

RCI TABUNG HAJI

Apa Yang Sebenarnya Berlaku dan Mengapa Ia Penting Untuk Politik Reformasi

Laporan RCI Tabung Haji bukan sekadar cerita tentang aset, hibah atau siapa yang memerintah. Ia menunjukkan bagaimana institusi rakyat boleh terdedah apabila kuasa politik, pengurusan kewangan dan tadbir urus tidak mempunyai semak dan imbang yang mencukupi.

Inti pati: masalah utama yang digambarkan RCI ialah kegagalan sistem tadbir urus - bukan semata-mata satu transaksi, satu pentadbiran atau satu individu.

Perbincangan mengenai Tabung Haji sering menjadi sangat politik.

Ada yang mengatakan institusi itu berada dalam keadaan baik sebelum pertukaran kerajaan pada 2018. Ada pula yang mengatakan kedudukan kewangannya ketika itu sebenarnya jauh lebih buruk daripada yang diketahui umum.

Kemudian muncul pula perdebatan mengenai pemindahan aset kepada Urusharta Jamaah Sdn. Bhd., kadar hibah yang jatuh, subsidi haji dan dakwaan bahawa aset Tabung Haji telah "dijual".

Masalahnya, banyak perbincangan ini berlaku melalui slogan politik.

Laporan Suruhanjaya Siasatan Diraja mengenai pengurusan dan operasi Lembaga Tabung Haji memberikan gambaran yang jauh lebih kompleks. RCI tersebut menyiasat pengurusan dan operasi Lembaga Tabung Haji bagi tempoh 2014 hingga 2020.

Dan jika laporan ini dibaca sebagai satu keseluruhan, mesej terbesarnya sebenarnya bukan mengenai satu parti atau satu individu. Ia mengenai kelemahan institusi.

Masalah Tabung Haji bukan bermula dengan satu transaksi

Salah satu penemuan terpenting RCI ialah struktur tadbir urus Tabung Haji sendiri mempunyai kelemahan.

Akta Tabung Haji 1995 memberikan kuasa yang sangat luas kepada Menteri termasuk dalam soal pengurusan, dana dan pelaburan.

RCI mendapati bahawa Menteri Hal Ehwal Agama yang bertanggungjawab menyelia Tabung Haji ketika itu mempunyai kepakaran utama dalam hal ehwal agama. Dalam soal kewangan dan pelaburan, Menteri banyak bergantung kepada cadangan pihak pengurusan serta Lembaga.

RCI kemudian mencadangkan supaya tanggungjawab berhubung haji dan tanggungjawab berhubung kewangan serta pelaburan tidak diletakkan sepenuhnya di bawah seorang Menteri.

Ini sebenarnya satu persoalan asas dalam tadbir urus: patutkah seorang Menteri mempunyai kuasa yang begitu luas terhadap sebuah institusi yang mengurus puluhan bilion ringgit simpanan rakyat?

Jawapan RCI secara prinsipnya ialah tidak.

Bila pelantikan politik bertemu institusi kewangan

RCI juga mendapati bahawa syarat bagi seseorang dilantik sebagai anggota Lembaga Tabung Haji ketika itu terlalu umum.

Akta menetapkan anggota Lembaga mestilah seorang Muslim dan warganegara Malaysia, tetapi tidak menetapkan secara jelas kepakaran profesional tertentu seperti kewangan, ekonomi, perakaunan atau perniagaan.

Dalam tempoh yang disiasat, beberapa ahli politik turut dilantik ke dalam Lembaga. RCI menyatakan bahawa penglibatan ahli politik dalam pengurusan Tabung Haji telah menimbulkan masalah persepsi serta pertentangan politik. Lebih penting, RCI turut mendapati terdapat keputusan berkaitan hibah, bayaran haji dan Bantuan Kewangan Haji yang didorong oleh unsur politik.

Sebab itulah antara syor paling jelas RCI ialah ahli politik aktif tidak sepatutnya menjadi Pengerusi atau anggota Lembaga Tabung Haji dan anak syarikatnya. RCI mencadangkan larangan itu dimasukkan terus ke dalam Akta.

Ini satu prinsip reformasi yang sangat penting. Tidak cukup sekadar mengatakan, "lantik ahli politik yang lebih baik". Sistem yang baik sepatutnya direka supaya orang politik tidak perlu berada di situ sejak awal.

Kedudukan kewangan 2017 jauh lebih serius daripada yang digambarkan

Antara bahagian paling penting dalam laporan RCI ialah kedudukan kewangan Tabung Haji sebelum proses penstrukturan.

RCI merujuk kepada semakan kewangan PwC. Jika piawaian MFRS diguna pakai sepenuhnya bagi tahun kewangan 2017, RCI menyatakan Tabung Haji sepatutnya merekodkan kerugian bersih sekitar RM1.4 bilion, bukannya keuntungan RM3.4 bilion seperti yang direkodkan dalam laporan kewangan pada masa itu.

Dalam analisis yang sama, pelarasan PwC menunjukkan kerugian terkumpul sekitar RM4.683 bilion pada akhir 2017.

Ini penting kerana ia menunjukkan bahawa perdebatan mengenai Tabung Haji tidak boleh disederhanakan kepada: "Dulu untung. Selepas tukar kerajaan tiba-tiba dikatakan rugi."

RCI sendiri mendapati bahawa terdapat masalah sebenar pada cara kedudukan kewangan institusi itu dinilai dan dilaporkan.

Masalah RAV dan bagaimana nilai aset dikira

Salah satu isu teknikal terbesar ialah penggunaan Realisable Asset Value, atau RAV.

RCI mendapati bahawa dalam menentukan kemampuan membayar hibah, pengurusan Tabung Haji tidak semata-mata menggunakan nilai aset dan liabiliti seperti yang dilaporkan dalam penyata kewangan. Sebaliknya, RAV digunakan.

Masalahnya, RCI mendapati sebahagian pengiraan RAV bergantung kepada anggaran pengurusan.

Dalam satu contoh melibatkan TH Plantations, nilai aset hartanah berjumlah sekitar RM4.6 bilion digunakan dalam pengiraan. Tetapi hanya kira-kira RM556 juta daripada nilai tersebut berdasarkan laporan penilai profesional, manakala baki kira-kira RM4.044 bilion berdasarkan anggaran pengurusan.

Ini bukan isu kecil. Apabila nilai aset digunakan untuk menentukan sama ada keuntungan boleh diagihkan, cara aset tersebut dinilai menjadi sangat penting.

Jika nilai aset terlalu optimistik, keuntungan yang kelihatan wujud di atas kertas mungkin tidak menggambarkan kekuatan kewangan sebenar institusi.

Hibah tinggi memang popular. Tetapi siapa membayar harganya?

Salah satu bahagian laporan yang patut diberi perhatian ialah hubungan antara kadar hibah, risiko pelaburan dan jangkaan pendeposit.

RCI mendapati pembayaran hibah yang tinggi telah memberi tekanan kepada kewangan Tabung Haji. Apabila pendeposit sudah terbiasa dengan pulangan tinggi, pengurusan menghadapi tekanan untuk terus memberikan pulangan yang tinggi.

Masalahnya, pulangan tinggi biasanya memerlukan risiko pelaburan yang lebih tinggi. RCI mendapati Tabung Haji terdedah kepada pelaburan ekuiti yang lebih besar dan turun naik pasaran apabila cuba mendapatkan pulangan yang lebih tinggi.

Inilah salah satu pengajaran dasar paling besar daripada episod Tabung Haji: dasar yang popular tidak semestinya dasar yang mampan.

Kerajaan boleh mengumumkan hibah tinggi. Kerajaan boleh mengekalkan bayaran haji yang rendah. Kerajaan boleh memberi subsidi. Tetapi akhirnya seseorang tetap perlu membayar kos tersebut.

Jika institusi dipaksa memenuhi jangkaan politik yang tidak sepadan dengan kemampuan kewangannya, masalah itu hanya ditangguhkan kepada masa hadapan.

Jadi mengapa Urusharta Jamaah diwujudkan?

Pada Disember 2018, kerajaan melaksanakan Pelan Pemulihan dan Penstrukturan Semula Tabung Haji.

Urusharta Jamaah Sdn. Bhd. atau UJSB ditubuhkan sebagai syarikat milik Menteri Kewangan Diperbadankan untuk mengambil alih aset tertentu dan membantu menangani jurang antara aset dan liabiliti.

RCI sendiri mengambil maklum kewajaran dan kepentingan usaha pemulihan tersebut bagi memastikan kelangsungan Tabung Haji.

Sebanyak 106 saham tersenarai, sebuah syarikat perladangan dan 29 aset hartanah dipindahkan. Nilai pemindahan aset tersebut adalah sekitar RM19.9 bilion, berbanding nilai pasaran kira-kira RM9.7 bilion ketika itu.

Ini sangat penting dalam menilai dakwaan bahawa kerajaan ketika itu hanya "menjual" atau "merampas" aset Tabung Haji. Realitinya jauh lebih kompleks.

Pemindahan aset tersebut adalah sebahagian daripada usaha menutup jurang kewangan dan memulihkan kedudukan kunci kira-kira Tabung Haji.

Tetapi struktur Urusharta Jamaah bukan tanpa risiko

Pada masa yang sama, laporan RCI tidak menggambarkan UJSB sebagai penyelesaian tanpa masalah.

UJSB menerbitkan Sukuk bernilai nominal RM27.5 bilion kepada Tabung Haji. RCI mengambil maklum bahawa kemampuan UJSB melunaskan keseluruhan Sukuk itu mempunyai pergantungan besar kepada dana Kerajaan.

Maksudnya mudah. Masalah aset Tabung Haji memang distrukturkan semula. Tetapi sebahagian risiko akhirnya dipindahkan kepada Kerajaan Persekutuan.

Oleh sebab itu, perdebatan yang serius tidak sepatutnya memilih salah satu daripada dua slogan ekstrem: "Penstrukturan itu satu rompak" atau "Penstrukturan itu sempurna dan tidak mempunyai kos".

Kedua-duanya terlalu mudah. Pendekatan yang lebih matang ialah mengakui bahawa terdapat masalah kewangan yang sebenar, penstrukturan diperlukan, tetapi penyelesaian itu sendiri mempunyai kos dan risiko fiskal yang perlu diuruskan.

RCI juga mengkritik keputusan selepas 2018

Satu perkara yang tidak patut disembunyikan ialah laporan RCI bukan hanya mengkritik apa yang berlaku sebelum pertukaran kerajaan 2018.

RCI turut mempersoalkan beberapa keputusan selepas itu. Contohnya, Panel Pelaburan Tabung Haji dibubarkan pada 2018 dan digantikan dengan struktur lain.

RCI akhirnya mencadangkan Panel Pelaburan, Jawatankuasa Penasihat Syariah dan Jawatankuasa Urusan Haji dikanunkan secara khusus supaya struktur penting sebegini tidak boleh diubah dengan mudah oleh mana-mana pentadbiran.

Ini menjadikan laporan RCI lebih bernilai. Ia bukan dokumen untuk membuktikan bahawa satu kerajaan sentiasa betul dan kerajaan lain sentiasa salah.

Ia menunjukkan bahawa kelemahan sistem boleh berlaku merentasi kerajaan. Sebab itu reformasi institusi lebih penting daripada pertukaran individu semata-mata.

Pegawai profesional juga mesti dilindungi daripada campur tangan politik

RCI turut meneliti penamatan perkhidmatan Ketua Pegawai Eksekutif Tabung Haji, Datuk Nik Mohd Hasyudeen Yusoff, dan Pengerusi Tan Sri Md Nor Md Yusof sebelum tempoh perkhidmatan mereka tamat.

RCI mendapati kedua-duanya telah memberikan perkhidmatan yang baik dan sedang melaksanakan penambahbaikan terhadap Tabung Haji. Menurut RCI, penamatan secara mengejut tanpa sebab memberi kesan kepada proses penambahbaikan yang sedang berjalan.

Atas sebab itu, RCI mencadangkan supaya proses penamatan anggota Lembaga dirujuk kepada badan bebas dan sebab munasabah diberikan.

Prinsipnya penting: profesional yang mengurus institusi awam tidak sepatutnya hidup dalam ketakutan bahawa kerjaya mereka boleh berakhir hanya kerana landskap politik berubah.

Apa maknanya untuk BERSAMA?

Prinsip-prinsip yang dicadangkan RCI mempunyai hubungan yang jelas dengan agenda politik reformasi.

BERSAMA, jika mahu menjadi gerakan politik yang benar-benar berbeza, sepatutnya mengambil beberapa pengajaran besar daripada episod Tabung Haji:

- GLC dan badan berkanun perlu dipimpin berdasarkan kompetensi, bukan ganjaran politik.
- Ahli politik aktif tidak sepatutnya mendominasi lembaga institusi kewangan rakyat.
- Kuasa Menteri perlu mempunyai semak dan imbang.
- Keputusan kewangan mesti berasaskan angka sebenar, bukan keperluan politik.

- Subsidi perlu membantu mereka yang memerlukan tanpa merosakkan kelestarian institusi.
- Pegawai profesional mesti diberikan ruang untuk membuat keputusan berdasarkan kepakaran.
- Institusi perlu direka supaya kekal kukuh tidak kira siapa yang menjadi kerajaan.

Ini bukan sekadar soal pengurusan Tabung Haji. Ia menyentuh persoalan lebih besar tentang bagaimana institusi awam Malaysia patut diurus: profesional, telus, bebas daripada tekanan politik dan bertanggungjawab kepada rakyat.

Reformasi sebenar bukan mencari "orang baik"

Politik Malaysia terlalu lama bergantung kepada satu idea: kita cuma perlu meletakkan orang yang betul di tempat yang betul.

Tetapi laporan seperti RCI Tabung Haji menunjukkan mengapa pendekatan itu tidak mencukupi.

Hari ini mungkin kita mempunyai Menteri yang baik. Esok mungkin tidak. Hari ini mungkin kita mempunyai Pengerusi yang profesional. Lima tahun lagi mungkin seseorang yang lain dilantik.

Sebab itulah reformasi sebenar bukan sekadar mencari individu yang baik. Reformasi sebenar ialah membina sistem yang menghadkan apa yang boleh dilakukan oleh individu yang buruk.

RCI sendiri akhirnya mengesyorkan pengurusan profesional dan pengurangan campur tangan politik dalam Tabung Haji.

Itulah sebenarnya pengajaran terbesar daripada keseluruhan episod ini.

Institusi lebih penting daripada parti

Tabung Haji ialah institusi umat Islam dan institusi negara. Ia tidak sepatutnya menjadi milik mana-mana parti politik.

Begitu juga KWSP, Khazanah, Petronas, institusi pengawal selia, universiti awam atau mana-mana badan yang memegang amanah rakyat.

Kerajaan akan bertukar. Menteri akan bertukar. Parti akan naik dan turun. Tetapi institusi mesti terus berfungsi.

Dalam konteks BERSAMA, inilah medan politik yang sepatutnya diperjuangkan: bukan bagaimana kita memastikan orang kita menguasai institusi, tetapi bagaimana kita memastikan institusi tidak boleh dikuasai sesuka hati oleh sesiapa pun.

Itulah perbezaan antara politik kuasa dan politik reformasi.

Malaysia tidak hanya memerlukan pemimpin yang baik. Malaysia memerlukan institusi yang tetap baik walaupun suatu hari nanti kita mendapat pemimpin yang tidak baik.