAN BALIK
1.	1986	Tabung Pelaburan Baru (TPB) - MOF - Kadar Faedah: 1%	100.00	-	100.00	2009 - 2023
2.	1986	Skim Penjaja dan Peniaga Kecil (HPT 1992)	30.00	-	30.00	2009 - 2023
3.	1989	- MOF - Kadar Faedah: 1%	20.00	-	20.00	
4.	1998	Tabung Usahawan Kecil (TUK) - MOF - Kadar Faedah: Tiada	50.00	38.00	91.00	2011 - 2025
5.	2002	Skim Jaminan Usahawan Kecil (SEGS)	50.00			
6.	2005	- MOF - Kadar Faedah: Tiada	29.00			

BIL.	TAHUN PINJAMAN DISALURKAN	TUJUAN/PEMBERI PINJAMAN/ KADAR FAEDAH	JUMLAH (RM Juta)	JUMLAH BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAKI PINJAMAN BELUM BAYAR (RM Juta)	TEMPOH BAYARAN BALIK
7.	2008	Kemudahan Bantuan PKS (SAF) - BNM - Kadar Faedah: Tiada	500.00	500.00	-	Bayaran penuh pada tahun 2013.
8.	2008	Skim Kemudahan Permodenan (SMF) - BNM - Kadar Faedah: Tiada	350.00	350.00	-	Bayaran penuh pada tahun 2016.
9.	2009	Tabung Projek Usahawan Bumiputra (TPUB) - BNM - Kadar Faedah: 1%	300.00	-	300.00	Bayaran penuh pada tahun 2016. Bagaimanapun, BNM telah melanjutkan tempoh bayaran balik sehingga bulan Julai 2019.
10.	2009	Danajamin Nasional Berhad - BNM - Kadar Faedah: Tiada	500.00	-	500.00	Bayaran penuh pada tahun 2039.
JUMLAH			1,929.00	888.00	1,041.00	

Sumber: Perjanjian Pinjaman CGC dan MOF, Perjanjian Pinjaman CGC dan BNM serta Surat Kelulusan Lanjutan Bayaran Balik

- b. Semakan Audit mendapati Kerajaan melalui MOF telah memberi pinjaman berjumlah RM279 juta kepada CGC sejak tahun 1986 hingga 2005. Jumlah pinjaman tanpa faedah adalah berjumlah RM129 juta dan pinjaman berjumlah RM150 juta dengan kadar faedah sebanyak 1% untuk tempoh tersebut. Manakala BNM pula telah memberi pinjaman kepada CGC berjumlah RM1.65 bilion iaitu pinjaman berjumlah RM300 juta dengan kadar faedah 1% dan RM1.35 bilion pinjaman tanpa faedah sejak tahun 2008 hingga 2009. Pinjaman daripada MOF dan BNM diberi melalui lapan (8) perjanjian pinjaman. Pembayaran balik pinjaman oleh CGC bermula antara tahun 2009 hingga 2039 seperti mana ditetapkan dalam perjanjian pinjaman.
- c. **Jadual 3.9** menunjukkan sehingga 31 Disember 2017, CGC telah membuat bayaran balik berjumlah RM888 juta iaitu RM38 juta (4.3%) kepada MOF dan RM850 juta (95.7%) kepada BNM. Manakala baki pinjaman yang masih belum dibayar berjumlah RM1.04 bilion iaitu RM241 juta kepada MOF dan RM800 juta kepada BNM. Semakan Audit mendapati bagi pinjaman daripada MOF, pembayaran balik bagi pinjaman berjumlah RM150 juta dengan kadar faedah 1% bermula pada tahun 2009 dan berakhir pada tahun 2023. Bagaimanapun, CGC hanya menjelaskan bayaran faedah sebanyak 1% kepada MOF berjumlah RM9 juta sejak tahun 2009 dan tiada bayaran untuk baki prinsipal dibuat. Antara sebab berlaku perkara ini adalah kerana perjanjian pinjaman antara Kerajaan Malaysia dengan CGC tidak

mempunyai jadual bayaran balik yang sepatutnya dipatuhi oleh CGC. Oleh itu, amaun prinsipal yang tertunggak sehingga akhir tahun 2017 telah berjumlah RM150 juta. CGC pada 8 Jun 2018 memaklumkan syarikat telah membuat pembayaran berjumlah RM97.49 juta kepada Kerajaan Malaysia pada 21 Mac 2018 berdasarkan jadual bayaran balik yang dikeluarkan oleh MOF pada bulan Disember 2017.

- d. Semakan Audit terhadap lapan (8) perjanjian pinjaman Kerajaan hingga bulan Oktober 2017 mendapati penggunaan dana pinjaman Kerajaan adalah selaras dengan tujuan yang ditetapkan iaitu untuk pengukuhan rizab CGC melalui pelaburan dan pemberian pembiayaan kepada PKS. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati perjanjian penggunaan dana pinjaman berjumlah RM100 juta bagi melaksanakan aktiviti untuk Tabung Pelaburan Baru pada tahun 1986 serta Skim Penjaja dan Peniaga Kecil berjumlah RM50 juta pada tahun 1998 tidak disediakan antara CGC dan Kerajaan. Perjanjian pinjaman bagi dua (2) tahun tersebut hanya disediakan dan ditandatangani oleh kedua-dua pihak pada tahun 2010. Semakan Audit juga mendapati perjanjian pinjaman bagi Tabung Usahawan Kecil berjumlah RM50 juta hanya disediakan selepas 11 tahun pinjaman diberikan manakala perjanjian bagi Skim Jaminan Usahawan Kecil berjumlah RM79 juta pula disediakan setahun selepas pemberian pinjaman. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.10**.

JADUAL 3.10
PENGUNAAN DANA PINJAMAN DARIPADA MOF SEHINGGA AKHIR TAHUN 2017

BIL.	TAHUN PERJANJIAN	JUMLAH (RM Juta)	TUJUAN PINJAMAN	TAHUN DIGUNA SEPENUHNYA	BUTIRAN
1.	2010	100.00	Membuat pelaburan bagi mengukuhkan kedudukan rizab CGC.	1986	Tabung Pelaburan Baru (TPB)
2.	2010	50.00	Membuat pelaburan bagi mengukuhkan kedudukan rizab CGC bagi maksud pembayaran tuntutan oleh institusi kewangan bagi skim jaminan khususnya Skim Penjaja dan Peniaga Kecil.	1998	Skim Penjaja dan Peniaga Kecil (HPT 1992)
3.	2011	50.00	Membuat pelaburan bagi mengukuhkan kedudukan rizab CGC bagi maksud pembayaran tuntutan oleh institusi kewangan bagi skim jaminan khususnya Skim Tabung Usahawan Kecil.	2000	Tabung Usahawan Kecil (TUK)
4.	2011	79.00	Membuat pelaburan bagi mengukuhkan kedudukan rizab CGC bagi maksud pembayaran tuntutan oleh institusi kewangan bagi skim jaminan khususnya Skim Jaminan Usahawan Kecil.	2010	Skim Jaminan Usahawan Kecil (SEGS)

Sumber: Perjanjian Pinjaman dan Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2016 CGC

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 8 Jun 2018

CGC tidak menjelaskan pinjaman lebih awal kerana perjanjian pinjaman dari Kerajaan tidak mempunyai jadual bayaran balik. CGC akan membuat pembayaran pada 15 Disember setiap tahun sehingga tahun 2022 terhadap baki pinjaman berdasarkan jadual bayaran balik yang baru dikeluarkan oleh MOF.

Pada pendapat Audit, prestasi penggunaan dana pinjaman daripada Kerajaan adalah baik kerana telah digunakan mengikut tujuan asal pinjaman. Bagaimanapun, prestasi bayaran balik CGC adalah tidak cekap kerana bayaran balik prinsipal bagi pinjaman dari MOF berjumlah RM150 juta tidak dijelaskan untuk tempoh sembilan (9) tahun sehinggalah bulan Mac 2018 baru dibayar sebahagiannya.

3.6.2.5. Pengurusan Aktiviti Skim Jaminan

Berdasarkan Garis Panduan, CGC menanggung dua (2) jenis risiko bagi Skim Jaminan iaitu perkongsian risiko antara 30% hingga 90% dengan institusi kewangan dan risiko penuh yang ditanggung sepenuhnya oleh CGC. PKS boleh memohon pembiayaan Skim Jaminan Perkongsian Risiko secara terus dengan panel institusi kewangan (participating financial institution) dan dikemukakan kepada CGC untuk kelulusan. Manakala penilaian permohonan bagi Skim Jaminan Risiko Penuh pula dikendalikan oleh CGC dan dimajukan kepada panel institusi kewangan bagi kelulusan dan pembiayaan. Permohonan PKS yang berjaya akan dibiayai oleh panel institusi kewangan bagi kedua jenis risiko ini. Kadar yuran jaminan CGC yang dikenakan kepada peminjam adalah antara 0.5% hingga 5.7% mengikut skim dan kadar *Internal Risk Rating Model* (IRRM) berserta kadar faedah institusi kewangan yang berkenaan. Pada tahun 2017, CGC telah melaksanakan 17 Skim Jaminan bagi membantu PKS untuk mendapatkan pembiayaan.

a. Pinjaman/Pembiayaan Tidak Berbayar Bagi Skim Jaminan

- i. Mengikut garis panduan CGC (Loan Monitoring & Rehabilitation Department - Redemption/Conversion Manual – para 3.6.1) akaun pinjaman PKS akan diklasifikasikan sebagai Pinjaman/Pembiayaan Tidak Berbayar (NPL/NPF) sekiranya tunggakan bayaran balik pinjaman melebihi tiga (3) bulan. NPL merujuk kepada kaedah pinjaman secara konvensional dan NPF pula adalah kaedah pembiayaan secara syariah.

Jumlah NPL/NPF yang ditanggung oleh CGC adalah mengikut peratusan jaminan yang telah dipersetujui antara CGC dan institusi kewangan.

- ii. Semakan Audit mendapati jumlah NPL/NPF terkumpul bagi Skim Jaminan Perkongsian Risiko bagi tahun 2017 adalah berjumlah RM416.28 juta dengan trend penurunan ketara dari 14.2% (2015) kepada 5.7% (2017). Manakala bagi Skim Jaminan Risiko Penuh pula, jumlah NPL/NPF bagi tiga (3) tahun menunjukkan trend penurunan yang tidak ketara. Jumlah NPL/NPF terkumpul bagi skim ini pada tahun 2017 adalah berjumlah RM365.74 juta dengan kadar NPL/NPF sebanyak 78.6% berbanding tahun 2016 dan 2015 iaitu RM507.44 juta (81%) dan RM1.02 bilion (87.6%) masing-masing. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.11**.

JADUAL 3.11
PINJAMAN DAN PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR
TERKUMPUL SKIM JAMINAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

SKIM/TAHUN	MELEBIHI 3 BULAN		JUMLAH KESELURUHAN PINJAMAN		KADAR NPL/NPF (%) [c] = [a/b x 100]
	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [a]	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [b]	
PERKONGSIAN RISIKO					
2015	4,021	697.26	18,328	4,896.33	14.2
2016	1,415	373.33	19,343	5,936.74	6.3
2017	1,485	416.28	22,612	7,352.23	5.7
RISIKO PENUH					
2015	2,223	1,021.37	2,850	1,165.30	87.6
2016	1,162	507.44	1,750	626.11	81.0
2017	879	365.74	1,426	465.46	78.6

Sumber: Bahagian *Loan Monitoring & Rehabilitation* (LMR), CGC

- iii. Analisis Audit mendapati Skim Jaminan Risiko Penuh yang menjadi penyumbang utama kepada kadar NPL/NPF terkumpul tertinggi adalah skim *Direct Access Guarantee Scheme* (DAGS) iaitu antara 90.1% (1,101 PKS) hingga 92% (2,207 PKS) bagi tahun 2015 hingga 2017. Selain itu, NPL/NPF terkumpul bagi tahun 2016 dan 2015 masing-masing pada kadar 81% (1,162 PKS) dan 87.6% (2,223 PKS). Jumlah NPL/NPF pada tahun 2017 adalah RM365.74 juta melibatkan sebanyak 879 PKS. Berdasarkan kepada laporan NPL/NPF, antara faktor utama yang menyumbang kepada kadar NPL/NPF bagi skim *Other Shared Risk* (OSR) dan *SmallBiz Express* (SBE) adalah kerana kemerosotan atau penutupan perniagaan PKS. Keadaan ini menyebabkan PKS berkenaan

mengalami masalah aliran tunai untuk membuat bayaran balik pinjaman. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.12**.

JADUAL 3.12
KEDUDUKAN NPL/NPF TERKUMPUL
MENGIKUT SKIM BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

SKIM/TAHUN	MELEBIHI 3 BULAN		JUMLAH KESELURUHAN PINJAMAN		KADAR NPL/NPF (%) [c] = [a/b x 100]
	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [a]	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [b]	
PERKONGSIAN RISIKO - 2015					
Other Shared Risk (OSR)	3,312	583.03	6,159	2,043.68	28.5
SmallBiz Express (SBE)	135	3.25	701	18.94	17.2
Portfolio Guarantee	419	96.84	7,156	2,364.48	4.1
Wholesale Guarantee	155	14.14	4,312	469.23	3.0
JUMLAH	4,021	697.26	18,328	4,896.33	14.2
PERKONGSIAN RISIKO - 2016					
Other Shared Risk (OSR)	646	249.98	3,325	1,843.55	13.6
SmallBiz Express (SBE)	71	1.80	549	15.03	12.0
Portfolio Guarantee	341	88.89	9,766	3,432.17	2.6
Wholesale Guarantee	357	32.66	5,703	645.99	5.1
JUMLAH	1,415	373.33	19,343	5,936.74	6.3
PERKONGSIAN RISIKO - 2017					
Other Shared Risk (OSR)	514	238.51	3,402	2,148.79	11.1
SmallBiz Express (SBE)	35	0.86	314	8.86	9.7
Portfolio Guarantee	434	128.74	14,122	4,636.12	2.8
Wholesale Guarantee	502	48.17	4,774	558.46	8.6
JUMLAH	1,485	416.28	22,612	7,352.23	5.7
RISIKO PENUH - 2015					
DAGS	2,207	1,017.86	2,531	1,106.97	92.0
BizMaju	16	3.51	319	58.33	6.0
BizSME	-	-	-	-	-
JUMLAH	2,223	1,021.37	2,850	1,165.30	87.6
RISIKO PENUH - 2016					
DAGS	1,101	496.25	1,308	550.48	90.1
BizMaju	61	11.19	409	70.41	15.9
BizSME	-	-	33	5.22	-
JUMLAH	1,162	507.44	1,750	626.11	81.0
RISIKO PENUH - 2017					
DAGS	795	350.47	933	387.90	90.4
BizMaju	84	15.27	412	66.13	23.1
BizSME	-	-	81	11.43	-
JUMLAH	879	365.74	1,426	465.46	78.6

Sumber: Bahagian *Loan Monitoring & Rehabilitation (LMR)* , CGC

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 12 Jun 2018

Kadar NPL/NPF tinggi untuk Skim Jaminan Risiko Penuh disebabkan oleh skim yang tidak lagi aktif di mana tiada lagi kelulusan pinjaman dibuat kecuali skim BizSME dan BizMaju. CGC hanya menerima pembayaran balik daripada peminjam yang masih aktif untuk Skim Jaminan Risiko Penuh. Skim BizSME dan BizMaju mencatatkan NPL masing-masing pada kadar 0.0% dan 23.1% pada 31 Disember 2017.

Pada pendapat Audit, pengurusan aktiviti Skim Jaminan telah menunjukkan peningkatan tahap kecekapan bagi Skim Perkongsian Risiko kerana berjaya menurunkan kadar NPL/NPF kepada 5.7% pada tahun 2017 berbanding 6.3% dan 14.2% masing-masing bagi tahun 2016 dan 2015. Bagaimanapun, pengurusan aktiviti Skim Jaminan Risiko Penuh adalah kurang cekap kerana kadar NPL/NPF masih tinggi iaitu antara 78.6% hingga 87.6%.

b. Hapus Kira Hutang Lapuk Bagi Skim Jaminan

- i. Mengikut Garis Panduan Pemulihan Bahagian *Subrogation and Recovery* CGC, pelaksanaan hapus kira bagi Skim Jaminan Perkongsian Risiko terdiri daripada dua (2) skim iaitu Skim Sokongan Kerajaan dan Skim Perkongsian Risiko Lain. Hapus kira bagi Skim Sokongan Kerajaan dilaksanakan sebaik sahaja bayaran tuntutan dikemukakan kepada institusi kewangan. Manakala hapus kira bagi Skim Perkongsian Risiko Lain pula dilaksanakan selepas enam (6) bulan setelah tuntutan bayaran oleh institusi kewangan. Tuntutan bayaran dibuat kepada institusi kewangan selepas institusi kewangan tidak dapat mengutip semua jumlah hutang/pinjaman yang tertunggak dan menjadi hutang lapuk serta diklasifikasikan sebagai *Non Performing Impaired Loan* (NPIL) seperti peruntukan dalam Seksyen 2, Perjanjian Jaminan Portfolio.
- ii. Semakan Audit mendapati CGC telah melaksanakan tindakan hapus kira terhadap akaun PKS berstatus NPL/NPF mulai tahun 2015. Sehingga tahun 2017, sejumlah RM1.05 bilion (1.6%) telah dihapus kira melibatkan 10,560 PKS berbanding jumlah keseluruhan pembiayaan RM67.1 bilion sejak penubuhannya.
- iii. Pada tahun 2017, jumlah hapus kira adalah RM141.90 juta berbanding RM695.37 juta pada tahun 2015 iaitu penurunan hapus kira sejumlah

RM553.47 juta (79.6%). Semakan Audit selanjutnya mendapati bayaran balik pinjaman yang berjaya dikutip semula daripada PKS hanya sejumlah RM8.47 juta (0.8%) bagi tahun 2015 hingga 2017 dan baki yang masih belum dikutip adalah berjumlah RM1.04 bilion. Butiran lanjut hutang lapuk yang dihapus kira bagi Skim Jaminan adalah seperti **Jadual 3.13**.

JADUAL 3.13
HAPUS KIRA HUTANG LAPUK TERKUMPUL
SKIM JAMINAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN AKAUN	JUMLAH HAPUS KIRA (RM Juta)	KUTIPAN BALIK HUTANG YANG DIHAPUS KIRA (RM Juta)	PENCAPAIAN KUTIPAN BAYARAN BALIK YANG DIHAPUS KIRA (%)	JUMLAH BAKI HAPUS KIRA JAMINAN YANG BELUM DIKUTIP (RM Juta)
2015	4,533	214.75	0.28	0.1	214.47
2016	5,301	695.37	6.29	0.9	689.08
2017	726	141.90	1.90	1.3	140.00
JUMLAH	10,560	1,052.02	8.47	0.8	1,043.55

Sumber: *Subrogation & Recovery Department (SRD), CGC*

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 12 Jun 2018

Pelaksanaan hapus kira hanya dilakukan apabila kesemua tindakan dan usaha untuk memulihkan akaun hutang lapuk gagal. Kebanyakan perniagaan bagi akaun-akaun tersebut sudah tidak beroperasi lagi dan peminjam/penjamin telah gagal untuk hadir ke CGC dan bank bagi berunding untuk mencapai kata sepakat terhadap satu (1) pelan pembayaran balik yang dipersetujui bersama walaupun segala aktiviti tindakan pemulihan telah dilaksanakan oleh CGC bagi Skim Jaminan Penuh dan bank bagi Skim Jaminan Perkongsian Risiko. Disebabkan itu, akaun tersebut telah disyorkan untuk dihapus kira selepas tindakan undang-undang mencapai peringkat akhir mengikut polisi hapus kira hutang lapuk bagi Skim Jaminan. Faktor yang menyumbang kepada jumlah kutipan bagi akaun hapus kira yang rendah iaitu RM8.47 juta (0.8%) berbanding NPL/NPF berjumlah RM1.05 bilion adalah seperti berikut:

i. Akaun Telah Ditamatkan

Tindakan undang-undang telah mencapai peringkat terakhir di mana syarikat telah digulung dan perniagaan tidak lagi beroperasi dan tiada prospek pemulihan.

ii. Peringkat Akhir Undang-Undang

Prospek pemulihan akaun adalah tipis disebabkan oleh peminjam/penjamin telah diambil tindakan di bawah peringkat akhir undang-undang.

iii. Pelan Pembayaran Balik yang Diluluskan

Kutipan balik dari akaun yang telah dihapus kira adalah rendah disebabkan amaun pembayaran yang minima kerana keupayaan pembayaran yang terhad akibat dari kedudukan kewangan yang lemah. Kebanyakan perniagaan peminjam tidak lagi beroperasi.

Berkenaan dengan amalan hapus kira CGC bagi akaun Pinjaman Jaminan, antara tindakan tegas yang telah diambil oleh CGC sebelum akaun dikenal pasti untuk hapus kira adalah seperti berikut:

i. Perkongsian Risiko

Bank akan mengambil tindakan undang-undang terhadap peminjam dan penjamin sehingga peringkat penghakiman atau muflis/bankrap sekiranya tiada cadangan pembayaran semula daripada peminjam atau penjamin.

ii. Risiko Penuh

- Cawangan CGC melakukan lawatan ke premis perniagaan untuk memastikan perniagaan masih beroperasi;
- Cawangan CGC berunding dengan peminjam/penjamin untuk pelan penyelesaian yang lebih sesuai (di bawah kemampuan peminjam);
- Membuat panggilan dan perundingan untuk pelan penyelesaian yang lebih munasabah; dan
- Pemantauan tentang tindakan undang-undang terhadap peminjam/penjamin.

Sekiranya tindakan tersebut tidak berjaya, CGC akan mencadangkan supaya akaun-akaun ini dihapus kira selaras dengan polisi hapus kira Skim Jaminan CGC.

Pada pendapat Audit, pengurusan hutang lapuk bagi Skim Jaminan telah diuruskan secara berkesan kerana CGC telah mengambil tindakan selaras dengan SOP yang ditetapkan sebelum akaun dikenal pasti bagi hapus kira. Selain itu, kutipan bayaran balik pada tahun 2017 telah menunjukkan peningkatan berbanding tahun 2015.

3.6.2.6. Pengurusan Aktiviti Skim Pembiayaan Terus

Skim Pembiayaan Terus diperkenalkan oleh CGC pada tahun 2009 bertujuan untuk memberi pembiayaan terus kepada PKS. Empat (4) produk Skim Pembiayaan Terus bagi membantu PKS ialah Tabung Projek Usahawan Bumiputera-i (TPUB-i), BizMula-i, BizWanita-i dan BizBina-i.

a. Pinjaman/Pembiayaan Tidak Berbayar Bagi Skim Pembiayaan Terus

- i. Mengikut *Standard Practice Instruction, Redemption & Conversion Manual*, sekiranya akaun pembiayaan PKS tertunggak melebihi tiga (3) bulan, Sistem *Direct Loan Management* akan mengklasifikasikan akaun pembiayaan tersebut sebagai NPL/NPF.
- ii. Semakan Audit mendapati kadar NPL/NPF bagi Skim Pembiayaan Terus mencatatkan trend turun naik. Pada tahun 2017, kadar NPL/NPF terkumpul adalah 43.6% berjumlah RM154.58 juta berbanding dengan jumlah pinjaman RM354.46 juta (2,279 PKS). Bagi tahun 2016 dan 2015 pula, kadar NPL/NPF yang dicatat masing-masing 56.9% dan 32.9% seperti **Jadual 3.14**. Skim *Redemption & Conversion* mencatatkan jumlah NPL/NPF tertinggi pada tahun 2017 iaitu RM125.50 juta (71.4%) dengan 420 PKS berbanding dengan skim TPUB-i, BizMula-i dan BizWanita-i seperti **Jadual 3.15**.

JADUAL 3.14
PINJAMAN/PEMBIAYAAN TIDAK BERBAYAR TERKUMPUL
SKIM PEMBIAYAAN TERUS BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	MELEBIHI 3 BULAN		JUMLAH KESELURUHAN		KADAR NPL/NPF (%) [c]=[a/b x 100]
	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [a]	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [b]	
2015	737	240.50	2,551	729.90	32.9
2016	841	284.73	2,543	499.99	56.9
2017	640	154.58	2,279	354.46	43.6

Sumber: *Loan Monitoring & Rehabilitation Department, CGC*

JADUAL 3.15
KEDUDUKAN NPL/NPF TERKUMPUL SKIM PEMBIAYAAN
TERUS MENGIKUT SKIM BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

SKIM/TAHUN	MELEBIHI 3 BULAN		JUMLAH KESELURUHAN PINJAMAN		KADAR NPF (%) [c]=[a/bx100]
	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [a]	BILANGAN PKS	JUMLAH (RM Juta) [b]	
BizMula-i	29	1.63	761	62.84	2.6
BizWanita-i	-	-	62	7.99	-
<i>Redemption & Conversion</i>	629	221.40	1,335	343.74	64.4
TPUB-i	79	17.47	393	315.33	5.5
2015	737	240.50	2,551	729.90	32.9
BizMula-i	88	6.69	933	77.37	8.6
BizWanita-i	3	0.39	190	18.78	2.1
<i>Redemption & Conversion</i>	682	252.14	1,171	330.17	76.4
TPUB-i	68	25.51	249	73.67	34.6
2016	841	284.73	2,543	499.99	56.9
BizMula-i	160	9.85	1,000	62.25	15.8
BizWanita-i	14	1.57	228	17.84	8.8
<i>Redemption & Conversion</i>	420	125.50	779	175.77	71.4
TPUB-i	46	17.66	272	98.60	17.9
2017	640	154.58	2,279	354.46	43.6

Sumber: Loan Monitoring & Rehabilitation Department, CGC

- iii. Skim Jaminan Lualan Terus/*Direct Access Guarantee Scheme* (DAGS) telah diperkenalkan pada bulan Julai 2000 untuk membolehkan PKS mendapatkan pembiayaan sejumlah RM50,000 hingga RM1 juta dengan memohon terus melalui cawangan CGC di seluruh negara. Semua permohonan di bawah skim ini akan dinilai, diproses dan diluluskan oleh CGC dan dikemukakan kepada institusi perbankan untuk tujuan pembiayaan.
- iv. Berdasarkan kepada *Manual Redemption & Conversion*, PKS bagi skim DAGS yang tidak membayar balik pinjaman kepada institusi kewangan akan dikemukakan kepada CGC dan dikategorikan sebagai skim *Redemption & Conversion* berdasarkan syarat-syarat yang ditetapkan. Pada tahun 2017, bayaran balik pinjaman adalah berjumlah RM10.35 juta (7.6%) berbanding dengan jumlah baki pinjaman RM136.98 juta. Bagi tahun 2016 dan 2015 pula, bayaran balik pinjaman adalah berjumlah RM6.78 juta (2.8%) dan RM6.07 juta (3%) masing-masing. Bagaimanapun, adalah didapati CGC tidak menyelenggara maklumat bilangan PKS bagi skim *Redemption & Conversion* yang telah membuat bayaran balik pinjaman kerana hanya

mengambil kira bilangan transaksi bayaran balik dari peminjam. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.16**.

JADUAL 3.16
JUMLAH BAYARAN BALIK SKIM
REDEMPTION & CONVERSION BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BAKI PINJAMAN (RM Juta)	BAYARAN BALIK (RM Juta)	PERATUSAN BAYARAN BALIK (%)
2015	203.34	6.07	3.0
2016	242.69	6.78	2.8
2017	136.98	10.35	7.6
JUMLAH	583.01	23.20	4.0

Sumber: *Loan Monitoring & Rehabilitation Department, CGC*

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 12 Jun 2018

Faktor utama kadar NPL/NPF yang tinggi untuk Skim Pembiayaan Terus untuk tahun 2017 disebabkan tiada lagi kelulusan baru bagi Skim *Redemption & Conversion* dan CGC hanya mengutip pembayaran bagi akaun yang masih aktif. Selain itu, tiada lagi pinjaman baru di bawah TPUB-i Konvensional dan akaun aktif hanya melalui proses pembayaran balik pinjaman.

Skim *Redemption & Conversion* adalah akaun yang dibiayai oleh bank dan diambil alih oleh CGC untuk memberi ruang bagi pelanggan yang menghadapi kesukaran untuk memenuhi komitmen pinjaman terdahulu. Bagaimanapun, selepas diambil alih oleh CGC, pelanggan ini masih tidak dapat mengekalkan prestasi perniagaan yang baik dan akhirnya menyebabkan kegagalan perniagaan mereka. Oleh itu, kadar kutipan adalah rendah bagi skim ini.

Pada pendapat Audit, pengurusan aktiviti kutipan balik bagi skim *Redemption & Conversion* adalah tidak cekap kerana RM23.20 juta (4%) sahaja yang dapat dikutip daripada NPL/NPF terkumpul bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 dan maklumat bilangan PKS yang membuat bayaran balik tidak diselenggara dengan baik.

b. Hapus Kira Hutang Lapuk Bagi Skim Pembiayaan Terus

- i. Garis Panduan Pemulihan, Jabatan *Subrogation & Recovery* CGC telah menetapkan hapus kira hutang lapuk bagi akaun pembiayaan terus akan dilaksanakan selepas setahun daripada tarikh NPL/NPF dan sekiranya tiada pelan pembayaran balik yang diluluskan. Seterusnya, peringkat tindakan undang-undang akan diambil terhadap akaun terlibat seperti berikut:
- Surat Notis Tuntutan (Letter Notice of Demand) bagi jumlah RM10,000 ke bawah; atau
 - Pengadilan (Judgement) diperoleh bagi jumlah RM10,001 hingga RM100,000; dan
 - Notis Kebankrapan difailkan bagi jumlah RM100,001 dan ke atas.
- ii. CGC telah melaksanakan hapus kira bagi Skim Pembiayaan Terus selepas mula menyenggara sistem hapus kira bagi skim ini mulai tahun 2017. Semakan Audit mendapati pada tahun 2017, sejumlah RM12.21 juta telah dihapus kira bagi NPL/NPF melibatkan 60 PKS dan bayaran balik yang berjaya dikutip semula daripada PKS hanya berjumlah RM40,000 (0.3%). Jumlah hapus kira tertinggi ialah Skim Tabung Projek Usahawan Bumiputera-i (TPUB-i) iaitu berjumlah RM9.71 juta (79.5%) melibatkan sebanyak 27 PKS. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.17**.

JADUAL 3.17
HUTANG LAPUK DIHAPUS KIRA
SKIM PEMBIAYAAN TERUS BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN AKAUN	JUMLAH HAPUS KIRA (RM Juta)	KUTIPAN BALIK HUTANG YANG DIHAPUS KIRA (RM Juta)	PENCAPAIAN KUTIPAN BAYARAN BALIK YANG DIHAPUS KIRA (%)	JUMLAH BAKI PINJAMAN (RM Juta)
2015	-	-	-	-	-
2016	-	-	-	-	-
2017	60	12.21	0.04	0.3	12.32

Sumber: *Subrogation & Recovery Department*, CGC

- iii. Semakan Audit juga mendapati CGC telah mengambil tindakan undang-undang bagi peminjam yang mempunyai tunggakan melebihi tiga (3) bulan. Tindakan ini diambil bagi mengurangkan NPF dan hutang lapuk. Bagi tujuan ini, CGC telah melantik 51 panel guaman bagi tuntutan tunggakan hutang daripada PKS terlibat. Bagi tahun 2015 hingga 2017,

sebanyak 201 tindakan telah diambil antaranya mengeluarkan notis tuntutan undang-undang, fail saman, pengadilan dan notis kebangkrapan. Tindakan yang diambil terhadap PKS bagi Skim BizMula-i adalah paling tinggi iaitu 146 tindakan (72.6%) berbanding dengan skim yang lain. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.18**.

JADUAL 3.18
KEDUDUKAN TINDAKAN UNDANG-UNDANG TERHADAP PKS
MENGIKUT SKIM PEMBIAYAAN TERUS BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TINDAKAN	BizMula-i			BizWanita-i			TPUB-i		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
	BIL. AKAUN			BIL. AKAUN			BIL. AKAUN		
<i>Legal Notice of Demand Issued</i>	-	7	37	-	1	3	4	8	-
<i>Summons Filed</i>	-	1	7	-	1	2	1	3	-
<i>Judgement Obtained</i>	3	26	17	-	-	3	7	3	2
<i>Bankruptcy Notice Filed</i>	7	17	3	-	1	-	7	4	-
<i>Proof of Debt Filed</i>	10	7	-	-	-	-	3	-	-
<i>Adjudicating and Receiving Order Obtained</i>	2	2	-	-	-	-	2	-	-
JUMLAH	22	60	64	-	3	8	24	18	2

Sumber: Laporan Tindakan Undang-Undang, CGC

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 12 Jun 2018

Faktor kadar pemulihan yang rendah bagi akaun-akaun hapus kira di bawah skim pembiayaan langsung melibatkan TPUB-i, BizMula-i dan BizWanita-i adalah seperti berikut:

i. Akaun Telah Ditamatkan:

Tindakan undang-undang telah mencapai peringkat akhir, di mana syarikat telah digulung dan perniagaan tidak lagi beroperasi dan tiada prospek pemulihan.

ii. Peringkat Akhir Undang-Undang:

Prospek pemulihan akaun adalah tipis disebabkan oleh peminjam/ penjamin telah diambil tindakan di bawah peringkat akhir undang-undang.

iii. Pelan Pembayaran Balik yang Diluluskan:

Kutipan balik dari akaun yang telah dihapus kira adalah rendah disebabkan amaun pembayaran yang minima kerana keupayaan pembayaran yang terhad akibat daripada kedudukan kewangan yang lemah. Kebanyakan perniagaan peminjam tidak lagi beroperasi.

Pada pendapat Audit, tindakan yang diambil oleh CGC bagi mengutip balik bayaran daripada PKS adalah baik dan selaras dengan SOP yang ditetapkan. Bagaimanapun, tindakan yang diambil ini masih belum berkesan untuk mendapatkan bayaran balik pinjaman kerana prestasi PKS yang tidak berdaya maju dan mempunyai masalah aliran tunai.

c. Kutipan Bayaran Balik Skim Pembiayaan Terus

- i. Mengikut syarat Skim Pembiayaan Terus, tempoh bayaran balik pembiayaan adalah antara dua (2) tahun atau lebih awal (mengikut tempoh kontrak) hingga tujuh (7) tahun bermula daripada tarikh pembiayaan sehingga tempoh matang pembiayaan yang diluluskan mengikut skim dipilih. Jumlah pembiayaan yang ditawarkan oleh CGC adalah antara RM20,000 hingga RM5 juta. Kadar pembiayaan perkhidmatan yang dikenakan pula adalah antara 5% hingga 12%. Bayaran balik pembiayaan adalah meliputi bayaran pokok dan caj perkhidmatan yang ditetapkan oleh CGC. Pada tahun 2017, CGC telah membiayai 4,748 PKS termasuk akaun skim *Redemption & Conversion* yang berjumlah RM1.02 bilion. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.19**.

JADUAL 3.19
PEMBIAYAAN/PINJAMAN MENGIKUT SKIM BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

SKIM	PEMBIAYAAN/PINJAMAN DIKELUARKAN MENGIKUT SKIM					
	2015		2016		2017	
	BIL. AKAUN	RM Juta	BIL. AKAUN	RM Juta	BIL. AKAUN	RM Juta
BizMula-i	742	61.45	942	78.16	1,052	87.08
BizWanita-i	34	4.46	190	19.27	233	22.33
<i>Redemption & Conversion</i>	2,054	556.93	2,054	556.93	2,054	556.93
TPUB-i	451	94.87	391	107.31	1,409	355.24
JUMLAH	3,281	717.71	3,577	761.67	4,748	1,021.58

Sumber: *Loan Monitoring & Rehabilitation Department, CGC*

- ii. Semakan Audit terhadap laporan kutipan bayaran tahunan mendapati CGC tidak menetapkan sasaran tahunan kutipan bayaran balik pembiayaan daripada PKS. Berdasarkan pinjaman yang dikeluarkan CGC, jumlah keseluruhan pinjaman bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah berjumlah RM2.5 bilion melibatkan 11,606 akaun PKS. Daripada jumlah tersebut, CGC berjaya mendapatkan bayaran balik berjumlah RM1.86 bilion (74.3%) yang melibatkan 11,207 PKS bagi tempoh yang sama. Bagaimanapun, CGC tidak mempunyai maklumat lengkap bilangan PKS bagi skim TPUB-i yang telah membuat bayaran balik kerana bilangan transaksi mengikut peringkat pembayaran telah diambil kira bersama bilangan akaun PKS bagi Skim Pembiayaan Terus yang lain. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.20**.

JADUAL 3.20
KUTIPAN BAYARAN BALIK TERKUMPUL
SKIM PEMBIAYAAN TERUS BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN PKS	PINJAMAN DIKELUARKAN (RM Juta)	BAYARAN BALIK (RM Juta)	PENCAPAIAN BAYARAN BALIK (%)
2015	3,281	717.71	392.84	54.7
2016	3,577	761.66	596.82	78.4
2017	4,748	1,021.58	869.41	85.1
JUMLAH	11,606	2,500.95	1,859.07	74.3

Sumber: *Loan Monitoring & Rehabilitation Department, CGC*

- iii. Semakan selanjutnya mendapati kutipan bayaran balik paling tinggi adalah daripada Skim *Redemption & Conversion* (R&C) iaitu RM1.23 bilion (65.9%). Manakala kutipan bayaran balik paling rendah adalah daripada Skim BizWanita-i iaitu hanya RM9.61 juta (0.5%). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.21**.

JADUAL 3.21
JUMLAH BAYARAN BALIK MENGIKUT SKIM BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

SKIM	JUMLAH BAYARAN BALIK MENGIKUT SKIM						JUMLAH KESELURUHAN	
	2015		2016		2017		BIL. AKAUN	(RM Juta)
	BIL. AKAUN	(RM Juta)	BIL. AKAUN	(RM Juta)	BIL. AKAUN	(RM Juta)		
BizMula-i	706	7.79	934	21.31	1,047	36.46	2,687	65.56
BizWanita-i	19	0.05	185	2.55	228	7.01	432	9.61
<i>Redemption & Conversion</i>	1,511	290.49	1,983	439.99	1,986	495.11	5,480	1,225.59
TPUB-i	1,238	94.51	1,042	132.97	2,608	330.83	4,888	558.31
JUMLAH	3,474	392.84	4,144	596.82	5,869	869.41	13,487	1,859.07

Sumber: *Loan Monitoring & Rehabilitation Department, CGC*

Pada pendapat Audit, kecekapan pengurusan kutipan bayaran balik Skim Pembiayaan Terus masih boleh dipertingkatkan kerana hanya 74.3% berjumlah RM1.86 bilion berjaya dikutip berbanding pembiayaan yang dikeluarkan berjumlah RM2.5 bilion bagi tahun 2015 hingga 2017.

d. Skim Pembiayaan Tabung Projek Usahawan Bumiputera-i

- i. Skim Pembiayaan Tabung Projek Usahawan Bumiputera (TPUB-i) mula diperkenalkan pada tahun 2009. Objektif skim ini adalah menyediakan pembiayaan kepada usahawan PKS Bumiputera yang memperoleh kontrak atau projek Kerajaan dan agensi di bawahnya, badan-badan berkanun dan syarikat swasta/awam yang mempunyai reputasi yang baik. Jumlah dana yang diperuntukkan bagi skim ini berjumlah RM300 juta yang diperoleh daripada BNM melalui perjanjian pinjaman yang ditandatangani pada tahun 2009. CGC menawarkan pembiayaan sehingga 70% kepada pelanggan yang memenuhi syarat mengikut Garis Panduan Skim CGC.
- ii. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2015 hingga 2017, bilangan usahawan yang berjaya mendapatkan pembiayaan skim ini adalah sebanyak 641 PKS dengan pembiayaan berjumlah RM590.45 juta. Semakan Audit juga mendapati jumlah NPF sehingga 31 Disember 2017 bagi skim ini sejumlah RM24.01 juta bagi 99 usahawan PKS. Berdasarkan kepada laporan NPF usahawan PKS, faktor *leakages*, penamatan projek, bayaran belum diperoleh daripada pelanggan dan pengurusan yang lemah adalah penyebab kepada NPF. Jumlah NPF yang telah dihapus kira bagi tempoh yang sama pula adalah berjumlah RM3.66 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 3.22**.

JADUAL 3.22
KEDUDUKAN HAPUS KIRA BAGI SKIM TPUB-i BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

SEBAB	BILANGAN USAHAWAN PKS	JUMLAH PEMBIAYAAN (RM Juta)	JUMLAH NPF (RM Juta)	JUMLAH HAPUS KIRA (RM Juta)	JUMLAH HAPUS KIRA BERBANDING JUMLAH NPF (%)
<i>Leakages</i>	29	16.97	9.64	2.06	21.4
Menunggu Bayaran Daripada Pemberi Kontrak	25	24.65	11.11	-	-
Penamatan Projek	23	25.94	1.49	1.49	100.0
Kelemahan Pengurusan	10	6.62	0.11	0.11	100.0
Lain-lain	12	4.36	1.66	-	-
JUMLAH	99	78.54	24.01	3.66	15.2

Sumber: Laporan *Non Performing Facilities* Bagi TPUB-i Sehingga 31 Disember 2017

- iii. Mengikut Para 12 perjanjian pinjaman antara CGC dan peminjam, peminjam dikehendaki membuka akaun yang dipersetujui oleh CGC bagi tujuan penyaluran dan pembayaran pembiayaan yang dinamakan sebagai Akaun Eskrow. Pengeluaran dan pembayaran dari Akaun Eskrow ini akan diuruskan oleh bank yang telah dilantik berdasarkan arahan dari CGC semasa ke semasa. Semakan Audit terhadap 26 fail peminjam TPUB-i yang berstatus NPF mendapati 11 peminjam telah diklasifikasikan sebagai NPF disebabkan oleh *leakages* berjumlah RM5.85 juta (58.1%) daripada pembiayaan berjumlah RM10.07 juta bagi tahun 2015 hingga 2017. CGC telah melaksanakan hapus kira sejumlah RM1.09 juta (18.6%) daripada NPF yang berjumlah RM5.85 juta bagi tempoh yang sama. Sebab utama *leakages* berlaku ialah pemberi kontrak tidak menyalurkan bayaran kemajuan kerja ke dalam Akaun Eskrow tetapi bayaran dibuat terus kepada peminjam.

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 12 Jun 2018

Kes *leakages* semakin berkurangan pada tahun 2017 iaitu berjumlah RM210,000 [satu (1) akaun] berbanding RM5.85 juta [sembilan (9) akaun] dan RM2.33 juta [tujuh (7) akaun] masing-masing bagi tahun 2016 dan 2015. Kes *leakages* pada tahun 2017 adalah di luar kawalan CGC kerana pemberi kontrak enggan menyalurkan pembayaran secara terus kepada CGC. Oleh itu, pengurusan CGC telah membuat keputusan untuk tidak meneruskan pembiayaan kepada pemberi kontrak sehingga mereka menyelesaikan masalah dalaman mereka. Insiden *leakages* telah berkurangan pada tahun 2017 disebabkan tindakan yang telah diambil untuk menangani isu ini seperti berikut:

- Interaksi dan kerjasama dengan pemberi kontrak (CA);
- Pemantauan terhadap kemajuan projek berbanding pembayaran yang dijangkakan;
- Mengelakkan pemberian pembiayaan kepada pemberi kontrak (CA) yang enggan bekerjasama; dan
- Laporan *post-mortem* mengenai sebarang penemuan yang dibincangkan di dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pinjaman untuk tindakan lanjut Jabatan Kredit.

Pada pendapat Audit, pengurusan skim TPUB-i telah dilaksanakan dengan berkesan kerana mencapai objektif yang ditetapkan bagi menyediakan pembiayaan kepada usahawan PKS Bumiputera yang memperoleh kontrak atau projek Kerajaan.

3.6.3. Tadbir Urus

3.6.3.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Antara amalan terbaik yang boleh diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance 2017* (MCCG), *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah BBP Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

3.6.3.2. Semakan Audit mendapati CGC telah mengamalkan sepenuhnya lapan (8) aspek amalan terbaik tadbir urus iaitu pelantikan dan peranan Pengerusi, Lembaga Pengarah, Presiden/Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures*, Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama, Jawatankuasa Audit, Audit Dalaman dan Jawatankuasa Pencalonan dan Imbuhan.

3.6.3.3. Bagaimanapun, aspek tadbir urus berkaitan Pengerusi boleh dipertingkatkan oleh CGC. Mengikut amalan terbaik, Pengerusi hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat untuk mengelakkan risiko konflik kepentingan sepertimana disarankan oleh Menteri Kewangan (Diperbadankan) dalam *Handbook MKD*.

3.6.3.4. Semakan Audit mendapati Pengerusi CGC telah dilantik oleh Lembaga Pengarah sebagai Pengerusi *Board Nomination and Remuneration Committee* (BNRC). Perkara ini telah dibincangkan di peringkat Lembaga Pengarah pada mesyuarat Bilangan 1 Tahun 2017 dan majoriti ahli Lembaga Pengarah bersetuju untuk menganggotai pelantikan ini sebagai *status quo*.

Maklum Balas CGC yang Diterima pada 2 November 2018

Mesyuarat Lembaga Pengarah CGC pada 23 Januari 2017 telah sebulat suara bersetuju dengan kedudukan *status quo* iaitu Pengerusi CGC adalah juga Pengerusi BNRC. Ini adalah kerana BNRC adalah jawatankuasa yang penting dalam menentukan pemilihan ahli Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan syarikat. Walaupun CGC tidak tertakluk kepada Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan), Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia 2017 (MCCG 2017) dan Dasar Tadbir Urus Korporat Bank Negara Malaysia (BNM Corporate Governance Policy), CGC akan menggunakan amalan terbaik industri yang bersesuaian dengan keperluan semasa CGC. Untuk ketelusan, CGC juga telah menyatakan dalam Laporan Tahunannya bahawa Pengerusi CGC adalah juga Pengerusi BNRC.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus syarikat CGC secara keseluruhan adalah baik. Bagaimanapun, pelantikan Pengerusi CGC sebagai Pengerusi BNRC adalah tidak selaras dengan amalan terbaik Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) di mana Pengerusi tidak boleh menganggotai Jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah kerana boleh menimbulkan konflik kepentingan.

3.7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan prestasi dan pencapaian objektif penubuhan CGC, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah CGC memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. meningkatkan jaminan Skim Risiko Penuh kepada PKS supaya lebih ramai PKS mendapat manfaat daripada skim ini bagi mencapai objektif yang ditetapkan;
- ii. memastikan jadual bayaran balik disertakan bersama perjanjian pinjaman Kerajaan supaya pembayaran dapat dibuat secara teratur pada masa akan datang;
- iii. mengambil langkah proaktif dan melaksanakan pemantauan berterusan untuk meningkatkan kutipan bayaran balik daripada PKS bagi mengurangkan NPL/NPF dan hapus kira;
- iv. menetapkan sasaran kutipan balik pinjaman sebagai KPI syarikat bagi membolehkan syarikat merangka dan menilai strategi keupayaan bayaran balik

pembiayaan. Selain itu, KPI ini boleh dijadikan panduan kepada syarikat untuk mencapai sasaran yang ditetapkan;

- v. menyelenggara data bilangan sebenar PKS yang membuat bayaran balik bagi skim *Redemption & Conversion* dan TPUB-i bagi tujuan pemantauan PKS terlibat; dan
- vi. melaksanakan kajian keberkesanan terhadap PKS selepas menerima pinjaman/pembiayaan bagi mengenal pasti PKS yang mempunyai masalah menyebabkan ketidakupayaan PKS membayar balik pinjaman/pembiayaan dengan kerjasama agensi berkaitan seperti SME Corporation Malaysia.

KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

- SYARIKAT PERUMAHAN NEGARA BERHAD

4. SPNB MESRA SDN. BHD.

4.1. LATAR BELAKANG

4.1.1. SPNB Mesra Sdn. Bhd. (SPNB Mesra) adalah syarikat subsidiari milik penuh Syarikat Perumahan Negara Berhad (SPNB). SPNB pula merupakan sebuah syarikat milik Kerajaan (GLC) di bawah Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD). SPNB Mesra diperbadankan pada 15 Januari 2002 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan nama asalnya SPNB Terengganu Sdn. Bhd. iaitu syarikat *Special Purpose Vehicle* berperanan untuk melaksanakan Skim Rumah Keluarga Nelayan di Terengganu. Nama syarikat ditukar kepada SPNB Constructions Sdn. Bhd. pada tahun 2004 dan kepada SPNB Mesra pada 10 Mac 2014. SPNB Mesra berperanan untuk membina dan mengurus projek Rumah Mesra Rakyat (RMR) yang diterima daripada SPNB (syarikat induk) selepas SPNB memegang keseluruhan saham SPNB Mesra pada 16 Mei 2014. Modal dibenarkan dan berbayar masing-masing adalah berjumlah RM30 juta.

4.1.2. Objektif utama penubuhan SPNB Mesra adalah meneruskan tanggungjawab sosial korporat dengan memberi peluang kepada warganegara Malaysia yang mempunyai tanah sendiri untuk memiliki rumah pada harga berpatutan mengikut kemampuan masing-masing sama ada melalui Program RMR yang mempunyai subsidi atau tanpa subsidi dan membantu membangunkan perniagaan kontraktor Bumiputera kelas C, D, E dan F yang berdaftar dengan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB). Aktiviti SPNB Mesra adalah membina RMR yang mempunyai reka bentuk praktikal dan ekonomik melalui penambahbaikan secara berterusan sama ada melalui peruntukan yang disediakan Kerajaan (subsidi) atau secara komersial (tanpa subsidi).

4.1.3. RMR yang dibina oleh SPNB Mesra terbahagi kepada dua (2) iaitu Rumah Mesra Rakyat 1Malaysia (RMR1M) dan Rumah Mesra Rakyat Plus (RMRPlus). Program RMR1M adalah satu program tanggungjawab sosial bukan berorientasikan keuntungan yang diwujudkan bagi membantu golongan berpendapatan rendah seperti nelayan, petani dan keluarga miskin yang tidak mempunyai rumah atau

tinggal di rumah usang (daif) tetapi mempunyai tanah untuk membina rumah sendiri yang sempurna dan selesa. Manakala Program RMRPlus pula merupakan satu model perniagaan baru yang dilancarkan pada bulan April 2017. Program ini mengambil konsep asas RMR1M namun dikhususkan kepada golongan yang mempunyai tanah sendiri tetapi tidak memenuhi kriteria minima permohonan RMR1M. Program RMRPlus adalah program alternatif yang menyasarkan golongan yang tidak layak mendapat subsidi di bawah RMR1M kerana melebihi syarat minimum program.

4.1.4. Komposisi Lembaga Pengarah SPNB Mesra terdiri daripada dua (2) pengarah bebas dan tiga (3) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bukan bebas dan bukan eksekutif. Pengurusan SPNB Mesra diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dengan dibantu oleh 120 pegawai dan kakitangan. Sebagai subsidiari kepada syarikat Kerajaan, SPNB Mesra perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) serta *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat dan peraturan lain yang dikeluarkan oleh Kerajaan yang berkaitan dengan syarikat.

4.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

4.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan SPNB Mesra bagi tahun 2014 hingga 2016 serta pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus bagi tahun 2014 hingga 2017. Skop pengauditan juga meliputi tahun-tahun sebelumnya bagi aspek yang memerlukan pengesahan lanjut. Bagi pengurusan aktiviti, Program RMR1M telah diaudit kerana program ini merupakan aktiviti utama SPNB Mesra. Semakan Audit juga meliputi penggunaan dana yang diterima oleh SPNB daripada Kementerian Kewangan Malaysia (MOF) bagi tahun 2012 hingga 2017 kerana pelaksanaan Program RMR1M adalah berdasarkan model baru yang bermula pada tahun 2012. Bilangan sampel yang dipilih bagi pengurusan inden dan tempoh lanjutan masa adalah sebanyak 100 sampel bagi Selangor dan Perak. Pengauditan ini telah dijalankan di Ibu Pejabat SPNB Mesra yang terletak di Wisma Perkeso, Kuala Lumpur.

4.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan SPNB Mesra bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit oleh Tetuan Imran dan diberi laporan tanpa teguran. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan dijalankan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod SPNB Mesra dan SPNB yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai SPNB dan SPNB Mesra turut dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pengesahan maklumat turut dilaksanakan di Bahagian Syarikat Pelaburan Kerajaan, MOF. Pemeriksaan fizikal turut dilaksanakan terhadap RMR1M yang telah siap dan sedang dalam pembinaan di dua (2) negeri iaitu Selangor (Sepang, Kuala Selangor, Tanjong Karang dan Sungai Besar) dan Perak (Tambun, Batu Gajah dan Gopeng).

4.5. RUMUSAN AUDIT

4.5.1. Pengauditan yang dijalankan pada bulan November 2017 hingga Februari 2018 terhadap SPNB Mesra merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Pada keseluruhannya kedudukan kewangan SPNB Mesra adalah stabil walaupun syarikat merekodkan kerugian bagi tahun 2014 hingga 2016. Ini selepas mengambil kira objektif penubuhan SPNB Mesra iaitu menjalankan tanggungjawab sosial korporat bagi memenuhi aspirasi Kerajaan dengan membina RMR1M. SPNB Mesra mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan aset melebihi liabiliti sejumlah RM12.79 juta. Tahap kecairan aset syarikat juga adalah memuaskan iaitu pada kadar 1.15:1 pada tahun 2016 dan menunjukkan peningkatan berbanding tahun 2015. Bagaimanapun, liabiliti syarikat terutama amaun terhutang kepada kontraktor meningkat pada kadar yang signifikan setiap tahun kerana pembayaran kepada kontraktor bergantung kepada dana yang disalurkan oleh SPNB. Baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2016 masih positif iaitu berjumlah RM3.26 juta.

b. Aktiviti Pembinaan RMR1M

i. Prestasi Pembinaan RMR1M

Pembinaan RMR1M ini telah memberikan manfaat kepada golongan berpendapatan rendah untuk memiliki kediaman atas tanah sendiri pada harga mampu milik selaras dengan objektif program ini. Namun, pembinaan RMR1M masih belum mencapai sasaran kerana hanya 24,057 unit (54.5%) RMR1M yang telah dibina dan 8,145 unit (18.4%) masih dalam pembinaan berbanding 44,152 unit yang patut dibina. Sejumlah RM279.20 juta dana daripada Kerajaan bagi tujuan menanggung subsidi kos pembinaan 13,960 unit RMR1M telah digunakan untuk tujuan lain tanpa mendapat kelulusan MOF terlebih dahulu.

ii. Pengurusan Pembinaan RMR1M

Secara keseluruhannya, pengurusan pembinaan RMR1M adalah selaras dengan objektif program ini. Aspek pengurusan inden kerja dan lanjutan masa kepada kontraktor adalah cekap. Bagaimanapun, aspek pembayaran kepada kontraktor dan kualiti pembinaan RMR1M boleh ditambah baik melalui pemantauan yang berterusan dan lebih berkesan.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus SPNB Mesra adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek komposisi ahli Lembaga Pengarah, penyediaan Pelan Perniagaan, pembayaran elaun tetap, elaun mesyuarat dan kemudahan Pengerusi.

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

- i. bilangan RMR1M yang dibina sehingga 31 Disember 2017 masih belum mencapai sasaran yang ditetapkan;
- ii. penggunaan dana subsidi untuk pembinaan unit RMR1M telah digunakan untuk tujuan lain;
- iii. pembayaran kepada kontraktor tidak dibuat mengikut tempoh yang telah ditetapkan; dan

- iv. kualiti sebahagian RMR1M yang dibina tidak mengikut lukisan/spesifikasi/senarai kuantiti (BQ) yang ditetapkan.

4.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui serta maklum balas SPNB Mesra telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 24 April 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

4.6.1. Kedudukan Kewangan

4.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan SPNB Mesra bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 4.1**. Bagaimanapun, rumusan mengenai kedudukan kewangan bagi tahun 2014 tidak dapat dibandingkan dengan tahun 2015 dan 2016 disebabkan penstrukturan semula pengurusan SPNB pada bulan Mei 2014 yang memberi mandat kepada SPNB Mesra untuk melaksanakan Program RMR1M.

JADUAL 4.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan Utama	298.45	74.99	164.75
Pendapatan Lain	0.00	0.20	0.05
JUMLAH PENDAPATAN	298.45	75.19	164.80
Kos Jualan	(295.78)	(73.52)	(161.49)
Perbelanjaan Pentadbiran	(0.54)	(2.06)	(1.45)
Perbelanjaan Kakitangan	(4.71)	(7.87)	(8.16)
JUMLAH PERBELANJAAN	(301.03)	(83.45)	(171.1)
KERUGIAN SEBELUM CUKAI	(2.58)	(8.26)	(6.30)
Cukai	0.00	0.00	0.00
KERUGIAN SELEPAS CUKAI	(2.58)	(8.26)	(6.30)
KERUGIAN TERKUMPUL	(2.65)	(10.91)	(17.21)
JUMLAH ASET	0.00	19.78	100.11
JUMLAH LIABILITI	1.90	29.94	87.32
JUMLAH EKUITI	(1.90)	(10.16)	12.79
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	0.00	19.78	100.11
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	0.00	1.44	3.26

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

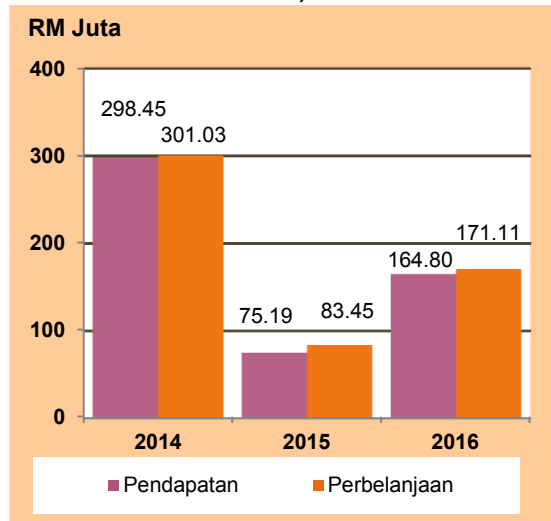
4.6.1.2. Pendapatan utama SPNB Mesra terdiri daripada hasil pembinaan rumah di bawah Program RMR1M dan RMRPlus serta terimaan yuran pengurusan daripada jumlah kos pembinaan RMR1M yang telah siap iaitu sebanyak 2%. Yuran pengurusan ini telah meningkat kepada 4% pada tahun 2017 selaras dengan keputusan mesyuarat Lembaga Pengarah SPNB. Pendapatan ini diterima oleh SPNB Mesra daripada SPNB berdasarkan jumlah unit rumah yang telah siap dibina dan serah kunci kepada pemilik. Bagi tahun 2014 hingga 2016, unit RMR1M yang telah siap dibina masing-masing adalah 4,894 unit (2014), 1,220 unit (2015) dan 2,509 unit (2016). Pendapatan utama SPNB Mesra bagi tahun 2016 meningkat sejumlah RM89.77 juta (119.5%) berbanding tahun 2015 disebabkan peningkatan bilangan unit RMR1M yang berjaya disiapkan pada tahun 2016 iaitu sebanyak 1,289 unit RMR1M (105.7%) berbanding tahun 2015. Selain itu, peningkatan ini juga disumbangkan oleh hasil jualan seunit RMRPlus berjumlah RM126,666 yang mana aktiviti ini baru bermula pada tahun 2016. Pendapatan lain yang diterima oleh SPNB Mesra adalah daripada pelaburan jangka pendek iaitu hibah dan faedah simpanan akaun semasa. Butiran lanjut mengenai pendapatan utama SPNB Mesra adalah seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.1**.

4.6.1.3. Perbelanjaan SPNB Mesra dibahagikan kepada tiga (3) kategori iaitu kos jualan, perbelanjaan pentadbiran dan perbelanjaan kakitangan. Analisis Audit mendapati kos jualan merupakan perbelanjaan tertinggi yang mewakili 95.5% daripada keseluruhan perbelanjaan manakala bakinya merupakan perbelanjaan kakitangan (3.8%) dan perbelanjaan pentadbiran (0.7%). Kos jualan merupakan kos pembinaan RMR1M dan RMRPlus yang perlu dibayar kepada kontraktor. Perbelanjaan SPNB Mesra bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 adalah antara RM83.45 juta hingga RM301.03 juta seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.1**.

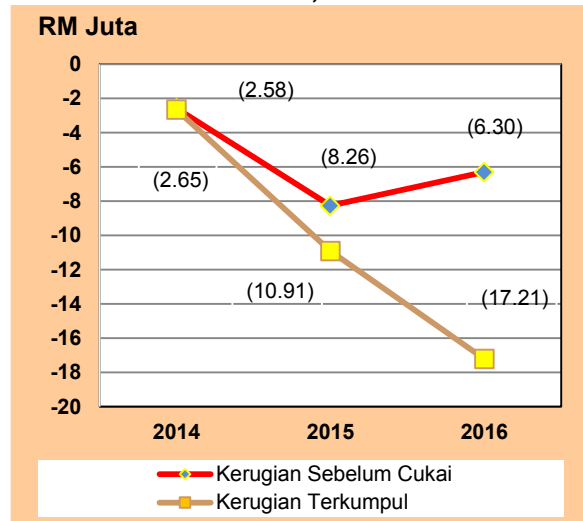
4.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah memberi kesan kepada peningkatan kerugian SPNB Mesra. Syarikat telah merekodkan kerugian sebelum cukai bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 masing-masing berjumlah RM2.58 juta, RM8.26 juta dan RM6.30 juta. Kerugian tiga (3) tahun berturut-turut ini disebabkan oleh perbelanjaan pentadbiran dan kakitangan di mana SPNB Mesra mula mengambil alih kos kakitangan seperti belanja perubatan dan latihan kakitangan yang ditanggung oleh SPNB sebelum tahun 2014. Kerugian tahunan ini juga menyebabkan SPNB Mesra merekodkan kerugian terkumpul berjumlah RM17.21 juta pada tahun 2016 berbanding kerugian terkumpul pada tahun 2014 dan 2015 masing-masing berjumlah RM2.65 juta dan RM10.91 juta. Bagaimanapun, kedudukan ini berpadanan dengan objektif utama penubuhan SPNB Mesra yang menjalankan

tanggungjawab sosial korporat dan bukan berorientasikan keuntungan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.1** dan **Carta 4.2**.

CARTA 4.1
TREND PENDAPATAN
DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



CARTA 4.2
TREND KERUGIAN SEBELUM CUKAI
SERTA KERUGIAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016



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

4.6.1.5. Analisis Audit seterusnya mendapati bagi tahun 2014 hingga 2016, SPNB Mesra mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya pada masa diperlukan kerana jumlah aset melebihi RM12.79 juta berbanding jumlah liabiliti pada tahun 2016. Pegangan aset semasa SPNB Mesra pada tahun 2016 meningkat kepada RM100.11 juta berbanding RM19.78 juta pada tahun 2015 kerana peningkatan dalam amaun terhutang oleh SPNB berikutan pertambahan ekuiti dalam SPNB Mesra berjumlah RM29.25 juta pada tahun 2016. Selain itu, sejumlah RM52.16 juta merupakan amaun terhutang oleh SPNB untuk membayar kontraktor RMR1M. Komponen aset juga meliputi amaun pendahuluan kepada syarikat SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. pada tahun 2015 berjumlah RM3.21 juta yang masih belum dibayar kepada SPNB Mesra hingga tahun 2017. Keadaan ini menjejaskan prestasi pembayaran kos pembinaan kepada kontraktor RMR1M. Liabiliti SPNB Mesra pada tahun 2016 pula didapati meningkat sebanyak 191.6% berbanding tahun 2015 selaras dengan penambahan pembinaan dan penyiapan RMR1M. Antara faktor utama peningkatan ini ialah bayaran tertunggak kepada kontraktor RMR1M meningkat sejumlah RM30.43 juta (115.7%). SPNB Mesra mempunyai kekangan untuk membayar kepada kontraktor kerana keupayaan membayar bergantung kepada dana yang disalurkan oleh syarikat induknya iaitu SPNB.

4.6.1.6. Analisis Audit juga dijalankan terhadap aliran tunai SPNB Mesra bagi menilai keupayaan syarikat untuk menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan serta penggunaannya untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2016, baki tunai dan kesetaraan tunai SPNB Mesra berjumlah RM3.26 juta iaitu meningkat sejumlah RM1.82 juta (126.4%) berbanding tahun 2015 disebabkan oleh terbitan saham berjumlah RM29.25 juta pada tahun tersebut. Pertambahan ekuiti ini secara langsung telah meningkatkan jumlah terhutang oleh SPNB. Selain itu, peningkatan bayaran tertunggak berjumlah RM30.43 juta kepada kontraktor bagi unit RMR1M yang telah siap bagi tahun 2016 turut meningkatkan amaun terhutang oleh SPNB. Aliran tunai daripada aktiviti operasi yang defisit pada tahun 2016 menunjukkan syarikat bergantung kepada dana yang disalurkan oleh MOF melalui syarikat induk dan pinjaman dari institusi kewangan bagi menjalankan tanggungjawab sosialnya.

Maklum Balas SPNB Mesra yang Diterima pada 16 Mei 2018 dan 2 Ogos 2018

Amaun terhutang oleh SPNB Mesra kepada kontraktor RMR1M berjumlah RM52.16 juta pada tahun 2016 telah diselesaikan secara berperingkat pada tahun 2017. Berdasarkan penyata kewangan SPNB Mesra bagi tahun 2017 yang telah diaudit oleh Tetuan Atarek Kamil Ibrahim & Co. dan diberi laporan tanpa teguran, syarikat telah merekodkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM1.42 juta dengan penurunan kerugian terkumpul kepada RM15.79 juta.

Pada pendapat Audit, berdasarkan empat (4) analisis kewangan yang dijalankan dan mengambil kira objektif penubuhan SPNB Mesra yang menjalankan tanggungjawab sosial korporat bagi memenuhi aspirasi membina RMR1M, secara keseluruhannya kedudukan kewangan syarikat pada tahun 2016 adalah stabil. SPNB Mesra mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasinya kerana kedudukan aset melebihi liabiliti sejumlah RM12.79 juta dan tahap kecairan aset syarikat juga yang memuaskan. Bagaimanapun, liabiliti syarikat terutama hutang kepada kontraktor meningkat pada kadar yang signifikan kerana bergantung kepada dana yang disalurkan oleh SPNB. Peningkatan liabiliti ini juga selaras dengan penambahan pembinaan dan penyiapan RMR1M.

4.6.2. Prestasi Pembinaan RMR1M

4.6.2.1. Pencapaian Output

- a. Program RMR1M merupakan satu program tanggungjawab sosial yang tidak berorientasikan keuntungan bagi membantu golongan berpendapatan rendah. Pada peringkat permulaan, pelaksanaan program dikenali sebagai RMR bagi tahun 2002 hingga 2011. Model pembiayaan pelaksanaan program ini dibiayai sepenuhnya oleh Kerajaan dengan memperuntukkan sejumlah RM60,000 bagi setiap unit rumah kepada SPNB. Konsep yang diguna pakai adalah subsidi Kerajaan kepada peserta berjumlah RM20,000 (1/3) dan sejumlah RM40,000 (2/3) lagi diberikan sebagai pinjaman kepada peserta dengan tempoh bayaran balik antara 25 hingga 30 tahun.
- b. Mulai tahun 2012, RMR telah dikenali sebagai RMR1M dengan kos pembinaan berjumlah RM65,000 seunit. Bagi model pembiayaan baru ini, Kerajaan hanya memperuntukkan sejumlah RM20,000 seunit sebagai subsidi kepada peserta manakala SPNB perlu mendapatkan pinjaman daripada bank/institusi kewangan bagi menampung baki kos pembinaan RMR1M berjumlah RM45,000. Kadar faedah pinjaman sebanyak 2% yang perlu dibayar kepada bank/institusi kewangan akan ditanggung oleh Kerajaan.
- c. Berdasarkan Penyata Kewangan Beraudit SPNB Tahun 2017, dana subsidi Program RMR1M masih berbaki sejumlah RM779.27 juta. Pihak Audit dimaklumkan oleh Pegawai Kewangan SPNB pada 16 Januari 2018 bahawa sejumlah RM260.70 juta (33.4%) telah digunakan bagi pembayaran pembinaan RMR bagi tahun 2002 hingga 2011 tetapi masih belum dilunaskan. Berdasarkan maklum balas SPNB pada 21 September 2018, pelunasan dana yang berjumlah RM260.70 juta akan diambil tindakan mengikut kaedah sewajarnya. Manakala baki berjumlah RM518.57 juta pula akan digunakan untuk membuat bayaran kepada kontraktor bagi pembinaan sebanyak 8,145 unit RMR1M yang sedang dibina pada tahun 2017.
- d. Buku Bajet Tahun 2012 hingga 2017 menyatakan SPNB Mesra bertanggungjawab untuk membina sebanyak 56,000 unit RMR1M. Bagi tempoh tahun 2012 hingga 2017, Kerajaan telah menyalurkan dana sejumlah RM883.04 juta bagi menampung subsidi kos pembinaan RM20,000 seunit RMR1M. Berdasarkan model pembiayaan pelaksanaan program ini, sasaran sebanyak 44,152 unit RMR1M akan dibina oleh SPNB Mesra dengan dana berjumlah RM883.04 juta. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2012 hingga 2017, keseluruhan unit RMR1M yang berjaya disiapkan adalah sebanyak

24,057 unit (54.5%) manakala bakinya sebanyak 8,145 unit (18.4%) masih dalam pembinaan dan 11,950 unit (27.1%) masih belum mula dibina. Secara keseluruhannya, pencapaian sebenar RMR1M yang telah dibina adalah sebanyak 32,202 unit (72.9%) berbanding sasaran sebanyak 44,152 unit.

- e. Pencapaian sebenar unit RMR1M yang dibina berbanding bilangan dalam bajet negara pula hanya mencapai 42.9% sahaja. Ini kerana pembinaan unit RMR1M adalah bergantung sepenuhnya kepada dana yang diterima daripada Kerajaan setiap tahun kecuali tahun 2014. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.2**.

JADUAL 4.2
STATUS PENCAPAIAN PEMBINAAN RMR1M BAGI TAHUN 2012 HINGGA 2017

TAHUN	RMR1M MENGIKUT BAJET NEGARA (Unit)	DANA SUBSIDI PEMBINAAN OLEH KERAJAAN (RM Juta)	RMR1M YANG PATUT DIBINA (Unit) (a)	RMR1M SIAP DIBINA		BAKI (Unit) (a)-(b)	
				(Unit) (b)	(%)	DALAM PEMBINAAN	BELUM BINA
2012	11,000	*220.00	11,000	11,000	100.0	-	-
2013	10,000	200.00	10,000	7,272	72.7	-	2,728
2014	8,000	-	-	-	-	-	-
2015	12,000	160.00	8,000	2,059	25.7	1,871	4,070
2016	10,000	**200.00	10,000	3,726	37.3	6,274	-
2017	5,000	***103.04	5,152	-	-	-	5,152
JUMLAH	56,000	883.04	44,152	24,057	54.5	8,145	11,950
JUMLAH KESELURUHAN						20,095	

Sumber: Pembentangan Bajet, Laporan Pergerakan Dana dan Bilangan Unit RMR1M Siap Tahun 2012 Hingga 2017 dan Penyata Kewangan Beraudit SPNB Tahun 2014 Hingga 2016.

Nota: (*) - RM20 Juta Daripadanya Diterima Pada Tahun 2013.

(**) - RM200 Juta Diterima Pada Tahun 2017.

(***) - Jumlah Dana Diterima Adalah RM151.48 Juta iaitu RM48.44 Juta Daripadanya Adalah Untuk Subsidi GST, Yuran Pengurusan Serta Caj Bank Untuk Pinjaman Dan Duti Setem.

- f. Mengikut perkiraan Audit, jumlah subsidi yang diperlukan bagi membina baki 20,095 unit yang masih belum dibina adalah berjumlah RM401.9 juta. Semakan Audit terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah SPNB Mesra bertarikh 7 Jun 2017 mendapati sehingga bulan Mei 2017, sejumlah RM407.63 juta terdiri daripada dana subsidi pembinaan RMR1M daripada Kerajaan berjumlah RM279.20 juta dan pinjaman berjangka daripada bank komersial berjumlah RM128.43 juta telah digunakan bagi tujuan lain oleh SPNB. Dana dan pinjaman tersebut telah digunakan untuk membayar prinsipal dan faedah pinjaman oleh SPNB kepada Kumpulan Wang Persaraan (KWP), pendahuluan kepada SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. dan pembayaran kemajuan pembinaan Rumah Mampu Milik di bawah seliaan SPNB. Pembayaran ini dibuat tanpa mendapat kelulusan daripada MOF.

- g. Selain itu, pihak Audit dimaklumkan oleh Pegawai Kewangan SPNB pada 24 April 2018 bahawa sasaran pembinaan RMR1M tidak dapat dicapai disebabkan oleh masalah untuk mendapatkan pinjaman dengan institusi kewangan yang mengambil masa melebihi setahun bagi menampung baki kos pembinaan RMR1M sejumlah RM45,000 seunit kerana perlu mendapatkan kelulusan Jemaah Menteri. Kelulusan Jemaah Menteri hanya diperoleh pada 4 Oktober 2017.
- h. Berdasarkan pangkalan data RMR1M pada 15 Januari 2018, bilangan pemohon RMR1M yang layak ialah seramai 3,895 pemohon, manakala 7,518 pemohon masih dalam proses semakan dokumen, menjadikan jumlah pemohon yang layak dan senarai menunggu adalah seramai 11,413 pemohon. Bilangan RMR1M yang tidak dapat dibina boleh memberi persepsi negatif rakyat terutama kepada pemohon RMR1M kerana perlu menunggu sejak tahun 2013 untuk mendapatkan RMR1M walaupun permohonan mereka telah mematuhi syarat kelayakan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.3**.

JADUAL 4.3
BILANGAN PEMOHON RMR1M DALAM SENARAI MENUNGGU

TAHUN PERMOHONAN	BILANGAN PEMOHON LAYAK	BILANGAN PERMOHONAN DALAM PROSES	JUMLAH KESELURUHAN
2013	112	1,308	1,325
2014	135	2,418	4,619
2015	338	1,069	2,161
2016	1,092	786	1,124
2017	2,201	1,312	1,447
2018	17	625	737
JUMLAH	3,895	7,518	11,413

Sumber: Pangkalan Data RMR1M

Maklum Balas SPNB Mesra yang Diterima pada 13 April 2018, 16 Mei 2018 dan 7 November 2018.

Baki unit RMR1M untuk tahun 2012 hingga 2016 sebanyak 6,800 unit akan dilaksanakan melalui dana dalaman syarikat sama ada melalui hasil kutipan RMR1M atau keuntungan projek Rumah Aspirasi Rakyat dan Rumah Idaman Rakyat. Manakala pelaksanaan program RMR1M untuk tahun 2017 belum bermula kerana SPNB dalam proses perbincangan dengan MOF pada tahun tersebut untuk menukar model pembiayaan supaya dapat menampung jumlah unit RMR1M yang lebih besar, mampan dan dapat mengurangkan beban Kerajaan. Pembinaan baki 11,950 unit

akan dimulakan secara berperingkat pada tahun 2019 setelah pembiayaan daripada institusi kewangan diperoleh bagi menampung baki kos pembinaan.

Penggunaan dana subsidi Program RMR1M adalah berdasarkan kelulusan ahli Lembaga Pengarah SPNB. Pada masa itu, tiada sebarang syarat dan ketetapan untuk menggunakan dana subsidi Program RMR1M serta keperluan mendapatkan kelulusan daripada MOF. Syarat dan kelulusan MOF hanya diberikan bagi subsidi pembinaan tahun 2016 (RM160 juta) dan tahun 2017 (RM151.48 juta). SPNB Mesra difahamkan bahawa penggunaan dana subsidi RMR1M bagi bayaran prinsipal dan faedah kepada KWAP, pendahuluan kepada SPNB Aspirasi dan pembayaran kemajuan pembinaan mampu milik pada masa berkenaan kerana keperluan mendesak untuk menampung pembiayaan sementara projek yang amat kritikal untuk kemampunan Kumpulan SPNB.

SPNB akan memastikan sebarang pendahuluan yang menggunakan dana RMR oleh SPNB dan SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. akan diselesaikan secara berperingkat di mana Lembaga Pengarah telah bersetuju dengan pelan pembayaran balik kepada SPNB Mesra Sdn. Bhd. bermula tahun 2018 hingga 2022 berjumlah RM212.1 juta.

Pada pendapat Audit, pencapaian output bagi program RMR1M adalah tidak cekap kerana bilangan unit RMR1M yang dibina masih belum mencapai sasaran. Bagi tahun 2012 hingga 2017, hanya 54.5% unit RMR1M yang telah dibina dan 18.4% masih dalam pembinaan berbanding 44,152 unit yang sepatutnya dibina. Penggunaan dana subsidi RMR1M pula adalah tidak berhemat kerana dana subsidi pembinaan RMR1M daripada Kerajaan dan pinjaman berjangka daripada bank komersial berjumlah RM407.63 juta telah digunakan untuk tujuan lain tanpa mendapat kelulusan MOF terlebih dahulu. Berdasarkan model pelaksanaan RMR1M ini, sebanyak 13,960 unit RMR1M lagi boleh dibina sekiranya dana subsidi RM279.20 juta digunakan secara berhemat.

4.6.2.2. Pencapaian *Outcome*

- a. Selaras dengan objektif utama penubuhan SPNB Mesra yang menjalankan tanggungjawab sosial korporat untuk memberi peluang kepada warganegara Malaysia yang mempunyai tanah sendiri untuk memiliki rumah pada harga mampu milik, *Standard Operating Procedures* (SOP) Permohonan dan

Kelulusan RMR1M menetapkan syarat permohonan RMR1M seperti **Jadual 4.4**.

JADUAL 4.4
SYARAT PERMOHONAN RMR1M

PERKARA	SYARAT PERMOHONAN
Status pemohon	- Warganegara Malaysia - Berumur 18 hingga 65 tahun*/** - Pemohon/pasangan tidak mempunyai rumah sendiri atau mempunyai rumah yang usang atau tidak sempurna
Pendapatan kasar seisi rumah	Antara RM750 - RM3,000 sebulan
Status tanah	- Bersesuaian dan bebas daripada gadaian/sekatan ke atasnya. Jika pemohon bukan tuan punya tanah, pemohon mestilah mendapat kebenaran daripada tuan punya tanah yang dicadangkan - Keluasan tanah tidak kurang daripada 2,800 kaki persegi
Lain-lain	Tertakluk kepada peruntukan dan kelulusan pinjaman melalui SPNB

Sumber: *Standard Operating Procedures* Permohonan dan Kelulusan Terbitan 4 (Lampiran 1)

Nota: (*) - Bagi Pemohon Dari Semenanjung Yang Berumur Melebihi 43 Tahun, Pemohon Kedua Yang Berumur Antara 18-43 Tahun Diperlukan Dan Penjamin (Sekiranya Perlu) Kecuali Bagi Kawasan Pulau.

(**) - Bagi Pemohon Dari Sabah, Sarawak Dan Kawasan Pulau Yang Berumur Melebihi 41 Tahun, Pemohon Kedua Yang Berumur Antara 18-41 Tahun Diperlukan Dan Penjamin (Sekiranya Perlu).

- b. Berdasarkan analisis Audit melalui perisian *Audit Command Language* (ACL) yang dijalankan oleh pihak Audit terhadap pangkalan data RMR1M setakat 17 November 2017, didapati seramai 212 pemohon (1.3%) daripada 15,891 bilangan permohonan bagi tahun 2014 hingga 2017 telah diluluskan permohonannya walaupun pemohon tersebut tidak memenuhi syarat permohonan yang telah ditetapkan. Maklumat lanjut adalah seperti **Jadual 4.5**.

JADUAL 4.5
BILANGAN PEMOHON YANG TIDAK LAYAK DAN DIBERI KELULUSAN

TAHUN PERMOHONAN	BILANGAN PEMOHON YANG TIDAK LAYAK DAN DIBERI KELULUSAN					JUMLAH PEMOHON
	> 65 TAHUN	PEMOHON DARI SABAH/ SARAWAK > 41 TAHUN TETAPI PEMOHON KEDUA BERUMUR < 18 TAHUN ATAU > 41 TAHUN	PEMOHON DARI SEMENANJUNG > 43 TAHUN TETAPI PEMOHON KEDUA BERUMUR < 18 TAHUN ATAU > 43 TAHUN	PENDAPATAN KASAR SEISI RUMAH KURANG RM750	PENDAPATAN KASAR SEISI RUMAH MELEBIHI RM3,000	
2014	-	2	26	30	15	73
2015	4	4	5	13	13	39
2016	4	-	1	85	1	91
2017	-	-	-	9	-	9
JUMLAH	8	6	32	137	29	212

Sumber: Pangkalan Data RMR1M

- c. Bagaimanapun, semakan Audit terhadap 40 fail permohonan daripada 212 permohonan yang tidak memenuhi syarat permohonan RMR1M mendapati 38 permohonan yang diluluskan (95%) sebenarnya telah memenuhi kriteria permohonan yang ditetapkan, manakala dua (2) permohonan tidak memenuhi kriteria telah ditolak permohonan oleh SPNB Mesra. Data yang dianalisis oleh pihak Audit berkaitan dengan kelulusan permohonan menggunakan ACL adalah berbeza dengan maklumat fail permohonan sebenar. Perkara ini berlaku disebabkan oleh kesilapan pengisian maklumat dalam pangkalan data RMR1M oleh pegawai SPNB di cawangan negeri. Kesilapan ini berlaku disebabkan pemantauan yang kurang teliti di peringkat jawatankuasa yang meluluskan permohonan di cawangan negeri masing-masing.

Pada pendapat Audit, pencapaian *outcome* pembinaan RMR1M adalah berkesan kerana hanya pemohon yang layak dan memenuhi kriteria permohonan sahaja yang diluluskan bagi memiliki RMR1M. Walaupun berlaku kesilapan pengisian data namun peratusannya adalah hanya 1.3% sahaja. Oleh itu, hasrat untuk memberi peluang kepada warganegara Malaysia yang mempunyai tanah sendiri untuk memiliki rumah pada harga mampu milik tercapai.

4.6.3. Pengurusan Pembinaan RMR1M

4.6.3.1. Prestasi Bayaran Kepada Kontraktor RMR1M

- a. Berdasarkan SOP Pembayaran Kontraktor RMR1M (Terbitan 1 – 30 Julai 2015), Unit Pembayaran hendaklah membuat pembayaran kepada kontraktor dalam tempoh 18 hari bekerja dari tarikh penerimaan dokumen yang lengkap dan betul daripada Unit Pembinaan.
- b. Semakan Audit terhadap 48 baucar bayaran kepada kontraktor RMR1M mendapati 26 (54.2%) daripadanya telah lewat dibayar antara 10 hingga 112 hari. Analisis Audit terhadap Jadual Pengumuran Pemiutang pada 31 Disember 2017 mendapati sejumlah RM78.36 juta bayaran tertunggak kepada kontraktor dan konsultan masih belum dijelaskan. Jumlah bayaran tertunggak tertinggi adalah kepada kontraktor RMR1M iaitu sejumlah RM75.02 juta (95.7%). Berdasarkan jadual pengumuran tersebut, jumlah yang masih tertunggak kepada kontraktor RMR1M melebihi 30 hari adalah sejumlah RM48.25 juta (61.6%). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.6**.

JADUAL 4.6
ANALISIS PENGUMURAN HUTANG KEPADA
KONTRAKTOR RMR1M PADA 31 DISEMBER 2017

PERKARA	HARI					JUMLAH
	< 30	31 – 60	61 – 90	91 – 120	> 120	
	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	
Kontraktor Asal	1.24	1.02	0.51	0.00	0.06	2.84
Konsultan	0.15	0.20	0.03	0.00	0.13	0.51
Kontraktor RMR1M	28.72	33.66	9.62	0.01	3.01	75.02
JUMLAH	30.11	34.88	10.16	0.01	3.20	78.36

Sumber: Laporan Pengumuran Pemiutang Pada 31 Disember 2017

- c. Semakan selanjutnya mendapati antara sebab bayaran tidak dibuat kepada kontraktor ialah dana tidak disalurkan oleh syarikat induk kepada SPNB Mesra. Selain itu, sejumlah RM3.21 juta dana RMR1M telah digunakan oleh SPNB Mesra sebagai pendahuluan kepada SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. bagi menampung kedudukan kewangan SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. pada tahun 2015. Pendahuluan ini telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah SPNB Mesra pada 30 Julai 2015 dengan syarat bayaran balik pendahuluan tersebut hendaklah dibuat sebelum bulan Oktober 2015. Bagaimanapun, sehingga bulan Disember 2017, pendahuluan tersebut masih belum diselesaikan oleh SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. Pihak Audit mendapati tiada perjanjian pendahuluan yang mengikat antara kedua-dua pihak merangkumi Aku Janji atau Jadual Pembayaran Balik.
- d. Temu bual dengan pegawai dari Seksyen Pentadbiran Kontrak SPNB Mesra mendapati bayaran tertunggak kepada kontraktor menyebabkan kontraktor kurang berminat untuk menjadi kontraktor bagi pembinaan RMR1M pada masa akan datang. Keadaan ini juga telah memberi kesan kepada aliran tunai kontraktor terutama kontraktor Gred G1 yang bergantung sepenuhnya kepada bayaran pembinaan yang telah disiapkan.

Maklum Balas SPNB Mesra yang Diterima pada 13 April 2018

Perkara berkaitan pendahuluan berjumlah RM3.21 juta yang masih belum diselesaikan telah dibawa kepada perhatian Lembaga Pengarah SPNB. Pembayaran kepada kontraktor RMR1M dibuat secara berterusan selari dengan penerimaan pembiayaan RM709 juta daripada institusi kewangan.

Pada pendapat Audit, pengurusan pembayaran kepada kontraktor RMR1M adalah tidak cekap kerana berlaku kelewatan bayaran kepada 54.2% kontraktor RMR1M melebihi tempoh masa bayaran yang ditetapkan iaitu antara 10 hingga 112 hari. Selain itu, masih terdapat bayaran tertunggak kepada kontraktor yang masih belum dijelaskan melebihi 120 hari.

4.6.3.2. Pelaksanaan Pembinaan RMR1M

a. Pengeluaran Borang Inden Kerja Kepada Kontraktor

- i. Berdasarkan *Standard Operating Procedures (SOP)*, Pelantikan Sub Kontraktor & Pengeluaran Inden Pembekal Utama Produk (Terbitan 1 – 30 Julai 2015), Borang Inden Kerja hendaklah dikeluarkan oleh Seksyen Pentadbiran Kontrak dalam tempoh 12 minggu daripada tarikh penerimaan senarai nama pemohon yang telah menandatangani perjanjian dari Seksyen Perancangan dan Permohonan.
- ii. Semakan Audit terhadap 100 fail pemohon di cawangan Selangor dan cawangan Perak mendapati 83 borang inden (83%) telah dikeluarkan mengikut tempoh yang ditetapkan. Manakala hanya lapan (8) inden (8%) bagi pengeluaran borang inden pertama telah melebihi tempoh 12 minggu melibatkan lima (5) kontraktor. Semakan Audit mendapati perkara ini berlaku disebabkan oleh kontraktor telah menarik diri dari meneruskan pembinaan dan inden kerja dibatalkan yang berpunca daripada kegagalan pemohon RMR1M menyiapkan tapak pembinaan rumahnya dan kontraktor mengalami masalah kewangan dan sumber tenaga. Bagi meneruskan pembinaan rumah tersebut, proses pengeluaran inden semula kepada kontraktor lain perlu dilaksanakan. Baki sembilan (9) borang inden telah dikeluarkan sebelum tahun 2014 iaitu sebelum SPNB Mesra beroperasi sebagai syarikat subsidiari dan pembinaan rumah tersebut telah disiapkan dalam bulan Januari 2015.
- iii. Antara sebab borang inden kerja mengambil masa yang lama untuk dikeluarkan kepada kontraktor terakhir ialah kekurangan kontraktor yang berminat untuk melaksanakan projek ini kerana margin keuntungan yang kecil diperoleh oleh kontraktor untuk membina RMR1M. Temu bual dengan kontraktor semasa lawatan Audit ke dua (2) buah negeri mendapati margin keuntungan diperoleh oleh kontraktor adalah antara RM5,000 hingga RM7,000 bagi seunit RMR1M yang dibina.

- iv. Semakan terhadap minit mesyuarat Lembaga Pengarah SPNB Mesra Bil. 2 Tahun 2017 mendapati terdapat 1,060 inden kerja telah ditolak oleh kontraktor atas faktor harga inden yang ditawarkan dan kelewatan penerimaan bayaran daripada SPNB Mesra yang menjejaskan modal pusingan kontraktor. Selain itu, pihak Audit dimaklumkan oleh pegawai dari Seksyen Pentadbiran Kontrak SPNB Mesra, sebahagian pelantikan kontraktor terpaksa ditangguhkan kerana kekangan kewangan akibat kelewatan menerima pembiayaan (disbursement) daripada institusi kewangan oleh SPNB. Keadaan ini memberi kesan kepada kontraktor iaitu kelewatan memulakan kerja pembinaan RMR1M dan secara tidak langsung mempengaruhi persepsi pemohon RMR1M terhadap imej SPNB Mesra dan Kerajaan.

Maklum Balas SPNB Mesra yang Diterima pada 13 April 2018

SPNB Mesra melalui syarikat induk telah memohon kenaikan harga RMR1M di seluruh Malaysia melalui surat bertarikh 11 September 2017 dan dipersetujui oleh YB Menteri Kewangan Kedua. Bagaimanapun, pelaksanaan harga baharu ini dicadangkan berkuat kuasa bagi unit RMR1M yang belum dibina pada tahun 2017.

Pada pendapat Audit, pengurusan pengeluaran inden kerja kepada kontraktor adalah cekap kerana 83% daripadanya telah dikeluarkan mengikut tempoh masa yang ditetapkan.

b. Kelulusan Lanjutan Masa Kepada Kontraktor

- i. Fasal 18 Syarat Kerja dan Skop Kerja Inden (berkuat kuasa bulan November 2014) menyatakan Pegawai Inden hendaklah memberi secara bertulis suatu lanjutan masa yang adil dan berpatutan untuk menyiapkan kerja tidak melebihi tempoh tiga (3) bulan. Manakala syarat inden sebelum bulan November 2014 menyatakan tiada had masa ditetapkan kepada lanjutan masa yang diberi. Berdasarkan Fasal 18 (g) Syarat Kerja dan Skop Kerja Inden, Lanjutan Masa boleh diberikan kepada kontraktor oleh sebab selain daripada Fasal 18 (a)-(f) yang difikirkan berpatutan mengikut budi bicara Pegawai Inden. Selain itu, SOP Permohonan Lanjutan Masa menyatakan kontraktor akan memohon lanjutan masa melalui Borang Permohonan Lanjutan Masa Pembinaan

dan Pegawai Cawangan hendaklah mengenal pasti alasan yang diberikan untuk dipertimbangkan oleh pegawai inden/wakilnya.

- ii. Semakan Audit terhadap 75 fail pelaksanaan projek di Selangor mendapati kelulusan lanjutan masa kepada 14 kontraktor (18.7%) bagi pembinaan 16 unit RMR1M telah diluluskan oleh Pegawai Inden. Tempoh lanjutan masa pertama diberikan oleh Pegawai Inden kepada kontraktor ialah antara 30 hingga 150 hari, manakala tempoh lanjutan masa kedua bagi 11 kontraktor ialah antara 30 hingga 120 hari iaitu mematuhi syarat inden yang berkuat kuasa. Sebab utama lanjutan masa diberikan adalah kelewatan penyediaan tapak pembinaan oleh pemilik dan alasan lain yang diberikan ialah catuan air oleh Kerajaan Negeri serta keadaan cuaca.
- iii. Semakan Audit juga mendapati kelulusan lanjutan masa kedua yang diberikan kepada 11 kontraktor tersebut tanpa disertakan dengan dokumen sokongan seperti laporan cuaca semasa pelaksanaan projek dan buku harian tapak. Ini menunjukkan pemantauan yang kurang berkesan oleh Pegawai Penyelia Projek. Lanjutan masa yang panjang menyebabkan pembinaan RMR1M mengambil masa lebih lama untuk disiapkan dan diserahkan kepada pemilik serta menjejaskan pelaksanaan program RMR1M.

Maklum Balas SPNB Mesra yang Diterima pada 13 April 2018

SPNB Mesra akan membuat penambahbaikan berterusan terhadap teguran Audit bagi penyediaan dokumen sokongan.

Pada pendapat Audit, pengurusan pemberian lanjutan masa adalah cekap kerana mematuhi SOP yang ditetapkan. Penyediaan dokumen bagi menyokong kelulusan lanjutan masa adalah penting untuk mengelakkan salah guna kemudahan lanjutan masa yang diberi kepada kontraktor.

c. Kualiti Pembinaan RMR1M

Berdasarkan Syarat-syarat Kontrak Untuk Kerja RMR1M, kerja-kerja yang dilaksanakan hendaklah mematuhi spesifikasi, pelan-pelan, butiran kerja dan ringkasan kerja yang dinyatakan dalam inden. Kerja yang tidak mengikut spesifikasi dengan penggunaan bahan yang tidak berkualiti boleh

menjejaskan kualiti pembinaan. Pihak Audit telah mengadakan lawatan ke 45 unit RMR1M iaitu 20 unit di Selangor dan 25 unit di Perak dari 7 hingga 22 Februari 2018. Hasil daripada lawatan tersebut mendapati perkara berikut:

i. Ketidakpatuhan Terhadap Lukisan/Spesifikasi/Senarai Kuantiti (BQ)

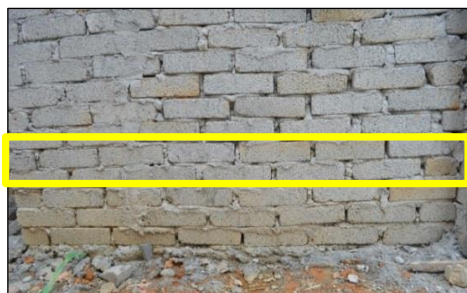
Pihak Audit mendapati 19 unit RMR1M siap/dalam pembinaan yang dilaksanakan oleh kontraktor yang dilantik tidak mengikut lukisan/spesifikasi/senarai kuantiti (BQ) yang ditetapkan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.7** dan **Gambar 4.1** hingga **Gambar 4.13**.

JADUAL 4.7
KETIDAKPATUHAN TERHADAP LUKISAN/SPEKIFIKASI/SENARAI KUANTITI (BQ)

LOKASI	KRITERIA/SPEKIFIKASI	PENEMUAN	KESAN
- Dua (2) unit RMR1M dalam pembinaan di Kuala Langat dan Sepang Selangor. - Satu (1) unit RMR1M dalam pembinaan di Ipoh, Perak.	i. Sebut harga - <i>Element 5 - Wall - half brick wall reinforced with and including 57mm wide x 22 gauge approved steel fabric reinforcement as described at every fourth layer course well lapped of bricks.</i> ii. Lukisan reka bentuk, no. pelan SPNB(K)/ENG/0812/01 -pindaan 1.	Tiada lapisan <i>exmet (steel fabric reinforcement)</i> pada ikatan batu-bata seperti yang dinyatakan dalam lukisan dan sebut harga. (Gambar 4.1 hingga Gambar 4.3)	Kekukuhan/kekuatan pada ikatan batu-bata akan menjadi lemah dan boleh menyebabkan berlaku keretakan pada dinding.
11 unit RMR1M siap pembinaan di Ulu Kinta dan Batu Gajah Perak. - Empat (4) unit RMR1M siap pembinaan di Sepang dan Sabak Bernam Selangor.	Lukisan reka bentuk - Pelan <i>layout</i> sistem pembuangan, no. lukisan AHH/12/13/09 menyatakan terdapat tiga (3) unit <i>gully trap</i> perlu dibina bagi setiap rumah.	<i>Gully trap</i> tidak dibina seperti yang dinyatakan dalam lukisan. (Gambar 4.4 hingga Gambar 4.6)	Kesukaran untuk membuat kerja penyenggaraan jika saluran paip tersumbat.
Satu (1) unit RMR1M dalam pembinaan di Chemor, Perak.	i. Lukisan reka bentuk 1, <i>Truss Detail Connection Detail Water Tank Section Detail.</i> no. lukisan SPNB(K)/ENG/0812/06. ii. Lukisan <i>roof plan.</i> no. lukisan SPNB(K)/ENG/0812/02-pindaan 1 Sebut harga - <i>Element 7 - Door -125mm x 150mm high reinforced concrete lintol with 4 nos. 12mm diameter high tensile rod reinforcement, 6mm diameter mild steel bar as stirrups at 150mm centres including all necessary formwork.</i>	Didapati <i>roof beam</i> tidak dibina. Kekuda bumbung sepatutnya dipasang di atas <i>roof beam.</i> (Gambar 4.7 hingga Gambar 4.11) Konkrit lintol tidak dibina di atas kerangka pintu. (Gambar 4.12 dan Gambar 4.13)	Beban bumbung tidak dapat diagihkan dengan sempurna kerana dinding bata tidak direka bentuk untuk menanggung beban. Boleh mengakibatkan berlaku keretakan dan kerosakan pada kerangka pintu kerana tidak dapat menanggung beban dari atas.

Sumber: Sebut Harga dan Lukisan Reka Bentuk RMR1M

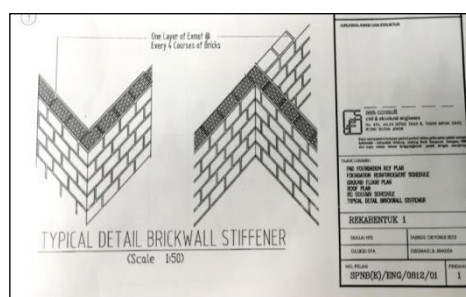
GAMBAR 4.1



GAMBAR 4.2



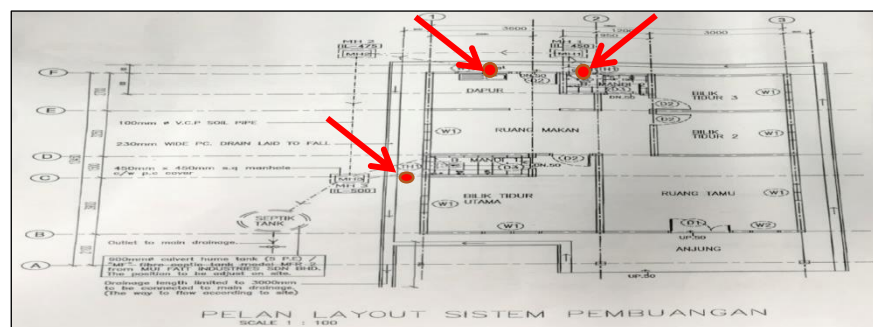
RMR1M Dalam Pembinaan di Kuala Langat, Selangor
 - Tiada Lapisan *Exmet* (*Steel Fabric Reinforcement*) pada Ikatan Batu-Bata Seperti yang Dinyatakan dalam Lukisan dan Sebut Harga
 (Tarikh Pemeriksaan Audit: 07.02.2018 hingga 22.02.2018)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)



GAMBAR 4.3

Lukisan Reka Bentuk
 (Sumber: No. Pelan Lukisan - SPNB(K)/ENG/0812/01-pindaan 1)

GAMBAR 4.4



Lukisan Reka Bentuk
 (Sumber: No. Pelan Lukisan - AHH/12/13/09)

GAMBAR 4.5

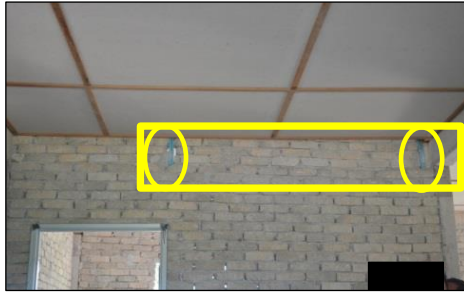


GAMBAR 4.6



RMR1M Siap Dibina di Ulu Kinta dan Batu Gajah, Perak
 - *Gully Trap* Tidak Dibina Seperti yang Dinyatakan dalam Lukisan
 (Tarikh Pemeriksaan Audit: 07.02.2018 hingga 22.02.2018)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.7

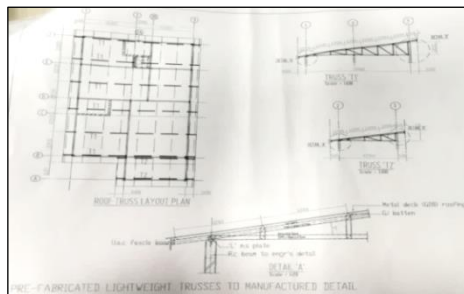


GAMBAR 4.8

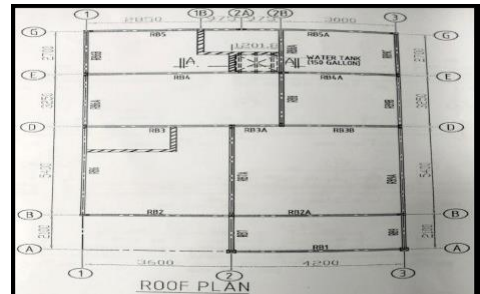


RMR1M (Jenis Seroja) Dalam Pembinaan di Ulu Kinta, Perak
- Roof Beam Tidak Dibina dan Kekuda Bumbung Tidak Dipasang di Atas Roof Beam
 (Tarikh Pemeriksaan Audit: 19.02.2018 hingga 23.02. 2018)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.9

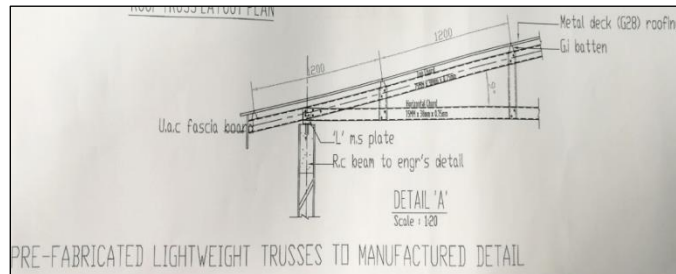


GAMBAR 4.10



Lukisan Reka Bentuk
 (Sumber: No. Pelan Lukisan - SPNB(K)/ENG/0812/02-pindaan 1)

GAMBAR 4.11



Lukisan Reka Bentuk
 (Sumber: No. Pelan Lukisan - SPNB(K)/ENG/0812/02-pindaan 1)

GAMBAR 4.12



GAMBAR 4.13



RMR1M (Jenis Seroja) Dalam Pembinaan di Ulu Kinta, Perak
- Konkrit Lintol Tidak Dibina di Atas Kerangka Pintu
 (Tarikh Pemeriksaan Audit: 19.02.2018 hingga 23.02. 2018)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

ii. Kerja Elektrik Tidak Mengikut Spesifikasi

Kerja elektrik perlu dilaksanakan oleh kontraktor selaras dengan ketetapan kontrak serta mematuhi peraturan dan piawaian yang ditetapkan bagi memastikan pengguna mendapat kemudahan terbaik dan tahap keselamatan yang terjamin. Lawatan fizikal Audit mendapati kerja elektrik bagi RMR1M yang telah siap dibina tidak mengikut spesifikasi yang ditetapkan seperti tiada kotak pbumian dan pendawaian. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 4.8** dan **Gambar 4.14** hingga **Gambar 4.23**.

JADUAL 4.8
KERJA ELEKTRIK TIDAK MENGIKUT SPESIFIKASI

LOKASI	SPESIFIKASI	PENEMUAN	KESAN
Lima (5) unit RMR1M siap pembinaan di Sepang dan Tanjung Karang Selangor.	Peraturan-peraturan Elektrik 1994 -Peraturan 35: - Dalam mana-mana pemasangan sistem pbumian konduktor yang lengkap yang dibuat daripada bahan yang boleh diterima dan mempunyai luas keratan rentas yang mencukupi dengan satu (1) atau lebih plat bumi, paip atau rod hendaklah diadakan. Sistem membumi itu hendaklah disambungkan ke bumi dan disenggarakan dengan berkesan.	Penamatan kabel bumi pada rod elektrod didapati tidak sempurna. (Gambar 4.14)	Pengguna berisiko terkena renjatan elektrik jika arus elektrik bocor dan arus surge dari kilat tidak dapat dialirkan ke bumi akibat sambungan antara rod dan kabel bumi yang tidak sempurna.
Satu (1) unit RMR1M siap pembinaan di Sepang, Selangor.	Peraturan-peraturan Elektrik 1994 - Peraturan 110 (1): - Sesuatu pemasangan hendaklah disenggarakan dalam keadaan baik dan berfungsi dan langkah-langkah pengawasan hendaklah dipatuhi setiap masa untuk mencegah bahaya.	Peranti <i>Residual Current Circuit Breaker (RCCB)</i> yang berfungsi sebagai pemutus litar sekiranya berlaku arus bocor didapati tidak terpelantik (trip) apabila diuji. (Gambar 4.15)	Pengguna berisiko terkena renjatan elektrik akibat bekalan elektrik yang tidak terputus secara automatik sekiranya berlaku litar pintas pada sistem elektrik tersebut.
Satu (1) unit RMR1M siap pembinaan di Sepang, Selangor.	Peraturan-peraturan Elektrik 1994 - Peraturan 110 (1): - Pemasangan hendaklah berada dan dijaga sempurna untuk keselamatan dan dipantau setiap masa bagi mengelakkan bahaya.	Pemasangan soket alir keluar (SSO) 13A tidak sempurna kerana <i>faceplate</i> tidak dapat dilekapkan pada <i>back box</i> . (Gambar 4.16)	Pengguna berdepan risiko renjatan elektrik akibat tiada perlindungan daripada sambungan kabel pada <i>faceplate</i> yang terdedah.
- Dua (2) unit RMR1M siap pembinaan di Tanjung Karang dan Sungai Besar, Selangor. - Dua (2) unit RMR1M siap pembinaan di Gopeng, Batu Gajah dan Tambun, Perak.	Peraturan-peraturan Elektrik 1994 - Peraturan 34 (1): - Mana-mana penyalut, tudung, gagang, peti cantuman, peti suis, peti fius, bingkai gear suis yang berlogam dan rangka dan tapak logam mana-mana jana kuasa, penukar, rektifier dan motor, peti dan teras berlogam bagi mana-mana pengubah, dan bingkai dan penutup logam bagi mana-mana peti sejuk, dapur memasak dan kelengkapan elektrik lain termasuklah apa-apa perkakas domestik, kecuali yang digolongkan sebagai binaan kelas II, hendaklah dibumikan	Tiada kotak pbumian (<i>earth chamber</i>) ditemui. (Gambar 4.17)	Pengguna berisiko terkena renjatan elektrik jika arus elektrik bocor dan arus surge dari kilat tidak dapat dialirkan ke bumi akibat tiada sistem pbumian.

LOKASI	SPESIFIKASI	PENEMUAN	KESAN
	dengan berkesan. Peraturan-peraturan Elektrik 1994 - Peraturan 35: - Dalam mana-mana pemasangan sistem pbumian konduktor yang lengkap yang dibuat daripada bahan yang boleh diterima dan mempunyai luas keratan rentas yang mencukupi dengan satu atau lebih plat bumi, paip atau rod hendaklah diadakan. Sistem pbumian itu hendaklah disambungkan ke bumi dan disenggarakan dengan berkesan.		
Dua (2) unit RMR1M siap pembinaan tetapi belum diperakukan oleh Bahagian Teknikal SPNB di Kuala Langat dan Sungai Besar, Selangor.	Peraturan-peraturan Elektrik 1994 - Peraturan 15 (2): - Sesuatu konduktor hendaklah ditebat dan dilindungi secara berkesan atau ditempatkan atau dikawal keselamatannya sedemikian rupa bagi mencegah bahaya.	Pendawaian tidak dilindungi sehingga ke kelengkapan elektrik seperti lampu dan kipas. (Gambar 4.18)	Risiko berlaku litar pintas akibat kabel tidak dilindungi dan boleh dirosakkan oleh agen perosak.
Satu (1) unit RMR1M siap pembinaan di Tambun, Perak.	Peraturan-peraturan Elektrik 1994 - Peraturan 15 (1): - Mana-mana radas, konduktor atau aksesori bagi maksud penyambungan kepada sesuatu pemasangan hendaklah dalam saiz, kuasa dan bilangan yang mencukupi bagi menepati maksud yang dicadangkan dan hendaklah dibina, dipasang, disusun, dilindungi, dikerjakan dan disenggarakan sedemikian rupa bagi mencegah bahaya.	Pelaras kelajuan (<i>regulator</i>) kipas tidak dipasang. (Gambar 4.19)	Kelajuan kipas tidak boleh dilaras dan boleh mengurangkan jangka hayat kipas.
Satu (1) unit RMR1M siap pembinaan di Tambun, Perak.	Lukisan pembinaan SPNB no. pelan AHH/13/13/07: - Ruang tamu perlu mempunyai dua (2) bilangan lampu.	Lampu ruang tamu dipasang tidak mengikut kuantiti di dalam lukisan pembinaan iaitu dua (2) bilangan. Hanya satu (1) bilangan dipasang. (Gambar 4.20 dan Gambar 4.21)	Kerugian kepada Kerajaan dan pengguna.
- Satu (1) unit RMR1M siap pembinaan di Sungai Besar, Selangor. - Dua (2) unit RMR1M siap pembinaan di Gopeng dan Tambun, Perak.	Lukisan pembinaan SPNB no. pelan AHH/12/13/11: - Soket 13A hendaklah dipasang pada ketinggian 300mm dari aras lantai.	Ketinggian soket 13A tidak mengikut lukisan pembinaan iaitu 300mm dari aras lantai. (Gambar 4.23)	Tidak ergonomik bagi keperluan pengguna.

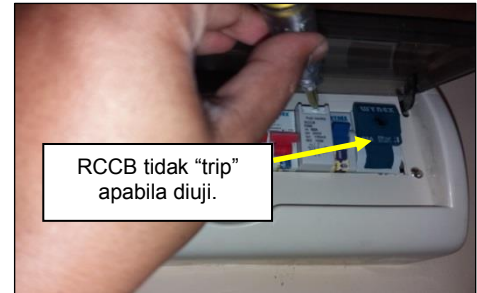
Sumber: Peraturan Elektrik Tahun 1994 dan Lukisan Pembinaan

GAMBAR 4.14



RMR1M Siap Dibina di Sepang, Selangor
- Penamatan Kabel Bumi Pada Rod Elektro
Tidak Sempurna.
(Tarikh Pemeriksaan Audit: 08.02.2018)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.15



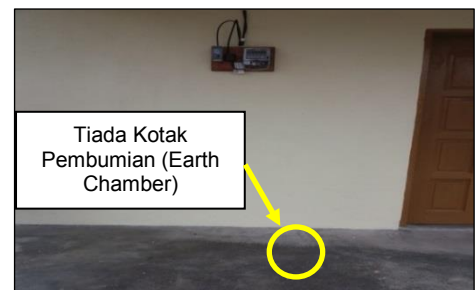
RMR1M Siap Dibina di Sepang, Selangor
- Peranti *Residual Current Circuit Breaker*
(RCCB) ang Berfungsi Sebagai Pemutus Litar
Sekiranya Berlaku Arus Bocor Didapati Tidak
Terpelantik (Trip) Apabila Diuji
(Tarikh Pemeriksaan Audit: 08.02.2018)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.16



RMR1M Siap Dibina di Sepang, Selangor
- Pemasangan Soket Alir Keluar (SSO) 13A
Tidak Sempurna Kerana *Faceplate*
Tidak Dapat Dilekapkan Pada *Back Box*
(Tarikh Pemeriksaan Audit: 07.02.2018)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.17



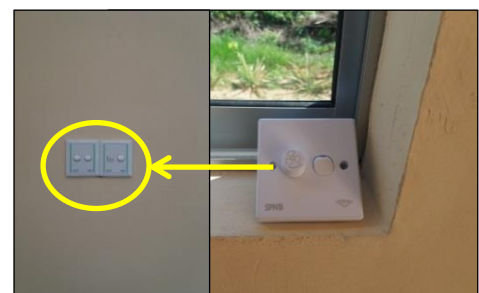
RMR1M Siap Dibina di Sg. Besar, Selangor
- Tiada Kotak Penumian (*Earth Chamber*)
Ditemui
(Tarikh Pemeriksaan Audit: 15.02.2018)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.18



RMR1M Siap Dibina di Kuala Langat, Selangor
- Pendawaian Tidak Dilindungi Sehingga Ke
Kelengkapan Elektrik
(Seperti Lampu dan Kipas)
(Tarikh Pemeriksaan Audit: 15.02.2018)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.19



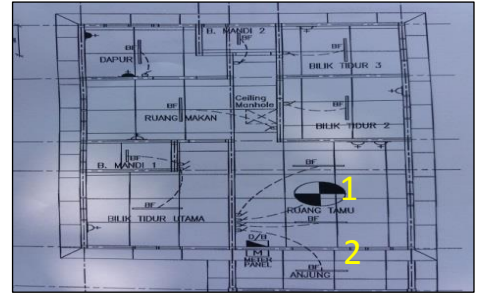
RMR1M Siap Dibina di Tambun, Perak
- Pelaras Kelajuan (Regulator) Kipas
Tidak Dipasang
(Tarikh Pemeriksaan Audit: 21.02.2018)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.20



RMR1M Siap Dibina di Tambun, Perak
 - Lampu Ruang Tamu Dipasang Tidak Mengikut Kuantiti di Dalam Lukisan Pembinaan
 (Tarikh Pemeriksaan Audit: 21.02.2018)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.21



Lukisan Reka Bentuk
 (Sumber: No. Pelan Lukisan- AHH/13/13/07)

GAMBAR 4.22



RMR1M Siap Dibina di Sg. Besar, Selangor
 - Ketinggian Soket 13A Tidak Mengikut Lukisan Pembinaan iaitu 300mm Dari Aras Lantai
 (Tarikh Pemeriksaan Audit: 15.02.2018)
 (Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4.23

LEGEND		
SYMBOL	ITEM	NOS
	Ceiling Fan	01
	13 amp power socket	06
	13 amp power socket (1400mm from FFL)	02
	Light switch	10
	1200mm long bare fluorescent tube	08
	600mm long bare fluorescent tube	02
	Meter Panel	01
	Distribution Box	01

NOTE :
 CEILING FINISHES - 1200MM x 1200MM NON ASBESTOS CEILING

Lukisan Reka Bentuk
 (Sumber: No. Pelan Lukisan- AHH/12/13/11)

Maklum Balas SPNB Mesra yang Diterima pada 13 April 2018

Bagi unit RMR1M di peringkat pembinaan dan tempoh tanggungan kecacatan, sebarang ketidakpatuhan dan kecacatan kerja telah diambil tindakan mengikut syarat-syarat inden/spesifikasi. SPNB Mesra mengambil tindakan berterusan ke atas pelaksanaan pembinaan RMR1M dari keseragaman bahan binaan, peningkatan kecekapan pengurusan pembinaan oleh kontraktor dan kecekapan pemantauan oleh pegawai SPNB Mesra melalui inisiatif berikut:

- pemeriksaan berkala oleh pegawai SPNB Mesra di pejabat cawangan;
- kursus pemerkasaan kontraktor bumiputera secara berterusan dengan kerjasama Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia;
- seramai lapan (8) kakitangan telah dihantar untuk mengikuti kursus Sijil Profesional Pembinaan (Penyeliaan Projek) di Universiti Teknologi Malaysia;
- cadangan penambahan kakitangan untuk meningkatkan pengurusan pelaksanaan pembinaan RMR1M telah diluluskan oleh ahli Lembaga Pengarah SPNB;
- pembekalan sebahagian bahan binaan oleh SPNB Edar Sdn. Bhd. dalam memastikan penyeragaman kualiti RMR1M; dan
- sebarang ketidakpatuhan dan kecacatan kerja bagi unit RMR1M dalam peringkat pembinaan dan tempoh tanggungan kecacatan akan diambil tindakan mengikut syarat inden. Selain itu, tindakan menyenaraihitamkan kontraktor yang gagal mematuhi syarat inden juga dilaksanakan.

Pada pendapat Audit, pemantauan terhadap kualiti pembinaan RMR1M adalah kurang cekap kerana terdapat pembinaan yang tidak mengikut spesifikasi ditetapkan yang boleh menimbulkan risiko bahaya kepada pemilik RMR1M.

4.6.4. Tadbir Urus

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

4.6.4.2. Semakan Audit mendapati SPNB Mesra telah mengamalkan sepenuhnya enam (6) daripada 10 amalan terbaik tadbir urus daripada aspek Pengerusi, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP), Petunjuk Prestasi Utama (KPI), Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman.

4.6.4.3. Bagaimanapun, empat (4) amalan terbaik tadbir urus yang lain iaitu Lembaga Pengarah, Pelan Perniagaan serta Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan tidak diamalkan sepenuhnya. Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh SPNB Mesra adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. MCCG 2017 *practice* 4.2 menyarankan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah yang dilantik adalah berstatus pengarah bebas. Semakan Audit terhadap komposisi ahli Lembaga Pengarah SPNB Mesra mendapati hanya dua (2) daripada lima (5) ahli (kurang daripada 50%) adalah pengarah bebas. Selain itu, pihak Audit mendapati dua (2) ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi SPNB Mesra adalah ahli politik dan kedua-duanya telah memberi sokongan terhadap permohonan mendapatkan RMR1M di peringkat kawasan Parlimen masing-masing mengikut formaliti selaras dengan ketetapan MOF.

Pada pendapat Audit, kedudukan mereka sebagai ahli Lembaga Pengarah boleh menimbulkan konflik kepentingan dengan aktiviti syarikat.

- ii. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 4.4 dan *Green Book* 2006 perenggan 1.1.4, Lembaga Pengarah hendaklah dilantik berdasarkan kepelbagaian kemahiran dan pengalaman yang bersesuaian dengan perniagaan syarikat. Selain itu, berdasarkan keputusan Mesyuarat Agung Tahunan SPNB ke-18 yang diadakan pada 2 Ogos 2016, ahli Lembaga Pengarah di peringkat subsidiari perlu dipilih dan dilantik berdasarkan latar belakang serta kepakaran yang bersesuaian dengan operasi subsidiari. Semakan Audit mendapati empat (4) daripada lima (5) ahli Lembaga Pengarah tiada pengalaman teknikal dalam pembinaan rumah yang merupakan aktiviti utama SPNB Mesra. Manakala hanya seorang ahli Lembaga Pengarah yang mempunyai pengalaman di dalam industri perumahan khususnya dalam penyediaan Dasar Perumahan Negara.

Pada pendapat Audit, kepelbagaian kemahiran dan pengalaman ahli Lembaga Pengarah yang sesuai dengan aktiviti utama syarikat boleh memberi kesan kepada keberkesanan pelaksanaan aktiviti syarikat.

b. Pelan Perniagaan

Handbook MKD 2014 perenggan 2.2(b) menyatakan antara tanggungjawab Lembaga Pengarah adalah memastikan syarikat MKD beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Lembaga Pengarah dipertanggungjawabkan sepenuhnya untuk memastikan syarikat MKD melaksanakan mandat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan. Selain itu, MCCG 2017 *practice* 1.1, *guidance* 1.1 turut menyarankan Pelan Perniagaan syarikat diluluskan dan pelaksanaannya dipantau oleh Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati SPNB Mesra tidak menyediakan pelan perniagaan selaras dengan amalan terbaik tadbir urus. SPNB Mesra hanya mengguna pakai pelan perniagaan yang disediakan oleh SPNB iaitu Pelan Perniagaan Jangka Panjang SPNB bagi tahun 2016 hingga 2030. Pelan perniagaan ini hanya menetapkan bilangan RMR1M yang perlu dibina bagi tempoh tahun 2016 hingga 2030 iaitu sebanyak 55,000 unit tanpa meperincikan secara khusus strategi bagi pelaksanaan pembinaan RMR1M yang merupakan teras utama SPNB Mesra.

Maklum Balas SPNB Mesra yang diterima pada 13 April 2018

Tindakan telah diambil di mana pelan perniagaan (2018-2022) SPNB Mesra telah dibentang dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 12 Mac 2018.

Pada pendapat Audit, tindakan SPNB Mesra mewujudkan pelan perniagaan syarikat adalah selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

c. Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan

- i. MCCG 2017 *practice* 6.2 menyarankan Jawatankuasa Imbuhan diwujudkan bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan syarikat. MCCG 2017 *practice* 4.7 pula menyarankan Jawatankuasa Pencalonan diwujudkan bagi mengesyorkan pelantikan ahli Lembaga Pengarah termasuk Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 6.2 dan *Green Book* 2006 perenggan 1.2.3, kedua-dua jawatankuasa ini hendaklah dipengerusikan oleh pengarah bebas dan dianggotai secara sepenuhnya oleh pengarah bukan eksekutif.
- ii. Semakan Audit mendapati fungsi kedua-dua jawatankuasa ini digabungkan di bawah Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan yang diwujudkan di peringkat Lembaga Pengarah syarikat induk. Jawatankuasa ini dianggotai oleh lima (5) orang dari kalangan Lembaga Pengarah berstatus bukan eksekutif.
- iii. Berdasarkan semakan Audit terhadap surat kelulusan Menteri Kewangan II pada 6 April 2015 berhubung dengan cadangan penstrukturan korporat SPNB, antara perkara yang diputuskan berkaitan dengan SPNB Mesra ialah Lembaga Pengarah dianggotai oleh dua (2) orang ahli dan tiada elaun boleh dibayar kepada ahli Lembaga Pengarah kerana status SPNB Mesra sebagai *Special Purpose Vehicles*. Bagaimanapun, berdasarkan minit Mesyuarat Mengenai Isu Mesyuarat Agung Tahunan (AGM) SPNB ke-18 yang diadakan pada 2 Ogos 2016 telah memutuskan bayaran elaun yang telah dibayar kepada ahli Lembaga Pengarah subsidiari tidak perlu dikembalikan dan kadar bayaran elaun tetap bulanan baharu bagi syarikat subsidiari dikurangkan kepada RM4,000 bagi Pengerusi dan RM2,500 bagi ahli Lembaga Pengarah yang lain. Bagi elaun mesyuarat pula, kadar baharu ditetapkan ialah RM2,000 masing-masing bagi Pengerusi dan ahli Lembaga

Pengarah yang lain. Selain itu, AGM tersebut juga memutuskan bayaran elaun dan kemudahan lain yang diberikan kepada semua Pengerusi subsidiari perlu ditarik balik kerana telah menerima kemudahan sebagai ahli Lembaga Pengarah SPNB.

- iv. Semakan Audit juga mendapati mesyuarat AGM tersebut juga bersetuju bahawa pelaksanaan elaun baharu akan berkuat kuasa selepas mendapat kelulusan daripada Menteri Kewangan Diperbadankan. Bagaimanapun, sehingga bulan Februari 2018, didapati tiada kelulusan daripada Menteri Kewangan II diperolehi. Namun, semakan Audit selanjutnya mendapati SPNB Mesra telah membayar elaun tetap bulanan kepada Pengerusi dan empat (4) ahli lain masing-masing berjumlah RM7,500 dan RM2,500 sebulan menjadikan jumlah keseluruhan elaun tetap ahli Lembaga Pengarah pada tahun 2017 berjumlah RM192,500. Selain itu, elaun mesyuarat juga telah dibayar kepada Pengerusi dan ahli lain masing-masing berjumlah RM2,500 dan RM1,500 yang menjadikan jumlah keseluruhan RM51,000 setahun. Pengerusi juga turut menerima elaun kenderaan, petrol dan kad *Touch n Go*, telefon serta keraian berjumlah RM10,500 sebulan yang menjadikan jumlah keseluruhan RM115,500 setahun. Pengerusi juga merupakan salah seorang ahli Lembaga Pengarah SPNB.

Maklum Balas SPNB Mesra yang diterima pada 7 November 2018

Menteri Kewangan Diperbadankan melalui surat bertarikh 3 September 2018 pembayaran telah memutuskan perkara berikut:

- **Lembaga Pengarah SPNB mengkaji semula elaun beserta faedah yang diterima oleh Pengerusi dan ahli Lembaga Pengarah bagi syarikat subsidiari SPNB;**
- **elaun beserta faedah berkenaan perlu dikurangkan sekurang-kurangnya 60% daripada elaun dan faedah sedia ada; dan**
- **kadar elaun dan faedah yang telah disemak dan diputuskan oleh Lembaga Pengarah SPNB perlu dimaklumkan kepada MKD dengan segera.**

Dimaklumkan bahawa pada peringkat ini perkara-perkara yang dinyatakan dalam surat MOF tersebut adalah dalam tindakan pengurusan dan dijangka akan dilaksanakan sepenuhnya setelah mendapat kelulusan daripada

Lembaga Pengarah SPNB. SPNB masih belum dapat mengadakan mesyuarat Lembaga Pengarah sehingga wakil Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah.

Pada pendapat Audit, pembayaran elaun kepada ahli Lembaga Pengarah tanpa kelulusan daripada MOF adalah tidak wajar dan menyalahi peraturan yang berkuat kuasa.

4.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan SPNB Mesra tercapai, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah SPNB Mesra memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. menggunakan dana subsidi untuk tujuan pembinaan RMR1M supaya sasaran bilangan unit RMR1M dapat dicapai selaras dengan objektif yang ditetapkan;
- ii. memantau penggunaan dana RMR1M bagi mengelakkan pembinaan unit RMR1M tertunggak dan kelewatan pembayaran kepada kontraktor;
- iii. menyiapkan baki pembinaan unit RMR1M yang masih tertunggak bagi mencapai sasaran yang ditetapkan iaitu sama ada melalui hasil kutipan RMR1M atau keuntungan projek Rumah Aspirasi Rakyat dan Rumah Idaman Rakyat oleh SPNB Aspirasi Sdn. Bhd. dan SPNB Idaman Sdn. Bhd.;
- iv. mengkaji semula harga yang ditawarkan kepada kontraktor mengikut harga pasaran terkini dan membuat bayaran segera kepada kontraktor supaya objektif membantu, membangun dan memperkasakan kontraktor Bumiputera dicapai;
- v. pembinaan dan kerja elektrik RMR1M hendaklah mengikut spesifikasi yang ditetapkan bagi mengelakkan risiko kerosakan kepada rumah yang dibina dan menjamin keselamatan pemilik; dan
- vi. mempertingkatkan amalan terbaik tadbir urus dengan memastikan sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah berstatus bebas dan mempunyai wakil yang mempunyai pengalaman dalam bidang pembinaan rumah serta menyediakan Pelan Perniagaan syarikat dengan memperincikan secara spesifik strategi jangka panjang dan pendek bagi pelaksanaan pembinaan RMR1M seperti tempoh masa siap pembinaan, keupayaan kontraktor dan keperluan kewangan.

KEMENTERIAN KEWANGAN MALAYSIA

MENTERI KEWANGAN DIPERBADANKAN

- FELCRA BERHAD

5. FELCRA URUS ESTET SDN. BHD.

5.1. LATAR BELAKANG

5.1.1. FELCRA Urus Estet Sdn. Bhd. (FUESB) adalah sebuah syarikat subsidiari milik penuh FELCRA Berhad yang ditubuhkan pada 31 Mei 2000 di bawah Akta Syarikat 1965. Modal dibenarkan dan berbayar FUESB masing-masing adalah berjumlah RM5 juta dan RM1 juta. Objektif FUESB adalah mengurus kendali estet/ladang milik FELCRA Berhad, ladang milik anak-anak syarikat FELCRA Berhad, ladang peserta FELCRA dan ladang luar yang memerlukan perkhidmatannya.

5.1.2. Aktiviti utama FUESB terbahagi kepada dua (2) iaitu sebagai ejen pengurusan ladang bagi mengurus kendali aktiviti-aktiviti pembangunan, penjagaan dan penyelenggaraan ladang termasuk aktiviti pengeluaran hasil ladang di bawah Kontrak Urus Kendali Ladang dan melaksanakan kerja-kerja pertanian am dan tanam semula bagi projek-projek tanaman sawit dan getah di bawah Kontrak Pertanian Am dan Tanam Semula. FUESB melaksanakan aktiviti urus kendali terhadap 45 kawasan/estet milik FELCRA Berhad, anak syarikat FELCRA Berhad dan peserta FELCRA di Sabah, Sarawak dan Perak seluas 80,242 hektar. Aktiviti urus kendali ladang melibatkan tanaman kelapa sawit, padi dan getah dengan kategori ladang yang telah mengeluarkan hasil, prahasil dan tanam semula/pertanian am. Manakala aktiviti urus kontrak melibatkan 102 projek pertanian am dan tanam semula dengan keluasan 25,418 hektar.

5.1.3. Komposisi Lembaga Pengarah FUESB terdiri daripada seorang pengarah bebas dan enam (6) pengarah bukan bebas yang dipengerusikan oleh pengarah bebas dan bukan eksekutif. Seramai tiga (3) pengarah adalah wakil daripada FELCRA Berhad dan seorang wakil daripada Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB). Pengurusan FUESB diketuai oleh Pengarah Urusan/*Managing Director* (MD) dengan dibantu oleh 404 orang pegawai. Sebagai sebuah syarikat subsidiari FELCRA Berhad, FUESB perlu mematuhi undang-undang dan peraturan yang ditetapkan di bawah Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan

Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) dan peraturan-peraturan lain yang berkaitan dengan syarikat.

5.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

5.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan FUESB bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2014 hingga 2017. Bagi pengurusan aktiviti, aktiviti urus kendali ladang telah diaudit kerana merupakan penyumbang pendapatan utama FUESB serta mempunyai kos perolehan yang tinggi melibatkan kerja-kerja penuaian, pengangkutan dan pembajaan. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat FUESB yang terletak di Wisma FUESB, Kuala Lumpur dan lawatan ke lapan (8) ladang di Perak dan Sarawak daripada 50 ladang yang diurus oleh FUESB.

5.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan FUESB bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Jamal, Amin & Partners bagi tahun 2014 dan Tetuan Khairuddin Hasyudeen & Razi bagi tahun 2015 dan 2016. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan; dan analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan dijalankan dengan menyemak dokumen, fail dan rekod yang berkaitan. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai FUESB dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pemeriksaan Audit dilaksanakan di ibu pejabat FUESB, Pejabat Zon Perak dan Zon Sarawak serta lapan (8) pejabat ladang yang terpilih di Perak dan Sarawak.

5.5. RUMUSAN AUDIT

5.5.1. Pengauditan yang dijalankan pada bulan November 2017 hingga Februari 2018 terhadap FUESB merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan FUESB adalah kukuh dengan mencatatkan keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut masing-masing berjumlah RM10.52 juta pada tahun 2014, RM10.55 juta pada tahun 2015 dan RM9.82 juta pada tahun 2016. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa pada kadar 4.3:1 menunjukkan syarikat berupaya memenuhi obligasi jangka pendek menggunakan sumber dalaman. Selain itu, FUESB mempunyai baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM16.69 juta pada akhir tahun 2016.

b. Pengurusan Aktiviti

Pengurusan Aktiviti Urus Kendali Ladang kelapa sawit yang merupakan aktiviti utama syarikat didapati telah diurus dengan cekap. Prestasi pengeluaran buah tandan segar (BTS) secara keseluruhannya mencapai purata 85.6% berbanding sasaran yang ditetapkan dan prestasi pendapatan pula mencapai purata 86.9% berbanding nilai kontrak bagi tahun 2014 hingga 2017. Namun, masih terdapat ruang penambahbaikan bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan aktiviti urus kendali dari aspek penuaian, pembajaan dan pengurusan tenaga kerja.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus FUESB adalah memuaskan. Namun, masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek keanggotaan Pengerusi dalam jawatankuasa lain, kebebasan keanggotaan Lembaga Pengarah, SOP yang digunakan, penetapan dan pencapaian KPI serta pelaporan Jawatankuasa Audit kepada Lembaga Pengarah.

5.5.2. Penemuan Audit utama bagi aktiviti urus kendali ladang yang perlu diberikan perhatian dan tindakan oleh FUESB adalah seperti berikut:

- i. pencapaian pengeluaran BTS yang rendah di empat (4) daripada lapan (8) ladang berbanding sasaran yang ditetapkan;

- ii. purata pengeluaran BTS ladang yang diuruskan oleh FUESB berbanding FELCRA Berhad bagi ladang yang sama adalah lebih rendah walaupun purata kos dapat dikurangkan; dan
- iii. prestasi dan kualiti kerja penuaian dan pembajaan kurang cekap serta pengambilan tenaga kerja asing yang tidak mematuhi peraturan.

5.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas FUESB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 6 April 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.6.1. Kedudukan Kewangan

5.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan FUESB bagi tahun 2014, 2015 dan 2016 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 5.1**.

JADUAL 5.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2014, 2015 DAN 2016

BUTIRAN	2014 (RM Juta)	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)
Pendapatan	123.74	290.57	308.94
Kos Pendapatan	(100.60)	(250.87)	(266.37)
KEUNTUNGAN KASAR	23.14	39.70	42.57
Pendapatan Selain Operasi	0.75	1.37	1.03
Perbelanjaan Pentadbiran	(13.33)	(30.50)	(33.78)
KEUNTUNGAN OPERASI	10.56	10.57	9.82
Perbelanjaan Kos Pembiayaan	(0.04)	(0.02)	(0.00)*
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	10.52	10.55	9.82
Cukai	(3.11)	(3.77)	(2.97)
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	7.41	6.78	6.85
Dividen	(1.79)	(2.22)	(5.41)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	38.18	42.74	44.18
JUMLAH ASET	50.87	64.59	67.93
JUMLAH LIABILITI	11.69	0.85	22.75
JUMLAH EKUITI	39.18	3.74	45.17
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	12.69	1.85	23.75
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	27.35	8.46	16.69

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

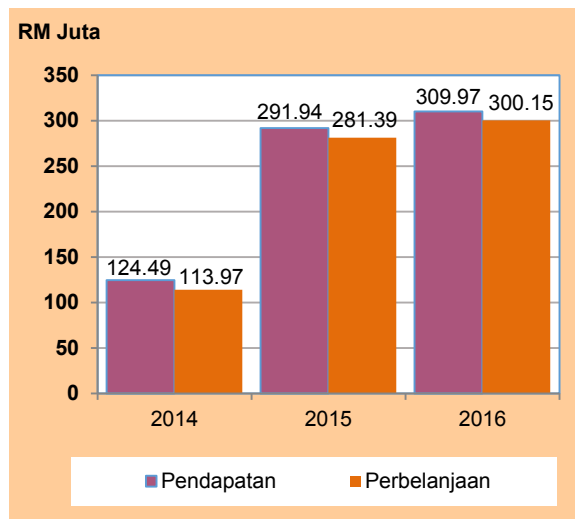
Nota: (*) - Kos Pembiayaan Berjumlah RM774

5.6.1.2. Pendapatan utama FUESB dijana daripada Aktiviti Urus Kendali dan Urus Kontrak (Pertanian Am). Pada tahun 2016, pendapatan utama syarikat menunjukkan peningkatan sejumlah RM18.37 juta (6.3%) berbanding tahun 2015. Manakala pada tahun 2015, pendapatan syarikat menunjukkan peningkatan sejumlah RM166.83 juta (134.8%) berbanding tahun 2014. Peningkatan yang tinggi pada tahun 2015 disebabkan oleh peningkatan hasil daripada aktiviti pertanian am bagi projek baru dan tanam semula serta pengambilalihan ladang-ladang milik peserta dari pengurusan FELCRA Berhad. Selain daripada pendapatan utama, FUESB juga memperolehi pendapatan lain antara 0.3% hingga 0.6% untuk tempoh 3 tahun berbanding jumlah pendapatan antaranya hibah bank (simpanan tetap, *Repo* dan akaun semasa), jualan borang tender dan caj proses dokumentasi. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.1**.

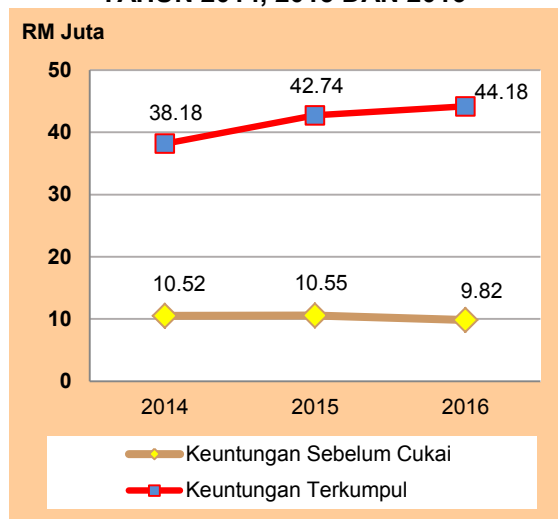
5.6.1.3. Perbelanjaan FUESB terdiri daripada kos pendapatan, perbelanjaan pentadbiran dan perbelanjaan kos pembiayaan. Kos pendapatan melibatkan kos pengurusan ladang, pertanian am, perbelanjaan operasi estet (kawasan berhasil), perbelanjaan operasi estet (kawasan prahasil), perbelanjaan tapak samaian dan perbelanjaan mekanisasi. Bagi tahun 2014 hingga 2016, kos pendapatan menunjukkan trend peningkatan yang selari dengan pendapatan. Bagi tahun 2016, kos pendapatan FUESB berjumlah RM266.37 juta iaitu meningkat sebanyak 6.2% berbanding tahun 2015. Manakala kos pendapatan bagi tahun 2015 berjumlah RM250.87 juta iaitu meningkat sejumlah RM150.27 juta (149.4%) berbanding tahun 2014 kerana pertambahan jumlah keluasan ladang peserta yang diuruskan oleh FUESB pada tahun 2015. Ini menyebabkan kos bagi pengurusan ladang, kos penjagaan kenderaan, bayaran tenaga kerja buruh dan lain-lain juga meningkat. Perbelanjaan pentadbiran turut menunjukkan trend peningkatan bagi tahun 2014 hingga 2016 selaras dengan penambahan pekerja tetap daripada 120 orang kepada 404 orang yang secara langsung meningkatkan bayaran gaji, bonus dan elaun. **Jadual 5.1** dan **Carta 5.1** adalah berkaitan.

5.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2014 hingga 2016 telah memberi kesan terhadap keuntungan FUESB. FUESB mencatat trend keuntungan sebelum cukai bagi tiga (3) tahun berturut-turut. Sehingga 31 Disember 2016, FUESB mencatat keuntungan terkumpul berjumlah RM44.18 juta. Trend keuntungan sebelum cukai serta keuntungan terkumpul bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 5.1** dan **Carta 5.2**.

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



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



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

5.6.1.5. Analisis Audit terhadap kedudukan aset dan liabiliti syarikat mendapati FUESB mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun. Bagi tahun 2016, aset FUESB berjumlah RM67.93 juta meningkat sejumlah RM3.34 juta (5.2%) berbanding tahun 2015. Manakala liabiliti FUESB berjumlah RM22.75 juta meningkat sejumlah RM1.9 juta (9.1%) berbanding tahun 2015. Pelaburan atas aset menjana pendapatan RM66 bagi setiap ringgit dilaburkan kerana aset yang dimiliki oleh FUESB hanya terdiri daripada kenderaan dan juga aset-aset pentadbiran. Manakala jentera perladangan bukan dimiliki oleh FUESB tetapi kos penyenggaraan jentera ditanggung oleh FUESB. Bagaimanapun pelaburan atas aset hanya menjana keuntungan 10 sen bagi setiap ringgit dilaburkan. Selain itu, FUESB berada pada tahap kecairan yang baik iaitu 4.3 kali ganda aset semasa bagi memenuhi obligasi jangka pendek. FUESB turut mencatat purata tempoh kutipan 28 hari berbanding 30 hari yang ditetapkan menunjukkan kecekapan pengurusan kredit. Manakala margin untung bersih dan jumlah ekuiti hanya menjana masing-masing 2 sen dan 15 sen bagi setiap ringgit dilaburkan. Analisis terhadap hutang FUESB pula menunjukkan syarikat tidak bergantung kepada liabiliti dan mempunyai sumber kewangan yang mencukupi untuk melaksanakan aktivitinya.

5.6.1.6. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai FUESB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2016, baki tunai dan kesetaraan tunai menunjukkan baki berjumlah

RM16.69 juta iaitu menurun sejumlah RM21.77 juta (56.6%) berbanding tahun 2015 disebabkan oleh kenaikan penghutang perniagaan dan pendahuluan yang diterima daripada syarikat induk serta pembayaran dividen.

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

5.6.2. Prestasi Aktiviti Urus Kendali Ladang

Aktiviti Urus Kendali Ladang merupakan aktiviti utama FUESB yang menyumbang pendapatan tertinggi iaitu sejumlah RM519.81 juta (71.9%) berbanding keseluruhan jumlah pendapatan bagi tahun 2014 hingga 2016. Aktiviti Urus Kendali Ladang merupakan kerja-kerja kontrak yang diterima daripada FELCRA Berhad seperti kerja penuaian, pertanian am dan pentadbiran ladang. Bagi tujuan pengauditan, sebanyak lapan (8) daripada 50 ladang telah dipilih untuk dilawati seperti **Jadual 5.2**.

**JADUAL 5.2
SENARAI LADANG YANG DILAWATI**

NEGERI	LADANG	KELUASAN (HEKTAR)
Perak	Changkat Jong	2,850
	Seberang Perak 12	1,591
	Seberang Perak 13	1,315
Sarawak	Gedong	1,118
	Asajaya	1,984
	Kg. Belimbing	2,295
	Samarahan	3,117
	Sungai Sui	2,342

Sumber: Senarai Ladang FUESB

5.6.2.1. Pencapaian Output Pengeluaran Buah Tandan Segar

- Sasaran pengeluaran Buah Tandan Segar (BTS) setiap ladang yang diuruskan oleh FUESB dinyatakan dalam kontrak Mengurus Kendali Estet-estet FELCRA Berhad, Anak Syarikat dan Ladang-ladang P&P FELCRA Berhad. Sasaran tersebut merupakan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) FUESB kerana pengeluaran BTS adalah hasil utama daripada aktiviti perkhidmatan pengurusan ladang. Asas penentuan KPI adalah berdasarkan bajet tahunan dengan mengambil kira faktor umur pokok, lokasi projek, jenis tanah dan

lain-lain. Selain itu, tuntutan bagi perkhidmatan kerja-kerja penuaian dan pengangkutan BTS juga adalah berdasarkan pengeluaran BTS.

- b. Semakan Audit terhadap Laporan Prestasi Hasil mendapati pencapaian pengeluaran BTS bagi ladang yang diurus oleh FUESB bagi tahun 2014 hingga 2017 mencapai purata 85.6% pengeluaran berbanding sasaran yang ditetapkan. Bagi tahun 2017, pencapaian pengeluaran BTS di Perak melebihi sasaran dengan pencapaian 103.4%. Manakala pencapaian pengeluaran BTS di Sabah dan Sarawak masing-masing mencapai 86.3% dan 82.9% berbanding sasaran. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.3**.

JADUAL 5.3
PENGELUARAN BTS LADANG MENGIKUT NEGERI
BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	NEGERI	PENGELUARAN BTS		
		SASARAN (TAN METRIK)	SEBENAR (TAN METRIK)	PENCAPAIAN (%)
2014	Perak	52,249.53	51,535.02	98.6
	Sabah	195,731.02	175,208.44	89.5
	Sarawak	200,748.18	163,368.85	81.4
	JUMLAH	448,728.73	390,112.31	86.9
2015	Perak	196,674.34	174,533.72	88.7
	Sabah	317,849.00	289,625.19	91.1
	Sarawak	566,047.49	529,362.10	93.5
	JUMLAH	1,080,570.83	993,521.01	91.9
2016	Perak	225,880.45	192,978.40	85.4
	Sabah	321,885.61	251,591.51	78.2
	Sarawak	675,246.86	504,399.13	74.7
	JUMLAH	1,223,012.92	948,969.04	77.6
2017	Perak	232,482.32	240,331.83	103.4
	Sabah	283,774.86	244,883.31	86.3
	Sarawak	676,359.19	560,407.29	82.9
	JUMLAH	1,192,616.37	1,045,622.43	87.7
JUMLAH KESELURUHAN		3,944,928.85	3,378,224.79	85.6

Sumber: Laporan Prestasi Hasil, FUESB Tahun 2014 Hingga 2017

Nota: BTS - Buah Tandan Segar

- c. Semakan Audit selanjutnya terhadap lapan (8) ladang yang terpilih mendapati pengeluaran BTS mencapai antara 72.6% hingga 93.7% bagi tahun 2014 hingga 2017 berbanding sasaran yang ditetapkan. Secara keseluruhannya, purata pengeluaran BTS ladang bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah sebanyak 81.1%. Bagi pencapaian sebenar mengikut ladang pada tahun 2017, pengeluaran BTS di Ladang Seberang Perak 12 dan Seberang Perak 13 masing-masing melebihi sasaran iaitu 110% dan

118.1%. Pencapaian pengeluaran BTS di Ladang Changkat Jong dan Ladang Gedong pula masing-masing mencapai 99.4% dan 96.1% berbanding sasaran. Bagaimanapun, empat (4) ladang lain di Sarawak hanya mencapai antara 34.6% hingga 63.9% dengan pencapaian pengeluaran BTS Ladang Sungai Sui adalah yang terendah iaitu 34.6% sahaja. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.4**.

JADUAL 5.4
PENGELUARAN BTS LADANG
BERBANDING SASARAN BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	NEGERI	LADANG	PENGELUARAN BTS		
			SASARAN (TAN METRIK)	SEBENAR (TAN METRIK)	PENCAPAIAN (%)
2014	Perak	Changkat Jong	52,249.53	51,535.02	98.6
	Sarawak	Gedong	31,787.17	27,173.05	85.5
	JUMLAH		84,036.70	78,708.07	93.7
2015	Perak	Changkat Jong	51,587.00	51,287.43	99.4
		Seberang Perak 12	25,000.00	22,439.62	89.8
		Seberang Perak 13	34,831.00	31,935.47	91.7
	Sarawak	Gedong	29,500.00	28,832.26	97.7
		Asajaya	32,147.00	21,701.08	67.5
		Kg. Belimbing	28,802.00	17,849.02	62.0
		Samarahan	60,596.80	52,068.92	85.9
		Sungai Sui	12,500.00	11,098.99	88.8
	JUMLAH		274,963.80	237,212.79	86.3
2016	Perak	Changkat Jong	54,659.90	47,542.04	87.0
		Seberang Perak 12	28,545.42	25,713.64	90.1
		Seberang Perak 13	38,746.81	34,906.42	90.1
	Sarawak	Gedong	30,590.00	24,695.40	80.7
		Asajaya	28,512.91	17,867.43	62.7
		Kg. Belimbing	33,805.08	13,606.75	40.3
		Samarahan	61,571.85	41,333.05	67.1
		Sungai Sui	26,264.35	14,016.91	53.4
	JUMLAH		302,696.32	219,681.64	72.6
2017	Perak	Changkat Jong	55,318.28	54,976.10	99.4
		Seberang Perak 12	33,232.00	36,556.23	110.0
		Seberang Perak 13	34,558.40	40,814.26	118.1
	Sarawak	Gedong	24,447.48	23,487.36	96.1
		Asajaya	24,572.43	14,994.54	61.0
		Kg. Belimbing	22,487.42	13,450.35	59.8
		Samarahan	56,615.34	36,191.33	63.9
		Sungai Sui	34,690.00	12,015.92	34.6
	JUMLAH		285,921.35	232,486.09	81.3
JUMLAH KESELURUHAN			947,618.17	768,088.59	81.1

Sumber: Laporan Prestasi Hasil, FUESB Tahun 2014 Hingga 2017

Nota: BTS - Buah Tandan Segar

- d. Bagi mengukur kecekapan pengeluaran BTS FUESB, pihak Audit telah membuat perbandingan purata pengeluaran BTS sehektar antara FUESB dengan maklumat yang dikeluarkan oleh Lembaga Kelapa Sawit Malaysia (MPOB). MPOB merupakan agensi yang bertanggungjawab dalam penyelidikan dan pembangunan industri kelapa sawit di Malaysia. Mengikut maklumat MPOB dari tahun 2014 hingga 2017, purata sehektar pengeluaran BTS negeri Perak adalah antara 17.52 hingga 21.24 tan metrik sehektar, negeri Sabah antara 18.35 hingga 21.34 tan metrik sehektar dan negeri Sarawak antara 14.86 hingga 16.21 tan metrik sehektar.
- e. Analisis Audit terhadap purata pengeluaran sehektar BTS bagi tahun 2014 hingga 2017 mengikut ladang yang diurus FUESB di Perak, Sabah dan Sarawak berbanding purata pengeluaran BTS yang dikeluarkan oleh MPOB mendapati purata sehektar pengeluaran BTS di ladang yang diurus FUESB di Perak adalah lebih tinggi berbanding purata mengikut MPOB. Manakala purata pengeluaran sehektar BTS di ladang Sabah dan Sarawak yang diurus FUESB adalah lebih rendah berbanding purata mengikut MPOB dengan perbezaan antara 0.3 hingga 2.5 tan metrik (1.6% hingga 15.7%) kecuali pada tahun 2016. Kedudukan perbandingan antara purata sehektar pengeluaran BTS bagi ladang yang diurus FUESB dengan purata sehektar pengeluaran BTS mengikut negeri yang dikeluarkan oleh MPOB bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah seperti **Jadual 5.5**.

JADUAL 5.5
PURATA PENGELUARAN BTS SEHEKTAR
BERBANDING MPOB BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	NEGERI	PENGELUARAN BTS			
		PURATA PENGELUARAN (TAN METRIK/HEKTAR)	MPOB (TAN METRIK/HEKTAR)	PERBEZAAN (TAN METRIK)	%
2014	Perak	21.68	19.89	1.79	9.0
	Sabah	20.13	21.34	(1.21)	(5.7)
	Sarawak	14.90	16.13	(1.23)	(7.6)
2015	Perak	21.90	21.24	0.66	3.1
	Sabah	19.46	19.99	(0.53)	(2.7)
	Sarawak	15.36	16.21	(0.85)	(5.2)
2016	Perak	23.37	17.52	5.85	33.4
	Sabah	17.50	17.10	0.40	2.3
	Sarawak	13.24	14.86	(1.62)	(10.9)
2017	Perak	27.72	21.22	6.50	30.6
	Sabah	18.05	18.35	(0.30)	(1.6)
	Sarawak	13.59	16.13	(2.54)	(15.7)

Sumber: Laporan Prestasi Hasil FUESB dan Laporan Hasil Bulanan Buah Kelapa Sawit MPOB

Nota: BTS - Buah Tandan Segar

- f. Seterusnya, berdasarkan pemerhatian Audit dan Laporan Bancian Pokok FUESB, tiga (3) daripada lapan (8) ladang yang dilawati mendapati ladang tersebut mempunyai pokok berusia melebihi 20 tahun dan pengurusan ladang memerlukan pekerja yang berkemahiran tinggi serta berpengalaman. Di samping itu, serangan penyakit dan makhluk perosak juga menjejaskan pencapaian BTS berdasarkan Laporan Lawatan Kumpulan Perladangan. Bagaimanapun, semakan Audit terhadap Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah FUESB bagi tahun 2014 hingga 2017 mendapati pencapaian BTS dari segi pengeluaran dan penghasilan tidak dibincangkan.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

Prestasi fizikal hasil BTS telah mula dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 13 November 2017 dan menjadi agenda dalam laporan pengurusan. Semua projek akan dikategorikan mengikut prestasi pencapaian hasil di mana tumpuan dan lawatan yang kerap akan dilaksanakan terhadap projek-projek berprestasi rendah. Sasaran BTS tahunan ini juga adalah merupakan KPI utama untuk semua kawasan/ladang di bawah urus kendali FUESB termasuk KPI untuk semua pengurus kawasan/ladang. Selain itu, tindakan yang telah dan sedang diambil adalah menambah pekerja, melaksanakan pembersihan dan mendalamkan parit serta melaksanakan aktiviti pencegahan dan kawalan penyakit. Manakala bagi kawasan dengan pokok berusia melebihi 20 tahun, cadangan tanam semula telah dikemukakan kepada FELCRA Berhad.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya prestasi pengeluaran BTS adalah cekap kerana berupaya mencapai purata 85.6% bagi tahun 2014 hingga 2017 berbanding dengan sasaran yang ditetapkan. Tindakan yang diambil oleh FUESB seperti penambahan pekerja bagi mengatasi masalah yang dihadapi adalah wajar terutamanya terhadap ladang berprestasi rendah untuk meningkatkan pencapaian BTS.

5.6.2.2. Pencapaian *Outcome* Urus Kendali Ladang

- a. Mesyuarat Jawatankuasa Kewangan dan Pelaburan FELCRA Berhad pada 3 Mac 2000 memutuskan tujuan penubuhan FUESB adalah untuk menguruskan ladang milik FELCRA Berhad dan milik anak-anak syarikatnya serta ladang di luar FELCRA Berhad. Selaras dengan itu, pencapaian

outcome diukur berdasarkan bilangan projek dan keluasan ladang berhasil yang diurus kendali oleh FUESB.

- b. Semakan Audit terhadap Laporan Keluasan Urus Kendali dan Laporan Prestasi Pengeluaran Hasil mendapati bilangan projek dan keluasan ladang berhasil yang diurus kendali oleh FUESB pada tahun 2014 hingga 2017 telah menunjukkan peningkatan antara 22 hingga 225 projek dengan keluasan ladang berhasil antara 22,046 hektar hingga 63,460 hektar. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.6**.

JADUAL 5.6
BILANGAN PROJEK DAN KELUASAN LADANG BERHASIL
BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	NEGERI	PROJEK (BILANGAN)	KELUASAN LADANG BERHASIL (HEKTAR)
2014	Perak	2	2,376.64
	Sabah	8	8,704.49
	Sarawak	12	10,964.78
	JUMLAH	22	22,045.91
2015	Perak	43	7,968.65
	Sabah	49	14,885.82
	Sarawak	120	34,458.87
	JUMLAH	212	57,313.34
2016	Perak	48	8,259.00
	Sabah	50	14,378.00
	Sarawak	122	38,084.00
	JUMLAH	220	60,721.00
2017	Perak	51	8,669.00
	Sabah	50	13,568.00
	Sarawak	124	41,223.00
	JUMLAH	225	63,460.00

Sumber: Laporan Rumusan Fizikal Projek, FUESB

- c. Sehingga tahun 2014, FUESB hanya mengurus kendali ladang milik FELCRA Berhad dan anak-anak syarikat. Peningkatan projek dan keluasan ladang yang diurus kendali oleh FUESB pada tahun 2015 dan tahun seterusnya disebabkan purata produktiviti hasil ladang milik penuh FELCRA Berhad yang diuruskan oleh FUESB adalah lebih tinggi berbanding hasil ladang yang diuruskan melalui kaedah Penyatuan dan Pemulihan tanah (P&P) oleh FELCRA Berhad. Oleh itu, berdasarkan kertas cadangan yang dibentangkan di Mesyuarat Lembaga Pengarah FELCRA Berhad pada 11 Jun 2014, FELCRA Berhad telah memutuskan agar FUESB menguruskan ladang peserta FELCRA di Sabah, Sarawak dan Seberang Perak bagi tujuan

penyelarasan pengurusan. Pertambahan pemberian kontrak urus kendali oleh FELCRA Berhad kepada FUESB telah meningkatkan nilai kontrak dan jumlah pendapatan FUESB.

Pada pendapat Audit, pencapaian *outcome* adalah berkesan selaras dengan objektif penubuhan syarikat. Ini kerana keupayaan FUESB meningkatkan bilangan projek urus kendali dan keluasan ladang berhasil daripada tambahan kontrak dengan FELCRA Berhad.

5.6.3. Pengurusan Aktiviti Urus Kendali Ladang

5.6.3.1. Prestasi Pendapatan Aktiviti Pengurusan Ladang

- a. Setiap tahun FUESB menyediakan perancangan tahunan melalui cadangan bajet merangkumi sasaran pendapatan. Pendapatan FUESB diperoleh daripada FELCRA Berhad, subsidiari FELCRA Berhad dan kontrak luar (Aktiviti Urus Kendali dan Pertanian Am). Pendapatan utama FUESB disumbangkan oleh aktiviti Urus Kendali Ladang yang merangkumi 71.9% daripada jumlah pendapatan FUESB bagi tahun 2014 hingga 2016. Sasaran pendapatan bagi aktiviti Urus Kendali ladang adalah merupakan nilai kontrak yang boleh dituntut melalui kontrak perjanjian antara FUESB dan FELCRA Berhad. Prestasi pendapatan aktiviti Urus Kendali ladang berbanding nilai kontrak bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah seperti **Jadual 5.7**.

JADUAL 5.7
PENDAPATAN KONTRAK AKTIVITI URUS KENDALI
BERBANDING NILAI KONTRAK BAGI TAHUN 2014 HINGGA 2017

TAHUN	NEGERI	PENDAPATAN KONTRAK URUS KENDALI		
		NILAI KONTRAK (RM Juta)	TUNTUTAN (RM Juta)	(%)
2014	Perak, Sabah dan Sarawak*	80.50	75.43	93.7
	JUMLAH	80.50	75.43	93.7
2015	Perak	60.76	57.43	94.5
	Sabah	59.61	54.12	90.8
	Sarawak	128.35	114.52	89.2
	JUMLAH	248.72	226.07	90.9
2016	Perak	67.56	56.93	84.3
	Sabah	55.80	47.39	84.9
	Sarawak	134.18	113.99	85.0
	JUMLAH	257.54	218.31	84.8
2017	Perak	63.22	57.32	90.7
	Sabah	58.82	46.20	78.5

TAHUN	NEGERI	PENDAPATAN KONTRAK URUS KENDALI		
		NILAI KONTRAK (RM Juta)	TUNTUTAN (RM Juta)	(%)
	Sarawak	132.16	107.47	81.3
	JUMLAH	254.20	210.99	83.0
JUMLAH KESELURUHAN		840.96	730.80	86.9

Sumber: Laporan Prestasi Tuntutan Kontrak, FUESB

Nota: (*) - Pada Tahun 2014, Pendapatan Kontrak Urus Kendali Tidak Diasingkan Mengikut Negeri

- b. Semakan Audit terhadap Laporan Tuntutan Kontrak Urus Kendali bagi tahun 2014 hingga 2017 mendapati pencapaian pendapatan Aktiviti Urus Kendali adalah antara 83% hingga 93.7%. Pencapaian pendapatan tahun 2014 adalah tertinggi iaitu 93.7% berbanding sasaran disebabkan FUESB hanya mengurus kendali ladang milik FELCRA Berhad dan anak syarikat FELCRA Berhad. Bagi tahun 2015 hingga 2017, pertambahan ladang-ladang milik peserta FELCRA dan keluasan ladang urus kendali menyebabkan nilai kontrak/sasaran pendapatan pada tahun 2015 meningkat sejumlah RM168.22 juta (209%) kepada RM248.72 juta berbanding tahun 2014. Manakala tiada perubahan yang ketara bagi nilai kontrak tahun 2016 dan 2017 dengan kontrak masing-masing berjumlah RM257.54 juta dan RM254.2 juta. Semakan selanjutnya mendapati FUESB mencatatkan trend penurunan pendapatan bagi setiap tahun dengan jumlah pendapatan RM226.07 juta pada tahun 2015, RM218.31 juta pada tahun 2016 dan RM210.99 juta pada tahun 2017. Faktor penurunan pendapatan antaranya disebabkan oleh pelaksanaan skop kerja yang bergantung kepada kontrak terutamanya berkaitan prestasi pengeluaran BTS.

Pada pendapat Audit, pengurusan pendapatan Aktiviti Urus Kendali adalah cekap kerana mampu mencapai antara 83% hingga 93.7% dengan purata 86.9% bagi tahun 2014 hingga 2017.

5.6.3.2. Perbandingan Kos Operasi Pengeluaran

- a. Berdasarkan kertas cadangan yang dibentangkan semasa mesyuarat Lembaga Pengarah FELCRA Berhad pada 11 Jun 2014, purata produktiviti hasil ladang milik penuh FELCRA Berhad yang diuruskan oleh FUESB adalah lebih tinggi berbanding hasil ladang yang diuruskan melalui kaedah penyatuan dan pemulihan tanah (P&P) oleh FELCRA Berhad.

- b. Bagi mengukur kecekapan kos dan prestasi pengeluaran BTS FUESB, pihak Audit telah membuat analisis perbandingan kos dan pengeluaran BTS terhadap ladang yang diuruskan oleh FELCRA Berhad pada tahun 2014 adalah ladang yang sama juga diuruskan oleh FUESB pada tahun 2015 hingga 2017. Tujuan analisis ini dijalankan adalah untuk menentukan kecekapan kos bagi ladang yang diuruskan oleh FELCRA Berhad berbanding dengan FUESB. Hasil analisis terhadap enam (6) ladang yang terpilih mendapati purata bayaran perkhidmatan sehektar kepada FUESB bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah cekap kerana didapati lebih rendah antara RM2,347 (84.2%) hingga RM2,656 (95.3%) berbanding kos operasi sehektar yang perlu ditanggung oleh FELCRA Berhad (RM2,788) semasa FELCRA Berhad menguruskan ladang tersebut pada tahun 2014 dengan mengambil kira kod perbelanjaan yang sama. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.8**.

JADUAL 5.8
BAYARAN PERKHIDMATAN KEPADA FUESB
BERBANDING KOS PENGURUSAN LADANG OLEH FELCRA BERHAD

NEGERI	LADANG	KOS PENGURUSAN LADANG SEHEKTAR						
		FELCRA BERHAD	FUESB					
		2014 (RM)	2015 (RM)	(%)	2016 (RM)	(%)	2017 (RM)	(%)
Perak	Seberang Perak 12	3,210	3,174	98.9	2,760	86.0	3,458	107.7
	Seberang Perak 13	3,483	3,818	109.6	3,373	96.8	3,877	111.3
Sarawak	Asajaya	3,182	2,356	74.0	2,490	78.3	2,265	71.2
	Kg. Belimbing	2,446	1,840	75.2	1,559	63.7	1,759	71.9
	Samarahan	3,204	2,958	92.3	2,269	70.8	2,070	64.6
	Sungai Sui	1,202	1,789	148.8	1,629	135.5	1,660	138.1
PURATA KOS		2,788	2,656	95.3	2,347	84.2	2,515	90.2

Sumber: Rumusan Prestasi Hasil FELCRA Berhad dan Laporan Prestasi Hasil FUESB

- c. Manakala perbandingan terhadap purata pengeluaran BTS sehektar FUESB bagi tahun 2015 hingga 2017 berbanding pengurusan FELCRA Berhad pada tahun 2014 mendapati purata pengeluaran BTS oleh FUESB adalah lebih rendah antara 15.89 tan metrik sehektar (82.2%) hingga 16.56 tan metrik sehektar (85.6%) berbanding purata pengeluaran BTS oleh FELCRA Berhad (19.34 tan metrik sehektar). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.9**.

JADUAL 5.9
PURATA PENGELUARAN BTS OLEH FUESB BERBANDING FELCRA BERHAD

NEGERI	LADANG	PENGELUARAN BTS SEHEKTAR (TAN METRIK/HEKTAR)						
		FELCRA BHD*	2015	(%)	2016	(%)	2017	(%)
Perak	Seberang Perak 12	23.77	23.15	97.4	23.70	99.7	27.24	114.6
	Seberang Perak 13	32.61	26.29	80.6	30.76	94.3	35.96	110.3
Sarawak	Asajaya	18.18	13.01	71.6	13.76	75.7	11.33	62.3
	Kg. Belimbing	9.95	8.44	84.9	6.44	64.7	6.36	64.0
	Samarahan	17.89	17.09	95.5	13.57	75.8	11.88	66.4
	Sungai Sui	13.62	7.37	54.1	7.71	56.6	6.60	48.5
PURATA PENGELUARAN BTS		19.34	15.89	82.2	15.99	82.7	16.56	85.6

Sumber: Rumusan Prestasi Hasil FELCRA Berhad dan Laporan Prestasi Hasil FUESB

Nota: (*) - Ladang Diuruskan Oleh FELCRA Berhad Pada Tahun 2014

d. Berdasarkan Laporan Bancian Pokok dan Laporan Lawatan Kumpulan Perladangan, purata pengeluaran BTS sehektar di empat (4) ladang di Sarawak didapati masih rendah. Antara faktor yang mempengaruhi pengeluaran BTS adalah seperti berikut:

- i. bagi Ladang Sungai Sui adalah disebabkan oleh kawasan yang baru mengeluarkan hasil seluas 986 hektar daripada 1,506 hektar di mana purata pengeluaran hasil sehektar hanya mampu mengeluarkan 6.6 hingga 7.71 tan metrik sehektar;
- ii. bagi Ladang Asajaya adalah disebabkan serangan penyakit dan makhluk perosak; dan
- iii. bagi Ladang Kg. Belimbing, Samarahan dan Asajaya pula adalah disebabkan pokok-pokok tinggi yang telah berusia melebihi 20 tahun.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

Kawasan yang berpotensi tetapi belum menggunakan jentera sepenuhnya akan dikenal pasti untuk pelaksanaan mekanisasi ladang sepenuhnya terutamanya *in-field collection*.

Pada pendapat Audit, pengurusan FUESB adalah cekap kerana kos pengurusan ladang sehektar adalah lebih rendah berbanding semasa pengurusan FELCRA Berhad. Bagaimanapun secara keseluruhannya, purata pengeluaran BTS adalah memuaskan.

5.6.3.3. Pengurusan Ladang

- a. Pada tahun 2014, FUESB telah menandatangani Kontrak Melaksanakan Kerja-kerja Mengurus Kendali Estet-estet Anak Syarikat dan Ladang-ladang Penyatuan dan Pemulihan FELCRA Berhad antara FELCRA Berhad dengan FUESB dan kontrak ini diperbaharui setiap tahun.
- b. Mengikut perjanjian kontrak antara FELCRA Berhad dan FUESB perenggan 2 dan jadual yang dilampirkan dalam kontrak, FUESB hendaklah menyiapkan kesemua kerja di bawah kontrak mengikut syarat dan spesifikasi yang ditetapkan serta mematuhi arahan FELCRA Berhad. Antara skop kerja yang perlu dilaksanakan adalah seperti berikut:
 - i. kerja-kerja penuaian yang melibatkan gaji penuai dan pengangkutan dituntut berdasarkan pengeluaran BTS menggunakan unit tan metrik;
 - ii. pertanian am dituntut berdasarkan jumlah keluasan ladang yang berhasil/bertanam; dan
 - iii. pengurusan dan pentadbiran ladang dituntut berdasarkan keluasan ladang secara keseluruhan.
- c. Kadar yang boleh dituntut adalah berbeza mengikut jenis kerja dan berdasarkan lokasi ladang. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.10**.

JADUAL 5.10
KADAR TUNTUTAN BERDASARKAN JENIS KERJA

JENIS KERJA	JULAT KADAR (RM)	UNIT
Gaji Penuai Buah	28.00 - 80.50	Tan Metrik BTS
Pengangkutan	14.00 - 67.80	
Membaja	60.00 - 250.00	Hektar (Luas Bertanam/ Berhasil)
Merumput	125.00 - 350.00	
Pemeliharaan Pokok	41.00 - 249.50	
Kawalan Musuh & Penyakit	10.50 - 350.00	
Ramp/Platform/Alat Timbang	4.30 - 256.80	
Alat Pertanian	2.80 - 185.00	

JENIS KERJA	JULAT KADAR (RM)	UNIT
Pemeliharaan Ladang	32.50 - 499.50	Hektar (Luas Ladang)
Penjagaan Kenderaan	36.50 - 631.50	
Pelbagai	36.50 - 860.00	
Caj Pengurusan	400.00	

Sumber: *Database Kontrak Urus Kendali FUESB Tahun 2014 hingga 2017*

d. Kerja-kerja Penuaian Buah Tandan Segar

- i. Berdasarkan SOP Sawit: Sistem Penuaian, kecekapan aktiviti penuaian merupakan penentu utama dalam pengeluaran hasil. Oleh itu, kerja-kerja penuaian hendaklah dirancang dan dipantau menggunakan Jadual Pusingan Penuaian. Jarak pusingan penuaian hendaklah tidak melebihi 15 hari, mengikut usia pokok dan penuaian hendaklah dilaksanakan sekurang-kurangnya dua (2) kali sebulan. Semakan Audit terhadap kerja penuaian di tiga (3) ladang di Perak bagi tahun 2017 mendapati jarak pusingan penuaian telah dipatuhi. Manakala pusingan kerja penuaian di empat (4) daripada lima (5) ladang di Sarawak pula tidak mencapai sekurang-kurangnya dua (2) kali sebulan bagi tempoh bulan Januari hingga Disember 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.11**.

JADUAL 5.11
PUSINGAN PENUAIAN BAGI TAHUN 2017

NEGERI	LADANG	PEMATUHAN DUA PUSINGAN PENUAIAN SEBULAN (Bulan)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Perak	Changkat Jong	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Seberang Perak 12	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Seberang Perak 13	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Sarawak	Gedong	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Asajaya	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Kg. Belimbing	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Samarahan	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sungai Sui	X	X	X	X	/	X	X	X	X	X	X	X

Sumber: *Jadual dan Rekod Pusingan Penuaian FUESB Tahun 2017*

Nota: (/) – Mematuhi

(X) – Tidak Mematuhi

- ii. Semakan selanjutnya terhadap Rekod Pusingan Penuaian dan Rekod Keluar Masuk Pekerja mendapati pusingan penuaian tidak dapat dilaksanakan mengikut jadual di empat (4) daripada lima (5) ladang kerana masalah kadar pusing ganti pekerja penuaian yang tinggi dan kekurangan pekerja penuaian. Perbandingan antara pekerja mengikut ladang (masuk:keluar) sepanjang tahun 2017 ialah Asajaya (93:105), Kg. Belimbing (78:66), Samarahan (238:222) dan Sg. Sui (36:37). Manakala purata bilangan pekerja bagi tahun 2017 adalah 208 (54.6%) orang berbanding seramai 381 orang pekerja yang diperlukan adalah seperti **Jadual 5.12**.

JADUAL 5.12
PERBANDINGAN KEPERLUAN PEKERJA PENUAIAN BERBANDING SEBENAR

NEGERI	LADANG	PURATA BILANGAN PEKERJA PENUAIAN BAGI TAHUN 2017				
		KEPERLUAN	SEBENAR	(%)	LEBIHAN/ (KURANGAN)	(%)
Sarawak	Asajaya	65	46	70.8	(19)	29.2
	Kg. Belimbing	117	41	35.0	(76)	65.0
	Samarahan	125	80	64.0	(45)	36.0
	Sungai Sui	74	41	55.4	(33)	44.6
JUMLAH		381	208	54.6	(173)	45.4

Sumber: Rekod Keluar Masuk Penuai FUESB Tahun 2017

- iii. Selain itu, pihak FUESB memaklumkan pekerja mahir diperlukan bagi kerja penuaian pokok tinggi dan berusia melebihi 20 tahun. Berdasarkan tiga (3) ladang yang dilawati di Sarawak, keluasan ladang yang mempunyai pokok yang berusia melebihi 20 tahun ialah 3,596.45 hektar (55.5%) daripada 6,483.96 hektar keseluruhan luas ladang. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.13** dan **Gambar 5.1** hingga **Gambar 5.4**.

JADUAL 5.13
KELUASAN LADANG YANG MEMPUNYAI POKOK BERUSIA MELEBIHI 20 TAHUN

NEGERI	LADANG	KELUASAN (HEKTAR)			BILANGAN POKOK		
		USIA POKOK > 20 TAHUN	KESELURUHAN LADANG	(%)	USIA POKOK > 20 TAHUN	KESELURUHAN LADANG	(%)
Sarawak	Asajaya	112.14	1,323.53	8.5	12,619	182,628	6.9
	Kg. Belimbing	2,114.44	2,114.44	100.0	244,967	244,967	100.0
	Samarahan	1,369.87	3,045.99	45.0	162,941	384,625	42.4
JUMLAH		3,596.45	6,483.96	55.5	420,527	812,220	51.8

Sumber: Laporan Prestasi Hasil, FUESB

GAMBAR 5.1



GAMBAR 5.2



*Ladang Samarahan, Sarawak
- Pokok Tua dan Tinggi
(22.01.2018)*

GAMBAR 5.3



GAMBAR 5.4



*Ladang Kg. Belimbing, Sarawak
- Pokok Tua dan Tinggi
(25.01.2018)*

- iv. Jarak pusingan penuaian yang tidak dipatuhi telah menjejaskan kecekapan penuaian menyebabkan hasil BTS menurun dan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Manakala tuntutan dan perolehan syarikat juga turut terkesan dengan penurunan hasil BTS.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

FUESB sentiasa berusaha untuk menambah tenaga kerja dan menggaji pekerja asing yang sah. FUESB telah memperolehi kelulusan *Approved Permit* (AP) daripada Jabatan Tenaga Kerja Sarawak bagi tenaga kerja Indonesia (TKI). FUESB juga telah memohon keperluan TKI melalui Konsulat Jeneral Republik Indonesia Kuching. Selain itu, FUESB juga telah berusaha menggaji pekerja asing warga Bangladesh. Perkara ini sedang dalam permohonan, perundingan dan kelulusan dengan Jabatan Imigresen Malaysia dan Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Sarawak. FUESB akan menggunakan khidmat FELCRA Agro Industry Sdn. Bhd. berkenaan pengambilan pekerja. Manakala bagi kawasan yang sukar dituai seperti

pokok tinggi dan kawasan berbukit, FUESB telah menawarkan upah yang lebih tinggi.

Pada pendapat Audit, kerja-kerja penuaian BTS oleh FUESB di Perak adalah cekap. Bagaimanapun, kerja-kerja penuaian BTS di Sarawak adalah kurang cekap kerana terdapat kerja penuaian tidak mengikut pusingan yang ditetapkan. Tindakan yang telah diambil FUESB adalah wajar bagi mengatasi perkara yang dibangkitkan.

e. Kerja-kerja Pembajaan Pokok

- i. Pengurusan dan pembelian baja adalah di bawah tanggungjawab FELCRA Berhad. FUESB hanya mengambil upah bagi melaksanakan kerja pembajaan. SOP Sawit: Pembajaan dan Laporan Konsultan menyatakan kerja pembajaan hendaklah dilaksanakan pada bulan Februari hingga Mac dan bulan Ogos hingga September. Perenggan 18(a) dan 11(b) dalam kontrak menyatakan seperti berikut:
 - kontraktor hendaklah menuntut bayaran kemajuan bagi nilai kerja yang dilaksanakan; dan
 - kontraktor hendaklah menyiapkan kerja dengan sempurna pada tarikh yang dicatatkan di dalam kontrak atau tarikh yang dilanjutkan.
- ii. Tarikh penyiapan bagi kerja pembajaan pada tahun 2017 yang dinyatakan dalam kontrak adalah pada 31 Disember 2017. Semakan Audit terhadap tiga (3) ladang di Perak mendapati kerja pembajaan telah dilaksanakan mengikut tempoh yang ditetapkan. Manakala di Sarawak, terdapat kerja pembajaan yang lewat dilaksanakan. Semasa lawatan Audit pada bulan Januari 2018, didapati tiga (3) daripada lima (5) ladang di Sarawak masih mempunyai stok baja dan belum menyelesaikan kerja pembajaan. Baki stok baja adalah antara 190 hingga 933.2 tan metrik iaitu 17.2% hingga 40% daripada baja keseluruhan bagi setiap ladang pada tahun 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.14**.

JADUAL 5.14
BAKI STOK BAJA BAGI LADANG DI SARAWAK

LADANG	BAKI BAJA PADA 31.12. 2016 (TAN METRIK)	KUANTITI TERIMA BAJA SEHINGGA 31.12. 2017 (TAN METRIK)	JUMLAH BAJA BAGI TAHUN 2017 (TAN METRIK)	KUANTITI KELUAR BAJA SEHINGGA 31.12.2017 (TAN METRIK)	BAKI BAJA PADA 31.12.2017	
					(TAN METRIK)	(%)
	(a)	(b)	(c) = (a) + (b)	(d)	(e) = (c) – (d)	
Gedong	145.85	1,420.55	1,566.40	1,297.20	269.20	17.2
Kg. Belimbing	0.00	475.30	475.30	285.30	190.00	40.0
Sungai Sui	33.75	2,691.80	2,725.55	1,792.35	933.20	34.2
JUMLAH	179.60	4,587.65	4,767.25	3,374.85	1,392.4	29.2

Sumber: Buku Stok Baja

- iii. Selain itu, semakan Audit mendapati dua (2) daripada lima (5) ladang di Sarawak telah membuat tuntutan penuh dan dibayar oleh FELCRA Berhad walaupun kerja pembajaan tidak diselesaikan sepenuhnya. Manakala satu (1) ladang tidak menuntut langsung bayaran walaupun kerja pembajaan ada dilaksanakan. Mengikut kontrak, FUESB boleh menuntut RM253,227 jika kerja pembajaan diselesaikan sepenuhnya bagi tiga (3) ladang tersebut. Bagi Ladang Gedong dan Sg. Sui, berdasarkan kerja pembajaan yang belum selesai dan baki stok baja, anggaran tuntutan sepatutnya adalah berjumlah RM146,676. Bagaimanapun, FUESB membuat tuntutan penuh berjumlah RM195,483 dengan lebih berjumlah RM48,807. Manakala bagi Ladang Kg. Belimbing, FUESB tidak menuntut langsung bayaran berjumlah RM34,661. Perakuan tuntutan tersebut telah dibuat oleh Pengurus Kawasan ladang masing-masing. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.15** dan **Gambar 5.5** hingga **Gambar 5.10**.

JADUAL 5.15
TUNTUTAN KERJA PEMBAJAJAN BAGI LADANG DI SARAWAK

LADANG	KELUASAN	TERIMA BAJA (METRIK TAN)	KELUAR/ PEMBAJAJAN (METRIK TAN)	*BAKI STOK BAJA (METRIK TAN)	MENGIKUT KONTRAK (RM)	ANGGARAN TUNTUTAN SEPATUTNYA (RM)	TUNTUTAN SEBENAR (RM)
		(a)	(b)	(c)	(d)	(b/a x d)	
Gedong	1,157	1,566.40	1,297.20	269.20	106,283	88,017	106,283
Kg. Belimbing	2,295	475.30	285.30	190.00	57,744	34,660	-
Sg.Sui	2,342	2,725.55	1,792.35	933.2	89,200	58,658	89,200
JUMLAH	5,794	4,767.25	3,374.85	1,392.40	253,227	181,337	195,483

Sumber: Buku Stok Baja, Sijil Kemajuan Kerja dan Dokumen Tuntutan

Nota: (*) Baki Stok Pada 31 Disember 2017

GAMBAR 5.5



*Ladang Sungai Sui, Sarawak
- Stor Baja
(22.01.2018)*

GAMBAR 5.6



*Ladang Sungai Sui, Sarawak
- Lebih Baja di Stor
(22.01.2018)*

GAMBAR 5.7



*Ladang Sungai Sui, Sarawak
- Stok Baja di Stor
(22.01.2018)*

GAMBAR 5.8



*Ladang Kg. Belimbing, Sarawak
- Stok Baja di Pejabat Tapak
(25.01.2018)*

GAMBAR 5.9



*Ladang Kg. Belimbing, Sarawak
- Stok Baja di Stor
(25.01.2018)*

GAMBAR 5.10



*Ladang Kg. Belimbing, Sarawak
- Stok Baja di Stor
(25.01.2018)*

- iv. Mengikut perjanjian kontrak antara FELCRA Berhad dan FUESB perenggan 31, FUESB boleh memohon lanjutan masa untuk menyiapkan kerja dengan mengemukakan notis bertulis menyatakan sebab kelewatan menyiapkan kerja. Bagaimanapun, didapati tiada permohonan lanjutan masa oleh FUESB. Pihak Audit juga mendapati kerja pembajaan lewat dilaksanakan disebabkan kekurangan tenaga kerja pertanian am

dan kelewatan penghantaran baja oleh FELCRA Berhad. Pembajaan sepatutnya dilaksanakan pada bulan Ogos hingga September. Namun begitu, semakan terhadap *Delivery Order* (DO) menunjukkan baja hanya diterima pada bulan Oktober hingga Disember 2017. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 5.16**.

JADUAL 5.16
TERIMAAN BAJA MELALUI *DELIVERY ORDER*
BAGI TEMPOH BULAN OKTOBER HINGGA DISEMBER 2017

DAFTAR TEMPAH BULAN OKTOBER HINGGA DISEMBER 2017				
NEGERI	LADANG	TERIMAAN BAJA MELALUI DELIVERY ORDER		KUANTITI DITERIMA (TAN METRIK)
		BILANGAN	BULAN	
Sarawak	Gedong	4	Oktober	118.0
		24	November	663.0
	Kg. Belimbing	4	November	40.0
		16	Disember	151.0
	Sg. Sui	13	Oktober	152.3
		45	November	993.6
JUMLAH		106		2,117.9

Sumber: Senarai dan Salinan *Delivery Order* FUESB Negeri Sarawak

- v. Selain itu, berdasarkan Laporan Kawasan Banjir FUESB dan surat daripada pengurusan FELCRA Berhad Wilayah Sarawak kepada Pengarah Kawasan Pembangunan Pertanian Bersepadu (IADA) melaporkan sistem perparitan yang tidak disenggara mengakibatkan kawasan ladang sering ditenggelami air. FUESB telah melaksanakan pembersihan parit dalaman manakala parit luar adalah di bawah senggaraan IADA. Pembajaan yang tidak mengikut jadual telah menjejaskan kecekapan dan keberkesanan kerja-kerja pembajaan serta mempengaruhi kualiti dan kuantiti pengeluaran BTS.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

FUESB melalui FELCRA Berhad telah memaklumkan kepada IADA untuk menyenggara dan mendalamkan parit kawasan Samarahan dan Sg. Sui menggunakan peruntukan daripada KPLB bagi mengatasi masalah kawasan ditenggelami air. Selain itu, kerja pembajaan melibatkan baki stok baja 2017 telah dilaksanakan sepenuhnya bagi Ladang Gedong. Manakala di Ladang Kg. Belimbing dan Sg. Sui, kerja pembajaan sedang dilaksanakan dan baki terkini adalah 93.95 tan metrik dan 320.6 tan metrik masing-masing.

Pada pendapat Audit, kerja-kerja pembajaan oleh FUESB di Perak adalah cekap. Bagaimanapun, kerja-kerja pembajaan di Sarawak adalah kurang cekap kerana terdapat kerja pembajaan yang lewat dilaksanakan. Tindakan yang telah dan sedang dilaksanakan FUESB dan FELCRA Berhad adalah wajar bagi mengatasi perkara yang dibangkitkan.

f. Penggajian Tenaga Kerja Asing di Ladang

- i. Mengikut Perenggan 6(c) dalam kontrak perjanjian antara FELCRA Berhad dan FUESB, kontraktor boleh mengambil pekerja yang bukan warganegara tertakluk kepada kelulusan Kementerian yang berkenaan. Mengikut Perenggan 36 dalam kontrak, FELCRA Berhad dan kontraktor hendaklah mematuhi kesemua undang-undang yang berkuatkuasa di Malaysia. Manakala mengikut para 1.4 perjanjian FUESB dengan subkontraktor yang membekalkan tenaga kerja asing, pengambilan pekerja asing dibenarkan dengan syarat mendapat kebenaran dan kelulusan daripada Kementerian/Jabatan yang berkenaan.
- ii. Semakan Audit mendapati FUESB telah menggaji 181 orang pekerja asing di tiga (3) ladang yang dilawati di Sarawak dan seramai 128 (70.7%) pekerja tersebut didapati tidak mempunyai permit kerja yang sah yang terdiri daripada 68 pekerja subkontrak dan 60 pekerja yang diambil bekerja secara langsung oleh FUESB. Butiran adalah seperti **Jadual 5.17**.

**JADUAL 5.17
PENGGAJIAN TENAGA KERJA ASING**

NEGERI	LADANG	BILANGAN TENAGA KERJA ASING			
		JUMLAH	PERMIT		%
			ADA	TIADA	
Sarawak	Gedong	85	17	68	80.0
	Kg. Belimbing	52	22	30	57.7
	Sg. Sui	44	14	30	68.2
JUMLAH		181	53	128	70.7

Sumber: Senarai Tenaga Kerja Asing FUESB

- iii. Pihak FUESB memaklumkan keperluan untuk menggaji pekerja asing adalah kerana kekurangan tenaga kerja tempatan yang berminat, persaingan gaji/upah dan kedudukan ladang FUESB di Sarawak berdekatan dengan sempadan Indonesia memudahkan keluar masuk pekerja asing tanpa permit antara ladang-ladang. Pengambilan pekerja

asing yang tidak mempunyai permit kerja yang sah berisiko kepada aktiviti perladangan sekiranya berlaku tangkapan dan imej FUESB kerana ketidakpatuhan terhadap dasar dan peraturan kerajaan berkaitan pengambilan tenaga kerja asing.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

FUESB sedang berurusan dengan Jabatan Imigresen Malaysia untuk kelulusan permit bagi pekerja yang tiada permit dan memastikan semua pekerja ladang mempunyai permit yang sah termasuk pekerja subkontraktor FUESB.

Pada pendapat Audit, penggajian tenaga kerja asing di Sarawak adalah kurang cekap kerana terdapat pengambilan sebahagian tenaga kerja asing tanpa permit yang sah. Tindakan yang telah dan sedang dilaksanakan FUESB dan FELCRA Berhad adalah wajar bagi mengatasi perkara yang dibangkitkan.

5.6.4. TADBIR URUS

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

5.6.4.2. Semakan Audit mendapati FUESB telah mengamalkan sepenuhnya tiga (3) daripada lapan (8) amalan terbaik tadbir urus daripada aspek pelantikan dan peranan Pengarah Urusan, pelaksanaan Audit Dalaman dan penubuhan Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan.

5.6.4.3. Bagaimanapun, lima (5) amalan terbaik tadbir urus yang lain iaitu Pengerusi, Lembaga Pengarah, *Standard Operating Procedures* (SOP), Rancangan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama serta Jawatankuasa Audit

tidak diamalkan sepenuhnya. Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh FUESB adalah seperti berikut:

a. Pengerusi

Handbook MKD perenggan 2.2 (d) menyatakan Pengerusi hendaklah tidak menganggotai jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah syarikat. Pihak Audit mendapati mantan Pengerusi FUESB dan pengerusi terkini juga merupakan Pengerusi kepada Mesyuarat Jawatankuasa Tender peringkat Lembaga Pengarah FUESB. Kelulusan pelantikannya telah dibuat dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah FUESB Bil. 3 Tahun 2013 pada 9 Disember 2013 dan Mesyuarat Lembaga Pengarah FUESB Ke-58 pada 23 Ogos 2017.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

FUESB akan merujuk kepada Lembaga Pengarah FUESB dan FELCRA Berhad supaya manual perolehan dipinda agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

Pada pendapat Audit, tindakan FUESB dalam aspek lantikan dan peranan Pengerusi Lembaga Pengarah adalah baik. Bagaimanapun, amalan melantik Pengerusi Lembaga Pengarah sebagai Pengerusi jawatankuasa lain di peringkat Lembaga Pengarah sewajarnya dinilai semula agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

b. Lembaga Pengarah

- i. Mengikut MCCG 2017 *practice* 4.1, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit terhadap komposisi ahli Lembaga Pengarah FUESB mendapati hanya seorang daripada tujuh (7) ahli (kurang 50%) adalah berstatus pengarah bebas.
- ii. Manakala MCCG 2017 *practice* 4.2 menyatakan tempoh perkhidmatan seseorang pengarah bebas tidak melebihi had tempoh kumulatif sembilan (9) tahun. Sekiranya Lembaga Pengarah bercadang untuk mengekalkan, ia hendaklah memberi alasan yang kukuh dan mendapat kelulusan daripada mesyuarat agung tahunan pemegang saham. Pihak

Audit mendapati tempoh perkhidmatan seorang ahli Lembaga Pengarah FUESB telah mencapai 14 tahun dan tiada kelulusan daripada mesyuarat agung tahunan pemegang saham berhubung status Pengarah tersebut.

- iii. Mengikut *Green Book* perenggan 1.4.4, Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan. Semakan Audit mendapati tiada rekod yang menunjukkan ahli Lembaga Pengarah FUESB mempunyai akses kepada program pembelajaran seperti latihan dan seminar yang dihadiri. Ini adalah bagi memastikan Lembaga Pengarah sentiasa mengikuti perkembangan terkini mengenai tanggungjawab sebagai pengarah dan aktiviti syarikat.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

Perkara berkaitan komposisi Lembaga Pengarah yang tidak bebas, status ahli Lembaga Pengarah yang telah mencapai 14 tahun tempoh perkhidmatan dan justifikasi penyambungannya serta semua program atau pembelajaran akan dibawa kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah FUESB.

Pada pendapat Audit, FUESB perlu mempertimbangkan sekurang-kurangnya separuh komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas dan melaksanakan pelan pembelajaran seperti yang dirancang.

c. *Standard Operating Procedures*

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan Standard Operating Procedures (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula terhadap SOP perlu dilaksanakan sekiranya terdapat keperluan dan perubahan dalam operasi syarikat. Penyediaan SOP dan sebarang perubahannya perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah.
- ii. Semakan Audit mendapati FUESB mengguna pakai SOP FELCRA Berhad dan telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah FUESB. Bagaimanapun, SOP berkaitan aktiviti pembangunan ladang kelapa

sawit dalam proses perancangan seperti mengenal pasti kawasan, status tanah dan pembiayaan kewangan didapati kurang sesuai dan tidak berkaitan dengan aktiviti FUESB. Selain itu, ketidakpatuhan terhadap SOP ini telah dibangkitkan dalam penemuan Audit di perenggan 5.6.3.3.(d).

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

FUESB akan menambah baik dan mengubah suai SOP supaya lebih sesuai dengan operasi FUESB.

Pada pendapat Audit, FUESB telah mempunyai SOP yang lengkap tetapi perlu dikemas kini secara menyeluruh dengan mengambil kira aktiviti yang diurus oleh FUESB sendiri bagi memastikan pengurusan syarikat yang lebih teratur.

d. Rancangan Korporat/Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Rancangan Korporat/Pelan Strategik

- *Handbook* MKD perenggan 2.2(b) menyatakan antara tanggungjawab Lembaga Pengarah adalah memastikan syarikat MKD beroperasi selaras dengan objektif penubuhannya melalui penyediaan strategi, pelan perniagaan yang mantap dan rangka kerja tadbir urus yang berkesan. Lembaga Pengarah dipertanggungjawab sepenuhnya untuk memastikan syarikat MKD melaksanakan mandat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan. Pelan Perniagaan yang baik adalah secara spesifik bagi syarikat itu sendiri untuk melaksanakan strategi jangka panjang dan pendek yang boleh diukur dalam bentuk petunjuk prestasi utama.
- Semakan Audit mendapati pelan strategik untuk jangka panjang dan pendek telah disediakan oleh FUESB bagi tempoh tahun 2012 hingga 2016 dan tahun 2018 hingga 2022. Namun begitu, tiada bukti yang menunjukkan pelan strategik bagi tahun 2018 hingga 2022 telah dibincangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Pandangan/kelulusan Lembaga Pengarah berkenaan pelan strategik sepatutnya diperoleh supaya keberkesanan pelaksanaan pelan tersebut dapat dipantau oleh Lembaga Pengarah.

ii. Petunjuk Prestasi Utama

- Amalan terbaik dalam *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 dan *Handbook* MKD perenggan 3.33 hingga 3.35 menyarankan peranan Lembaga Pengarah untuk memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI). KPI ini juga hendaklah diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- Semakan Audit mendapati KPI FUESB adalah jelas dan boleh diukur. Pencapaian KPI FUESB berbanding sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2014 hingga 2017 adalah antara 54.9% hingga 75.2% dengan trend yang tidak konsisten. Bagaimanapun, semakan selanjutnya mendapati pencapaian KPI tidak dibentangkan secara terperinci kepada Lembaga Pengarah. Isu-isu penting berkaitan KPI fizikal seperti sasaran dan pencapaian pengeluaran dan penghasilan buah tandan segar (BTS) didapati tidak dibincangkan.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

Pencapaian hasil BTS telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 13 November 2017.

Pada pendapat Audit, tindakan terkini yang diambil bagi membincangkan perancangan dan pencapaian hasil BTS dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah adalah selaras dengan amalan terbaik supaya pihak Lembaga Pengarah dapat memantau dan memberikan pandangan bagi mencapai sasaran yang ditetapkan.

e. Jawatankuasa Audit

Amalan terbaik dalam *Green Book Appendix 3* menyarankan Laporan Jawatankuasa Audit (JKA) hendaklah dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah. Semakan Audit mendapati laporan JKA tidak dibentangkan di mesyuarat Lembaga Pengarah FUESB.

Maklum Balas FUESB yang Diterima pada 5 April 2018

Pihak FUESB akan membentangkan rumusan hasil mesyuarat JKA ke dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah FUESB seterusnya.

Pada pendapat Audit, Laporan Jawatankuasa Audit perlu dikemukakan ke mesyuarat Lembaga Pengarah supaya Lembaga Pengarah dapat turut sama memantau kawalan dalaman syarikat.

5.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan FUESB tercapai, adalah disyorkan Lembaga Pengarah serta pengurusan FUESB mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan. Antaranya adalah:

- i. membuat perancangan dan melaksanakan pemantauan yang lebih berkesan terhadap ladang yang mencapai pengeluaran BTS yang rendah;
- ii. mengawal kos operasi dan meningkatkan pengeluaran BTS dengan meningkatkan penggunaan mekanisasi ladang;
- iii. melaksanakan kerja yang ditetapkan dalam kontrak seperti kerja penuaian dua (2) kali sebulan, pembajaan disiapkan dalam tempoh ditetapkan dan pengambilan tenaga kerja asing dengan mengikut prosedur; dan
- iv. meningkatkan tadbir urus syarikat selaras dengan amalan terbaik dengan menentukan peranan Pengerusi dengan jelas, meningkatkan komposisi Pengarah bebas dan membincangkan aktiviti utama syarikat serta membentangkan Laporan Jawatankuasa Audit di mesyuarat Lembaga Pengarah.

6. MALAYSIA HEALTHCARE TRAVEL COUNCIL

6.1. LATAR BELAKANG

6.1.1. Malaysia Healthcare Travel Council (MHTC) diperbadankan sebagai Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) pada 7 Oktober 2011 di bawah kawal selia Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM). MHTC pada asalnya merupakan unit yang ditubuhkan di bawah KKM pada tahun 2005 untuk mempromosikan pelancongan kesihatan. Pada bulan Julai 2009, Kabinet meluluskan MHTC sebagai unit rasmi dalam KKM. Setelah pengkorporatannya sebagai entiti berasingan daripada KKM pada tahun 2011, objektif penubuhan syarikat ini adalah berfungsi sebagai agensi penyelaras bagi mempromosi dan menggalakkan pembangunan serta pertumbuhan industri pelancongan kesihatan Malaysia. Di bawah Program Transformasi Ekonomi (ETP), Kementerian Kesihatan telah menyenaraikan pelancongan kesihatan sebagai *entry point project* (EPP) 4 bagi Bidang Keberhasilan Utama Ekonomi (NKEA) Penjagaan Kesihatan.

6.1.2. Kerajaan telah menyalurkan dana dalam bentuk geran berjumlah RM161.96 juta bagi tempoh tahun 2011 hingga bulan Jun 2018 untuk pelaksanaan program promosi pelancongan penjagaan kesihatan Malaysia dan menampung operasi MHTC. Geran yang disalurkan merangkumi geran mengurus daripada KKM (RM132.44 juta), Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan [PEMANDU] (RM6.27 juta) dan Kementerian Kewangan Malaysia (RM4.42 juta). MHTC juga turut menerima geran pembangunan mulai tahun 2013 melalui peruntukan KKM berjumlah RM18.83 juta. Selain itu, sumber pendapatan MHTC disokong dengan perolehan yuran ahli hospital dengan kadar bayaran RM20,000 (elit) dan RM3,000 (ordinary) setahun.

6.1.3. MHTC menetapkan tiga (3) teras utama syarikat iaitu sebagai pemudah cara industri, mengoptimumkan pemasaran digital dan industri yang mampan dalam melaksanakan fungsi syarikat. Bagi melaksanakan ketiga-tiga teras tersebut, MHTC melaksanakan strategi antaranya meningkatkan penjenamaan dan pengiktirafan, mengukuhkan pengalaman keseluruhan pelancong kesihatan dari saat ketibaan sehingga selepas rawatan serta menjalankan usaha sama dan mempertingkatkan rangkaian hubungan. MHTC turut mengenal pasti lima (5) negara fokus sebagai pasaran sasaran utama iaitu Indonesia, Vietnam, Myanmar, India dan China. Selain

itu, MHTC turut berusaha untuk menembusi pasaran penting lain seperti Singapura, Brunei, Bangladesh, Timur Tengah, Australia dan New Zealand.

6.1.4. Komposisi ahli Lembaga Pengarah MHTC terdiri daripada lima (5) orang Pengarah berstatus bukan eksekutif yang merupakan wakil daripada KKM, Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan Kementerian Pelancongan, Seni dan Budaya Malaysia (MOTAC). Bagi melaksanakan fungsi syarikat, struktur korporat MHTC diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh 63 pegawai lantikan tetap serta 24 pegawai lantikan kontrak. MHTC juga menubuhkan *Malaysia Healthcare Representative Office* (MHRO) di Jakarta (Indonesia), Yangon (Myanmar) dan Ho Chi Minh (Vietnam) yang berperanan sebagai pusat sehenti bagi pelancong berpotensi untuk mendapatkan maklumat rawatan kesihatan di Malaysia. Selain itu, MHTC turut melantik rakan strategik di Bangladesh, Vietnam dan China bagi membantu mempromosikan industri pelancongan kesihatan Malaysia di negara berkenaan.

6.1.5. Sebagai SBMJ, MHTC perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat serta peraturan yang ditetapkan oleh Kerajaan dari semasa ke semasa.

6.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

6.3. SKOP PENGAUDITAN

6.3.1. Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 hingga bulan Jun 2018. Bagi menilai tahap kecekapan dan keberkesanan program yang dijalankan oleh MHTC dengan menggunakan geran Kerajaan, pihak Audit menyemak sebanyak 11 program promosi yang menggunakan peruntukan mengurus berjumlah RM4.12 juta dan 19 projek di bawah empat (4) aktiviti yang menggunakan peruntukan pembangunan berjumlah RM4.78 juta iaitu pembangunan web portal yang interaktif, risikan pasaran, penyelidikan dan pangkalan data serta pusat informasi di Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur (KLIA). Kesemua sampel program/projek ini dipilih berdasarkan tiga (3) teras utama pelaksanaan aktiviti syarikat. Pengauditan telah dijalankan di pejabat MHTC, Menara Kembar Bank Rakyat, Kuala Lumpur.

6.3.2. Bagi prestasi aktiviti, perkara yang dinilai meliputi pencapaian output melalui pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) syarikat dan pencapaian *outcome* iaitu hasil pendapatan daripada pelancongan kesihatan serta impak kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK). Manakala bagi pengurusan aktiviti pula, perkara yang dinilai meliputi prestasi perbelanjaan geran Kerajaan dan pengurusan program promosi/projek yang menggunakan peruntukan daripada Kerajaan.

6.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan MHTC bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan Crowe Horwath. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, kaedah pengauditan adalah melalui semakan terhadap dokumen dan analisis data yang dikemukakan oleh pengurusan MHTC. Pengesahan pelaksanaan hasil program/projek dilaksanakan melalui pengesahan kepada medium media sosial, melayari laman sesawang dan video yang dimuat naik oleh syarikat bagi aktiviti pemasaran digital. Perbincangan dan temu bual turut diadakan bersama pegawai yang terlibat untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pengesahan maklumat penyaluran geran telah dilaksanakan di Bahagian Kewangan dan Bahagian Pembangunan, KKM. Permohonan data daripada Jabatan Perangkaan Malaysia juga dilaksanakan melalui pesanan atas talian *eStatistik*.

6.5. RUMUSAN AUDIT

6.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Jun hingga Ogos 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan MHTC menunjukkan syarikat ini adalah kurang stabil di mana MHTC merekodkan kerugian selepas cukai pada tahun 2017 berjumlah RM1.23 juta kesan daripada pengurangan penyaluran geran operasi Kerajaan yang diiktiraf sebagai lain-lain pendapatan syarikat. Tahap kecairan syarikat juga adalah pada kadar 1.2:1 pada akhir tahun 2017. Bagaimanapun, tunai dan kesetaraan tunai MHTC pada akhir tahun 2017 menunjukkan baki positif berjumlah RM13.54 juta dan syarikat masih merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM4.62 juta.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Projek

Keberkesanan keseluruhan aktiviti promosi MHTC secara tidak langsung memberikan impak kepada peningkatan kutipan hasil pendapatan daripada pelancongan kesihatan pada tahun 2017 berjumlah RM1.27 bilion berbanding RM527.2 juta pada tahun 2011. Inisiatif menerusi Program Transformasi Negara ini berjaya menjadikan Malaysia diiktiraf sebagai destinasi pelancongan kesihatan bagi empat (4) tahun berturut-turut sejak tahun 2015. Bagaimanapun, bagi mencapai sasaran hasil pendapatan pelancongan kesihatan berjumlah RM2.8 bilion pada tahun 2020, kadar pertumbuhan tahunan yang perlu dicapai adalah 30% bermula pada tahun 2018. Kecekapan output projek yang menggunakan geran pembangunan boleh ditambah baik dengan memastikan MHTC meningkatkan pemantauan terhadap output daripada vendor yang dilantik supaya matlamat syarikat tercapai.

ii. Pengurusan Projek

Kecekapan pengurusan aktiviti/projek boleh ditambah baik khususnya berkaitan pemantauan MHTC terhadap pematuhan klausa *deliverables* dan petunjuk prestasi utama (KPI) oleh vendor/konsultan dan rakan strategik yang dilantik.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus MHTC adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk penambahbaikan dalam aspek komposisi Lembaga Pengarah, pewujudan *Standard Operating Procedures* bagi aktiviti promosi yang dijalankan, pewujudan Jawatankuasa Audit serta pelaksanaan Audit Dalaman agar selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

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

- i. sehingga bulan Jun 2018, MHTC hanya menggunakan sejumlah RM8.49 juta (45.1%) daripada keseluruhan peruntukan pembangunan berjumlah RM18.83 juta yang telah disalurkan oleh KKM;
- ii. wujud keperluan untuk menambah baik aspek perancangan yang teliti dalam pembangunan laman sesawang pelancongan kesihatan Malaysia; dan

- iii. peranan rakan strategik bagi memasarkan jenama Malaysia dan bertindak sebagai pejabat perwakilan di Bangladesh dan Vietnam adalah kurang berkesan kerana objektif dan sasaran yang ditetapkan dalam perjanjian tidak dilaksanakan sepenuhnya.

6.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui dan maklum balas MHTC telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 15 Oktober 2018 dan maklum balas susulan yang diterima pada 18 Oktober 2018 juga telah diambil kira. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

6.6.1. Kedudukan Kewangan

6.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan MHTC bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 6.1**.

JADUAL 6.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

BUTIRAN	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)
Pendapatan	0.56	1.07	0.75
Lain-lain Pendapatan	19.75	21.00	18.03
JUMLAH PENDAPATAN	20.31	22.07	18.78
Perbelanjaan Pentadbiran	(18.01)	(19.18)	(18.82)
Lain-lain Perbelanjaan	(1.12)	(0.92)	(0.88)
JUMLAH PERBELANJAAN	(19.13)	(20.10)	(19.70)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	1.18	1.97	(0.92)
Cukai	-	-	(0.31)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	1.18	1.97	(1.23)
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	3.88	5.85	4.62
JUMLAH ASET	29.40	24.01	16.30
JUMLAH LIABILITI	25.51	18.15	11.68
JUMLAH EKUITI	3.89	5.86	4.62
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	29.40	24.01	16.30
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	25.38	19.06	13.54

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

6.6.1.2. Pendapatan MHTC dijana melalui yuran tahunan keahlian hospital, yuran pameran (exhibitor fee), yuran penyertaan delegasi dan penajaan acara. Yuran tahunan keahlian hospital merupakan yuran yang dikenakan kepada

hospital swasta yang menjadi ahli di bawah MHTC dan menyumbang antara 47.4% hingga 67.2% kepada pendapatan syarikat bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017. Pada tahun 2017, pendapatan MHTC menurun sejumlah RM314,187 (29.5%) berbanding tahun 2016 antaranya disebabkan oleh pengurangan pendapatan daripada hasil penajaan acara.

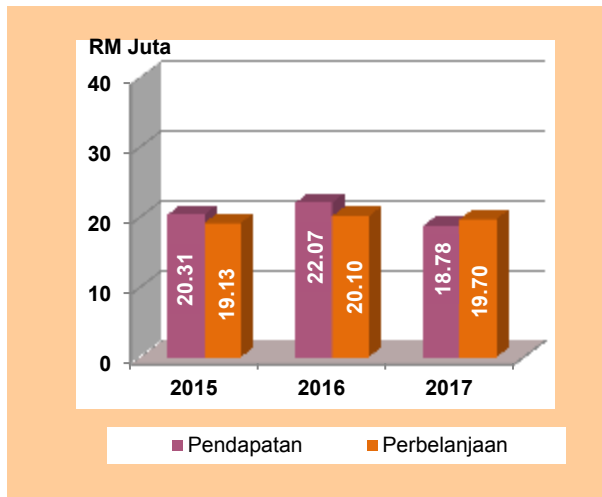
6.6.1.3. Perolehan daripada pelunasan geran Kerajaan yang diiktiraf sebagai lain-lain pendapatan menyumbang sebanyak 94% (2015), 90.8% (2016) dan 92.3% (2017) kepada jumlah keseluruhan pendapatan tahunan syarikat. Lain-lain pendapatan MHTC menunjukkan penurunan sejumlah RM2.97 juta (14.1%) pada tahun 2017 berbanding tahun 2016 kesan daripada pelunasan geran yang diiktiraf sebagai pendapatan hanya berjumlah RM17.34 juta berbanding RM20.04 juta pada tahun 2016. Selain itu, lain-lain pendapatan MHTC juga merangkumi faedah deposit tetap dan keuntungan kadar tukaran mata wang asing. Trend jumlah pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 6.1** dan **Carta 6.1**.

6.6.1.4. Pada tahun 2017, MHTC mencatatkan penurunan sejumlah RM363,368 (1.9%) bagi perbelanjaan pentadbiran berbanding tahun 2016 iaitu selari dengan penurunan pengiktirafan perolehan daripada geran Kerajaan berbanding tahun sebelumnya. Perbelanjaan pentadbiran antaranya merangkumi perbelanjaan promosi dan pengiklanan, gaji dan faedah kakitangan MHTC serta belanja pejabat. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, perbelanjaan promosi dan pengiklanan menyumbang antara 26% hingga 44.7% daripada jumlah perbelanjaan pentadbiran manakala gaji dan faedah kakitangan pula menyumbang antara 34% hingga 45.5%. Analisis Audit turut mendapati MHTC telah membayar sewa ruang pejabat berjumlah RM1.01 juta pada tahun 2017 berbanding RM0.75 juta pada tahun 2015 iaitu peningkatan sebanyak 34.6%. Lain-lain perbelanjaan pula merupakan belanja susut nilai kenderaan dan peralatan pejabat di mana item perbelanjaan ini menunjukkan trend penurunan bagi tempoh tiga (3) tahun iaitu antara 4.1% hingga 17.8%. Trend jumlah perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 6.1** dan **Carta 6.1**.

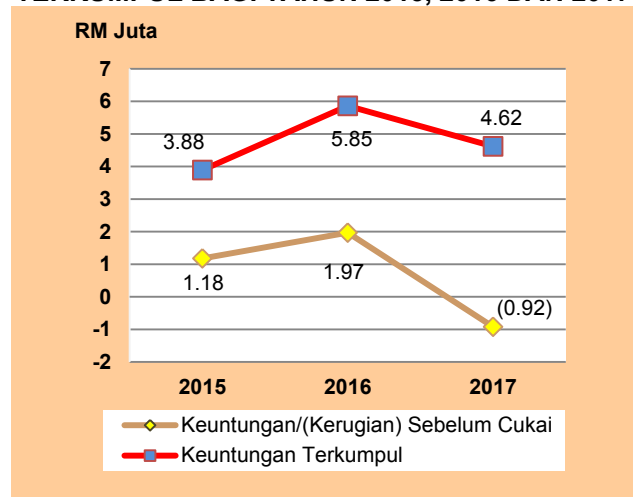
6.6.1.5. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah memberi kesan terhadap keuntungan/kerugian MHTC. MHTC merekodkan keuntungan sebelum cukai berturut-turut pada tahun 2015 dan 2016. Bagaimanapun, pada tahun 2017, sejumlah RM0.92 juta direkodkan sebagai kerugian sebelum cukai akibat daripada pengurangan geran operasi daripada KKM menyebabkan perbelanjaan pentadbiran tidak dapat ditampung melalui peruntukan yang disalurkan. Kerugian yang direkodkan ini memberi kesan kepada pengurangan keuntungan terkumpul berjumlah RM1.23 juta.

Namun, sehingga 31 Disember 2017, MHTC masih merekodkan keuntungan terkumpul berjumlah RM4.62 juta. **Jadual 6.1** dan **Carta 6.2** adalah berkaitan.

CARTA 6.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



CARTA 6.2
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN)
SEBELUM CUKAI DAN KEUNTUNGAN
TERKUMPUL BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



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

6.6.1.6. Analisis Audit juga mendapati MHTC mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun ini. Komponen terbesar yang menyumbang kepada aset syarikat ialah deposit tetap di bank berlesen. Bagaimanapun, jumlah aset MHTC pada tahun 2017 menunjukkan penurunan berjumlah RM7.71 juta (32.1%) kesan daripada pengeluaran deposit tetap di bank berjumlah RM7.57 juta. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, geran Kerajaan yang diiktiraf sebagai pendapatan tertunda menyumbang antara 77.2% hingga 89.8% daripada jumlah liabiliti syarikat. Melalui analisis nisbah kewangan, adalah didapati tahap kecairan syarikat pada tahun 2017 adalah pada kadar 1.2:1 menunjukkan syarikat masih mampu memenuhi obligasi jangka pendeknya. Secara purata, MHTC mengambil masa antara 32 hingga 69 hari untuk mengutip hutang berbanding polisi kutipan kredit selama 30 hari.

6.6.1.7. Analisis Audit turut dijalankan terhadap aliran tunai MHTC bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun kewangan 2017, MHTC mempunyai tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM13.54 juta dengan pengurangan sejumlah RM5.52 juta (28.9%) berbanding pada tahun 2016 kesan daripada defisit aliran tunai bersih daripada aktiviti operasi dan pembiayaan. Defisit aliran tunai bersih daripada operasi pada tahun 2017 berjumlah RM1.15 juta menunjukkan MHTC kurang berupaya memenuhi

keperluan perbelanjaan operasi dengan sumber dalaman syarikat. Bagaimanapun, aliran tunai bersih daripada aktiviti pelaburan adalah positif antaranya disumbang oleh faedah diterima berjumlah RM0.65 juta dan sejumlah RM1.50 juta deposit tetap di bank dicairkan bagi membiayai operasi syarikat.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 9 dan 18 Oktober 2018

MHTC telah membentangkan Bajet Mengurus 2019 berjumlah RM21.08 juta kepada KKM bagi mendapat pertimbangan daripada KKM untuk meningkatkan penyaluran geran/peruntukan kepada MHTC. Selain itu, untuk mengurangkan kebergantungan kepada geran Kerajaan, MHTC sedang merancang/menjalankan projek yang dapat menghasilkan pendapatan seperti berikut:

- a) *Meet & Great Service (MGS);***
- b) *Business advisory & consulting service;***
- c) *Partnership with Affiliate in generating commission; and***
- d) *Integrated Ads on selling advertisement packages on digital platform and at Medical Concierge & Lounge.***

MHTC telah mempertingkatkan tahap kecekapan tempoh kutipan hutang melalui kerjasama *Account Manager* yang selalu berhubung dengan hospital swasta. MHTC juga tidak menggalakkan tindakan undang-undang terhadap hospital swasta bagi memastikan hubungan baik dengan pemain industri penting tidak terjejas.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan MHTC adalah kurang stabil. Bagaimanapun, syarikat ini telah mengambil langkah proaktif memperkukuhkan kedudukan kewangan syarikat bermula pada tahun 2018 melalui pelaksanaan projek yang dapat menghasilkan pendapatan.

6.6.2. Prestasi Aktiviti

6.6.2.1 Pencapaian Output

a. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama

Pengukuran pencapaian output dilaksanakan secara analisis jurang iaitu pencapaian sebenar Petunjuk Prestasi Utama (KPI) berbanding sasaran yang ditetapkan. Berdasarkan kertas Lembaga Pengarah MHTC bertarikh 2 April 2015, KPI yang diukur menggambarkan penilaian terhadap kejayaan syarikat dalam mencapai objektif dan sasaran yang ditetapkan. Berdasarkan KPI syarikat, pihak Audit telah menilai pencapaian aktiviti bagi tiga (3) teras utama syarikat iaitu pencapaian MHTC sebagai pemudah cara industri, pemasaran digital dan kemapanan industri. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

- i. Pencapaian bagi bilangan inisiatif pemudah cara industri bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017 telah melebihi sasaran yang ditetapkan. Pada tahun 2016, sebanyak 20 inisiatif pemudah cara dilaksanakan berbanding lima (5) inisiatif yang disasarkan. Inisiatif utama yang berjaya dilaksanakan adalah mendapatkan kelulusan dari Kementerian Dalam Negeri berkenaan laluan *fast track* bagi proses visa kepada pelancong kesihatan daripada Bangladesh dan Myanmar serta inisiatif *business-to-business* bagi pasaran sasaran antaranya kerjasama dengan bank tempatan. Pada tahun 2017, MHTC berjaya melaksanakan 17 (170%) inisiatif berbanding 10 inisiatif yang disasarkan. Antaranya adalah perjanjian persefahaman dengan bank, syarikat insurans dan syarikat pelancongan di pasaran sasaran iaitu Indonesia, Vietnam, Myanmar dan China.
- ii. Inisiatif *Government-to-Government* (G2G) merupakan KPI yang ditetapkan bagi mengukur bilangan perjanjian persefahaman yang ditandatangani bagi pesakit yang dirujuk ke hospital di Malaysia. Pada tahun 2016, MHTC hanya berjaya mengadakan *Visiting Consultant Programme* dengan Menteri Kesihatan UAE. Berdasarkan kertas Lembaga Pengarah MHTC bertarikh 28 Februari 2017, pengurusan MHTC menyatakan antara cabaran yang dihadapi oleh MHTC adalah persaingan dengan negara lain dan kekangan hospital Malaysia menyediakan *outcome based performance*. Pada tahun 2017, rundingan awal telah dimulakan dengan Menteri Kesihatan Brunei dan syarikat insurans di Maldives. Bagaimanapun, pertukaran pegawai

bertanggungjawab di Brunei dan pergolakan politik di Maldives menyebabkan rundingan tidak dapat dimuktamadkan.

- iii. Sasaran bagi mengadakan *Malaysia Year of Health & Wellness 2018* tidak dapat dilaksanakan kerana berdasarkan Surat Kementerian Kewangan Malaysia bertarikh 7 Februari 2017, Kementerian tidak meluluskan peruntukan tambahan berjumlah RM30 juta bagi penganjuran program tersebut bagi tahun 2017 dan 2018 serta mencadangkan ianya dilaksanakan secara kerjasama dengan MOTAC dan agensi swasta.
- iv. Bagi inisiatif pemasaran digital, MHTC telah mencapai sasaran yang ditetapkan dengan penyiapan medium media sosial pada tahun 2015 dan pelancaran web portal pada tahun 2016.
- v. Bagaimanapun, pengurusan MHTC tidak menetapkan sasaran bilangan aktiviti promosi pelancongan kesihatan Malaysia dalam KPI syarikat. Penilaian yang tidak menyeluruh ini memberi kesan kepada pencapaian keseluruhan output MHTC dalam menyatakan justifikasi penggunaan geran Kerajaan. Selain itu, sasaran pendapatan kepada syarikat tidak diambil kira sebagai KPI kerana MHTC tidak memperoleh pendapatan secara langsung daripada aktiviti promosi yang dijalankan. Butiran pencapaian KPI untuk tempoh tahun 2015 hingga bulan Jun 2018 adalah seperti **Jadual 6.2**.

JADUAL 6.2
PETUNJUK PRESTASI UTAMA MHTC
BAGI TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN (Q2) 2018

BUTIRAN	2015		2016		2017		2018	
	SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI Q2 2018
1. PEMUDAH CARA INDUSTRI (FACILITATION)								
Bilangan Inisiatif Pemudah Cara Yang Dimuktamadkan	5	5	5	20	10	17	10	9
Bilangan Perjanjian /MOU bagi <i>Government-to-Government</i> yang Dimuktamadkan			3	1	1	0		
Kelulusan Mengadakan <i>Malaysia Year of Health & Wellness 2018</i>			Julai	Nov.				
Pelaksanaan <i>Flagship Medical Tourism Hospital Programme</i> (Bilangan hospital)							1	Ditangguh

BUTIRAN	2015		2016		2017		2018	
	SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI Q2 2018
2. PEMASARAN DIGITAL (DIGITAL MARKETING)								
Pembangunan Media Sosial (Siap)	Dis.	Dis.						
Pelancaran Web Portal (Siap)			Mei	Ogos				
Engagement Rate - Facebook			12,000	180,000				
Lead Generation Through Digital Assets (No.Unique Enquiries)					2,700	2,829		
3. KEMAMPAHAN SYARIKAT (SUSTAINABILITY)								
Kelulusan bagi Mewujudkan Sustainable Business Model			Q4 2016	Q2 2016 dan Q3 2016	Q2 2018	Q4 2017	Launch	Launch Meet & Greet Services di KLIA pada 1 Julai 2018

Sumber: Kertas Lembaga Pengarah Bagi Pembentangan KPI dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MHTC

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 9 dan 18 Oktober 2018

MHTC sebagai agensi pemasaran industri pelancongan kesihatan Malaysia berperanan untuk menjalankan pelbagai aktiviti bagi mengukuhkan jenama Malaysia sebagai destinasi unggul di peringkat antarabangsa serta menerajui kegiatan pemasaran di destinasi sasaran bersama hospital dan fasiliti kesihatan terpilih. Proses ini mengambil jangka masa yang tertentu dan perlu dipantau daripada segi pencapaian industri keseluruhannya.

Memandangkan lumrah pulangan industri ini tidak berjangka pendek, kesan aktiviti MHTC berjangka panjang dan memberi impak yang sukar dinilai secara langsung. Keberkesanan aktiviti MHTC dapat dilihat dalam peningkatan industri secara menyeluruh daripada segi jumlah pelancong kesihatan serta pendapatan hospital dan fasiliti kesihatan secara menyeluruh. Proses menjejaki pesakit spesifik yang telah menyertai aktiviti pemasaran MHTC juga amat sukar mengambil kira Akta Perlindungan Data Peribadi yang melarang maklumat pesakit dikongsi oleh hospital dengan pihak luar serta tidak dapat ditentukan jangka masa pesakit akan membuat keputusan selepas menyertai aktiviti pemasaran MHTC. Oleh sebab itu, MHTC menggunakan prestasi dan pencapaian industri sebagai KPI utama dalam menilai keberkesanan kegiatan pemasaran di destinasi sasaran.

Dalam menilai prestasi dan pencapaian MHTC bagi mengukuhkan jenama Malaysia sebagai destinasi unggul, MHTC telah memulakan proses Audit

jenama (brand Audit) pada tahun 2018 yang dijalankan secara berperingkat untuk mengukur keberkesanan aktiviti pemasaran dan penjenamaan yang dilakukan. Audit jenama ini difokuskan kepada destinasi pasaran sasaran di mana MHTC menjalankan kegiatan pemasaran dan penjenamaan untuk memastikan kesedaran masyarakat tempatan terus meningkat selaras dengan aktiviti yang dijalankan.

Pada pendapat Audit, pengurusan MHTC telah menunjukkan kecekapan dalam melaksanakan inisiatif pemudah cara industri dan inisiatif pemasaran digital.

6.6.2.2. Pencapaian Outcome

- a. Pelancongan kesihatan adalah *entry point project* (EPP) 4 bagi Bidang Keberhasilan Utama Ekonomi atau *National Key Economic Areas* (NKEA) di bawah KKM. Pada bulan Ogos 2011, Majlis Ekonomi bersetuju MHTC dikorporatkan sebagai syarikat dan akan diberikan sejumlah RM23 juta geran mengurus secara tahunan sehingga tahun 2020 dan geran pembangunan berjumlah RM60 juta. Sehubungan itu, KPI bagi MHTC adalah untuk menyasarkan pendapatan daripada industri pelancongan kesihatan berjumlah RM431 juta pada tahun 2011 dan RM9.6 bilion pada tahun 2020. Bagi mencapai sasaran tahun 2020, kadar pertumbuhan hasil pendapatan mestilah sekurang-kurangnya pada tahap 41% setahun. Bagaimanapun, sasaran ini telah dipinda pada tahun 2015 kerana hasil kajian oleh Frost & Sullivan mendapati kadar pertumbuhan realistik berdasarkan permintaan adalah pada tahap 15%. Pindaan sasaran ini dipersetujui oleh Lembaga Pengarah dan Menteri Kesihatan dengan menyasarkan hasil pendapatan daripada industri pelancongan kesihatan mencapai RM2.8 bilion pada tahun 2020.
- b. Berdasarkan penetapan KPI Menteri Kesihatan, pelancongan kesihatan didefinisikan sebagai keseluruhan pelancong kesihatan yang datang ke Malaysia semata-mata untuk mendapatkan perkhidmatan perubatan, pelancong yang mendapatkan rawatan semasa percutian di Malaysia serta pesakit warganegara asing yang menetap di Malaysia dan mendapatkan perkhidmatan perubatan di hospital swasta di Malaysia. Semakan Audit mendapati MHTC telah menetapkan sasaran hasil pendapatan daripada penjagaan kesihatan oleh hospital swasta sebagai pengukur kepada pencapaian industri pelancongan kesihatan. Kaedah pengukuran adalah melalui data yang dikumpul oleh Pusat Informatik Kesihatan, KKM bagi

semua hospital swasta serta data yang diperoleh oleh Bahagian Penyelidikan dan Informatik MHTC bagi pusat penjagaan ambulatori dan klinik pergigian yang berdaftar dengan MHTC. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017, didapati MHTC telah mencapai sasaran yang ditetapkan iaitu antara 107.1% hingga 112.3%. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 6.3**.

JADUAL 6.3
SASARAN DAN PENCAPAIAN PENDAPATAN DARIPADA PELANCONGAN
KESIHATAN BAGI TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN (Q2) 2018

TAHUN	SASARAN (RM Juta)	PENCAPAIAN SEBENAR	
		(RM Juta)	%
2015	854	914.40	107.1
2016	1,000	1,123.00	112.3
2017	1,150	1,272.70	110.7
2018 (hingga Jun)	1,500	372.10	24.8

Sumber: Laporan Pencapaian Bulanan (KPI) YBMK – NKEA dan Petunjuk Prestasi Utama MHTC

- c. Analisis data menunjukkan dalam tempoh tujuh (7) tahun, hasil pendapatan daripada pelancongan kesihatan mengalami peningkatan yang signifikan iaitu sebanyak 141.4% (RM745.5 juta) pada tahun 2017 berbanding RM527.2 juta pada tahun 2011. Bilangan pelancong kesihatan secara keseluruhannya juga menunjukkan peningkatan yang ketara pada tahun 2017 iaitu sebanyak 1,047,866 orang (162.9%) berbanding 643,145 orang pada tahun 2011. Analisis data juga mendapati penyaluran geran mula berkurangan pada tahun 2016 namun hasil pendapatan daripada pelancongan kesihatan masih lagi mencatatkan kadar pertumbuhan tahunan dua digit (13.4%) pada tahun 2017. Sungguhpun data menunjukkan MHTC telah mencapai sasaran yang ditetapkan dan menunjukkan peningkatan positif setiap tahun, namun didapati kadar pertumbuhan tahunan adalah tidak konsisten bagi mencapai sasaran hasil pendapatan pelancongan kesihatan berjumlah RM2.8 bilion pada tahun 2020 (rujuk **Jadual 6.4** dan **Carta 6.3**). Berdasarkan laporan pencapaian KPI 2017 kepada Menteri Kesihatan, pengurusan MHTC menjelaskan antara cabaran yang dihadapi oleh MHTC adalah faktor kekangan dana bagi menjalankan aktiviti pemasaran dan promosi memandangkan bajet berjumlah RM30 juta bagi melaksanakan *Malaysia Year of Health and Wellness 2018* tidak diluluskan oleh Kementerian Kewangan Malaysia dan MHTC hanya menerima sejumlah RM11 juta geran pada tahun 2017 di mana hanya RM1 juta dapat diperuntukkan untuk aktiviti promosi.

JADUAL 6.4
GERAN DITERIMA, HASIL PENDAPATAN DARIPADA PELANCONGAN KESIHATAN
DAN BILANGAN PELANCONG BAGI TAHUN 2011 HINGGA BULAN JUN 2018

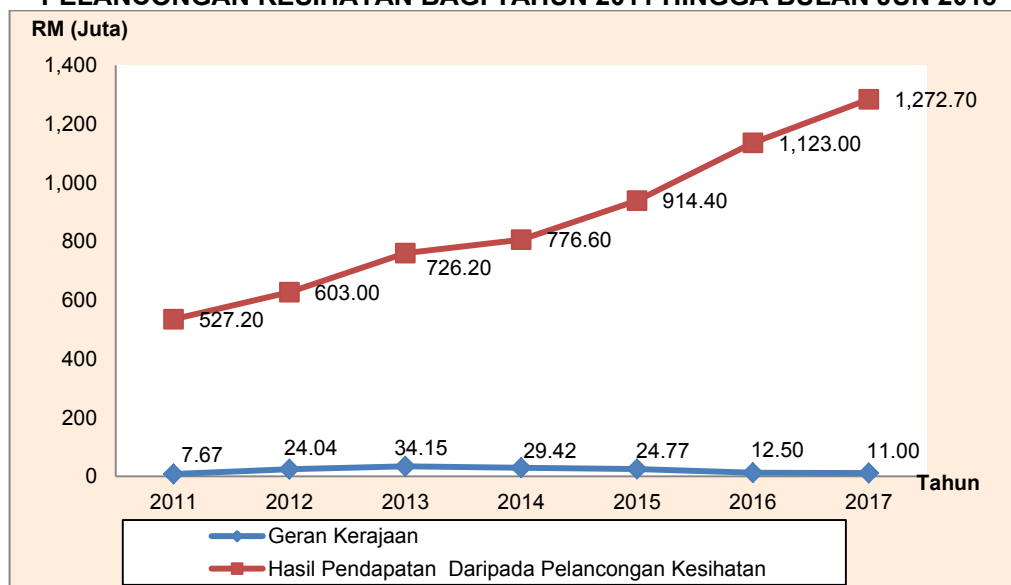
BUTIRAN/TAHUN	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 (Hingga Jun)
Geran Kerajaan (RM Juta)	7.67	24.04	34.15	29.42	24.77	12.50	11.00	18.42
Pendapatan Daripada Pelancongan Kesihatan (RM Juta)	527.20	603.00	726.20	776.60	914.40	1,123.00	*1,272.70	**372.1
Kadar Pertumbuhan Tahunan bagi Hasil Pendapatan Daripada Pelancongan Kesihatan (%)	-	14.4	20.4	6.9	17.7	22.8	13.4	-
Bilangan Pelancong (Orang)	643,145	728,119	880,745	881,751	859,234	921,481	*1,047,866	**310,749

Sumber: Laporan Pencapaian Bulanan (KPI) YBMK – NKEA, Petunjuk Prestasi Utama dan Maklumat Penerimaan Geran MHTC

Nota: (*) - *Cumulative Average Respond Rate* Adalah 81% Untuk Data Pada Tahun 2017 Merujuk Kepada Kutipan Data Pada 16 Mei 2018

(**) - *Cumulative Average Respond Rate* Adalah 36% Untuk Data Pada Tahun 2018 Merujuk Kepada Kutipan Data Pada 26 Jun 2018

CARTA 6.3
GERAN DITERIMA MHTC BERBANDING HASIL PENDAPATAN INDUSTRI
PELANCONGAN KESIHATAN BAGI TAHUN 2011 HINGGA BULAN JUN 2018



Sumber: Petunjuk Prestasi Utama dan Maklumat Penerimaan Geran MHTC

- d. Selanjutnya, analisis Audit mendapati bagi mencapai sasaran hasil pendapatan daripada pelancongan kesihatan berjumlah RM2.8 bilion pada tahun 2020, kadar pertumbuhan tahunan adalah sekurang-kurangnya 30% setahun mulai tahun 2018. Unjuran hasil pendapatan pelancongan kesihatan bagi tahun 2018 hingga 2020 adalah seperti **Jadual 6.5**.

JADUAL 6.5
UNJURAN HASIL PENDAPATAN
PELANCONGAN KESIHATAN BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

UNJURAN HASIL PENDAPATAN PELANCONGAN KESIHATAN			
2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)
1,272.70			
KADAR PERTUMBUHAN			
20%	1,527.24	1,832.69	2,199.23
25%	1,590.88	1,988.59	2,485.74
30%	1,654.51	2,150.86	2,796.12
31%	1,667.24	2,184.08	2,861.14

Sumber: Jabatan Audit Negara

- e. Bagi mengukur impak keseluruhan sumbangan industri pelancongan kesihatan kepada ekonomi Malaysia, Jabatan Audit Negara telah memohon data dari Jabatan Perangkaan Malaysia melalui pesanan atas talian *eStatistik*. Adalah didapati sumbangan hasil pendapatan daripada perbelanjaan berkaitan kesihatan oleh pesakit bukan pemastautin di Malaysia kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) adalah pada kadar 0.09% pada tahun 2017 berbanding 0.06% pada tahun 2011. Sungguhpun sumbangan kepada KDNK negara masih lagi pada tahap minimum, namun industri pelancongan kesihatan telah menunjukkan impak yang baik kepada ekonomi negara. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 6.6**.

JADUAL 6.6
SUMBANGAN HASIL PENDAPATAN DARIPADA PERBELANJAAN BERKAITAN KESIHATAN OLEH PESAKIT BUKAN PEMASTAUTIN DI MALAYSIA KEPADA KELUARAN DALAM NEGARA KASAR BAGI TAHUN 2011 HINGGA 2017

TAHUN	PERBELANJAAN BERKAITAN KESIHATAN OLEH PESAKIT BUKAN PEMASTAUTIN DI MALAYSIA (RM Juta)	KELUARAN DALAM NEGARA KASAR [KDNK] (RM Juta)	PERBELANJAAN BERKAITAN KESIHATAN OLEH PESAKIT BUKAN PEMASTAUTIN DI MALAYSIA KEPADA KDNK (%)
2011	511	911,733	0.06
2012	559	971,252	0.06
2013	690	1,018,614	0.07
2014	745	1,106,443	0.07
2015	914	1,158,513	0.08
2016	1,123	1,231,020	0.09
2017	1,266	1,353,380	0.09

Sumber: Jabatan Perangkaan Malaysia

- f. Selain itu, MHTC menganggarkan bagi setiap ringgit yang dibelanjakan oleh pelancong kesihatan, kesan pengganda (multiplier effect) kepada ekonomi Malaysia daripada sektor pelancongan adalah antara RM3 hingga RM4

merangkumi antaranya pengangkutan, penginapan dan makanan. Oleh itu bagi tahun 2017, hasil pendapatan berjumlah RM1.27 bilion daripada industri pelancongan kesihatan Malaysia menyumbang kepada impak ekonomi keseluruhan berjumlah RM5.08 bilion. Anggaran ini adalah berdasarkan tanda aras laporan *The Global Wellness Tourism Economy 2013 & 2015*, *Global Wellness Institute* yang menyatakan kesan pengganda kepada ekonomi daripada industri penjagaan kesihatan adalah 3.03 kali.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 18 Oktober 2018 dan 8 November 2018

Strategi pemasaran MHTC telah menekankan aspek promosi yang lebih berfokus dan khidmat kesihatan bernilai tinggi yang menawarkan rawatan perubatan khusus (niche) termasuk rawatan jantung, rawatan onkologi, rawatan ortopedik, rawatan kesuburan seperti IVF, rawatan estetik dan lain-lain rawatan bernilai tinggi. Bagi memacu pertumbuhan industri dan memastikan sasaran kadar pertumbuhan tahunan mencapai tahap 30%, satu projek khas iaitu Hab Kesuburan dan Kardiologi telah dilancarkan pada penghujung tahun 2017 untuk memberi tumpuan dengan lebih spesifik dan lebih berfokus kepada rawatan bernilai tinggi. Di samping itu promosi berterusan pakej kesihatan bernilai tinggi dilaksanakan bersama hospital ahli MHTC dan rakan strategik di negara sasaran iaitu China, Indonesia dan Australia.

Bagaimanapun, kekangan perbelanjaan pada tahun 2018 telah menyebabkan banyak strategi pemasaran yang dirancang tidak dapat dilaksanakan. Ini menyebabkan sasaran pertumbuhan 30% berisiko tinggi dan tidak tercapai oleh industri memandangkan sebahagian besar perancangan dan pelaksanaan strategi terancang terpaksa ditunda ke tahun 2019.

Sasaran pertumbuhan industri bagi tahun 2018 telah disemak semula kepada 18% disebabkan inisiatif utama yang tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya akibat sekatan belanjawan dan telah dibentangkan kepada Kementerian Kewangan Malaysia pada 14 Oktober 2018. Di samping itu, selaras dengan pengumuman Bajet 2019 pada 2 November 2018, kadar pertumbuhan industri telah ditetapkan pada sasaran 25% bagi tahun 2019.

Pada pendapat Audit, MHTC telah mempertingkatkan usaha menggiatkan strategi pemasaran dan promosi yang lebih fokus untuk menarik lebih ramai pelancong mendapatkan rawatan di Malaysia.

6.6.3. Pengurusan Aktiviti

Objektif pengkorporatan MHTC daripada sebuah unit KKM kepada SBMJ adalah bagi membangunkan industri pelancongan kesihatan Malaysia. Ini sejajar dengan Pelan Tindakan Ekonomi Negara yang mengiktiraf industri ini sebagai satu sumber utama penyumbang kepada ekonomi negara. Bagi menyokong inisiatif ini, Kerajaan melalui bajet tahunan KKM telah menyalurkan sejumlah peruntukan dengan hasrat memacu ekonomi ke tahap yang lebih baik.

6.6.3.1. Prestasi Perbelanjaan Geran Mengurus

- a. Mesyuarat Majlis Ekonomi pada 22 Ogos 2011 telah bersetuju MHTC disalurkan geran mengurus tahunan berjumlah RM23 juta hingga tahun 2020. Objektif pemberian geran adalah untuk menyokong pertumbuhan industri pelancongan kesihatan supaya mencapai matlamat sasaran hasil pendapatan yang ditetapkan.
- b. Bagi mempromosikan industri pelancongan kesihatan Malaysia dan menampung perbelanjaan operasi syarikat, KKM telah menyalurkan dana dalam bentuk geran mengurus berjumlah RM132.44 juta. Geran ini disalurkan secara tahunan mulai tahun 2011 hingga bulan Jun 2018. Selain itu, pada tahun 2012, Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU) melalui JPM telah meluluskan sejumlah RM6.27 juta peruntukan mengurus di bawah bajet NKEA kepada MHTC. Bagi tempoh tahun 2011 hingga bulan Jun 2018, MHTC telah membelanjakan sejumlah RM133.87 juta (96.5%) daripada RM138.71 juta geran yang diterima. Butiran peruntukan dan perbelanjaan geran mengurus adalah seperti **Jadual 6.7**.

JADUAL 6.7
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
GERAN MENGURUS BAGI TAHUN 2011 HINGGA BULAN JUN 2018

TAHUN	GERAN MENGURUS			BAKI GERAN (RM Juta)	PENGUNAAN GERAN
	TERIMA (RM Juta)	BELANJA			
		(RM Juta)	(%)		
2011-2013	60.67	58.47	96.4	2.20	Perbelanjaan operasi syarikat serta menjalankan aktiviti pemasaran & promosi industri pelancongan kesihatan Malaysia
2014	22.77	18.24	73.0	6.73	
2015	22.77	17.26	58.5	12.24	
2016	12.50	18.55	75.0	6.19	
2017	10.00	15.60	96.4	0.59	
2018 (Hingga Jun)	10.00	5.75	54.3	4.84	
JUMLAH	138.71	133.87	96.5		

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit, *Management Account*, Surat Penyaluran Peruntukan daripada KKM & Baucar Bayaran/EFT Jabatan Perdana Menteri

- c. **Jadual 6.7** menunjukkan prestasi tahunan perbelanjaan geran daripada peruntukan mengurus Kerajaan adalah antara 58.5% hingga 96.4% bagi tempoh tahun 2011 hingga 2017. Adalah didapati peratus perbelanjaan pada tahun 2015 hanyalah pada tahap 58.5%. Ini adalah kerana pada bulan April 2015, KKM telah menarik balik sejumlah RM10 juta peruntukan yang telah disalurkan berikutan daripada tindakan semakan semula bajet di peringkat Kementerian. Bagaimanapun, pada bulan Oktober 2015, Kementerian Kewangan Malaysia telah menarik balik sekatan peruntukan mengurus berjumlah RM10 juta bagi tujuan menampung semula keperluan pelaksanaan aktiviti pelancongan kesihatan oleh MHTC. Peruntukan tambahan berjumlah RM10 juta yang diterima oleh MHTC pada bulan Oktober 2015 memberi kesan kepada penurunan prestasi penggunaan geran pada tahun 2015 kerana tempoh perbelanjaan yang terhad.
- d. Pada tahun 2016 dan 2017, MHTC hanya diluluskan sejumlah RM12.5 juta dan RM10 juta iaitu 54.3% dan 43.5% daripada jumlah asal yang dipersetujui oleh Majlis Ekonomi berikutan langkah penjimatan Kerajaan dan keutamaan kepada perbelanjaan di bawah KKM sendiri. Analisis Audit mendapati MHTC telah menggunakan sepenuhnya geran yang diterima dan baki geran tahun terdahulu pada tahun 2017. Baki geran pada tahun 2017 berjumlah RM0.59 juta adalah merupakan peruntukan daripada PEMANDU yang diterima sejak tahun 2012 yang bertujuan untuk mewujudkan standard tanda aras perkhidmatan pelancongan kesihatan. Berdasarkan penjelasan pengurusan MHTC, inisiatif ini dibatalkan secara rasmi pada bulan Mei 2013 melalui keputusan yang dibuat oleh PEMANDU selepas mesyuarat yang diadakan dengan *Malaysian Society for Quality in Health* (MSQH) dan MHTC. Dalam perbincangan yang dipengerusikan oleh pihak PEMANDU pada 5 Mac 2013, MSQH membangkitkan usul mengenai skop organisasi mereka yang bertanggungjawab untuk mempromosikan dan menyokong peningkatan kualiti dan keselamatan dalam sektor penjagaan kesihatan Malaysia termasuk hospital dan pusat penjagaan ambulatori. Untuk mengelakkan sebarang pertindihan usaha ke atas pembangunan standard dalam penjagaan kesihatan, keputusan yang dibuat dalam mesyuarat tersebut adalah supaya MHTC tidak meneruskan projek ini.
- e. Selanjutnya, berdasarkan minit perbincangan antara MHTC bersama *Civil Service Delivery Unit* di bawah Unit Perancang Ekonomi pada bulan Mac 2018, pengagihan semula geran berjumlah RM0.59 juta tersebut perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah MHTC dan Menteri Kesihatan. Bagaimanapun, sehingga bulan Jun 2018 MHTC masih belum mendapat kelulusan bagi melaksanakan pengagihan semula peruntukan ini.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 18 Oktober 2018

MHTC telah mengadakan perbincangan bersama *Civil Service Delivery Unit* (CSDU), Jabatan Perdana Menteri yang telah mengambil alih tanggungjawab dari PEMANDU pada 28 Mac 2018 untuk membincangkan tentang penggunaan peruntukan berjumlah RM0.59 juta bagi projek pembangunan Garis Panduan *Centre of Excellence* (COE). Berdasarkan perbincangan, CSDU tiada halangan untuk MHTC menggunakan peruntukan tersebut bagi projek pembangunan Garis Panduan COE. Hasil mesyuarat memutuskan supaya MHTC mendapat kelulusan daripada Menteri Kesihatan sama ada melalui mesyuarat Lembaga Pengarah MHTC atau Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu NKEA *Healthcare* untuk pengagihan semula peruntukan ini. Memandangkan Jawatankuasa Pemandu NKEA *Healthcare* telah dibubarkan, pihak MHTC akan membuat rujukan kepada Menteri Kesihatan untuk mendapatkan kelulusan penggunaan peruntukan ini.

Pada pendapat Audit, geran mengurus telah digunakan dengan cekap berdasarkan keperluan MHTC. Bagaimanapun, kelewatan mendapatkan kelulusan bagi mengagihkan semula peruntukan berjumlah RM0.59 juta boleh menjejaskan kemajuan pembangunan Garis Panduan *Centre of Excellence*.

6.6.3.2. Peruntukan di bawah B11 (Perkhidmatan Am Perbendaharaan)

- a. Berdasarkan ucapan bajet 2018, sektor pelancongan merupakan antara penjana pendapatan utama kepada ekonomi negara. Oleh itu, industri pelancongan kesihatan turut diperkukuh menjadi sumber pendapatan negara, termasuklah menyediakan *end-to-end service* kepada pelancong kesihatan ke Malaysia. Melalui pembentangan bajet 2018, MHTC telah diperuntukkan sejumlah RM30 juta untuk melaksanakan dua (2) projek khas iaitu mempromosikan Malaysia sebagai Hab Rawatan Kesuburan termasuk *In Vitro Fertilization* (IVF) serta kardiologi Asia dan memperkenalkan Program *Flagship Medical Tourism Hospital* yang menawarkan insentif khusus kepada hospital swasta bagi menarik pelancong kesihatan.
- b. Semakan Audit mendapati sejumlah RM20 juta diperuntukkan bagi projek mempromosikan Malaysia sebagai Hab Rawatan Kesuburan termasuk IVF serta kardiologi Asia manakala RM10 juta diperuntukkan bagi Program *Flagship Medical Tourism Hospital*. Peruntukan daripada Kementerian

Kewangan Malaysia yang disalurkan melalui KKM adalah bagi keperluan kedua-dua projek bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020. Pada 5 Februari 2018, Kementerian Kewangan Malaysia telah menyalurkan sejumlah RM4.43 juta melalui KKM bagi suku tahun pertama (Januari hingga Mac). Penyaluran ini adalah berdasarkan unjuran keperluan yang dikemukakan oleh MHTC. Bagaimanapun, peruntukan ini hanya dikreditkan ke akaun MHTC pada bulan April 2018 kerana kesilapan nama syarikat menyebabkan MHTC menggunakan sumber kewangan dalaman syarikat bagi melaksanakan projek bagi tempoh bulan Januari hingga Mac 2018.

- c. Bagi tujuan mempromosikan Malaysia sebagai Hab Rawatan Kesuburan termasuk IVF serta kardiologi Asia, MHTC telah menerima sejumlah RM4.33 juta bagi unjuran keperluan suku tahun pertama tahun 2018. Berdasarkan senarai projek yang dijalankan di bawah program ini, didapati sehingga bulan Jun 2018, MHTC hanya membelanjakan sejumlah 40.4% (RM1.75 juta) daripada peruntukan yang diterima. Bagi Program *Flagship Medical Tourism Hospital*, perbelanjaan yang direkodkan berjumlah RM242,198 adalah melebihi peruntukan yang diluluskan/diterima untuk tempoh Januari hingga Mac iaitu RM100,000. Secara keseluruhannya, MHTC telah menggunakan sejumlah RM1.99 juta (45%) daripada RM4.43 juta. Berdasarkan penjelasan MHTC, perbelanjaan yang telah komited sehingga bulan Jun 2018 dengan bayaran secara berjadual adalah berjumlah RM2.34 juta. Manakala anggaran keperluan bagi bulan Julai hingga Disember 2018 adalah berjumlah RM16 juta. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 6.8**.

JADUAL 6.8
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN DI BAWAH B11
SEHINGGA BULAN JUN 2018

PROJEK	KELULUSAN PERUNTUKAN (RM Juta)	UNJURAN KEPERLUAN			STATUS SEHINGGA BULAN JUN 2018		
		2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)	DITERIMA (RM Juta)	BELANJA (RM Juta)	%
Mempromosikan Malaysia sebagai Hab Rawatan Kesuburan termasuk IVF serta Kardiologi Asia	20.00	15.00	5.00	-	4.33	1.75	40.4
Program <i>Flagship Medical Tourism Hospital</i>	10.00	3.00	5.00	2.00	0.10	0.24	240.0
JUMLAH	30.00	18.00	10.00	2.00	4.43	1.99	44.9

Sumber: Surat Penyaluran Peruntukan daripada Kementerian Kewangan Malaysia dan Unjuran Aliran Tunai B11

Pada pendapat Audit, masih terdapat ruang penambahbaikan bagi meningkatkan kecekapan prestasi perbelanjaan peruntukan Kerajaan di bawah B11 sehingga akhir tahun 2018.

6.6.3.3. Prestasi Perbelanjaan Geran Pembangunan

- a. Bagi menyokong pertumbuhan industri pelancongan kesihatan, Mesyuarat Majlis Ekonomi pada 22 Ogos 2011 juga telah bersetuju MHTC disalurkan geran pembangunan berjumlah RM60 juta. Di bawah RMKe-10, MHTC telah diluluskan sejumlah RM13.83 juta bagi melaksanakan program pembangunan industri pelancongan penjagaan kesihatan Malaysia. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2013 hingga 2015, MHTC telah menerima geran pembangunan berjumlah RM13.83 juta. Peruntukan yang diluluskan ini adalah bagi melaksanakan enam (6) projek pada tahun 2013, tujuh (7) projek pada tahun 2014 dan tiga (3) projek pada tahun 2015. Bagaimanapun, sehingga akhir tahun 2015, peruntukan yang telah dibelanjakan adalah berjumlah RM3.76 juta (27.2%). Di bawah RMKe-11 pula, MHTC telah diluluskan dan menerima sejumlah RM5 juta geran pembangunan. Secara keseluruhannya sehingga bulan Jun 2018, MHTC hanya menggunakan sejumlah RM8.49 juta (45.1%) daripada keseluruhan peruntukan pembangunan berjumlah RM18.83 juta yang telah disalurkan oleh KKM bagi tempoh tahun 2013 hingga bulan Jun 2018. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 6.9**.

JADUAL 6.9
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
GERAN PEMBANGUNAN RMKe-10 DAN RMKe-11

TAHUN	PERUNTUKAN				BUTIRAN KELULUSAN PERUNTUKAN
	LULUS/ TERIMA (RM Juta)	BELANJA (RM Juta)	%	BAKI (RM Juta)	
RMKe-10					
2013	5.18	1.41	27.2	3.77	Peruntukan bagi enam (6) projek berikut: i. <i>Call Centre</i> (RM1.10 juta) ii. <i>Interactive Web Portal</i> (RM0.60 juta) iii. <i>Training</i> (RM400,000) iv. <i>Research & Database – study by Frost & Sullivan: Research on Medical Tourists' Motivations & perceptions – Research to help grow medical tourism in Malaysia</i> (RM0.88 juta) v. <i>Market Intelligence – Partnership for Healthcare Travel Excellence (PHTE) for three (3) disciplines namely Assisted Reproductive Techniques, Orthopedics and Ophthalmology</i> (RM0.70 juta) vi. <i>Concierge & Lounge/Mobile Exhibit/Gallery</i> (RM1.50 juta)

TAHUN	PERUNTUKAN				BUTIRAN KELULUSAN PERUNTUKAN
	LULUS/ TERIMA (RM Juta)	BELANJA (RM Juta)	%	BAKI (RM Juta)	
2014	6.65	1.30	12.5	9.12	Peruntukan bagi tiga (3) projek baru iaitu Kajian Pasaran Terhadap Pelancong Kesihatan Pergigian, membina kiosk mudah alih di Menara Kuala Lumpur, Galeri Kuala Lumpur dan Dataran Merdeka, <i>Post-Surgical Insurance & Loyalty Card</i> serta empat (4) projek sambungan tahun 2014 iaitu web portal, latihan, PHTE (part II) dan <i>Concierge</i> KLIA 2.
2015	2.00	1.05	9.4	10.07	Peruntukan bagi pembangunan laman web pemasaran seperti berikut: i. <i>Content: articles – lifestyle and technical articles to support the infrastucture of the marketing website</i> (RM1.10 juta) ii. <i>Content: Images – medical tourism images customized by country/region of focus</i> (RM0.65 juta) iii. <i>Content: video – short videos to explain specific procedures that are commonly sought by medical travellers</i> (RM250,000)
JUMLAH	13.83	3.76	27.2		
RMKe-11					
2016	-	1.30		8.76	-
2017	1.00	1.43	14.7	8.33	Peruntukan sejumlah RM1 juta adalah bagi menjalankan dua (2) kajian penyelidikan pasaran bagi penetapan <i>baseline</i> iaitu: i. <i>Brand Health</i> – kajian yang dijalankan bagi mengukur tahap prestasi jenama penjagaan kesihatan Malaysia (peruntukan: RM0.70 juta) ii. <i>Brand Loyalty</i> – kajian bagi mengukur kesetiaan jenama terhadap penjagaan kesihatan Malaysia untuk meningkatkan kepuasan dan pengekalan pelanggan (peruntukan: RM300,000)
2018	4.00	2.00	16.2	10.32	Membangunkan: i. Penyelidikan dan pangkalan data - <i>Accelerating the development of COE Guidelines for private hospitals</i> (peruntukan: RM400,000) ii. Melaksanakan promosi taktikal - <i>Penganjuran Malaysia Year of Healthcare 2020</i> (peruntukan: RM3.60 juta)
JUMLAH	5.00	4.73			
JUMLAH KESELURUHAN	18.83	8.49	45.1		

Sumber: Jadual Sokongan Kepada Surat Permohonan Pengagihan Semula Baki Peruntukan Daripada Pihak EPU; Surat Penyaluran Peruntukan daripada KKM dan Maklumat Penggunaan Tunai Projek

- b. Selanjutnya, pada tahun 2015, MHTC telah membuat permohonan secara bertulis kepada Unit Perancang Ekonomi (EPU), JPM untuk mengagihkan semula baki geran pembangunan yang tidak digunakan bagi tahun 2013 dan 2014 berjumlah RM9.12 juta kepada projek pembangunan pada tahun 2015 dan seterusnya. MHTC juga telah mengemukakan surat permohonan pengagihan semula baki peruntukan geran pembangunan kepada pihak EPU pada tahun 2016 dan 2017. Bagaimanapun, tiada maklum balas diterima daripada pihak EPU. Berdasarkan penjelasan pihak EPU kepada pihak Audit pada bulan September 2018, tanggungjawab bagi meluluskan pengagihan semula baki adalah di bawah bidang kuasa KKM memandangkan peruntukan telah disalurkan sepenuhnya dan projek berkenaan seharusnya disiapkan. Pihak EPU turut menjelaskan bahawa memandangkan MHTC masih mempunyai baki peruntukan pembangunan daripada RMKe-10, peruntukan yang diluluskan di bawah RMKe-11 dikurangkan dan hanya meluluskan sejumlah RM1 juta dan RM4 juta peruntukan masing-masing pada tahun 2017 dan 2018. Semakan Audit seterusnya mendapati pengagihan semula baki peruntukan pembangunan bagi tahun 2013 dan 2014 telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah MHTC pada 2 April 2015.
- c. Analisis Audit terhadap baki geran pembangunan bagi tahun 2013 dan 2014 mendapati sejumlah RM1.05 juta (2015), RM1.30 juta (2016) dan RM1.43 juta (2017) telah dibelanjakan bagi melaksanakan projek pembangunan MHTC iaitu pembangunan web portal yang interaktif, risikan pasaran, penyelidikan dan pangkalan data dan MHTC *Concierge & Lounge*.
- d. Berdasarkan semakan Audit terhadap status projek yang dikemukakan oleh MHTC kepada Bahagian Pembangunan KKM serta rekod penggunaan peruntukan, prestasi perbelanjaan yang rendah bagi tempoh tahun 2013 hingga 2015 adalah disebabkan oleh faktor berikut:
 - i. tahun 2013 - hanya empat (4) daripada enam (6) projek yang dicadangkan bagi tahun 2013 telah dilaksanakan dengan keseluruhan kos berjumlah RM1.41 juta. Dua (2) projek lagi iaitu projek sistem panggilan berpusat (call centre) berjumlah RM1.1 juta di Jakarta, Indonesia dan pembangunan program latihan kemahiran berjumlah RM400,000 tidak dilaksanakan kerana MHTC mewujudkan *in house call centre* menerusi pejabat sendiri dan latihan tidak diteruskan memandangkan industri pelancongan kesihatan masih baru di Malaysia pada ketika itu. Manakala pengubahsuaian laman web yang diperuntukkan bagi tahun 2013 telah disiapkan dengan kos berjumlah RM151,050 (25.2%) berbanding peruntukan yang diluluskan berjumlah RM0.60 juta dan program perintis bagi *Partnership for Healthcare Travel*

Excellence disiapkan dengan hanya menggunakan 64.5% (RM451,795) daripada RM0.70 juta peruntukan yang diluluskan;

- ii. tahun 2014 - tiga (3) daripada tujuh (7) projek yang dicadangkan bagi tahun 2014 dengan peruntukan berjumlah RM4.04 juta tidak dilaksanakan iaitu kajian pasaran terhadap pelancong kesihatan pergigian, membina kiosk mudah alih di Menara Kuala Lumpur, Galeri Kuala Lumpur dan Dataran Merdeka serta *Post-Surgical Insurance & Loyalty Card*; dan
 - iii. tahun 2015 - peruntukan berjumlah RM2 juta yang diluluskan pada tahun 2015 bagi pembangunan kandungan laman web hanya digunakan pada tahun 2016 dan 2017 dengan kos berjumlah RM0.79 juta iaitu 39.5% daripada peruntukan yang diluluskan.
- e. Selain itu, pihak Audit mendapati prestasi perbelanjaan peruntukan pembangunan bagi tahun 2013 tidak mencapai 50%. Bagaimanapun, KKM telah menyalurkan sepenuhnya peruntukan pada tahun 2014 berjumlah RM6.65 juta dan RM2 juta pada tahun 2015. Kelulusan pengeluaran peruntukan sepenuhnya kepada MHTC yang tidak berdasarkan prestasi pelaksanaan serta kemajuan penyiapan projek menyebabkan geran pembangunan RMKe-10 mempunyai baki berjumlah RM10.07 juta.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 9 dan 18 Oktober 2018

Di bawah pentadbiran baru MHTC iaitu bermula pada tahun 2015, kesemua projek pembangunan telah dikaji semula bagi menyelaraskan projek dengan hala tuju yang baru. Projek yang diselaraskan kemudiannya telah dibentangkan kepada pihak Lembaga Pengarah dan KKM. Projek ini masih berpaksikan kepada skop projek yang telah ditetapkan dalam peruntukan pembangunan bagi RMKe-10. Kesemua projek pembangunan telah mendapat pengesahan dan persetujuan daripada Lembaga Pengarah untuk dilaksanakan. Pihak Unit Perancang Ekonomi seterusnya juga telah dimaklumkan mengenai projek yang diselaraskan ini.

Namun begitu, ada projek yang tergendala kerana faktor luaran di luar kawalan MHTC. Sebagai contoh projek MHTC *Concierge & Lounge* (MCL) di KLIA2 yang bergantung kepada pihak MAHB yang sedang menilai semula strategi mereka sendiri dan menyebabkan MHTC masih tidak memperoleh lokasi strategik untuk melaksanakan projek tersebut.

Sebagai tindakan penambahbaikan, pasukan pengurusan projek telah diwujudkan di Bahagian *Special Project* dan *Industry Facilitation* untuk memastikan projek di bawah belanjawan khas dan juga projek menggunakan geran pembangunan dilaksanakan mengikut masa dan belanjawan yang telah ditetapkan. Setiap bahagian juga akan memantau projek di bawah seliaan masing-masing. Bahagian *Special Project* ini akan mengemukakan laporan berkala kepada Jawatankuasa Pengurusan MHTC dan seterusnya status pelaksanaan projek akan diangkat untuk pelaporan kepada Lembaga Pengarah. Pasukan pengurusan projek berpusat ini akan berfungsi sepenuhnya pada bulan Disember 2018.

Pada pendapat Audit, prestasi perbelanjaan peruntukan pembangunan bagi RMKe-10 menunjukkan MHTC tidak cekap menggunakan peruntukan yang telah disalurkan oleh KKM. Bagaimanapun, MHTC berpotensi untuk mencapai kecekapan dalam penggunaan peruntukan dan pelaksanaan projek pembangunan pada masa hadapan melalui inisiatif mewujudkan pasukan pengurusan projek yang akan berfungsi pada bulan Disember 2018.

6.6.3.4. Pemasaran Digital - Laman Sesawang Pelancongan Kesihatan Malaysia

- a. MHTC mula menggunakan kaedah pemasaran digital secara meluas bermula tahun 2015 dan antara platform yang digunakan adalah melalui pewujudan laman sesawang bertujuan mempromosikan industri pelancongan kesihatan. Lembaga Pengarah MHTC telah meluluskan *MHTC Product Strategy and Planning for 2015-2018* pada 2 April 2015 dan salah satu strategi yang diluluskan adalah *Digital Marketing Business Model*.
- b. Berdasarkan *policy 7 (B), competitive procurement by way of proposal* [Request For Proposal (RFP)] menyatakan bagi transaksi bernilai RM100,000 (belanja yang tidak dibajetkan) dan RM2 juta (belanja yang dibajetkan) minimum tiga (3) cadangan RFP adalah diperlukan. Pada 16 April 2015, MHTC telah mengeluarkan RFP bagi pembangunan laman sesawang interaktif dengan menyatakan keperluan dan skop kerja. Tiga (3) vendor telah mengemukakan cadangan RFP pada tarikh yang ditetapkan. Berdasarkan *Special Management Committee Meeting* pada 29 April 2015, jawatankuasa telah memutuskan untuk memilih vendor yang mendapat skor yang tertinggi berdasarkan penilaian dengan syarat penetapan harga kontrak dan tempoh masa pelaksanaan perlu dirundingkan semula. Pada

18 Mei 2015, MHTC telah melantik syarikat Kasatria Technologies Sdn. Bhd. (Kasatria) sebagai vendor bagi melaksanakan pembangunan laman sesawang pelancongan kesihatan Malaysia dengan harga kontrak berjumlah RM804,000. Perjanjian *Interactive Portal (Medical Tourism Directory with e-Commerce)* dengan ciri-ciri *platform with payment integration* pula ditandatangani pada 1 Julai 2015. Pelantikan syarikat ini sebagai vendor telah dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah pada 7 Julai 2015.

- c. Klausula 3.1 perjanjian menyatakan tempoh kontrak adalah selama 14 bulan bermula 1 Jun 2015 hingga 31 Julai 2016 manakala klausula 14.1 menyatakan notis 60 hari perlu diberikan sekiranya mana-mana pihak ingin menamatkan perjanjian. Semakan Audit mendapati MHTC telah mengeluarkan surat penamatan awal pada 19 Julai 2016 iaitu 12 hari sebelum kontrak tamat. Berdasarkan surat tersebut, pengurusan MHTC menyatakan disebabkan perubahan dalam hala tuju perniagaan, perkhidmatan dan *deliverables* yang disediakan oleh Kasatria di bawah perjanjian yang berkuat kuasa adalah tidak lagi relevan kepada MHTC. Pihak Audit mendapati kertas cadangan bagi penamatan perjanjian ini telah diperakukan oleh Ketua Pegawai Eksekutif pada 15 Julai 2016. Pada mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 15 Ogos 2016, Lembaga Pengarah telah memutuskan bahawa elemen *payment gateway* tidak dimasukkan dalam pembangunan laman sesawang pada ketika itu. Selain itu, berdasarkan e-mel daripada pihak vendor kepada MHTC, isu berkenaan pembangunan laman sesawang tanpa fungsi *e-commerce* telah dibincangkan sejak bulan Disember 2015. Di bawah perjanjian ini, didapati MHTC telah membayar sejumlah RM402,000 bagi kerja-kerja yang telah diperakukan iaitu sejumlah RM241,200 dibayar pada 13 Julai 2017 bagi 30% bayaran kontrak setelah perjanjian ditandatangani dan sejumlah RM160,800 pada 13 November 2015 bagi bayaran 20% *deliverables* Projek I. Baki harga kontrak adalah berjumlah RM402,000.
- d. Seterusnya, kedua-dua pihak telah bersetuju untuk menamatkan kontrak bertarikh 1 Julai 2015 dengan bayaran untuk kerja yang telah dilakukan dan menandatangani kontrak baru iaitu *Medical Tourism Directory* pada 8 Ogos 2016 dengan nilai kontrak berjumlah RM318,000. Skop kerja telah diubah kepada spesifikasi baru yang mana perkhidmatan serta *deliverables* adalah selari dengan hala tuju perniagaan MHTC pada masa tersebut. Tempoh penyediaan adalah selama tujuh (7) bulan iaitu bermula 1 Ogos 2016 hingga 28 Februari 2017. *Sign off* bagi penyediaan kerja oleh vendor tersebut dibuat oleh Pengarah *Developmental Market* pada bulan Mac 2017. Berdasarkan penjelasan MHTC, laman sesawang telah disiapkan dan memenuhi keperluan MHTC sebagai direktori pelancongan kesihatan

di Malaysia yang memberikan maklumat berkenaan hospital dan fasiliti kesihatan yang dipromosikan oleh MHTC.

- e. Selanjutnya, pada 25 Oktober 2017, Lembaga Pengarah MHTC telah meluluskan strategi pasaran dan bidang fokus bagi mewujudkan hab bagi rawatan kesuburan dan kardiologi. Bagi memenuhi keperluan tersebut, ciri-ciri laman sesawang telah dikaji semula. Pihak Audit mendapati pada 5 Januari 2018, kertas cadangan pelaksanaan proses RFP bagi menaik taraf laman sesawang sedia ada dengan kos berjumlah RM0.55 juta telah dikemukakan untuk kelulusan Ketua Pegawai Eksekutif MHTC mengikut had kuasa kelulusan *Limit of Authority* bertarikh 2 April 2015 iaitu perolehan yang dibajetkan di bawah RM2 juta ke bawah. Berdasarkan kertas cadangan tersebut, hasil akhir laman sesawang sedia ada tidak memenuhi fungsi keperluan MHTC pada masa kini. Antara kelemahan yang dikenal pasti adalah reka bentuk program bersifat *hard-coding* di mana data atau parameter program yang tidak boleh diubah, tidak mesra bagi penggunaan telefon mudah alih dan imej yang tidak menarik perhatian. Melalui proses RFP dan dipersetujui oleh Ketua Pegawai Eksekutif, MHTC telah melantik Kyo Dejiteru Sdn. Bhd. pada 13 Mac 2018 sebagai vendor untuk membangunkan semula laman sesawang pelancongan kesihatan Malaysia. *Service Agreement* telah ditandatangani pada 24 April 2018 bagi tempoh 24 April 2018 hingga 11 Mei 2019. Berdasarkan semakan terhadap *Annexure A Service Agreement*, pihak Audit mendapati fungsi *e-commerce* dinyatakan sebagai *deliverables* bagi Projek II pelaksanaan dengan penyiapan sistem bersepadu pada 30 Jun 2018. Fungsi *e-commerce* yang dibangunkan pada tahun 2018 ini antaranya merangkumi *product package list*, *individual package page* dan *login page*. Laman sesawang yang dibangunkan pada tahun 2018 ini tidak mempunyai ciri yang sama dengan dengan perjanjian bertarikh 1 Julai 2015 di mana ciri *e-commerce* yang dinyatakan adalah menyediakan platform dengan integrasi bayaran antaranya *online reservation & payment*. Sehingga 30 Jun 2018, Fasa I telah disiapkan oleh vendor dan sejumlah RM143,736 telah dibayar pada 31 Mei 2018 iaitu bayaran pendahuluan setelah kontrak ditandatangani. Butiran lanjut bagi kontrak yang ditandatangani adalah seperti **Jadual 6.10**.

JADUAL 6.10
KONTRAK LAMAN SESAWANG PELANCONGAN KESIHATAN MALAYSIA

SYARIKAT	JENIS PERJANJIAN	TARIKH PERJANJIAN	TEMPOH KONTRAK	AMAUN KONTRAK (RM)	BAYARAN SEBENAR (RM)	STATUS
Kasatria Technologies Sdn. Bhd.	<i>Interactive Portal (Medical Tourism Directory with e-Commerce)</i>	01.07.2015	01.06.2015 – 31.07.2016 (14 bulan)	804,000	402,000	<i>Notice of early termination</i> dikeluarkan pada 19 Julai 2016.
Kasatria Technologies Sdn. Bhd.	<i>Medical Tourism Directory</i>	08.08.2016	01.08.2016 – 28.02.2017 (7 bulan)	318,000	318,000	Siap.
Kyo Dejiteru Sdn. Bhd.	<i>Service Agreement</i>	24.04.2018	24.04.2018 – 11.05.2019 (12 bulan)	479,120	143,736	Fasa I <i>live</i> pada 30 Mei 2018.
JUMLAH				1,601,120	863,736	

Sumber: Dokumen Perjanjian Berkaitan dan Baucar Bayaran

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 9 dan 18 Oktober 2018

Laman sesawang komersil MHTC diwujudkan bagi mempertingkatkan kebolehan pemasaran digital bertujuan untuk menarik pengguna internet antarabangsa. Pemasaran digital berpotensi tinggi untuk memastikan MHTC sentiasa berhubung dengan pasaran dan membolehkan MHTC berinteraksi dengan pasaran sama ada yang disasarkan atau secara amnya dengan kos yang berpatutan. Oleh sebab itu, perancangan laman sesawang ini telah diubah dari semasa ke semasa untuk diselaraskan dengan hala tuju pemasaran dan kemampuan MHTC secara keseluruhannya. Untuk menyokong keperluan MHTC, dua (2) projek laman sesawang yang berbeza telah dijalankan, iaitu Projek I – Kasatria Technologies Sdn. Bhd. (2015 – 2017) dan Projek II – Kyo Dejiteru Sdn. Bhd. (2018 – kini).

Pada tahun 2017, laman sesawang telah disiapkan oleh Kasatria Technologies Sdn. Bhd. dan diserahkan kepada MHTC. Laman sesawang tersebut menepati keperluan MHTC pada masa itu sebagai direktori pelancongan kesihatan di Malaysia serta memberi maklumat tentang hospital dan fasiliti kesihatan yang dipromosikan oleh MHTC.

Memandangkan keperluan MHTC telah berubah dan untuk mengekalkan daya saing selaras dengan perubahan industri, satu cadangan telah dibuat untuk membina laman sesawang komersial yang baru. Disamping itu, MHTC mengambil peluang untuk menambah ciri-ciri mesra telefon mudah alih dan reka bentuk yang lebih mesra pelanggan. Laman sesawang baru ini juga mempunyai ciri-ciri *e-commerce* yang berbeza daripada sebelum ini iaitu bersifat integrasi dengan laman rakan strategik yang boleh

menerima bayaran atas talian. Pewujudan laman sesawang komersil baru ini dijangka akan menepati keperluan MHTC bagi tempoh sekurang-kurangnya tiga (3) tahun dan tidak perlu dibangunkan semula sehingga tahun 2020.

Pada pendapat Audit, wujud keperluan untuk menambah baik aspek perancangan yang teliti dalam pembangunan laman sesawang pelancongan kesihatan Malaysia.

6.6.3.5. Peranan *Malaysia Healthcare Representative Office* (MHRO)

- a. Salah satu inisiatif MHTC bagi mewujudkan ekosistem holistik bagi pelancong kesihatan ke Malaysia adalah menerusi penubuhan pejabat perwakilan di pasaran sasaran yang dikenali sebagai *Malaysia Healthcare Representative Office* (MHRO). Berdasarkan kertas cadangan penubuhan, objektif penubuhan MHRO adalah sebagai pusat sehenti bagi pelancong yang berpotensi untuk mendapatkan rawatan kesihatan di Malaysia. Penubuhan MHRO di pasaran yang disasar juga adalah bertujuan untuk menyediakan akses yang lebih cepat kepada pasaran dan bertindak sebagai ejen promosi bagi industri pelancongan kesihatan Malaysia.
- b. MHTC telah menubuhkan empat (4) MHRO iaitu di negara Indonesia, Hong Kong, Myanmar dan Vietnam. Berdasarkan minit mesyuarat Lembaga Pengarah MHTC, adalah didapati penubuhan keempat-empat MHRO ini telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah (rujuk **Jadual 6.11**). Penubuhan MHRO ini juga tidak tertakluk kepada perakuan Jawatankuasa Pemandu Penubuhan, Pemindahan dan Penutupan Pejabat Wakil Agensi Kerajaan di Malaysia berdasarkan Pekeliling Perkhidmatan Bil. 2 Tahun 2009 kerana MHTC dianggap sebagai agensi swasta yang tiada dalam rekod perjawatan Jabatan Perkhidmatan Awam.
- c. Berdasarkan penyata untung dan rugi bagi setiap MHRO, adalah didapati bagi tempoh tahun 2015 hingga bulan April 2018, sejumlah RM3.62 juta telah digunakan bagi membiayai operasi empat (4) MHRO. Sehingga bulan April 2018, daripada empat (4) MHRO yang ditubuhkan, satu (1) MHRO iaitu di Hong Kong telah ditutup berdasarkan cadangan pengurusan MHTC dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah MHTC. Butiran lanjut berkenaan perbelanjaan operasi dan status MHRO adalah seperti **Jadual 6.11**.

JADUAL 6.11
PERBELANJAAN OPERASI DAN STATUS MHRO
BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA BULAN APRIL 2018

PEJABAT PERWAKILAN	TARIKH KELULUSAN PENUBUHAN OLEH LEMBAGA PENGARAH	PERBELANJAAN OPERASI				STATUS
		2015 (RM)	2016 (RM)	2017 (RM)	2018 [hingga April] (RM)	
Indonesia (Jakarta)	02.08.2012	382,402	354,025	267,710	40,740	Beroperasi.
Hong Kong	02.08.2012	1,346,603	625,370	266	-	Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 15 Ogos 2016 bersetuju pejabat MHRO Hong Kong ditutup. Promosi di negara China akan dilaksanakan secara bersama dengan rakan strategik di China.
Myanmar (Yangon)	07.07.2015	-	225,233	276,902	50,722	Beroperasi.
Vietnam (Ho Chin Minh)	25.10.2017	-	-	-	49,122	Aktiviti promosi sebelum tahun 2018 dilaksanakan oleh rakan strategik di Vietnam.
JUMLAH		1,729,005	1,204,628	544,878	140,584	

Sumber: Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah MHTC dan Penyata Untung dan Rugi Bagi Setiap MHRO

- d. Berdasarkan kertas Lembaga Pengarah bertarikh 30 Julai 2012, antara negara pasaran berpotensi yang dikenal pasti di bawah inisiatif NKEA ialah negara China di mana MHTC disaran menumpukan usaha promosi pelancongan kesihatan di rantau China. Sehubungan itu, pada 2 Ogos 2012, Lembaga Pengarah MHTC telah meluluskan penubuhan MHRO di Hong Kong bagi pasaran sasaran China. Antara senarai tugas *Regional Director* MHRO Hong Kong adalah menyediakan pelan perniagaan berdasarkan strategi serantau China, mengkaji prospek sasaran pelancongan kesihatan baru di rantau China serta mengumpul dan menganalisis maklumat perkembangan terkini industri penjagaan kesihatan di rantau China. Semakan Audit mendapati pengurusan MHTC pada 24 Jun 2016 telah mengemukakan cadangan kepada Lembaga Pengarah bagi menempatkan semula MHRO pasaran China dari Hong Kong ke St. Regus Tianhe District, Guangzhaou. Cadangan ini diluluskan oleh Lembaga Pengarah MHTC pada 15 Ogos 2016. Berdasarkan minit mesyuarat Lembaga Pengarah pada 15 Ogos 2016, pengurusan MHTC menjelaskan bagi tempoh empat (4) tahun terdahulu, MHTC menghadapi kesukaran untuk menjalankan aktiviti promosi di tanah besar China daripada pejabat di Hong Kong memandangkan Hong Kong adalah *Special Administrative Region* (SAR) China yang beroperasi dengan slogan *one country, two systems* di mana wujud perbezaan budaya, bahasa dan amalan perniagaan. Kakitangan daripada Ibu Pejabat MHTC juga terpaksa

membantu aktiviti promosi bagi pasaran China menyebabkan kos meningkat. Sungguhpun pengurusan MHTC telah mengadakan lawatan tinjauan ke Guangzhou, Shanghai, Beijing dan Hong Kong pada tahun 2011 dan 2012, namun kajian kemungkinan yang dijalankan terdahulu secara tidak terperinci menyebabkan sasaran pasaran tidak dapat dicapai sepenuhnya. Mesyuarat Lembaga Pengarah MHTC bertarikh 25 Oktober 2017, telah memutuskan aktiviti pemasaran dan promosi di China dijalankan oleh rakan strategik tanpa pejabat perwakilan.

- e. Selanjutnya, pihak Audit mendapati SOP/terma rujukan bagi operasi MHRO Indonesia dan Hong Kong tidak disediakan. Bagi MHRO Myanmar, strategi pencapaian tiga (3) tahun iaitu 2015 hingga 2017 telah dinyatakan dalam kertas Lembaga Pengarah bertarikh 7 Julai 2015. Selain itu, pihak Audit mendapati MHRO *Framework Report* hanya diperoleh daripada MHRO Myanmar dan Vietnam. Berdasarkan rekod MHTC, bagi tempoh tahun 2015 hingga bulan April 2018, sebanyak 136 aktiviti telah dijalankan melibatkan keempat-empat MHRO. Bilangan aktiviti serta antara pencapaian MHRO adalah seperti **Jadual 6.12**.

JADUAL 6.12
BILANGAN AKTIVITI YANG DIJALANKAN OLEH MHRO
BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA BULAN APRIL 2018

MHRO DI NEGARA	BIL. AKTIVITI YANG DIJALANKAN				ANTARA PENCAPAIAN MHRO
	2015	2016	2017	2018 (Hingga April)	
Indonesia	11	24	30	14	• 2017 – Tiga (3) daripada 12 pasangan mendapatkan rawatan kesuburan lanjut di hospital Malaysia. • 2018 – Menandatangani perjanjian persefahaman dengan Maybank Indonesia. • 2018 – Satu (1) daripada 27 peserta mendapatkan rawatan lanjut kesuburan.
Hong Kong	10	-	-	-	-
Myanmar	7	16	15	5	• Keistimewaan visa bagi pesakit Myanmar yang mendapat rawatan di hospital Malaysia. • Pemudah cara bagi mewujudkan laluan penerbangan terus daripada Myanmar ke Pulau Pinang. Laluan ini dilancarkan pada bulan Mac 2016. • Bagi tempoh tahun 2016 hingga 2018, seramai 149 pelancong dari Myanmar mendapatkan perkhidmatan pejabat cawangan untuk ke Malaysia. • Perjanjian persefahaman antara TMC Medical Centre (Malaysia) dengan Victoria Hospital (Myanmar).
Vietnam	-	-	-	4	• Mengadakan bengkel dengan ejen syarikat penerbangan Malaysia.
JUMLAH	28	40	45	23	

Sumber: Senarai Aktiviti Yang Dijalankan dan Ringkasan Pencapaian MHRO

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 9 dan 18 Oktober 2018

Pengurusan MHTC sentiasa mengkaji operasi kesemua MHRO bagi menambah baik dan meningkatkan produktiviti dalam menjalankan aktiviti pemasaran tempatan. Staf tempatan digesa untuk menjalankan aktiviti yang berterusan bagi meningkatkan profil MHRO supaya dikenali masyarakat tempatan. MHTC juga meluaskan peranan MHRO dengan menggalakkan hospital Malaysia menggunakan kemudahan MHRO bagi menyokong aktiviti yang dijalankan seperti memindahkan MHRO Indonesia ke premis yang lebih kondusif bagi menjalankan aktiviti pemasaran.

Pihak MHTC juga akan terus memantau dan menambah baik keberkesanan fungsi dan struktur operasi MHRO tersebut. Pengurusan MHTC telah mengkaji semula cara terbaik untuk mewujudkan SOP yang sesuai bagi pemantauan MHRO dan mengambil kira keperluan MHRO daripada segi fasilitasi yang mungkin tidak dapat dinilai secara langsung. MHTC telah memulakan proses merangka SOP pada 1 Oktober 2018. Draf akhir SOP akan dibentang untuk kelulusan pihak pengurusan MHTC selewat-lewatnya pada bulan Disember 2018.

Pada pendapat Audit, keberkesanan fungsi MHRO boleh ditambah baik dengan mewujudkan SOP dan pemantauan yang berkesan daripada MHTC.

6.6.3.6. Peranan Rakan Strategik Bagi Mempromosi Industri Pelancongan Kesihatan Malaysia

Kebanyakan pasaran sasaran bagi pelancongan kesihatan Malaysia adalah dalam fasa membangun di mana interaksi secara bersemuka adalah pilihan bagi meyakinkan pelancong yang berpotensi untuk datang ke Malaysia. Oleh itu, MHTC mengguna pakai model *outsourc*e dengan melantik rakan strategik di tiga (3) negara iaitu Bangladesh, Vietnam dan China. Rakan strategik ini berfungsi sebagai pejabat perwakilan dalam melancarkan urusan perjalanan pesakit ke Malaysia serta ejen pemasaran bagi mengenal pasti peluang penjenamaan dan memastikan aktiviti pemasaran berkesan di negara tersebut.

a. Peranan Rakan Strategik di Bangladesh

- i. Pada tahun 2014, pengurusan MHTC telah mencadangkan untuk bekerjasama dengan rakan strategik di Bangladesh bagi mewujudkan pasaran Malaysia di Bangladesh. Kertas Lembaga Pengarah bertarikh

19 Jun 2014 berkenaan kerjasama penjenamaan antara MHTC dan Green Delta Insurance Company Limited (syarikat insurans dan disenaraikan di *Dhaka and Chittagong Stock Exchange*) telah disokong oleh Ketua Pegawai Eksekutif ketika itu. Lembaga Pengarah MHTC pada bulan Julai 2014 telah bersetuju untuk MHTC mengadakan kerjasama penjenamaan bersama (co-branding) dengan Green Delta Insurance Company Limited (GDIC) dan kumpulan syarikatnya dengan kos kontrak tidak lebih daripada USD200,000 setahun bagi tahun 2015 [tahun pertama dan kajian semula perlu dibuat bagi dua (2) tahun berikutnya] tertakluk kepada tiada perjanjian eksklusif antara MHTC dan GDIC. Lembaga Pengarah turut memberi kuasa kepada Ketua Pegawai Eksekutif MHTC bagi membuat rundingan berkenaan skop dan terma perjanjian.

- ii. Pada 30 Jun 2015, MHTC telah menandatangani perjanjian perkhidmatan (Service Agreement) antara GD Assist Ltd (GDAL) iaitu syarikat subsidiari GDIC dengan nilai kontrak berjumlah USD470,309 (RM1.71 juta) [kadar tukaran wang asing pada bulan Jun 2015 adalah USD1.00@RM3.64] bagi tempoh 18 bulan bermula 1 Jun 2015 hingga 30 November 2016. Kontrak ini telah ditandatangani oleh Ketua Pegawai Eksekutif MHTC berdasarkan had kuasa kelulusan beliau iaitu RM2 juta ke bawah. Berdasarkan *Annexure A* kepada perjanjian, GDAL perlu melaksanakan cadangan aktiviti pemasaran dan penjenamaan di Bangladesh antaranya melalui seminar, promosi bersama syarikat penerbangan dan kelab, papan iklan, iklan surat khabar dan media sosial. Pada 28 Mac 2016, *Letter of Variation* ditandatangani antara MHTC dan GDAL bagi pindaan klausa 6.1, 6.2 dan 6.5 perjanjian di mana kadar tukaran asing ditetapkan pada USD1.00@RM3.60 dan bayaran keseluruhan kepada GDAL tidak melebihi RM1.69 juta. Semakan Audit mendapati harga kontrak bagi pelantikan GDAL sebagai ejen pemasaran dan penjenamaan bersama di Bangladesh adalah tidak mematuhi kelulusan yang diberikan oleh Lembaga Pengarah pada bulan Jun 2014 iaitu kos kontrak tidak lebih daripada USD200,000. Kelulusan Lembaga Pengarah ini adalah berdasarkan anggaran bajet tahun 2015 yang dinyatakan dalam kertas Lembaga Pengarah iaitu berjumlah USD189,980. Bagaimanapun, pengurusan MHTC menjelaskan kontrak yang ditandatangani adalah berdasarkan cadangan strategi yang dibentangkan kepada Lembaga Pengarah pada 2 April 2015 dan telah diluluskan selaras dengan fokus dan mandat baru pengurusan MHTC.
- iii. Berdasarkan klausa 6.1 dan *Annexure D Service Agreement*, MHTC perlu membayar GDAL sejumlah USD470,309 berdasarkan struktur

pembayaran di *Annexure E*. Semakan Audit mendapati MHTC telah membuat pembayaran pendahuluan bagi memulakan projek berjumlah USD141,092 (RM534,330) iaitu 30% daripada jumlah kontrak pada 15 Jun 2015. Seterusnya pihak Audit mendapati tiada bayaran dibuat kepada GDAL bagi tahun 2016. Bayaran seterusnya hanya dibuat pada 15 Februari 2017 berjumlah USD10,943 (RM39,394) iaitu selepas dua (2) bulan perjanjian tamat. Bayaran ini dibuat oleh MHTC berdasarkan dokumen sokongan yang menyatakan kerja tersebut telah dilaksanakan oleh GDAL.

- iv. Seterusnya berdasarkan surat MHTC kepada GDAL pada 10 Februari 2017, kedua-dua pihak bersetuju bayaran keseluruhan kontrak hanyalah berjumlah USD152,035 (RM547,328). Berdasarkan penilaian MHTC, GDAL tidak mematuhi skop perkhidmatan untuk melaksanakan program pemasaran dan penjenamaan penjagaan kesihatan Malaysia seperti mana dinyatakan dalam *Annexure A* dan tidak mengikut arahan MHTC. Bayaran kedua yang dibuat adalah berdasarkan budi bicara MHTC di mana GDAL telah membantu MHTC melaksanakan *Malaysia Healthcare Month* pada 1 hingga 31 Mei 2016 di Bangladesh. Berdasarkan semakan kepada klausa kontrak *Service Agreement*, adalah didapati klausa penalti berkenaan ketidakpatuhan GDAL dalam melaksanakan skop perkhidmatan tidak dimasukkan dalam kontrak. Ini menyebabkan GDAL tidak serius dalam melaksanakan keseluruhan skop kerja dan memberi kesan kepada ketidakcapaian objektif pelantikan GDAL bagi melaksanakan aktiviti pemasaran dan penjenamaan penjagaan kesihatan Malaysia di Bangladesh bagi tempoh bulan Jun 2015 hingga November 2016.
- v. Selain itu, MHTC turut melantik GDAL bagi menjalankan fungsi pusat sehenti dan koordinasi pelancong kesihatan dari Bangladesh ke Malaysia. Pada 14 April 2015, kertas kelulusan bagi melantik GDAL sebagai rakan strategik di Bangladesh bagi tempoh dua (2) tahun dengan anggaran belanjawan USD50,000 (RM200,000) telah diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif MHTC berdasarkan hasil lawatan kerja ke Dhaka pada 4 hingga 6 April 2015. Perjanjian persefahaman (MOU) turut ditandatangani pada 1 Mei 2015. Untuk memperincikan skop perkhidmatan, *Appointment Agreement* ditandatangani pada 2 Julai 2015 dengan nilai kontrak USD50,000 (RM180,000) bagi tempoh dua (2) tahun iaitu bermula 1 Mei 2015 hingga 30 April 2017. Berdasarkan *Annexure A Appointment Agreement*, GDAL berfungsi sebagai pemudah cara bagi rakyat Bangladesh untuk mendapatkan perkhidmatan penjagaan kesihatan di Malaysia dengan menyediakan pusat sehenti, perkongsian

hubungan luar dan penyebaran maklumat. Sehingga bulan September 2017, MHTC telah membuat pembayaran keseluruhan nilai kontrak berjumlah RM188,764 bagi skop perkhidmatan yang telah dilaksanakan oleh GDAL di mana perbezaan nilai ringgit adalah disebabkan MHTC hanya meletakkan kadar tetap tukaran ringgit melalui *Variation Letter* pada 28 Mac 2016. Semakan Audit mendapati bayaran akhir berjumlah USD10,000 (RM36,000) telah dibayar pada 29 September 2017 berdasarkan invois yang diterima daripada GDAL pada 10 Ogos 2017 iaitu lima (5) bulan selepas perjanjian tamat.

- vi. Ringkasan tiga (3) perjanjian yang telah ditandatangani antara MHTC dan GDAL adalah seperti **Jadual 6.13**.

JADUAL 6.13
PERJANJIAN ANTARA RAKAN STRATEGIK
DI BANGLADESH BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

JENIS PERJANJIAN	FUNGSI/ PERANAN	TARIKH PERJANJIAN	TEMPOH KONTRAK	HARGA KONTRAK	BAYARAN SEBENAR (RM)
Perjanjian Persefahaman (Memorandum of Understanding)	Bagi menjalankan fungsi pusat sehati dan koordinasi pelancong kesihatan dari Bangladesh ke Malaysia.	01.05.2015	-	-	-
<i>Appointment Agreement - Retainer free</i>		02.07.2015	01.05.2015 – 30.04.2017	USD 50,000 (RM180,000)	188,764
<i>Service Agreement</i>	Pihak yang bertanggungjawab untuk menjalankan aktiviti pemasaran dan penjenamaan penjagaan kesihatan Malaysia di negara Bangladesh.	30.06.2015	01.06.2015 – 30.11.2016	USD 470,309 (RM1,693,112)	573,724

Sumber: Dokumen Perjanjian Berkenaan dan Baucar Bayaran

Pada pendapat Audit, pelantikan rakan strategik di Bangladesh adalah kurang berkesan kerana tidak melaksanakan sepenuhnya aktiviti penjenamaan bersama syarikat penerbangan dan kelab, papan iklan, iklan surat khabar dan media sosial sebagaimana yang termaktub dalam kontrak yang ditandatangani.

b. Peranan Rakan Strategik di Vietnam

- i. MHTC telah mewujudkan pasaran penjagaan kesihatan Malaysia di Vietnam sejak tahun 2013. Bagi tempoh tahun 2015 hingga 2017,

MHTC telah melantik Insmart Company Limited (ICL) sebagai rakan strategik yang berperanan melaksanakan fungsi pejabat perwakilan di Vietnam. ICL juga bertanggungjawab menguruskan dan memberi sokongan kepada aktiviti pemasaran dan promosi penjagaan kesihatan Malaysia di Vietnam. ICL merupakan syarikat pengurusan insurans dan penyedia perkhidmatan penjagaan kesihatan di Vietnam.

- ii. Kertas cadangan pelantikan ICL telah diluluskan oleh Ketua Pegawai Eksekutif MHTC di mana beliau menyatakan KPI dan *outcomes* yang jelas perlu ditetapkan. Pada 2 September 2015, *Appointment Agreement* ditandatangani antara MHTC dan ICL dengan nilai keseluruhan bayaran pengurusan adalah USD86,350. Perjanjian ini adalah bagi tempoh 13 Ogos 2015 sehingga 31 Disember 2016. Namun, pihak Audit mendapati kelulusan bagi permohonan lesen pejabat perwakilan dan pelantikan ICL sebagai wakil Malaysia di Ho Chi Minh, Vietnam hanya diluluskan oleh Lembaga Pengarah MHTC melalui resolusi Lembaga Pengarah bertarikh 15 Januari 2016. Resolusi tersebut juga memberi kuasa kepada Lembaga Pengarah untuk menandatangani dokumen berkaitan bagi pihak syarikat. Selanjutnya, pihak Audit mendapati *Procurement Policy and Procedures* yang diluluskan pada 2 April 2015 tidak menetapkan prosedur bagi urusan pelantikan rakan strategik di luar negara. Berdasarkan semakan Audit, pemilihan rakan strategik di Vietnam ini dibuat melalui kertas cadangan yang diangkat kepada Ketua Pegawai Eksekutif MHTC dan seterusnya dipanjangkan untuk kelulusan Lembaga Pengarah. Berdasarkan kertas cadangan dan kertas Lembaga Pengarah, pemilihan ICL dibuat berdasarkan rekod ICL sebagai antara *Third Party Administrator* yang terkenal dan mempunyai 400,000 pangkalan data insurans rakyat Vietnam di mana MHTC berkeyakinan pemilihan syarikat tersebut akan membuka peluang kepada industri penjagaan kesihatan Malaysia. Bagi kontrak ini, MHTC telah membuat pembayaran penuh berjumlah USD86,350 (RM370,578) secara berperingkat berdasarkan jadual pembayaran di *Annexure D Appointment Agreement*.
- iii. Seterusnya pihak MHTC telah menyambung kontrak perjanjian bersama ICL dan menandatangani *Appointment Agreement* bertarikh 8 Mei 2017 dengan nilai kontrak berjumlah USD48,000. Adalah didapati Annexure C – pencapaian KPI kepada perjanjian terdahulu bertarikh 2 September 2015 tidak dipantau oleh MHTC sebelum penyambungan kontrak dilaksanakan. Pengurusan MHTC menjelaskan pada tahun 2016, walaupun aktiviti pemasaran oleh ICL tidak mencapai sasaran yang ditetapkan, pasaran negara Vietnam telah mencatatkan pertumbuhan

sebanyak 82% di mana menunjukkan keberkesanan aktiviti pemasaran yang dilakukan oleh MHTC bersama ICL pada tahun 2016. Selain itu, MHTC mengambil langkah penambahbaikan dengan memperkenalkan *performance bonus* jika KPI dicapai oleh ICL.

- iv. Berdasarkan klausa 2 *Appointment Agreement*, terma perjanjian pelantikan adalah bagi tempoh 1 Januari 2017 hingga 31 Disember 2017. Manakala klausa 13.2 menyatakan MHTC boleh menamatkan perjanjian pada bila-bila masa dengan memberikan notis 30 hari kepada ICL dan menyatakan sebab perjanjian ditamatkan serta bayaran yang dibuat berdasarkan kerja yang disiapkan mengikut kontrak. Adalah didapati MHTC telah mengeluarkan notis penamatan awal perjanjian perkhidmatan pada 29 Ogos 2017 di mana perjanjian tersebut ditamatkan berkuat kuasa 30 September 2017. Bagi tempoh tersebut, MHTC telah membayar sejumlah USD36,000 (RM154,160) berdasarkan *Annexure E* jadual bayaran. Berdasarkan minit mesyuarat Lembaga Pengarah pada 25 Oktober 2017, pengurusan MHTC menyatakan terdapat kekangan daripada rakan strategik di Vietnam memandangkan syarikat tersebut tidak memberi fokus sepenuhnya kepada aktiviti pemasaran dan promosi penjagaan kesihatan Malaysia di Vietnam. Selain itu, pengurusan MHTC menyatakan bayaran kontrak kepada rakan strategik adalah lebih tinggi jika dibandingkan MHTC menubuhkan pejabat cawangan sendiri di Vietnam. Pihak Audit juga mendapati ICL telah mengemukakan laporan bulanan seperti mana *Annexure C* perjanjian.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 9 dan 18 Oktober 2018

Dalam pemilihan rakan strategik di pasaran baru, MHTC selalunya membuat rujukan kepada agensi dan pejabat Kerajaan Malaysia di negara tersebut yang lebih arif tentang kebolehpercayaan serta reputasi calon tempatan rakan strategik. Selain dari itu, MHTC juga menyertai acara industri di pasaran sasaran untuk mengenali pemain industri yang dominan di pasaran tersebut dan berpotensi untuk menjadi rakan strategik dalam membina jenama pelancongan kesihatan Malaysia. Setelah calon rakan strategik dikenal pasti, MHTC akan menjalankan proses *due diligence* untuk menganalisa kesesuaian dan keserasian untuk bekerjasama dengan rakan strategik tersebut serta memastikan kestabilan dan kemampanan syarikat itu sendiri.

MHTC menitikberatkan pemantauan rakan strategik dalam memastikan pelaksanaan KPI dan mengambil kira jangka masa yang diperlukan untuk mencapai KPI yang ditetapkan. Pihak pengurusan MHTC telah merangka penyediaan KPI yang lebih telus dan memastikan keberkesanan rakan strategik dipantau dengan lebih teliti. MHTC telah melaksanakan penambahbaikan kepada proses penyediaan kontrak perjanjian melalui:

- a. induksi kakitangan dijalankan oleh kakitangan bahagian operasi, kewangan dan sumber manusia;
- b. menyediakan Senarai Semak Kontrak Perjanjian; dan
- c. mengadakan taklimat polisi perolehan kepada kakitangan MHTC.

Pada pendapat Audit, wujud keperluan untuk menambah baik mekanisme pemilihan rakan strategik di pasaran sasaran serta aspek pemantauan yang mencukupi daripada pengurusan MHTC. Peranan rakan strategik bagi memasarkan jenama Malaysia dan bertindak sebagai pejabat perwakilan di Bangladesh dan Vietnam adalah kurang berkesan kerana objektif dan sasaran yang ditetapkan dalam perjanjian tidak dilaksanakan sepenuhnya.

6.6.4. Tadbir Urus

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

6.6.4.2. Semakan Audit mendapati MHTC telah mengamalkan sepenuhnya empat (4) daripada lapan (8) amalan terbaik tadbir urus daripada aspek pelantikan Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif serta penyediaan dan pelaksanaan Rancangan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama.

6.6.4.3. Bagaimanapun, empat (4) amalan terbaik tadbir urus yang lain iaitu peranan Lembaga Pengarah, pewujudan *Standard Operating Procedures* bagi aktiviti utama serta pewujudan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman tidak diamalkan sepenuhnya. Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh MHTC adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. Berdasarkan MCCG 2017 *practice* 4.1, sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah hendaklah Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit mendapati Lembaga Pengarah MHTC dianggotai oleh kesemua Pengarah berstatus tidak bebas kerana merupakan wakil daripada Kerajaan. Perkara berkaitan komposisi Lembaga Pengarah ini telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah pada 25 Oktober 2017 di mana adalah dipersetujui bahawa ahli Lembaga Pengarah yang dilantik haruslah daripada wakil agensi Kerajaan bagi memastikan ketelusan semasa perbincangan polisi. Selain itu, pengurusan MHTC juga telah mewujudkan Jawatankuasa Teknikal di mana ahli-ahlinya mewakili sektor swasta, industri dan agensi Kerajaan. Lembaga Pengarah MHTC turut menyatakan pandangan adalah menjadi amalan tadbir urus yang baik sekiranya mempunyai ahli yang mempunyai kepakaran industri dan berstatus bebas. Komposisi Lembaga Pengarah yang tidak mengikut amalan terbaik ini memberi kesan kepada kekerapan mesyuarat Lembaga Pengarah di mana mesyuarat Lembaga Pengarah hanya diadakan dua (2) kali setahun sahaja. Lembaga Pengarah MHTC boleh mempertimbangkan untuk melantik Pengarah berstatus bebas yang mewakili industri agar pengawasan yang lebih berkesan terhadap prestasi keseluruhan syarikat.
- ii. Seterusnya MCCG 2017 *practice* 2.1 *guidance* 2.1 menyarankan Piagam Lembaga Pengarah yang jelas disediakan bagi menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah. Adalah didapati piagam/terma rujukan Lembaga Pengarah yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pengarah tidak disediakan. Sungguhpun perenggan 43 Artikel Penubuhan Syarikat telah menyatakan bidang kuasa Lembaga Pengarah, namun adalah menjadi amalan terbaik untuk Lembaga Pengarah menyediakan Piagam Lembaga Pengarah yang memperincikan pembahagian tugas dan tanggungjawab antara Lembaga Pengarah, jawatankuasa Lembaga

Pengarah dan pengurusan syarikat serta komitmen setiap ahli Lembaga Pengarah. Ketiadaan Piagam Lembaga Pengarah boleh memberi kesan kepada keputusan yang dipertanggungjawabkan dalam menerajui tadbir urus yang baik di syarikat.

- iii. Perenggan 43 (iii) dan perenggan 47 Artikel Penubuhan Syarikat menyatakan Lembaga Pengarah mempunyai kuasa untuk mewakili semua atau mana-mana kuasa kepada mana-mana jawatankuasa tanpa melangkaui kuasa Lembaga Pengarah. MCCG 2017 *guidance* 2.1 & *Green Book* perenggan 1.2.2 turut menyarankan Lembaga Pengarah menyedia dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. Semakan Audit mendapati jawatankuasa Lembaga Pengarah tidak ditubuhkan kerana keahlian Lembaga Pengarah hanya terdiri daripada lima (5) orang ahli dan hal berkaitan pelan strategik, status kedudukan kewangan dan sumber manusia dibentangkan secara keseluruhan untuk perhatian dan keputusan Lembaga Pengarah. Memandangkan mesyuarat Lembaga Pengarah hanya diadakan dua (2) kali setahun, Lembaga Pengarah perlu meneliti kertas pembentangan yang banyak bagi mengetahui status urusan syarikat serta menyemak prestasi pengurusan. Ini boleh menjejaskan keupayaan Lembaga Pengarah dalam melaksanakan fungsi dan membuat keputusan dengan berkesan.
- iv. *Green Book* perenggan 1.4.4 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati MHTC tidak menyediakan sebarang pelan latihan dan peruntukan bagi memastikan Lembaga Pengarahnya sentiasa mengikuti perkembangan terkini mengenai tanggungjawab sebagai pengarah. Hal ini disebabkan ketiadaan piagam/terma rujukan Lembaga Pengarah yang menyatakan keperluan bagi Lembaga Pengarah menghadiri latihan. Ini memberi kesan kepada Lembaga Pengarah dalam mengikuti perkembangan terkini daripada industri atau pihak berkuasa bagi menyempurnakan tugas dan tanggungjawab fidusiari mereka. Walaupun secara umumnya peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah telah diketahui, ianya sentiasa berubah selaras dengan perkembangan dan perubahan persekitaran korporat.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 18 Oktober 2018 dan 8 November 2018

MHTC telah menyediakan draf Piagam Lembaga Pengarah pada 13 Mac 2018. Selain itu, MHTC juga akan membincangkan perkara berkaitan komposisi Lembaga Pengarah. Kedua-dua perkara ini akan dibentangkan pada mesyuarat Lembaga Pengarah pada tahun 2019 bagi mendapatkan kelulusan Lembaga Pengarah. MHTC juga akan memperkasakan pelaksanaan program latihan Lembaga Pengarah bermula pada bulan Disember 2019.

Pada pendapat Audit, tindakan yang diambil oleh MHTC dengan mewujudkan Piagam Lembaga Pengarah adalah selaras dengan amalan terbaik tadbir urus.

b. *Standard Operating Procedures*

- i. *Handbook* MKD perenggan 1.9(c), perenggan 2.2 (f), perenggan 3.25 hingga 3.28 menyatakan syarikat hendaklah mempunyai *Standard Operating Procedures* (SOP) yang lengkap dan menyeluruh 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 pengurusan MHTC telah menyediakan prosedur bagi urusan kewangan dan sumber manusia serta mendapat kelulusan Lembaga Pengarah (**Jadual 6.14**). Semakan Audit terhadap 248 sampel baucar bayaran serta tujuh (7) dokumen *Request For Proposal* mendapati peraturan yang dinyatakan dalam prosedur berkenaan urusan kewangan antaranya had kuasa melulus, dokumen sokongan yang lengkap dan proses kerja telah dipatuhi dengan sewajarnya.

JADUAL 6.14
STANDARD OPERATING PROCEDURES
MALAYSIA HEALTHCARE TRAVEL COUNCIL

PROSEDUR	KETERANGAN	TARIKH KUAT KUASA
<i>Finance Policies and Procedures</i>	Prosedur kewangan melibatkan 10 polisi berkaitan fungsi kewangan.	01.01.2014
<i>Property Plant & Equipement Policies and Procedures</i>	Prosedur pembelian aset, perekodan aset dan pelupusan aset.	01.01.2014
<i>Limit of Authority</i>	Penetapan had kuasa bagi kelulusan berkaitan urusan kewangan dan pentadbiran.	02.04.2015
<i>Procurement Policy and Procedures</i>	Prosedur berkaitan perolehan, pemilihan perunding dan had kuasa.	02.04.2015
<i>Employee Handbook</i>	Polisi dan peraturan bagi kakitangan.	November 2015 (Pindaan terkini pada 1 Januari 2018)
<i>Meet and Greet Service - Medical Concierge & Lounge</i>	Prosedur sambutan ketibaan pelancong kesihatan di Lapangan Terbang.	Tiada tarikh dinyatakan

Sumber: *Standard Operating Procedures* Berkaitan dan Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah

iii. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati SOP berkaitan pengurusan projek bagi aktiviti promosi, pemasaran dan pemudah cara industri masih belum disediakan. Berdasarkan penjelasan pihak pengurusan MHTC, prosedur bagi perolehan dan had kuasa digunakan sebagai rujukan dalam melaksanakan pengurusan setiap program/aktiviti syarikat. Ketiadaan proses kerja khusus ini memberi kesan kepada pemantauan terhadap keberkesanan kebanyakan program/aktiviti yang dijalankan oleh MHTC berbanding kertas cadangan yang telah diluluskan. Penyediaan SOP bagi pengurusan tiga (3) teras utama syarikat iaitu pemudah cara industri, promosi dan pemasaran serta kestabilan industri perlu ditetapkan supaya aktiviti yang dijalankan selari dengan hala tuju syarikat dalam jangka masa panjang.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 9 dan 18 Oktober 2018

Pada masa kini, MHTC mematuhi *Procurement Policy and Procedures* yang merangkumi keperluan kelulusan bagi aktiviti promosi, pemasaran dan pemudah cara industri sebelum sebarang urusan perolehan boleh dijalankan. MHTC telah memulakan proses merangka SOP pada 1 Oktober 2018. Penyediaan SOP akan merangkumi prosedur pengurusan projek bagi aktiviti teras syarikat seperti di bawah:

- i. aktiviti promosi, pemasaran dan pemudah cara industri;
- ii. penubuhan dan pelantikan pejabat perwakilan;
- iii. inisiatif fasiliti dan kerjasama; dan
- iv. projek pembangunan dan projek pengurusan khas.

Draf akhir SOP akan dibentang untuk kelulusan pihak pengurusan MHTC selewat-lewatnya pada bulan Disember 2018.

Pada pendapat Audit, tindakan penambahbaikan yang diambil oleh MHTC dalam mewujudkan SOP berkaitan pengurusan projek bagi menyokong aktiviti teras syarikat dapat meningkatkan tahap kawalan dalaman syarikat.

c. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman

- i. MCCG *intended outcome* 8.0 dan *Green Book* perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. MCCG 2017 *guidance* 10.1 pula menyatakan Audit Dalaman hendaklah melaksanakan pengauditan bagi menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus serta menyarankan penambahbaikan yang dapat membantu nilai tambah aktiviti syarikat.
- ii. Semakan Audit mendapati Jawatankuasa Audit tidak diwujudkan sebagai struktur tadbir urus MHTC. Berdasarkan penjelasan pihak pengurusan MHTC, saiz Lembaga Pengarah adalah kecil iaitu lima (5) orang menyebabkan pewujudan Jawatankuasa Audit adalah tidak praktikal. Di samping itu, firma juruaudit telah dilantik untuk membuat pengesahan tahunan terhadap penyata kewangan syarikat dan telah melapor terus kepada Lembaga Pengarah. Selain itu, MHTC masih belum mewujudkan Audit Dalaman atau melantik perunding luar bagi melaksanakan fungsi tersebut. Ini menyebabkan tiada penilaian *check and balance* dibuat terhadap kawalan dalaman dan menimbulkan risiko terhadap urusan kewangan dan aktiviti syarikat. Bagi memberi jaminan kepada Lembaga Pengarah bahawa kawalan dalaman syarikat beroperasi dengan berkesan, adalah penting Audit Dalaman diwujudkan.

Maklum Balas MHTC yang Diterima pada 18 Oktober 2018

Jawatankuasa Tadbir Urus dan Audit akan diwujudkan dan sekurang-kurangnya bermesyuarat empat (4) kali setahun atau apabila ditentukan oleh Pengerusi jawatankuasa. MHTC juga akan berusaha untuk

melantik pegawai Audit Dalam dan mengadakan struktur kawalan dalaman yang dijangka pada bulan Disember 2019.

Pada pendapat Audit, ketiadaan mekanisme pemantauan daripada Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman akan meningkatkan risiko berlakunya kelemahan dalam kewangan dan operasi aktiviti perniagaan.

6.7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan pencapaian dan pelaksanaan program pemasaran dan promosi pelancongan kesihatan Malaysia selaras dengan objektifnya serta memantapkan keupayaan dan tadbir urus MHTC, adalah disyorkan Lembaga Pengarah dan pengurusan MHTC mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan seperti berikut:

- i. mengambil kira indikator sasaran aktiviti promosi yang dijalankan di peringkat antarabangsa dan dalam negara bagi menilai prestasi dan pencapaian syarikat keseluruhannya dalam usaha membangunkan industri pelancongan kesihatan Malaysia;
- ii. pemantauan MHTC terhadap inisiatif yang diambil berkaitan promosi pelancongan kesihatan Malaysia perlu dilaksanakan secara berterusan supaya sasaran kadar pertumbuhan tahunan dapat dicapai;
- iii. meningkatkan prestasi penggunaan peruntukan pembangunan dengan memastikan projek yang dirancang disiapkan mengikut tempoh;
- iv. memastikan kajian yang terperinci dijalankan sebelum sesuatu projek atau pemilihan rakan strategik dilaksanakan serta melaksanakan pemantauan yang lebih berkesan terhadap vendor dan rakan strategik; dan
- v. memastikan amalan terbaik tadbir urus syarikat dipertingkatkan dari semasa ke semasa. Antara amalan yang perlu diberi perhatian adalah memantapkan peranan Lembaga Pengarah, mempertimbangkan sekurang-kurangnya separuh komposisi Lembaga Pengarah merupakan Pengarah berstatus bebas serta mewujudkan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman.

KEMENTERIAN TENAGA, SAINS, TEKNOLOGI, ALAM SEKITAR DAN PERUBAHAN IKLIM

7. NANOMALAYSIA BERHAD

7.1. LATAR BELAKANG

7.1.1. NanoMalaysia Berhad (NMB) ditubuhkan pada 1 Ogos 2011 di bawah Akta Syarikat 1965. NMB merupakan Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) di bawah Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI). Idea penubuhan NMB bermula dalam Mesyuarat Majlis Inovasi Negara pada 29 Oktober 2009 yang dipengerusikan oleh YAB Perdana Menteri. Mesyuarat telah mengenal pasti teknologi nano sebagai salah satu enjin pertumbuhan Model Ekonomi Baru bagi mendukung Program Transformasi Ekonomi (ETP) di bawah *National Key Economic Area* (NKEA). Pada 14 Februari 2011, Majlis Inovasi Kebangsaan bersetuju bahawa pengkomersilan teknologi nano adalah diperlukan dan aktiviti yang sepadan mesti diselaraskan dengan inisiatif Agensi Inovasi Malaysia. Nama asal yang digunakan pada ketika itu adalah NanoMy. Bagaimanapun, pada 13 Julai 2011, mesyuarat Jemaah Menteri bersetuju supaya nama syarikat ini ditukar kepada NanoMalaysia Berhad dan nama tersebut kekal sehingga ke hari ini.

7.1.2. Perkataan “Nano” berasal daripada perkataan Yunani yang bermakna kerdil atau tersangat kecil. Teknologi nano pula ialah satu cabang sains yang tertumpu kepada jirim bersaiz antara 1 hingga 100 nanometer (1 nanometer = 10^{-9} meter). Salah satu aspek skala nano yang terpenting ialah konsep di mana semakin kecil sesuatu objek atau bahan itu, semakin besar nisbah antara luas permukaan objek atau bahan itu dengan isipadunya. Di Malaysia, bahan nano seperti *graphene* yang mempunyai sifat pengkonduksian haba yang sangat tinggi telah menghasilkan lampu *Light Emitting Diode* (LED) yang lebih jimat tenaga, *nano silica* yang mampu memasuki ruang berskala nano antara bahan konkrit yang menguatkan ciri-ciri mekanikal komposit simen atau bahan *nano fiber cellulose* yang mempunyai nisbah antara luas permukaan dengan jisimnya yang sangat besar membolehkannya menjadi bahan penapis yang sangat cekap.

7.1.3. Objektif penubuhan NMB yang ditetapkan dalam Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A) adalah untuk mengambil bahagian serta membantu dalam membangunkan dan mempromosi teknologi nano sebagai sumber pertumbuhan ekonomi negara. Selain itu, syarikat juga terlibat secara langsung

dalam aktiviti menubuh, menyedia dan menyenggarakan pusat teknologi nano dan infrastruktur berkaitan penyediaan produk berasaskan teknologi nano. Dua (2) bahagian terlibat di NMB bagi menjalankan aktiviti utamanya iaitu *National Graphene Action Plan (NGAP) Office* yang menggunakan aplikasi *graphene* dan *Innovation Office (IO)* yang menggunakan aplikasi di antaranya seperti *nano silica*, *zeolite* dan *nano cellulose*. Kedua-dua bahagian ini perlu menggunakan aplikasi tersebut dalam menghasilkan produk berasaskan teknologi nano.

7.1.4. Sejak penubuhannya pada tahun 2011 sehingga bulan April 2018, NMB telah menerima geran Kerajaan berjumlah RM66.33 juta daripada tiga (3) Kementerian iaitu Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI), Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI) serta daripada Unit Perancang Ekonomi (EPU) untuk menampung operasi dan melaksanakan aktiviti utama berkaitan dengan teknologi nano. Geran tersebut terdiri daripada geran mengurus berjumlah RM6.98 juta dan geran program berjumlah RM59.35 juta.

7.1.5. NMB mempunyai tujuh (7) orang ahli Lembaga Pengarah daripada keseluruhan sembilan (9) ahli Lembaga Pengarah seperti yang dinyatakan dalam klausa 32 (a) Artikel Penubuhan Syarikat. Bagi melaksanakan fungsi syarikat, NMB diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh tujuh (7) pegawai kanan termasuk 33 kakitangan. Sebagai sebuah SBMJ, NMB perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* syarikat serta peraturan dan kontrak yang ditetapkan oleh pemberi geran.

7.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

7.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 hingga bulan April 2018. Bagi pengurusan aktiviti, pengurusan *National Graphene Action Plan (NGAP)* dan *Innovation Office (iNanovation)* telah dipilih untuk diaudit kerana kedua-dua bahagian ini menyumbang kepada penghasilan produk berasaskan teknologi nano sebanyak 94.5% (RM26.42 juta) daripada jumlah pendapatan keseluruhan NMB

berjumlah RM27.97 juta bagi tempoh tiga (3) tahun. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat NanoMalaysia Berhad Jalan Tun Razak, Kuala Lumpur. Selain itu, lawatan juga dijalankan ke lapan (8) buah syarikat yang melaksanakan teknologi nano di Lembah Klang dan Pulau Pinang.

7.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan NMB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan A. Razak & Co. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, semakan dibuat terhadap rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan NMB. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai NMB dijalankan bagi mendapatkan penjelasan lanjut. Selain itu, pengesahan maklumat dan pemeriksaan fizikal telah dilaksanakan di Ibu Pejabat NMB, Kuala Lumpur.

7.5. RUMUSAN AUDIT

7.5.1. Pengauditan yang dijalankan pada bulan Mei hingga Ogos 2018 terhadap NMB merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Kedudukan kewangan NMB adalah stabil di mana pada akhir tahun 2017 NMB telah mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM415,218. Syarikat ini berada pada tahap kecairan yang terlalu tinggi pada kadar 87.9:1 menunjukkan aset semasa tidak digunakan secara optimum. Selain itu, NMB mencatatkan aliran tunai bersih positif serta baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM15.94 juta pada akhir tahun 2017.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Prestasi Aktiviti Produk Berasaskan Teknologi Nano

Kedua-dua bahagian yang terlibat dalam penghasilan output iaitu NGAP dan IO telah berjaya mencapai KPI terhadap output yang ditetapkan melalui penghasilan 12 produk dengan fungsi yang berbeza-beza bagi tahun 2016 dan 2017 pada kadar 100% hingga 170%. Manakala, KPI bagi tahun 2018 sedang dalam proses pelaksanaan pada kadar 19% hingga 70%. *Outcome*

yang dihasilkan adalah merujuk kepada pemasaran produk berasaskan teknologi nano yang dihasilkan dalam atau luar negara. Kedua-dua bahagian ini telah berjaya memasarkan produk masing-masing iaitu sebanyak 13 produk bagi tahun 2016 sehingga bulan April 2018 pada kadar 42.8% hingga 200%. Berdasarkan borang penilaian Audit yang diedarkan kepada syarikat yang mengkomersilkan produk berteknologi nano mendapati majoriti syarikat menyatakan kesediaan untuk terus bekerjasama melalui pembangunan produk yang lain. Ini sebagai petunjuk positif bagi NMB dalam memberi komitmen yang baik terhadap syarikat yang terlibat.

ii. Pengurusan Aktiviti Produk Berasaskan Teknologi Nano

NMB telah membelanjakan sejumlah RM1.21 juta untuk membeli sebanyak 14 peralatan dan mesin di enam (6) buah lokasi untuk menghasilkan produk berasaskan teknologi nano yang digunakan sepenuhnya. Kos yuran pentadbiran bagi menguruskan *Escrow Account* berjumlah RM16,770 lebih tinggi daripada caj yang dikenakan oleh bank secara tahunan selain daripada beberapa syarat kontrak yang tidak dipatuhi seperti tidak mengemukakan penyata bank setiap bulan. NMB telah dilantik oleh MOSTI untuk menganjurkan tiga (3) program iaitu Anugerah Inovasi Negara, *National Innovation and Creative Economy* dan Minggu Sains Negara yang memberi promosi, pendedahan dan kesedaran kepada umum tentang teknologi nano di Malaysia. Platform ini telah digunakan untuk meningkatkan pangkalan data NMB terhadap syarikat yang boleh bekerjasama pada masa hadapan untuk memperkembangkan lagi industri teknologi nano di Malaysia.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus NMB adalah memuaskan. Namun masih terdapat keperluan untuk membuat penambahbaikan dalam aspek Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP), Jawatankuasa Audit, Audit Dalaman dan Jawatankuasa Sumber Manusia selaras dengan amalan terbaik tadbir urus yang disarankan.

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

- i. hanya enam (6) produk (50%) daripada keseluruhan 12 produk berasaskan teknologi nano yang dipasarkan telah berdaftar dengan syarikat NanoVerify Sdn. Bhd. walaupun kesemua produk dihasilkan menggunakan geran NMB;

- ii. NMB juga tidak mewujudkan polisi dan prosedur yang menyeluruh terhadap pengurusan aset *Innovation Office* (IO) ini;
- iii. kos yuran pentadbiran *Escrow Account* bagi menguruskan peruntukan pembangunan adalah lebih tinggi daripada bank dan tiada faedah dalam bentuk deposit tetap telah diterima;
- iv. NMB telah memohon RM2 juta pada tahun 2015 untuk pelaksanaan dua (2) program melibatkan enam (6) KPI yang telah dicapai sepenuhnya tetapi masih mempunyai baki perbelanjaan sejumlah RM0.53 juta sehingga bulan April 2018; dan
- v. insentif wang sagu hati dan pembayaran gaji bulan ke-13 hanya diluluskan di peringkat Jawatankuasa Sumber Manusia tanpa kelulusan ahli Lembaga Pengarah sebelum ia dilaksanakan.

7.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

Perkara yang ditemui serta maklum balas NMB telah dibincangkan dalam *exit conference* pada 4 Oktober 2018. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan yang dinyatakan dalam rumusan Audit adalah seperti perenggan berikut:

7.6.1. Kedudukan Kewangan

7.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan NMB bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah dilaksanakan merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti, serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 7.1**.

JADUAL 7.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN KEWANGAN 2015, 2016 DAN 2017

BUTIRAN	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)
Pendapatan	0.63	0.16	0.11
Lain-lain Pendapatan	3.33	9.65	14.09
JUMLAH PENDAPATAN	3.96	9.81	14.20
Kos Perolehan	(0.51)	(4.02)	(6.84)
Perbelanjaan Pentadbiran	(2.61)	(3.18)	(3.46)
Perbelanjaan Jualan dan Pengeedaran	(0.39)	(0.68)	(2.05)
Lain-lain Belanja Operasi	(0.39)	(1.52)	(1.43)
JUMLAH PERBELANJAAN	(3.90)	(9.40)	(13.78)
KEUNTUNGAN SEBELUM CUKAI	0.06	0.41	0.42
Cukai	(0.01)	(0.10)	0.04
KEUNTUNGAN SELEPAS CUKAI	0.05	0.31	0.46
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	0.44	0.75	1.21
JUMLAH ASET	4.39	12.60	19.60
JUMLAH LIABILITI	3.95	11.84	18.39
JUMLAH DANA DAN LIABILITI	4.39	12.60	19.60
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	3.64	6.57	15.94

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

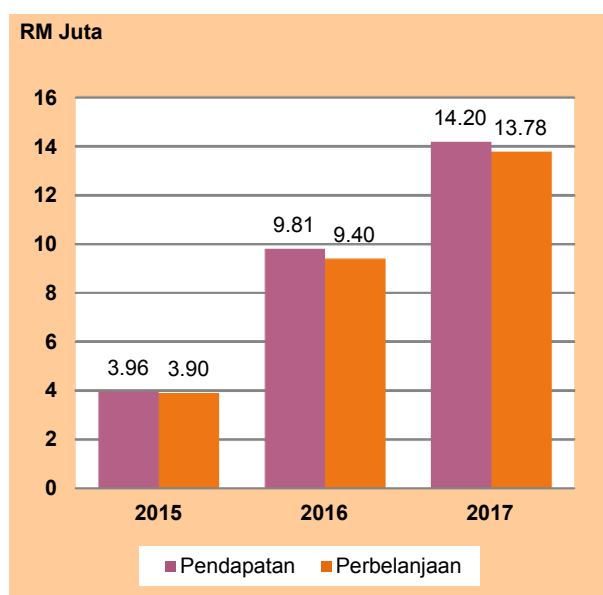
7.6.1.2. Pendapatan utama NMB diperoleh daripada tiga (3) sumber iaitu melalui usaha sama dalam program penyelidikan dan pembangunan, yuran perundingan (consultation fees) dan yuran pengurusan (management fees). Secara keseluruhannya, pendapatan utama NMB telah mencatatkan penurunan bagi tahun 2017 berbanding tahun 2016 sejumlah RM54,487 (31.2%) disebabkan oleh kekurangan pendapatan daripada usaha sama program penyelidikan dan yuran pengurusan. Usaha sama dalam program penyelidikan dan pembangunan melibatkan KPT pada tahun 2015 dan 2016 berkaitan projek sistem penghantaran ubat dan anti mikrob bersama IBM. Pendapatan utama bagi tahun 2016 juga menurun sejumlah RM469,613 (74.6%) berbanding tahun 2015 disebabkan oleh penurunan pendapatan program penyelidikan bersama IBM tersebut. Bagaimanapun, kekurangan ini ditampung oleh pendapatan tambahan daripada yuran perundingan dan yuran pengurusan. Trend pendapatan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 7.1** dan **Carta 7.1**.

7.6.1.3. Perbelanjaan NMB dibahagikan kepada empat (4) kategori iaitu kos perolehan, perbelanjaan pentadbiran, perbelanjaan jualan dan pengedaran serta lain-lain belanja operasi. Pada tahun 2017, perbelanjaan mencatatkan peningkatan sejumlah RM4.38 juta (46.6%) berbanding tahun 2016. Manakala perbelanjaan pada tahun 2016 pula mencatatkan peningkatan yang lebih tinggi iaitu sejumlah RM5.50 juta (141%) berbanding tahun 2015.

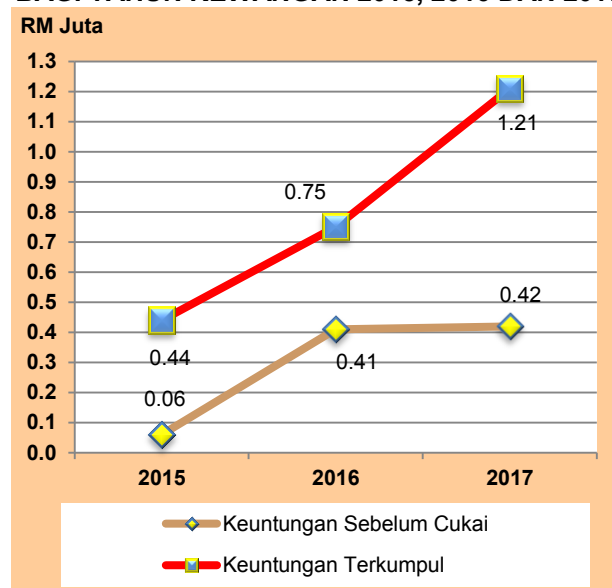
Faktor utama peningkatan perbelanjaan pada tahun 2017 adalah disebabkan oleh peningkatan perbelanjaan berkaitan projek yang sedang dibangunkan iaitu kos bayaran perunding, penggunaan makmal luar dan perolehan produk berasaskan teknologi nano serta prototaip. Trend perbelanjaan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 7.1** dan **Carta 7.1**.

7.6.1.4. Trend pendapatan dan perbelanjaan bagi tahun 2015 hingga 2017 telah memberi kesan kepada keuntungan sebelum cukai. NMB telah merekodkan keuntungan sebelum cukai bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 masing-masing berjumlah RM62,751, RM412,588 dan RM415,218. Penyumbang utama kepada keuntungan ini adalah disebabkan oleh pelunasan geran daripada Kerajaan berjumlah RM3.27 juta bagi tahun 2015, RM9.26 juta bagi tahun 2016 dan RM13.90 juta bagi tahun 2017. Keuntungan setiap tahun ini telah membantu meningkatkan keuntungan terkumpul NMB sepanjang tiga (3) tahun tersebut. Trend peningkatan keuntungan bagi tiga (3) tahun yang berkaitan adalah seperti **Jadual 7.1** dan **Carta 7.2**.

CARTA 7.1
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



CARTA 7.2
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM
CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN KEWANGAN 2015, 2016 DAN 2017



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

7.6.1.5. Analisis Audit mendapati NMB mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi kerana kedudukan aset syarikat melebihi liabiliti bagi tempoh tiga (3) tahun ini. Bagaimanapun, kadar nisbah semasa adalah terlalu tinggi iaitu pada kadar 87.8:1 disebabkan oleh aset semasa seperti deposit simpanan tetap dan penghutang lain yang tidak digunakan secara

optimum. Purata tempoh kutipan juga tidak cekap kerana mengambil masa antara 35 hingga 265 hari untuk mengutip hutang bagi tiga (3) tahun tersebut kerana tiada polisi kredit ditetapkan. Manakala bagi setiap ringgit yang dilaburkan dalam aset bukan semasa mengalami penurunan daripada RM1.80 pada tahun 2015 kepada sembilan (9) sen pada tahun 2017 disebabkan oleh penurunan pendapatan operasi yang ketara sepanjang tiga (3) tahun tersebut.

7.6.1.6. Analisis Audit juga telah dijalankan terhadap aliran tunai NMB bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Pada akhir tahun 2017, baki tunai dan kesetaraan tunai NMB berjumlah RM15.94 juta iaitu meningkat sejumlah RM9.37 juta (142.6%) berbanding tahun 2015 disebabkan oleh pertambahan geran yang diterima daripada Kerajaan yang dijana melalui aktiviti pembiayaan. Walaupun aliran tunai daripada aktiviti operasi mengalami defisit bagi tiga (3) tahun tersebut akan tetapi ia dapat ditampung oleh aliran tunai daripada aktiviti pelaburan dan pembiayaan yang mengalami lebihan sepanjang tiga (3) tahun tersebut.

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

7.6.2. Prestasi Aktiviti Produk Berasaskan Teknologi Nano

NMB hanya mempunyai satu (1) aktiviti utama iaitu penghasilan produk berasaskan teknologi nano yang menyumbang kepada pendapatan syarikat. Bagi menjalankan aktiviti utama, terdapat dua (2) bahagian yang terlibat iaitu *National Graphene Action Plan Office (NGAP)* dan *Innovation Office (IO)* yang melibatkan penghasilan dua (2) kategori produk berasaskan teknologi nano iaitu *iNanovation* dan *Advanced Material Industrialisation*. Hasil semakan Audit terhadap aktiviti tersebut adalah seperti berikut:

7.6.2.1. Pencapaian Output

- a. Walaupun syarikat NMB telah ditubuhkan sejak tahun 2011 akan tetapi Pelan Perancangan Strategik hanya bermula pada Rancangan Malaysia ke-11 (RMKe-11) bermula dari tahun 2016 hingga 2020 berdasarkan geran pembangunan yang diterima. Ini kerana sepanjang tahun 2011 hingga 2015 NMB telah mengambil kakitangan baru, memberi fokus kepada penyediaan polisi dan prosedur syarikat dan menjalankan beberapa program kolaborasi

dan kerjasama dalam memperkenalkan lagi aktiviti NMB kepada umum. Manakala dari segi KPI untuk tahun 2011 sehingga 2015 hanya disediakan secara dalaman seperti pembangunan SOP, penyediaan Perancangan Strategik dan perjawatan berdasarkan bahagian-bahagian utama di NMB.

- b. Pelan Perancangan Strategik 2016 hingga 2020 menyatakan fungsi utama NGAP adalah untuk mempromosi dan mengenal pasti aplikasi *graphene* yang boleh digunakan dalam penghasilan setiap produk berasaskan teknologi nano. Manakala IO pula berfungsi untuk mempromosi pelaksanaan teknologi nano dalam produk selain daripada *graphene* yang dilaksanakan oleh NGAP seperti *nano rice husk*, *nano silica*, *nano fiber*, zeolite dan lain-lain. Peringkat penghasilan produk berasaskan teknologi nano bagi NGAP adalah pada KPI 4 *Scale-up Support* manakala bagi IO di peringkat KPI 1 iaitu *Scale-Up Project*. Empat (4) peringkat KPI yang perlu dicapai oleh NGAP dan dua (2) peringkat KPI oleh IO untuk kategori iNanovation adalah seperti **Jadual 7.2**.

JADUAL 7.2
BUTIRAN TERPERINCI PERINGKAT PELAKSANAAN NGAP
(NATIONAL GRAPHENE ACTION PLAN) DAN IO (INNOVATION OFFICE)

KPI	PERINGKAT PELAKSANAAN	BUTIRAN PELAKSANAAN
National Graphene Action Plan Office (NGAP)		
1.	Membina Kesedaran dan Kemudahan Projek (Awareness Building and Facilitating Projects)	- Mengadakan sesi perbincangan <i>1-on-1</i>, bengkel dan sesi perkongsian untuk meningkatkan kesedaran. Mengenal pasti syarikat yang mempunyai produk berpotensi. - Membangunkan contoh perniagaan dan projek di kalangan perkongsian dengan syarikat.
2.	Melengkapkan lima (5) Muka Surat Cadangan Penyelidikan (Completion of 5-pager Research Proposal)	- Syarikat yang dikenal pasti mengisi cadangan penyelidikan dan akan dinilai sewajarnya. Semakan dan sokongan untuk ciri-ciri program dicadangkan, agensi terlibat, tadbir urus dan konfigurasi kumpulan. - Ulasan dan sokongan oleh Jawatankuasa Pemandu (Steering Committee).
3.	Pembangunan Produk dan Prototaip (Product Development and Prototype)	- Diberi akses kepada pembiayaan penyelidikan, pembangunan untuk produk prototaip syarikat dan pendaftaran harta intelek. - Diberikan maklumat berkenaan bekalan <i>graphene</i>.
4.	Sokongan Peringkat Skala Besar (Scale up Support)	- Merupakan produk yang telah dilengkapi teknologi nano. - Pada peringkat ini, produk sudah boleh dikomersilkan.
Innovation Office (IO)		
1.	Projek Pembangunan Produk (Product Development Projects) dan Projek Peningkatan (Scale-up Projects)	- Projek pembangunan produk adalah <i>proof-of-concept</i> atau pembangunan prototaip untuk memasuki fasa pra-pengkomersilkan dengan peruntukan maksimum sehingga RM500,000. - Projek-projek <i>scale-up</i> adalah projek pengindustrian untuk <i>pilot build</i> atau <i>manufacturing scale-up</i> supaya sesuatu produk itu dapat memasuki fasa pengomersilkan dengan peruntukan maksimum sehingga RM1 juta. - Pembiayaan merangkumi caj konsultasi, pembelian bahan mentah, pembelian peralatan, pemetaan harta intelek, kajian pasaran, pelesenan harta intelek, penambahbaikan produk mengikut piawaian industri, verifikasi dan pengesahan <i>nano/graphene</i>, bimbingan perkhidmatan penyelidikan, bengkel teknologi nano dan bahan termaju.
2.	Usaha sama Untuk Pengaktifan Projek (JV Established Through Projects Activation)	Syarikat-syarikat <i>joint venture</i> atau <i>start-up</i> yang dibantu atau ditubuhkan oleh NMB melalui projek-projek pembangunan produk atau <i>scale-up</i>.

KPI	PERINGKAT PELAKSANAAN	BUTIRAN PELAKSANAAN
		Melalui aktiviti ini syarikat-syarikat baru yang ingin memulakan perniagaan berasaskan teknologi nano boleh merujuk kepada syarikat yang telah membuat usaha sama dengan NMB bagi mempercepatkan proses pembelajaran dan penghasilan produk.

Sumber: SOP dan Fail Projek Bagi NGAP Office Serta Innovation Office

- c. Pencapaian untuk setiap KPI secara tahunan merujuk kepada sasaran yang ditetapkan (S1) berbanding pencapaian sebenar (S2) KPI 1 hingga KPI 4 tersebut. Kesemua pencapaian sebenar NGAP untuk KPI 1 hingga KPI 4 bagi tahun 2016 dan 2017 telah melebihi sasaran yang ditetapkan pada kadar 100% hingga 170%. Manakala sehingga bulan April tahun 2018, kesemua KPI yang ditetapkan baru mencapai 19% hingga 70% kerana sedang dalam proses pelaksanaan. Manakala bagi IO, sasaran yang ditetapkan bagi tahun 2016 dan 2017 telah berjaya dilaksanakan sepenuhnya bagi KPI 1. Manakala bagi KPI 2 hanya berjaya dilaksanakan sepenuhnya bagi tahun 2016, bagi tahun 2017 pencapaian adalah pada kadar 67% disebabkan oleh satu (1) daripada tiga (3) syarikat yang tidak mahu meneruskan program usaha sama kerana kos pengeluaran yang tinggi menyebabkan KPI 2 tidak tercapai sepenuhnya. Manakala empat (4) KPI NGAP dan dua (2) KPI IO bagi tahun 2018 adalah pada kadar 19% hingga 70% kerana sedang dalam proses pelaksanaan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 7.3**.

JADUAL 7.3
PENCAPAIAN PENGHASILAN OUTPUT
BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN APRIL 2018

BAHAGIAN	PERINGKAT	2016			2017			2018 (hingga bulan April)		
		S1	S2	P (%)	S1	S2	P (%)	S1	S2	P (%)
NGAP	KPI 1	50	50	100	40	40	100	10	7	70
	KPI 2	10	17	170	10	12	120	16	5	31
	KPI 3	10	14	140	10	10	100	16	3	19
	KPI 4	2	3	150	2	2	100	5	2	40
IO	KPI 1	5	2 (PD)	100	5	3 (PD)	100	5	2 (PD)	40
			3 (SU)			2 (SU)			- (SU)	
	KPI 2	3	3	100	3	2	67	3	-	-

Sumber: Laporan NGAP Office dan Innovation Office (IO)

Nota : S1 – Sasaran (Bilangan), S2 – Sebenar (Bilangan), P – Pencapaian (%)

PD – Product Development Projects

SU – Scale-up Projects

- d. Semakan Audit selanjutnya mendapati tujuh (7) perubahan dibuat terhadap petunjuk prestasi utama (KPI) tahun 2016, 2017 dan 2018 untuk NGAP yang telah diputuskan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu (Steering

Committee) bertarikh 7 Jun 2016, 21 September 2017 dan 8 Mac 2018 berbanding penetapan KPI yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah NMB pada tahun 2016. Kesemua tujuh (7) perubahan yang ditetapkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ini tidak dibawa ke Lembaga Pengarah NMB untuk perbincangan dan persetujuan. Butiran perubahan KPI NGAP yang ditetapkan adalah seperti **Jadual 7.4**.

JADUAL 7.4
PERUBAHAN KPI NGAP DALAM MESYUARAT JAWATANKUASA
PEMANDU (STEERING COMMITTEE) BAGI TAHUN 2016 HINGGA 2018

TAHUN	KPI YANG DIUBAH	KPI ASAL	KPI TERBARU	BILANGAN DAN TARIKH MESYUARAT
2016	KPI 2	20	10	Bilangan 2/2016 bertarikh 7 Jun 2016
2017	KPI 1	50	40	Bilangan 1/2017 bertarikh 21 September 2017
	KPI 2	20	10	
2018	KPI 1	50	10	Bilangan 1/2018 bertarikh 8 Mac 2018
	KPI 2	20	16	
	KPI 3	10	16	
	KPI 4	2	5	

Sumber: Minit Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu MOSTI Tahun 2016, 2017 dan 2018

- e. Semakan lanjut terhadap NGAP bagi tahun 2016 dan 2017 bagi peringkat pelaksanaan KPI 3 (Product Development & Prototype) dan KPI 4 (Scale-Up Support) mendapati penurunan yang ketara untuk produk yang dihasilkan iaitu tiga (3) daripada 14 (21.4%) pada tahun 2016 dan dua (2) daripada 10 (20%) pada tahun 2017. Manakala kos *Product Development & Prototype* yang terlibat adalah tinggi bagi kedua-dua tahun ini iaitu sejumlah RM1.53 juta pada tahun 2016 dan RM0.67 juta pada tahun 2017. Bagaimanapun, *post-mortem* berkaitan perkara ini tidak dibincangkan sama ada dalam mesyuarat pengurusan NMB atau dalam mesyuarat Lembaga Pengarah NMB untuk tindakan penambahbaikan. Butirannya adalah seperti **Jadual 7.5**.

JADUAL 7.5
PENCAPAIAN KPI 3 DAN KPI 4 BAGI NATIONAL GRAPHENE ACTION PLAN

TAHUN	PENCAPAIAN KPI 3	PENCAPAIAN KPI 4	PERATUS PENURUNAN PENCAPAIAN (KPI 4 / KPI 3)	KOS KPI 3 YANG TERLIBAT (RM Juta)
2016	14	3	21.4%	1.53
2017	10	2	20%	0.67
JUMLAH				2.20

Sumber: Laporan NGAP Office, Penyata Kewangan 2016 dan 2017

- f. Pelan Perancangan Strategik 2016 hingga 2020 menyatakan penghasilan output iaitu produk berasaskan teknologi nano merupakan KPI yang perlu dicapai oleh syarikat yang terlibat sebagai petunjuk bahawa ia boleh dilaksanakan di Malaysia. Kedua-dua bahagian ini telah berjaya menghasilkan 12 produk dengan fungsi yang berbeza. Butiran syarikat, produk dan fungsi setiap produk yang dihasilkan adalah seperti **Jadual 7.6**.

JADUAL 7.6
PRODUK BERASASKAN TEKNOLOGI NANO
YANG DIHASILKAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN APRIL 2018

TAHUN	NAMA SYARIKAT	PRODUK YANG DIHASILKAN	FUNGSI PRODUK
National Graphene Action Plan Office (NGAP)			
2016	Syarikat 1	Sel kuantum berasaskan <i>graphene</i> untuk aplikasi tenaga simpanan.	Ia merupakan alternatif kepada bateri SLA (<i>sealed lead acid</i>) yang digunakan sekarang. Ia lebih ringan, berkuasa tinggi.
	300-P 009	Dakwat konduktif berasaskan <i>graphene</i> bagi aplikasi elektronik.	Membekalkan aliran cas elektrik melalui kaedah percetakan 3D bagi aplikasi elektronik dan litar elektronik.
	Syarikat 2	Minyak pelincir dan bendalir penyejuk bagi aplikasi automotif.	Bahan tambahan (additive) bagi minyak pelincir berperanan mengurangkan kehausan dan kelusuan enjin. Bendalir penyejuk minyak hidrokarbon berasaskan <i>graphene</i> melalui kaedah teknologi nano Scomi.
2017	Syarikat 3	Campuran konkrit berasaskan <i>graphene</i> .	Meningkatkan kesan kalis air dan kekuatan mekanikal pada bahan pembinaan seperti konkrit. Ia juga menjadikan konkrit lebih ringan.
	Syarikat 4	Sistem tarikan tenaga simpanan berasaskan <i>graphene</i> .	Penghasilan lebih daripada 90% fungsi dan kecekapan dengan mengurangkan kehilangan tenaga dan kitaran pengecasan dan menyumbang kepada inisiatif hijau kerajaan.
2018	Syarikat 5	Larutan emulsi berasaskan <i>graphene</i> untuk jaminan aliran dalam aplikasi minyak mentah.	Merendahkan darjah penghabluran lilin di dalam minyak mentah dan melancarkan aliran minyak mentah dalam saluran paip industri petroleum.
	Syarikat 1	Perintis generator berasaskan <i>graphene</i> bagi aplikasi tenaga simpanan.	Penjimatan untuk sektor komersil dan pertanian dengan kadar elektrik bertarif tinggi. Penjimatan jangka panjang dan mesra alam berbanding generator yang menggunakan minyak diesel.
Innovation Office (IO)			
2016	Syarikat 6	Substrat Konduktiviti Thermal Untuk Aplikasi LED.	Substrat konduksi nano berasaskan teknologi tiub karbon nano (CNT) boleh meningkatkan konduksi haba sebanyak 30% bagi menambah prestasi dan jangka hayat produk-produk.
	300-N S04	Abu sekam padi dan <i>nano silica</i> dari sekam padi oleh Teknologi <i>Insinerator Plasma</i> .	Nano-silika daripada abu sekam padi merupakan bahan mentah berteknologi tinggi yang boleh digunakan dalam pelbagai aplikasi seperti dalam sektor makanan, pembangunan produk berasaskan getah, kaca dan pembinaan.
	400-I 007	Pelesenan teknologi dan mengkomersilkan peranti bercahaya dengan <i>nano infused yarn</i> .	Produk lampu yang mengandungi bahan nano boleh memberikan cahaya yang lebih terang dan meningkatkan kualiti udara kerana sifat anti-bakteria dan ion negatif yang dijana.
2017	Syarikat 7	Hak harta intelek dan penajaan produk <i>zeolite</i> .	Bahan <i>zeolite</i> yang dihasilkan daripada abu sekam padi digunakan untuk penapisan dan aplikasi pembersihan air kerana liang bersaiz nano boleh menyerap bahan pencemar dalam air (tasik, sungai, tangki air, paip).

TAHUN	NAMA SYARIKAT	PRODUK YANG DIHASILKAN	FUNGSI PRODUK
<i>National Graphene Action Plan Office (NGAP)</i>			
	Syarikat 8	Penyelesaian pemantauan dalaman berkuasa sendiri untuk rumah burung walet.	Sistem <i>Internet of Nano Things</i> (IoNT) yang diintegrasikan dengan penderia nano membolehkan pemantauan suhu, kelembapan dan oksigen di dalam rumah burung walet bagi meningkatkan produktiviti sarang burung walet menggunakan sistem solar yang berasaskan teknologi nano.

Sumber: Laporan *Scale-Up* Bagi NGAP Office dan Innovation Office

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 1 Oktober 2018

Status pencapaian KPI pada akhir September 2018 bagi NGAP telah meningkat antara 63% hingga 150% manakala bagi IO pencapaian masih kekal pada kadar 40%. Dalam setiap Mesyuarat Lembaga Pengarah, NMB akan mengemukakan sasaran dan prestasi KPI semasa untuk program NGAP2020 dalam kertas Maklumat Terkini Pengurusan (Management Updates). Pihak NMB mengambil langkah membentangkan perubahan KPI ini secara spesifik dalam mesyuarat-mesyuarat Lembaga Pengarah seterusnya. Dalam kes perbezaan antara KPI 3 dan KPI 4, beberapa syarikat yang terlibat dalam projek KPI 3 untuk tahun 2016 contohnya, selepas 8 hingga ke 12 bulan akan memohon untuk meneruskan ke fasa KPI 4 dalam tahun-tahun berikutnya.

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian output produk berasaskan teknologi nano yang ditetapkan untuk empat (4) peringkat pelaksanaan bagi NGAP dan dua (2) peringkat pelaksanaan bagi IO untuk tempoh dua (2) tahun iaitu 2016 dan 2017 adalah cekap kerana telah mencapai KPI yang ditetapkan.

7.6.2.2. Pencapaian Outcome

- Kertas cadangan penubuhan NMB oleh Direktorat Nanoteknologi Kebangsaan MOSTI pada 22 Disember 2010 menyatakan ia berfungsi sebagai satu landasan bagi pelaksanaan aktiviti pra-pengkomersilan, pengkomersilan dan penembusan pasaran (tempatan dan antarabangsa) bagi penyelidikan dan pembangunan produk berasaskan teknologi nano. Mesyuarat Majlis Inovasi Kebangsaan pada 14 Februari 2011 bersetuju bahawa agensi bagi pengkomersilan teknologi nano adalah diperlukan dan aktiviti yang sepadan mesti diselaraskan dengan inisiatif Agensi Inovasi Malaysia.

- b. *Outcome* yang dihasilkan adalah merujuk kepada pemasaran produk berasaskan teknologi nano yang dihasilkan (scale-up) di dalam negara atau luar negara. NMB tidak menetapkan sasaran *outcome* yang perlu dicapai. Pencapaian untuk setiap *outcome* merujuk kepada produk yang dihasilkan (P1) berbanding produk yang dipasarkan (P2) sepanjang tempoh tahun tersebut. Semakan Audit mendapati kedua-dua bahagian iaitu NGAP dan IO telah berjaya memasarkan 13 produk dengan peratusan masing-masing sebanyak 42.8% dan 200% bagi tahun 2016 sehingga bulan April 2018. Pencapaian yang tinggi bagi IO adalah disebabkan oleh tambahan dua (2) produk yang berjaya dipasarkan pada tahun 2016 dan tiga (3) produk pada tahun 2017 daripada KPI 1 (Product Development Projects). Daripada tambahan lima (5) produk IO tersebut, satu (1) daripadanya ialah penyelesaian teknologi *Copper Carbon Nano Tube* (Cu-CNT) yang telah diberikan ke Universiti (300-U 006). Ia tidak melibatkan pemasaran produk tetapi merupakan penjualan lesen teknologi Cu-CNT yang juga dikategorikan sebagai *outcome*. Butiran pencapaian *outcome* adalah seperti **Jadual 7.7**.

JADUAL 7.7
PRODUK BERASASKAN TEKNOLOGI NANO YANG
DIPASARKAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN APRIL 2018

BAHAGIAN	2016			2017			2018 (Hingga April)			JUMLAH KESELURUHAN		
	P1	P2	P3 (%)	P1	P2	P3 (%)	P1	P2	P3 (%)	P1	P2	P3 (%)
<i>National Graphene Action Plan</i> Office (NGAP)	3	2	66.7	2	-	-	2	1	50.0	7	3	42.9
<i>Innovation Office (IO)</i>	3	5	166.7	2	5	250	-	-	-	5	10	200

Sumber: Laporan *Outcome* Bagi NGAP Office dan Innovation Office

*Nota: P1 - Produk Dihasilkan (output) P2 - Produk Dipasarkan (*outcome*) P3 - Peratus Pencapaian (%)

- c. Oleh kerana NMB tidak menetapkan sasaran KPI yang perlu dicapai dalam penghasilan *outcome*, pihak Audit telah menyemak empat (4) elemen iaitu harga jualan dan bilangan produk yang dipasarkan, produk dipasarkan di dalam atau luar negara, kelebihan produk yang dipasarkan setelah menggunakan teknologi nano dan produk berdaftar dengan anak syarikat NMB iaitu NanoVerify Sdn. Bhd. (syarikat yang memberi pensijilan terhadap produk berasaskan teknologi nano yang dipasarkan di Malaysia). Butiran elemen yang disemak adalah seperti **Jadual 7.8**.

JADUAL 7.8
PRODUK BERASASKAN TEKNOLOGI NANO
YANG DIPASARKAN BAGI TAHUN 2016 HINGGA BULAN APRIL 2018

TAHUN	NAMA PRODUK (SYARIKAT)	HARGA JUALAN, BIL. PRODUK DAN LOKASI DIPASARKAN	KELEBIHAN PRODUK SELEPAS MENGGUNAKAN TEKNOLOGI NANO	BERDAFTAR DENGAN NANO VERIFY (NO. & TARIKH PENSIJILAN)
National Graphene Action Plan Office (NGAP)				
2016	<i>Graphene based conductive inks for electronic application</i> (300-P 009)	• Harga RM2,000 – RM3,000 setiap kg. Dijual 724 kg kepada syarikat berpotensi. • Dipasarkan pada tiga (3) syarikat iaitu dua (2) di Malaysia dan satu (1) di Amerika.	• Harga dan prestasi utama industri. • Kuantiti pesanan minimum kecil (minimum order quantity). • Reka bentuk dan sintesis bahan mentah utama/ bahan istimewa.	Tidak berdaftar
	<i>Graphene based lubricant additive for automotive application</i> (Syarikat 2)	• Harga RM25,606 setiap liter (USD 6,276) untuk eNTech Lube Plus. • Dijual 400 liter. • Dipasarkan di Malaysia, Thailand & Pakistan.	• Meningkatkan keupayaan enjin, kurang selenggara kenderaan, pembakaran dalam enjin lebih baik dan jimat minyak. • Ujian hakisan enjin menunjukkan geseran dalam komponen enjin rendah berbanding minyak hitam biasa. • Bendalir penyejuk beri perlindungan pada radiator dan cepat sejukkan enjin.	Tidak berdaftar
2018	<i>Pilot facilitation of Backup Storage Graphene-Based Quantum Cell (BSGQC) for alternative energy application.</i> (Syarikat 1)	• Harga RM2,000 + RM1,000 (tambahan solar panel) • Dijual 128 unit. • Dipasarkan di Malaysia.	• <i>Generator</i> lebih ringan, jangka hayat bateri lebih panjang dan pengaliran elektrik lebih stabil. • Mengambil masa yang pendek untuk mengecas elektrik dan mesra alam sekitar.	Tidak berdaftar
Innovation Office (IO)				
2016	<i>Nano Photo Voltaic Solar Panels and Nano Light Energy Panels</i> (400-N 003)	• Harga USD150 hingga USD650 seunit. • Dijual 5,000 unit. • Dipasarkan di Malaysia, Thailand dan China.	• Ia boleh menjana elektrik melalui cahaya lampu seperti cahaya pendarfluor dan menyebabkan lebih banyak tenaga elektrik dapat disimpan. • Kos penyenggaraan yang rendah.	NVC000004 21.08.2017
	<i>Nano Anti-bacterial Socks</i> (Syarikat 9)	• Harga RM25 sepasang. • 14,000 pasang telah dijual. • Dipasarkan di Malaysia.	• Stoking anti bakteria dan mengelakkan kulit gatal. • Tahan lasak dan boleh menyebabkan jangka hayat lebih panjang.	NVC000004 21.08.2015 (lesen di bawah 400-N 003)
	<i>Nano Silica</i> (370-N 003)	• Harga sasaran RM9.50 ke RM11 setiap kg. • Telah terima pesanan sebanyak 4,300 kg. • Dipasarkan di Malaysia iaitu sektor industri getah, simen dan konkrit, baja padi dan perubatan.	• Kos menghasilkan produk lebih rendah. • Pembakaran tidak memerlukan petrol dan gas yang mencemarkan udara. • Dikategorikan sebagai produk berteknologi hijau kerana dihasilkan daripada sekam padi.	Tidak berdaftar
	<i>Nano Sensors</i> (300-M 006)	• Harga RM820 seunit O₂ sensor dan RM2,600 seunit node sensor.	• Penyediaan sistem lengkap sensor bersaiz nano yang kecil dan diletak di pelbagai tempat	NVC000001 15.05.2001

TAHUN	NAMA PRODUK (SYARIKAT)	HARGA JUALAN, BIL. PRODUK DAN LOKASI DIPASARKAN	KELEBIHAN PRODUK SELEPAS MENGGUNAKAN TEKNOLOGI NANO	BERDAFTAR DENGAN NANO VERIFY (NO. & TARIKH PENSIJILAN)
		60 unit <i>node sensor</i> telah dijual. - Dipasarkan di Malaysia iaitu Swiftlet Eco Park di Setiu dan Belara, Terengganu.	- untuk pemantauan tanpa perlu berada di lokasi. - Kaedah pemantauan menggunakan <i>Android Mobile</i> boleh dipantau menggunakan telefon pintar atau komputer.	
	<i>Nano Anti-bacterial Corporate Shirts</i> (370-N 004)	- Harga RM80 sehelai. 178 helai telah dijual. - Dipasarkan di Malaysia kepada organisasi di Sabah.	- Baju berteknologi nano kurang berkedut, mengelakkan bakteria dan bau. Mudah dibersihkan dan kalis air. - Pengaliran udara lebih baik.	NVC000007 07.04.2017
2017	<i>Copper Carbon Nano Tubes (Cu-CNT) Technology Licensing</i> (300-U 006)	- Royalti dan pelesenan teknologi kepada Han JDQL (M) Sdn. Bhd. untuk aplikasi dalam penghasilan lampu LED. - Dipasarkan di Malaysia.	- Konduktif haba yang lebih tinggi daripada bahan yang digunakan sekarang. - Dapat mengurangkan kesan haba ke atas ketahanan lampu LED.	Tidak perlu berdaftar
	<i>Rice Husk Ash and Nano-Silica from Rice Husk using Plasma Incinerator Technology</i> (370-N 003)	- Harga sasaran RM5 hingga RM5.50 setiap kg RHA dan terima pesanan sebanyak 9,000 kg. - Dipasarkan di Malaysia sasaran sektor industri getah, simen dan silika baja padi.	- Kos menghasilkan produk lebih rendah. - Pembakaran tidak memerlukan petrol dan gas yang mencemarkan udara. - Dikategorikan sebagai produk berteknologi hijau kerana dihasilkan daripada sekam padi.	Tidak berdaftar
	<i>Nano Anti-bacterial Linen</i> (370-N 004)	- Harga lebih kurang RM37 setiap helai. - Dijual 1,300 helai. - Lokasi Hospital Pulau Pinang & klinik di Terengganu.	- Kain berteknologi nano kurang berkedut, mengelakkan bakteria dan bau. Mudah dibersihkan dan kalis air. - Pengaliran udara lebih baik dan jangka hayat lebih panjang.	Tidak berdaftar
	<i>Gro-Agro 1 Nano Fertiliser</i> (Syarikat 10)	- Harga RM2,700 setiap tan. 13,147.19 metrik tan telah dijual. - Dipasarkan di Malaysia iaitu syarikat JCORP, MADA, FGV, dan MPOB.	- Baja tahan lebih lama dan digunakan dalam kuantiti yang sedikit. Nutrien kekal lebih lama dalam tanah. - Sangat sesuai untuk pokok yang mempunyai buah. - Telah mendaftarkan Harta Intelek di Malaysia, Indonesia dan Australia.	NVC000006 15.07.2016
	<i>Gro-Agro 4 Nano Fertiliser</i> (Syarikat 10)	- Harga RM1,700 setiap tan. 2,026.35 metrik tan telah dijual. - Dipasarkan di Malaysia iaitu syarikat JCORP, MADA, FGV, dan MPOB.	- Baja tahan lebih lama dan digunakan dalam kuantiti yang sedikit. Nutrien kekal lebih lama dalam tanah. - Sangat sesuai untuk pokok yang tidak mempunyai buah. - Telah mendaftarkan Harta Intelek di Malaysia, Indonesia dan Australia.	NVC000002 15.05.2015

Sumber: Laporan Outcome Bagi NGAP Office, Innovation Office dan Lawatan Fizikal Jabatan Audit Negara

- d. NanoVerify Sdn. Bhd. merupakan anak syarikat milik penuh NMB yang menjalankan program pensijilan teknologi nano secara sukarela dengan kerjasama SIRIM QAS International dan di bawah nasihat Standard Malaysia. NanoVerify Sdn. Bhd. akan mengesahkan proses dan produk dengan tuntutan elemen nano dalam lingkungan satu (1) hingga 100 nanometer seperti kosmetik, baja dan pakaian. NANOVerified adalah tanda yang diberikan kepada proses dan produk setelah berjaya menyelesaikan program NANOVerify. Semakan Audit mendapati daripada keseluruhan 12 produk berasaskan teknologi nano yang dipasarkan (kecuali *Copper Carbon Nano Tubes* yang melibatkan pelesenan teknologi) hanya enam (6) sahaja (50%) yang berdaftar dengan syarikat NanoVerify Sdn. Bhd. Walaupun pendaftaran untuk produk berasaskan teknologi nano di pasaran adalah secara sukarela, akan tetapi memandangkan syarikat yang terlibat menghasilkan produk menggunakan geran NMB adalah sepatutnya kesemua syarikat ini berdaftar dengan NanoVerify Sdn. Bhd. kerana ia masih dalam kawalan NMB berbanding dengan produk lain yang berada di pasaran.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Program pensijilan bagi enam (6) produk yang telah dikomersialkan dijangka akan bermula pada bulan Februari 2019 dan mengambil masa tiga (3) hingga empat (4) bulan bagi syarikat yang memohon untuk mendapatkan sijil NANOVerified. Pengarah Bahagian Standard Kepenggunaan, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK) meminta NANOVerify Sdn. Bhd. untuk mengadakan kempen meningkatkan kesedaran dan program advokasi kepada industri dan pengguna bertujuan untuk menambah kefahaman tentang pensijilan proses atau produk nanoteknologi sebelum tindakan penguatkuasaan boleh dijalankan.

Pada pendapat Audit, prestasi pencapaian *outcome* adalah cekap kerana kedua-dua NGAP dan IO telah berjaya mengkomersilkan 12 produk berasaskan teknologi nano termasuk bilangan produk yang berjaya dijual. Ini sejajar dengan saranan Majlis Inovasi Kebangsaan daripada segi pengkomersilan produk.

7.6.2.3. Penilaian Terhadap Syarikat Yang Berjaya Mengkomersilkan Produk Berteknologi Nano (outcome)

- a. Pihak Audit mendapati NMB tidak menjalankan penilaian susulan terhadap syarikat yang telah berjaya mengkomersilkan produk berasaskan teknologi nano. Daripada keseluruhan lapan (8) buah syarikat yang telah berjaya mengkomersilkan 12 produk masing-masing, sebanyak enam (6) syarikat telah dipilih oleh pihak Audit untuk dibuat penilaian kerana dua (2) syarikat selebihnya tidak mempunyai alamat e-mel untuk dihantar borang penilaian. Di dalam borang yang diedarkan oleh pihak Audit telah menetapkan setiap syarikat hendaklah menghantar sekurang-kurangnya lima (5) borang tetapi tidak melebihi 10 borang penilaian berdasarkan bilangan minimum kakitangan syarikat yang terlibat dengan pengurusan produk berasaskan teknologi nano. Sebanyak 21 borang telah dikembalikan oleh lima (5) syarikat iaitu bersamaan dengan 70% daripada jumlah keseluruhan sepatutnya diterima iaitu sekurang-kurangnya 30 borang. Butiran penilaian dipecahkan kepada tiga (3) peringkat iaitu penilaian asas terhadap syarikat yang berjaya memasarkan produk, kaedah promosi untuk memperkenalkan NMB kepada umum dan maklum balas terhadap kerjasama jangka panjang dan tindakan penambahbaikan. Penetapan penilaian markah yang ditetapkan oleh pihak Audit adalah baik (8-10), sederhana (5-7) dan lemah (1-4).
- b. Semakan Audit mendapati sebanyak 93.3% responden menyatakan daripada lima (5) perkara yang disemak keputusannya adalah baik manakala selebihnya menyatakan ia adalah sederhana. Ini menunjukkan syarikat yang terlibat berpuas hati terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh NMB. Butirannya adalah seperti **Jadual 7.9**.

JADUAL 7.9
PENILAIAN ASAS TERHADAP SYARIKAT
YANG BERJAYA MEMASARKAN PRODUK

BIL.	PERKARA YANG DISEMAK	BILANGAN DAN PERATUS		
		BAIK	SEDERHANA	LEMAH
1.	Kemudahan Permohonan Geran	21 (100%)	-	-
2.	Penyediaan Kertas Kerja Permohonan Geran	16 (76.2%)	5 (23.8%)	-
3.	Penilaian Syarikat Terhadap Proses <i>Product Development</i>	21 (100%)	-	-
4.	Penilaian Syarikat Terhadap Proses <i>Scale-Up</i>	19 (90.5%)	2 (9.5%)	-
5.	Penilaian Keseluruhan Terhadap NanoMalaysia Berhad	21 (100%)	-	-
JUMLAH		98 (93.3%)	7 (6.7%)	-

Sumber: Analisis Laporan Kaji Selidik Oleh Jabatan Audit Negara

- c. Soal selidik Audit mendapati majoriti syarikat iaitu 93.4% mengetahui tentang aktiviti NMB melalui media sosial dan program dianjurkan. Ini menunjukkan dengan jelas secara keseluruhannya NMB perlu memfokuskan kepada pengiklanan secara terus melalui media sosial berbayar dan penganjuran program yang telah diamalkan sekarang kerana terbukti kaedah ini berjaya memperkenalkan syarikat terlibat untuk bekerjasama dengan NMB. Butirannya adalah seperti **Jadual 7.10**.

JADUAL 7.10
KAEDAH PROMOSI YANG DIGUNA
UNTUK MEMPERKENALKAN NMB KEPADA UMUM

PERKARA YANG DISEMAK	BILANGAN DAN PERATUS			
	SURAT KHBAR	MEDIA SOSIAL	PROGRAM DIANJURKAN	LAIN-LAIN
Bagaimana Syarikat Mengetahui Tentang NMB Yang Menjalankan Perniagaan Berkaitan Teknologi Nano	1 (3.3%)	15 (50%)	13 (43.4%)	1 (3.3%)

Sumber: Analisis Laporan Kaji Selidik Oleh Jabatan Audit Negara

- d. Soal selidik Audit juga mendapati keseluruhan syarikat iaitu 100% menyatakan persetujuan akan bekerjasama dengan NMB untuk menghasilkan produk baru seperti *nano technology mobile toilet system* dan *transformer oil additive*. Manakala hanya 28.6% menyatakan terdapat perkara yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan seperti perjanjian yang lebih ringkas serta arahan komunikasi yang lebih difahami. Secara keseluruhannya majoriti syarikat yang bekerjasama dengan NMB menyatakan kesediaan untuk terus bekerjasama. Butirannya adalah seperti **Jadual 7.11**.

JADUAL 7.11
MAKLUM BALAS TERHADAP KERJASAMA
JANGKA PANJANG DAN TINDAKAN PENAMBAHBAIKAN

PERKARA YANG DISEMAK	BILANGAN DAN PERATUS		MAKLUM BALAS TAMBAHAN JIKA JAWAPAN "YA"
	YA	TIDAK	
Syarikat Akan Bekerjasama Dengan NMB Untuk Menghasilkan Produk Berasaskan Teknologi Nano Yang Lain	21 (100%)	-	• <i>Nano technology mobile toilet system</i> • <i>Nano material</i> • <i>Transformer oil additive</i> • <i>Graphene for electrical generator.</i>
Perkara Yang Perlu Diperbaiki NMB Untuk Meningkatkan Kualiti Perkhidmatan	6 (28.6%)	15 (71.4%)	• Perjanjian yang lebih ringkas • Lebih banyak dana dan program yang diperluaskan • Arahan komunikasi yang lebih difahami.

Sumber: Analisis Laporan Kaji Selidik Oleh Jabatan Audit Negara

Pada pendapat Audit, perkhidmatan yang diberikan oleh NMB adalah berkesan berdasarkan penilaian yang baik oleh majoriti syarikat yang terlibat dengan pengkomersilan produk berasaskan teknologi nano.

7.6.3. Pengurusan Aktiviti Produk Berasaskan Teknologi Nano

7.6.3.1. Prestasi Perbelanjaan Geran Mengurus dan Pembangunan

- a. Untuk tempoh tahun 2015 sehingga 2017 NMB telah menerima geran pembangunan berjumlah RM32.22 juta daripada tiga (3) kementerian dan sebuah jabatan iaitu MOSTI, KPT, MITI dan EPU. Sehingga bulan Disember 2017, peruntukan yang dibelanjakan berjumlah RM16.43 juta (51%). Faktor yang menyumbang kepada perbelanjaan yang rendah ini adalah disebabkan oleh pembayaran untuk pembangunan produk (product development) dan projek peningkatan produk (scale-up project) daripada MOSTI pada akhir tahun 2017 masih belum diselesaikan sepenuhnya. Di samping itu, peruntukan daripada EPU juga masih belum dibelanjakan sehingga bulan April 2018 kerana projek taman akuakultur udang kara bersepadu masih belum dijalankan. NMB telah memaklumkan kepada ahli Lembaga Pengarah semasa mesyuarat Lembaga Pengarah pada akhir tahun 2015, 2016 dan 2017 tentang baki peruntukan geran pembangunan dan perbelanjaan yang akan dibuat dengan baki tersebut seperti pembayaran gaji pekerja kontrak dan pembiayaan projek berteknologi nano yang lain. Butirannya adalah seperti **Jadual 7.12**.

JADUAL 7.12
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN GERAN
PEMBANGUNAN BAGI TEMPOH TAHUN 2015 HINGGA BULAN APRIL 2018

NAMA KEMENTERIAN	TAHUN DITERIMA	GERAN DITERIMA (RM Juta)	GERAN DIBELANJAKAN		BAKI GERAN HINGGA APRIL 2018 (RM Juta)
			(RM Juta)	(%)	
Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi (MOSTI)	2015	0.09	0.08	88.9	0.01
	2016	10.0	8.62	86.2	1.38
	2017	10.33	2.95	28.6	7.38
Kementerian Pengajian Tinggi (KPT)	2015	0.43	0.43	100.0	-
	2016	0.12	0.12	100.0	-
	2017	-	-	-	-
Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri (MITI)	2015	-	-	-	-
	2016	3.36	3.23	96.1	0.13
	2017	1.39	1.0	71.9	0.39
Unit Perancang Ekonomi (EPU)	2015	-	-	-	-
	2016	-	-	-	-
	2017	6.50	-	0.0	6.50
JUMLAH		32.22	16.43	51.0	15.79

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit 2015, 2016 dan 2017

- b. Garis Panduan Permohonan Program dan mesyuarat Jawatankuasa Pemandu oleh MOSTI telah menetapkan yuran pengurusan tertentu yang perlu dibayar terhadap geran mengurus dan pembangunan yang diterima. Semakan Audit mendapati NMB telah mengutip sejumlah RM2.53 juta yuran pengurusan (management fees) bagi tahun 2016 sehingga bulan April 2018 daripada MOSTI dan MITI untuk menguruskan setiap aktiviti dan program dengan kadar yuran pengurusan yang berbeza. Butirannya adalah seperti **Jadual 7.13**.

JADUAL 7.13
YURAN PENGURUSAN YANG DITERIMA
DARIPADA AKTIVITI DAN PROGRAM YANG DIANJURKAN

TAHUN	NAMA GERAN (KEMENTERIAN)	JUMLAH GERAN DITERIMA (RM)	KADAR YURAN	JUMLAH YURAN PENGURUSAN (RM)	KELULUSAN
2016	Geran MOSTI <i>Social Innovation-MSI</i> (MOSTI)	94,000	10%	9,400	Garis Panduan Permohonan Program MSI oleh MOSTI.
2016	MOSTI <i>Product Development & Scale-Up</i> (MOSTI)	15,000,000	5%	750,000	<i>Steering Committee Meeting</i> 1/2016 MOSTI, diluluskan oleh Menteri.
2017	Geran <i>National Innovation And Creative Economy - NICE</i> (MOSTI)	1,322,603	1%	13,200	Diluluskan dalam mesyuarat Penilaian MOSTI.
2017	<i>Product Development & Scale-Up</i> (MOSTI)	10,000,000	5%	500,000	<i>Steering Committee Meeting</i> 1/2017 MOSTI, diluluskan oleh Menteri.
2017	Advanced Material Industrial Program (MITI)	2,000,000	10%	200,000	Minit Mesyuarat Pengurusan Tertinggi Bil. 7/2017, diluluskan oleh KSU MITI.
2016 dan 2017	Geran MOSTI <i>Social Innovation-MSI</i> (MOSTI)	325,600	10%	32,560	Garis Panduan Permohonan Program MSI oleh MOSTI.
2018	<i>Product Development & Scale-Up</i> (MOSTI)	20,000,000	5%	1,000,000	<i>Steering Committee Meeting</i> 1/2018 MOSTI, diluluskan oleh Menteri.
2018	Minggu Sains Negara-MSN (MOSTI)	2,124,858	1%	21,050	Diluluskan dalam mesyuarat Penilaian MOSTI.
JUMLAH		50,867,061		2,526,210	

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit 2016, 2017 dan Penyata Kewangan Belum Beraudit (Hingga April 2018)

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Sistem penyaluran dana dua (2) kali setahun menjejaskan prestasi pelaksanaan projek dan perbelanjaan. Sehingga akhir bulan September 2018, geran pembangunan NMB telah dibelanjakan antara 51% hingga 100% bagi geran daripada MOSTI dan MITI. Bagi peruntukan daripada EPU untuk projek akuakultur telah dipulangkan pada

24 September 2018 kerana pembelian saham ke dalam syarikat UNA di Australia tidak dipersetujui.

Pada pendapat Audit, prestasi peruntukan mengurus dan pembangunan yang diterima daripada MOSTI dan MITI bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah kurang cekap kerana NMB masih belum membelanjakan peruntukan yang diterima pada kadar 49% berbanding kelulusan yang diberi.

7.6.3.2. Penggunaan Peralatan dan Mesin Yang Dibeli Untuk Menghasilkan Produk Berasaskan Teknologi Nano

- a. NMB telah menetapkan format permohonan untuk tujuan permohonan perolehan bekalan, perkhidmatan dan kerja. Memo permohonan oleh ketua projek telah menyatakan dengan jelas objektif, tujuan dan amaun setiap perolehan peralatan dan mesin bagi penghasilan produk berasaskan teknologi nano di peringkat *Product Development* (PD) dan *Scale-up* (SU) bagi KPI 1 untuk *Innovation Office*. Semakan Audit mendapati dari tahun 2015 hingga bulan April 2018, NMB telah membelanjakan sejumlah RM1.21 juta untuk membeli sebanyak 14 peralatan dan mesin untuk penghasilan produk berasaskan teknologi nano yang telah diletakkan di enam (6) buah lokasi yang berbeza di seluruh Malaysia. Butiran peralatan dan mesin yang dibeli adalah seperti **Jadual 7.14**.

JADUAL 7.14
PERALATAN DAN MESIN YANG DIBELI
UNTUK PENGHASILAN PRODUK BERASASKAN TEKNOLOGI NANO

BIL.	MAKLUMAT PERALATAN DAN MESIN	TARIKH PEROLEHAN	LOKASI PERALATAN DAN MESIN	KUANTITI	HARGA (RM)
1.	<i>Mould Bay</i>	05.05.2016	Syarikat AA1. (mesin diletakkan di Permatang Pauh)	1	52,500
2.	<i>Mitre Saw</i>	24.08.2016	Syarikat AA2. Pulau Pinang	1	19,928
3.	<i>Goniophometer</i>	25.08.2016		1	117,360
4.	<i>XYZ 4004 Series With Vacuum Bed (termasuk Helical Raxk with accessories)</i>	05.09.2016		1	269,515
5.	<i>Semi Auto Disk Sander & Polisher</i>	15.01.2017		1	133,000
6.	<i>Plasma Oven</i>	19.12.2016	Syarikat 370 N 003. Shah Alam, Selangor	1	360,400
7.	<i>Standard 20l Jacketed Glass Chemical Reactor</i>	14.12.2016	Syarikat AA3. Kepong, Selangor	1	25,990
8.	<i>Qsonica Sonicator Model Q1375</i>	21.12.2016		1	58,724
9.	<i>Cutting Mill</i>	13.12.2016	Syarikat AA4. Kuantan, Pahang	1	72,610
10.	<i>Microwave Pyrolysis System</i>	13.12.2017		1	8,500

BIL.	MAKLUMAT PERALATAN DAN MESIN	TARIKH PEROLEHAN	LOKASI PERALATAN DAN MESIN	KUANTITI	HARGA (RM)
11.	Mitutoyo Surface Roughness Tester	13.12.2017		1	14,564
12.	Rotating Drum	13.12.2017		1	4,470
13.	High Pressure Syringe Pump	13.12.2017		1	44,937
14.	Shredder MP : 50	17.01.2017	Syarikat AA5. Lahad Datu, Sabah	1	30,000
JUMLAH				14	1,212,498

Sumber: Asset Register Listing NanoMalaysia Berhad

- b. Semakan Audit terhadap tujuh (7) *Product Development* (PD) dan dua (2) *Scale-up* (SU) *Innovation Office* mendapati peralatan dan mesin ini telah digunakan di keseluruhan enam (6) buah lokasi tersebut iaitu Syarikat AA3, Syarikat AA1, Syarikat AA2, Syarikat 370 N 003, Syarikat AA4 dan Syarikat AA5. Semakan lanjut mendapati NMB tidak mewujudkan polisi dan prosedur yang menyeluruh terhadap pengurusan aset melibatkan peralatan dan mesin yang ditempatkan di luar premis perniagaan NMB termasuk pemeriksaan fizikal berkala yang tidak dijalankan dan direkodkan. Prosedur berkaitan dengan aset hanya melibatkan perolehan dan pelupusan aset sahaja. Bagaimanapun, *Facilitation Agreement* yang ditandatangani antara NMB dengan syarikat yang terlibat ada klausa yang menyatakan dengan jelas bahawa sebarang kos penggantian peralatan, penyenggaraan dan pembaikan hendaklah ditanggung sepenuhnya oleh syarikat yang terlibat.
- c. Pihak Audit telah membuat semakan fizikal pada bulan Ogos 2018 terhadap lapan (8) aset (57.1%) daripada 14 keseluruhan mesin dan peralatan di empat (4) buah lokasi aset tersebut ditempatkan iaitu di Syarikat AA1, Syarikat AA2, Syarikat 370 N 003 dan Syarikat AA3. Semakan fizikal mendapati ia berada dalam keadaan yang baik berdasarkan empat (4) elemen yang disemak oleh pihak Audit seperti berikut:
- keadaan fizikal – semakan dibuat terhadap keadaan fizikal peralatan dan mesin di lokasi sama ada aset dan peralatan tersebut berfungsi dengan baik;
 - penggunaan peralatan dan mesin – semakan dibuat terhadap log penggunaan peralatan dan mesin serta buku daftar yang berkaitan untuk menyemak mesin digunakan untuk menghasilkan produk berasaskan teknologi nano;
 - aset lengkap – semakan dibuat terhadap baucar bayaran dan peralatan yang dibekalkan berdasarkan baucar tersebut sama ada lengkap atau

tidak berdasarkan pesanan penghantaran pembekal (delivery order) yang ditandatangani pegawai NMB; dan

- iv. aset disenggarakan – semakan dibuat untuk memastikan pihak mana yang menyenggara aset yang berada di lokasi sama ada syarikat tersebut atau NMB.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Untuk polisi dan prosedur berkaitan pengurusan aset, NMB mempunyai SOP untuk pendaftaran dan penandaan aset. Polisi untuk pengurusan aset yang menyeluruh, termasuk aset di luar premis perniagaan NMB, telah disiapkan dan diluluskan melalui Resolusi Lembaga Pengarah (DCR) pada 31 Oktober 2018. Dengan polisi tersebut, SOP ini telah melengkapkan proses pengurusan aset yang lain, seperti pemeriksaan fizikal dan pelupusan aset yang tidak diwujudkan sebelum ini.

Pada pendapat Audit, aset yang dibeli untuk menghasilkan produk berteknologi nano adalah sangat diperlukan dan telah digunakan sepenuhnya dengan cekap bagi mencapai sasaran/tujuan penghasilan produk berteknologi nano.

7.6.3.3. Pembukaan *Escrow Account* Untuk Pengurusan Perbelanjaan Pembangunan

- a. *Standard Operating Procedures* NMB perkara 6.1 menyatakan *Escrow Account* akan dibuka dan diuruskan oleh fasilitator peguam cara di atas nama *Solicitor-Client Account* dan menerima jumlah kemudahan yang diluluskan untuk program fasilitasi daripada fasilitator (NMB). Ia akan dibayar sewajarnya kepada penerima (beneficiaries) mengikut kos projek, penetapan masa dan penghantaran tertakluk kepada terma dan syarat perjanjian *Escrow Account*. Pembukaan akaun ini bertujuan untuk pengasingan di antara geran mengurus dan geran pembangunan.
- b. Kaedah pemilihan firma guaman untuk menguruskan *Escrow Account* adalah secara sebut harga. Pada 22 Februari 2016, Unit Undang-undang NMB telah membentangkan kertas kerja untuk melantik firma guaman bagi menjalankan kerja-kerja berkaitan perundangan syarikat. Terdapat tiga (3) firma guaman yang telah menghantar sebut harga masing-masing iaitu Tetuan SK, Tetuan

ADJ dan Tetuan JLPW. Semakan Audit mendapati NMB telah melantik Tetuan ADJ pada 1 Disember 2016 untuk menguruskan sebahagian geran pembangunan berjumlah RM3.35 juta daripada jumlah keseluruhan RM7.5 juta yang telah diterima pada 11 Februari 2016. Pemilihan ADJ telah diluluskan oleh CEO dan CFO semasa pembentangan tersebut bertarikh 22 Februari 2016. Tetuan ADJ telah dipilih kerana kadar bayaran fi konsultasi mengikut jam yang rendah dan mempunyai banyak pengalaman dalam menguruskan syarikat komersil melibatkan aktiviti pembiayaan oleh Kerajaan. Bagaimanapun, perkara ini tidak dibentangkan dalam mesyuarat ahli Lembaga Pengarah untuk makluman dan kelulusan.

- c. Tujuan pelantikan Tetuan ADJ adalah untuk menguruskan pembayaran berkaitan pembangunan produk bagi setiap syarikat tersebut contohnya pembekal, peralatan, bahan mentah dan lain-lain. Jumlah keseluruhan geran pembangunan yang telah dimasukkan ke dalam *Escrow Account* pada 2 hingga 8 Disember 2016 adalah sebanyak 12 transaksi untuk 12 syarikat yang telah menandatangani perjanjian *Facilitation Agreement* penghasilan produk berasaskan teknologi nano dengan jumlah RM3.35 juta.
- d. Berdasarkan perjanjian yang ditandatangani, NMB perlu menanggung kos yuran pentadbiran sebanyak 0.5% daripada keseluruhan dana yang dimasukkan ke dalam *Escrow Account* berjumlah RM16,770 (0.5% x RM3.35 juta). Selain itu, syarat kontrak juga menetapkan firma guaman hendaklah mengemukakan penyata bank dalam tempoh tujuh (7) hari setiap bulan. Semakan Audit mendapati perkara ini tidak dipatuhi oleh ADJ. Permohonan telah dibuat oleh pihak Audit untuk mendapatkan 15 bulan penyata bank (Disember 2016 sehingga April 2018) sejak penubuhan *Escrow Account* ini. Bagaimanapun, hanya 13 bulan sahaja diterima secara e-mel pada 6 Ogos 2018 daripada ADJ. Dari segi keuntungan, ADJ menyatakan dalam perjanjian tersebut boleh meletakkan wang *Escrow Account* ke dalam akaun patuh syariah atau sebarang instrument perbankan lain untuk mendapatkan deposit tetap yang akan dikreditkan semula ke dalam akaun tersebut. ADJ tidak pernah mengemukakan maklumat berkaitan deposit tetap yang diterima kepada NMB selain daripada 12 transaksi pada bulan Disember 2016 iaitu tidak mematuhi ketetapan kontrak. Mengikut rekod yang dikeluarkan oleh Bahagian Akaun NMB, hingga bulan April 2018 masih terdapat baki berjumlah RM124,496 daripada keseluruhan amaun berjumlah RM3.35 juta yang diterima sejak tahun 2016.
- e. Sebelum perjanjian dengan ADJ ditandatangani, keseluruhan geran pembangunan yang diterima berjumlah RM14.65 juta daripada bulan Februari sehingga September 2016 telah dimasukkan ke dalam akaun

Maybank Jalan Ampang dan diuruskan sendiri oleh kakitangan NMB sebelum RM3.35 juta diasingkan pada bulan Disember 2016 untuk diuruskan oleh ADJ. Pendapatan tambahan yang dijana dalam bentuk deposit tetap berjumlah RM233,392 pada tahun 2016 dan RM168,165 pada tahun 2017. Manakala caj pentadbiran yang dikenakan oleh bank adalah jauh lebih rendah berbanding ADJ iaitu RM7,147 (42.6%) pada tahun 2016 dan RM5,038 (30%) pada tahun 2017 berbanding caj RM16,770 oleh ADJ.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Penggunaan *Escrow Account* untuk tujuan pengurusan dana pembangunan projek ialah perkara operasi atau taktikal di bawah tajuk 6.3 *Cash Placement and Deposits* dalam polisi *Discretionary Authority Limits* NMB. Dokumen ini menyatakan bahawa keputusan tertinggi untuk perkara operasi ini adalah di tahap CEO. Pemilihan Tetuan ADJ dibuat mengikut kaedah perolehan NMB di mana tiga (3) sebut harga diperlukan untuk sebarang amaun yang lebih daripada RM10,000. Kelemahan atas pematuhan syarat kontrak telah dibincangkan bersama Tetuan KDJL (sebelum ini dikenali sebagai Tetuan ADJ) pada 8 Oktober 2018 sebagai peringatan dan tindakan penambahbaikan. Menubuhkan Jawatankuasa *Joint Ventures and New Companies* (JVNC) yang dianggotai oleh tujuh (7) orang ahli di peringkat pengurusan tertinggi NMB dengan terma rujukan di antaranya untuk memantau urusan pelaksanaan aktiviti komersil dan pembayaran, membuat persetujuan bersama tentang projek-projek pelesenan dan pemindahan teknologi serta mempercepatkan keputusan berkaitan undang-undang yang melibatkan pelantikan panel firma perundangan. Tiada pendapatan tambahan diterima apabila mengoperasikan *Escrow Account* kerana wang tersebut tidak boleh diletakkan ke dalam akaun simpanan tetap di bank komersil kerana keperluan untuk menggunakan wang daripada *Escrow Account* tersebut yang boleh berlaku pada bila-bila masa mengikut keperluan projek pada masa itu. Tujuan diwujudkan *Escrow Account* adalah sebagai langkah mengikut amalan terbaik pembiayaan projek yang melibatkan syarikat-syarikat lain supaya dapat mengurangkan risiko penggunaan dana projek untuk tujuan lain, dan memberi jaminan kepada Kementerian Tenaga, Sains, Teknologi, Alam Sekitar dan Perubahan Iklim (MESTECC) bahawa dana pembangunan tersebut telah dikhususkan untuk tujuan yang telah diluluskan.

Pada pendapat Audit, pembukaan *Escrow Account* adalah tidak berhemat kerana walaupun ia telah dibuka untuk tujuan pengasingan geran mengurus dan geran pembangunan, akan tetapi kos pentadbiran adalah tinggi dan terdapat peraturan kontrak yang tidak dipatuhi. Di samping itu, tiada manfaat secara langsung diterima atas pembukaan akaun ini seperti faedah deposit tetap seperti yang diuruskan sendiri oleh NMB.

7.6.3.4. Pelaksanaan Program Berkaitan Teknologi Nano

- a. NMB telah dilantik oleh MOSTI untuk menganjurkan tiga (3) program yang memberi promosi, pendedahan dan kesedaran kepada umum tentang teknologi nano di Malaysia. Sehingga bulan April 2018, NMB telah membelanjakan sejumlah RM4.52 juta (93.8%) daripada keseluruhan geran mengurus berjumlah RM4.81 juta untuk pelaksanaan ketiga-tiga program tersebut. Butirannya adalah seperti **Jadual 7.15**.

JADUAL 7.15
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN PROGRAM YANG DIANJURKAN

NAMA PROGRAM	TAHUN PELAKSANAAN	GERAN DITERIMA (RM Juta)	GERAN DIBELANJAKAN (RM Juta)	BAKI GERAN (RM)
Anugerah Inovasi Negara (AIN)	2016	1.16	1.05	112,809
National Innovation And Creative Economy (NICE)	2017	1.40	1.40	2,189
Minggu Sains Negara (MSN)	2018	2.25	2.07	180,894
JUMLAH		4.81	4.52	295,892

Sumber: Laporan Program AIN, NICE dan MSN Tahun 2016,2017 dan 2018

- b. Semakan Audit terhadap 29 (28.2%) daripada 103 baucar bayaran untuk tiga (3) program mendapati pembayaran seperti pengiklanan dalam media massa, bayaran sewaan hotel dan peralatan, tuntutan perjalanan berkaitan program dan lain-lain telah dipatuhi. Tarikh dan lokasi pelaksanaan, tujuan pelaksanaan, sampel baucar bayaran program yang disemak adalah seperti **Jadual 7.16**.

JADUAL 7.16
BUTIRAN PELAKSANAAN PROGRAM YANG DIANJURKAN

NAMA PROGRAM	TARIKH DAN LOKASI PELAKSANAAN	TUJUAN PELAKSANAAN	SAMPEL BAUCAR BAYARAN YANG DISEMAK
AIN	17.10.2016 hingga 19.10.2016 (NU Sentral dan Hotel Hilton Kuala Lumpur)	Program untuk mempertingkatkan jaringan inovasi serta memberikan pengiktirafan terhadap hasil penyelidikan, kreativiti dan inovasi yang dijana oleh rakyat Malaysia dari semua lapisan masyarakat.	8 (32%) dari 25 baucar bayaran
NICE	12.10.2017 hingga 16.10.2017 (Technology Park Malaysia Bukit Jalil)	Ekspo berkaitan Sains, Teknologi dan Inovasi (STI) terbesar anjuran MOSTI bagi menyemarakkan aktiviti inovasi dan kreativiti di kalangan rakyat Malaysia, selari dengan hasrat yang digariskan dalam teras Transformasi Nasional 2050 (TN50).	11 (39.3%) dari 28 baucar bayaran
MSN	01.04.2018 hingga 07.04.2018 (Pusat Sains Negara dan 13 buah negeri)	Inisiatif gerakan sains kebangsaan yang dianjurkan secara Strategi Lautan Biru Kebangsaan (NBOS) dengan menyusun semula pelaksanaan program dan aktiviti STI di setiap Kementerian dan Jabatan Kerajaan. Minggu Sains Negara akan menjadi acara tahunan bagi meningkatkan kesedaran masyarakat terhadap kepentingan STI dalam kehidupan seharian dan menarik minat pelajar yang memilih jurusan bidang Sains, Teknologi, Kejuruteraan dan Matematik (STEM) selaras dengan agenda Pelan Tindakan Strategik STEM Nasional.	10 (20%) dari 50 baucar bayaran

Sumber: Laporan Program AIN, NICE dan MSN Tahun 2016,2017 dan 2018

- c. Secara keseluruhannya ketiga-tiga program yang dianjurkan ini telah memberi kesedaran kepada orang ramai tentang perancangan dan pelaksanaan teknologi nano di Malaysia kerana liputan penonton merangkumi pelajar sekolah rendah dan menengah, universiti, syarikat-syarikat kecil dan sederhana (SME), saintis, pencipta produk dan lain-lain. Berdasarkan laporan ketiga-tiga program yang dianjurkan ini ia telah memperkenalkan teknologi nano sebagai satu (1) daripada tujuh (7) Revolusi Industri ke-4 (4th Industrial Revolution) iaitu *artificial intelligence*, *Internet of Things*, *self-driving vehicle*, *renewable energy*, *quantum computing* dan *biotechnology*. Penganjuran program ini juga dapat memperluaskan jaringan perniagaan antara NMB dengan syarikat-syarikat sama ada kecil atau besar yang ingin meneroka bidang teknologi nano tetapi tidak mempunyai kemahiran, dana, tunjuk ajar dan lain-lain untuk menghasilkan produk tersebut. Platform ini telah digunakan untuk meningkatkan pangkalan data NMB terhadap syarikat yang boleh menjalinkan bekerjasama di masa hadapan untuk memperkembangkan lagi industri teknologi nano di Malaysia. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati NMB tidak mengadakan soal selidik untuk mengkaji keberkesanan setiap program yang dianjurkan walaupun geran yang telah dibelanjakan sepanjang tiga (3) tahun tersebut adalah besar.

Pada pendapat Audit, penganjuran ketiga-tiga program ini adalah berkesan kerana telah berjaya menarik minat orang awam dan syarikat untuk menerokai bidang teknologi nano berdasarkan peningkatan maklumat pangkalan data dan jaringan perniagaan NMB. Maklumat ini telah memudahkan NMB untuk membina kesedaran dan kemudahan projek (awareness building and facilitating projects) seperti yang ditetapkan dalam KPI NMB.

7.6.4. Tadbir Urus

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

7.6.4.2. Semakan Audit mendapati NMB telah mengamalkan sepenuhnya dua (2) daripada lapan (8) amalan terbaik tadbir urus daripada aspek pelantikan Pengerusi dan Rancangan Korporat serta Petunjuk Prestasi Utama.

7.6.4.3. Bagaimanapun, enam (6) amalan terbaik tadbir urus yang lain iaitu Lembaga Pengarah, Ketua Pegawai Eksekutif, *Standard Operating Procedures* (SOP), Jawatankuasa Audit, Audit Dalaman dan Jawatankuasa Sumber Manusia tidak diamalkan sepenuhnya. Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh NMB adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. Berdasarkan MCCG 2017, *practice* 3.1 Lembaga Pengarah hendaklah mewujudkan Kod Tatalaku dan Etika untuk syarikat. Pihak Audit mendapati tiada standard yang diguna pakai oleh pengurusan dan pegawai NMB bagi mewujudkan budaya korporat yang beretika.
- ii. MCCG 2017 *practice* 2.1, *guidance* 2.1, pula menyarankan Lembaga Pengarah untuk mempunyai Piagam Lembaga Pengarah yang jelas menyatakan peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah,

Jawatankuasa Lembaga Pengarah, ahli Lembaga Pengarah secara individu dan pengurusan syarikat serta isu dan keputusan yang tertakluk kepada Lembaga Pengarah. Adalah didapati Piagam Lembaga Pengarah yang menjelaskan peranan dan tanggungjawab ahli Lembaga Pengarah tidak disediakan.

- iii. *Green Book* perenggan 2.1 menyarankan kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah mestilah sekurang-kurangnya 50%. Pihak Audit mendapati kehadiran seorang ahli Lembaga Pengarah NMB adalah kurang daripada 50%.
- iv. *Green Book* perenggan 1.4.4 menyarankan supaya Lembaga Pengarah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran berterusan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan yang dinamik dan kompleks serta mengekalkan penyertaan yang aktif semasa mesyuarat. Semakan Audit mendapati tiada dokumen yang menunjukkan Lembaga Pengarah NMB telah menghadiri program pembelajaran seperti yang disarankan.
- v. Garis Panduan Syarikat Berhad Menurut Jaminan – SBMJ (Pindaan 7 Januari 2011) menyatakan dilarang menubuhkan subsidiari/anak syarikat dan tidak dibenarkan memegang saham dalam syarikat lain yang melebihi 49% kecuali telah mendapat kelulusan Menteri KPDNKK/Pendaftar. Semakan Audit mendapati NMB telah menubuhkan tiga (3) subsidiari iaitu Nanoverify Sdn. Bhd., Nano Commerce Sdn. Bhd. dan Nanovation Ventures Sdn. Bhd. sepanjang tahun 2014 dan 2015 tanpa kelulusan Menteri KPDNKK/Pendaftar.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Cadangan terma rujukan tambahan Lembaga Pengarah dan jawatankuasa lain ini telah dimasukkan ke dalam dokumen Piagam Lembaga Pengarah dan Kod Tatalaku dan Etika yang telah disediakan melalui Resolusi Lembaga Pengarah (DCR) dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah NMB melalui DCR pada 31 Oktober 2018. Berkenaan ketidakhadiran ahli Lembaga Pengarah, mereka yang tidak dapat hadir telah memaklumkan kepada Setiausaha Syarikat terlebih awal sebelum mesyuarat, dan diumumkan juga kepada Pengerusi dan Pengurusan NMB. Cadangan bajet latihan program pembelajaran berterusan di bawah kos operasi syarikat berjumlah RM5,000 setahun bagi setiap ahli Lembaga Pengarah. Ia akan dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan

Disember 2018. NMB telah mendapat khidmat nasihat daripada Setiausaha Syarikat berkaitan penubuhan syarikat subsidiari di bawah undang-undang dan garis panduan SSM yang terkini. Mesyuarat dengan pihak Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) akan berlangsung pada 19 November 2018 untuk memuktamadkan perkara ini.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Lembaga Pengarah adalah memuaskan kerana NMB mengamalkan 10 daripada 15 amalan terbaik. Ketidakpatuhan kepada Kod Tatalaku dan Etika Syarikat, Piagam Lembaga Pengarah boleh menyukarkan saluran pemberian maklumat oleh *whistleblower* berkaitan pengurusan syarikat. Ketidakhadiran dalam mesyuarat Lembaga Pengarah dan tiada akses kepada pembelajaran yang berterusan akan mempengaruhi keputusan mesyuarat serta pengetahuan berkaitan teknologi nano.

b. Ketua Pegawai Eksekutif (CEO)

Artikel Penubuhan Syarikat perenggan 53 menyatakan lantikan CEO hendaklah dibuat oleh Lembaga Pengarah dan secara automatik CEO dilantik sebagai salah seorang ahli Lembaga Pengarah. Perkara berkaitan pelantikan seperti maklumat gaji, tempoh kontrak, kelayakan cuti, kemudahan kereta dan lain-lain kemudahan adalah berdasarkan kelulusan dalam mesyuarat ahli Lembaga Pengarah dari tahun 2013 hingga Januari 2018. Semakan lanjut mendapati kaedah pelantikan CEO, penetapan gaji awal, tempoh kontrak, kenaikan gaji dan lain-lain telah dibincangkan dalam enam (6) mesyuarat ahli Lembaga Pengarah daripada mesyuarat bilangan 2/2013 hingga bilangan 1/2018. Daripada enam (6) mesyuarat tersebut hanya empat (4) daripadanya dinyatakan dengan jelas CEO berkecuali dan meninggalkan bilik mesyuarat manakala selebihnya beliau hadir dalam perbincangan tersebut. Ini boleh menimbulkan konflik kepentingan (conflict of interest) terhadap pelantikan CEO memandangkan beliau juga merupakan salah seorang ahli Lembaga Pengarah NMB.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

NMB telah menghantar peringatan pada 1 Oktober 2018 kepada Setiausaha Syarikat untuk lebih berhati-hati berkenaan perkara berkaitan pelantikan CEO untuk mengelakkan konflik berkepentingan. Setiausaha Syarikat telah

menghantar pengesahan dan akur atas teguran yang diberikan untuk mengelakkan perkara tersebut berlaku lagi pada masa hadapan.

Pada pendapat Audit, walaupun pelantikan CEO telah dinyatakan dengan jelas secara bertulis akan tetapi CEO hendaklah tidak terlibat dalam urusan pelantikan melibatkan dirinya sendiri bagi mengelakkan konflik kepentingan supaya proses lantikan menjadi lebih telus.

c. Standard Operating Procedures (SOP)

- i. Berdasarkan *Handbook* MKD perenggan 1.9(c), 2.2(f) 3.25 hingga 3.28 menyatakan SOP lengkap dan menyeluruh merangkumi urusan kewangan syarikat yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Pihak Audit mendapati NMB ada menetapkan kaedah perolehan bekalan/perkhidmatan mengikut enam (6) julat nilai perolehan yang berbeza (kurang daripada RM2,000 sehingga melebihi RM1 juta). Bagaimanapun, kaedah perolehan ini tidak mendapat kelulusan ahli Lembaga Pengarah NMB.
- ii. NMB juga tidak menyatakan dengan jelas dalam SOP pengurusan aktiviti kaedah pemilihan syarikat untuk *awareness building* bagi NGAP dan *project pitching session* bagi IO untuk memastikan pelaksanaan proses pemilihan syarikat menjadi lebih telus dan seragam.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

SOP pengurusan aset yang lebih mantap dan SOP pengurusan perolehan yang menyatakan kaedah penjuratan untuk perolehan bekalan dan perkhidmatan telah dibentangkan melalui Resolusi Lembaga Pengarah (DCR) dan telah diluluskan oleh semua ahli Lembaga Pengarah pada 31 Oktober 2018. Kaedah pemilihan syarikat adalah mengikut aplikasi atau sektor berkaitan sama ada melalui saranan MIDA, analisa pasaran atau Interaksi semasa sesi padanan perniagaan di persidangan/seminar/bengkel anjuran sendiri dan rakan strategik. Cadangan *project mining process* telah dibuat melalui DCR yang dipersetujui oleh semua ahli Lembaga Pengarah dan diluluskan melalui DCR pada 31 Oktober 2018 untuk memantapkan kaedah pemilihan syarikat oleh program-program NGAP dan iNanovation.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus NMB dalam aspek SOP adalah memuaskan dan telah dibuat penambahbaikan bagi meningkatkan kawalan dalamannya.

d. Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman

- i. MCGG *intended outcome* 8.0 dan *Green Book* perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan Jawatankuasa Audit yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapat NMB tidak menubuhkan Jawatankuasa Audit sejak ditubuhkan pada tahun 2011.
- ii. Peranan utama Audit Dalaman ialah untuk menilai pematuhan, pengurusan kepada dasar dan prosedur yang ditetapkan. Ia membantu Jawatankuasa Audit dalam menilai dan meningkatkan keberkesanan proses pengurusan risiko, kawalan dalaman dan tadbir urus. Semakan Audit mendapati fungsi Audit Dalaman tidak diwujudkan. NMB tidak pernah membuat penilaian terhadap kawalan dalaman dan risiko bagi pengurusan kewangan dan pelaksanaan aktiviti utama syarikat.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Pengerusi Lembaga Pengarah NMB telah mencadangkan untuk melantik seorang ahli Lembaga Pengarah yang baru dan mempunyai kelayakan dalam bidang perakaunan dan pengauditan bagi mempengerusikan Jawatankuasa Audit yang akan ditubuhkan. Dcadangkan juga seorang Lembaga Pengarah sedia ada dan seorang pegawai pengurusan tertinggi NMB menjadi ahli jawatankuasa ini. Cadangan ini akan dibuat melalui Mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan diadakan pada bulan Disember 2018. NMB akan melantik sebuah firma audit swasta untuk menjalankan tugas audit dalaman kerana kekurangan sumber tenaga manusia dan kepakaran di dalam NMB untuk menjalankan tugas tersebut. Cadangan ini telah dibuat pada 26 Oktober 2018 melalui Resolusi Lembaga Pengarah (DCR) dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah melalui DCR bertarikh 31 Oktober 2018.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus NMB dalam aspek pelantikan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman adalah kurang memuaskan dan ketiadaan Jawatankuasa ini boleh memberi kesan terhadap masalah berkaitan kewangan dan kawalan dalaman syarikat. Manakala ketiadaan Audit Dalaman boleh meningkatkan risiko kelemahan pengurusan kewangan dan aktiviti utama syarikat.

e. Jawatankuasa Sumber Manusia (Imbuhan)

- i. MCCG 2017 *guidance* 6.2 dan *Green Book* perenggan 1.2.3 menyarankan Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai secara eksklusif di kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh pengarah bebas. Pihak Audit mendapati Jawatankuasa ini telah ditubuhkan dengan dianggotai oleh empat (4) orang ahli iaitu pengerusi berstatus Eksekutif dan bukan bebas di samping tiga (3) orang ahli. Hanya seorang pengarah berstatus bebas manakala dua (2) lagi merupakan kakitangan NMB iaitu Ketua Pegawai Kewangan dan pegawai dari Bahagian Sumber Manusia.
- ii. Selain itu, terdapat dua (2) kelemahan daripada segi keputusan Jawatankuasa Sumber Manusia ini dibangkitkan seperti berikut:
 - Penetapan gred dan jawatan bagi pembayaran gaji minimum dan maksimum yang telah dipersetujui Jawatankuasa ini tidak dibincangkan dalam mesyuarat ahli Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Ini telah menyebabkan seorang pegawai menerima kadar gaji lebih rendah daripada gaji minimum yang ditetapkan pada tahun 2016 berjumlah RM162.50 manakala seorang pekerja menerima gaji lebih tinggi daripada gaji maksimum pada tahun 2018 dengan jumlah keseluruhan RM3,288.
 - Pembayaran gaji telah dipecahkan kepada empat (4) kategori setiap tahun iaitu kenaikan gaji tahunan, bonus, bayaran insentif sagu hati dan bayaran gaji bulan ke-13 bagi semua kakitangan kontrak yang telah bekerja genap setahun. Semakan lanjut mendapati hanya kenaikan gaji tahunan dan bonus sahaja mendapat kelulusan ahli Lembaga Pengarah manakala pembayaran sagu hati dan pembayaran bulan ke-13 hanya diluluskan di peringkat Jawatankuasa Sumber Manusia sahaja tanpa kelulusan Lembaga Pengarah. Pembayaran sagu hati bagi tahun 2016 dan 2017 melibatkan jumlah keseluruhan RM35,500. Manakala pembayaran bulan ke-13

berdasarkan sampel 10 orang pegawai yang disemak pada tahun 2016 dan 2017 melibatkan jumlah keseluruhan RM138,250.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Mesyuarat Lembaga Pengarah yang akan diadakan dalam bulan Disember 2018 akan mencadangkan dua orang Lembaga Pengarah sedia ada sebagai Pengerusi dan ahli Jawatankuasa Sumber Manusia dengan tambahan seorang lagi ahli Lembaga Pengarah baru yang akan dilantik. Selain itu dua orang pegawai pengurusan tertinggi NMB juga turut dilantik menganggotai jawatankuasa ini. Pihak NMB telah membuat pembayaran kepada pegawai yang terkurang bayar pada 30 Oktober 2018 manakala dalam kes terlebih bayar, NMB telah menyelesaikan lebihan pembayaran gaji tersebut melalui penyelarasan tangga gaji di bawah skim penggajian baru yang dijangka mendapat persetujuan di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah bulan November atau Disember 2018. Skim penggajian baru ini ialah hasil penyelidikan daripada syarikat pakar runding sumber manusia iaitu Irshad HR Consulting Sdn. Bhd. Bagi pembayaran saguhati Hari Raya tahun 2016 dan 2017 serta pembayaran bulan ke-13, terdapat kelemahan di pihak NMB kerana tidak mendapat kelulusan Lembaga Pengarah selepas keputusan oleh Jawatankuasa Sumber Manusia. Tindakan penambahbaikan telah dibuat untuk memohon kelulusan melalui Resolusi Lembaga Pengarah (DCR) bertarikh 29 Oktober 2018 dan telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah melalui DCR bertarikh 31 Oktober 2018. Pembayaran bulan ke-13 kepada kakitangan kontrak akan terus dibuat setara dengan *contractual bonus* yang diamalkan di kebanyakan syarikat swasta yang telah dipersetujui di mesyuarat Jawatankuasa Sumber Manusia NMB.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus NMB berkaitan aspek Jawatankuasa Imbuhan adalah kurang memuaskan kerana komposisi majoriti pengarah yang dilantik tidak bebas. Selain itu, pembayaran sagu hati dan gaji bulan ke-13 tidak dibuat secara berhemat kerana bukannya dari janaan pendapatan sendiri tanpa kelulusan ahli Lembaga Pengarah.

7.6.5. Pengurusan Kewangan

7.6.5.1. Penggunaan Geran *National Graphene Action Plan* (NGAP 2020) Pada Tahun 2015

- a. NMB telah memohon untuk mendapatkan geran mengurus berjumlah RM2 juta pada tahun 2015 bagi membiayai program NGAP 2020 untuk mencapai dua (2) sasaran KPI iaitu Bilangan Projek Prototaip Berasaskan *Graphene* (MKRA 2.1) dan Bilangan Projek Pra-Pengkomersilan Berasaskan *Graphene* (MKRA 2.2). Berdasarkan minit ceraian daripada Setiausaha Bahagian Pengurusan MOSTI telah menyatakan bahawa Bahagian Direktorat Nanoteknologi Kebangsaan (NND), MOSTI adalah bertanggungjawab untuk memantau pencapaian program ini dengan sasaran KPI secara terperinci yang ditetapkan adalah seperti **Jadual 7.17**.

JADUAL 7.17
SASARAN KPI YANG DITETAPKAN BAGI PROGRAM NGAP 2020 PADA TAHUN 2015

BIL.	PROGRAM	KPI TAHUN 2015 YANG PERLU DICAPAI
1.	Bilangan Projek Prototaip Berasaskan <i>Graphene</i> (KPI MKRA 2.1)	• Lima (5) sasaran projek prototaip • Sebanyak lima (5) projek prototaip telah dikenal pasti • Aktiviti kempen kesedaran, fasiliti projek, pentemeraian NDA, 5 <i>pager</i> dan fasiliti <i>scale –up</i>, fasiliti selain sumber pembiayaan.
2.	Bilangan Projek Pra-Pengkomersilan Berasaskan <i>Graphene</i> (KPI MKRA 2.2)	• Empat (4) sasaran projek pra-pengkomersilan • Sebanyak tiga (3) projek pra-pengkomersilan telah dikenal pasti • Aktiviti kempen kesedaran, fasiliti projek, pentemeraian NDA, lima (5) <i>pager</i> dan fasiliti <i>scale –up</i>, fasiliti selain sumber pembiayaan.

Sumber: Baucar Bayaran MOSTI

- b. Semakan Audit mendapati kesemua KPI yang ditetapkan telah tercapai pada akhir tahun yang sama tetapi perbelanjaan daripada geran ini masih berlanjutan hingga bulan April 2018. Analisis Audit terhadap perbelanjaan geran mengurus ini mendapati ia dibelanjakan sejumlah RM0.53 juta pada tahun 2015, RM227,004 pada tahun 2016, RM0.65 juta pada tahun 2017 dan sejumlah RM71,772 sehingga bulan April 2018. Kesemua peruntukan yang diterima ini dibelanjakan untuk operasi pejabat seperti pembayaran gaji, sewa pejabat, tuntutan perjalanan pegawai, tiket kapal terbang dan lain-lain. Sehingga bulan April 2018, jumlah keseluruhan yang dibelanjakan adalah RM1.47 juta (73.5%) berbanding geran yang diterima dan masih mempunyai baki berjumlah RM0.53 juta. Perancangan penggunaan terhadap lebihan peruntukan geran mengurus ini pada akhir tahun 2015, 2016 dan 2017 tidak dimaklumkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah. Perkara ini berlaku disebabkan oleh tiada pemantauan daripada Bahagian Direktorat Nanoteknologi Kebangsaan (NND) MOSTI.

Maklum Balas NMB yang Diterima pada 31 Oktober 2018

Pada tahun 2015, NMB sepatutnya menerima dana pengurusan berjumlah RM4.5 juta daripada Kementerian Kewangan Malaysia tetapi dana yang diterima hanyalah RM2 juta. Oleh kerana dana itu bersifat *Operating Expenditure* (OE), maka baki tidak terpakai dibenarkan untuk disimpan sebagai lebihan. Perbelanjaan geran mengurus NGAP daripada tahun 2015 hingga bulan September 2018 adalah RM1.58 juta (79%) dan mempunyai baki sejumlah RM417,375. NMB telah menetapkan komitmen untuk membelanjakan baki tersebut sepenuhnya hingga bulan Disember 2018. Tiada pemantauan daripada NND MOSTI terhadap perbelanjaan dana OE 2015 tersebut kerana bahagian ini telah dibubarkan.

Pada pendapat Audit, pengurusan geran NGAP 2020 yang diperoleh pada tahun 2015 adalah tidak cekap kerana masih mempunyai baki hingga bulan April 2018 walaupun program ini telah selesai pada akhir tahun 2015. Terdapat kelemahan di pihak NND MOSTI dalam membuat pemantauan terhadap peruntukan untuk membiayai program tersebut.

7.7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan pencapaian objektif penubuhan NMB, pihak Audit mengesyorkan pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah NMB memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. memastikan setiap syarikat yang menggunakan geran NMB dan telah memasarkan produk mereka agar berdaftar dengan NanoVerify Sdn. Bhd. sebagai sokongan terhadap geran yang telah diberi;
- ii. mesin dan peralatan makmal untuk menghasilkan produk berteknologi nano hendaklah digunakan dengan optimum bagi mencapai sasaran/tujuan penghasilan produk tersebut. Polisi dan prosedur pengurusan aset juga hendaklah disediakan secara menyeluruh bagi mengawal peralatan dan mesin yang berada di luar premis perniagaan NMB;
- iii. mengkaji keberkesanan setiap program yang dianjurkan agar kelemahan dapat dikenal pasti dan ditambah baik pada masa hadapan;
- iv. mewujudkan Jawatankuasa Audit dan Audit Dalaman bagi meningkatkan kawalan dalaman dan memantapkan tadbir urus syarikat;

- v. memastikan pembayaran sagu hati dan gaji bulan ke-13 mendapat kelulusan ahli Lembaga Pengarah sebelum pembayaran dibuat; dan
- vi. memastikan syarikat tidak terlalu bergantung kepada geran Kerajaan dan meningkatkan pendapatan yang dijana sendiri selaras dengan pengurangan geran mengurus yang disalurkan oleh Kerajaan.

KEMENTERIAN WILAYAH PERSEKUTUAN

PERBADANAN PUTRAJAYA

- PUTRAJAYA LEISURES & SERVICES GROUP SDN. BHD.

8. CONVENTION & EXHIBITION (PUTRAJAYA) SDN. BHD.

8.1. LATAR BELAKANG

8.1.1. Convention & Exhibition (Putrajaya) Sdn. Bhd. (Co-X) telah ditubuhkan pada 16 Julai 2013 di bawah Akta Syarikat 1965 dengan nama Putrajaya International Convention Centre Sdn. Bhd. (PICCSB) yang merupakan anak syarikat kepada Perbadanan Putrajaya (PPj) di bawah Kementerian Wilayah Persekutuan (KWP). PJ Hotels & Resorts Sdn. Bhd. yang sebelum ini dikenali sebagai Putrajaya Shangri-La Hotel merupakan anak syarikat kepada PPj telah dinaik taraf pada 1 Jun 2016 sebagai syarikat induk kepada Co-X dengan nama Putrajaya Leisures & Services Group Sdn. Bhd. (PULSE). Co-X merupakan syarikat berhad menurut syer dengan modal saham dibenarkan berjumlah RM10 juta dan modal saham berbayar berjumlah RM7.5 juta. Objektif penubuhan Co-X adalah bagi menjalankan perniagaan pengurusan acara (event management), ejen pelancongan dan pengurusan hotel. Aktiviti utama Co-X adalah menyediakan kemudahan fasiliti bagi konvensyen bertaraf antarabangsa, pameran, *business centre* (BC) dan *food and beverage* (F&B) di bangunan Putrajaya International Convention Centre (PICC) dengan 54 buah dewan yang mempunyai kapasiti seramai 25,000 orang dalam satu masa. Co-X telah meluaskan aktivitinya apabila mengambil alih operasi hotel PJ Hotels & Resorts yang telah dijenamakan semula sebagai Pulse Grande Hotel pada tahun 2017.

8.1.2. Komposisi Lembaga Pengarah Co-X terdiri daripada dua (2) orang pengarah bebas dan enam (6) orang bukan bebas termasuk Pengerusi yang berstatus bukan eksekutif dan juga merupakan Presiden PPj. Pengurusan Co-X diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif dan dibantu oleh Ketua Pegawai Operasi bersama 210 orang kakitangan. Sebagai sebuah syarikat berhad menurut syer, Co-X perlu mematuhi Akta Syarikat 2016, Memorandum dan Artikel Penubuhan Syarikat (M&A), *Standard Operating Procedures* (SOP) syarikat dan peraturan lain berkaitan dengan syarikat Kerajaan yang dikeluarkan oleh KWP dan PPj dari semasa ke semasa.

8.2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

8.3. SKOP PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek kedudukan kewangan bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 serta amalan tadbir urus dan pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 hingga bulan Ogos 2018. Bagi pengurusan aktiviti, perkhidmatan pengurusan acara telah dipilih untuk diaudit kerana aktiviti tersebut merupakan penyumbang utama kepada pendapatan Co-X. Semakan juga dijalankan terhadap pengurusan geran kerana menerima peruntukan kewangan daripada Kerajaan. Pengauditan ini telah dijalankan di pejabat Co-X, Presint 5, Putrajaya.

8.4. METODOLOGI PENGAUDITAN

Penilaian kedudukan kewangan dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan Co-X bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 yang telah diaudit dan diberi laporan tanpa teguran oleh Tetuan MNZWJ Associates. Penilaian ini melibatkan empat (4) analisis iaitu analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, analisis trend aset dan liabiliti, analisis nisbah kewangan serta analisis aliran tunai. Bagi pengurusan aktiviti dan amalan tadbir urus, pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen berkaitan yang dikemukakan oleh pengurusan Co-X. Selain itu, pihak Audit turut menjalankan analisis terhadap data syarikat dan menemu bual pegawai berkaitan bagi mendapatkan penjelasan lanjut.

8.5. RUMUSAN AUDIT

8.5.1. Pengauditan yang dijalankan antara bulan Mei hingga Ogos 2018 merumuskan perkara berikut:

a. Kedudukan Kewangan

Secara keseluruhannya kedudukan kewangan Co-X adalah stabil. Syarikat telah mencatatkan peningkatan keuntungan sebelum cukai pada tahun 2016 sejumlah RM2.56 juta (147.1%) berikutan pengambilalihan Hotel Pulse Grande tetapi mencatatkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM5.3 juta pada tahun 2017

kerana peningkatan dalam kos jualan, perbelanjaan pentadbiran dan operasi serta tidak menerima geran penyenggaraan bangunan PICC. Tahap kecairan aset semasa berbanding liabiliti semasa kurang daripada kadar satu (1) menunjukkan penurunan keupayaan syarikat membayar hutang jangka pendek. Tunai dan kesetaraan tunai Co-X pada akhir tahun juga menunjukkan trend yang positif.

b. Pengurusan Aktiviti

i. Pencapaian Output

Pencapaian output berkaitan jumlah pendapatan pada keseluruhannya bagi tahun 2015 dan 2016 adalah cekap masing-masing pada kadar 91% (RM29.56 juta) dan 90.4% (RM34 juta). Bagaimanapun, pencapaian pada tahun 2017 adalah tidak cekap kerana hanya mencapai sebanyak 60.4% berbanding sasaran. Namun Co-X mempunyai potensi untuk meningkatkan pencapaian output dengan menggiatkan usaha promosi bagi mencapai sasaran yang ditetapkan.

ii. Pencapaian Outcome

Secara keseluruhannya, pencapaian *outcome* Co-X adalah berkesan berdasarkan maklum balas positif yang diterima untuk tempoh tiga (3) tahun yang mencapai purata melebihi 98.5% telah menunjukkan pelanggan berpuas hati dengan perkhidmatan Co-X. Namun masih terdapat ruang penambahbaikan daripada aspek kualiti fasiliti yang disediakan di bangunan PICC.

iii. Prestasi Pengurusan Aktiviti

- Prestasi pengurusan aktiviti bagi tahun 2015 dan 2016 adalah cekap kerana peningkatan bilangan acara mengikut segmen pada tahun 2016 sebanyak 66 acara (13.5%). Peningkatan pendapatan juga diperoleh bagi acara antarabangsa sejumlah RM1.06 juta (15%). Bagaimanapun, pencapaian pengurusan aktiviti pada tahun 2017 adalah tidak cekap kerana penurunan jumlah bilangan acara mengikut segmen sebanyak 125 acara (22.5%). Pendapatan penganjuran acara antarabangsa pada tahun 2017 juga menurun secara mendadak sejumlah RM7.76 juta (95%). Pencapaian pembidaan dan sebut harga juga tidak cekap menyebabkan ia tidak mencapai objektif kerana hanya satu acara sahaja yang berjaya dibida oleh Co-X pada tahun 2017. Bagaimanapun, Co-X mempunyai potensi untuk meningkatkan pencapaian pengurusan aktiviti

dengan menggiatkan usaha promosi pasaran antarabangsa dan domestik bagi meningkatkan pendapatan Co-X.

- Pengurusan geran yang diterima oleh Co-X adalah tidak berhemat kerana geran sejumlah RM9 juta (100%) pada tahun 2015 dan RM7.5 juta (60%) pada tahun 2016 telah dibelanjakan selain daripada kerja-kerja penyenggaraan dan bayaran premium insurans tahun 2015/2016 yang diluluskan.
- Pengurusan kewangan berkaitan dengan pembayaran hutang kepada pemiutang adalah tidak cekap kerana Co-X tidak dapat menjelaskan hutang kepada pemiutang berjumlah RM1.6 juta yang melebihi tempoh 30 hari, RM1.42 juta melebihi 60 hari dan sejumlah RM6.44 juta melebihi 90 hari pada 31 Disember 2017. Wujudnya keperluan menambah baik daripada aspek pemantauan pengurusan hutang bagi menjaga nama baik syarikat.

c. Amalan Tadbir Urus

Secara keseluruhannya amalan tadbir urus Co-X adalah memuaskan. Terdapat keperluan untuk menambah baik dalam aspek amalan tadbir urus berkaitan Lembaga Pengarah, *Standard Operating Procedures* (SOP), Jawatankuasa Audit, fungsi Audit Dalaman serta Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan.

8.5.2. Penemuan Audit yang perlu diberi perhatian dan tindakan oleh Co-X adalah seperti berikut:

- i. berdasarkan *Balance Scorecard*, KPI utama berkaitan kewangan Co-X pada tahun 2017 adalah kurang cekap;
- ii. kelulusan bagi membelanjakan dana yang diberikan oleh pihak yang mengeluarkan dana tidak dinyatakan secara jelas menyebabkan Co-X tidak maklum mengenai terma dan syarat kelulusan geran yang diberikan;
- iii. sejumlah RM16.5 juta dana bagi kerja-kerja pembaikan dan penyenggaraan telah digunakan bagi perbelanjaan selain daripada yang diluluskan tanpa mendapat kelulusan KWP atau PPj; dan
- iv. kelewatan dalam menjelaskan komitmen hutang kepada pemiutang.

8.6. PENEMUAN AUDIT TERPERINCI

8.6.1. Kedudukan Kewangan

8.6.1.1. Analisis terhadap kedudukan kewangan Co-X bagi tahun 2015, 2016 dan 2017 telah dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan syarikat ini yang merangkumi pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi, aset dan liabiliti serta tunai dan kesetaraan tunai seperti **Jadual 8.1**.

JADUAL 8.1
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017

BUTIRAN	2015 (RM Juta)	2016 (RM Juta)	2017 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	29.48	33.48	44.85
Geran Kerajaan	8.31	10.10	3.62
Lain-lain Pendapatan	0.12	0.73	1.70
JUMLAH PENDAPATAN	37.91	44.31	50.17
Kos Jualan	(10.40)	(11.94)	(17.26)
Perbelanjaan Pentadbiran dan Operasi	(25.77)	(28.07)	(38.20)
Kos Kewangan	-	*	**
JUMLAH PERBELANJAAN	(36.17)	(40.01)	(55.47)
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM CUKAI	1.74	4.30	(5.30)
Cukai Tahun Semasa	(0.46)	(0.23)	(0.12)
KEUNTUNGAN /(KERUGIAN) SELEPAS CUKAI	1.28	4.07	(5.42)
Dividen	-	(2.03)	-
KERUGIAN TERKUMPUL	(6.61)	(4.57)	(9.99)
JUMLAH ASET	15.68	34.05	33.76
JUMLAH LIABILITI	14.79	31.11	36.25
JUMLAH EKUITI	0.89	2.93	(2.49)
JUMLAH LIABILITI DAN EKUITI	15.68	34.05	33.76
TUNAI DAN KESETARAAN TUNAI PADA AKHIR TAHUN	0.21	3.64	0.64

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

Nota: (*) – RM2,791

(**) – RM14,694

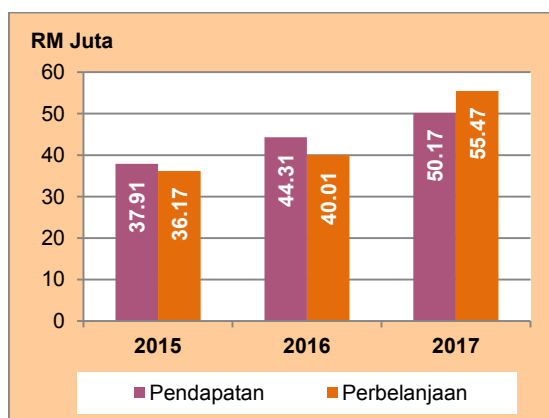
8.6.1.2. Pada tahun 2017, pendapatan operasi Co-X telah meningkat sejumlah RM11.37 juta (34%) menjadi RM44.85 juta berbanding tahun 2016 berjumlah RM33.48 juta. Peningkatan ini adalah disebabkan pengambilalihan Pulse Grande Hotel, Putrajaya pada tahun 2017 yang menjana pendapatan operasi sejumlah RM16.38 juta pada tahun tersebut. Selain itu, operasi Putrajaya Seafood Restaurant yang terletak di Taman Botani, Putrajaya telah menjana pendapatan sejumlah RM1.34 juta pada tahun pertama jualannya. Manakala pada tahun 2016, pendapatan utama Co-X telah meningkat sejumlah RM4 juta (13.6%) iaitu sejumlah RM33.48 juta berbanding tahun 2015 yang hanya berjumlah RM29.48 juta.

8.6.1.3. Selain pendapatan utama, Co-X turut menerima geran Kerajaan yang berjumlah RM22.03 juta bagi tahun 2015 hingga 2017. Pada tahun 2017, lain-lain pendapatan Co-X telah meningkat sejumlah RM0.97 juta (132.9%) menjadi RM1.7 juta berbanding tahun 2016 sejumlah RM0.73 juta. Antara sebab peningkatan adalah kerana pengelasan semula bagi pengecualian bayaran penalti cukai tahun 2014 dan 2015 sejumlah RM0.77 juta. Manakala pada tahun 2016, lain-lain pendapatan Co-X menunjukkan peningkatan sejumlah RM0.61 juta (508.3%) menjadi RM0.73 juta berbanding tahun 2015 yang berjumlah RM119,234 disebabkan oleh pendapatan daripada yuran pendaftaran yang dikenakan kepada pembekal peralatan *audio visual* dan penyewa gerai.

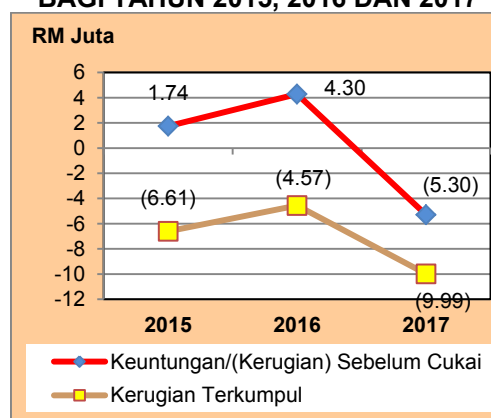
8.6.1.4. Bagi perbelanjaan pula, analisis Audit mendapati perbelanjaan Co-X meningkat pada tahun 2016 dan 2017 secara berturut-turut. Perbelanjaan berjumlah RM40.01 juta pada tahun 2016 iaitu peningkatan sejumlah RM3.84 juta (10.6%) berbanding RM36.17 juta pada tahun 2015. Pada tahun 2017 perbelanjaan Co-X terus meningkat sejumlah RM55.47 juta iaitu peningkatan sejumlah RM15.45 juta (38.6%) berbanding tahun 2016. Peningkatan dalam kos susut nilai berdasarkan piawaian perakaunan berkaitan susut nilai yang terkini yang dibuat penilaian semula oleh firma audit swasta yang dilantik adalah antara sebab peningkatan kos pentadbiran dan operasi. Selain itu, peningkatan jumlah perbelanjaan tersebut juga disebabkan oleh peningkatan perbelanjaan kos pentadbiran bagi pembayaran gaji kakitangan dan pembayaran bonus tahun 2016 yang dibuat pada tahun 2017. Trend perbelanjaan adalah seperti **Jadual 8.1** dan **Carta 8.1**.

8.6.1.5. Pada tahun 2017, Co-X telah mencatatkan kerugian sebelum cukai sejumlah RM5.3 juta berbanding keuntungan sebelum cukai yang dialami pada tahun 2016 dan 2015 masing-masing berjumlah RM4.3 juta dan RM1.74 juta. Co-X mengalami kerugian terkumpul sejumlah RM9.99 juta setakat akhir tahun 2017 menyebabkan Co-X tidak mampu menampung kos pentadbiran dan operasi. Bagi menampung sebahagian kos tersebut Co-X telah menggunakan dana penyenggaraan dan pembaikan yang memberi kesan kepada kualiti fasiliti yang disediakan. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 8.1** dan **Carta 8.2**.

CARTA 8.1
TREND PENDAPATAN DAN
PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



CARTA 8.2
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN)
SEBELUM CUKAI DAN
KERUGIAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2015, 2016 DAN 2017



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

8.6.1.6. Aset Co-X mencatatkan penurunan pada tahun 2017 sejumlah RM282,115 (0.8%) disumbangkan oleh penurunan dalam baki tunai dan bank. Bagaimanapun, aset Co-X meningkat pada tahun 2016 sejumlah RM18.37 juta (117.1%) berbanding tahun 2015 disebabkan peningkatan penghutang dagangan dan lain-lain penghutang berjumlah RM14.01 juta.

8.6.1.7. Analisis terhadap kedudukan liabiliti Co-X menunjukkan peningkatan dalam tempoh dua (2) tahun berturut-turut. Pada tahun 2017, Co-X mencatatkan peningkatan dalam liabiliti syarikat sejumlah RM5.14 juta (16.5%) berbanding tahun 2016. Liabiliti syarikat juga meningkat pada tahun 2016 dengan peningkatan sejumlah RM16.32 juta (110.3%) berbanding tahun 2015. Ini adalah disebabkan peningkatan dalam liabiliti semasa sejumlah RM5.19 juta (0.2%) kerana pertambahan pemiutang dagangan dan lain-lain pemiutang berjumlah RM26.41 juta. Jumlah liabiliti Co-X yang melebihi jumlah aset bagi tahun 2017 menunjukkan Co-X tidak mempunyai sumber yang mencukupi bagi memenuhi obligasi liabilitinya pada masa diperlukan.

8.6.1.8. Pada akhir tahun 2017, baki tunai dan kesetaraan tunai Co-X berjumlah RM0.64 juta dengan menunjukkan penurunan sejumlah RM3 juta (82.4%) berbanding tahun 2016 disebabkan oleh pembelian aset seperti peralatan pejabat, komputer, peralatan dapur, perabot, loji dan jentera dan kenderaan bagi tujuan penjenamaan semula Co-X serta menaik taraf fasiliti PICC.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Co-X mengakui sebahagian dana penyenggaraan dan pembaikan telah digunakan bagi menampung kos operasi. Namun tahap kualiti fasiliti sedia ada tidak menjejaskan kelancaran penganjuran acara-acara yang berlangsung di PICC. Co-X sentiasa menambah baik prestasi kewangan dengan menyediakan laporan suku tahun secara bertulis yang disokong dengan *Statement of Revenue and Expenditure* kepada pihak PULSE Group dan PPj dalam mesyuarat Jabatan Kewangan anak syarikat bagi mendapatkan nasihat dan panduan. Co-X juga telah membuat perancangan perbelanjaan dengan input daripada semua pegawai dan pengurus bahagian serta terus berusaha dalam mengukuhkan perancangan pengurusan kewangan syarikat pada masa hadapan di samping memantau prestasi dan tahap pelaksanaan aktiviti yang telah dirancang. Dari sudut urus tadbir, kos pengurusan dan operasi dari tahun 2014 sehingga 2017 adalah stabil dan tidak ada peningkatan sebaliknya berlaku penurunan secara purata sebanyak 8.3%.

Pada pendapat Audit, berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan secara keseluruhannya kedudukan kewangan Co-X adalah stabil.

8.6.2. Prestasi Aktiviti

8.6.2.1. Pencapaian Output

a. Pencapaian Pendapatan

- i. Pendapatan utama Co-X adalah daripada aktiviti perkhidmatan menyediakan fasiliti bagi konvensyen bertaraf antarabangsa, ruang pameran, *business centre* (BC) dan *food and beverages* (F&B). Perkhidmatan F&B bermula pada tahun 2016 selaras dengan penjenamaan semula perniagaan Co-X. Berdasarkan sasaran pendapatan yang telah diluluskan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah setiap tahun, pencapaian Co-X bagi tahun 2015 hingga 2017 adalah seperti **Jadual 8.2**.

JADUAL 8.2
SASARAN DAN PENCAPAIAN PENDAPATAN CO-X BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

SASARAN DAN PENCAPAIAN PENDAPATAN CO-X BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017									
AKTIVITI	2015			2016			2017		
	SASARAN (RM Juta)	CAPAI		SASARAN (RM Juta)	CAPAI		SASARAN (RM Juta)	CAPAI	
		(RM Juta)	%		(RM Juta)	%		(RM Juta)	%
1. Perkhidmatan Konvensyen									
Sewaan Dewan	19.21	15.10	78.6	18.56	17.90	96.5	21.68	11.81	54.5
Food & Beverage (Banquet)	13.11	13.93	106.3	11.75	10.78	91.7	18.34	9.86	53.7
Business Centre	0.19	0.45	236.8	0.49	0.45	91.8	0.49	0.33	67.3
Jumlah Perkhidmatan Konvensyen	32.51	29.48	90.7	30.80	29.13	94.6	40.51	22.00	54.3
2. Perkhidmatan F&B									
POT & PAN	-	-	-	6.64	3.75	56.5	5.62	3.72	66.2
GRAB & GO	-	-	-	0.41	0.33	80.5	0.38	0.29	76.3
Outside Catering	-	-	-	-	0.32	-	0.60	1.10	183.3
Putrajaya Seafood Restaurant	-	-	-	-	-	-	1.92	1.34	69.8
Thirst @ Lakeside	-	-	-	-	0.05	-	-	***0.00	-
Bus Cafe	-	-	-	-	0.03	-	-	0.01	-
Acara	-	0.08	-	-	*0.00	-	-	-	-
Jumlah Perkhidmatan F&B	-	0.08	-	7.05	4.48	63.5	8.52	6.46	75.8
3. Lain-lain	-	-	-	**0.00	0.59	-	**0.00	1.14	-
JUMLAH PENDAPATAN	32.51	29.56	90.9	37.85	34.20	90.4	49.03	29.60	60.4

Sumber: Kertas Pembentangan Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1/2016, Bil. 1/2017 dan Bil. 1/2018

Nota: (*) – RM3,396 (**) – RM8,400 (***) – RM3,122

- ii. Pencapaian pendapatan Co-X pada tahun 2015 dan 2016 berbanding sasaran masing-masing adalah pada kadar 90.9% (RM29.56 juta) dan 90.4% (RM34.2 juta). Prestasi tersebut dicapai melebihi 90% adalah kerana terdapat 14 acara antarabangsa pada tahun 2015 yang menyumbang pendapatan berjumlah RM7.11 juta dan pada tahun 2016, sebanyak 13 acara antarabangsa dengan pendapatan berjumlah RM8.17 juta. Bagaimanapun pada tahun 2017, didapati peratus pencapaian sasaran pendapatan hanya 60.4% (RM29.60 juta) kerana bilangan acara antarabangsa yang dikendalikan menggunakan fasiliti Co-X hanya sebanyak empat (4) acara dengan nilai RM409,662.
- iii. Berdasarkan perbandingan jumlah pendapatan bagi tahun 2016 dan 2015 didapati peningkatan ketara pada tahun 2016 adalah kerana penjenamaan semula segmen perniagaan F&B. Manakala peningkatan ketara untuk segmen lain-lain pendapatan pada tahun 2017 berbanding tahun 2016 adalah kerana pulangan balik *Goods & Services Tax* (GST)

yang diterima dari Jabatan Kastam Diraja Malaysia sejumlah RM771,379 pada bulan April 2017.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Keadaan semasa pasaran pada tahun 2017 tidak memberangsangkan kerana dipengaruhi oleh faktor politik dan trend perbelanjaan oleh agensi Kerajaan dalam penganjuran acara. Pihak Co-X telah menyemak semula pelan-pelan tindakan secara berkala sebagai tindakan proaktif untuk memulihkan pendapatan semasa. Pihak Co-X sentiasa membuat kolaborasi aktiviti pemasaran dan jualan silang bersama anak-anak syarikat PULSE Group.

Pada pendapat Audit, pencapaian jumlah pendapatan bagi tahun 2015 dan 2016 adalah cekap kerana telah melebihi 90% sasaran. Bagaimanapun, pencapaian pada tahun 2017 adalah tidak cekap kerana hanya mencapai sebanyak 60% berbanding sasaran. Penurunan pendapatan telah memberi kesan kepada keupayaan Co-X bagi menampung kos jualan, perbelanjaan pentadbiran dan operasi serta tidak mampu menjelaskan hutang jangka pendek (pemiutang).

b. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

- i. Berdasarkan *Business Profile* syarikat, objektif perniagaan Co-X adalah untuk memberi tumpuan kepada kepuasan dan pengalaman pelanggan, untuk mengoptimumkan penggunaan kemudahan sedia ada dan untuk memupuk semangat berpasukan yang kuat. Untuk mencapai objektifnya, Co-X telah menyediakan *Balance Scorecard* yang meliputi KPI bagi aktiviti PICC dan *Putrajaya Catering Services* (PCS). *Balance Scorecard* ini merangkumi empat (4) *key focus area* iaitu *financial*, *customer*, *internal business process* dan *organizational learning & growth*.
- ii. Semakan Audit mendapati KPI bagi *key focus area* untuk *customer*, *internal business process* dan *organizational learning & growth* telah tercapai bagi tahun 2015 hingga 2017. Manakala *key focus area* kewangan yang mensasarkan peningkatan sejumlah RM41 juta bagi segmen jualan dan acara serta F&B menjelang tahun 2017 hanya mencapai 76.7% atau RM31.4 juta berbanding sasaran. Antara faktor tidak tercapainya *key focus area* kewangan ialah kerana penurunan

bilangan acara domestik dan antarabangsa yang merupakan sumber pendapatan utama Co-X. Pencapaian KPI Kewangan Co-X adalah seperti **Jadual 8.3**.

JADUAL 8.3
PENCAPAIAN KPI KEY FOCUS AREA KEWANGAN CO-X BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

OBJEKTIF	PENGUKURAN (KPI)	2015		2016		2017	
		SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI	SASARAN	CAPAI
To increase gross profit margin at 6% from 2016 (Revenue)	To increase PICC and PCS Business Segmentation under Co-X	RM44 mil. (RM26 mil. revise)	RM29 mil. (11.5% higher than revise)	RM29.8 mil.	RM34.2 mil. (15.5% higher)	41 mil.	31.4 mil. (23% less)
	Sales & Event						
	F & B (Outlet)	RM45 mil. (RM32 mil. revise)	RM35 mil. (higher 9.4% revise)	RM7 mil.	RM4.1 mil. (less 41.4%)		
To manage gross profit	To control and manage COGS at 26 from revenue	RM45 mil. (RM32 mil. revise)	RM35 mil.			12.9 mil.	8.6 mil.
	- To reduce operation cost - Reduce equipment rental below - Reduce AV Rental			-	-	- 450k - 1k	RM333 mil.
	To control food & beverage cost. Food cost not more than 35% of 2016			-	-	35%	34%
Profit before tax (PBT)	To control total expenses efficiency. Reduce 5% from RM38.9 mil. 2016			-	-	5% from RM38.9 mil.	RM36.2 mil. (reduce 7%)
	To reduce utilities expenses Reduce 3% from RM6.3 mil. 2016			-	-	3% from RM6.3 mil. 2016	RM5.7 mil. (reduce 9%)
	To control and manage spoilage breakages and F&B.Breakages cost reduce 3% from RM58k of 2016			-	-	3% from RM58k of 2016	RM33.8k (reduce 34%)
	Manage OPEX			100%	> 5.8%	-	-
	Manage CAPEX			3%	Reduce 10.6%	-	-
	Reduce cost			< 3%-5%	Reduce 10.2%	-	-

Sumber: Co-X Balance Scorecard 2015 - 2017 (KPI)

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Pihak Co-X sentiasa melakukan penambahbaikan dan berusaha meningkatkan prestasi dan kewangan syarikat. Antara langkah yang telah dan sedang dilaksanakan ialah pelaksanaan pemerkayasaan proses (Business Process Rengineering) ke atas aktiviti-aktiviti operasi sedia ada bagi meningkatkan keberkesanaan kos (Cost Efficiency).

Pada pendapat Audit, pencapaian Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi *key focus area customer, international business process* dan *organizational*

larning and growth adalah cekap kerana telah dicapai untuk tempoh tiga (3) tahun kecuali *key focus area* kewangan.

8.6.2.2. Pencapaian Outcome

- a. Pelan perniagaan (Business Plan) Co-X menjadikan pelanggan sebagai fokus utama dengan objektifnya menyediakan perkhidmatan terbaik dan profesional kepada pelanggan. Co-X telah menjalankan soal selidik secara dalaman bagi setiap acara untuk mendapatkan maklum balas daripada pelanggan. Co-X menetapkan KPI maklum balas positif kepuasan pelanggan pada kadar 90%. Soal selidik yang dijalankan termasuk aspek perkhidmatan jualan, pengurusan acara, *banquet*, *culinary*, fasiliti, ICT, kaunter dan operator serta keselamatan. Hasil daripada soal selidik tersebut, Co-X telah mengeluarkan laporan secara tahunan bagi menilai tahap kepuasan pelanggan. Maklumat soal selidik dan maklum balas bagi tahun 2015 hingga 2017 yang dilaksanakan oleh Co-X adalah seperti **Jadual 8.4**.

JADUAL 8.4
HASIL SOAL SELIDIK PELANGGAN CO-X BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

TAHUN	BILANGAN ACARA	BILANGAN MAKLUM BALAS DITERIMA	MAKLUM BALAS DITERIMA (%)	POSITIF	NEGATIF	POSITIF (%)	NEGATIF (%)
2015	251	251	100.0	245	6	97.6	2.4
2016	332	67	20.2	66	1	98.5	1.5
2017	292	74	25.3	71	3	95.9	4.1

Sumber: Laporan Bahagian Jualan Co-X Tahun 2015 hingga 2017

- b. Semakan Audit mendapati maklum balas positif yang diterima daripada pelanggan Co-X untuk tempoh tiga (3) tahun mencapai purata melebihi 97%. Ini menunjukkan pelanggan berpuas hati dengan perkhidmatan yang ditawarkan oleh Co-X. Salah satu faktor ialah Co-X menetapkan tindakan segera hendaklah diambil terhadap semua aduan yang diterima dalam tempoh 24 jam mengikut pelan tindakan di dalam *key focus area*.

Pada pendapat Audit, *outcome* yang ditetapkan oleh Co-X telah tercapai berdasarkan peratusan kepuasan pelanggan yang tinggi yang ditunjukkan terhadap kualiti perkhidmatan Co-X.

8.6.3. Pengurusan Aktiviti

8.6.3.1 Prestasi Pengurusan Aktiviti

- a. Berdasarkan *key focus area* syarikat, antara tumpuan utama KPI adalah untuk meningkatkan perniagaan Putrajaya International Convention Centre (PICC) mengikut segmen. Pada tahun 2015, pasaran Co-X dibuat mengikut segmen Kerajaan, korporat dan *travel & tours* (T&T). Begitu juga pada tahun 2016 tetapi dengan menambah satu (1) segmen iaitu antarabangsa. Manakala pada tahun 2017, Co-X mengekalkan segmen Kerajaan dan korporat dengan mewujudkan segmen baru iaitu *Shows, Exhibition & Organiser* (SEO) dan *Association* (ASSO). Bilangan acara bagi segmen antarabangsa pada tahun 2017 adalah termasuk mesyuarat dan pengujian makanan antarabangsa. Pencapaian acara mengikut segmen pada tahun 2015 hingga 2017 adalah seperti **Jadual 8.5**.

JADUAL 8.5
PENCAPAIAN ACARA MENGIKUT SEGMENT
YANG DIJALANKAN DI PICC BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

BIL.	SEGMENT	2015			2016			2017		
		BIL. ACARA	RM Juta	BIL. PESERTA	BIL. ACARA	RM Juta	BIL. PESERTA	BIL. ACARA	RM Juta	BIL. PESERTA
1.	Kerajaan	166	11.82	78,153	129	6.74	53,861	135	6.59	61,958
2.	Korporat	163	8.44	94,467	223	10.15	65,790	255	12.51	92,632
3.	<i>Shows, Exhibition & Organiser</i> (SEO)	-	-	-	-	-	-	14	0.69	18,815
4.	<i>Association</i> (ASSO)	-	-	-	-	-	-	27	1.87	15,315
5.	Antarabangsa	-	-	-	30	8.23	22,828	-	-	-
6.	<i>Travel & Tours</i> (T&T)	161	7.58	67,535	174	3.56	45,255	-	-	-
JUMLAH		490	27.84	240,155	556	28.68	187,734	431	21.66	188,720

Sumber: Laporan Bahagian Jualan Tahun 2015, 2016 dan 2017

- b. Semakan Audit mendapati jumlah bilangan acara mengikut segmen pada tahun 2016 meningkat sebanyak 13.5% kepada 556 acara berbanding tahun 2015 dengan 490 acara sahaja. Bagaimanapun, pencapaian pada tahun 2017 pula menurun sebanyak 22.5% kepada 431 acara. Co-X menggunakan strategi pasaran mengikut pecahan segmen seperti **Jadual 8.5**. Contohnya pada tahun 2015 dan 2016, pasaran Co-X mengikut segmen Kerajaan, korporat dan *travel & tours* berbanding tahun 2017 menambah tiga (3) lagi segmen iaitu SEO, ASSO dan Antarabangsa. Perubahan strategi tersebut mempengaruhi pasaran semasa tempoh peralihan terutama apabila peralihan dibuat dalam masa yang singkat.

- c. Semakin selanjutnya mendapati pencapaian acara antarabangsa menunjukkan prestasi peningkatan dan penurunan dalam tempoh tahun 2015 hingga 2017. **Jadual 8.6** menunjukkan pencapaian pada tahun 2016 dengan pendapatan berjumlah RM8.17 juta iaitu peningkatan sejumlah RM1.06 juta (14.9%) berbanding pendapatan berjumlah RM7.11 juta pada tahun 2015 walaupun hanya menganjurkan 13 acara pada tahun 2016 berbanding 14 acara pada tahun 2015. Bagaimanapun, tahun 2017 mencatatkan penurunan mendadak sejumlah RM7.76 juta (95%) dengan hanya empat (4) acara sahaja berjumlah RM409,662. Senarai acara antarabangsa (tidak termasuk mesyuarat dan pengujian makanan antarabangsa) yang dijalankan di PICC pada tahun 2015 hingga 2017 adalah seperti **Jadual 8.6**.

JADUAL 8.6
SENARAI ACARA ANTARABANGSA
YANG DIJALANKAN DI PICC BAGI TAHUN 2015 HINGGA 2017

BIL.	NAMA ACARA	PENGANJUR	BIL. PESERTA	AMAUN (RM)
TAHUN 2015				
1.	<i>International Conference The "New World Order" A Recipe For War or Peace!</i>	Perdana Global Peace	500	58,000
2.	<i>6th Halal Certification Bodies Convention Department of Islamic Development Malaysia</i>	JAKIM, JPM	300	200,000
3.	<i>Yasmin Mogahed In Malaysia</i>	Light Upon Light	3,000	106,420
4.	<i>Majlis Muktamar Ulama Ahli Sunnah Wal Jamaah Sedunia Malaysia 2015</i>	Yayasan Perdana	2,000	429,000
5.	<i>Being Me 2015 – Love Aisha</i>	Mercy Mission World	3,000	130,000
6.	<i>Infinitus China Training & Incentive Dinner Group 1</i>	Cola Tours	1,200	1,747,590
7.	<i>The Daily Reminder Conference – Inspired 2015 TDR Network</i>	TDR Network – Light Up	3,000	-
8.	<i>Global Islamic Conference & International Islamic Fair Texstar Oil Group</i>	Textar Oil Group	1,500	142,850
9.	<i>Pertandingan Pidato Antarabangsa Bahasa Melayu Piala Perdana Menteri 2015</i>	Secretariat PABM 2015	3,000	127,200
10.	<i>International Super Star 2015 Grand Finale</i>	Astro Production Sdn. Bhd.	3,000	300,800
11.	<i>IACC 16th International Anti-Corruption Conference 2015</i>	SPRM, JPM	1,000	1,630,298
12.	<i>18th Conference and Exhibition on Occupational Safety & Health (COSH) 2015</i>	NIOSH	2,300	1,485,000
13.	<i>19th GIS Mapping Software (Esri) Malaysia Conference 2015</i>	Esri Malaysia	450	375,650
14.	<i>Sami Pharma Group Conference 2015</i>	Tourland Travel Sdn. Bhd.	2,300	376,000
JUMLAH			26,550	7,108,808
TAHUN 2016				
1.	<i>33rd (Food & Agriculture Organization of the United Nation (FOA) Asia & Pacific Regional Conference 2016</i>	Kementerian Pertanian & Industri Asas Tani (MOA)	800	1,855,000
2.	<i>High Level Dialogue of Food Security and The 2030 Agenda on Climate Change and Disaster Risk Reduction</i>	MARDI	70	15,700
3.	<i>Unity Investment</i>	Unity Investment	2,712	701,840
4.	<i>Royal Floria International Dialogue</i>	Putrajaya Floria Sdn. Bhd.	100	19,500

BIL.	NAMA ACARA	PENGANJUR	BIL. PESERTA	AMAUN (RM)
5.	<i>Day With Humanitarian Leader & Ambassador Of Peace: Knowledge And Interaction Question & Answer</i>	International Association For Human Values Malaysia	3,000	73,472
6.	<i>Asenapol Messnite Dinner 2016</i>	Polis Diraja Malaysia Cawangan Bukit Aman	500	128,000
7.	<i>Asenapol Farewell Dinner 2016</i>	Polis Diraja Malaysia Cawangan Bukit Aman	500	265,200
8.	<i>National Blue Ocean Strategy (BOSS)</i>	Kementerian Kewangan Malaysia	3,000	1,835,986
9.	CAPAM 2016	Unit Permodenan Tadbiran & Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU)	800	1,870,098
10.	Majlis Perasmian dan Penutup ASC 2016	Jabatan Pembangunan Kemahiran	3,000	446,177
11.	<i>World Of Peace</i>	Prime Academy Malaysia Berhad	3,000	72,451
12.	<i>Esri Malaysia User Conference 2016</i>	Esri Malaysia Sdn Bhd	450	372,900
13.	<i>12th QS Apple – Twelfth QS Apple Pacific Profesional Leaders In Education Conference And Exhibition</i>	UNIMAP	450	513,150
JUMLAH			18,382	8,169,474
TAHUN 2017				
1.	<i>International Classical Chess Festival 2017</i>	Asia Chess Academy (ACA)	160	24,500
2.	<i>Convention Nefful International Sdn. Bhd.</i>	Nefful International Sdn. Bhd.	3,000	107,590
3.	<i>Barney's Greatest Hits live In Malaysia</i>	YKS Management	3,000	141,822
4.	<i>Happy Life Project Conference</i>	AIWW Life Solution	1,280	135,750
JUMLAH			7,440	409,662

Sumber: Bahagian Jualan Co-X

- d. Berdasarkan maklumat yang dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2018, penurunan bilangan acara bagi acara antarabangsa dan domestik pada tahun yang sama adalah disebabkan faktor seperti berikut:
- ketidaktentuan suasana politik Malaysia menyebabkan kebanyakan badan-badan korporat yang besar berhati-hati untuk berbelanja serta mengurangkan perbelanjaan untuk mengadakan majlis; dan
 - cabaran logistik di mana perbelanjaan tambahan kepada penganjur untuk menyediakan kemudahan pengangkutan.
- e. Berdasarkan kertas pembentangan RMKe-11 (tahun 2016 hingga 2017), Co-X telah menetapkan sasaran lima (5) acara antarabangsa yang berskala besar setahun dengan nilai RM1.5 juta bagi satu acara. Semakan Audit mendapati Co-X telah merancang untuk mengeluarkan sebut harga dan membida acara di peringkat antarabangsa bagi mencapai output dan *outcome* RMKe-11 mulai tahun 2016 dan mula melaksanakannya pada

tahun 2017. Berdasarkan Laporan Bahagian Jualan Co-X sehingga bulan Jun 2018, bidaan dan sebut harga telah dikeluarkan untuk 41 acara antarabangsa yang dijangka akan diadakan pada tahun 2017 hingga 2024. Bagaimanapun, hanya satu (1) acara sahaja yang berjaya dibida pada tahun 2017 dengan nilai RM24,500. Co-X juga didapati gagal memenangi bidaan bagi kesemua 12 acara pada tahun 2018, satu acara pada tahun 2019 dan satu acara pada tahun 2020.

- f. Semakan Audit terhadap Laporan Bidaan dan sebut harga bagi tahun 2017 dan 2018 yang dikeluarkan oleh Bahagian Jualan mendapati antara sebab Co-X gagal dalam bidaan tersebut ialah kerana penganjur lebih berminat mengadakan acara di lokasi yang menarik dan bersesuaian seperti di pusat bandar, kawasan pelancongan, pusat membeli belah dan mempunyai kemudahan penginapan serta pengangkutan yang berdekatan. Maklumat bidaan dan sebut harga seperti **Jadual 8.7**.

JADUAL 8.7
BIDAAN DAN SEBUT HARGA BAGI ACARA
PERINGKAT ANTARABANGSA BAGI TAHUN 2017 DAN 2018

TAHUN ACARA BERLANGSUNG	BILANGAN		
	SEBUT HARGA	BIDAAN	JUMLAH
2017	-	2	2
2018	8	4	12
2019	3	6	9
2020	5	4	9
2021	-	2	2
2022	5	-	5
2024	-	2	2
JUMLAH	21	20	41

Sumber: Bahagian Jualan Co-X

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Berdasarkan rekod kewangan syarikat Co-X, prestasi pengurusan aktiviti pada tahun 2015 dan 2016 adalah di tahap yang memuaskan. bagaimanapun, pada tahun 2017, terdapat penurunan dalam prestasi pengurusan aktiviti. Bagi tahun 2017, tiga (3) segmen baru diwujudkan iaitu SEO, ASSO dan Antarabangsa yang mempengaruhi perubahan strategi pasaran. Namun demikian, pihak pengurusan telah merombak semula strategi untuk tahun 2018 bagi meningkatkan lagi prestasi jualan.

Pada pendapat Audit, prestasi pengurusan aktiviti Co-X untuk tempoh tiga (3) tahun adalah tidak cekap kerana tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dan penurunan yang ketara bagi jumlah bilangan acara yang diadakan di PICC. Bagaimanapun, Co-X mempunyai potensi untuk meningkatkan pencapaian aktivitinya dengan menggiatkan usaha promosi acara antarabangsa dan domestik bagi meningkatkan pendapatan Co-X.

8.6.3.2. Prestasi Kewangan

a. Pengurusan Geran Co-X

- i. Pekeliling Perbendaharaan PB1.3 menyatakan Kementerian/Jabatan/Agensi perlu memastikan kesemua projek Kerajaan dilaksanakan mengikut skop, keutamaan dan kos projek asal yang telah diluluskan oleh Unit Perancang Ekonomi (EPU) dan Kementerian Kewangan Malaysia selaras dengan mekanisme kawalan pengurusan projek pembangunan fizikal Kerajaan Persekutuan yang berkuat kuasa pada 15 September 2016.
- ii. Permohonan geran dibuat terlebih dahulu oleh Co-X untuk mendapatkan peruntukan mengikut keperluan yang disenaraikan kepada PPj yang dipanjangkan kepada KWP atau EPU. Co-X telah menerima peruntukan geran termasuk pendahuluan daripada KWP yang disalurkan melalui PPj pada tahun 2015 hingga bulan Jun 2018 sejumlah RM22.5 juta bagi maksud seperti yang dinyatakan melalui baucar bayaran PPj. Berdasarkan baucar bayaran yang dikeluarkan oleh PPj, peruntukan yang diluluskan sepatutnya digunakan bagi menjalankan projek atau perbelanjaan yang dinyatakan sahaja. Antara tujuan peruntukan adalah untuk kerja-kerja pembaikan dan penyenggaraan bangunan PICC. Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 8.8**.

JADUAL 8.8
GERAN YANG DITERIMA OLEH CO-X BAGI TAHUN 2015 HINGGA BULAN JUN 2018

BUTIRAN GERAN	2015		2016		2017		2018 (Hingga Jun)	
	Terima	Belanja	Terima	Belanja	Terima	Belanja	Terima	Belanja
	RM (Juta)							
Projek RMKe-11: Kerja-kerja menaik taraf infrastruktur sedia ada di bangunan PICC	-	-	5	5	-	-	-	-
Geran (Kerja Pembaikan/ penyenggaraan)	4	4	7.5	7.5	-	-	1	1
	5	5	-	-	-	-	-	-
JUMLAH	9	9	12.5	12.5	-	-	1	1

Sumber: Baucar Bayaran PPJ Bagi Tahun 2015 Hingga 2017

Nota: Tiada geran Diterima Untuk Tahun 2017

- iii. Semakan Audit mendapati wang peruntukan geran telah disalurkan dari PPj kepada Co-X melalui pindahan secara *Elektronik Fund Tranfer* (EFT). Bagaimanapun, PPj tidak menyertakan maklumat lain kepada Co-X seperti yang dinyatakan di dalam baucar bayaran PPj contohnya amaun sebenar dan kerja-kerja yang diluluskan serta tujuan peruntukan tersebut. Maklumat tersebut adalah penting bagi memastikan Co-X menggunakan geran tersebut mengikut tujuan yang telah diluluskan.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

PPJ telah melaksanakan penstrukturan semula anak-anak syarikat dengan mewujudkan sebuah syarikat induk iaitu Putrajaya Leisures & Services Sdn Bhd (PULSE Group) yang memantau operasi anak-anak syarikat PPj. Mulai 30 November 2016, memorandum (Subject: Key Internal Process and Procedures for PULSE Group) telah dikeluarkan kepada semua anak syarikat supaya permohonan geran hendaklah dikemukakan ke PPj melalui PULSE Group untuk semakan dan pengesahan tuntutan sebelum penyaluran oleh PPj. Mulai tahun 2017, penyaluran dana dan tujuan penyaluran untuk CO-X telah dimaklumkan melalui surat kepada PULSE Group.

Pada pendapat Audit, penyaluran geran daripada PPj kepada Co-X kurang memuaskan kerana tidak dinyatakan secara jelas oleh PPj menyebabkan Co-X tidak maklum mengenai terma-terma dan syarat-syarat kelulusan geran yang diberikan.

b. Perbelanjaan Selain Daripada Yang Diluluskan

- i. Semakan terhadap geran kerja-kerja pembaikan dan penyenggaraan yang telah diterima oleh Co-X daripada PPj sejumlah RM4 juta pada bulan Mac 2015 didapati amaun tersebut tidak diakaunkan oleh Co-X dengan jumlah yang diterima tetapi mengikut amaun yang telah ditolak (offset) dengan tuntutan invois PPj sejumlah RM685,331. Bil-bil yang ditolak adalah bagi perbelanjaan Majlis Pelancaran Bulan Bahasa Peringkat Kebangsaan (RM172,750), Lampu Festival (RM118,000) dan Lampu *Food* Festival (RM394,581). Perbelanjaan bagi bil-bil tersebut tidak termasuk dalam senarai kerja-kerja yang diluluskan oleh PPj. Penolakan secara *offset* mengurangkan peruntukan bagi tujuan asal menyebabkan kerja-kerja penyenggaraan yang berkaitan tidak dapat

dibuat seterusnya memberi kesan kepada kualiti fasiliti yang disediakan oleh PICC.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Pihak Co-X mengklasifikasikan tiga (3) acara yang dianjurkan oleh pihak PPj sebagai pendapatan (revenue). Jumlah tersebut direkodkan sebagai akaun penghutang di dalam buku lejar Co-X. Geran yang disalurkan telah ditolak secara *offset* dengan pendapatan tersebut oleh pihak PPj. Ini membolehkan jumlah ini dikeluarkan dari buku lejar akaun penghutang Co-X.

Pada pendapat Audit, perekodan Co-X ke atas geran yang diterima kurang memuaskan kerana jumlah sebenar geran yang diterima tidak diakaunkan sepenuhnya menyebabkan terdapat perbezaan di dalam akaun Co-X dengan baucar bayaran geran yang dikeluarkan oleh PPj. Tindakan penambahbaikan perlu diambil oleh Co-X supaya amaun tersebut dapat diselaraskan dengan jumlah yang sama seperti yang diberi oleh PPj.

- ii. Semakan selanjutnya mendapati geran daripada PPj bagi kerja-kerja pembaikan dan penyenggaraan yang diluluskan antaranya untuk kerja pengudaraan dan sistem sejuk, sistem kawalan bangunan dan lain-lain sejumlah RM5 juta telah diterima pada bulan Julai 2015. Bagaimanapun, didapati geran tersebut telah dibelanjakan untuk tujuan lain seperti penyenggaraan *kitchen maintenance* (RM37,000) dan *office renovation for finance department* (RM21,180). Butiran lanjut adalah seperti **Jadual 8.9**.

JADUAL 8.9
PERBELANJAAN GERAN BAGI TUJUAN SELAIN DARIPADA YANG DILULUSKAN

TARIKH (BAUCAR PPj)	PERUNTUKAN			PERBELANJAAN SEBENAR	
	MOHON	DILULUSKAN			
	RM	BUTIRAN PERBELANJAAN	RM	BUTIRAN PERBELANJAAN	RM
TAHUN 2015					
Pembaikan Hawa Dingin/Pam & Tangki Air/Kawalan Bangunan					
06.03.2015 1500002376	4,000,000	Pembaikan hawa dingin/pam & tangki air /sistem kawasan bangunan	4,000,000	Pembayaran bil elektrik: Bulan April hingga Disember 2015	3,316,869
				Offset invois PPj:	
				Majlis Pelancaran Bulan Bahasa	172,750

TARIKH (BAUCAR PPj)	PERUNTUKAN			PERBELANJAAN SEBENAR		
	MOHON	DILULUSKAN				
	RM	BUTIRAN PERBELANJAAN	RM	BUTIRAN PERBELANJAAN	RM	
				Peringkat Kebangsaan.		
				Lampu <i>Festival</i>	118,000	
				Lampu <i>Food Festival (Outside Catering)</i>	394,581	
JUMLAH	4,000,000	JUMLAH	4,000,000	JUMLAH	4,002,200	
Kerja-Kerja Pembaikan PICC						
14.07.2015 1500007139	2,204,620	Kerja-kerja pembaikan PICC bagi pengudaraan dan sistem sejuk (HVAC)	5,000,000	<i>Kitchen maintenance: • one (1) unit freezer • one (1) unit chiller for main kitchen</i>	37,000	
	1,109,570	Sistem kawalan bangunan (BCS)		<i>Maintenance, replacement of bearing for two (2) unit AHU at Plenary Hall</i>	5,600	
	1,029,105	Sistem pam domestik		<i>Install main kitchen chiller room and freezer room</i>	26,000	
	674,135	Premium insurans tahun 2015/2016		<i>Supply and install new system for two (2) units freezer and two (2) unit chiller at main kitchen</i>	131,600	
	1,006,104	Bil elektrik bulan Mac hingga April 2015	Tidak diluluskan	<i>Dorma accesories , dorma floor hinge, fitting set an dorma lock case for door maintenance</i>	11,830	
					<i>Maintenance, replacement and installation - exiting door have structural problems</i>	39,548
					<i>Office renovation for Finance Department</i>	21,180
					<i>Maintenance two (2) unit water pump</i>	73,900
					<i>Additional maintenance six (6) unit chilled water</i>	93,000
					<i>Repair, supply and install chiller water pump regent pump and food mounted</i>	102,000
					<i>Replacement escalator hand rail model N73000 black</i>	55,079
					<i>Stage platform floor at head of state PICCSB</i>	349,000
					<i>Building Insurance</i>	504,799
					<i>Electricity bill (Jan 15 to March 2015)</i>	929,769
					<i>Repairing works for fire alarm, protection and prevention system at PICCSB- Phase 1-4</i>	274,934
<i>Repair & maintenance for the</i>					10,800	

TARIKH (BAUCAR PPj)	PERUNTUKAN			PERBELANJAAN SEBENAR	
	MOHON	DILULUSKAN			
	RM	BUTIRAN PERBELANJAAN	RM	BUTIRAN PERBELANJAAN	RM
				<i>piping - building</i>	
				<i>Repair & maintenance - building</i>	114,500
				<i>Repair & maintenance - kitchen</i>	67,200
				<i>Salary staff PICC: Jan - Mei 2015</i>	2,751,924
JUMLAH	6,023,534	JUMLAH	5,000,000	JUMLAH	5,599,663
TAHUN 2016					
Geran Pembaikan 2016					
06.03.2016 1500009702	552,681	Panel HT (voltan tinggi high tension) tidak berfungsi	7,500,000	<i>Electricity 2016</i>	4,082,048
	1,197,245	<i>Sistem low voltage (LVT) tamat tempoh penentu ukuran</i>		<i>Telekom- Wifi Dan Internet 2016</i>	350,860
	1,514,340	Tiga (3) unit sistem generator tidak stabil (<i>synchro failed</i>)		<i>Insurance 2016- Building And Medical</i>	1,361,728
	615,742	Peralatan- peralatan dapur		<i>Salary: Jan – Mac 2016</i>	1,903,817
	1,182,532	Sistem pencegahan kebakaran			
	2,204,620	Sistem pengudaraan dan udara sejuk (HVAC)			
	1,096,570	Sistem kawalan bangunan (BCS)			
	801,210	Sistem pam domestik aras tiga (3) kesemua unit tanpa pam sokongan			
	1,743,735	Kebanyakan sistem paip saluran air (<i>distribution piping</i>)			
	1,325,372	21 unit lif dan 32 unit eskalator			
	2,150,000	Sistem elektrik lampu luar bangunan			
	1,880,000	Sistem akses kad bangunan			
	1,500,000	Sistem kamera keselamatan tertutup bangunan			
	1,500,000	Penukaran karpet			
JUMLAH	19,264,047	JUMLAH	7,500,000	JUMLAH	7,698,453
JUMLAH KESELURUHAN	29,287,581	JUMLAH KESELURUHAN	16,500,000	JUMLAH KESELURUHAN	17,300,316

Sumber: Baucar Bayaran PPj dan Laporan Bahagian Kewangan Co-X

- iii. Semakan lanjut mendapati sejumlah RM16.5 juta (73.3%) daripada RM22.5 juta geran pada tahun 2015 hingga bulan Jun 2018 telah digunakan bagi tujuan selain daripada yang telah diluluskan. Perbelanjaan ini telah digunakan bagi pembayaran gaji kakitangan, utiliti, insurans, wi-fi & Internet dan penyenggaraan lain. Ini menyebabkan syarikat tidak dapat menampung perbelanjaan kerja-kerja penyenggaraan berkaitan dengan kadar segera yang boleh menjejaskan aktiviti utama Co-X. Bagi mengatasi masalah tersebut, Co-X telah memohon semula peruntukan projek di bawah RMKe-11. Kerja-kerja penyenggaraan tersebut adalah seperti **Jadual 8.10**.

JADUAL 8.10
PERMOHONAN KERJA-KERJA PENYENGGARAAN
YANG TELAH DILULUSKAN PERUNTUKAN TAMBAHAN BAGI TAHUN 2016

TANG TELAH DILEBUHKAN PERUNTUKAN TAMBAHAN BAGI TAHUN 2016				
PROJEK ASAL	PROJEK BARU	SKOP KERJA YANG DIMOHON SEMULA	PERUNTUKAN	
			ASAL (RM Juta)	BARU (RM Juta)
Geran Pembaikan 2016	Projek di bawah RMKe-11. Kerja-kerja menaik taraf infrastruktur sedia ada di bangunan PICC.	Tiga (3) unit sistem generator tidak stabil (synchro failed)	1.51	3.26
		Sistem pencegahan kebakaran	1.18	5.05
		Sistem pengudaraan dan Udara sejuk (HVAC)	2.20	2.20
		Sistem kawalan bangunan (BCS)	1.10	1.09
		Sistem akses kad bangunan	1.88	1.90
		Sistem kamera keselamatan tertutup bangunan	1.50	1.50
		JUMLAH	9.37	15.00

Sumber: Kertas Kerja RMKe-11 Yang Dibentangkan Kepada EPU dan Baucar Bayaran PPj

- iv. Semakan lanjut mendapati peruntukan bagi projek di bawah RMKe-11 (tahun 2016 hingga 2020) telah diluluskan oleh EPU namun belum diterima oleh Co-X sehingga bulan Jun 2018. PPj telah memberi pendahuluan sejumlah RM5 juta pada 21 Ogos 2016 untuk kerja-kerja penyenggaraan yang memerlukan tindakan segera iaitu sistem pencegahan kebakaran bagi bangunan PICC. Kelewatan penerimaan peruntukan bagi projek di bawah RMKe-11 boleh memberi kesan kepada kualiti perkhidmatan sekiranya tindakan segera tidak diambil.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Semasa PICC diambil alih oleh PPj daripada JPM ianya dilakukan tanpa sebarang suntikan modal. Justeru pihak Co-X telah mengguna pakai sebahagian kecil geran untuk:

- a. *Kitchen maintenance (RM37,000)* - ia melibatkan pembelian satu (1) unit *freezer* dan satu (1) unit *chiller* untuk kegunaan operasi dapur utama (main kitchen)
- b. *Office renovation for Finance Department (RM21,179.88)* - ia melibatkan kerja-kerja pengubahsuaian Jabatan Kewangan bagi mematuhi teguran audit luaran PICC berhubung dengan peti keselamatan wang simpanan.

Pada pendapat Audit, pengurusan geran yang dilaksanakan oleh Co-X adalah tidak berhemat kerana geran sejumlah RM9 juta (100%) pada tahun 2015 dan RM7.5 juta (60%) pada tahun 2016 telah dibelanjakan selain daripada kerja-kerja penyenggaraan dan bayaran premium insurans tahun 2015/2016 yang diluluskan.

c. **Pengurusan Hutang Kepada Pemiutang**

- i. Berdasarkan *Standard Operating System (SOP) account payable*, para 6.2.1, pegawai kewangan (akaun) hendaklah membuat pembayaran kepada pembekal dalam tempoh yang ditetapkan oleh pemiutang atau dalam tempoh 30 hari. Senarai pemiutang Co-X hingga 31 Disember 2017 adalah seperti **Jadual 8.11**.

JADUAL 8.11
LAPORAN PENGUMURAN PEMIUTANG CO-X HINGGA 31 DISEMBER 2017

BIL.	PEMIUTANG	JUMLAH (RM)	TANGGUGAN HUTANG MENGIKUT BILANGAN HARI			
			0 – 30 Hari (RM)	31 – 60 Hari (RM)	61 – 90 Hari (RM)	> 90 Hari (RM)
1.	Syarikat A	2,239,017	114,278	156,027	215,048	1,753,664
2.	Syarikat B	1,148,169	306,382	293,452	348,335	200,000
3.	Syarikat C	1,018,227	169,074	287,175	64,457	497,521
4.	Syarikat D	928,489	-	-	6,632	921,857
5.	Syarikat E	542,748	2,754	-	-	539,994
6.	Syarikat F	345,914	-	134,938	30,740	180,236
7.	Syarikat G	236,906	20,702	54,006	78,774	83,424
8.	Syarikat H	228,283	-	16,419	21,200	190,664
9.	Syarikat I	222,047	13,194	6,074	-	202,779
10.	Syarikat J	189,201	-	-	-	189,201
11.	Syarikat K	172,505	1,500	-	-	171,005
12.	Syarikat L	167,700	33,737	33,737	-	100,227
13.	Syarikat M	155,616	15,970	68,356	43,730	27,560
14.	Syarikat N	128,221	11,399	11,399	11,399	94,027
15.	Syarikat O	126,620	12,813	26,929	54,455	32,422

BIL.	PEMIUTANG	JUMLAH (RM)	TANGGUNGAN HUTANG MENGIKUT BILANGAN HARI			
			0 – 30 Hari (RM)	31 – 60 Hari (RM)	61 – 90 Hari (RM)	> 90 Hari (RM)
16.	Syarikat P	125,451	-	-	-	125,451
17.	Syarikat Q	121,119	26,457	4,938	37,606	52,118
18.	Syarikat R	115,854	-	-	-	115,854
19.	Syarikat S	104,499	-	-	-	104,499
20.	Syarikat T	101,618	17,720	29,481	51,969	2,449
JUMLAH		8,418,204	745,980	1,122,931	964,345	5,584,952
Lain-Lain Pemiutang		2,338,942	554,931	478,095	453,191	852,724
JUMLAH KESELURUHAN		10,757,146	1,300,911	1,601,026	1,417,536	6,437,676

Sumber: Laporan Kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2018

- ii. Semakan Audit terhadap Laporan Pengumuran Pemiutang yang telah dibentangkan semasa Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1/2018 mendapati sejumlah RM1.6 juta pemiutang telah melebihi tempoh 30 hari, RM1.42 juta melebihi 60 hari dan sejumlah RM6.44 juta telah melebihi 90 hari pada 31 Disember 2017. Co-X tidak dapat menjelaskan hutang-hutang tersebut kerana pendapatan yang diterima tidak mencukupi untuk menampung kos operasi dan pengurusan. Analisis ke atas nisbah semasa bagi tahun 2015 hingga 2017 juga menunjukkan Co-X tidak mampu untuk menjelaskan hutang jangka pendek iaitu nisbahnya kurang daripada satu. Antara kesan kelewatan bayaran bil adalah pemiutang mengeluarkan notis amaran seperti Tenaga Nasional Berhad telah mengeluarkan arahan pemotongan bekalan elektrik pada 19 Julai 2018. Kegagalan untuk menyelesaikan hutang kepada pemiutang boleh menjejaskan reputasi dan imej Co-X.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Kerja-kerja mengutip hutang dilakukan secara konsisten dan berterusan di mana Co-X sentiasa mengeluarkan notis tuntutan secara berkala kepada pihak yang berkenaan. Peningkatan perolehan aset pada tahun 2017 meningkat sebanyak 22% dengan nilai RM2.54 juta berbanding pada tahun 2016 kerana terdapat keperluan untuk menambah baik beberapa peralatan seperti menaik taraf CCTV, pembelian komputer (yang sebelum ini disewa), pembelian peralatan dapur (bagi memenuhi kehendak ISO) serta kenderaan (lori) seiring dengan penubuhan Putrajaya Catering Services. Sebahagian besar perolehan aset tersebut tidak menjana

pendapatan secara terus sebaliknya memberi nilai tambah (value add) kepada perkhidmatan sedia ada.

Pada pendapat Audit, pengurusan kewangan berkaitan dengan pembayaran hutang kepada pemiutang adalah tidak cekap kerana tidak mematuhi tempoh pembayaran yang ditetapkan.

8.6.4. Tadbir Urus

8.6.4.1. Tadbir urus merujuk kepada proses yang digunakan untuk mentadbir, mengurus dan mengawal syarikat. Ia merangkumi dasar, undang-undang dan peraturan, sistem dan prosedur, kawalan pengurusan syarikat dan pengurusan risiko. Tadbir urus yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab. Tadbir urus yang baik patut diamalkan dengan meluas untuk memaparkan mutu dan integriti tertinggi pemimpin dalam organisasi. Antara amalan terbaik yang diguna pakai adalah *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG) 2017, *The Green Book - Enhancing Board Effectiveness* April 2006, Garis Panduan Ahli Lembaga Pengarah Lantikan Menteri Kewangan (Diperbadankan) Disember 2014 [*Handbook MKD*], 1PP - WP 7.4 (Pelantikan Lembaga Pengarah Badan Berkanun Persekutuan (BBP) Sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah Dalam Syarikat Subsidiari) dan panduan tadbir urus daripada *Chartered Institute of Internal Auditors*.

8.6.4.2. Semakan Audit mendapati Co-X telah mengamalkan empat (4) daripada lapan (8) amalan terbaik iaitu pelantikan Pengerusi, Ketua Pegawai Eksekutif, penyediaan dan pelaksanaan Rancangan Korporat dan Petunjuk Prestasi Utama dan Audit Dalaman. Bagaimanapun, beberapa elemen daripada empat (4) amalan terbaik yang lain iaitu aspek pelantikan Lembaga Pengarah, *Standard Operating Procedures* (SOP), Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan tidak diamalkan sepenuhnya. Aspek tadbir urus yang tidak diamalkan oleh Co-X adalah seperti penemuan Audit berikut:

a. Lembaga Pengarah

- i. *MCCG 2017 practice 4.1* menyatakan bahawa sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah Pengarah berstatus bebas. Semakan Audit mendapati enam (6) dari lapan (8)

orang ahli Lembaga Pengarah adalah berstatus tidak bebas dan perkara ini adalah tidak selaras dengan MCCG 2017 *practice* 4.1.

- ii. MCCG 2017 *guidance* 2.1 dan *Green Book* perenggan 1.2.2 menyatakan Lembaga Pengarah hendaklah menyedia dan meluluskan terma rujukan bagi setiap jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga Pengarah dengan menyatakan peranan dan tanggungjawab dengan jelas. Semakan Audit mendapati tiada sebarang jawatankuasa berkaitan ditubuhkan. Oleh itu, tiada terma rujukan disediakan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- iii. *Green Book*, perenggan 2.1 menyatakan minimum kedatangan Pengarah ke mesyuarat Lembaga Pengarah hendaklah sekurang-kurangnya 50%. Semakan Audit mendapati hanya seorang ahli Lembaga Pengarah hadir kurang daripada 50% ke mesyuarat Lembaga Pengarah bagi sepanjang tahun 2017.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Amalan tadbir urus yang dianjurkan oleh Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) dan Akta Syarikat 2016 sentiasa cuba dipatuhi oleh pihak syarikat. Sebarang penambahbaikan akan juga dilihat dari sudut ekonomi dan praktikal. Terma rujukan Pengerusi telah dibentangkan oleh Jabatan Perundangan dan Kesetiausahaan PULSE Group dan telah diluluskan di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1/2018 bertarikh 22 Februari 2018. Bagaimanapun, saranan pihak Jabatan Audit Negara akan diambil kira untuk penambahbaikan amalan tadbir urus Co-X. Dengan adanya PULSE Group, pemantauan berkala akan sering dilakukan untuk memastikan pematuhan ke atas amalan tadbir urus yang baik.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Lembaga Pengarah adalah memuaskan kerana tujuh (7) daripada sepuluh amalan terbaik telah diamalkan. Komposisi kebebasan Lembaga Pengarah boleh memberi kesan kepada ketelusan dalam membuat sesuatu keputusan. Terma rujukan juga adalah penting sebagai garis panduan sesebuah jawatankuasa supaya selaras dengan objektif penubuhannya.

b. *Standard Operating Procedures*

- i. Lembaga Pengarah hendaklah memastikan *Standard Operating Procedures* (SOP) merangkumi proses, prosedur dan polisi yang lengkap dan menyeluruh terhadap aspek kewangan dan aktiviti dalam menguruskan syarikat bagi mencapai objektifnya. Semakan semula 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 Co-X tidak mempunyai polisi berkaitan dengan pembayaran imbuhan dan bonus. Co-X telah membuat pembayaran bonus bagi tahun kewangan 2016 untuk prestasi tahun 2015 dan bagi tahun kewangan 2017 untuk prestasi tahun 2016. Pembayaran bonus melibatkan amaun sejumlah RM0.58 juta bagi tahun 2016 untuk bilangan pekerja seramai 157 orang. Manakala RM0.6 juta dibayar bagi tahun 2017 untuk bilangan pekerja seramai 165 orang. Semakan lanjut terhadap penyata kewangan bagi tahun 2016 mendapati Co-X memperoleh keuntungan sebelum cukai berjumlah RM4.3 juta. Bagaimanapun, pada tahun 2017 Co-X mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM5.3 juta. Berdasarkan amalan terbaik, pembayaran bonus perlu mendapat kelulusan daripada PPj (tahun 2015), PULSE (tahun 2016) sebagai syarikat induk sebelum pembayaran dibuat. Bagaimanapun, pembayaran untuk tahun 2016 dan 2017 tidak mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah PPj dan PULSE. Persetujuan untuk pembayaran bonus diminitkan dalam Mesyuarat Ahli Lembaga Pengarah Bil. 1/2016 dan Bil. 1/2017.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Jabatan Tadbir Urus Korporat PULSE Group telah melaksanakan pengauditan bertajuk *GAP analysis on policies and procedures of subsidiaries* dan laporan telah diberikan kepada pihak Co-X pada 29 Mei 2017. Di dalam laporan tersebut, pihak GCAD telah melaporkan mengenai ketiadaan dan kekurangan SOP yang diguna pakai oleh pihak Kewangan Co-X. Pihak GCAD juga telah menjalankan sesi latihan berkenaan tatacara penyediaan SOP yang lengkap. Pihak Co-X dalam proses penambahbaikan kepada SOP yang berkenaan dan dijangka siap pada bulan Jun 2019.

Perkara berkaitan polisi imbuhan dan bonus syarikat, pihak PULSE Group sedang dalam proses penyediaan polisi dan prosedur berkaitan. Ianya dijangka siap pada akhir bulan Mac 2019.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek SOP adalah kurang memuaskan kerana hanya satu (1) daripada tiga (3) amalan terbaik sahaja diamalkan. Oleh itu, menjadi keperluan untuk Co-X membuat semakan semula terhadap SOP dan polisi bagi pembayaran bonus dan insentif.

c. Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama

i. Pelan Strategik Perniagaan

Amalan terbaik MCCG 2017 Prinsip A, Perenggan 1.1 menyarankan antara tugas Lembaga Pengarah adalah menetapkan sasaran strategik syarikat, memastikan sumber-sumber yang diperlukan sedia ada untuk syarikat mencapai objektifnya dan menyemak prestasi pengurusan. Lembaga Pengarah harus menetapkan nilai dan standard syarikat, dan memastikan kewajipannya terhadap pemegang saham dan pihak berkepentingan yang lain difahami dan dipenuhi. Selain itu, *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan Lembaga Pengarah supaya memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Semakan Audit mendapati Co-X telah menyediakan Pelan Strategik dan perkara ini telah dibincangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah.

ii. Petunjuk Prestasi Utama (KPI)

Amalan terbaik *Green Book* Bahagian 1 perenggan 3.2 menyarankan peranan Lembaga Pengarah adalah memantau prestasi dan pencapaian syarikat serta memastikan syarikat diuruskan dengan baik dan berkesan. Kaedah yang paling berkesan adalah dengan mengukur pencapaian dan prestasi syarikat melalui penetapan KPI. Semakan Audit terhadap amalan terbaik tadbir urus bagi Pelan Strategik Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama mendapati kedua-dua amalan terbaik ini telah dilaksanakan. Bagaimanapun, sasaran KPI yang disediakan bagi meningkatkan perniagaan tidak konsisten kerana strategi pasaran mengikut segmen yang berubah mengikut keperluan untuk setiap tahun seperti **Jadual 8.5**. Oleh yang demikian, perbandingan tidak dapat dibuat antara tahun ke tahun. Kriteria KPI yang konsisten amat penting bagi pemantauan pihak pengurusan untuk

memastikan objektif dan tujuan sesuatu KPI itu dapat dinilai dengan sewajarnya.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Pembentangan prestasi dan kemajuan Pelan Strategik dibentangkan kepada Lembaga Pengarah setiap suku tahun. KPI syarikat dipantau oleh pihak pengurusan dan disemak setiap enam (6) bulan. Sasaran KPI tidak konsisten kerana penambahbaikan *Key Result Area* (KRA) pada tahun 2017. KRA yang ditambah pada tahun 2017 adalah mengambil kira penambahan unit perniagaan iaitu Putrajaya Catering Services (PCS). Co-X akan memperbaiki dan mengenal pasti strategi yang lebih baik untuk suku tahun yang seterusnya. Namun begitu, kelemahan dan punca pencapaian yang kurang memuaskan pada suku pertama dikenal pasti dan diambil tindakan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus berkaitan aspek Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama adalah baik kerana telah disedia dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah serta pencapaian kedua-duanya telah dibentangkan pada setiap suku tahun. Bagaimanapun, dari segi pencapaiannya masih perlu ditambah baik dengan melaksanakan strategi yang lebih terancang dalam melaksanakan aktiviti supaya dapat menjana pendapatan yang lebih kepada syarikat.

d. Jawatankuasa Audit (JKA)

MCCG *intended outcome* 8.0 dan *Green Book* perenggan 1.2.1 menyarankan Lembaga Pengarah mewujudkan JKA yang bertanggungjawab menilai dan memberi syor terhadap kualiti kawalan dalaman operasi syarikat kepada Lembaga Pengarah untuk meningkatkan integriti, akauntabiliti dan ketelusan syarikat. Semakan Audit mendapati Co-X tidak dapat menubuhkan JKA kerana komposisi ahli Lembaga Pengarah yang tidak bebas. Bagaimanapun, tanggungjawab pemantauan menilai dan kawalan dalaman dijalankan oleh Jabatan Tadbir Urus Korporat (GCAD) yang ditubuhkan oleh PULSE Group pada tahun 2016.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

Kertas Cadangan Pelantikan Jawatankuasa Audit telah dibentangkan dan diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 1/2014 pada 11 Julai 2014. Bagaimanapun, Jawatankuasa tersebut tidak diwujudkan disebabkan oleh komposisi ahli Lembaga Pengarah yang tidak bebas. Selepas penubuhan PULSE Group, Jabatan Tadbir Urus Korporat (GCAD) PULSE Group telah ditubuhkan pada bulan Ogos 2016 dan *Internal Audit Charter, Audit & Governance Committee (AGC) Term of References*, dan *PULSE Group's Risk Management Framework* telah dibentangkan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada 16 November 2016. Antara peranan dan tanggungjawab GCAD adalah untuk memastikan tadbir urus PULSE Group dan anak-anak syarikat dipantau dan dipatuhi dengan sewajarnya. Jawatankuasa Audit di pihak PULSE Group bakal ditubuhkan setelah komposisi ahli Lembaga Pengarah Bebas mencapai kuota yang ditetapkan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Jawatankuasa Audit adalah kurang memuaskan kerana Jawatankuasa Audit tidak ditubuhkan sejak penubuhan syarikat. Jawatankuasa Audit perlu bagi memastikan ketelusan dalam penilaian dan syor yang berkaitan kewangan dan kawalan dalaman.

e. Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan

Berdasarkan amalan terbaik MCCG 2017 *practice* 6.2, Jawatankuasa Imbuhan perlu diwujudkan bagi mengkaji dan mengesyorkan perkara berkaitan imbuhan Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan syarikat. Manakala MCCG 2017, *practice* 4.7 pula menyarankan Lembaga Pengarah menubuhkan Jawatankuasa Pencalonan yang bertanggungjawab dalam pemilihan dan penilaian ahli Lembaga Pengarah. Jawatankuasa ini hendaklah dianggotai secara eksklusif daripada kalangan Pengarah Bukan Eksekutif dan majoritinya bebas serta dipengerusikan oleh Pengarah Bebas. Semakan Audit mendapati Co-X tidak menubuhkan Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan.

Maklum Balas Co-X yang Diterima pada 12 Oktober 2018

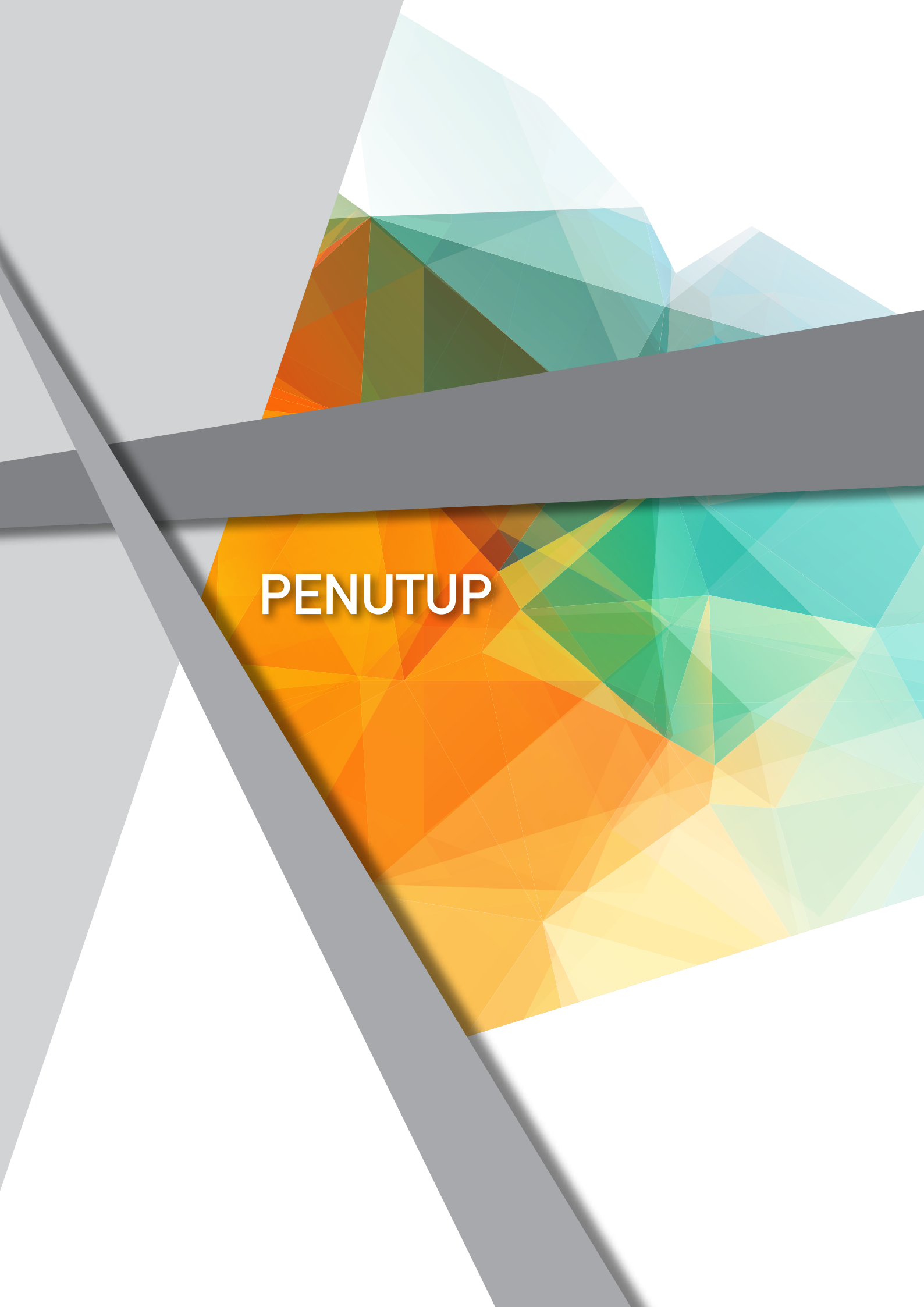
Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan Co-X bakal ditubuhkan setelah komposisi ahli Lembaga Pengarah bebas mencapai kuota yang telah ditetapkan.

Pada pendapat Audit, amalan tadbir urus dalam aspek Jawatankuasa Imbuhan dan Pencalonan adalah kurang memuaskan kerana tidak ditubuhkan.

8.7. SYOR AUDIT

Bagi memastikan objektif penubuhan Co-X dapat dicapai dan prestasi pengurusan syarikat serta tadbir urus Co-X ditambah baik, pihak Audit mengesyorkan Co-X mengambil tindakan terhadap perkara berikut:

- i. memastikan peruntukan geran hanya dibelanjakan bagi kerja-kerja yang diluluskan oleh pemberi geran sahaja;
- ii. menggiatkan usaha promosi bagi menarik lebih banyak penganjuran acara domestik dan luar negara dilaksanakan menggunakan fasiliti Co-X bagi meningkatkan pencapaian pendapatan seterusnya untuk menyelesaikan hutang kepada pemiutang;
- iii. membuat penambahbaikan dengan melaksanakan strategi perniagaan dan pemasaran yang lebih terancang seperti meluaskan kerjasama dengan badan-badan korporat di Malaysia atau di luar negara supaya KPI bagi *key focus area* kewangan Co-X dapat dicapai;
- iv. memastikan amalan tadbir urus syarikat dipertingkatkan terutamanya dari segi pemantauan Lembaga Pengarah terhadap aktiviti utama syarikat, penggunaan dana, pencapaian dan pengukuran KPI, penubuhan dan pelaksanaan Jawatankuasa Audit serta fungsi Audit Dalaman; dan
- v. memastikan SOP dan polisi berkaitan imbuhan dan bonus disediakan supaya Co-X mempunyai standard dan rujukan dalam menentukan pemberian imbuhan dan bonus.



PENUTUP

PENUTUP

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

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

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

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

Jabatan Audit Negara

Putrajaya

2 November 2018



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



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

www.audit.gov.my