



**PERBADANAN NASIONAL
BERHAD**

PERBADANAN NASIONAL BERHAD

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Perbadanan Nasional Berhad (Pernas) diberi mandat menjadi agensi tunggal untuk melaksanakan Program Pembangunan Francais seperti yang dinyatakan dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMKe-9). Aktiviti utama syarikat adalah untuk menyediakan kemudahan pembiayaan francais selaras dengan keperluan Akta Francais 1998.
- Penilaian dibuat terhadap aktiviti pembiayaan francais yang meliputi dua bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti. Prestasi aktiviti meliputi pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Pengurusan aktiviti pula terdiri daripada tiga perkara iaitu permohonan dan kelulusan skim pembiayaan; pengeluaran pembiayaan; dan kutipan bayaran balik pembiayaan (aspek *non-performing financing* dan hapus kira hutang lapuk pembiayaan francais).
- Penilaian terhadap sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Ketua Pegawai Eksekutif; Setiausaha Syarikat; Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Prosedur Operasi Standard (SOP); Jawatankuasa Audit; Audit Dalam; serta Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran dibuat bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021.
- Analisis kedudukan kewangan juga dijalankan terhadap penyata kewangan beraudit bagi tahun 2018, 2019 dan 2020.

Mengapa ia penting untuk diaudit?

- Pernas yang diberi mandat untuk menerajui pembangunan industri francais di Malaysia memainkan peranan yang penting dalam mempelopori dan menerajui pertumbuhan industri francais negara. Hal ini adalah bagi merealisasikan matlamat Kerajaan untuk melahirkan lebih ramai usahawan dalam bidang perniagaan francais.
- Bagi menilai prestasi dan pengurusan Pernas dalam melaksanakan mandat khususnya bagi skim pembiayaan francais. Setakat bulan September 2021, Pernas merekodkan kelulusan pembiayaan RM580.01 juta melibatkan 2,620 akaun pembiayaan francais.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, Pernas telah mencapai objektif penubuhannya melalui pencapaian sasaran mandat yang ditetapkan. Bagaimanapun, ketiadaan peruntukan kewangan yang diterima daripada Kerajaan menyebabkan peranan Pernas tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya. Bagi tempoh pengauditan, Pernas

menggunakan dana syarikat daripada aktiviti lain seperti pelaburan dan sewaan hartanah dalam menyediakan kemudahan pembiayaan francais kepada orang awam yang disasarkan.

- Kelemahan dalam pengurusan aktiviti pembiayaan francais adalah seperti berikut:
 - 15 (20%) daripada 75 akaun permohonan yang diluluskan sebelum dan pada bulan Mac 2020 telah diproses melebihi tempoh tujuh hari bekerja. Tempoh kelewatan adalah antara empat hingga 76 hari. 37 akaun yang diluluskan selepas bulan Mac 2020 pula tidak dapat ditentukan tempoh pemprosesan kerana data tarikh pengesahan *Single Customer Credit Limit* (SCCL) dan tarikh surat tawaran tiada dalam Sistem Pengurusan Perniagaan Pernas (S3P);
 - 33 akaun (29.5%) hanya dikunci masuk dalam sistem selepas kelulusan diperoleh. Tempoh yang diambil untuk mengunci masuk dalam sistem adalah antara tiga hingga 290 hari;
 - 388 akaun (27.3%) melibatkan baki pembiayaan berjumlah RM26.72 juta adalah berstatus *non-performing financing* (NPF);
 - 109 akaun peminjam (68.6%) yang berstatus hapus kira berjumlah RM35.17 juta tidak diambil sebarang tindakan tuntutan sama ada dalam bentuk peringatan atau notis tuntutan sebelum akaun diklasifikasikan sebagai NPF;
 - 12 akaun peminjam (6.6%) yang melibatkan jumlah pembiayaan RM1.91 juta (2.8%) didapati tidak diambil sebarang tindakan pemulihan selepas akaun tersebut diklasifikasikan sebagai NPF;
 - tunggakan hutang berjumlah RM122.50 juta yang melibatkan 640 akaun pembiayaan telah dihapus kira;
 - satu akaun peminjam (0.6%) dengan pembiayaan RM300,000 tidak diambil sebarang tindakan tuntutan dan tindakan pemulihan; dan
 - 168 daripada 181 akaun pembiayaan (92.8%) yang tidak dibuat penilaian risiko telah berstatus NPF dan hapus kira.
- Tadbir urus korporat adalah baik, namun perkara berkaitan pengesahan minit mesyuarat Lembaga Pengarah dan kekerapan mesyuarat Jawatankuasa Audit dan Risiko perlu ditambah baik.
- Pihak yang berkepentingan perlu memberi pertimbangan terhadap syor berikut:
 - memantapkan mekanisme pelaksanaan dan cadangan penambahbaikan pelaksanaan program sedia ada agar Pernas terus disalurkan dana Kerajaan bagi menjayakan Program Pembangunan Francais;

**Apa yang
disyorkan
Audit?**

- memastikan proses berkaitan permohonan dan kelulusan pembiayaan mengikut tatacara dan tempoh masa yang ditetapkan;
- mengambil langkah proaktif dan berkesan untuk mengutip balik tunggakan akaun pembiayaan yang berstatus NPF bagi mengurangkan jumlah baki tertunggak; dan
- memastikan membuat penambahbaikan terhadap tadbir urus korporat syarikat berkaitan aspek perancangan program pembelajaran untuk Lembaga Pengarah; peranan Setiausaha Syarikat dalam penyediaan minit mesyuarat; pelaporan pencapaian KPI dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah; penyediaan SOP dan polisi berkaitan penilaian risiko dan kredit; pematuhan kekerapan mesyuarat Jawatankuasa Audit dan Risiko; dan amalan perjumpaan Jawatankuasa Audit dan Risiko dengan Ketua Audit Dalam tanpa kehadiran pengurusan syarikat.

MENTERI KEWANGAN (DIPERBADANKAN)

2. PERBADANAN NASIONAL BERHAD

FAKTA UTAMA

29.11.1969 Diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965	RM751.01 juta Modal berbayar setakat 30 September 2021 RM690.71 juta Keuntungan terkumpul setakat 31 Disember 2020	RM580.01 juta Jumlah pembiayaan diluluskan sejak tahun 2006 hingga bulan September 2021 melibatkan 2,620 akaun pembiayaan francais
Mandat Kerajaan	Menjadi agensi tunggal untuk melaksanakan Program Pembangunan Francais seperti yang dinyatakan dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMKe-9)	
Aktiviti utama	Menyediakan kemudahan pembiayaan untuk perniagaan dan usahawan francais termasuk perbelanjaan modal dan keperluan modal kerja	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	

1. LATAR BELAKANG

1.1. Perbadanan Nasional Berhad (Pernas) ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada 29 November 1969 sebagai syarikat berhad menurut syer dengan modal berbayar berjumlah RM751.01 juta. Saham syarikat dipegang oleh tujuh agensi/individu yang mana Menteri Kewangan (Diperbadankan) [MKD] merupakan pemegang saham majoriti berjumlah RM747.26 juta (99.5%). Baki berjumlah RM3.75 juta (0.5%) dipegang oleh CIMB Bank Berhad (RM2 juta), Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (RM1 juta), Menteri Besar Selangor (Pemerbadanan) (RM0.5 juta), Perbadanan Kemajuan Negeri Perak (RM250,000), Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (RM1) dan Pengarah Pertama Syarikat (RM1).

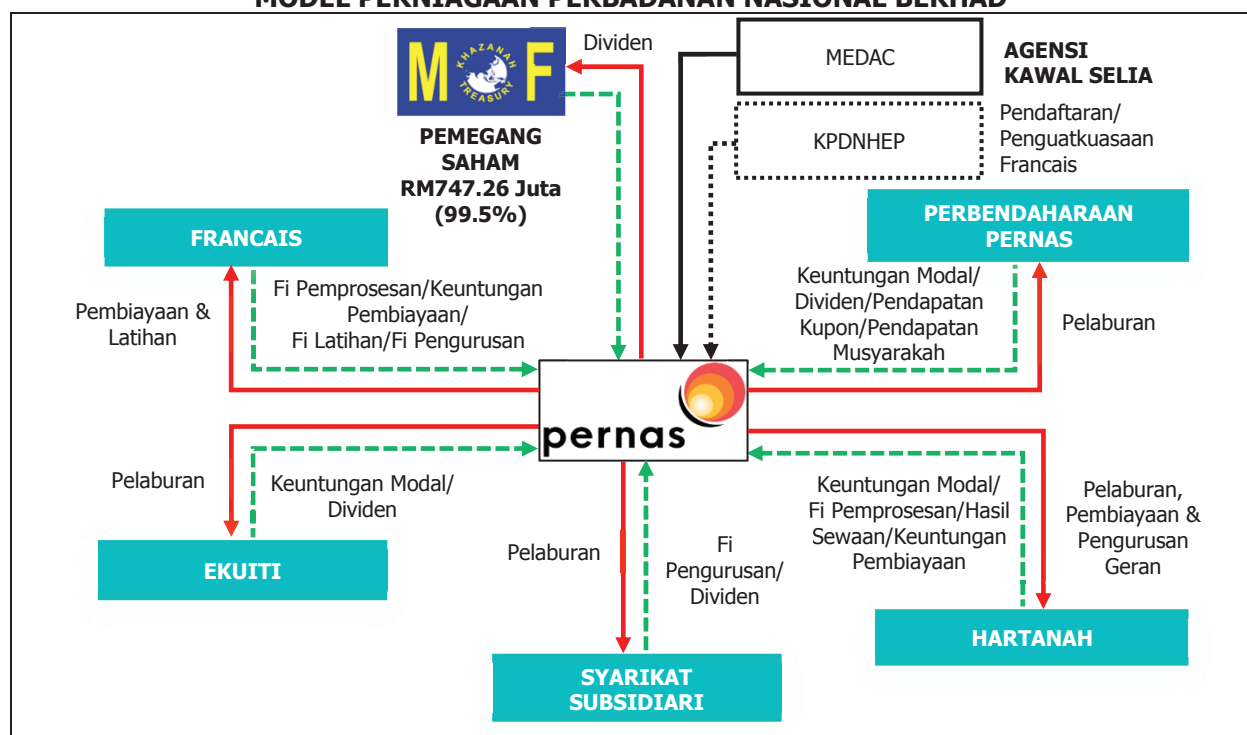
1.2. Bagi tempoh tahun 1997 hingga 2009, Pernas dikawal selia oleh Kementerian Pembangunan Usahawan yang kemudiannya dikenali sebagai Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (MEDAC). Selepas itu, syarikat ini dikawal selia oleh Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna (KPDNHEP) hingga tahun 2018. Bagaimanapun akibat perubahan Kerajaan Baharu pada tahun 2018, Pernas diletakkan di bawah seliaan Jabatan Perdana Menteri. Seterusnya mulai bulan April 2020 atas persetujuan Jemaah Menteri, Pernas telah diserahkan dan dikawal selia kembali oleh MEDAC.

1.3. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat Pernas, sebanyak 50 objektif penubuhan telah ditetapkan. Antara objektif penubuhan Pernas adalah memberikan pembiayaan kepada syarikat, persatuan, firma atau individu yang mana pembiayaan tersebut berkemungkinan melanjutkan objektif syarikat; membuat pelaburan dengan tunai yang tidak diperlukan dalam tempoh yang singkat; pemerolehan dan pengambilalihan sebahagian atau sepenuh perniagaan syarikat lain; membeli, memajak atau memperoleh sesuatu tanah untuk disewa, memperbaiki dan menyediakan tanah tersebut untuk tujuan bangunan atau komersial.

1.4. Selari dengan Perlembagaan Syarikat Pernas, mulai bulan Jun 2004, Pernas diberi mandat menjadi agensi tunggal untuk melaksanakan Program Pembangunan Francais seperti mana yang dinyatakan dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMKe-9). Francais merupakan satu sistem pemasaran perniagaan di mana sebuah syarikat (francaisor) memberi hak kepada syarikat lain (francaisi) untuk mengendalikan perniagaan. Berdasarkan sistem francais, francaisor akan menentukan sistem, tempoh dan lokasi perniagaan bagi mengedarkan produk dan perkhidmatan sedia ada. Francaisi pula menyediakan modal dalam bentuk dana, sumber manusia dan komitmen yang berterusan kepada perniagaan.

1.5. Aktiviti utama Pernas adalah menyediakan kemudahan skim pembiayaan kepada syarikat yang terlibat dengan perniagaan francais selaras dengan keperluan Akta Francais 1998. Melalui skim ini, Pernas menawarkan pelbagai pakej pembiayaan berkonsepkan Syariah antaranya skim pembiayaan francaisi; skim pembiayaan francaisor; skim pembiayaan pra-francais; dan skim pembiayaan francaisi induk. Selain melaksanakan aktiviti yang dimandatkan, Pernas turut menjalankan aktiviti pelaburan saham/ekuiti, pasaran wang serta pelaburan pembangunan hartanah. Secara amnya, model perniagaan Pernas adalah seperti dalam **Carta 1**.

CARTA 1
MODEL PERNIAGAAN PERBADANAN NASIONAL BERHAD



Sumber: Bahagian Strategi Korporat Pernas

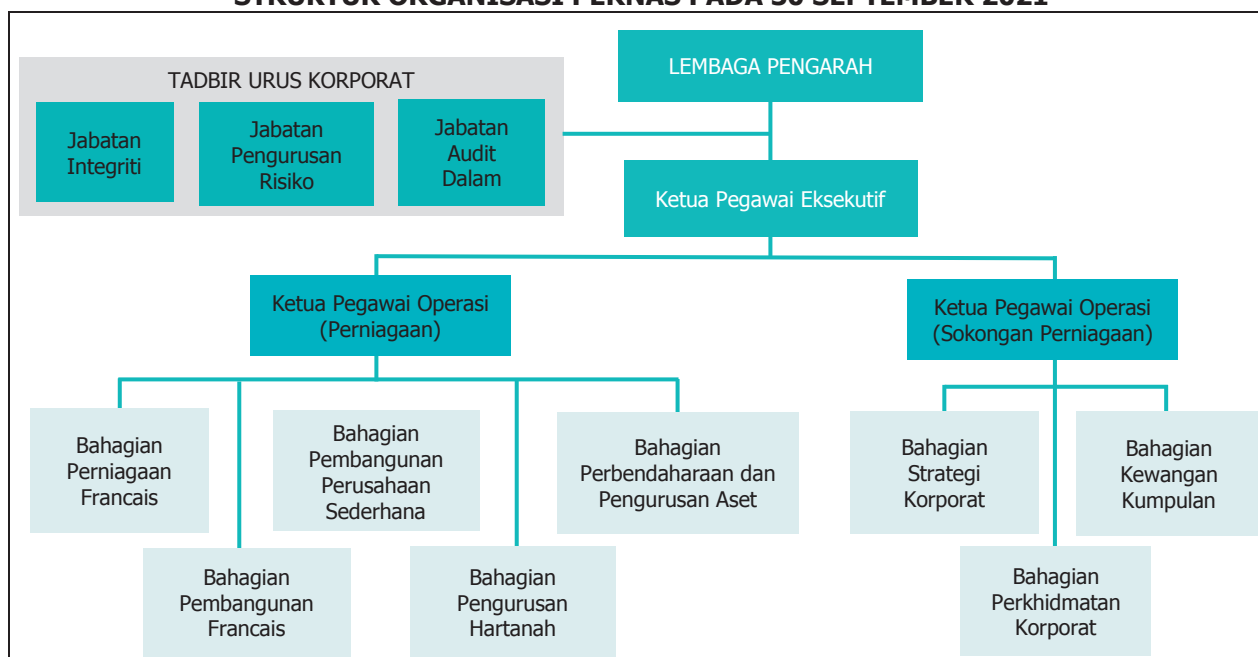
1.6. Operasi syarikat terdiri daripada aktiviti utama iaitu pembiayaan francais dan aktiviti lain iaitu pelaburan ekuiti, pelaburan dalam pasaran wang, pelaburan hartanah dan pelaburan syarikat subsidiari. Bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, pendapatan yang dijana daripada operasi adalah berjumlah RM222.42 juta (78.9%) daripada keseluruhan pendapatan iaitu RM281.78 juta.

1.7. Setakat 30 September 2021, Pernas mempunyai 10 ahli Lembaga Pengarah iaitu seorang Pengerusi Bukan Eksekutif, enam Pengarah berstatus Bebas dan Bukan Eksekutif serta tiga Pengarah berstatus Bukan Bebas dan Bukan Eksekutif. Empat jawatankuasa peringkat Lembaga Pengarah telah ditubuhkan iaitu Jawatankuasa Audit dan Risiko; Jawatankuasa Pelaburan; Jawatankuasa Strategi dan Transformasi; serta Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran bagi memastikan keberkesanan fungsi Lembaga Pengarah. Selain itu, dua jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Pengurusan dan Jawatankuasa Pengurusan Pelaburan telah ditubuhkan di peringkat pengurusan.

1.8. Setakat bulan September 2021, Pernas mempunyai lima subsidiari dengan empat daripadanya 100% pegangan saham. Syarikat subsidiari milikan penuh ialah Malaysia International Franchise Sdn. Bhd.; Wonderful Lifestyle Sdn. Bhd.; Big Nineteen Sdn. Bhd.; dan Visi Anugerah Sdn. Bhd. manakala PNS ASQ Asia Sdn. Bhd. merupakan syarikat usaha sama dengan 51% pegangan saham.

1.9. Pengurusan Pernas diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif yang dibantu oleh dua Ketua Pegawai Operasi dalam aspek Perniagaan dan Sokongan Perniagaan. Pernas mempunyai lapan Bahagian dan tiga Jabatan berhubung Tadbir Urus Korporat yang diketuai oleh Ketua Bahagian/Jabatan. Setakat 30 September 2021, pengisian perjawatan adalah seramai 198 (94.3%) daripada 210 jawatan. Struktur organisasi Pernas adalah seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
STRUKTUR ORGANISASI PERNAS PADA 30 SEPTEMBER 2021



Sumber: Bahagian Perkhidmatan Korporat Pernas

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menilai pencapaian objektif penubuhan Pernas melalui pengurusan pembiayaan francais yang cekap dan berkesan; amalan tadbir urus korporat syarikat yang baik dan kedudukan kewangan syarikat yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan ini melibatkan aktiviti utama Pernas iaitu menyediakan kemudahan pembiayaan francais bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021. Dua bidang utama Audit yang dinilai ialah prestasi dan pengurusan aktiviti pembiayaan francais. Penilaian prestasi aktiviti meliputi pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Empat perkara dinilai dalam pencapaian output ialah Petunjuk Prestasi Utama (KPI); prestasi pembiayaan; prestasi pelaburan; serta prestasi penggunaan geran yang diterima daripada Kerajaan dan penggunaan dana syarikat dalam pembiayaan francais. Pencapaian

keberhasilan pula dinilai berdasarkan pelan perniagaan yang ditetapkan oleh syarikat. Bagi pengurusan aktiviti pembiayaan francais, tiga perkara yang dinilai adalah permohonan dan kelulusan skim pembiayaan; pengeluaran pembiayaan; dan kutipan bayaran balik pembiayaan (aspek *non-performing financing*¹ dan hapus kira hutang lapuk pembiayaan francais).

3.2. Berdasarkan penilaian risiko Audit, sebanyak 271 sampel (22.6%) dipilih daripada 1,199 akaun peminjam yang berstatus *performing*² (90 sampel), *non-performing* (22 sampel) dan hapus kira (159 sampel) untuk menentukan pematuhan dalam pengurusan pembiayaan. Akaun peminjam merangkumi skim pembiayaan francais, francisor, pra-francais dan francais induk serta Program *Business In Transformation* (BIT) yang diluluskan setakat bulan September 2021. Bagi 159 sampel akaun peminjam berstatus hapus kira, pembiayaan telah diluluskan sebelum tahun 2018. Proses penilaian pematuhan terhadap sampel terpilih tertakluk kepada limitasi kerana maklumat seperti tarikh surat tawaran, tarikh pengesahan dan penerimaan dokumen *Single Customer Credit Limit* (SCCL) tiada dalam Sistem Pengurusan Perniagaan Pernas (S3P). Oleh itu, pihak Audit telah memilih 18 sampel fail peminjam untuk semakan. Bilangan sampel ini adalah terhad atas kekangan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP).

3.3. Selain itu, pengauditan melibatkan sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Ketua Pegawai Eksekutif (CEO); Setiausaha Syarikat; Pelan Perniagaan dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Prosedur Operasi Standard (SOP); Jawatankuasa Audit; Audit Dalam; serta Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2018, 2019 dan 2020. Pengauditan ini dijalankan di Ibu Pejabat Pernas yang terletak di Menara Pernas, Bangsar South City, Kuala Lumpur. Lawatan tapak telah dijalankan terhadap 35 sampel premis perniagaan francais di Selangor, Kuala Lumpur dan Putrajaya bagi tujuan pemeriksaan fizikal.

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan Pernas, MKD, KPDNHEP dan MEDAC serta menganalisis data peminjam yang diperoleh daripada Sistem S3P. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat juga dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Lawatan dan pemeriksaan fizikal juga dijalankan terhadap premis perniagaan francais yang terpilih.

¹ *Non-Performing Financing* merupakan akaun pembiayaan yang tertunggak melebihi enam bulan.

² *Performing* merupakan akaun yang dibayar balik mengikut tempoh yang ditetapkan atau mempunyai tunggakan tidak melebihi enam bulan.

4.2. Bagi kedudukan kewangan, penilaian dilaksanakan berdasarkan penyata kewangan Pernas yang telah diaudit oleh Tetuan Afrizan Tarmili Khairul Azhar bagi tahun kewangan 2018 dan Tetuan KPMG PLT bagi tahun kewangan 2019 dan 2020.

5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan April hingga Disember 2021. Perkara yang ditemui serta maklum balas daripada Pernas, MKD, KPDNHEP dan MEDAC telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 27 Januari 2022. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

5.1.1. Pencapaian Output

5.1.1.1. Petunjuk Prestasi Utama

- a. Kementerian Kewangan (MOF) telah menetapkan agar syarikat MKD memperoleh pencapaian sekurang-kurangnya 80% daripada Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang disasarkan. Penetapan ini adalah bagi memastikan hala tuju strategik dan operasi syarikat MKD selaras dengan objektif penubuhan dan mandat yang diluluskan oleh Kerajaan selaku pemegang saham.
- b. Pernas telah menetapkan enam perspektif iaitu Pelanggan, Kewangan, Proses Dalaman Perniagaan, Inovasi dan Pembelajaran, Kepuasan Kakitangan serta Persekitaran dan Komuniti sebagai KPI korporat bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020. Setiap perspektif terdiri daripada satu hingga enam indikator yang perlu dicapai. KPI Pelanggan merupakan perspektif utama dengan wajaran antara 36% hingga 45% bagi tempoh yang dinilai.
- c. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, secara keseluruhannya Pernas telah mencapai KPI yang ditetapkan oleh MKD iaitu antara 80.6% hingga 99.1%. Prestasi pencapaian KPI tahun 2018 dan 2020 telah diluluskan Lembaga Pengarah, namun **pencapaian KPI tahun 2019 tidak dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah untuk kelulusan**. Semakan Audit juga mendapati pencapaian KPI pada tahun 2020 adalah yang terendah (80.6%) berbanding pencapaian tahun 2018 dan 2019. Prestasi pencapaian KPI yang menurun pada tahun 2020 adalah disebabkan KPI perspektif Pelanggan dan Proses Dalaman Perniagaan yang masing-masing merekodkan pencapaian 62.2% dan 52%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 1**.

JADUAL 1
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI KORPORAT
BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

PERSPEKTIF KPI	2018			2019			2020		
	S (%)	P (%)	PP (%)	S (%)	P (%)	PP (%)	S (%)	P (%)	PP (%)
Pelanggan	36	33.5	93.1	38	37.1	97.6	45	28	62.2
Kewangan	20	19.6	98	25	25	100	30	30	100
Proses Dalam Perniagaan	20	20	100	10	10	100	5	2.6	52
Inovasi dan Pembelajaran	12	12	100	10	10	100	10	10	100
Kepuasan Kakitangan	6	6	100	9	9	100	5	5	100
Persekitaran dan Komuniti	6	6	100	8	8	100	5	5	100
PENCAPAIAN	100	97.1		100	99.1		100	80.6	

Sumber: Laporan KPI Korporat Pemas bagi Tahun 2018 hingga 2020

Nota: S - Sasaran (Wajaran) P - Pencapaian PP - Pencapaian diterjemahkan dalam 100%

- d. Perincian terhadap indikator KPI bagi perspektif Pelanggan dan Proses Dalam Perniagaan adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
SASARAN DAN PENCAPAIAN KPI BAGI PERSPEKTIF PELANGGAN
SERTA PROSES DALAM PERNIAGAAN BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

INDIKATOR	2018			2019			2020		
	S	P	PP (%)	S	P	PP (%)	S	P	PP (%)
PERSPEKTIF KPI: PELANGGAN									
Meluluskan Permohonan Pembiayaan (Bilangan Kelulusan)	130	132	101.5	200	202	101	80	94	117.5
Meluluskan Jumlah Pembiayaan (RM Juta)	20.00	18.60	93	25.00	33.66	134.6	30.00	22.79	76
Meluluskan Jumlah Pelaburan (RM Juta)	Indikator Tidak Dinilai						20.00	2.50	12.5
Pelaburan dan Pengambilalihan Jenama Francais (Bilangan Jenama)	Indikator Tidak Dinilai						2	0	0
Menyediakan Latihan Francais dan Keusahawanan (Bilangan Peserta)	Indikator Tidak Dinilai			10,000	11,374	113.7	7,500	6,321	84.3
Mengubah/Memodenkan Perniagaan ke arah Model Francais (Bilangan Pra-Francaisor)	20	20	100	20	20	100	15	15	100
Mencapai Kadar Penghunian Hartanah Disewa (Peratus Penghunian)	Indikator Tidak Dinilai			80	72.3	90.4	Indikator Tidak Dinilai		
Meningkatkan Jumlah Francaisor Bumiputera Berdaftar dengan KPDNHEP (Bilangan Pra-Francaisor)	3	3	100	Indikator Tidak Dinilai					
Mempertingkat Kemahiran Usahawan Francais Bumiputera melalui Khidmat Nasihat (Bilangan Usahawan)	10	6	60	Indikator Tidak Dinilai					
Membantu Syarikat Bumiputera dengan Aliran Tunai melalui Kemudahan Pemfaktoran (Bilangan Svarikat)	100	150	150	Indikator Tidak Dinilai					

INDIKATOR	2018			2019			2020		
	S	P	PP (%)	S	P	PP (%)	S	P	PP (%)
Menyediakan Akses kepada Pembiayaan Perniagaan, Pelaburan Ekuiti dan Hartanah (RM Juta)	100.00	99.03	99	Indikator Tidak Dinilai					
Melaksanakan Penilaian Kesediaan Perniagaan terhadap Lima Peserta Akhir <i>Varsity Entrepreneurship Skills and Talents</i> (VEST) 2017 (Bilangan Perniagaan)	5	5	100	Indikator Tidak Dinilai					
PERSPEKTIF KPI: PROSES DALAM PERNIAGAAN									
Penyediaan dan Pengemaskinian Polisi dan Garis Panduan (Bilangan Polisi/Garis Panduan)	10	23	230	10	21	210	10	8	80
Melaksanakan Tugas Audit Berdasarkan Rancangan Audit (Bilangan Pengauditan/Tugasan)	25	28	112	Indikator Tidak Dinilai			12	3	25
Membangunkan <i>Risk Assessment Self-Control</i> (RCSA) untuk Pengurangan Risiko (Bilangan RCSA)	3	3	100	Indikator Tidak Dinilai					
Mengurus <i>Non-Performing Financing</i> (NPF) (Peratus NPF)	22	20.4	100*	Indikator Dinilai di bawah Perspektif Kewangan					

Sumber: Laporan Pencapaian KPI Pernas bagi Tahun 2018 hingga 2020

Nota: Indikator tidak dinilai kerana tiada penetapan dalam indikator MKD.

(*) - KPI tercapai apabila pencapaian adalah kurang daripada sasaran. Pencapaian maksimum adalah 100%.

- e. Bagi perspektif Pelanggan, dua indikator KPI ditetapkan berkaitan dengan pembiayaan francais iaitu bilangan kelulusan pembiayaan dan jumlah pembiayaan yang diluluskan. Analisis mendapati sasaran bilangan kelulusan pembiayaan bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020 telah dicapai. Bagaimanapun, **sasaran jumlah pembiayaan yang diluluskan hanya dicapai pada tahun 2019**. Hal ini disebabkan majoriti peminjam memilih pakej pembiayaan francais yang berkos murah seperti perniagaan dalam bentuk kios dan *pushcart*.
- f. Bagi aktiviti pelaburan pula, dua indikator KPI ditetapkan di bawah perspektif Pelanggan. Analisis seterusnya mendapati pada tahun 2020, indikator jumlah pelaburan yang diluluskan hanya mencapai 12.5% daripada sasaran pelaburan berjumlah RM20 juta. Hal ini kerana hanya satu daripada 19 permohonan pelaburan berjumlah RM2.50 juta diluluskan. Antara sebab penolakan permohonan yang lain adalah kegagalan dalam pematuan kriteria permohonan; pemohon menarik balik cadangan pelaburan; syarikat pemohon tidak berdaya maju; dan maklum balas pemohon tidak diterima.

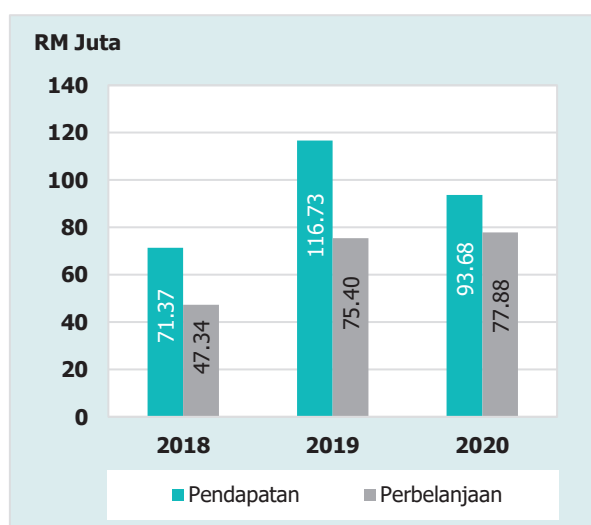
- g. Pada tahun 2020, indikator bilangan pelaburan dan pengambilalihan jenama francais juga tidak mencapai sasaran yang ditetapkan dengan pencapaian 0%. Hal ini disebabkan tiada jenama francais yang diambil alih dan dilabur kerana Pernas telah menangguhkan rancangan pengambilalihan perniagaan francais tempatan yang terjejas akibat pandemik Covid-19. Penutupan operasi perniagaan juga telah menjejaskan keupayaan Pernas untuk melaksanakan *due diligence* terhadap pelaburan yang disasarkan.
- h. Perspektif Proses Dalaman Perniagaan bagi tahun 2020 terdiri daripada dua indikator KPI iaitu penyediaan dan pengemaskinian polisi dan garis panduan; serta pelaksanaan audit. Indikator pelaksanaan audit oleh Audit Dalam hanya mencapai tiga (25%) daripada sasaran 12 pengauditan. Hal ini disebabkan kekangan terhadap semakan dokumen di pejabat semasa PKP memandangkan dokumen berkenaan disimpan secara fizikal dan bukan digital.
- i. KPI bagi perspektif Kewangan Pernas merekodkan 100% pencapaian pada tahun 2019 dan 2020 kecuali pada tahun 2018 (98%). Namun, syarikat masih mencatatkan keuntungan bagi tiga tahun tersebut dengan keuntungan terkumpul berjumlah RM690.71 juta pada tahun 2020. Kedudukan kewangan ini menunjukkan syarikat berada pada tahap stabil. Analisis Audit juga menunjukkan aset syarikat melebihi liabiliti berjumlah RM1.474 bilion pada tahun 2020. Begitu juga tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM55.45 juta pada akhir tahun 2020. Trend pendapatan dan perbelanjaan; keuntungan sebelum zakat dan cukai; serta keuntungan terkumpul bagi tahun 2018, 2019 dan 2020 adalah seperti dalam **Jadual 3** dan **Carta 3** serta **Carta 4**.

JADUAL 3
KEDUDUKAN KEWANGAN PERNAS BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020

BUTIRAN	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)	2020 (RM Juta)
Pendapatan Operasi	55.29	104.01	63.12
Pendapatan Lain	16.08	12.72	30.56
JUMLAH PENDAPATAN	71.37	116.73	93.68
Perbelanjaan Operasi	(6.35)	(9.15)	(10.44)
Perbelanjaan Pentadbiran	(33.33)	(44.58)	(46.80)
Kerugian Bersih Rosot Nilai Instrumen Kewangan	(7.66)	(21.67)	(20.64)
JUMLAH PERBELANJAAN	(47.34)	(75.40)	(77.88)
KEUNTUNGAN SEBELUM ZAKAT DAN CUKAI	24.03	41.33	15.80
Zakat	(0.68)	(1.03)	(0.40)
Cukai	(9.88)	(6.37)	8.68
KEUNTUNGAN SELEPAS ZAKAT DAN CUKAI	13.47	33.93	24.08
Dividen Dibayar	9.47	4.01	10.22
KEUNTUNGAN TERKUMPUL	666.72	696.65	690.71

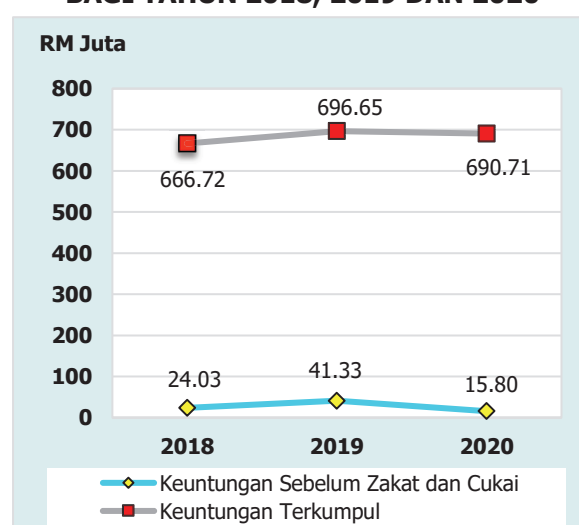
Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2018, 2019 dan 2020

CARTA 3
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Tahun 2018, 2019 dan 2020

CARTA 4
TREND KEUNTUNGAN SEBELUM ZAKAT DAN CUKAI SERTA KEUNTUNGAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2018, 2019 DAN 2020



Maklum balas Pernas yang diterima pada 24 dan 31 Januari 2022

Pernas akan membentangkan prestasi pencapaian KPI tahun 2019 kepada Lembaga Pengarah untuk diratifikasi pada suku pertama tahun 2022. Pernas turut membuat perubahan dalam strategi pelaburan dengan memberi tumpuan kepada pemain francais dan rangkaian nilai sokongannya. Oleh yang demikian, KPI untuk tahun 2021 hingga 2025 akan menekankan kepada aktiviti pelaburan seperti menambah bilangan francaisor dengan memperoleh Hak Francais Induk bagi jenama asing di Malaysia;

pelaburan strategik dalam jenama francais tempatan; dan membeli kepentingan dalam jenama francais yang berpotensi ke *initial public offering*.

Selain itu, Pernas sedang membangunkan Sistem Pengurusan Elektronik dan Pengarkiban Dokumen supaya semua dokumen syarikat dapat dicapai secara maya dan diguna pakai oleh semua Jabatan. Pembekal sistem ini telah dilantik pada 17 Disember 2021. Tempoh pelaksanaan pembangunan sistem bermula pada 27 Disember 2021 hingga 15 April 2022. Tindakan ini membolehkan proses pengauditan dan pengurusan risiko secara *offsite*.

Dalam usaha mencapai sasaran KPI pembiayaan francais dari segi nilai pinjaman, Pernas telah memperkenalkan Program *X-celerator* dan Program *Be Your Own Boss* supaya nilai skim pembiayaan yang lebih tinggi ditawarkan kepada peminjam yang berpotensi.

Pendapat Audit	Secara keseluruhannya, prestasi pencapaian KPI Korporat Pernas antara 80.6% hingga 99.1% adalah cekap bagi tahun 2018 hingga 2020 berdasarkan ketetapan MOF. Begitu juga bagi pencapaian bilangan kelulusan pembiayaan francais yang merekodkan 101% hingga 117.5%. Jumlah pembiayaan diluluskan merekodkan 76% hingga 134.6%. Pencapaian KPI bagi perspektif Kewangan telah menyumbang kepada kedudukan kewangan syarikat yang stabil.
-----------------------	--

5.1.1.2. Prestasi Pembiayaan

- a. Pernas menyediakan skim pembiayaan francais kepada komuniti dan usahawan francais bagi permulaan atau pengembangan perniagaan. Antara produk skim pembiayaan yang disediakan ialah skim pembiayaan francais, francisor, pra-francais, francais induk, Program BIT, Skim Pinjaman Kecil Francais (SPKF) dan Skim *Food Truck*. Skim tersebut masing-masing telah ditetapkan objektif pembiayaan, syarat dan kriteria syarikat, saiz dan tempoh pembiayaan, kadar keuntungan, serta kaedah pembiayaan.
- b. Secara keseluruhannya bagi tempoh tahun 2006 hingga 30 September 2021, Pernas telah meluluskan RM580.01 juta pembiayaan francais yang memanfaatkan 2,620 akaun pembiayaan francais. Setakat bulan September 2021, skim pembiayaan francais merekodkan pembiayaan tertinggi berjumlah RM412.11 juta (71.1%) bagi 1,446 akaun, diikuti dengan skim

pembiayaan francais berjumlah RM57.91 juta (10%) bagi 138 akaun serta skim pembiayaan pra-francais dan francais induk berjumlah RM57.58 juta (9.9%) bagi 161 akaun. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 4**.

JADUAL 4
KELULUSAN PEMBIAYAAN FRANCAIS
BAGI TAHUN 2006 HINGGA BULAN 30 SEPTEMBER 2021

SKIM PEMBIAYAAN	BIL. AKAUN	JUMLAH DILULUSKAN (RM Juta)	%
Francaisi	1,446	412.11	71.1
Francaisor	138	57.91	10
Pra-Francais dan Francaisi Induk	161	57.58	9.9
Program BIT	343	11.62	2
SPKF	380	11.26	1.9
<i>Food Truck</i>	92	8.16	1.4
Lain-lain	60	21.37	3.7
JUMLAH	2,620	580.01	100

Sumber: Bahagian Pembangunan Francais

- c. Bagi tahun 2018 hingga 30 September 2021, Pernas telah meluluskan skim pembiayaan francais berjumlah RM105.04 juta (98.6%) yang melibatkan 526 akaun (99.2%) daripada permohonan RM106.51 juta melibatkan 530 akaun. Skim ini termasuk skim pembiayaan francais, francaisor, pra-francais dan lain-lain. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 5**.

JADUAL 5
PERMOHONAN DAN KELULUSAN PEMBIAYAAN FRANCAIS
MENGIKUT JENIS SKIM BAGI TAHUN 2018 HINGGA 30 SEPTEMBER 2021

TAHUN/ PERIHAL	SKIM PEMBIAYAAN							JUMLAH
	FRANCAISI	FRANCAISOR	PRA-FRANCAIS DAN FRANCAISI INDUK	PROGRAM BIT	FOOD TRUCK	SPKF	LAIN- LAIN	
2018								
M (Bil.)	29	18	18	24	39	1	6	135
M (RM Juta)	9.13	2.43	4.28	0.98	2.61	0.02	0.11	19.56
L (Bil.)	27	17	18	24	39	1	6	132
L (RM Juta)	8.64	1.95	4.28	0.98	2.61	0.02	0.11	18.59
2019								
M (Bil.)	72	35	38	25	32	0	0	202
M (RM Juta)	16.72	5.03	7.61	1.14	3.15	0	0	33.65
L (Bil.)	72	35	38	25	32	0	0	202
L (RM Juta)	16.72	5.03	7.61	1.14	3.15	0	0	33.65

TAHUN/ PERIHAL	SKIM PEMBIAYAAN							JUMLAH
	FRANCAISI	FRANCAISOR	PRA-FRANCAIS DAN FRANCAISI INDUK	PROGRAM BIT	FOOD TRUCK	SPKF	LAIN- LAIN	
2020								
M (Bil.)	37	5	22	8	1	0	22	95
M (RM Juta)	13.51	2.10	4.86	0.95	0.11	0	1.76	23.29
L (Bil.)	37	4	22	8	1	0	22	94
L (RM Juta)	13.51	1.60	4.86	0.95	0.11	0	1.76	22.79
BULAN JANUARI HINGGA SEPTEMBER 2021								
M (Bil.)	43	12	11	7	0	0	25	98
M (RM Juta)	14.78	3.70	3.34	0.65	0	0	7.54	30.01
L (Bil.)	43	12	11	7	0	0	25	98
L (RM Juta)	14.78	3.70	3.34	0.65	0	0	7.54	30.01
JUMLAH								
M (Bil.)	181	70	89	64	72	1	53	530
M (RM Juta)	54.14	13.26	20.09	3.72	5.87	0.02	9.41	106.51
L (Bil.)	179	68	89	64	72	1	53	526
L (RM Juta)	53.65	12.28	20.09	3.72	5.87	0.02	9.41	105.04

Sumber: Bahagian Pembangunan Francais

Nota: M - Permohonan L - Kelulusan Bil. - Bilangan Akaun

Lain-lain pembiayaan terdiri daripada Program Siswazah; Program Francais Belia; Skim Pembiayaan *Be Your Own Boss*, Modal Kerja (Recurve), *Licensor* dan *Licensee*.

- d. Analisis Audit mendapati jumlah kelulusan pembiayaan francais menunjukkan trend yang berubah-ubah. Pada tahun 2019, jumlah kelulusan meningkat 70 akaun (53%) daripada 132 kepada 202 akaun dengan nilai peningkatan RM15.06 juta. Pada tahun 2020 pula, jumlah kelulusan menurun 108 akaun (-53.5%) dengan nilai penurunan RM10.86 juta. Bagaimanapun, bagi tahun 2021 dalam tempoh sembilan bulan iaitu sehingga bulan September 2021, jumlah kelulusan menunjukkan peningkatan. Bilangan akaun diluluskan adalah 98 akaun berjumlah RM30.01 juta.
- e. Lain-lain pembiayaan francais menyumbang kepada peningkatan tertinggi RM5.78 juta (328.4%) iaitu daripada RM1.76 juta kepada RM7.54 juta pada tahun 2021 berbanding tahun 2020. Peningkatan yang ketara ini disebabkan aktiviti ekonomi kembali aktif selepas fasa PKP berakhir. Bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021, skim pembiayaan francaisi merekodkan kelulusan pembiayaan tertinggi berjumlah RM53.65 juta (51.1%) berbanding skim lain.

5.1.1.3. Prestasi Pelaburan

- a. Aktiviti pelaburan Pernas merangkumi pasaran wang, pembangunan hartanah serta saham dan ekuiti. Bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020, lapan indikator KPI aktiviti pelaburan telah ditetapkan oleh Pernas. Semakan Audit mendapati prestasi pencapaian adalah antara 0% hingga 175.9% bagi tempoh tersebut.
- b. Aktiviti pelaburan pasaran wang telah menunjukkan prestasi pencapaian indikator terbaik iaitu dengan purata pencapaian 108.7% berbanding pembangunan hartanah 104.4% serta saham dan ekuiti 13.7%. Pencapaian indikator terendah bagi aktiviti pelaburan saham dan ekuiti antaranya disebabkan kegagalan pencapaian indikator pemerolehan jenama francais pada tahun 2019 dan 2020. Hal ini disebabkan pemilik perniagaan francais yang dikenal pasti tidak bersedia untuk mengembangkan perniagaannya melalui pemilikan ekuiti dan permohonan maklumat tambahan daripada pemilik perniagaan francais tidak diterima. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
SASARAN DAN PENCAPAIAN INDIKATOR AKTIVITI PELABURAN
BAGI TAHUN 2018 HINGGA 2020

INDIKATOR	TAHUN 2018			TAHUN 2019			TAHUN 2020		
	S	P	PP (%)	S	P	PP (%)	S	P	PP (%)
Aktiviti Pelaburan: Pasaran Wang									
Pendapatan – Pelaburan Pasaran Wang	RM13.60 juta	RM15.93 juta	117.1	RM11.70 juta	RM14.26 juta	121.9	RM14.40 juta	RM14.08 juta	97.8
Pendapatan – Pelaburan Portfolio	RM1.42 juta	RM0.71 juta	50	RM7.00 juta	RM12.24 juta	174.9	RM11.84 juta	RM11.80 juta	99.7
Pendapatan – Amanah Pelaburan Hartanah	RM1.80 juta	RM1.80 juta	100	RM2.30 juta	RM2.20 juta	95.7	RM1.59 juta	RM2.27 juta	142.8
Pendapatan – Pemfaktoran Ikhtiar	RM5.60 juta	RM5.60 juta	100	RM5.60 juta	RM5.60 juta	100	RM1.76 juta	RM1.84 juta	104.5
PURATA PENCAPAIAN TAHUN 2018 HINGGA 2020									108.7
Aktiviti Pelaburan: Pembangunan Hartanah									
Jumlah Hasil	RM9.00 juta	RM15.83 juta	175.9	RM21.00 juta	RM15.24 juta	72.6	RM15.22 juta	RM14.80 juta	97.2
Kadar Penghunian Hartanah Disewa	80%	75.3%	94.1	80%	72.3%	90.4	75%	72%	96
PURATA PENCAPAIAN TAHUN 2018 HINGGA 2020									104.4
Aktiviti Pelaburan: Saham dan Ekuiti									
Pelaburan Diluluskan	RM50.00 juta	RM18.00 juta	36	RM75.00 juta	RM15.00 juta	20	RM20.00 juta	RM2.50 juta	12.5
Pemerolehan Jenama Francais	TB	TB	TB	2 jenama	0	0	2 jenama	0	0
PURATA PENCAPAIAN TAHUN 2018 HINGGA 2020									13.7

Sumber: Laporan Pencapaian KPI Bahagian

Nota: S - Sasaran P - Pencapaian PP (%) - Pencapaian diterjemahkan dalam 100%

TB - Tidak berkaitan kerana indikator pemerolehan jenama francais hanya diletakkan di bawah aktiviti pelaburan saham dan ekuiti mulai tahun 2019.

5.1.1.4. Prestasi Penggunaan Geran Kerajaan dan Penggunaan Dana Syarikat dalam Pembiayaan Francais

- a. Setakat 30 September 2021, Pernas telah menerima pelbagai jenis geran berjumlah RM72.75 juta daripada Kerajaan untuk Program Pembangunan Francais. Dalam penyediaan kemudahan pembiayaan francais, KPDNHEP dan MEDAC telah menyalurkan RM24.34 juta bagi empat jenis geran iaitu Dana Bantuan Pembangunan Francais (DBPF)³, Pembangunan Produk Francais Tempatan (PPFT)⁴, Skim Pinjaman Kecil Francais (SPKF) dan Program *Business In Transformation* (BIT) kepada Pernas. Tujuan umum geran tersebut adalah bagi melengkapkan peranan dan objektif penubuhan Pernas untuk menyediakan kemudahan pembiayaan francais. Semakan Audit mendapati geran lain berjumlah RM48.41 juta daripada RM72.75 juta telah dibelanjakan sebanyak 97%.
- b. Dalam pengurusan geran DBPF dan PPFT, Pernas memproses permohonan dan bertindak sebagai sekretariat. Kelulusan DBPF adalah tertakluk kepada Mesyuarat Jawatankuasa DBPF manakala PPFT tertakluk kepada keputusan Jawatankuasa Induk Pembangunan Produk (JIPP) yang masing-masing dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Setiausaha KPDNHEP.
- c. Setakat 30 September 2021, Pernas telah menerima geran berjumlah RM24.34 juta daripada RM72.75 juta bagi tujuan pembiayaan DBPF, PPFT, SPKF dan Program BIT. Daripada jumlah tersebut, RM23.27 juta (95.6%) telah dibelanjakan dengan prestasi penggunaan geran adalah antara 90.9% hingga 100%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 7**.

JADUAL 7
PRESTASI PENGGUNAAN GERAN PEMBIAYAAN FRANCAIS
SETAKAT 30 SEPTEMBER 2021

PERIHAL	DANA BANTUAN PEMBANGUNAN FRANCAIS	PEMBANGUNAN PRODUK FRANCAIS TEMPATAN	SKIM PINJAMAN KECIL FRANCAIS	PROGRAM <i>BUSINESS IN TRANSFORMATION</i>	JUMLAH
Jumlah Terimaan (RM Juta)	4.60	8.54	7.60	3.60	24.34
Jumlah Perbelanjaan (RM Juta)	4.18	7.91	7.60	3.58	23.27
PRESTASI PENGGUNAAN (%)	90.9	92.6	100	99.4	95.6
Baki Geran (RM Juta)	0.42	0.63	0	1.65*	2.70

Sumber: Jabatan Pembangunan dan Pemasaran Francais

Nota: (*) - Baki geran termasuk bayaran balik pokok daripada peminjam

³ DBPF bertujuan memberi insentif kepada syarikat francaisor Bumiputera berdaftar yang sedang beroperasi dan mempunyai francais menjalankan perniagaan francais mereka.

⁴ PPFT bertujuan membantu usahawan Bumiputera tempatan yang mempunyai perniagaan atau produk tempatan yang berupaya untuk dikembangkan melalui sistem francais; dan membimbing usahawan membangunkan sistem francais perniagaan mereka.

- d. Setakat 30 September 2021, baki keempat-empat geran tersebut adalah berjumlah RM2.70 juta termasuk bayaran balik pokok daripada peminjam bagi Program BIT. **Pernas tidak lagi menggunakan geran tersebut dalam menyediakan kemudahan pembiayaan francais bagi tahun 2018 hingga bulan September 2021.** Bagaimanapun, didapati geran SPKF hanya digunakan sekali pada tahun 2018 berjumlah RM25,089. Semakan Audit selanjutnya mendapati pada 7 Disember 2020, Pernas telah mengemukakan cadangan penambahbaikan terhadap Terma Rujukan dan Garis Panduan DBPF serta PPFT kepada KPDNHEP. Bagaimanapun, setakat pengauditan pada bulan September 2021, maklum balas masih belum diterima daripada KPDNHEP.
- e. Sehubungan itu, Pernas telah menggunakan dana syarikat bagi tujuan pembiayaan francais. Dana syarikat merupakan pendapatan yang dijana daripada aktiviti lain seperti pelaburan dan sewaan hartanah. Bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021, Pernas telah memperuntukkan dana syarikat berjumlah RM140 juta untuk pembiayaan francais dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Dana syarikat yang telah dikeluarkan setakat 30 September 2021 adalah berjumlah RM76.86 juta (54.9%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
PENGELUARAN DANA SYARIKAT UNTUK PEMBIAYAAN FRANCAIS
BAGI TAHUN 2018 HINGGA 30 SEPTEMBER 2021

PERIHAL	TAHUN				JUMLAH
	2018	2019	2020	2021*	
Jumlah Peruntukan Dana Syarikat untuk Pembiayaan (RM Juta)	20.00	25.00	40.00	55.00	140.00
Jumlah Pengeluaran Dana Syarikat (RM Juta)	17.35	16.57	21.43	21.51	76.86
Peratus Pengeluaran Dana Syarikat daripada Peruntukan (%)	86.8	66.3	53.6	39.1	54.9

Sumber: Bahagian Kewangan Kumpulan

Nota: (*) - Setakat 30 September 2021

- f. Semakan Audit mendapati bagi tempoh tahun 2018 hingga 30 September 2021, **Pernas tidak lagi menerima geran daripada Kerajaan bagi pembiayaan francais.** Berdasarkan maklumat daripada MEDAC setakat 30 September 2021, tiada peruntukan untuk disalurkan kepada Pernas bagi tujuan pembiayaan francais. MEDAC hanya menyalurkan peruntukan belanja mengurus tahun semasa berjumlah RM30,000 kepada Pernas untuk melaksanakan Program Promosi Keusahawanan Francais pada 9 Julai 2021. Hal ini kerana permohonan peruntukan pembangunan oleh MEDAC kepada MOF

telah ditolak. Selain itu, semakan Audit mendapati **pertukaran kawal selia daripada KPDNHEP kepada MEDAC menyebabkan geran daripada KPDNHEP tidak lagi disalurkan kepada Pernas untuk tujuan pembiayaan francais.**

- g. Semakan Audit selanjutnya terhadap portal rasmi KPDNHEP mendapati Kerajaan melalui pembentangan Belanjawan 2021 pada 6 November 2020 telah memperuntukkan RM5 juta kepada KPDNHEP bagi melaksana dan menjayakan Program Pembangunan Francais Mikro⁵ dan Program Francais Mampu Milik⁶. Pada bulan April 2021, sejumlah RM1 juta peruntukan tambahan diluluskan oleh MOF bagi pelaksanaan kedua-dua program tersebut menjadikan keseluruhan peruntukan berjumlah RM6 juta. Bagaimanapun, **peruntukan program ini tidak disalurkan kepada Pernas sebaliknya kepada *Malaysian Franchise Association (MFA)*⁷ untuk melaksanakan dua program tersebut.** Perkara ini menunjukkan geran berkaitan pembangunan francais yang disalurkan kepada agensi pelaksana lain menyebabkan peranan Pernas tidak dapat dijalankan sepenuhnya.

Maklum balas Pernas yang diterima pada 24 dan 31 Januari 2022

Pernas tidak lagi mempromosikan skim atau program francais berkaitan geran PPFT dan DBPF sejak tahun 2015. Oleh itu, tiada permohonan baharu diterima daripada usahawan francais dan baki geran kekal tidak digunakan. Geran asal BIT berjumlah RM3.60 juta bagi aktiviti pembiayaan telah habis digunakan sepenuhnya pada tahun 2017. Baki geran RM1.65 juta tidak lagi digunakan dan Pernas sedang menunggu arahan selanjutnya daripada KPDNHEP. Pernas akan berhubung dengan pihak KPDNHEP bagi membincangkan status ketiga-tiga geran tersebut selain mendapatkan hala tuju baharu khususnya berkaitan DBPF dan PPFT. Bagi geran Program BIT pula, Pernas sedang merancang untuk melancarkan Program BIT 2.0 pada suku kedua tahun 2022.

Bagi memastikan kesinambungan aktiviti pembiayaan francais, Pernas telah menggunakan dana syarikat untuk tujuan pembiayaan francais memandangkan permohonan peruntukan geran daripada Kerajaan di bawah Rancangan Malaysia

⁵ Program Pembangunan Francais Mikro merupakan pakej perniagaan dengan kos RM50 ribu ke bawah yang ditawarkan kepada golongan B40 dan M40 yang berminat untuk memulakan perniagaan sendiri sebagai francais.

⁶ Program Francais Mampu Milik merupakan pakej perniagaan dengan kos RM100 ribu ke bawah yang ditawarkan kepada golongan yang berminat untuk memulakan perniagaan sendiri sebagai francais.

⁷ *Malaysian Franchise Association* ditubuhkan pada tahun 1994 bagi menyokong pelaksanaan program Kerajaan untuk mempromosikan keusahawanan melalui francais. Persatuan ini berfungsi sebagai pusat sumber (resource center) bagi francaisor dan francais yang sedia ada dan prospektif, juga untuk media dan umum.

Kesebelas (RMKe-11) dan Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12) telah ditolak. Bagaimanapun, Pernas akan meneruskan usaha permohonan peruntukan daripada Kerajaan untuk tujuan pembiayaan francais.

Maklum balas KPDNHEP yang diterima pada 8 Februari 2022

MFA telah dipertanggungjawabkan oleh KPDNHEP sebagai agensi pelaksana Program Pembangunan Francais Mikro dan Francais Mampu Milik berdasarkan penilaian prestasi antara Pernas dan MFA terhadap aspek mekanisme pelaksanaan; cadangan penambahbaikan; pelaksanaan program sedia ada; pembiayaan semasa; dan bilangan perniagaan yang berjaya didaftarkan sebagai francais. Pelantikan tersebut telah dipersetujui oleh MOF pada 16 April 2021.

Pendapat Audit	Pencapaian prestasi penggunaan geran bagi pembiayaan francais adalah cekap iaitu antara 90.9% hingga 100% daripada peruntukan yang diterima. Bagaimanapun, peranan Pernas tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya kerana tiada peruntukan geran dan hanya bergantung kepada sumber dalaman sendiri bagi meneruskan mandat yang diberikan.
-----------------------	--

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

- a. Berdasarkan Memorandum Pernas bertarikh 21 Disember 2018, Lembaga Pengarah telah meluluskan cadangan Pelan Perniagaan, Belanjawan Kumpulan tahun 2019 dan KPI Korporat seperti dalam kertas cadangan rujukan STCB No. Bilangan 1/2018. Pelan Perniagaan ini meliputi tempoh lima tahun iaitu tahun 2019 hingga 2023. Dalam kertas cadangan berkenaan, Pernas telah menjangkakan keberhasilan dengan sumbangan kepada pertumbuhan ekonomi negara melalui pewujudan 1,000 usahawan baharu; 4,000 peluang pekerjaan baharu; penjanaan hasil berjumlah RM490 juta bagi sumbangan kepada Keluaran Dalam Negeri Kasar (KDNK); 10,000 penyertaan latihan; serta pemilikan hartanah komersial dan peluang penyewaan kepada usahawan bernilai RM30 juta.
- b. Seterusnya berdasarkan Mesyuarat Lembaga Pengarah bertarikh 25 Februari 2021, Pelan Perniagaan tahun 2019 hingga 2023 telah dipinda kepada Pelan Perniagaan lima tahun iaitu 2021 hingga 2025. Pelan Perniagaan tahun 2021 hingga 2025 menyasarkan untuk memudah cara pertumbuhan strategik syarikat ke arah terkenal (prominence) dan kebolehlihatan (visibility) secara kelestarian. Sasaran ini supaya menjelang tahun 2025, Pernas akan menjadi relevan, lebih tampak

(visible), dan lebih terkenal dalam industri francais Malaysia; serta menjana dan bertambah hasil, keuntungan sebelum cukai dan dana pemegang saham secara konsisten.

- c. Semakan Audit setakat 30 September 2021 mendapati **tiada bukti menunjukkan Pernas telah membuat penilaian terhadap keberhasilan kedua-dua pelan perniagaan ini**. Akibatnya, keberkesanan aktiviti syarikat terutama keberhasilan daripada aktiviti mandat tidak dapat dinilai dan tahap kejayaan syarikat dalam pembangunan francais juga tidak dapat ditentukan.

Maklum balas Pernas yang diterima pada 24 dan 31 Januari 2022

Pernas mengamalkan pengukuran pencapaian keberhasilan Pelan Perniagaan berdasarkan KPI yang ditetapkan iaitu enam Bidang Keberhasilan Utama (Key Result Area). Enam bidang tersebut ialah Kewangan, Pelanggan, Proses Dalaman Perniagaan, Inovasi dan Pembelajaran, Kepuasan Kakitangan, serta Persekitaran dan Komuniti. Sebanyak 211 usahawan baharu dilahirkan dan 1,628 peluang pekerjaan baharu diwujudkan pada tahun 2019 dan 2020 iaitu masing-masing 21.1% dan 40.7% daripada sasaran Pelan Perniagaan tahun 2019 hingga 2023. Bagaimanapun, data ini hanyalah untuk kegunaan dalaman sahaja serta tidak dibentangkan dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan dan Mesyuarat Lembaga Pengarah. Mulai bulan Januari 2022, Pernas membangunkan gudang data (data warehouse) berpusat dengan menyimpan dan menyelenggarakan pencapaian output dan keberhasilan untuk tujuan rujukan dan pelaporan berkala.

Mesyuarat Lembaga Pengarah Pernas kali ke-369 pada 11 Januari 2022 telah meluluskan Pelan Rancangan Perniagaan bagi tahun 2022 hingga 2025 dan *balanced scorecard* yang akan diguna pakai bagi pengukuran keberhasilan syarikat. *Scorecard* tersebut menekankan aspek kemampanan (wajaran 35%); pembangunan (wajaran 35%); dan budaya berprestasi tinggi (wajaran 30%).

Pendapat Audit	Pencapaian keberhasilan syarikat berkaitan aktiviti mandat yang tidak dinilai telah menjejaskan usaha Kerajaan dalam mengukur perkembangan pembangunan francais di Malaysia. Selain itu, data berkaitan pencapaian keberhasilan yang tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah boleh menjejaskan hala tuju syarikat.
-----------------------	--

5.2. Pengurusan Aktiviti Pembiayaan Francais

Pernas menggunakan Sistem Pengurusan Perniagaan Pernas (S3P) bagi tujuan pengumpulan data maklumat pelanggan bermula dari proses permohonan hingga ke peringkat pemantauan pembiayaan. Sistem ini merangkumi tiga modul utama iaitu pembiayaan, hartanah dan pelaburan.

5.2.1. Permohonan dan Kelulusan Skim Pembiayaan

- a. Bagi meluluskan permohonan pembiayaan francais, Pernas telah menyediakan *Financing Processing Guidelines Version 2.0* dan telah diluluskan oleh Jawatankuasa Pengurusan pada 10 Mac 2017. Garis panduan ini menetapkan Bahagian Pembangunan Francais hendaklah memproses borang permohonan pembiayaan hingga kelulusan Jawatankuasa Pengurusan Pelaburan dalam tempoh tujuh hari bekerja. Pada 26 Mac 2020 pula, Jawatankuasa Pengurusan telah meluluskan *Financing Processing Procedure Manual Version 3.0*. Tempoh pemprosesan ditetapkan 10 hari bekerja daripada tarikh kunci masuk akaun peminjam dalam sistem S3P hingga tarikh pengesahan *Single Customer Credit Limit* (SCCL) oleh Jabatan Pengurusan Risiko. Selain itu, manual ini juga menetapkan tempoh tiga hari bekerja daripada tarikh kelulusan hingga surat tawaran dikeluarkan.
- b. Pihak Audit telah menganalisis 112 (28%) daripada 400 akaun pembiayaan berstatus *performing* dan *non-performing* bagi menilai pematuhan tempoh pemprosesan lima skim. Skim yang terlibat ialah skim pembiayaan francais, francisor, pra-francais, francais induk dan Program *Business In Transformation* (BIT) yang diluluskan dalam tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021. Daripadanya, 75 akaun (67%) pembiayaan telah diluluskan sebelum dan pada bulan Mac 2020 mengguna pakai garis panduan 10 Mac 2017. Baki 37 akaun (33%) telah diluluskan selepas bulan Mac 2020 mengguna pakai manual 26 Mac 2020.
- c. Semakan Audit mendapati **permohonan 15 (20%) daripada 75 akaun yang diluluskan sebelum dan pada bulan Mac 2020 telah diproses melebihi tempoh tujuh hari bekerja. Tempoh kelewatan adalah antara empat hingga 76 hari.** Keadaan ini disebabkan antaranya pelanjutan masa serahan dokumen tambahan daripada peminjam seperti penyata bank terkini dan bukti pembayaran tunggakan daripada laporan *Central Credit Reference Information System* (CCRIS) untuk analisis lanjut. **Selain itu, kesemua 37 akaun yang diluluskan selepas bulan Mac 2020 tidak dapat**

ditentukan tempoh pemprosesan kerana data tarikh pengesahan SCCL dan tarikh surat tawaran tiada dalam sistem S3P. Hal ini kerana medan tersebut tidak diwujudkan dalam sistem. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
TEMPOH KELEWATAN PEMROSESAN PERMOHONAN PEMBIAYAAN

BIL.	NO. AKAUN	TARIKH KUNCI MASUK SISTEM*	TARIKH KELULUSAN	TEMPOH PEMROSESAN	TEMPOH KELEWATAN
				(Hari Bekerja)	
1.	001130001695	24.11.2017	29.01.2018	47	40
2.	001130001666	24.11.2017	29.01.2018	47	40
3.	001130001688	24.11.2017	29.01.2018	47	40
4.	001130001671	24.11.2017	29.01.2018	47	40
5.	001130001659	19.12.2017	23.01.2018	26	19
6.	001130002296	10.04.2018	24.04.2018	11	4
7.	001130002259	10.04.2018	24.04.2018	11	4
8.	001130003075	05.06.2018	31.07.2018	41	34
9.	001130003159	05.06.2018	27.09.2018	83	76
10.	001130003022	27.06.2018	31.07.2018	25	18
11.	001130003309	12.07.2018	27.09.2018	56	49
12.	001130003381	21.08.2018	27.09.2018	28	21
13.	001130003374	12.09.2018	13.12.2018	67	60
14.	001130004401	23.01.2019	13.03.2019	36	29
15.	001130006741	16.03.2020	31.03.2020	12	5

Sumber: Analisis Audit

Nota: (*) - Tarikh kunci masuk sistem digunakan bagi pengiraan tempoh pemprosesan permohonan hingga kelulusan Jawatankuasa Pengurusan Pelaburan kerana maklumat tarikh permohonan pembiayaan tidak diselenggarakan.

- d. *Financing Processing Guidelines Version 2.0*⁸ dan *Financing Processing Procedure Manual Version 3.0*⁹ telah menetapkan akaun pemohon hendaklah dikunci masuk dalam Sistem S3P semasa permohonan lengkap diterima. Analisis Audit mendapati daripada 112 sampel, **33 akaun (29.5%) hanya dikunci masuk dalam sistem selepas kelulusan diperoleh. Tempoh yang diambil untuk mengunci masuk dalam sistem adalah antara tiga hingga 290 hari.** Tindakan ini adalah bercanggah dengan garis panduan dan manual yang ditetapkan. Kesannya, pemantauan terhadap tempoh pemprosesan permohonan hingga kelulusan oleh Jawatankuasa Pengurusan Pelaburan tidak dapat dilakukan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 10**.

⁸ *Financing Processing Guidelines Version 2.0* diguna pakai mulai 10 Mac 2017.

⁹ *Financing Processing Procedure Manual Version 3.0* diguna pakai mulai 26 Mac 2020.

JADUAL 10
TEMPOH PENGUNCIAN MASUK AKAUN PEMOHON
DALAM SISTEM SELEPAS KELULUSAN

BIL.	TEMPOH PENGUNCIAN MASUK AKAUN PEMOHON (Hari Bekerja)	BILANGAN AKAUN
1.	3 – 50	17
2.	51 – 100	11
3.	101 – 200	3
4.	201 – 290	2
JUMLAH		33

Sumber: Analisis Audit

- e. *Financing Processing Guidelines Version 2.0* dan *Financing Processing Procedure Manual Version 3.0* juga menetapkan Jabatan Pengurusan Risiko perlu melaksanakan penilaian risiko terhadap permohonan pembiayaan yang melebihi RM500,000. Semakan Audit mendapati **250 daripada 271 sampel pembiayaan tidak dibuat penilaian risiko kerana nilai pembiayaan adalah sama atau kurang daripada RM500,000**. Peminjam hanya dinilai berdasarkan semakan terhadap kredit peminjam; lokasi perniagaan yang dipilih; penilaian terhadap francaisor bagi skim pembiayaan francais; dan peminjam yang mempunyai rekod bayaran yang baik bagi pinjaman berganda. Kesannya berlaku peningkatan NPF dan hapus kira seperti yang dijelaskan dalam perenggan 5.2.3.1. dan 5.2.3.2..

Maklum balas Pernas yang diterima pada 31 Januari 2022

Pernas sedang berusaha untuk menambah baik proses sedia ada dengan memendekkan masa pemprosesan pembiayaan dan seterusnya mendapatkan kelulusan pembiayaan. Salah satu inisiatif ialah pengenalan *Online Application* melalui Portal Pernas yang dijangka untuk digunakan pada suku kedua tahun 2022.

Pendapat Audit	Pengurusan permohonan dan kelulusan skim pembiayaan francais adalah kurang cekap kerana 20% permohonan telah diproses melebihi tempoh yang ditetapkan. Selain itu, tarikh pengesahan SCCL dan tarikh surat tawaran yang tiada dalam sistem menyebabkan pemantauan terhadap tempoh pemprosesan tidak dapat dilaksanakan. Maklumat akaun pemohon juga lewat dikunci masuk dalam sistem.
-----------------------	--

5.2.2. Pengeluaran Pembiayaan

- a. Seksyen Pengeluaran Pembiayaan, Jabatan Pembiayaan Francais membuat pengeluaran dana pembiayaan kepada peminjam berdasarkan dana yang ditetapkan dalam Surat Tawaran Pernas. Pegawai pengeluaran akan memastikan bahawa pengeluaran dana mematuhi semua peraturan yang diperincikan dalam Surat Tawaran serta manual yang ditetapkan. Pada 1 Oktober 2012, Pernas telah menetapkan *Financing Disbursement Procedure Manual PNS/SOP – 09 Version 1.0* yang bertujuan menerangkan proses pengeluaran berhubung kemudahan pembiayaan bagi memastikan aktiviti pengeluaran dana adalah teratur dan boleh dikuatkuasakan terhadap pelanggan berdasarkan MS ISO 9001:2008. Manual prosedur ini menetapkan tempoh lima hari daripada tarikh serahan memo pengeluaran kepada Bahagian Kewangan Kumpulan hingga tarikh pengeluaran dana.
- b. Pihak Audit mendapati ketiadaan data tarikh serahan memo pengeluaran dalam sistem S3P menyebabkan analisis terhadap tempoh pengeluaran bagi 112 sampel tidak dapat dijalankan. Sehubungan dengan itu, analisis Audit dibuat secara fizikal terhadap 18 fail peminjam yang berstatus *performing* dan diluluskan dalam tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021. Semakan Audit mendapati kesemua sampel tersebut telah diproses mengikut tempoh masa yang ditetapkan.

Maklum balas Pernas yang diterima pada 24 dan 31 Januari 2022

Pernas akan memastikan proses penilaian dan kunci masuk data ke dalam Sistem S3P dilakukan mengikut SOP yang ditetapkan.

Pendapat Audit	Pengurusan pengeluaran pembiayaan adalah cekap kerana telah diproses mengikut tempoh yang ditetapkan.
-----------------------	--

5.2.3. Kutipan Bayaran Balik Pembiayaan

- a. Pernas telah menubuhkan Seksyen Intervensi Kredit pada bulan April 2019 bagi memantau proses dan kutipan bayaran balik akaun pembiayaan. Seksyen ini bertanggungjawab dan melaporkan kepada Ketua Bahagian Pembangunan Francais. Proses kerja utama seksyen ini adalah untuk membuat pemantauan terhadap semua akaun pembiayaan berbayar (*performing*). Pemantauan yang dilaksanakan meliputi lawatan tapak ke premis perniagaan francais bagi mengenal pasti masalah yang dihadapi; menganalisis aliran tunai perniagaan peminjam;

penjadualan semula pembiayaan bagi peminjam yang menghadapi masalah aliran tunai; penstrukturan pembiayaan dengan melanjutkan tempoh pembiayaan pinjaman daripada setahun kepada tiga tahun; dan pelepasan kepada peminjam yang melunaskan pembiayaan.

- b. Proses tuntutan bayaran yang tertunggak dibuat melalui panggilan telefon, khidmat pesanan ringkas, aplikasi *WhatsApp* dan e-mel. Bagi tunggakan bayaran untuk tempoh satu hingga dua bulan, peringatan pertama dan kedua akan dikeluarkan kepada peminjam. Peringatan terakhir, iaitu kali ketiga akan dikeluarkan bagi tunggakan bayaran untuk tempoh tiga bulan. Seterusnya, Notis Tuntutan (Legal Notice of Demand) akan dikeluarkan bagi tuntutan bayaran yang tertunggak selama empat bulan.
- c. Bahagian Pembangunan Francais telah menetapkan sasaran kutipan bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021. Semakan Audit mendapati sasaran yang ditetapkan adalah antara 63.9% hingga 101.9% daripada jumlah yang patut dikutip. Pencapaian kutipan sebenar berbanding sasaran kutipan adalah antara 90.7% hingga 110.2% bagi tempoh tiga tahun tersebut. Berbanding dengan jumlah patut dikutip pula, pencapaian kutipan sebenar adalah antara 60.4% hingga 93.2%. Pernas telah menunjukkan peningkatan prestasi kutipan sebenar berbanding jumlah patut kutip bagi tahun 2018 hingga 2020. Bagaimanapun, prestasi tersebut telah menurun kepada 60.4% setakat bulan September 2021 berikutan sasaran kutipan dikurangkan akibat pandemik Covid-19. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
PRESTASI KUTIPAN PEMBIAYAAN FRANCAIS
BAGI TAHUN 2018 HINGGA 30 SEPTEMBER 2021

PERIHAL	2018	2019	2020	2021
Jumlah Patut Kutip (RM Juta) [a]	32.02	26.49	17.38	14.78
Jumlah Sasaran Kutipan (RM Juta) [b]	24.00	27.00	14.70	9.45
Jumlah Kutipan Sebenar (RM Juta) [c]	25.88	24.48	16.20	8.93
JUMLAH SASARAN KUTIPAN BERBANDING JUMLAH PATUT KUTIP (%) [b]/[a]	75	101.9	84.6	63.9
PRESTASI KUTIPAN SEBENAR BERBANDING SASARAN KUTIPAN (%) [c]/[b]	107.8	90.7	110.2	94.5
PRESTASI KUTIPAN SEBENAR BERBANDING PATUT KUTIP (%) [c]/[a]	80.8	92.4	93.2	60.4

Sumber: Bahagian Pembangunan Francais dan Maklum Balas Bertarikh 31 Januari 2022

Nota: Jumlah tersebut meliputi Akaun *Performing* dan *Non-Performing*

5.2.3.1. Non-Performing Financing

- a. Mengikut Garis Panduan dan Prosedur Pemulihan bagi Kemudahan Pembiayaan Francais, suatu akaun pembiayaan diklasifikasikan sebagai *Non-Performing Financing* (NPF) apabila tertunggak melebihi enam bulan. Pembiayaan yang diklasifikasikan sebagai NPF termasuk pembiayaan yang tertunggak melebihi enam bulan, gagal mematuhi perjanjian dan cagaran pembiayaan asas yang dilupuskan. Setelah diklasifikasikan sebagai NPF, akaun tersebut diselia oleh Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset untuk tindakan pemulihan. Tindakan pemulihan termasuk *facility recall notice* yang meliputi Notis Tuntutan dan Notis Penamatan, saman, penghakiman, bankrap dan penggulangan.
- b. Setakat 30 September 2021, Pernas telah merekodkan 1,424 akaun peminjam dengan baki pembiayaan berjumlah RM238.67 juta. Daripadanya, hanya 396 akaun (27.8%) berstatus *performing*. **Sebanyak 388 akaun (27.3%) melibatkan baki pembiayaan berjumlah RM26.72 juta adalah berstatus NPF** manakala 640 akaun (44.9%) berjumlah RM122.50 juta telah dihapus kira. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
STATUS AKAUN PEMBIAYAAN SETAKAT 30 SEPTEMBER 2021

SKIM PEMBIAYAAN	PERFORMING		NON-PERFORMING		HAPUS KIRA		JUMLAH	
	BIL. AKAUN	BAKI PEMBIAYAAN (RM Juta)	BIL. AKAUN	BAKI PEMBIAYAAN (RM Juta)	BIL. AKAUN	BAKI PEMBIAYAAN (RM Juta)	BIL. AKAUN	BAKI PEMBIAYAAN (RM Juta)
Pembiayaan Francais	309	83.34	77	19.38	631	122.45	1,017	225.17
<i>Food Truck</i>	30	3.63	6	0.68	0	-	36	4.31
BIT	47	2.42	126	2.79	9	0.05	182	5.26
SPKF	10	0.06	179	3.87	0	-	189	3.93
JUMLAH	396	89.45	388	26.72	640	122.50	1,424	238.67

Sumber: Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset

Nota: Skim Pembiayaan Francais meliputi skim pembiayaan francaisi, francaisor, pra-francais dan francaisi induk

- c. Analisis Audit terhadap jumlah NPF mendapati **skim pembiayaan francais merekodkan NPF tertinggi setiap tahun bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020 berbanding skim lain**. Pada tahun 2021 sehingga bulan September pula, bilangan akaun SPKF merekodkan NPF tertinggi. **Tempoh tunggakan akaun NPF adalah antara tujuh hingga 109 bulan**. Butiran terperinci mengenai jumlah NPF mengikut skim pembiayaan bagi tahun 2018 hingga bulan September 2021 adalah seperti dalam **Jadual 13**.

JADUAL 13
JUMLAH NPF MENGIKUT SKIM PEMBIAYAAN SETAKAT 30 SEPTEMBER 2021

TAHUN	PEMBIAYAAN FRANCAIS		FOOD TRUCK		PROGRAM BIT		SPKF		JUMLAH	
	BIL. AKAUN	AMAUN (RM Juta)	BIL. AKAUN	AMAUN (RM Juta)	BIL. AKAUN	AMAUN (RM Juta)	BIL. AKAUN	AMAUN (RM Juta)	BIL. AKAUN	AMAUN (RM Juta)
2018*	448	84.86	0	0.00	103	1.67	196	4.25	747	90.78
2019	477	75.74	1	0.01	121	1.74	186	4.03	785	81.52
2020	501	82.82	4	0.05	122	2.22	182	3.94	809	89.03
2021**	77	7.34	6	0.12	126	2.51	179	3.87	388	13.84

Sumber: Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset

Nota: (*) - Amaun bagi tahun 2018 merupakan baki pembiayaan kerana Laporan Operasi Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset tidak disediakan.

(**) - Setakat 30 September 2021

- d. Semakan Audit selanjutnya terhadap dokumen *The Financing Position for Active Accounts* dalam Laporan Operasi Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset mendapati, jumlah NPF bagi skim pembiayaan francais meningkat sebanyak 53 akaun (11.8%) daripada tahun 2018 hingga tahun 2020 menjadi 501 akaun. Pada bulan September 2021, jumlah ini memperlihatkan penurunan yang ketara iaitu 77 akaun disebabkan 424 akaun telah dihapus kira. Hapus kira telah diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 31 Mac 2021.
- e. Analisis Audit telah dijalankan terhadap notis peringatan dan notis tuntutan dalam Sistem S3P bagi sampel 181 akaun peminjam yang berstatus *non-performing* (22 sampel) dan hapus kira (159 sampel). Hasil analisis menunjukkan purata prestasi pematuhan 98.9% daripada 22 sampel akaun *Non-Performing Financing* (NPF) iaitu peringatan pertama hingga ketiga (terakhir) dan notis tuntutan dikeluarkan kepada peminjam sebelum akaun tersebut diklasifikasikan sebagai NPF. Bagaimanapun **sebanyak 109 akaun peminjam (68.6%) yang berstatus hapus kira berjumlah RM35.17 juta tidak diambil sebarang tindakan tuntutan sama ada dalam bentuk peringatan atau notis tuntutan sebelum akaun diklasifikasikan sebagai NPF.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 14.**

JADUAL 14
PRESTASI PEMATUHAN PROSES KUTIPAN BAYARAN BALIK
BERDASARKAN 181 SAMPEL AKAUN PEMINJAM

PEMATUHAN PROSES KUTIPAN BAYARAN BALIK	22 SAMPEL AKAUN PEMINJAM BERSTATUS NON-PERFORMING FINANCING				159 SAMPEL AKAUN PEMINJAM BERSTATUS HAPUS KIRA			
	YA (Bil. Akaun)	TIDAK		PRESTASI (%)	YA (Bil. Akaun)	TIDAK		PRESTASI (%)
		BIL. AKAUN	JUMLAH TUNGGAKAN (RM)			BIL. AKAUN	JUMLAH HAPUS KIRA (RM Juta)	
Peringatan Pertama	21	1	45,065	95.5	46	113	36.02	28.9
Peringatan Kedua	22	0	0	100	49	110	35.51	30.8
Peringatan Terakhir	22	0	0	100	44	115	36.83	27.7
Notis Tuntutan	22	0	0	100	44	115	36.83	27.7
Tiada Tindakan	TB	TB	TB	TB	TB	109	35.17	TB
PURATA PRESTASI PEMATUHAN				98.9				28.8

Sumber: Analisis Audit

Nota: TB - Tidak berkenaan kerana sampel tidak terlibat dengan penilaian berkenaan

- f. Analisis selanjutnya dilakukan terhadap data keterangan tindakan dalam Sistem S3P bagi menilai pengurusan tindakan pemulihan oleh Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset ke atas 181 sampel akaun peminjam yang berstatus *non-performing* dan hapus kira. Data keterangan tindakan menunjukkan status tindakan terakhir bagi setiap akaun setakat 30 September 2021 selepas akaun tersebut diklasifikasikan sebagai NPF. Analisis menunjukkan daripada 181 sampel tersebut, 169 akaun peminjam (93.4%) telah diambil tindakan pemulihan. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15**.

JADUAL 15
STATUS TINDAKAN PEMULIHAN TERAKHIR BAGI 181 SAMPEL
AKAUN PEMINJAM SETAKAT 30 SEPTEMBER 2021

TINDAKAN PEMULIHAN	22 SAMPEL AKAUN PEMINJAM BERSTATUS <i>NON-PERFORMING FINANCING</i>		159 SAMPEL AKAUN PEMINJAM BERSTATUS HAPUS KIRA		JUMLAH		
	BIL. AKAUN	%	BIL. AKAUN	%	AKAUN PEMINJAM		PEMBIAYAAN (RM Juta)
					BIL. AKAUN	%	
Notis Tuntutan	12	54.5	28	17.6	40	22.1	14.32
Notis Penamatan	0	0	9	5.7	9	5	4.52
Saman	0	0	9	5.7	9	5	2.88
Penghakiman	0	0	103	64.7	103	56.9	41.29
Bankrap	0	0	5	3.1	5	2.8	1.83
Penggulungan	0	0	3	1.9	3	1.6	2.05
JUMLAH PEMATUHAN	12	54.5	157	98.7	169	93.4	66.89
Tiada Tindakan	10	45.5	2	1.3	12	6.6	1.91
JUMLAH KESELURUHAN	22	100	159	100	181	100	68.80

Sumber: Analisis Audit

- g. Setakat 30 September 2021, 103 akaun peminjam berada dalam status penghakiman; 40 akaun peminjam berada dalam status Notis Tuntutan dan baki 26 akaun sama ada berstatus Notis Penamatan; saman; bankrap ataupun penggulungan. Bagaimanapun, **sebanyak 12 akaun peminjam (6.6%) yang melibatkan jumlah pembiayaan RM1.91 juta (2.8%) didapati tidak diambil sebarang tindakan pemulihan selepas akaun tersebut diklasifikasikan sebagai NPF.**
- h. Berdasarkan Laporan Operasi Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset juga, sektor makanan dan minuman menjadi penyumbang tertinggi NPF iaitu berjumlah RM5.93 juta (42.8%) yang melibatkan 206 akaun. Keadaan ini adalah selari dengan jumlah keseluruhan pembiayaan dalam sektor tersebut iaitu sebanyak 452 akaun peminjam (57.7%) yang melibatkan jumlah tunggakan RM6.56 juta (42.9%). Sektor perkhidmatan dan penyelenggaraan menjadi penyumbang kedua tertinggi diikuti sektor dobi dengan masing-masing berjumlah RM1.61 juta (11.6%) dan RM1.42 juta (10.3%). Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
JUMLAH TUNGGAKAN PEMBIAYAAN DAN NPF MENGIKUT SEKTOR
SETAKAT 30 SEPTEMBER 2021

SEKTOR	PERFORMING		NON-PERFORMING		JUMLAH	
	BIL. AKAUN	JUMLAH TUNGGAKAN (RM Juta)	BIL. AKAUN	JUMLAH TUNGGAKAN (RM Juta)	BIL. AKAUN	JUMLAH TUNGGAKAN (RM Juta)
Makanan dan Minuman	246	0.63	206	5.93	452	6.56
Perkhidmatan dan Penyelenggaraan	14	0.28	51	1.61	65	1.89
Dobi	37	0.09	25	1.42	62	1.51
Veterinar (Pusat Haiwan Ternakan)	3	0.03	4	0.61	7	0.64
Pakaian dan Aksesori	19	0.08	38	1.24	57	1.32
Perhotelan dan Pelancongan	0	0	1	0.53	1	0.53
Peruncitan	9	0.03	10	0.49	19	0.52
Kesihatan dan Kecantikan	10	0.03	31	0.78	41	0.81
Lain-lain (Akuakultur, Perniagaan, Pusat Pembelajaran, Teknologi Maklumat, Telekomunikasi, Seni Hiburan, Agrikultur, Kesihatan dan Perubatan)	58	0.27	22	1.23	80	1.50
JUMLAH	396	1.44	388	13.84	784	15.28

Sumber: Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset

- i. Antara faktor yang menyebabkan berlakunya NPF adalah kurangnya bimbingan daripada pihak francais dan perniagaan tidak mencapai keuntungan seperti yang diramal. Pada tahun 2020 dan 2021 pula, pandemik Covid-19 telah menjejaskan operasi perniagaan francais yang menyumbang kepada NPF. Sektor perniagaan seperti makanan, minuman serta dobi tidak dapat beroperasi akibat daripada PKP. Begitu juga orang awam yang tersekat pergerakan ketika PKP telah menjejaskan permintaan pasaran dalam sektor seperti makanan, dobi, hiburan dan peruncitan.
- j. Dalam usaha pemulihan terhadap bayaran tertunggak, Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset telah mengambil tindakan seperti penstrukturan semula pembiayaan, tindakan undang-undang dan pengisytiharan bankrap terhadap peminjam. Status tindakan terhadap akaun tertunggak telah dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah.

5.2.3.2. Hapus Kira Hutang Lapuk Pembiayaan Francais

- a. Pernas merujuk kepada garis panduan yang dikeluarkan oleh Bank Negara Malaysia GP3 – *Classification of Non-Performing Loans and Provision of Substandard, Bad and Doubtful Debts* bagi tujuan hapus kira. Mengikut *Writing-Off/Partial Writing-Off of NPF Accounts Policy and Guideline*, akaun yang diklasifikasikan sebagai lapuk atau dianggap tidak boleh dikutip dan tidak bernilai (amaun yang terlalu kecil dan tidak ekonomi untuk tindakan undang-undang) hendaklah dihapus kira bagi tunggakan melebihi dua tahun selepas peruntukan yang sesuai telah dibuat sebelumnya. Selain itu, hapus kira dibuat terhadap akaun peminjam yang telah diisytiharkan bankrap atau kematian. Hapus kira adalah penghapusan baki tertunggak terhadap akaun yang terjejas sama ada baki keseluruhan atau sebahagiannya. Sesuatu akaun yang telah dikenal pasti tidak dapat dikutip setelah semua tindakan pemulihan hendaklah dihapus kira setelah mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah.
- b. Semakan Audit terhadap dokumen *The Financing Position for Active Accounts* dalam Laporan Operasi Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset mendapati sehingga 30 September 2021, **tunggakan hutang berjumlah RM122.50 juta yang melibatkan 640 akaun pembiayaan telah dihapus kira**. Analisis Audit mendapati berlaku peningkatan hapus kira sejumlah RM85.56 juta (231.6%) pada tahun 2021 berbanding akhir tahun 2020 yang merekodkan RM36.94 juta. Hapus kira ini telah dibincang dan diluluskan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah pada 31 Mac 2021.

- c. Semakan Audit juga mendapati Pernas telah melantik *Debt Collector Agencies* (DCA) mulai tahun 2013 sebagai ejen untuk mengutip hutang daripada akaun pembiayaan yang telah dikategorikan sebagai NPF dan hapus kira. Bayaran komisen adalah berdasarkan *Service Level Agreement for Debt Collection Agency* yang ditandatangani oleh setiap ejen DCA. Kadar komisen kepada ejen adalah antara 15% hingga 24% daripada kutipan yang berjaya dibuat. Sehingga 30 September 2021, jumlah akaun yang diperuntukkan kepada ejen DCA untuk membuat kutipan adalah 490 akaun melibatkan tunggakan RM47.81 juta. Daripada jumlah tersebut, **ejen DCA hanya berjaya membuat kutipan berjumlah RM2.56 juta (5.4%)**. Pernas telah membayar komisen berjumlah RM0.55 juta kepada ejen DCA.
- d. Selain kutipan oleh ejen, Pernas juga membuat pemantauan terhadap 343 akaun NPF dan hapus kira. Setakat 30 September 2021, Pernas telah berjaya membuat kutipan balik berjumlah RM1.13 juta (1.6%) daripada jumlah yang perlu dikutip iaitu RM69.13 juta.
- e. Analisis Audit telah dibuat terhadap pengurusan hapus kira hutang lapuk pembiayaan francais oleh Pernas berdasarkan sampel 181 akaun peminjam yang berstatus *non-performing* (22 sampel) dan hapus kira (159 sampel). Hasil analisis terhadap prestasi tuntutan Seksyen Intervensi Kredit bersama tindakan pemulihan Bahagian Perbendaharaan dan Pengurusan Aset mendapati, **satu akaun peminjam (0.6%) dengan pembiayaan RM300,000 tidak diambil sebarang tindakan tuntutan dan tindakan pemulihan**.
- f. Pihak Audit selanjutnya telah menjalankan analisis terhadap data hapus kira dalam Sistem S3P. Analisis mendapati beberapa francaisor mencatatkan bilangan akaun francais yang tinggi telah dihapus kira. Setakat 30 September 2021, jumlah tertinggi bilangan akaun francais yang dihapus kira di bawah francaisor yang sama (Francaisor A) adalah sebanyak 25 akaun berjumlah RM1.84 juta. Bagi Francaisor B pula, terdapat 20 akaun francais di bawahnya telah dihapus kira melibatkan jumlah RM5.86 juta. Francaisor C dan Francaisor D pula masing-masing mencatatkan 18 akaun francais yang dihapus kira berjumlah RM4.50 juta dan RM366,268. Analisis ini secara tidak langsung menunjukkan kelemahan dalam aspek bimbingan dan komunikasi francaisor terhadap francaisyanya. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
10 BILANGAN AKAUN FRANCAISI TERTINGGI DIHAPUS KIRA
MENGIKUT FRANCAISOR SETAKAT 30 SEPTEMBER 2021

BIL.	NAMA FRANCAISOR	JUMLAH AKAUN FRANCAISI DIHAPUS KIRA (Bil. Akaun)	JUMLAH HAPUS KIRA (RM Juta)
1.	Francaisor A	25	1.84
2.	Francaisor B	20	5.86
3.	Francaisor C	18	4.50
4.	Francaisor D	18	0.37
5.	Francaisor E	16	0.87
6.	Francaisor F	16	0.52
7.	Francaisor G	15	0.85
8.	Francaisor H	14	5.09
9.	Francaisor I	14	3.50
10.	Francaisor J	14	1.26
JUMLAH		170	24.66

Sumber: Analisis Audit

- g. Pemeriksaan fizikal Audit telah dijalankan pada bulan Disember 2021 terhadap 12 premis berstatus *performing*, 10 premis berstatus NPF dan 13 premis berstatus hapus kira. Hasil pemeriksaan mendapati tiga premis yang berstatus *performing* telah tidak beroperasi seperti yang ditunjukkan dalam **Gambar 1** hingga **Gambar 3**. **Gambar 4** hingga **Gambar 6** pula menunjukkan perniagaan yang masih beroperasi walaupun akaun syarikat berkenaan telah direkodkan sebagai status NPF dan hapus kira. Akaun tersebut telah dihapus kira kerana tamat tempoh pembiayaan. Pernas masih meneruskan kutipan hutang dan sedang mengambil tindakan undang-undang terhadap kedua-dua peminjam tersebut.

GAMBAR 1



Premis Perniagaan Syarikat Bernombor Akaun
001130002993
Wangsa Walk, Kuala Lumpur
- Perniagaan berstatus *performing* sudah
tidak beroperasi
(14.12.2021)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 2



Premis Perniagaan Syarikat Bernombor
Akaun 001130004371
Cheras, Kuala Lumpur
- Perniagaan berstatus *performing* sudah
tidak beroperasi
(14.12.2021)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 3



Premis Perniagaan Syarikat Bernombor Akaun
001110036629
Shah Alam, Selangor
- Perniagaan berstatus *performing* sudah
tidak beroperasi
(14.12.2021)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 4



Premis Perniagaan Syarikat Bernombor
Akaun 001110031566
Ampang, Selangor
- Perniagaan berstatus hapus kira masih
beroperasi
(22.12.2021)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 5



Premis Perniagaan Syarikat Bernombor Akaun
001130001011
Kajang, Selangor
- Perniagaan berstatus NPF dan mempunyai
tunggakan 15 bulan masih beroperasi
(22.12.2021)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

GAMBAR 6



Premis Perniagaan Syarikat Bernombor
Akaun 001130001011
Kajang, Selangor
- Perniagaan berstatus NPF dan mempunyai
tunggakan 15 bulan masih beroperasi
(22.12.2021)
(Sumber: Jabatan Audit Negara)

- h. Pembiayaan berjumlah RM500,000 dan ke bawah adalah terkecuali daripada penilaian berdasarkan penetapan *Financing Processing Guidelines Version 2.0* dan *Financing Processing Procedure Manual Version 3.0*. Semakan Audit mendapati **168 daripada 181 akaun pembiayaan (92.8%) yang tidak dibuat penilaian risiko telah berstatus NPF dan hapus kira.**
- i. Hal ini terjadi kerana penilaian risiko bagi nilai pembiayaan RM500,000 dan ke bawah tidak ditetapkan dalam mana-mana ketetapan. Bagaimanapun dalam tempoh pengauditan, Jabatan Pengurusan Risiko telah menyediakan polisi risiko kredit Pernas. Polisi tersebut baru diperakukan oleh Jawatankuasa Pengurusan pada 8 Jun 2021. Setakat bulan September 2021, polisi tersebut masih belum dibawa untuk kelulusan Lembaga Pengarah.

Maklum balas Pernas yang diterima pada 24 dan 31 Januari 2022

Pernas sedang menambah baik proses penilaian pembiayaan dengan memberi penekanan kepada kebertanggungjawaban pihak *francaisor* dan *francaisi* dalam menjalankan aktiviti perniagaan *francais*; peranan yang perlu mereka mainkan dalam menjayakan perniagaan *francais*; dan dalam masa yang sama dapat melunaskan hutang pembiayaan dalam tempoh yang ditetapkan. Pernas akan memastikan setiap akaun pelanggan dalam Sistem S3P dikemas kini dengan lengkap termasuklah pada *tagging* tindakan dan dijangka selesai pada bulan Mac 2022.

Bagi memantapkan tatacara kredit dan pelaksanaan berdasarkan amalan terbaik, antara inisiatif yang akan dilaksanakan adalah menubuhkan Jabatan Pematuhan bagi memastikan pematuhan kepada polisi dan garis panduan sama ada polisi dalaman atau luaran; membuat penilaian pelanggan secara berkala berdasarkan Garis Panduan Semakan Kredit; membuat penilaian *francaisor* secara berkala; dan membangunkan produk baharu yang bersesuaian dengan keperluan pelanggan pada suku ketiga tahun 2022. Memandangkan majoriti akaun NPF belum memenuhi kriteria hapus kira, Pernas tidak melakukan hapus kira tunggakan pada tahun 2019 dan 2020. Garis panduan hapus kira yang telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah akan dibuat penilaian setiap tahun berdasarkan keadaan semasa dan dibuat penambahbaikan.

Bagi mengurangkan kadar NPF dan menjaga kualiti aset pembiayaan, Jabatan Pengurusan Risiko akan membentangkan Polisi Risiko Kredit dan Garis Panduan Semakan Kredit kepada Jawatankuasa Audit dan Risiko pada suku pertama tahun 2022 untuk diluluskan.

Pendapat Audit	Pengurusan kutipan bayaran balik pembiayaan adalah cekap kerana telah mencapai sasaran kutipan. Bagaimanapun terdapat kelemahan dalam mengambil tindakan pemulihan terhadap akaun NPF. Selain itu, setakat bulan September 2021, RM122.50 juta tunggakan telah dihapus kira. Tiada tindakan peringatan dan notis dikeluarkan terhadap 109 akaun peminjam (68.6%) yang berstatus hapus kira berjumlah RM35.17 juta sebelum akaun diklasifikasikan sebagai NPF.
-----------------------	--

5.3. Tadbir Urus Korporat

5.3.1. Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dan mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan baik, telus dan bertanggungjawab.

5.3.2. Secara keseluruhannya, Pernas telah mengamalkan sepenuhnya empat daripada sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu aspek Pengerusi; Ketua Pegawai Eksekutif; Audit Dalam; serta Jawatankuasa Penamaan dan Ganjaran. Tiga daripada lima aspek amalan yang tidak diamalkan sepenuhnya ialah Lembaga Pengarah; Setiausaha Syarikat; dan Jawatankuasa Audit seperti dalam **Jadual 18**. Kelemahan pengurusan aktiviti berkaitan Petunjuk Prestasi Utama dan Pelan Perniagaan telah diterangkan dalam perenggan 5.1.1.1. dan 5.1.2.c. manakala Prosedur Operasi Standard pula dalam perenggan 5.2.3.2.i..

JADUAL 18
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TADBIR URUS KORPORAT

ELEMEN	AMALAN TERBAIK/PENETAPAN	PENEMUAN AUDIT
Lembaga Pengarah	<i>Green Book</i> , perenggan 1.4.4: Lembaga Pengarah hendaklah memastikan ahlinya mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan.	Ahli Lembaga Pengarah tidak menghadiri program pembelajaran bagi tahun 2020 hingga bulan September 2021.
Setiausaha Syarikat	Piagam Lembaga Pengarah, perenggan 10: Setiausaha Syarikat bertanggungjawab menyokong fungsi Lembaga Pengarah yang berkesan mengenai hal-hal tadbir urus.	Setiausaha Syarikat tidak memastikan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah yang disediakan mendapat pengesahan Pengerusi.
Jawatankuasa Audit dan Risiko	Perkara 3, Terma Rujukan Jawatankuasa Audit dan Risiko: Jawatankuasa hendaklah bermesyuarat pada setiap suku tahunan atau apabila diperlukan. <i>Chartered Institute of Internal Auditors, What Every Director Should Know – How To Get The Most From Your Internal Audit</i> , muka surat 5: Jawatankuasa Audit hendaklah mengadakan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalam sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat.	Kekerapan mesyuarat Jawatankuasa Audit dan Risiko tidak dipatuhi bagi tempoh tahun 2018 hingga bulan September 2021 kecuali tahun 2019. Jawatankuasa Audit dan Risiko tidak mempraktikkan amalan perjumpaan dengan Ketua Audit Dalam sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas Pernas yang diterima pada 24 dan 31 Januari 2022

Setiausaha Syarikat akan memastikan ahli Lembaga Pengarah menyertai program pembelajaran berterusan dengan mengenal pasti dan menyediakan senarai latihan yang bersesuaian untuk dihadiri sepanjang tahun serta memastikan latihan yang akan dihadiri mempunyai *Continuing Professional Development Points*. Selain itu, Setiausaha Syarikat juga akan memastikan minit mesyuarat disahkan dalam mesyuarat berikutnya dan seterusnya ditandatangani bagi mematuhi tadbir urus korporat syarikat. Berhubung amalan terbaik perjumpaan Ketua Audit Dalam dengan Jawatankuasa Audit

dan Risiko sekurang-kurangnya sekali setahun tanpa kehadiran pengurusan syarikat, Jabatan Audit Dalam akan memastikan sesi tersebut diadakan bermula suku keempat tahun 2022.

Pendapat Audit | Secara keseluruhannya, amalan tadbir urus korporat Pernas adalah baik namun terdapat beberapa aspek yang perlu ditambah baik.

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, Pernas telah mencapai objektif penubuhannya melalui pencapaian sasaran mandat yang ditetapkan. Bagaimanapun, ketiadaan peruntukan kewangan yang diterima daripada Kerajaan menyebabkan peranan Pernas tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya. Berdasarkan sampel pengauditan, pengurusan aktiviti pembiayaan francais adalah kurang cekap kerana permohonan dan kelulusan pembiayaan tidak mematuhi garis panduan dan manual berkaitan. Bagi pengurusan kutipan bayaran balik pembiayaan, baki pembiayaan NPF berjumlah RM26.72 juta melibatkan 388 akaun manakala bagi tempoh tahun 2013 hingga bulan September 2021, sebanyak 640 akaun berjumlah RM122.50 juta telah dihapus kira. Selain itu, tiada tindakan peringatan dan notis dikeluarkan terhadap 109 akaun peminjam yang berstatus hapus kira berjumlah RM35.17 juta sebelum akaun diklasifikasikan sebagai NPF. Berdasarkan analisis kewangan yang dijalankan, secara keseluruhannya kedudukan kewangan Pernas adalah stabil. Jumlah aset melebihi liabiliti pada tahun semasa serta aliran tunai yang meningkat dalam tempoh berkenaan. Bagi aspek tadbir urus korporat Pernas, secara keseluruhannya adalah baik namun perkara berkaitan pengesahan minit Mesyuarat Lembaga Pengarah dan kekerapan mesyuarat Jawatankuasa Audit dan Risiko perlu ditambah baik.

7. SYOR AUDIT

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

- i. memantapkan mekanisme pelaksanaan dan cadangan penambahbaikan pelaksanaan program sedia ada agar Pernas terus disalurkan dana Kerajaan bagi menjayakan Program Pembangunan Francais;

- ii. memastikan proses berkaitan permohonan dan kelulusan pembiayaan mengikut tatacara dan tempoh masa yang ditetapkan;
- iii. mengambil langkah proaktif dan berkesan untuk mengutip balik tunggakan akaun pembiayaan yang berstatus NPF bagi mengurangkan jumlah baki tertunggak; dan
- iv. membuat penambahbaikan terhadap tadbir urus korporat syarikat berkaitan aspek perancangan program pembelajaran untuk Lembaga Pengarah; peranan Setiausaha Syarikat dalam penyediaan minit mesyuarat; pelaporan pencapaian KPI dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah; penyediaan SOP dan polisi berkaitan penilaian risiko dan kredit; pematuhan kekerapan mesyuarat Jawatankuasa Audit dan Risiko; dan amalan perjumpaan Jawatankuasa Audit dan Risiko dengan Ketua Audit Dalam tanpa kehadiran pengurusan syarikat.