



KERAJAAN MALAYSIA

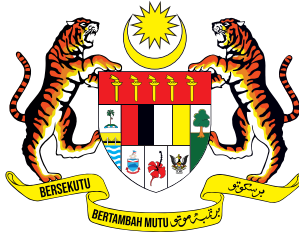
GARIS PANDUAN PELABURAN DAN PEMBIAYAAN OLEH UNIVERSITI AWAM TAHUN 2024

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI





**GARIS PANDUAN
PELABURAN DAN PEMBIAYAAN
OLEH UNIVERSITI AWAM**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI

Dengan Kerjasama



@Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia
Cetakan Pertama, 2024

Hak cipta terpelihara. Tidak dibenarkan mengeluarkan ulang, mengedar atau menyiarkan mana-mana bahagian penerbitan ini dalam apa jua bentuk termasuk secara fotokopi, rakaman atau kaedah elektronik atau mekanik sebelum mendapat kebenaran bertulis daripada Kementerian Pendidikan Tinggi Malaysia.

**Garis Panduan Pelaburan dan Pembiayaan oleh Universiti Awam
Tahun 2024**

ISBN 978-967-26960-6-3

Diterbitkan oleh:
Kementerian Pendidikan Tinggi
No. 2, Menara 2, Jalan P5/6
Presint 5
62200 PUTRAJAYA

KUMPULAN KERJA PENYEDIAAN GARIS PANDUAN PELABURAN DAN PEMBIAYAAN OLEH UNIVERSITI AWAM

KETUA PANEL

Prof. Dr. Mohd Fairuz bin Md. Salleh
Pengarah Unit Perniagaan Strategik
Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan, UKM

AHLI-AHLI PANEL

Prof. Dr. Zafir Khan bin Mohamed Makhbul
Dekan
Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan,
UKM

Dr. Fary Akmal binti Osman
Timbalan Setiausaha (Pembangunan)
Kementerian Pendidikan Tinggi

Ishak bin Md Saboo
Ketua Audit Dalam, UKM

Mokshin bin Hj. Tumin
Timbalan Bendahari
Jabatan Bendahari, UKM

Mohd Hisham bin Ahmad
Ketua Pegawai Kewangan
UKM Holdings Sdn. Bhd.

Prof. Ts. Dr. Mohd Helmi bin Ali
Timbalan Dekan
(Penyelidikan dan Inovasi)
Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan,
UKM

Dr. Mara Ridhuan bin Che Abdul Rahman
Timbalan Dekan (Akademik)
Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan,
UKM

Dr. Azlina binti Ahmad
Pensyarah Kanan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, UKM

Dr. Ahmad Rafli bin Che Omar
Pensyarah Kanan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, UKM

Dr. Muhammad Syahir bin Abd Wahab
Pensyarah Kanan
Pusat Pengajian Perakaunan
Tunku Puteri Intan Safinaz
Kolej Perniagaan, UUM

Dr. 'Ainul Huda binti Jamil
Pensyarah Kanan
Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan,
UKM

Zallifah binti Shadan
Timbalan Pengarah Kewangan
Pusat Luar, UMS

Norizan binti Ajai @ Jondin
Pegawai Kewangan
Jabatan Bendahari, UKM

Nor Azirah binti Abdul Ghani
Ketua Penolong Setiausaha
Bahagian Pembangunan
Kementerian Pendidikan Tinggi

Muhammad Harzi Shah bin Pahrudin@Shukri

Ketua Penolong Pengarah
Bahagian Governan IPTA
Jabatan Pendidikan Tinggi

Aminuddin Mahmud bin Ariffin Mahmud

Pegawai Pengurus Pembangunan
Perniagaan
Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan,
UKM

Rozana binti Saedon

Ketua Audit
Jabatan Bendahari, UMK

Hamizah binti Abdul Rahman

Pegawai Kewangan
Jabatan Bendahari, UKM

Jumriah binti Nunurung

Ketua Pentadbiran
Pusat Pengajian Siswazah Perniagaan,
UKM

Siti Zuraida binti Usman

Akauntan
Bahagian Pembangunan
Kementerian Pendidikan Tinggi

AHLI PANEL JEMPUTAN

Haji Nasran bin Omar

Pengarah
Bahagian Perkhidmatan Operasi Pusat
& Operasi
Jabatan Akauntan Negara

Alias bin Alwi

Juruaudit
Jabatan Audit Negara

Yap Kok Wooi

Ketua Penolong Setiausaha
Bahagian Strategik Badan Berkanun
Kementerian Kewangan

Siti Zulaikha binti Zulkifli

Penolong Pengarah Kanan
Unit Kerjasama Awam Swasta
Jabatan Perdana Menteri

Hasda binti Alimin

Akauntan
Bahagian Strategik Badan Berkanun
Kementerian Kewangan

Norhaslinda binti Salleh

Pengarah Bahagian Perkhidmatan
Pendaftaran
Suruhanjaya Syarikat Malaysia

Wan Mohd Sofi bin Wan Mustapha

Bendahari
Universiti Malaya

Fadzillah binti Rahman

Timbalan Bendahari
Universiti Teknologi Malaysia

Ahmad Kamil bin Ahmad Kushairi

Ketua Pegawai Eksekutif
UTM Holdings Sdn. Bhd.

Farid Wajidi bin Mat Yusoff

Pengarah Urusan Kumpulan
USAINS Holdings Sdn. Bhd.

PRAKATA

KETUA SETIAUSAHA

Institusi Pendidikan Tinggi Awam (IPTA) adalah institusi kebangsaan yang paling penting untuk negara. Ia adalah jantung hati negara bangsa ini, iaitu arena khazanah intelektual dibangun dan dikembangkan.

Kerajaan memerlukan kemampunan kewangan untuk meningkatkan keupayaan negara bagi menyediakan pendidikan tinggi yang berkualiti, dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat serta memenuhi standard global. Oleh itu, IPTA perlu mengenal pasti strategi dan inisiatif untuk menjana kewangan mampan dalam sistem pendidikan tinggi bagi mengurangkan kebergantungan kepada pembiayaan Kerajaan seperti model pendanaan baharu, pembiayaan pendidikan dan penjana pendapatan institusi.

Selaras dengan kuasa tambahan yang diperuntukkan dalam Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 iaitu Lembaga/Universiti boleh membuat pelaburan dalam ekuiti, pasaran tetap dan harta tanah dengan kelulusan Menteri Kewangan. Objektif utama aktiviti pelaburan oleh Universiti Awam adalah untuk menjana pendapatan bagi mengurangkan kebergantungan kepada dana Kerajaan, iaitu.

Sehubungan itu, Garis Panduan Pelaburan dan Pembiayaan oleh Universiti Awam dirangka untuk dijadikan panduan dan rujukan kepada semua Universiti Awam bagi mencapai objektif utama dalam aktiviti pelaburan, khususnya melalui penubuhan syarikat iaitu sebagai cabang komersial untuk menjalankan perniagaan bagi menjana pendapatan kepada universiti.

Kementerian secara umumnya, memberi harapan yang tinggi kepada aktiviti pelaburan dan pembiayaan yang dilaksanakan oleh Universiti tidak hanya menguntungkan pihak syarikat tetapi juga memberi manfaat yang maksimum kepada semua pemegang taruh.



**DATO' DR. HAJI MEGAT SANY BIN
MEGAT AHMAD SUPIAN**
Timbalan Ketua Setiausaha
(Dasar)
Menjalankan Tugas Ketua
Setiausaha
Kementerian Pendidikan Tinggi



KANDUNGAN

PENGENALAN

1.1	Tujuan	1
1.2	Taksiran dan Punca Kuasa	1
1.3	Latar Belakang	4
1.4	Pemakaian	5
1.5	Takrifan	6
1.6	Punitif	6
1.7	Tarikh Kuat Kuasa	7

DASAR KEMAMPANAN KEWANGAN

2.1	Pengenalan	8
2.2	Dasar kemampuan Kewangan	9
2.3	Polisi Pelaburan Am	9
2.4	Polisi Pembayaran Dividen	11

TADBIR URUS PELABURAN UNIVERSITI AWAM

3.1	Pengenalan	12
3.2	Penubuhan Jawatankuasa Berkaitan Pelaburan dan Pembiayaan	12
3.3	Pelaburan Dalam Instrumen Ekuiti	14
3.4	Pelaburan Dalam Instrumen Hutang dan Instrumen Kewangan Lain	15
3.5	Pelaburan Dalam Harta Tanah	16
3.6	Sumber Kewangan Pelaburan	18
3.7	Sekatan Ke Atas Pelaburan	19

TADBIR URUS PEMBIAYAAN UNIVERSITI AWAM DAN SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

4.1	Pengenalan	20
4.2	Jenis Pembiayaan	21
4.3	Sumber Pembiayaan	21
4.4	Kawalan Terhadap Pembiayaan	22

SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

5.1	Pengenalan	23
5.2	Syarat Penubuhan Syarikat Milikan Universiti Awam	24
5.3	Komposisi Ahli Lembaga Pengarah Syarikat	26
5.4	Permohonan Penubuhan Syarikat Milikan Universiti Awam	29
5.5	Tadbir Urus Syarikat Milikan Universiti Awam	29
5.6	Keterlibatan Anggota Universiti Awam	31
5.7	Petunjuk Prestasi Utama Syarikat	33
5.8	Pembubaran, Pelupusan dan Pengambilalihan	34
5.9	Larangan	34

KAWALAN DAN PELAPORAN SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

6.1	Pengenalan	35
6.2	Pematuhan Peraturan	35
6.3	Kawalan Lembaga Pengarah Syarikat Milikan Universiti Awam	36
6.4	Audit Dalaman	38
6.5	Pengurusan Risiko	38
6.6	Lantikan Juruaudit Luar	39
6.7	Kawalan Aktiviti Syarikat Milikan Universiti Awam	39
6.8	Pelaporan Oleh Syarikat Milikan Universiti Awam	39
6.9	Pembayaran Dividen	41

PENUTUP	42
----------------	-----------

LAMPIRAN A

Senarai Syarikat Yang Ditubuhkan Oleh Universiti Awam
Sehingga 2023 43

LAMPIRAN B

Firma Pengurusan Dana 44

LAMPIRAN C

Senarai Semak Dokumen Bagi Permohonan Kelulusan
Menteri Kewangan Terhadap Pelaburan/Pinjaman/
Penubuhan Syarikat Oleh Badan Berkanun Persekutuan 45

LAMPIRAN D

Carta Alir Permohonan Pelaburan, Pembiayaan dan
penubuhan Syarikat Oleh Universiti Awam 47

LAMPIRAN E

Garis Panduan Pelantikan Pengerusi, ALP dan MA/CEO
Syarikat Universiti Awam 48

LAMPIRAN F

Carta Alir Pelantikan Pengerusi Ahli Lembaga Pengarah
Syarikat Induk/Milik Universiti Awam 49

LAMPIRAN G

Syarat Keahlian Jawatankuasa Ganjaran 50

LAMPIRAN H

Terma Rujukan Jawatankuasa Audit Syarikat 51

PENGENALAN

1.1 TUJUAN

- 1.1.1 Garis Panduan Pelaburan dan Pembiayaan oleh Universiti Awam (UA) ini merupakan garis panduan yang ditambah baik berdasarkan Garis Panduan Pelaburan untuk IPTA, Tahun 2004.
- 1.1.2 Garis panduan ini juga akan memperkemas dan memperkukuhkan peraturan dan prosedur berkaitan pelaburan dalam instrumen ekuiti, hutang, kewangan lain atau perkongsian dan pengaturan bersama pihak luar; pembiayaan; serta kawalan dan pemantauan selaras dengan kuasa yang diperuntukkan di bawah Akta/Perlembagaan Universiti masing-masing.

1.2 TAKSIRAN DAN PUNCA KUASA

- 1.2.1 Badan Berkanun Persekutuan (BBP) merujuk kepada tafsiran Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980, merupakan badan korporat atau agensi Kerajaan Malaysia yang diperbadankan mengikut akta penubuhan masing-masing tetapi tidak termasuk pihak berkuasa tempatan atau perbadanan di bawah Akta Syarikat 2016.
- 1.2.2 UA sebagai pertubuhan perbadanan merupakan BBP yang diletakkan di bawah kawalan Menteri Pendidikan Tinggi. UA mempunyai kuasa autonomi melalui Lembaga Pengarah Universiti/Lembaga Gabenor Universiti (LPU/LGU) untuk

membuat keputusan mengenai aspek pentadbiran dan pengurusan berdasarkan kuasa yang termaktub dalam akta tubuhnya.

1.2.3 Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 [Akta 30], Akta Universiti Teknologi MARA 1976 [Akta 173] Seksyen 4A secara jelas menyatakan bahawa Lembaga/Universiti boleh, dengan kelulusan Menteri Kewangan:

- (a) jika didapati perlu, berfaedah atau bersesuaian bagi atau berkaitan dengan penunaian fungsi, perjalanan kuasa dan pelaksanaan aktiviti Universiti, membuat penyertaan ekuiti, perkongsian, usaha sama, pengusahaan atau apa-apa bentuk kerjasama atau perkiraan lain bersama dengan, atau selainnya;
 - (i) mana-mana perusahaan, syarikat, pengusahaan swasta atau sindiket orang yang ditubuhkan untuk menjalankan perniagaan di Malaysia atau di tempat lain;
 - (ii) Kerajaan Persekutuan atau Negeri;
 - (iii) sesuatu badan atau pihak berkuasa awam;
 - (iv) sesuatu suruhanjaya; atau
 - (v) seseorang;
- (b) menubuhkan atau menganjurkan penubuhan syarikat di bawah Akta Syarikat 1965 [Akta 125] untuk menjalankan atau melibatkan diri dalam apa-apa aktiviti yang telah dirancang atau diusahakan oleh Universiti;
- (c) menubuhkan perbadanan untuk menjalankan dan bertanggungjawab ke atas, mengendalikan dan menguruskan apa-apa harta, projek, skim atau perusahaan yang pada pendapat Lembaga adalah bermanfaat dan berfaedah kepada Universiti;
- (d) meminjam atas apa-apa kadar bunga dan bagi apa-apa tempoh dan atas apa-apa terma sebagaimana yang diluluskan oleh Lembaga, apa-apa jumlah wang yang diperlukan oleh Universiti bagi menjelaskan tanggungannya atau bagi menunaikan mana-mana kewajipannya;

- (e) mendapatkan pinjaman di bawah perenggan (d) melalui penerbitan bon, debentur atau syer debentur dalam apa-apa kelas dan nilai atau menggadaikan, menggadaikan, menyandarkan atau selainya mengadakan lien ke atas harta alih atau tak alihnya, atas apa-apa terma yang difikirkan suai manfaat oleh Lembaga;
- (f) memperoleh dan memegang sebagai pelaburan syer, syer, debentur, syer debentur, bon, tanggungan dan sekuriti yang diterbitkan atau dijamin oleh:
 - (i) mana-mana syarikat atau perusahaan swasta atau mana-mana sindiket orang yang ditubuhkan bagi menjalankan perniagaan di Malaysia atau di tempat lain;
 - (ii) Kerajaan Persekutuan atau Negeri;
 - (iii) sesuatu pemerintah berdaulat;
 - (iv) sesuatu suruhanjaya; dan
 - (v) sesuatu badan atau pihak berkuasa awam;
- (g) memperoleh syer, syer, debentur, syer debentur, bon, tanggungan atau sekuriti yang disebut dalam perenggan;
- (f) melalui langganan asal, tender, pembelian, pindah hakmilik, pertukaran atau selainya;
- (h) menjalankan dan pada amnya menguatkuasakan segala hak dan kuasa yang diberikan melalui atau bersampingan dengan pemunyaan syer, syer, debentur, syer debentur, bon, tanggungan atau sekuriti yang disebut dalam perenggan (f) dan khususnya untuk menjual, memindahkan hakmilik, menukarkan atau selainya melupuskan syer, syer, debentur, syer debentur, bon, tanggungan atau sekuriti itu;
- (i) membeli, memajak atau menyewa atau selainya memperoleh dan melabur dalam apa-apa harta tanah dan harta diri yang difikirkan perlu atau sesuai bagi mana-mana maksud Universiti.

- 1.2.4 Di bawah Akta yang sama, Seksyen 4B (4) menyatakan Lembaga boleh, dengan kelulusan Menteri selepas berunding dengan Menteri Kewangan, mengarahkan mana-mana perbadanan yang ditubuhkan olehnya digulung dan dibubarkan.
- 1.2.5 Akta Syarikat 2016 [Akta 777] (dahului dikenali sebagai Akta Syarikat 1965 [Akta 125] Perlembagaan Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM), Seksyen 7(a) hingga 7(e) yang menyentuh "*investments, etc*", permohonan yang melibatkan aktiviti seperti pinjaman, pelaburan, *equity participation, partnership, joint venture, undertaking* atau apa-apa bentuk kerjasama masih perlu dikemukakan kepada Kementerian Kewangan (MOF) melalui Kementerian Pendidikan Tinggi (KPT) bagi mendapatkan kelulusan Menteri Kewangan.
- 1.2.6 Akta Badan Berkanun (Kuasa Meminjam) 1999 [Akta 598] perkara 5 menyatakan secara jelas bahawa sesuatu badan berkanun atau sesuatu syarikat atau perbadanan yang ditubuhkan oleh sesuatu badan berkanun tidak boleh meminjam wang tanpa terlebih dahulu mendapatkan kelulusan Menteri dan Menteri Kewangan.
- 1.2.7 Kuasa tambahan Universiti berkaitan aktiviti pelaburan dan pembiayaan, memberi peluang kepada UA untuk menjana pendapatan sendiri bagi melaksanakan aktiviti serta membiayai operasinya bagi mengurangkan kebergantungan kepada dana Kerajaan.

1.3 LATAR BELAKANG

- 1.3.1 Secara keseluruhan, di bawah seliaan KPT terdapat sejumlah 19 BBP dan UIAM yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 2016 adalah berstatus UA. Sehingga tahun 2023, sejumlah 27 Syarikat Milikan Universiti Awam (SMUA) telah ditubuhkan oleh UA dengan keseluruhan modal pelaburan berjumlah RM476.54 juta seperti di **Lampiran A**.
- 1.3.2 Berdasarkan analisa penyata kewangan UA yang telah diaudit bagi tahun 2017 hingga 2021, KPT mendapati

secara purata, kesemua 27 SMUA merekodkan keuntungan kasar yang positif. Namun, hanya 15 SMUA merekodkan purata keuntungan bersih yang positif, manakala baki 12 SMUA mencatatkan purata defisit yang berpunca daripada kos jualan dan kos operasi yang tinggi.

- 1.3.3 Dalam tempoh yang sama, KPT turut mendapati 12 UA telah membuat tambahan modal pelaburan kepada SMUA serta menubuhkan syarikat baharu tanpa kelulusan Menteri Pendidikan Tinggi dan Menteri Kewangan. Manakala pembayaran dividen oleh SMUA kepada pihak universiti adalah tidak konsisten, walaupun syarikat merekodkan keuntungan.
- 1.3.4 Kementerian Kewangan (MOF) melalui surat rujukan KK/BKP(S)10/72 Jld.11 (sk 6) (1) bertarikh 15 Mei 2012 mengenai Pematuhan Kepada Kuasa Melulus Dalam Membuat Pelaburan, Pinjaman dan Penubuhan Syarikat oleh BBP secara jelas menyatakan bahawa tiada lagi kelulusan secara retrospektif diberikan kepada aktiviti pelaburan, pinjaman dan penubuhan syarikat yang telah dibuat tanpa mendapat kelulusan Menteri Kewangan dan setiap BBP hendaklah bertanggungjawab sepenuhnya di atas tindakan yang telah dibuat tersebut.
- 1.3.5 Sehubungan ini, garis panduan ini dirangka dalam usaha KPT memberi pemahaman yang lebih jelas kepada UA akan keperluan mematuhi prosedur permohonan pelaburan dan pembiayaan selaras dengan kuasa yang diperuntukkan di bawah akta penubuhan masing-masing serta mencapai objektif bagi mengurangkan kebergantungan UA kepada dana Kerajaan.

1.4 PEMAKAIAN

- 1.4.1 Garis Panduan Pelaburan dan Pembiayaan oleh Universiti Awam ini hendaklah terpakai bagi semua UA termasuk UIAM.

1.5 TAKRIFAN

Berikut adalah takrifan yang digunakan di dalam dokumen ini:

- 1.5.1 **Universiti Awam (UA)** merupakan Institut Pengajian Tinggi Awam yang dibiayai secara awam melalui dana dan geran Kerajaan.
- 1.5.2 **Lembaga Pengarah Universiti/Lembaga Gabenor Universiti (LPU/LGU)** merupakan pemegang kuasa legislatif atau perundangan yang boleh bertindak untuk menyemak dan menyeimbangkan (*check and balance*) kuasa-kuasa pihak berkuasa Universiti yang lain.
- 1.5.3 **Lembaga Pengarah Syarikat (LPS)** merupakan badan yang terdiri daripada anggota yang dipilih atau dilantik untuk menyelia kegiatan sesebuah syarikat atau perbadanan.
- 1.5.4 **Syarikat Milikan Universiti Awam (SMUA)** merupakan syarikat yang ditubuhkan mengikut Akta Syarikat 2016 di bawah kawalan Universiti di mana Universiti mempunyai pegangan ekuiti lebih dari 50% termasuk Syarikat Berhad Menurut Jaminan (CLBG).
- 1.5.5 **Geran Kerajaan** merupakan sumber Kerajaan Persekutuan secara geran, pinjaman atau sebarang peruntukan yang disalurkan oleh Kerajaan Persekutuan sama ada secara sepenuhnya atau sebahagiannya bagi membiayai perbelanjaan operasi mengurus dan pembangunan; baki daripada geran, pinjaman atau sebarang peruntukan yang disalurkan oleh Kerajaan Persekutuan; dan hasil atau faedah/hibah daripada pelaburan yang menggunakan sumber Kerajaan Persekutuan.

1.6 PUNITIF

- 1.6.1 Seseorang pegawai yang melanggar mana-mana peruntukan yang ditetapkan dalam Akta/Perlembagaan Universiti, tindakan tatatertib boleh dikenakan berdasarkan Akta Badan-Badan Berkanun (Tatatertib dan Surcaj) Tahun 2000 (Akta 605).

1.7 TARIKH KUAT KUASA

- 1.7.1 Garis Panduan ini berkuat kuasa mulai **1 Januari 2024**.
- 1.7.2 Garis Panduan Pelaburan IPTA Tahun 2004 adalah dibatalkan.

DASAR KEMAMPAHAN KEWANGAN

2.1 PENGENALAN

- 2.1.1 Berdasarkan tren penyaluran peruntukan geran mengurus Kerajaan kepada UA bagi tahun 2016-2023, jelas menunjukkan berlaku penurunan peruntukan geran mengurus secara berperingkat. Sebagai perbandingan, jumlah peruntukan kepada semua UA pada tahun 2023 sebanyak RM7.9 bilion iaitu 10.2% lebih rendah berbanding peruntukan tahun 2015 iaitu sebanyak RM8.8 bilion.
- 2.1.2 Hasil yuran yang merupakan sumber utama pendapatan dalaman UA tidak dapat dioptimumkan susulan dasar Kerajaan yang menetapkan tiada kenaikan yuran pengajian bagi pelajar prasiswazah warganegara. Ini menyebabkan hasil yuran UA tidak meningkat selaras dengan keperluan peningkatan perbelanjaan operasi.
- 2.1.3 Manakala, sumber utama pendapatan pelaburan UA pula masih bergantung sepenuhnya kepada keuntungan minimum dalam simpanan tetap daripada baki rizab tunai dana pembangunan yang disalurkan Kerajaan dan lain-lain dana amanah luar.
- 2.1.4 Selaras dengan ini, Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (2015 - 2025) (Pendidikan Tinggi) atau PPPM (PT) telah merangka Dasar Kemampuan Kewangan bagi meningkatkan kesediaan UA ke arah autonomi dan akauntabiliti selaras dengan prinsip "*increased autonomy with greater accountability*".

2.2 DASAR KEMAMPANAN KEWANGAN

- 2.2.1 Dasar Kemampunan Kewangan UA boleh dilaksanakan dengan mengoptimumkan penjanaaan pendapatan sendiri UA melalui penggunaan sumber dan kepakaran serta aset sedia ada. Dalam masa yang sama, UA juga perlu meningkatkan kecekapan pengurusan kos dan institusi, bagi memastikan akses pelajar kepada pendidikan tinggi tidak terjejas.
- 2.2.2 Di bawah dasar ini, Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi mengukur nisbah penjanaaan pendapatan dalaman berbanding perbelanjaan operasi telah diwujudkan pada tahun 2023 dan hasil pendapatan UA mula ditingkatkan kepada 30% berbanding 25% bagi Universiti Penyelidikan (RU) dan 20% berbanding 15% bagi Universiti Bukan Penyelidikan (NRU).
- 2.2.3 Penjanaaan pendapatan sendiri UA akan dipergiatkan terutamanya daripada *third stream income generation* yang merangkumi pendapatan pelaburan serta wakaf, endowmen, zakat dan sumbangan tunai bagi menampung perbelanjaan perkhidmatan, penyelenggaraan dan pengurusan fasiliti serta kemudahan dalam kampus, supaya kualiti penyampaian pembelajaran dan perkhidmatan kepada pelajar tidak terjejas.
- 2.2.4 Justeru, penetapan polisi berkaitan pelaburan am dan pembayaran dividen kepada UA, dijangka dapat meningkatkan hasil penjanaaan pendapatan sendiri UA melalui aktiviti pelaburan.

2.3 POLISI PELABURAN AM

- 2.3.1 Dalam usaha membantu UA mencapai objektif pelaburan, untuk mendapatkan keuntungan maksimum, polisi pelaburan am UA turut diperkenalkan bagi tujuan penyeragaman serta memudahkan pemantauan pada masa hadapan.

2.3.2 Kriteria yang perlu diambil kira oleh UA dalam mempertimbangkan pelaburan sekuriti adalah:

- (a) analisis yang kompetitif dan risiko yang boleh dinilai; dan
- (b) perlindungan terhadap nilai prinsipal pelaburan modal (*capital preservation*).

2.3.3 Pelaburan boleh dikategorikan kepada dua iaitu:

- (a) Pelaburan Dalam Ekuiti
 - (i) pelaburan dalam ekuiti yang di senarai dan tidak di senarai, had pegangan pelaburan dalam syarikat hendaklah ditentukan oleh jawatankuasa berkaitan pelaburan dan pembiayaan UA dan mesti mendapat kelulusan Menteri Kewangan terlebih dahulu.
 - (ii) pelaburan dalam ekuiti yang disenaraikan, perlu nyatakan kaunter-kaunter yang dibenarkan sama ada pelaburan dibuat pada kaunter Bursa Malaysia.
- (b) Pelaburan Pasaran Tetap
Sekuriti Kerajaan Malaysia, Bon Deposit Tetap dan instrumen kewangan lain yang diluluskan oleh Bank Negara Malaysia seperti Bil Perbendaharaan dan sebagainya.
- (c) Pelaburan Harta Tanah
Pelaburan dibenarkan bagi tujuan memaju, membeli, menyewa atau memajak dalam apa-apa harta tanah iaitu meliputi tanah, bangunan atau kedua-duanya.

2.3.4 Penentuan pembahagian aset/portfolio pelaburan yang dibenarkan seperti Ekuiti, Bon, Sekuriti Kerajaan, Deposit Tetap, Pelaburan Harta Tanah, portfolio pelaburan jangka pendek/jangka panjang dan sebagainya.

- 2.3.5 Penilaian cadangan pelaburan dalam pasaran sekuriti hutang, julat bidaan (*range of bidding*) perlu mendapat kelulusan panel/jawatankuasa berkaitan pelaburan.
- 2.3.6 Pelaburan dalam bon, perkadaran kredit hendaklah sekurang-kurangnya bon bertaraf A.
- 2.3.7 Pelaburan boleh dilakukan oleh Unit Khas Perniagaan yang ditubuhkan oleh UA atau pengurus dana yang dilantik.

2.4 POLISI PEMBAYARAN DIVIDEN

- 2.4.1 Universiti melalui LPU/LGU hendaklah menetapkan dasar penyaluran keuntungan SMUA ke Universiti sama ada dalam bentuk dividen atau pemberian atau sebagainya.
- 2.4.2 Universiti melalui LPU/LGU hendaklah memastikan kelulusan pembayaran dividen oleh SMUA yang disyorkan oleh LPS berdasarkan tiga prinsip berikut:
 - (a) Dividen tidak sepatutnya diisytiharkan dan dibayar sekiranya pembayaran tersebut akan menyebabkan SMUA menjadi tidak solven; dan
 - (b) Dividen hanya boleh diisytiharkan dan dibayar apabila SMUA mempunyai pendapatan tertahan yang positif; dan
 - (c) Pengisytiharan dividen ditetapkan pada kadar 80% daripada jumlah keuntungan tahunan selepas cukai. Walau bagaimanapun, SMUA boleh memohon kepada LPU/LGU untuk mengurangkan kadar pembayaran dividen sekiranya syarikat memerlukan dana bagi tujuan pelaburan dan operasi dalam tahun semasa.



TADBIR URUS PELABURAN UNIVERSITI AWAM

3.1 PENGENALAN

- 3.1.1 Tadbir urus baik menjadi asas dalam pembentukan budaya sesebuah institusi serta tingkah laku individu. Justeru, kepimpinan sesebuah institusi mestilah mendukung ciri integriti, akauntabiliti, menjunjung keluhuran undang-undang dan ketelusan demi memperoleh keyakinan dan kepercayaan pihak berkepentingan.
- 3.1.2 Rangka kerja tadbir urus yang efektif berupaya membantu UA dalam menguruskan dana Kerajaan secara berhemat ke arah menjamin kemampunan fiskal dan pertumbuhan kekayaan negara.
- 3.1.3 Justeru, usaha memastikan rizab dalaman UA dapat diurus dengan berhemat dan dilindungi sepenuhnya adalah penting bagi merealisasikan jangkaan pulangan yang diharapkan.

3.2 PENUBUHAN JAWATANKUASA BERKAITAN PELABURAN DAN PEMBIAYAAN

- 3.2.1 Jawatankuasa berkaitan pelaburan dan pembiayaan (atau apa-apa jawatankuasa yang seumpamanya yang ditentukan oleh UA masing-masing) hendaklah ditubuhkan di bawah LPU/LGU. Jawatankuasa tersebut bertanggungjawab terus kepada LPU/LGU dalam perkara yang melibatkan cadangan pelaburan dan pembiayaan

oleh UA serta mengawal kedua-duanya mengikut had yang telah ditetapkan.

- 3.2.2 Keanggotaan jawatankuasa adalah seperti berikut:
- (a) Ahli LPU/LGU sebagai Pengerusi;
 - (b) Naib Canselor;
 - (c) Wakil pakar bidang dalam/luar UA;
 - (d) Wakil dari badan profesional/korporat (bukan ahli LPU/LGU);
 - (e) Pegawai Pengurus Risiko UA; dan
 - (f) Bendahari UA atau Ketua Bahagian atau Pegawai yang ditentukan oleh UA sebagai Setiausaha.
- 3.2.3 UA boleh menubuhkan Unit Khas Perniagaan yang bertindak sebagai urus setia serta berfungsi untuk mengurus, menyelaras dan memantau hal-ehwal berkaitan pelaburan dan pembiayaan oleh UA.
- 3.2.4 Terma Rujukan Jawatankuasa berkaitan pelaburan dan pembiayaan adalah seperti berikut:
- (a) membuat cadangan pelaburan dan pembiayaan yang difikirkan wajar berdasarkan garis panduan yang ditetapkan; dan
 - (b) memantau aktiviti dan prestasi pelaburan serta pembiayaan UA dari sudut tadbir urus dan polisi.
- 3.2.5 Fungsi Jawatankuasa berkaitan pelaburan dan pembiayaan adalah seperti berikut:
- (a) mencadangkan kepada LPU/LGU dasar pelaburan dan pembiayaan;
 - (b) melabur wang UA dari Kumpulan Wang UA yang tidak berpunca dari dana Kerajaan;
 - (c) menetapkan strategi pelaburan UA untuk mengurangkan liabiliti dan risiko kepada Universiti;
 - (d) memantau prestasi pelaburan dan pembiayaan termasuk prestasi syarikat;

- (e) memperakukan pelantikan pengurus dana/firma pengurus dana atau menubuhkan Unit Khas Perniagaan;
- (f) menerima dan menilai laporan dari pengurus-pengurus dana tentang strategi pelaburan dan pembiayaan serta kedudukan semasa;
- (g) melaporkan secara berkala kepada LPU/LGU mengenai kedudukan pelaburan dan pembiayaan UA;
- (h) memperakukan kepada LPU/LGU agihan keuntungan daripada pelaburan dan pembiayaan;
- (i) memperakukan cadangan untuk pelaburan dan pembiayaan baharu serta pelupusan pelaburan kepada LPU/LGU; dan
- (j) memastikan UA tidak menjalankan aktiviti/ perniagaan yang bertentangan dengan undang-undang negara dan yang menjejaskan imej UA.

3.2.6 Kekerapan mesyuarat jawatankuasa berkaitan pelaburan dan pembiayaan perlu diadakan sekurang-kurangnya dua (2) kali setahun. Jawatankuasa boleh dari semasa ke semasa menjemput mana-mana individu untuk menghadiri mesyuarat jawatankuasa (mengikut keperluan agenda mesyuarat).

3.2.7 Tatacara Pengendalian Piawai (SOP) berkaitan pelaburan dan pembiayaan UA hendaklah disediakan oleh UA dan diluluskan oleh LPU/LGU masing-masing.

3.3 PELABURAN DALAM INSTRUMEN EKUITI

3.3.1 Pelaburan dalam instrumen ekuiti boleh dilakukan melalui penubuhan syarikat UA selaras dengan Akta Syarikat 2016 atau melalui pegangan ekuiti dalam entiti lain. Pegangan ekuiti dalam entiti lain boleh melibatkan syer yang disenaraikan atau yang tidak disenaraikan.

- 3.3.2 Pegangan ekuiti dalam entiti lain boleh memberikan kepentingan kepada UA seperti berikut:
- (a) Kepentingan kawalan melalui pegangan ekuiti melebihi 50%. Entiti yang dilabur akan menjadi anak syarikat UA.
 - (b) Kepentingan dengan pengaruh yang signifikan - lazimnya dengan pegangan ekuiti antara 20% hingga 50%. Entiti yang dilabur akan menjadi syarikat bersekutu UA.
 - (c) Kepentingan dengan kawalan bersama - UA mempunyai kawalan secara bersama dengan pihak lain ke atas entiti yang dilabur. Entiti yang dilabur akan menjadi entiti usaha sama UA.
 - (d) Kepentingan pasif (pelaburan biasa) - lazimnya dengan pegangan ekuiti kurang dari 20%.

3.4 PELABURAN DALAM INSTRUMEN HUTANG DAN INSTRUMEN KEWANGAN LAIN

- 3.4.1 UA boleh melabur terus dalam pasaran pendapatan tetap seperti bon, Sekuriti Kerajaan Malaysia, deposit tetap dan lain-lain instrumen kewangan yang diluluskan oleh Bank Negara Malaysia.
- 3.4.2 UA boleh melantik firma pengurus dana profesional yang bertanggungjawab kepada Pengurusan UA dan mematuhi segala peraturan dan garis panduan pelaburan yang telah ditetapkan.
- 3.4.3 Had pelaburan adalah bergantung kepada kelulusan daripada LPU/LGU.
- 3.4.4 Setiap pelantikan dan penamatan firma pengurus dana mestilah mendapat persetujuan jawatankuasa berkaitan pelaburan dan pembiayaan serta kelulusan LPU/LGU. Kriteria pemilihan dan mandat pelaburan firma pengurus dana adalah seperti di **LAMPIRAN B**.

- 3.4.5 UA hendaklah mematuhi ketetapan Garis Panduan Pematuhan Syarikat Pengurusan Dana yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia dari semasa ke semasa.

3.5 PELABURAN DALAM HARTA TANAH

- 3.5.1 UA boleh mendapat pulangan daripada aktiviti pelaburan harta tanah untuk membantu menjana pendapatan tambahan serta menambahkan nilai harta UA. Pelaburan dibenarkan bagi tujuan memaju, membeli, menyewa atau memajak dalam apa-apa harta tanah. Harta tanah meliputi tanah, bangunan atau kedua-duanya.

- 3.5.2 Semua permohonan untuk pelaburan harta tanah perlulah dikemukakan untuk kelulusan LPU/LGU. UA perlu mengambil kira syarat-syarat berikut dalam menyediakan perancangan pelaburan harta tanah antaranya:

- (a) Matlamat:
- (i) menyediakan kemudahan pembelajaran, pengajaran, penyelidikan dan perniagaan;
 - (ii) membantu menyelesaikan keperluan sedia ada seperti perumahan pelajar dan kakitangan, premis pejabat dan perniagaan; dan
 - (iii) memaksimumkan pulangan atas modal yang dilaburkan untuk mencapai matlamat-matlamat seperti di atas.
- (b) Perancangan pelaburan harta tanah hendaklah mengambil kira perkara-perkara berikut:
- (i) Matlamat yang berkaitan dengan fungsi utama kewujudan UA dan SMUA;
 - (ii) Faktor fizikal harta tanah yang boleh dilihat dan dikenal pasti;

- (iii) Faktor undang-undang yang berkaitan dengan harta tanah serta pelaburan harta tanah; dan
- (iv) Faktor sosioekonomi yang meliputi sekitaran harta tanah seperti kawasan kemudahan awam atau riadah, pulangan harta tanah, pola saingan sewa, jangkaan peningkatan nilai sewa dan nilai modal.

3.5.3 UA boleh membangunkan aset harta tanah mereka dengan memilih kaedah pelaksanaan seperti berikut:

- (a) Konvensional
Pembangunan projek harta tanah UA secara konvensional boleh dilaksanakan melalui permohonan di bawah Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT) dengan merujuk kepada Garis Panduan Penyediaan Rancangan Malaysia yang disediakan oleh Kementerian Ekonomi.
- (b) Kerjasama Awam Swasta (*Public Private Partnership* - PPP)
Cadangan projek PPP yang baharu yang mempunyai nilai ambang (*threshold*) dengan anggaran kos tidak kurang RM25 juta dan tempoh konsesi tidak kurang 7 tahun dengan merujuk kepada Garis Panduan Pelaksanaan Projek Kerjasama Awam Swasta oleh Kerajaan Negeri, Badan Berkanun Persekutuan dan Badan Berkanun Negeri yang dikeluarkan oleh Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS), Jabatan Perdana Menteri pada 18 April 2023.

Walau bagaimanapun, bagi kaedah *outsourcing* sesuatu perkhidmatan kepada syarikat swasta yang tidak mencapai nilai ambang atau tempoh konsesi tersebut, rujukan masih perlu dibuat kepada UKAS sekiranya ia melibatkan bayaran caj yang dikenakan kepada pihak awam atau terdapat keperluan penyelarasan antara agensi-agensi yang terlibat dalam pelaksanaan projek.

- 3.5.4 Dalam urusan pembelian tanah, UA perlu mematuhi Pekeliling Perbendaharaan Malaysia PK 2.13 iaitu Tatacara Pembelian Tanah daripada Orang Perseorangan, Syarikat dan Perbadanan; dan PK 7.15 mengenai Garis Panduan Permohonan Secara Rundingan Terus.
- 3.5.5 Dalam urusan penyewaan tanah atau bangunan yang melibatkan tanah yang dimiliki oleh Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (PTP), UA hendaklah menyediakan penilaian daripada Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta; ulasan daripada Bahagian Pengurusan Hartanah, Jabatan Perdana Menteri; kelulusan khusus daripada MOF bagi terma masa dan amaun sewaan bagi tujuan permohonan sewaan kepada Jawatankuasa Ruang Pejabat dan Komersial (JRPK) di peringkat KPT. Namun, bagi urusan penyewaan tanah atau bangunan yang melibatkan tanah yang dimiliki oleh UA, kelulusan permohonan adalah di peringkat LPU/LGU.
- 3.5.6 Dalam urusan pajakan tanah milikan PTP, UA perlu mengemukakan permohonan ke Jabatan Ketua Pengarah Tanah dan Galian (JKPTG) melalui KPT. Jika melibatkan pajakan tanah di bawah kawalan Pihak Berkuasa Negeri atau tanah perseorangan, syarikat atau perbadanan, tatacara permohonan adalah tertakluk kepada LPU/LGU.

3.6 SUMBER KEWANGAN PELABURAN

- 3.6.1 UA perlu mengenal pasti sumber kewangan pelaburan yang akan digunakan. Dana pelaburan daripada wang lebihan UA hendaklah bukan daripada peruntukan geran Kerajaan seperti geran mengurus tahunan, peruntukan pembangunan, geran penyelidikan atau apa-apa jua sumber kewangan yang disalurkan oleh Kerajaan.
- 3.6.2 LPU/LGU hendaklah memastikan rizab tidak terhad UA adalah mencukupi dan mencakupi bagi perbelanjaan emolumen dan utiliti sebelum sebarang aktiviti pelaburan dicadangkan.

- 3.6.3 Cadangan kertas permohonan pelaburan boleh berpandukan kepada senarai semak seperti di **LAMPIRAN C**. Manakala carta alir bagi proses permohonan pelaburan, pembiayaan dan penubuhan syarikat adalah seperti di **LAMPIRAN D**.

3.7 SEKATAN KE ATAS PELABURAN

- 3.7.1 Sekatan khusus seperti berikut perlu diambil kira dalam membuat pelaburan:
- (a) UA tidak boleh melabur dalam instrumen kewangan yang melanggar hukum syarak (tidak patuh syariah);
 - (b) UA tidak boleh melabur dalam instrumen kewangan yang secara langsung atau tidak langsung bertentangan dengan falsafah, objektif atau kepentingan UA; dan
 - (c) UA juga tidak boleh terlibat dengan instrumen derivatif dan urus niaga dagangan mata wang (*currency trading*).



TADBIR URUS PEMBIAYAAN UNIVERSITI AWAM DAN SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

4.1 PENGENALAN

- 4.1.1 Akta Badan Berkanun (Kuasa Meminjam) 1999 (Akta 598) Perkara 5 menyatakan bahawa sesuatu badan berkanun atau sesuatu syarikat atau perbadanan yang ditubuhkan oleh sesuatu badan berkanun tidak boleh meminjam wang tanpa terlebih dahulu mendapat kelulusan Menteri Pendidikan Tinggi dan Menteri Kewangan.
- 4.1.2 UA tidak dibenarkan memberi pinjaman kepada SMUA selaras dengan Akta/Perlembagaan Universiti masing-masing. UA hanya diberi kuasa untuk memberi pinjaman kepada kakitangan dan pelajar UA sahaja.
- 4.1.3 UA dan SMUA boleh mendapatkan pembiayaan untuk membiayai perolehan aset atau projek seperti projek perumahan, makmal, perniagaan, atau pembelian peralatan bagi tujuan pengajaran dan penyelidikan daripada mana-mana institusi kewangan/organisasi dalam dan luar negara mengikut jumlah, tempoh, kadar caj keuntungan, kos kewangan dan apa-apa terma yang difikirkan suai manfaat oleh pihak pengurusan UA dan SMUA.

4.2 JENIS PEMBIAYAAN

- 4.2.1 UA dan SMUA boleh mendapatkan pembiayaan melalui penerbitan apa-apa instrumen kewangan seperti bon/sukuk, atau dengan memajakkan (ijarah), menggadaikan, menggadai janjikan, menyandarkan atau selainnya mengadakan lien ke atas harta alih atau harta tak alihnya, mengikut apa-apa terma yang difikirkan suai manfaat oleh UA.
- 4.2.2 UA dan SMUA perlu menyediakan kertas cadangan untuk mendapatkan pembiayaan sama ada secara bersih (tanpa cagaran) atau dengan cara cagaran/sandaran terhadap harta UA dan SMUA tersebut dalam bentuk yang dikehendaki mengikut tempoh, terma dan kadar kos yang sesuai mengikut keperluan UA dan SMUA. Cadangan kertas permohonan pembiayaan boleh berpandukan kepada senarai semak seperti di **LAMPIRAN C**.
- 4.2.3 SMUA dan anak syarikat SMUA tidak boleh meminta UA untuk menjadi penjamin dalam urusan pembiayaan.
- 4.2.4 Setiap pembiayaan perlu patuh syariah contohnya Qardul Hassan, Al-Bai Bithaman Ajil, Musyarakah Mutanaqisah, Al-Ijarah atau Al-Inah.
- 4.2.5 Jumlah pembiayaan yang akan dipohon hendaklah mengambil kira perkara-perkara berikut. Antaranya kos keseluruhan perolehan aset atau projek (harga aset, kos pengangkutan, kos pemasangan, kos perundingan, kos penyediaan tapak, kos guaman kos pengurusan seperti insurans, duti setem, surat perjanjian dll), tempoh bayaran balik dan bentuk cagaran atau sandaran yang dikemukakan oleh UA dan SMUA.

4.3 SUMBER PEMBIAYAAN

- 4.3.1 Sumber pembiayaan bagi perolehan aset/projek boleh dibuat melalui sumber dalam dan luar negara seperti:
 - (a) Bank dan institusi kewangan;

- (b) Agensi-agensi Kerajaan;
- (c) Agensi-agensi bukan Kerajaan (Syarikat swasta, koperasi dan lain-lain); dan
- (d) Penerbitan instrumen hutang jangka pendek dan panjang.

4.4 KAWALAN TERHADAP PEMBIAYAAN

- 4.4.1 Jenis pembiayaan ialah pembiayaan patuh syariah.
- 4.4.2 Jumlah pembiayaan adalah munasabah dengan tujuan pembiayaan dibuat dan kemampuan kewangan semasa seperti jumlah hasil dijana dan aset yang dimiliki.
- 4.4.3 Jumlah bayaran balik ansuran bagi pembiayaan terkawal dan tidak melebihi peratus tertentu seperti nisbah hutang (*debt ratio*) daripada hasil UA atau SMUA.
- 4.4.4 Proses kelulusan dan bayaran balik pembiayaan perlulah melibatkan tadbir urus, ketelusan dan akauntabiliti yang tinggi oleh pihak-pihak yang terlibat.



SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

5.1 PENGENALAN

- 5.1.1 Bahagian ini mengandungi rujukan berkaitan dengan syarat penubuhan SMUA, komposisi ahli Lembaga Pengarah Syarikat (LPS), permohonan penubuhan SMUA, tadbir urus SMUA, keterlibatan anggota UA, petunjuk prestasi utama SMUA, pembubaran, pelupusan dan pengambilalihan SMUA.
- 5.1.2 Ia disediakan berdasarkan kepada peraturan yang termaktub di dalam Akta 30, Akta 173, Perlembagaan UA, Perlembagaan UIAM (Akta Syarikat 2016), Pekeliling Perbendaharaan, Surat Pekeliling Am Bil.3 Tahun 1998, Garis Panduan Pematuhan Syarikat Pengurusan Dana yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia, peraturan yang telah ditetapkan oleh Universiti serta arahan dan peraturan yang sedang berkuat kuasa.
- 5.1.3 Rangka kerja tadbir urus yang utuh juga mampu mengurangkan risiko kewangan dan bukan kewangan, serta membantu dalam membuat keputusan pelaburan secara bertanggungjawab dan berkesan. Hasrat ini dapat dicapai melalui pengawasan yang efektif oleh LPS, akauntabiliti dan KPI yang jelas untuk pengurusan serta memastikan LPS dan Jawatankuasa LPS memiliki kemahiran dan pengalaman sewajarnya untuk melaksanakan tanggungjawab fidusiari mereka.

5.2 SYARAT PENUBUHAN SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

- 5.2.1 Penubuhan SMUA adalah tertakluk kepada peruntukan dalam Akta Syarikat 2016. Cadangan penubuhan SMUA termasuk sebarang penambahan modal berbayar selepas penubuhan hendaklah mendapat persetujuan LPU/LGU sebelum dikemukakan kepada KPT bagi mendapatkan kelulusan Menteri Pendidikan Tinggi dan Menteri Kewangan seperti format dalam Senarai Semak Dokumen Bagi Permohonan untuk Kelulusan Kementerian Kewangan terhadap Pelaburan, Pinjaman dan Penubuhan Syarikat oleh Badan Berkanun yang berkuat kuasa.
- 5.2.2 SMUA hendaklah beroperasi sebagai entiti berasingan supaya pihak Universiti tidak dibebankan dengan sebarang tanggungan dalam apa jua bentuk jika syarikat menemui kegagalan.
- 5.2.3 Penubuhan SMUA perlulah mematuhi matlamat berikut:
- (a) memanfaatkan ilmu, kepakaran, hasil penyelidikan dan lebihan kapasiti di UA;
 - (b) memastikan semua aktiviti yang dijalankan oleh SMUA adalah selaras dengan objektif pewujudan UA berkenaan;
 - (c) mengkomersialkan hasil penyelidikan dan pembangunan (R&D) UA; dan
 - (d) apa-apa bentuk perniagaan yang tidak bertentangan dengan peraturan dan menjejaskan imej UA dengan memastikan risiko perniagaan dikawal dan diurus dengan munasabah.
- 5.2.4 Perancangan Perniagaan
- (a) Skop dan Jenis Perniagaan
Skop dan jenis perniagaan yang dicadangkan hendaklah mempunyai kaitan dengan fungsi utama UA serta selari dengan bidang kepakaran kakitangan, berdaya saing dan dalam ruang lingkup risiko perniagaan yang boleh dikawal.

- (b) Modal SMUA
- (i) Modal berbayar syarikat hendaklah dinyatakan dengan jelas.
 - (ii) Sumber kewangan untuk membiayai pelaburan UA, termasuk pembiayaan untuk modal permulaan, hendaklah daripada punca-punca lain selain daripada peruntukan/baki peruntukan kerajaan.
 - (iii) UA tidak terikat untuk menyumbangkan bantuan kewangan bagi penyertaan ekuiti, '*launching grant*', perbelanjaan operasi, perolehan aset atau apa jua tujuan dalam penubuhan SMUA.
 - (iv) UA boleh menjemput penyertaan ekuiti dari entiti lain bagi pembentukan SMUA. Namun begitu, bagi penubuhan syarikat induk, UA hendaklah mempunyai kepentingan kawalan (*controlling interest*) yang melibatkan kepentingan ekuiti tidak kurang daripada 50%. Pegangan ekuiti di bawah 50% hanya dibenarkan kepada penubuhan anak syarikat kepada SMUA.
 - (v) Satu Jawatankuasa Pelaburan perlu ditubuhkan bagi menilai penglibatan kepentingan ekuiti entiti lain ke dalam SMUA.
 - (vi) Kakitangan universiti atau mana-mana penjawat awam dibenarkan untuk membuat penyertaan ekuiti di dalam SMUA tertakluk kepada peraturan UA dan kelulusan ketua PTJ.
 - (vii) Jumlah modal, peratusan pegangan dalam syarikat serta modal/ekuiti yang dipegang oleh semua pihak dalam syarikat yang diusahakan secara penyertaan

ekuiti, perkongsian dan usaha sama perlulah dinyatakan dengan jelas. UA hendaklah merujuk semula kepada MOF melalui KPT sekiranya bercadang untuk mengurangkan atau menambah pegangannya ke atas mana-mana syarikat yang dimiliki oleh UA selepas kelulusan penubuhan.

5.3 KOMPOSISI AHLI LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT

5.3.1 Cadangan pelantikan LPS hendaklah dikemukakan oleh LPU/LGU kepada Menteri Pendidikan Tinggi untuk kelulusan. LPU/LGU perlu mengambil kira faktor-faktor berikut dalam memilih LPS, antaranya:

- (a) Keperluan kemahiran atau pengetahuan berkaitan yang diperlukan oleh SMUA;
- (b) Keperluan supaya pengurusan universiti diberi kuasa secukupnya untuk membawa perubahan dalam SMUA; dan
- (c) Keperluan bagi LPU/LGU untuk mempunyai pengawasan dan kawalan yang mencukupi ke atas SMUA.

5.3.2 Bilangan dan komposisi LPS tertakluk kepada perlembagaan SMUA masing-masing. Namun, KPT telah menetapkan bahawa komposisi LPS perlu sekurang-kurangnya terdiri daripada:

- (a) Seorang wakil LPU/LGU;
- (b) Seorang wakil Pengurusan UA;
- (c) Seorang wakil Kementerian Pendidikan Tinggi;
- (d) Pengarah Urusan/Ketua Pegawai Eksekutif; dan
- (e) Wakil bebas daripada ahli badan profesional/korporat. Bilangan wakil bebas hendaklah sekurang-kurangnya 30% daripada jumlah ahli LPS.

5.3.3 Naib Canselor dan wakil KPT dalam LPU/LGU tidak boleh dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah SMUA bagi mengelakkan konflik kepentingan;

- (a) Pengerusi LPS boleh dilantik daripada kalangan wakil bebas LPU/LGU tertakluk kepada pengalaman, kepakaran, dan latar belakang yang bersesuaian.
- (b) Wakil LPU/LGU (wakil bebas) atau bukan ahli LPU/LGU boleh dilantik sebagai Pengerusi LPS sekiranya mempunyai pengalaman, kepakaran dan latar belakang yang bersesuaian.

5.3.4 Fungsi LPS, antaranya:

- (a) mencadangkan pelantikan dan mengesyorkan penamatan penyambungan perkhidmatan Pengarah Urusan/Ketua Pegawai Eksekutif bagi kelulusan Menteri Pendidikan Tinggi melalui LPU/LGU;
- (b) menyediakan dan meluluskan perancangan strategik syarikat/kumpulan syarikat;
- (c) melantik setiausaha syarikat yang berlesen (lesen SSM);
- (d) meluluskan satu polisi kewangan untuk pemakaian dalam syarikat/kumpulan syarikat;
- (e) melantik dan mewujudkan jawatankuasa audit yang dipengerusikan oleh salah seorang ahli LPS untuk menjalankan tugas audit;
- (f) mewujudkan jawatankuasa ganjaran bagi urusan kenaikan gaji tahunan, pelarasan gaji, bonus tahunan dan lain-lain imbuhan untuk kakitangan syarikat;
- (g) mewujudkan jawatankuasa pengurusan risiko dan lain-lain jawatankuasa mengikut keperluan;

- (h) bertanggungjawab untuk memahami tugas dan tanggungjawab fidusiari sebagai Pengarah Syarikat [sebagaimana diperuntukkan di bawah Akta Syarikat 2016 dan *Malaysian Code on Corporate Governance* (MCCG 2021)]; dan
 - (i) memperakukan cadangan ganjaran (termasuk gaji, bonus, elaun dan kemudahan) Pengarah Urusan/ Ketua Pegawai Eksekutif bagi kelulusan LPU/LGU.
- 5.3.5 LPS bertanggungjawab kepada LPU/LGU dalam membuat pelaburan dan menjalankan perniagaan yang difikirkan wajar berdasarkan kepentingan pihak UA serta peraturan yang berkuat kuasa mengikut Perlembagaan syarikat.
- 5.3.6 UA melalui LPU/LGU boleh mengenal pasti kebolehan serta ciri-ciri personaliti yang diperlukan dalam komposisi LPS dan mengesyorkan kepada SMUA bagi memastikan komposisi dan keanggotaan LPS yang cekap dan mantap, sistem penggantian LPS yang teratur, tertakluk kepada Perlembagaan syarikat. Garis panduan pelantikan Pengerusi dan LPS adalah seperti di **LAMPIRAN E** dan Carta Alir Pelantikan ALP SMUA adalah seperti di **LAMPIRAN F**.
- 5.3.7 Pengerusi LPS bertanggungjawab mempengerusikan mesyuarat dan sentiasa memastikan LPS berfungsi dengan berkesan. Pengerusi syarikat secara amnya mempunyai peranan dan tugas seperti berikut:
- (a) memastikan struktur LPS yang jelas untuk kelancaran fungsi dan peranan Lembaga Pengarah;
 - (b) berdaya kepimpinan dan berwibawa dalam mewakili SMUA di mata awam serta memahami pandangan dan keutamaan pemegang taruh;
 - (c) memastikan pengurusan menyediakan maklumat yang tepat, terkini dan jelas supaya semua LPS mendapat penerangan sewajarnya berkaitan isu dan perkara yang dibangkitkan dalam mesyuarat

- (d) bagi membantu LPS membuat keputusan; memastikan semua keputusan Lembaga Pengarah dilaksanakan secara efektif daripada segi keutamaan, kecekapan, keberkesanan dan kewangan;
- (e) membina dan mengekalkan hubungan kerja yang efektif dengan Pengurusan dan memudahkan komunikasi lebih berkesan di antara LPS dan Pengurusan, sama ada di dalam atau luar mesyuarat Lembaga Pengarah.

5.4 PERMOHONAN PENUBUHAN SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

- 5.4.1 Semua permohonan untuk menubuhkan SMUA perlulah merujuk kepada 'Carta Alir Permohonan Penubuhan Syarikat Milikan Universiti Awam' (**LAMPIRAN C**) dikemukakan kepada Kementerian Kewangan melalui KPT.
- 5.4.2 Pemohon penubuhan syarikat selepas memperoleh kelulusan MOF adalah tertakluk kepada syarat dan proses penubuhan syarikat seperti mana yang ditetapkan oleh Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM).
- 5.4.3 Penubuhan syarikat tanpa kelulusan MOF merupakan satu kesalahan dan pihak UA adalah bertanggungjawab sepenuhnya ke atas kesalahan tersebut.

5.5 TADBIR URUS SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

- 5.5.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan perkara berikut berkaitan pentadbiran berasingan SMUA dilaksanakan:
 - (a) mewujudkan pentadbiran dan pengurusan SMUA yang berasingan daripada pentadbiran dan pengurusan UA berkenaan;
 - (b) memastikan SMUA mempunyai kumpulan pegawai dan kakitangan tetapnya sendiri yang mengendalikan operasi harian syarikat. Ia bertujuan

supaya tumpuan sepenuhnya dapat diberikan kepada pengurusan dan pengendalian syarikat agar perjalanan fungsi UA dan SMUA tidak terjejas.

- (c) kakitangan UA yang dilantik sebagai LPS hendaklah terlebih dahulu mendapat kelulusan daripada pihak LPU/LGU. Kakitangan UA yang dipinjamkan (*secondment*) kepada SMUA sebagai kakitangan dan pegawai sepenuh masa hendaklah mematuhi syarat yang ditetapkan oleh UA dan syarat pelantikan syarikat.

5.5.2 Dasar dan Peraturan

- (a) Pihak LPS hendaklah mewujudkan satu Garis Panduan Tadbir Urus Pengurusan Syarikat yang komprehensif dan satu Polisi Sumber Manusia yang menggariskan prosedur operasi yang standard yang diluluskan oleh LPU/LGU bagi diguna pakai oleh syarikat.
- (b) SMUA digalakkan sentiasa mengambil panduan daripada Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) semasa.
- (c) SMUA digalakkan untuk menyediakan Garis Panduan Tadbir Urus Pengurusan Syarikat dan Polisi Sumber Manusia.
- (d) Garis Panduan Tadbir Urus Pengurusan Syarikat boleh mengandungi perkara-perkara berikut:
 - (i) Pengenalan
 - (ii) Definisi
 - (iii) Punca kuasa
 - (iv) Pentadbiran dan pengurusan syarikat
 - (v) Aktiviti yang dibenarkan
 - (vi) Sumber kewangan dan kawalan
 - (vii) Penjana pendapatan
 - (viii) Manfaat kepada Universiti dan komuniti
 - (ix) Lain-lain (pembubaran syarikat, larangan dan sebagainya).

- (e) Polisi Sumber Manusia boleh mengandungi perkara-perkara berikut:
 - (i) Pengenalan.
 - (ii) Definisi
 - (iii) Punca kuasa
 - (iv) Pengurusan Sumber Manusia
 - (v) Skim Perkhidmatan
 - (vi) Penilaian prestasi
 - (vii) Polisi kenaikan pangkat
 - (viii) Pembinaan Modal Insan
 - (ix) Tindakan Tatatertib

5.6 KETERLIBATAN ANGGOTA UNIVERSITI AWAM

5.6.1 UA melalui LPU/LGU perlu membuat pertimbangan sejauh mana perkhidmatan kakitangan UA wajar terlibat dalam kumpulan syarikat. Perkara berikut adalah kriteria yang perlu dipertimbangkan oleh LPU/LGU:

- (a) Kakitangan UA dibenarkan memegang ekuiti dalam SMUA. Ini adalah untuk menggalakkan pertumbuhan modal SMUA. Walau bagaimanapun, kakitangan UA yang ingin memegang ekuiti dalam SMUA perlu mematuhi peraturan UA dan mendapat kelulusan ketua PTJ masing-masing;
- (b) Kenaikan gaji tahunan, pelarasan gaji, bonus tahunan dan lain-lain imbuhan untuk kakitangan boleh diputuskan oleh Jawatankuasa Ganjaran dengan mengambil kira amalan industri, prestasi kerja dan lain-lain;
- (c) LPU/LGU dibenarkan meluluskan penetapan dan pindaan ke atas Perjanjian Bersama Kesatuan Sekerja antara SMUA dan pihak kesatuan pekerja;
- (d) Kakitangan UA yang terlibat secara langsung dalam penyelidikan dan pembangunan boleh dilantik oleh syarikat UA sebagai pakar runding, felo penyelidik, felo saintis dan seumpamanya yang membolehkan mereka meneruskan aktiviti

penyelidikan dan pembangunan dengan kemudahan yang disediakan oleh pihak SMUA;

- (e) Bagi usaha sama yang melibatkan pengkomersialan hasil penyelidikan dan pembangunan, penyelidik boleh menerima royalti, ganjaran dan yuran perundingan. Kadar royalti, ganjaran atau yuran perundingan pegawai penyelidik UA yang terlibat dalam usaha sama pengkomersialan hasil R&D hendaklah mengikut Garis Panduan Bagi Pengurusan Harta Intelek Yang Dimiliki oleh Kerajaan dan Agihan Sagu Hati Hasil Penyelidikan yang Dikomersialkan Kepada Pegawai-Pegawai Awam (Pekeliling Perkhidmatan Bil 5 Tahun 1999).

5.6.2 Usaha sama yang melibatkan pengkomersialan hasil R&D, penyelidik boleh dipertimbangkan untuk menjadi ahli LPS dalam syarikat usaha sama, ahli Jawatankuasa Teknikal dan seumpamanya bagi memberi input dalam bidang teknikal.

5.6.3 Dalam kes usaha sama di mana SMUA merupakan pemegang majoriti, LPU boleh mempertimbangkan kakitangan UA dipinjamkan ke entiti berkenaan bagi menjaga kepentingan universiti. Urusan peminjaman kakitangan UA ke entiti SMUA hendaklah mematuhi dasar dan prosedur pelantikan secara peminjaman kepada agensi swasta mengikut Pekeliling Perkhidmatan 12 Tahun 2008 dan mana-mana pekeliling berkuat kuasa dari semasa ke semasa.

5.6.4 Manakala kes SMUA yang menjalankan aktiviti pengkomersialan program pengajian sama ada di peringkat pra siswazah, pasca siswazah, sijil profesional dan seumpama dengannya boleh melantik kakitangan UA sebagai tenaga pengajar, perunding, penceramah dengan elaun dan bayaran berdasarkan polisi pembayaran UA masing-masing.

5.7 PETUNJUK PRESTASI UTAMA SYARIKAT

- 5.7.1 LPS perlu memastikan SMUA merangka pelan strategik jangka pendek, sederhana dan panjang serta menetapkan KPI yang masing-masing yang realistik berdasarkan elemen yang sesuai dengan operasi syarikat, contohnya seperti:
- (a) Petunjuk prestasi kewangan (contoh: sasaran pendapatan dan keuntungan, inisiatif pengurangan kos operasi dan sebagainya)
 - (b) Petunjuk prestasi bukan kewangan (contoh: sasaran tahap perkhidmatan, pematuhan piawai, kajian kepuasan pelanggan, produktiviti, penjagaan alam sekitar, khidmat masyarakat dan sebagainya); dan
 - (c) Menetapkan wajaran yang bersesuaian SMUA bagi setiap petunjuk berdasarkan aktiviti teras SMUA.
- 5.7.2 Bagi memastikan LPS yang dilantik menyumbang ke arah keberkesanan peranan Lembaga Pengarah, penilaian prestasi LPS secara individu dan kolektif berdasarkan rubrik penilaian yang bersesuaian perlu dilaksanakan secara tahunan dan akan digunakan sebagai asas penamatan/ pelanjutan tempoh keahlian LPS berkenaan.
- 5.7.3 UA perlu menyediakan perancangan perniagaan jangka panjang bagi membolehkan objektif penubuhan entiti komersial UA tercapai dan membentangkan kepada KPT pada setiap awal tahun.
- 5.7.4 LPU/LGU hendaklah menetapkan KPI secara tahunan untuk SMUA.
- 5.7.5 Pemantauan secara berkala oleh LPU sebanyak empat (4) kali setahun iaitu secara sukuan perlu dibuat bagi memastikan pencapaian KPI dapat dicapai.
- 5.7.6 LPU/LGU hendaklah melaporkan pencapaian KPI SMUA kepada Pengurusan Tertinggi KPT.

5.8 PEMBUBARAN, PELUPUSAN DAN PENGAMBILALIHAN

5.8.1 Pembubaran, Pelupusan dan Pengambilalihan melalui Pembelian dan Penjualan Ekuiti SMUA;

- (a) Cadangan LPS bagi sebarang pembubaran, pelupusan dan penjualan ekuiti (kepada pihak selain UA) hendaklah dibentangkan kepada LPU/LGU dan dimajukan kepada KPT untuk perakuan dan Menteri Kewangan untuk kelulusan.
- (b) Sebarang urusan penjualan ekuiti kepada UA lain perlu mendapat kelulusan daripada pihak KPT.
- (c) LPU/LGU perlu menetapkan polisi yang jelas berkenaan keperluan pembubaran ke atas SMUA yang berstatus dorman bagi mengelakkan SMUA menanggung kos operasi yang berterusan.
- (d) Sebarang proses pembubaran perlu mematuhi perkara yang diperuntukkan dalam Akta Syarikat 2016 dan Akta Kolej dan Universiti 1971.

5.9 LARANGAN

5.9.1 SMUA tidak dibenarkan menjalankan aktiviti-aktiviti yang melanggar hukum syarak (syariah) dan apa-apa peraturan dan undang-undang yang telah diperuntukkan.



KAWALAN DAN PELAPORAN SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

6.1 PENGENALAN

- 6.1.1 Garis panduan ini mengambil kira dan menyepadukan piawaian, amalan dan perbincangan berkaitan tadbir urus awam dan korporat di peringkat negara dan global, termasuk Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG) yang dikeluarkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia (SSM).
- 6.1.2 Prinsip dan amalan dalam garis panduan ini hendaklah dibaca dan diguna pakai bersama-sama dengan keperluan perundangan, garis panduan atau kod sedia ada yang mentadbir tatalaku SMUA dan LPS termasuk pelaksanaan kewajipan fidusiari mereka.
- 6.1.3 Struktur dan mekanisme pemantauan hendaklah diwujudkan bagi mengawasi penerimaan dan pelaksanaan garis panduan ini oleh UA dan SMUA serta memudahkan penambahbaikan dilaksanakan secara berkala bagi memastikannya kekal relevan dengan tujuannya.

6.2 PEMATUHAN PERATURAN

- 6.2.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan SMUA mematuhi perkara berikut:
 - (a) Peraturan mandatori Akta, Peraturan, Pekeliling, syarat dan lain-lain yang mempunyai maksud yang sama dengannya

yang berkuat kuasa pemakaiannya berasaskan kepada Perlembagaan dan Undang-Undang Malaysia.

- (b) Panduan Amalan Terbaik Piawaian atau garis panduan yang boleh dilaksanakan bagi memastikan kawalan dan pengoperasian SMUA sentiasa berada di tahap cekap dan berdaya saing seperti Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia (MCCG), *International Professional Practices Framework* (IPPF), Piawaian ISO dan sebagainya.

6.2.2 Pemakaian peraturan mandatori dan panduan amalan terbaik ini merangkumi aktiviti pengoperasian, pelaporan dan pematuhan oleh SMUA.

6.2.3 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan semua aktiviti dan urus niaga yang dilaksanakan oleh SMUA tidak menjejaskan nama Universiti.

6.2.4 UA melalui LPU/LGU melalui perwakilan dalam LPS boleh menasihati pengurusan SMUA, sekiranya terdapat keperluan, dari semasa ke semasa.

6.3 KAWALAN LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

6.3.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah melakukan penilaian prestasi terhadap ALP secara tahunan.

6.3.2 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan LPS dan ALP:

- (a) menunjukkan komitmen terhadap nilai-nilai murni seperti integriti dan akauntabiliti;
- (b) mengetahui wujudnya hubungan fidusiar antara mereka dengan SMUA yang dianggotainya;
- (c) membangunkan kod etika;
- (d) menetapkan hala tuju strategik dan kelestariannya;

- (e) membangunkan Piagam Lembaga Pengarah yang dinilai secara berkala;
- (f) menetapkan struktur, punca kuasa dan tanggungjawab tadbir urus korporat yang selari dengan amalan terbaik serta disokong oleh sistem dan peraturan pengurusan yang berkesan;
- (g) memastikan kecukupan sumber untuk memenuhi objektif SMUA;
- (h) memastikan LPS menubuhkan Jawatankuasa:
 - (i) Audit Dalam;
 - (ii) Ganjaran;
 - (iii) Pengurusan Risiko; dan
 - (iv) lain-lain jawatankuasa mengikut keperluan;
- (i) memastikan Pengerusi LPS tidak menganggotai mana-mana Jawatankuasa seperti yang dinyatakan di para (h);
- (j) LPS disokong oleh Setiausaha Syarikat yang kompeten yang boleh memberi khidmat nasihat tentang amalan tadbir urus yang baik serta memastikan peraturan dan prosedur yang berkuat kuasa dipatuhi;
- (k) membangunkan polisi dan prosedur bagi menentukan ganjaran pengarah dan pengurusan atasan SMUA serta menubuhkan Jawatankuasa Ganjaran bagi melaksanakan polisi dan prosedur ganjaran yang telah dibangunkan termasuk menyemak dan mencadangkan ganjaran pengarah dan pengurusan atasan. Rujuk **LAMPIRAN G** untuk syarat keahlian Jawatankuasa Ganjaran;
- (l) membangunkan polisi pemberi maklumat (*whistleblowing*); dan

- (m) mengikuti program latihan berkaitan tanggungjawab ALP mengikut syarat yang ditetapkan termasuk kursus berkaitan Peraturan Kewangan Kerajaan yang dianjurkan bersama oleh KPT dan MOF.

6.4 AUDIT DALAMAN

- 6.4.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan fungsi audit dalaman dilaksanakan oleh semua SMUA.
- 6.4.2 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan SMUA yang merupakan syarikat induk menubuhkan Jawatankuasa Audit untuk menjalankan pemeriksaan ke atas operasi syarikat/anak syarikat pada bila-bila masa bagi meningkatkan kawalan ke atas syarikat/anak syarikat supaya kepentingan Universiti terpelihara. Rujuk **LAMPIRAN H** untuk perincian berhubung penubuhan Jawatankuasa Audit yang merangkumi objektif penubuhan jawatankuasa, tanggungjawab jawatankuasa, keahlian jawatankuasa dan kekerapan mesyuarat.
- 6.4.3 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan SMUA yang bukan merupakan syarikat induk yang tidak mempunyai Jawatankuasa Audit membuat pelaporan kepada Jawatankuasa Audit UA. Terma Rujukan Jawatankuasa Audit adalah seperti **LAMPIRAN H**.
- 6.4.4 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan SMUA membangunkan kerangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman yang efektif serta disemak secara berkala.

6.5 PENGURUSAN RISIKO

- 6.5.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan SMUA mendedahkan maklumat berikut berhubung dengan pengurusan risiko:
 - (a) Penerangan tentang bagaimana kategori utama risiko seperti kewangan, operasi, pematuhan kepada peraturan, reputasi, keselamatan siber

dan kelestarian dinilai, serta kawalan diwujudkan bagi menangani atau mengurus risiko berkaitan;

- (b) Kerangka kerja pengurusan risiko dan kawalan dalaman yang efektif diwujudkan serta disemak secara berkala; dan
- (c) Kerangka kerja pengurusan risiko yang diguna pakai adalah selaras dengan kerangka kerja yang diiktiraf di peringkat antarabangsa.

6.6 LANTIKAN JURUAUDIT LUAR

6.6.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan SMUA melantik Juruaudit Luar yang bertauliah dan mendapatkan kelulusan pelantikan tersebut daripada LPS.

6.6.2 UA melalui LPU/LGU boleh mencadangkan mana-mana juruaudit yang bertauliah kepada SMUA.

6.7 KAWALAN AKTIVITI SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

6.7.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan:

- (a) Kawalan diwujudkan dan diselenggarakan selaras dengan aktiviti SMUA;
- (b) Kawalan ICT dibangunkan selaras dengan perkembangan teknologi terkini; dan
- (c) Polisi atau prosedur kawalan aktiviti dibangunkan dan diluluskan oleh LPS.

6.7.2 UA melalui LPU/LGU hendaklah membentuk satu Jawatankuasa Khas Bebas bagi mengesyorkan tindakan selanjutnya ke atas SMUA yang mengalami kerugian selama tiga (3) tahun berturut-turut.

6.8 PELAPORAN OLEH SYARIKAT MILIKAN UNIVERSITI AWAM

6.8.1 UA melalui LPU/LGU hendaklah memastikan SMUA menyedia dan membentangkan laporan seperti berikut:

- (a) Penyata Kewangan Tahunan.
- (b) Penyata Kewangan Disatukan atau Penyata Kewangan Syarikat yang telah diaudit hendaklah disediakan dan dibentangkan kepada LPU/LGU dalam tempoh yang ditetapkan.
- (c) Penyata Kewangan Tahunan yang disediakan hendaklah mematuhi piawaian perakaunan yang ditetapkan dan diaudit oleh juruaudit bertauliah.
- (d) Penyata Kewangan ini hendaklah disatukan dengan akaun Universiti selaras dengan peruntukan Pekeliling Perbendaharaan PA 3.2 (2021) Penyediaan dan Pembentangan Laporan Tahunan dan Penyata Kewangan Badan Berkanun Persekutuan dan arahan-arahan berkaitannya yang ditetapkan oleh agensi pusat.

6.8.2 Laporan Prestasi dan Kedudukan Kewangan secara sukuan serta analisis yang mendalam mengenainya bagi semua SMUA termasuk anak syarikat berhubung:

- (a) semua pelaburan dalam entiti lain yang dilakukan oleh SMUA yang memberikan kuasa kawalan atau pengaruh yang signifikan atau kawalan bersama;
- (b) semua penjualan kepentingan dalam entiti lain atau penutupan SMUA dan juga penjualan aset yang mempunyai nilai substantial;
- (c) Pelantikan semua ALP; sebahagian daripada ahli-ahli itu hendaklah terdiri daripada mereka yang bukan daripada pihak pengurusan Kumpulan Syarikat tetapi dilantik atas kepakaran dan pengalaman dalam bidang-bidang tertentu;
- (d) semua pinjaman yang diberikan kepada SMUA, anak syarikat atau syarikat bersekutu atau entiti usaha sama termasuk terma-terma pinjaman tersebut;
- (e) pinjaman yang substantial oleh anak syarikat sama

ada dijamin oleh SMUA atau tidak dan nilai *substantial* itu hendaklah ditetapkan oleh LPS SMUA dan Universiti atau sekurang-kurangnya bersamaan dengan Modal Berbayar Syarikat;

- (f) semua projek yang mempunyai nilai yang *substantial* termasuk kos secara terperinci dan nilai *substantial* itu hendaklah ditetapkan oleh LPS SMUA dan Universiti atau sekurang-kurangnya bersamaan dengan Modal Berbayar Syarikat.

6.8.3 SMUA perlu menyedia dan membentangkan Laporan Tadbir Urus Korporat kepada LPU/LGU secara tahunan.

6.8.4 UA digalakkan untuk memaparkan Penyata Kewangan Tahunan SMUA yang telah diaudit atau Ringkasan Analisis Kewangan SMUA di laman sesawang UA.

6.8.5 SMUA digalakkan untuk menyediakan Laporan Kelestarian (ESG Report) dengan merujuk kepada garis panduan pelaporan kelestarian yang diiktiraf di peringkat antarabangsa.

6.9 PEMBAYARAN DIVIDEN

6.9.1 Kelulusan pembayaran dividen oleh SMUA yang disyorkan oleh LPS hendaklah berdasarkan tiga prinsip berikut:

- (a) Dividen tidak sepatutnya diisytiharkan dan dibayar sekiranya pembayaran tersebut akan menyebabkan SMUA menjadi tidak solven; dan
- (b) Dividen hanya boleh diisytiharkan dan dibayar apabila SMUA mempunyai pendapatan tertahan yang positif; dan
- (c) Pengisytiharan dividen ditetapkan pada kadar 80% daripada jumlah keuntungan tahunan selepas cukai. Walau bagaimanapun, SMUA boleh memohon kepada LPU/LGU untuk mengurangkan kadar pembayaran dividen sekiranya syarikat memerlukan dana bagi tujuan pelaburan dan operasi dalam tahun semasa.



PENUTUP

Sumber penajaan pendapatan sendiri UA masih belum berada pada paras yang optimum yang menyebabkan UA masih lagi bergantung sepenuhnya kepada dana Kerajaan bagi menampung sebahagian besar perbelanjaan operasinya. Oleh yang demikian, pulangan dividen termasuk sumbangan tunai oleh SMUA amatlah diharap bagi membantu sumber kewangan universiti.

Pada masa yang sama, KPT juga berharap pematuhan UA kepada undang-undang seperti yang termaktub dalam Akta 30, Akta 598, Perlembagaan Universiti dalam aspek pelaburan dan pembiayaan akan diperkasakan. Sehubungan itu, Garis Panduan Pelaburan dan Pembiayaan oleh Universiti Awam dapat dijadikan panduan dan rujukan kepada semua UA termasuk UIAM bagi mencapai objektif utama dalam penubuhan syarikat iaitu sebagai cabang komersial untuk menjalankan perniagaan bagi menjana pendapatan kepada universiti.

Dalam jangka masa panjang, aktiviti pelaburan dan pembiayaan tidak hanya menguntungkan UA tetapi juga semua pihak pemegang taruh akan turut serta mendapat manfaat yang maksimum melalui komitmen penuh dalam melaksana serta mematuhi Garis Panduan Pelaburan dan Pembiayaan oleh Universiti Awam.

LAMPIRAN A
SENARAI SYARIKAT YANG DITUBUHKAN OLEH UNIVERSITI AWAM
SEHINGGA DISEMBER 2023

BIL.	UA	SYARIKAT MILIKAN UA	MODAL PELABURAN	
			SYER BIASA (RM)	SYER KEUTAMAAN (RM)
1.	UM	UM Holdings Sdn. Bhd.	39,860,002	-
2.	USM	USAINS Holdings Sdn. Bhd.	5,000,000	-
3.	UKM	UKM Holdings Sdn. Bhd.	7,000,000	-
		UKM Technology Sdn. Bhd.	1,000,000	-
4.	UPM	UPM Holdings Sdn. Bhd.	5,216,303	-
5.	UTM	UTM Holdings Sdn. Bhd.	2,000,002	-
		UTM Technology And Innovation Management Sdn. Bhd.	200,000	-
		Uni-Technologies Sdn. Bhd.	2,303,145	-
		UTMSPACE*	-	-
6.	UUM	UniUtama Management Holdings Sdn. Bhd.	16,500,000	3,500,000
7.	UNIMAS	UNIMAS Holdings Sdn. Bhd.	1,830,000	-
8.	UMS	UMS Investment Holdings Sdn. Bhd.	15,597,352	-
9.	UPSI	UPSI Holdings Sdn. Bhd.	5,000,000	-
10.	USIM	USIM Tjjarah Holdings Sdn. Bhd.	4,510,624	-
11.	UiTM	UiTM Holdings Sdn. Bhd.	124,375,000	135,600,000
		UiTM Private Education Sdn. Bhd.	45,000,000	-
		UiTM Technoventure Sdn. Bhd.	1,050,000	-
12.	UMT	UMT Jaya Holdings Sdn. Bhd.	3,700,000	-
13.	UTHM	UTHM Holdings Sdn. Bhd.	7,000,000	-
14.	UTeM	UTeM Holdings Sdn. Bhd.	1,000,000	-
15.	UMP	UMP Holdings Sdn. Bhd.	2,000,002	-
		UMP Advanced Education Sdn. Bhd.	1,500,000	-
16.	UNIMAP	UNIMAP Holdings Sdn. Bhd.	5,000,000	-
17.	UNISZA	UNISZA Holdings Sdn. Bhd.	7,100,000	-
18.	UMK	UMK Business Ventures Sdn. Bhd.	1,500,000	-
19.	UPNM	UPNM Holdings Sdn. Bhd.	200,002	-
20.	UIAM	IIUM Holdings Sdn. Bhd.	32,000,000	-
JUMLAH			337,442,432	139,100,000

LAMPIRAN B FIRMA PENGURUS DANA

KRITERIA PEMILIHAN FIRMA PENGURUS DANA

1. Reputasi firma pengurusan dana
2. Saiz/kekuatan kewangan syarikat
3. Prestasi yang memberangsangkan dalam aspek jumlah pulangan pelaburan
4. Ketekalan prestasi pulangan
5. Kecekapan pengurusan risiko syarikat
6. Ketelusan proses pelaburan syarikat
7. Yuran yang kompetitif

MANDAT PELABURAN FIRMA PENGURUS DANA

1. Pelaburan firma pengurusan dana adalah tidak terhad kepada pasaran bon (*bond market*) dan pasaran wang (*money market*) sahaja.
2. Tidak dibenarkan jual/beli syer melalui pembiayaan margin atau jualan singkat (*short-selling*).
3. Firma pengurusan dana tidak dibenarkan melabur dalam instrumen *derivative*.
4. Firma pengurusan dana hanya dibenarkan untuk melabur di dalam bon yang mempunyai perkadaran kredit sekurang-kurangnya bon bertaraf A.
5. Jika berlaku kerugian, firma pengurusan dana dikehendaki untuk menghentikan urusan niaga pelaburan dan memaklumkan kepada Pengurusan UA mengikut mandat yang diberikan oleh LPU/LGU.
6. Terma penganan penalti dalam perjanjian boleh dikenakan kepada firma pengurusan dana sekiranya terdapat sebarang ketidakpatuhan dan kecuaiannya oleh pengurusan dana.

LAMPIRAN C

SENARAI SEMAK DOKUMEN BAGI PERMOHONAN KELULUSAN MENTERI KEWANGAN TERHADAP PELABURAN/PINJAMAN/ PENUBUHAN SYARIKAT OLEH BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

DOKUMEN-DOKUMEN PERLU

1. Surat permohonan daripada Kementerian Pengawal (termasuk asas pertimbangan Kementerian Pengawal) berserta kelulusan/perakuan Menteri Bertanggungjawab.
2. Kelulusan daripada Lembaga Pengarah Badan Berkanun (sertakan cabutan minit mesyuarat lengkap berserta senarai kehadiran).
3. Salinan Penyata Kewangan Badan Berkanun/Syarikat Badan Berkanun yang telah diaudit untuk tempoh tiga tahun terkini berserta Akaun Pengurusan terkini yang telah disahkan.
4. Kertas permohonan yang mengandungi maklumat berikut :
 - 4.1 Tujuan dan jenis permohonan sama ada pelaburan/pinjaman/penubuhan syarikat dengan memperincikan klausa di bawah Akta/Peraturan berkaitan yang membenarkan (sertakan Akta/Peraturan berkaitan).
 - 4.2 Latar belakang/sejarah/kronologi permohonan.
 - 4.3 Cadangan sumber pembiayaan untuk pelaburan/pinjaman/penubuhan syarikat.
 - 4.4 Justifikasi dan syor terhadap permohonan.
 - 4.5 Analisis risiko dan pelan mitigasi risiko.
 - 4.6 *Market/ Feasibility study report*.
 - 4.7 Unjuran Aliran Tunai (dalam bentuk *hardcopy* dan *active working sheet*) yang memperincikan maklumat-maklumat berikut:
 - i. Andaian dan asas-asas yang digunakan dalam unjuran aliran tunai.
 - ii. Dokumen/Maklumat yang menyokong andaian dalam unjuran tunai (contoh: Statistik Kerajaan, Laporan Perunding, Laporan Juruanalisis, Laporan Penilaian Bertauliah dan lain-lain).

- iii. Untuk permohonan pelaburan/penubuhan syarikat:
 - a. Financial Appraisal termasuk pengiraan *Net Present Value*, *Internal Rate of Return*, *Sensitivity Analysis*, *Cost Benefit Analysis* dan lain-lain (berserta andaian); dan
 - b. *Product and performance of fund manager*.

ATAU

Untuk permohonan pinjaman: *Repayment Schedule Plan and Repayment Ability Analysis* termasuk pengiraan *Debt Coverage Ratio*, *Interest Coverage Ratio*, *Debt-to-Equity Ratio* (berserta andaian)

- 4.8 **Untuk permohonan penubuhan syarikat**, sila nyatakan cadangan modal berbayar, senarai ahli Lembaga Pengarah dan Pelan Perniagaan Syarikat.

5. **Untuk permohonan pelaburan/penubuhan Syarikat:** *Term Sheet* perjanjian jual beli/ usaha sama/kontrak yang berkaitan berserta klausa tertakluk kelulusan Menteri Kewangan dalam *Condition Precedent*;

ATAU

Untuk permohonan pinjaman: *Term Sheet* kontrak pinjaman/ surat tawaran pinjaman dengan perincian jenis dan terma pinjaman, kadar pinjaman, jadual bayaran, cagaran dikenakan dan lain-lain.

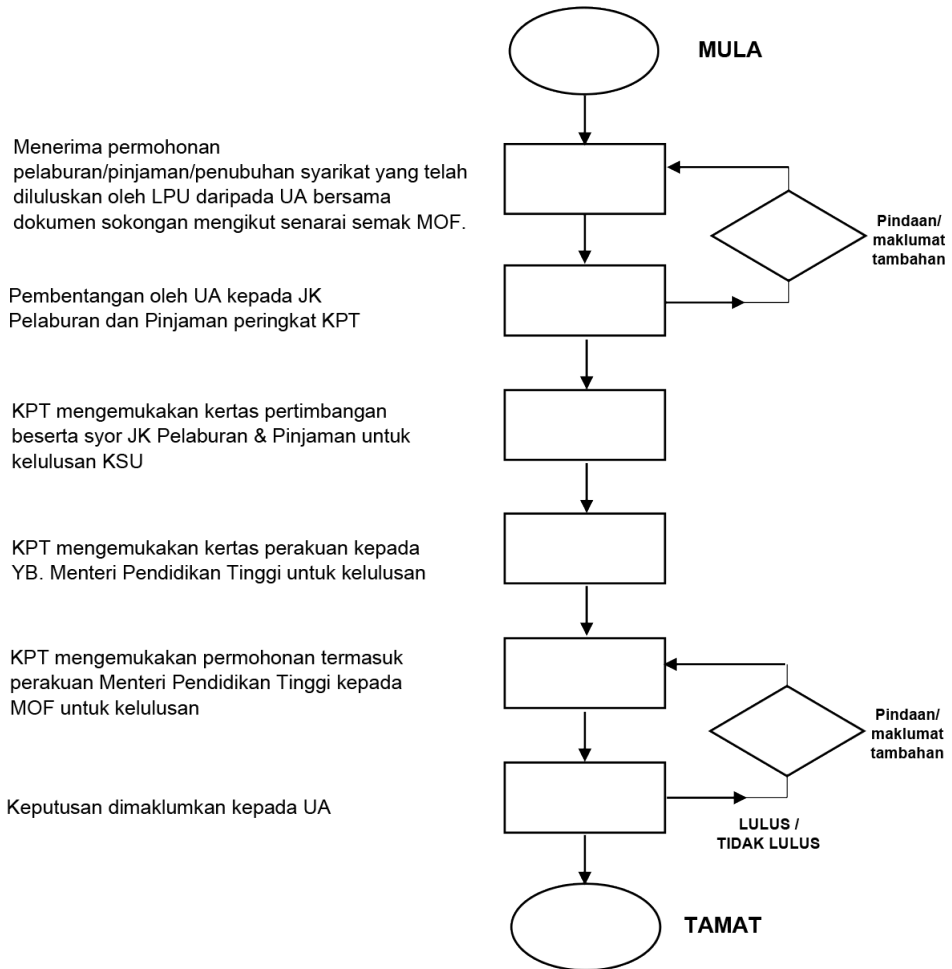
6. **Untuk permohonan pinjaman:** Perbandingan terma pinjaman di antara institusi kewangan dan analisis yang berkenaan.

NOTA :

- Keperluan maklumat di atas adalah **BERGANTUNG** kepada jenis permohonan.
- Permohonan **TIDAK AKAN DIPROSES** sekiranya dokumen/maklumat yang dikemukakan **TIDAK LENGKAP**.
- Maklumat tambahan lain akan dipohon secara berasingan **SEKIRANYA PERLU** berdasarkan *case by case*.
- Agensi adalah bertanggungjawab untuk memastikan maklumat yang dikemukakan adalah **BENAR**.

LAMPIRAN D

CARTA ALIR PERMOHONAN PELABURAN, PEMBIAYAAN DAN PENUBUHAN SYARIKAT OLEH UNIVERSITI AWAM



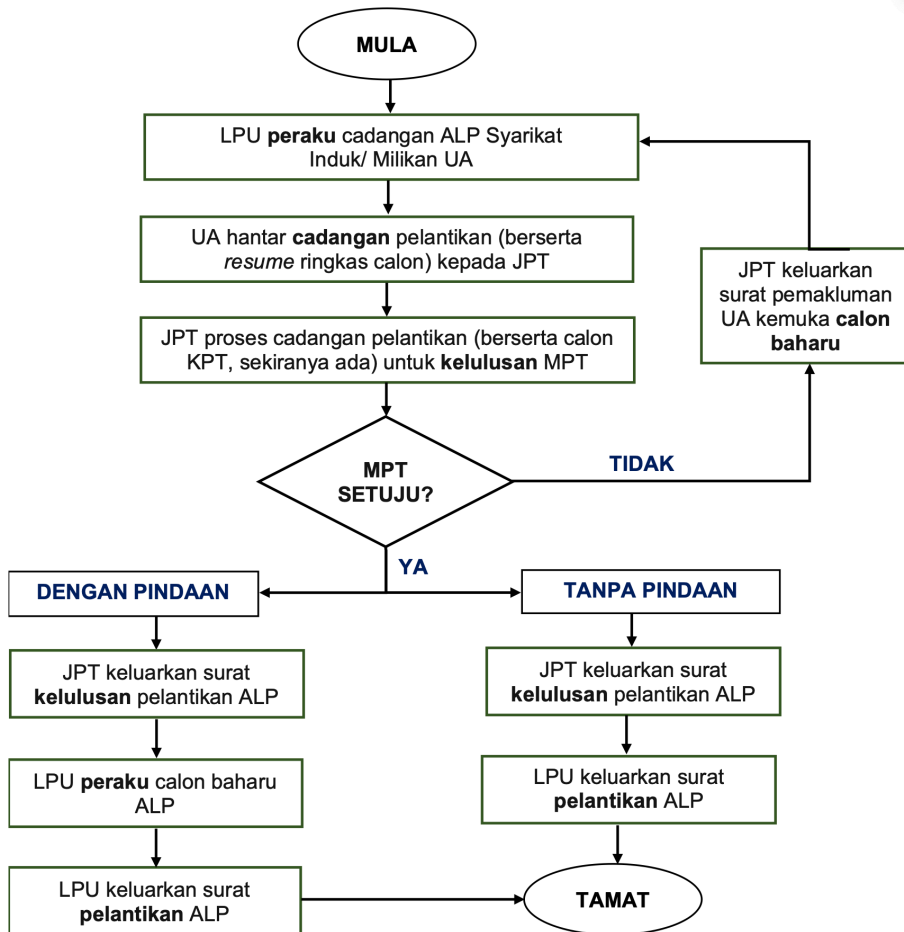
LAMPIRAN E

GARIS PANDUAN PELANTIKAN PENERUSI, ALP DAN MD/CEO SYARIKAT UA

PERKARA	PENERUSI	ALP	MD/CEO
Kelayakan Pendidikan	Sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Muda atau lain-lain kelayakan yang setaraf dengannya di dalam apa-apa bidang.	Sekurang-kurangnya Ijazah Sarjana Muda atau lain-lain kelayakan yang setaraf dengannya di dalam apa-apa bidang.	Sekurang-kurangnya pendidikan tertiary/ kelayakan profesional atau lain-lain kelayakan yang setaraf dengannya.
Pengalaman	Mempunyai pengalaman berkhidmat di dalam industri dan bidang yang berkaitan atau kepakaran perakaunan/ perundangan/ Kewangan Tempoh pengalaman selama lebih 15 tahun dalam peringkat membuat keputusan.	Mempunyai pengalaman berkhidmat di dalam industri dan bidang yang berkaitan atau kepakaran perakaunan/ perundangan/ Kewangan/audit Tempoh pengalaman selama lebih 10 tahun dalam peringkat membuat keputusan. (sekurang sekurangunya salah seorang ALP mempunyai kepakaran dalam bidang perakaunan/ audit bagi memenuhi keperluan J/Kuasa Audit)	Mempunyai pengalaman di dalam industri dan bidang yang berkaitan. Tempoh pengalaman selama lebih 10 tahun dalam peringkat membuat keputusan.
Kepakaran	Sekurang-kurangnya telah memegang jawatan tinggi (membuat keputusan strategik) dalam sebuah organisasi awam atau swasta.	Pernah memegang jawatan penting dalam sesebuah organisasi awam atau swasta.	Pernah memegang jawatan tinggi/kanan dalam organisasi awam atau swasta.
Tapisan Keutuhan	Tapisan keutuhan akan dijalankan oleh pihak Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) sebagai salah satu prosedur (<i>requirement</i>) bagi calon yang telah dilantik untuk mempertingkatkan integriti syarikat.		

LAMPIRAN F

CARTA ALIR PELANTIKAN AHLI LEMBAGA PENGARAH SYARIKAT INDUK/MILIK UNIVERSITI AWAM



Akronim

- LPU – Lembaga Pengarah Universiti
- ALP – Ahli Lembaga Pengarah
- UA – Universiti Awam
- JPT – Jabatan Pendidikan Tinggi
- KPT – Kementerian Pendidikan Tinggi
- MOF – Kementerian Kewangan
- MPT – Menteri Pendidikan Tinggi

LAMPIRAN G

SYARAT KEAHLIAN JAWATANKUASA GANJARAN

Berikut adalah syarat-syarat bagi keahlian Jawatankuasa Ganjaran:

1. Ahli Jawatankuasa Ganjaran hendaklah dilantik daripada kalangan pengarah bukan eksekutif.
2. Bilangan majoriti Ahli Jawatankuasa Ganjaran hendaklah terdiri daripada pengarah bebas.
3. Pengarah eksekutif tidak boleh terlibat dalam perbincangan untuk menetapkan ganjaran mereka.
4. Pengarah yang merupakan pemegang syer syarikat atau pemegang syer dengan kepentingan kawalan yang mempunyai nominee atau pengarah yang berkaitan dalam LPS juga tidak boleh mengambil bahagian dalam pengundian berhubung resolusi bagi meluluskan yuran pengarah dalam mesyuarat agung.

LAMPIRAN H

TERMA RUJUKAN JAWATANKUASA AUDIT SYARIKAT

1. Objektif Penubuhan Jawatankuasa Audit
 - (a) Membantu LPS mengawasi dasar, sistem perakaunan, kawalan dalaman, laporan kewangan dan etika perniagaan SMUA, anak syarikat, syarikat bersekutu dan entiti usaha sama;
 - (b) Menentukan sumber-sumber kewangan diuruskan dengan efisien dan efektif;
 - (c) Memainkan peranan sebagai mekanisma penyemakan dan pengimbangan (*check and balance*) terhadap pengurusan semua lapisan SMUA, anak syarikat, syarikat bersekutu dan entiti usaha sama;
 - (d) Memastikan peruntukan-peruntukan statutori yang diwajibkan oleh Akta Syarikat 2016 sentiasa dipatuhi sepenuhnya; dan
 - (e) Memastikan keperluan dan fungsi Audit Dalaman adalah efektif serta boleh berfungsi secara bebas.
2. Tanggungjawab Jawatankuasa Audit
 - (a) Meluluskan pelantikan atau penggantian Ketua Audit Dalaman atau penyedia perkhidmatan jika fungsi audit dalaman dilaksanakan melalui penyumberan luar (*outsourcing*);
 - (b) Memastikan kebebasan aktiviti audit dalaman supaya ia dapat berjalan dengan lancar dan efektif;
 - (c) Mengadakan kajian audit atau pemeriksaan khas apabila diperlukan;
 - (d) Menyemak aktiviti dan pencapaian audit dalaman;

- (e) Mengkaji dan mengawasi rancangan korporat bagi semakan dan kawalan dalaman terutama dari segi pengurusan kewangan;
- (f) Menyemak dan menguji sistem perakaunan bagi memastikan kawalan dalaman mencukupi dan efektif selari dengan perubahan ikhtisas yang berlaku dalam bidang perakaunan;
- (g) Mengesan kelemahan dalam sistem pengurusan dan mengesyorkan penambahbaikan;
- (h) Mengkaji dan mencadangkan kaedah-kaedah yang sesuai untuk melindungi aset dan mengesahkan kewujudan aset SMUA, anak syarikat, syarikat bersekutu dan entiti usaha sama;
- (i) Mengkaji dan memeriksa sebarang cadangan hapus kira hutang SMUA dan anak syarikat sebelum diluluskan;
- (j) Mengkaji dan meluluskan pelan audit tahunan;
- (k) Mengkaji pandangan dan teguran audit luar dan memastikan pengurusan SMUA mengambil tindakan pembedahan dan penambahbaikan;
- (l) Mengkaji prestasi juruaudit luar dan mencadangkan kepada LPS mengenai pelantikan semula juruaudit dan kadar yuran tahunan;
- (m) Mengadakan mesyuarat bersama Audit Dalam dan Audit Luar sekurang-kurangnya dua (2) kali setahun tanpa dihadiri oleh LPS lain dan pengurusan tertinggi semua SMUA dan anak syarikatnya;
- (n) Mengkaji dan memeriksa penyata kewangan tahunan SMUA dan anak syarikat sebelum mengemukakannya kepada LPS untuk kelulusan;
- (o) Mengkaji dan menasihati LPS berhubung dengan apa-apa penyata kewangan dan laporan kewangan yang lain;

- (p) Melaksanakan fungsi-fungsi yang ditetapkan oleh LPS dari semasa ke semasa; dan
- (q) Melaporkan kepada pihak pengurusan mengenai kakitangan yang didapati telah melakukan sebarang penyelewengan untuk tindakan yang sesuai.

3. Keahlian Jawatankuasa Audit

- (a) Pelantikan ahli oleh LPS;
- (b) Bilangan ahli maksimum adalah lima orang. Tiga daripadanya (termasuk Pengerusi) mestilah terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif serta bebas dan dua ahli yang lain terdiri dari orang luar iaitu bukan pengarah dan bukan dari pengurusan SMUA, anak syarikat, syarikat bersekutu dan entiti usaha sama;
- (c) Bilangan ahli minimum adalah tiga orang. Dua daripadanya (termasuk Pengerusi) mestilah terdiri daripada Pengarah Bukan Eksekutif serta bebas manakala seorang lagi dari orang luar iaitu bukan pengarah dan bukan dari pengurusan SMUA, anak syarikat, syarikat bersekutu dan entiti usaha sama;
- (d) Sekurang-kurangnya seorang dari Ahli Jawatankuasa Audit hendaklah mempunyai pengetahuan dan pengalaman di dalam bidang audit dan perakaunan;
- (e) Ahli yang terdiri dari orang luar hendaklah mempunyai kepakaran atau pengalaman yang mendalam dalam bidang aktiviti utama syarikat berkenaan;
- (f) Ahli-ahli daripada pihak pengurusan tidak boleh menjadi ahli jawatankuasa ini;
- (g) Jawatankuasa Audit boleh mengundang mana-mana orang untuk menghadiri mesyuarat jika berkaitan dengan apa-apa perkara yang akan dibincangkan; dan
- (h) Ketua Audit Dalam/Audit Dalam SMUA akan menjadi

setiasaha bagi jawatankuasa ini dan hendaklah mempunyai kelulusan dan pengalaman yang berkaitan serta bertanggungjawab kepada Pengerusi Jawatankuasa Audit.

4. Kekerapan Mesyuarat

Mesyuarat Jawatankuasa Audit hendaklah diadakan sekurang-kurangnya empat (4) kali setahun.



Kementerian Pendidikan Tinggi

No. 2, Menara 2, Jalan P5/6, Presint 5,
62200 Putrajaya, Malaysia

ISBN 978-967-26960-6-3



9 789672 696063



03 8000 8000



80008000@mygcc.gov.my



www.mohe.gov.my

KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI