

**POLISI PENJANAAN PENDAPATAN  
INSTITUT SUKAN NEGARA (ISN) 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)**

**SEKSYEN I: RASIONAL DAN OBJEKTIF POLISI**

	<u>m/s</u>
1 Rasional	3
2 Objektif Polisi	4
3 Takrifan	5
4 Keselarasan dengan Misi Institut, Polisi dan Peraturan Sedia Ada	8
5 Punca Kuasa	9

**SEKSYEN II: PRINSIP DAN SKOP PENDAPATAN**

6 Prinsip Utama	18
7 Peranan Entiti di ISN dalam Hal Penjanaaan	19
8 Skop Penjanaaan Pendapatan	23

**SEKSYEN III: PENGURUSAN AKTIVITI PENJANAAN PENDAPATAN**

9 Pengurusan Aktiviti Penjanaaan Pendapatan	30
---	----

**SEKSYEN IV: PENGURUSAN ANAK SYARIKAT ISN**

10 Prinsip Utama	40
11 Fasa Peralihan	41
12 Rujukan	42

## SEKSYEN I: RASIONAL DAN OBJEKTIF POLISI

### 1. RASIONAL

- 1.1 Institut Sukan Negara (ISN) bergantung hampir sepenuhnya kepada peruntukan mengurus daripada kerajaan. Model ini kelihatan tidak lestari memandangkan kos operasi yang semakin meningkat. Kebergantungan ini juga boleh membantutkan usaha ISN untuk terus memainkan peranan sebagai Pusat Kecemerlangan Sains, Perubatan dan Teknologi Sukan Negara.
- 1.2 Oleh yang demikian, inisiatif penjanaaan pendapatan dan perancangan pengkomersialan yang lebih mampan perlu diberikan keutamaan supaya ISN boleh terus berkembang maju dengan sumber kewangan yang kukuh.
- 1.3 Inisiatif penjanaaan pendapatan ISN selari dengan hasrat penubuhan ISN (Kenyataan Rasmi Parlimen, RUU Akta ISN) untuk mendokong aspirasi Industri Sukan Kementerian dan mengkomersialkan kepakaran bagi mengurangkan kebergantungan kepada peruntukan kerajaan. Sasaran umum penjanaaan yang ditetapkan adalah 60-65% daripada keseluruhan kos operasi menjelang 2024.
- 1.4 Penjanaaan pendapatan akan digerakkan oleh Bahagian Pengkomersialan ISN dengan penyertaan langsung dan bermakna oleh semua entiti yang berkemampuan di ISN.
- 1.5 Strategi penjanaaan pendapatan perlu dipandu oleh satu polisi yang membolehkan aktiviti penjanaaan yang dinamik kerana pelbagai faktor seperti ekonomi, persekitaran dan governan yang sentiasa berubah.

## 2. OBJEKTIF POLISI

Objektif polisi ini adalah:

- 2.1 sebagai garis panduan dalam pengurusan aktiviti penjaan dan pengkomersialan di ISN bagi memastikan pelaksanaannya mengikut peraturan yang telah ditetapkan. Oleh itu polisi penjaan ini mengandungi rujukan terhadap punca kuasa, prinsip utama, peranan entiti di ISN dalam hal penjaan pendapatan, pengurusan aktiviti penjaan pendapatan, sumber pembiayaan, dan perkara-perkara lain yang berkaitan.
- 2.2 menjalankan aktiviti-aktiviti penjaan melalui garis panduan yang jelas dan proses pelaksanaan yang berintegriti dan teratur.
- 2.3 sebagai pusat inovasi dan bank idea di dalam mempelbagaikan saluran pendapatan dalam ISN.
- 2.4 menyokong usaha melestarikan kewangan ISN bagi menempuh cabaran pada masa akan datang.
- 2.5 memperkasa aktiviti-aktiviti yang dapat menjana pendapatan sedia ada dan tidak terhad kepada penawaran perkhidmatan kepada Majlis Sukan Negara (MSN), aktiviti penyelidikan, pembangunan dan pengkomersialan (R, D & C), perundingan, program pendidikan atau aktiviti yang dilaksanakan anak syarikat ISN.
- 2.6 polisi ini juga memberi panduan kepada Entiti ISN dan juga semua warga ISN mengenai tatacara penjaan pendapatan.

### 3. TAKRIFAN

Polisi ini menggunakan takrifan yang mempunyai definisi dalam konteks penjanaan pendapatan ISN.

3.1 Institut Sukan Negara ialah sebuah Badan Berkanun Persekutuan yang ditubuhkan pada September 2011 di bawah Akta Institut Sukan Negara 2011 (Akta 729).

3.2 Pihak Berkuasa ISN – Kuasa dan Tanggungjawab

3.2.1 Lembaga Institut (LI) merupakan pihak yang bertanggungjawab mengelola, membuat polisi dan mengawalselia Institut. Lembaga Institut boleh melantik satu jawatankuasa bagi mengatur dan mengawal pengkomersialan ISN melalui Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK).

3.2.2 JKTK adalah sebuah jawatankuasa yang dilantik oleh LI yang bertanggungjawab untuk memperakukan perkara berkaitan kewangan yang melibatkan polisi atau polisi yang digunapakai di ISN.

3.2.3 Jawatankuasa Pelaburan ISN adalah sebuah jawatankuasa yang bertanggungjawab kepada Lembaga Institut untuk meneliti dan membuat perakuan sama ada ISN patut terlibat dalam sesuatu pelaburan jangka pendek dan jangka panjang berpolisikan garis panduan dan peraturan yang ditetapkan oleh Institut.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- 3.2.4 Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) bertanggungjawab bagi keseluruhan fungsi pentadbiran, pengurusan, perkhidmatan dan hal ehwal Institut. KPE hendaklah menjalankan pengawasan am ke atas semua peraturan mengenai sains sukan, perubahan sukan, teknologi sukan, pengajaran, penyelidikan, kewangan, pentadbiran, kebajikan dan tata tertib di Institut.
- 3.2.5 Mesyuarat Pengurusan ISN (MPI) adalah jawatankuasa yang bertanggungjawab sebagai penasihat kepada KPE berkenaan peraturan-peraturan yang ingin dilaksanakan di Institut.
- 3.2.6 Pengarah Bahagian Pengkomersialan adalah pegawai yang bertanggungjawab kepada KPE bagi menguruskan penjanaaan pendapatan ISN.
- 3.2.7 Bahagian Pengkomersialan adalah Pusat Tanggungjawab khusus yang diberikan tanggungjawab dalam memastikan urusan dan pelaksanaan penjanaaan pendapatan di ISN. Ia diketuai oleh seorang Pengarah yang bertanggungjawab kepada KPE untuk membentangkan laporan dan keputusan serta status tindakan berkaitan aktiviti penjanaaan kepada Mesyuarat Pengurusan Institut.
- 3.3 Entiti ISN termasuk semua bahagian, cawangan, pusat, akademi, unit dan pejabat di ISN yang bekerjasama melaksanakan aktiviti-aktiviti penjanaaan pendapatan yang diluluskan sama ada aktiviti semasa atau aktiviti penjanaaan baharu.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- 3.4 Pelanggan adalah individu, agensi kerajaan, badan berkanun, NGO, agensi swasta dan pertubuhan bukan kerajaan atau mana-mana organisasi sama ada di dalam atau di luar (termasuk Anak Syarikat Institut atau badan-badan yang bernaung di bawah ISN) yang berurusan dengan mana-mana Entiti ISN di ISN.
- 3.5 Kontrak Perjanjian adalah satu dokumen bertulis yang terdiri daripada dokumen perjanjian atau surat persetujuan antara ISN dan pelanggan atau pihak yang berkaitan.
- 3.6 Anak Syarikat ISN
- 3.6.1 Syarikat Induk (*Holding Company*) dan Subsidiari (*Subsidiary Company*) di bawah kawalan ISN di mana ISN mempunyai pegangan ekuiti lebih dari 50%;
- 3.6.2 Syarikat Bersekutu (*Associate Company*) di luar kawalan ISN di mana pegangan ekuiti ISN adalah di antara 20% hingga 50%;
- 3.6.3 Syarikat Pelaburan (*Investment Company*) di mana pegangan ekuiti ISN adalah kurang daripada 25% dan
- 3.6.4 Termasuk semua lapisan Syarikat Subsidiari, Bersekutu dan Pelaburan di mana ISN mempunyai pegangan ekuiti mutlak / terus atau efektif masing-masing seperti peratusan-peratusan di atas.

3.7 Perkhidmatan ISN

3.7.1 Perkhidmatan utama

Perkhidmatan Sains Sukan, Perubatan Sukan, Teknologi Sukan dan apa-apa perkhidmatan lain yang disediakan kepada Majlis Sukan Negara.

3.7.2 Perkhidmatan swasta

Perkhidmatan Sains Sukan, Perubatan Sukan, Teknologi Sukan dan apa-apa perkhidmatan lain yang disediakan kepada Persatuan Sukan Kebangsaan (program di luar MSN), Persatuan Sukan Berdaftar, agensi kerajaan dan swasta serta individu persendirian dari dalam dan luar negara.

**4. KESELARASAN DENGAN MISI INSTITUT, POLISI DAN PERATURAN SEDIA ADA**

4.1 ISN adalah sebuah institusi sains, perubatan dan teknologi sukan yang tidak bermotifkan keuntungan. Semua aktiviti perkhidmatan, penyelidikan dan pendidikan semestinya, didorong oleh motif pengembangan dan kemajuan sukan berprestasi tinggi dan bukannya mengejar habuan kewangan. Oleh itu sebarang aktiviti penjanaan kewangan mestilah dilaksanakan dengan bersungguh-sungguh tetapi berhati-hati dalam memastikan misi ISN tidak tercalar.

4.2 Aktiviti penjanaan dan kerjasama dengan entiti komersil mesti dirangka dan dilaksanakan supaya keyakinan umum terhadap ISN sebagai sebuah Institut bermotifkan kepakaran dan perkhidmatan sains, perubatan dan teknologi sukan dapat dikekalkan. ISN bergantung kepada dokongan masyarakat umum yang berkadar terus dengan keupayaan ISN mempertahankan piawai integriti perkhidmatan dan kepakaran yang tinggi. Oleh itu ISN harus bersungguh-sungguh meneliti sebarang tindakan supaya risiko aktiviti penjanaan kewangan tidak menjejaskan keyakinan masyarakat terhadap kewibawaan ISN sebagai sebuah



POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

institusi sains, perubatan dan teknologi sukan yang tidak bermotifkan keuntungan.

4.3 Polisi ini disediakan supaya selaras dengan Akta Institut Sukan Negara 2011 (Akta 729), Polisi Sukan Negara 2009, Pelan Strategik Kementerian Belia dan Sukan dan peraturan –peraturan sedia ada.

4.4 Tarikh Kuat Kuasa

4.4.1 Polisi ini dinamakan Polisi Penjanaaan Pendapatan ISN berkuat kuasa mulai 19 April 2019.

## 5. PUNCA KUASA

5.1 Aktiviti penjanaaan pendapatan adalah dibenarkan dan termaktub dalam Akta Institut Sukan Negara 2011 seperti berikut:

5.1.1 Peruntukan kuasa merujuk pada Bahagian I, Kuasa Institut Seksyen 6:

a) Seksyen 6.2(a) – “untuk menjalankan kursus dan program latihan dalam bidang sains sukan dan perubatan sukan”

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- b) Seksyen 6.2(h) – “untuk mengusahakan aktiviti yang berhubung dengan penyelidikan, pembangunan dan inovasi dalam bidang sains sukan, perubatan sukan, dan bidang lain yang berkaitan”
- c) Seksyen 6.2(l) – “untuk mengenakan fi atau apa-apa caj lain yang difikirkannya patut bagi penggunaan apa-apa kemudahan yang berhubung dengan penyelidikan, pengujian, nasihat atau apa-apa perkhidmatan lain yang diberikan oleh Institut”
- d) Seksyen 6.2(m) – “untuk mengutip dan menerima apa-apa wang berhubung dengan kemudahannya sebagai balasan bagi perkhidmatan lain yang diberikan oleh Institut”

5.1.2 Peruntukan kuasa lain merujuk kepada Bahagian VII, Kuasa Lain Institut:

- a) Seksyen 38, Kuasa untuk meminjam – “Institut boleh, dengan kelulusan Menteri dan Menteri Kewangan meminjam, pada apa-apa kadar bunga dan bagi apa-apa tempoh dan atas apa-apa terma mengenai masa dan cara pembayaran balik selainnya sebagaimana yang diluluskan oleh Menteri dan Menteri Kewangan, apa-apa jumlah wang yang dikehendaki oleh Institut bagi memenuhi mana-mana obligasinya atau menunaikan mana-mana kewajipannya.”

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- b) Seksyen 39, Kuasa untuk melabur – “Wang Institut hendaklah, setakat yang tidak dikehendaki untuk dibelanjakan oleh Institut di bawah Akta ini, dilaburkan mengikut apa-apa cara yang diluluskan oleh Menteri dan Menteri Kewangan.”
- c) Seksyen 40, Kuasa untuk mengambil khidmat ejen, dsb. – “Institut boleh mengambil khidmat, melantik dan membayar ejen, kontraktor dan penasihat teknikal, termasuklah peguam bela dan peguam cara, jurubank, broker saham, juruukur, penilai dan orang lain, untuk menjalankan apa-apa urusan atau melakukan apa-apa tindakan yang dikehendaki dijalankan atau dilakukan dalam pelaksanaan fungsinya, perjalanan kuasanya atau penunaian kewajipannya atau bagi melaksanakan maksud Akta ini dengan lebih baik.”
- d) Seksyen 41, Kuasa untuk menubuhkan syarikat – “ Institut boleh menubuhkan syarikat di bawah Akta Syarikat 1965 (Akta 125) untuk menjalankan dan mempunyai tanggungjawab, pengendalian dan pengurusan apa-apa projek, skim atau perusahaan yang telah dirancangkan atau diusahakan oleh Institut dalam melaksanakan fungsinya dan menjalankan kuasanya.”
- e) Seksyen 42, Bantuan kewangan kepada syarikat yang ditubuhkan oleh Institut, dsb. – “Bagi maksud Akta ini, Institut boleh, dengan kelulusan Menteri dan Menteri Kewangan, memberikan bantuan kewangan:

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- i) kepada mana-mana syarikat yang ditubuhkan di bawah Seksyen 41; dan
  - ii) kepada mana-mana orang yang terlibat dalam menjalankan aktiviti penyelidikan, pembangunan dan inovasi yang berhubungan dengan sains sukan dan perubatan sukan, dengan atau tanpa bunga dan bagi apa-apa tempoh dan atas apa-apa terma mengenai masa dan cara pembayaran balik dan selainnya.”
- 5.2 Lembaga Institut merujuk kepada Seksyen 7, Keanggotaan Institut, merupakan badan yang mengelola, membuat polisi dan mengawasi Institut dan boleh menjalankan segala kuasa yang diberikan oleh Akta ini, kaedah-kaedah dan peraturan-peraturan kepada Pihak Berkuasa, badan atau kepada pegawai lain Institut.
- 5.3 Untuk memastikan pengurusan risiko penjanaaan dan penjanaaan hasil maksima, semua cadangan dan aktiviti penjanaaan mestilah dibuat melalui Bahagian Pengkomersialan untuk pertimbangan dan kelulusan pengurusan Institut.
- 5.4 Bahagian Pengkomersialan ditubuhkan untuk menggerakkan dan menyelaraskan aktiviti penjanaaan kewangan, dan bertanggungjawab kepada Mesyuarat Pengurusan Institut (MPI) termasuk melaporkan berkenaan perjalanan dan pencapaian aktiviti penjanaaan.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- a) Fungsi dan peranan Bahagian Pengkomersialan ISN
  - i) Merancang dan melaksanakan inisiatif penjanaan kewangan bersama Entiti ISN meliputi penyediaan perkhidmatan sains dan perubatan sukan, aset, kepakaran, program pendidikan, endowmen dan derma, pengkomersialan penyelidikan dan teknologi, pelaburan dan perniagaan;
  - ii) Merancang kerjasama inisiatif ISN – swasta yang meliputi penjanaan pendapatan dan pembangunan prasarana;
  - iii) Pengurusan syarikat induk ISN – ISN Niaga.
  
- b) Tadbir urus Bahagian Pengkomersialan ISN
  - i) Bahagian Pengkomersialan ISN diketuai oleh Pengarah dan dibantu oleh dua orang Ketua Cawangan:
    - Ketua Cawangan (Perniagaan dan Pelaburan)
    - Ketua Cawangan (Inovasi dan Pemindahan Teknologi)

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- ii) Semua perancangan dan perjalanan aktiviti Bahagian Pengkomersialan ISN akan dibawa dalam Mesyuarat Bahagian Pengkomersialan ISN yang dianggotai oleh:-

Pengerusi : Pengarah

Setiausaha : Ketua - khidmat pentadbiran

Ahli : - Ketua Cawangan

(Perniagaan & Pelaburan)

- Ketua Cawangan

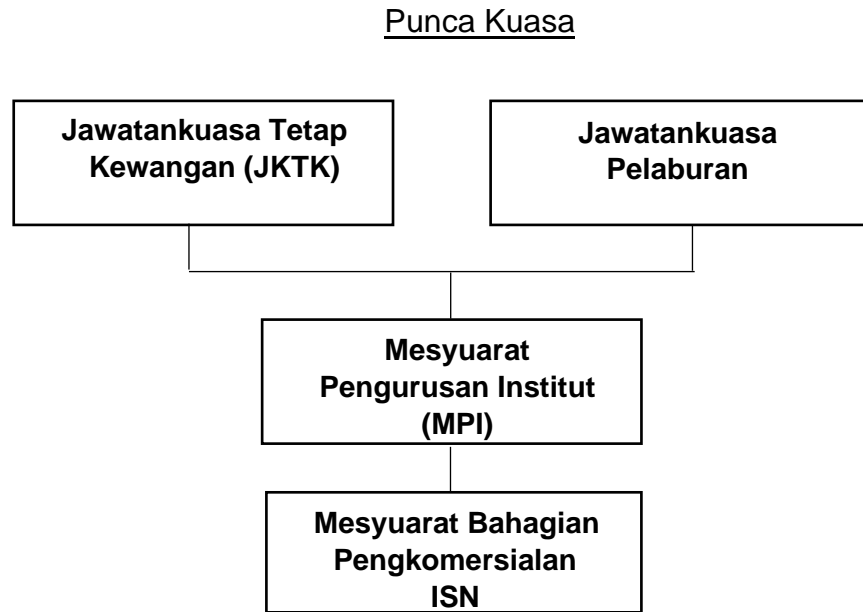
(Inovasi & Pemindahan Teknologi)

- Pegawai –pegawai di Bahagian  
Pengkomersialan

- iii) Semua aktiviti penjanaaan dan pelaporan prestasi dibincangkan dalam Mesyuarat Bahagian Pengkomersialan untuk perakuan dan kelulusan.
- iv) Ketua Cawangan boleh mempengerusikan Mesyuarat Bahagian Pengkomersialan jika diarahkan oleh Pengarah atas sebab-sebab yang munasabah.
- v) Untuk aktiviti penjanaaan pendapatan yang melibatkan pelaburan, kertas cadangan perlu mendapatkan perakuan Mesyuarat Pengurusan Institut (MPI) dan dibawa ke Jawatankuasa Pelaburan atau ke Jawatankuasa Tetap Kewangan untuk kelulusan. Untuk aktiviti penjanaaan yang tidak melibatkan pelaburan, hanya kelulusan Mesyuarat Pengurusan Institut diperlukan.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- c) Struktur punca kuasa urusan penjanaaan pendapatan Institut adalah seperti berikut:



5.5 Kuasa dan had amaun pelaburan untuk tujuan penjanaaan

Pihak yang diberikan kuasa meluluskan pelaburan dan had amaun ditunjukkan dalam jadual 1.

Jadual 1: Kuasa dan Had Amaun Pelaburan untuk Tujuan Penjanaaan Pendapatan

Pihak yang meluluskan		Had Amaun
1	Jawatankuasa Pelaburan atau Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK)	Tiada Had

5.6 Pematuhan kepada Peraturan-Peraturan Institut

5.6.1 Polisi ini disediakan selaras dengan peraturan-peraturan Institut dan Garis Panduan Institut yang sedang dikuat kuasakan.

5.6.2 Untuk memastikan polisi ini sentiasa sesuai dengan peraturan dan keperluan Institut, polisi ini tertakluk kepada Peraturan Institut dan Garis Panduan Institut baharu dari semasa ke semasa.

5.7 Penubuhan Anak Syarikat ISN

5.7.1 Institut dibenarkan menubuhkan Anak Syarikat.

5.7.2 Anak-anak syarikat yang ditubuhkan hendaklah berdaftar dengan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM).

5.7.3 Anak syarikat adalah tertakluk kepada apa-apa peruntukan di bawah Akta Syarikat 2016 selain daripada peruntukan yang ditentukan oleh Pihak Berkuasa ISN.

5.7.4 Semua anak syarikat ditubuhkan dan diletakkan di bawah syarikat induk - ISN Niaga.

5.7.5 Anak syarikat ISN perlu melaporkan jumlah penjanaaan atau sumbangan kepada ISN serta status perkembangan berkenaan aktiviti semasa anak syarikat yang menjana pendapatan kepada ISN melalui Bahagian Pengkomersialan ISN.



5.8 Pelaporan Penjanaaan

Untuk memastikan tadbir urus aktiviti penjanaaan, semua Entiti ISN perlu melaporkan aktiviti dan prestasi penjanaaan kepada ISN melalui Bahagian Pengkomersialan.

5.9 Pengecualian

Mana-mana peruntukan kuasa yang tidak dinyatakan adalah tertakluk kepada kuasa Lembaga Institut dan / atau undang-undang dan peraturan-peraturan yang berkuat kuasa.

## **SEKSYEN II: PRINSIP DAN SKOP PENJANAAN PENDAPATAN**

### **6. PRINSIP UTAMA**

- 6.1 Usaha penjaan oleh Entiti ISN tidak seharusnya menjejaskan tugas hakiki staf yang terlibat.
- 6.2 Tidak berlaku sebarang konflik antara aktiviti penjaan dan kepentingan peribadi staf yang terlibat.
- 6.3 Hasil penjaan dikongsi bersama oleh staf yang terlibat, Entiti ISN dan ISN mengikut kesesuaian sumbangan setiap pihak.
- 6.4 Usaha penjaan dinilai bukan menggunakan konsep keuntungan perniagaan semata-mata tetapi menggarap konsep sumbangan yang lebih luas kepada ISN.
- 6.5 Aktiviti penjaan pendapatan yang dijalankan perlu mematuhi undang-undang negara, peraturan-peraturan Institut, tidak melibatkan isu-isu yang sensitif seperti perkauman, dan tidak mencemarkan imej dan nama baik ISN sebagai sebuah Badan Berkanun Persekutuan.

## 7. PERANAN ENTITI ISN DALAM HAL PENJANAAN PENDAPATAN

7.1 Dari segi peranan penjanaaan, entiti di ISN boleh dibahagikan kepada enam (6) yang utama:

7.1.1 Lembaga Institut

7.1.2 Mesyuarat Pengurusan Institut

7.1.3 Bahagian Pengkomersialan ISN

7.1.4 Bahagian Kewangan ISN

7.1.5 Entiti ISN (selain Bahagian Pengkomersialan dan Bahagian Kewangan)

7.1.6 ISN Niaga dan Anak Syarikat

7.2 Peranan yang dimainkan oleh enam (6) entiti adalah seperti berikut:

7.2.1 Lembaga Institut

- a) Menetapkan polisi penjanaaan pendapatan ISN.
- b) Meluluskan aktiviti penjanaaan pendapatan yang melibatkan Pelaburan melalui Jawatankuasa Tetap Kewangan (JKTK) dan / atau Jawatankuasa Pelaburan.
- c) Menyokong aktiviti penjanaaan pendapatan melalui hubungan luar yang bersesuaian dengan peranan Ahli Institut ISN.

### 7.2.2 Mesyuarat Pengurusan Institut

- a) Memperakukan kertas berkaitan polisi penjanaaan untuk kelulusan LI.
- b) Meluluskan aktiviti pelaburan yang tidak melibatkan pelaburan.
- c) Meluluskan kadar caj dan fi dan pakej perkhidmatan atau produk pengkomersialan.
- d) Meluluskan kadar bayaran kepada staf bagi perkhidmatan swasta.
- e) Memantau aktiviti penjanaaan secara berkala.
- f) Mencadangkan aktiviti penjanaaan untuk dikaji dan dilaksanakan oleh Bahagian Pengkomersialan ISN.
- g) Menyokong aktiviti penjanaaan melalui hubungan luar yang bersesuaian dengan peranan ahli Mesyuarat Pengurusan Institut.

### 7.2.3 Bahagian Pengkomersialan ISN

- a) Mengenalpasti peluang aktiviti penjanaaan dalam atau luar ISN yang bersesuaian, dengan kerjasama Entiti ISN dan entiti lain.
- b) Menggerakkan aktiviti penjanaaan pendapatan yang meliputi penyediaan perkhidmatan sains dan perubatan sukan, kepakaran, program pendidikan, penyelidikan, aset, endowmen dan derma, pengkomersialan penyelidikan, penyediaan perkhidmatan dan pelaburan perniagaan seperti yang diterangkan dalam Seksyen II (Skop Penjanaaan Pendapatan).

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- c) Mengkaji dan mencadangkan jadual caj dan fi serta caj pakej perkhidmatan dan produk ISN kepada Mesyuarat Pengurusan Institut untuk kelulusan.
- d) Mengkaji dan menyediakan cadangan kadar bayaran untuk staf bagi perkhidmatan swasta.
- e) Menyediakan kertas berkaitan polisi penjanaaan pendapatan untuk perakuan MPI dan kelulusan LI.

7.2.4 Bahagian Kewangan ISN

- a) Menguruskan hal ehwal berkaitan akaun dan simpan kira aktiviti penjanaaan.
- b) Menyediakan sistem pengurusan akaun dan akses oleh pihak berkepentingan yang dapat membantu pemantauan dan pelaporan aktiviti penjanaaan.
- c) Membantu penyediaan laporan berkenaan prestasi penjanaaan untuk pembentangan secara berkala kepada MPI dan LI.

7.2.5 Entiti ISN (selain Bahagian Pengkomersialan dan Bahagian Kewangan)

- a) Mengenalpasti peluang aktiviti penjanaaan dalam atau luar ISN yang bersesuaian, dengan kerjasama Bahagian Pengkomersialan ISN.
- b) Menguruskan aktiviti penjanaaan yang telah diluluskan oleh MPI dan LI.
- c) Menyediakan laporan aktiviti dan prestasi penjanaaan kepada Bahagian Pengkomersialan ISN.

7.2.6 ISN Niaga dan Anak Syarikat

- a) Mengenalpasti peluang aktiviti penjanaaan dalam atau luar ISN yang bersesuaian. Kesesuaian ditakrifkan sebagai aktiviti yang boleh dianggap mencerminkan imej ISN sebagai Pusat Kecemerlangan Sains, Perubatan dan Teknologi Sukan.
- b) Mengemukakan cadangan aktiviti penjanaaan kepada Bahagian Pengkomersialan ISN untuk pertimbangan jika aktiviti tersebut melibatkan aset dan kepakaran ISN.
- c) Menimbang dan melaksanakan aktiviti penjanaaan yang dikenalpasti Bahagian Pengkomersialan atau pengurusan ISN sebagai sesuai diuruskan oleh ISN Niaga kerana risiko perniagaan yang tinggi atau / dan kaedah paling menguntungkan ISN.
- d) Memaksimumkan sumbangan kepada ISN dalam bentuk yang lebih menyeluruh dan bukannya memaksimumkan keuntungan syarikat semata-mata. Sumbangan menyeluruh yang perlu diambil kira adalah:
  - i) Pembangunan kepakaran staf ISN (perniagaan dan berkaitan perniagaan);
  - ii) Penonjolan tokoh dan bidang kepakaran ISN (perniagaan berkaitan kepakaran);
  - iii) Sewaan aset ISN;
  - iv) Royalti penggunaan jenama ISN; dan
  - v) Dividen yang dibayar kepada ISN.

## 8. SKOP PENJANAAN PENDAPATAN

- 8.1 Secara umum skop penjanaaan pendapatan ISN merangkumi semua aktiviti bersesuaian yang dapat menjana pendapatan dan tidak terhad kepada aktiviti penyelidikan, perkhidmatan, perundingan, pengurusan prasarana, penawaran program akademik dan penganjuran program-program yang bersifat latihan semata-mata.
- 8.2 Aktiviti-aktiviti penjanaaan perlu mematuhi undang-undang yang berkuat kuasa di dalam Negara, peraturan-peraturan Institut, Akta Institut Sukan Negara dan ketetapan pihak pengurusan Institut.
- 8.3 Aktiviti penjanaaan pendapatan yang dikenalpasti termasuk:
- 8.3.1 Penawaran perkhidmatan sains, perubatan dan teknologi sukan.
  - 8.3.2 Penawaran program-program akademik dan penganjuran seminar serta kursus.
  - 8.3.3 Pengkomersialan produk penyelidikan dan pembangunan
  - 8.3.4 Pengiktirafan dan penarafan produk berkaitan sukan.
  - 8.3.5 Endowmen dan derma
  - 8.3.6 Pelaburan dan pinjaman dana ISN
  - 8.3.7 Penyewaan ruang kemudahan dan peralatan.
  - 8.3.8 Pengembangan perniagaan tanpa menggunakan kepakaran staf ISN. (Contoh: *concept gym, sports bar*)
  - 8.3.9 Pengewangan aset yang menghasilkan pendapatan lestari (contoh: kerjasama membangunkan tanah milik ISN dengan entiti lain)

- 84 Penawaran perkhidmatan sains, perubatan dan teknologi sukan.
- 8.4.1 Selain penawaran perkhidmatan utama kepada MSN, Entiti ISN dibenarkan menawarkan perkhidmatan sains dan perubatan sukan kepada penggiat sukan dan orang awam. Semua jenis perkhidmatan swasta mesti dilaksanakan melalui Pusat Perubatan Sukan Negara bagi perkhidmatan klinikal dan *Integrated Centre for Performance and Wellness* bagi perkhidmatan bukan klinikal.
- 8.4.2 Usahasama strategik dibenarkan dengan penyedia-penyedia kemudahan pembedahan dan wad yang berlesen dan berdaftar. Perjanjian ini harus mengambil kira penawaran perkhidmatan silang di antara ISN dan rakan strategik tersebut.
- 8.4.3 ISN melalui Pusat Perubatan Sukan Negara dan *Integrated Centre for Performance and Wellness* boleh secara sendirian atau kerjasama dengan mana-mana entiti kerajaan dan / atau swasta yang lain menawarkan program-program perkhidmatan dan intervensi yang menyasarkan kumpulan penyakit tidak berjangkit (*non communicable diseases, - NCD*), obesiti, pra – diabetik (*pre - diabetic*), wanita, kanak-kanak dan warga emas.
- 85 Penawaran program-program akademik dan penganjuran seminar serta kursus.
- 8.5.1 ISN dibenarkan menawarkan kursus pensijilan kejurulatihan sains sukan dan sukan spesifik melalui Entiti ISN - Akademi Kejurulatihan Kebangsaan (AKK) secara bersendirian atau melalui kerjasama strategik perniagaan bersama Persatuan-Persatuan Sukan Kebangsaan, institusi pengajian tinggi dalam



dan luar negara, badan pengelola sukan antarabangsa atau mana-mana entiti yang dapat memberikan nilai tambah kepada program pembangunan modal insan kejurulatihan kebangsaan.

8.5.2 AKK juga boleh secara bersendirian atau secara kerjasama strategik bersama institusi pendidikan dalam dan luar negara, dan badan pengelola sukan antarabangsa, menawarkan program pengajian kejurulatihan sukan (spesifik) di peringkat Diploma, Sarjana Muda, Sarjana dan Doktor Falsafah.

8.5.3 AKK juga dibenarkan menggunakan platform ASEAN untuk menawarkan kursus dan pengajian kejurulatihan sukan kepada individu-individu, organisasi atau entiti daripada negara-negara ASEAN.

8.5.4 Entiti ISN yang berkaitan dengan bidang sub – kepakaran sains, perubatan dan teknologi sukan dibenarkan sama ada secara bersendirian atau secara jalinan strategik perniagaan bersama entiti dalam atau luar negara menubuhkan *special purpose vehicle (SPV)* untuk menawarkan program pengajian di peringkat Sarjana Muda, Sarjana dan Doktor Falsafah.

8.5.5 *Special Purpose Vehicle (SPV)* ini sebuah struktur yang diwujudkan sama ada sebagai syarikat atau akaun bagi mempusatkan aktiviti perniagaan yang dijalankan secara bersama oleh Entiti ISN dan entiti lain.

8.6 Pengkomersialan produk penyelidikan dan pembangunan

8.6.1 Produk dari aktiviti penyelidikan dan pembangunan dapat menjana pendapatan Institut.

- 8.6.2 Semua pengkomersialan produk dan aktiviti penyelidikan perlu dilaksanakan di bawah Pusat Inovasi dan Pemindahan Teknologi (PIT) ISN dan entiti di bawah pengawasannya.
- 8.6.3 Aktiviti pengkomersialan produk penyelidikan adalah tertakluk kepada Garis Panduan Pengkomersialan Harta Intelekt ISN 2019.
- 8.6.4 ISN juga melalui Pusat Inovasi dan Pemindahan Teknologi (PIT) boleh bekerjasama dengan industri dan entiti lain di dalam pengkomersialan produk-produk penyelidikan dan pembangunan dari luar ISN. Aktiviti pengkomersialan ini adalah tertakluk kepada syarat kontrak pengkomersialan bersama industri dan entiti lain.
- 8.7 Pengiktirafan dan penarafan produk berkaitan sukan.
- 8.7.1 Produk berkaitan sukan adalah semua peralatan, kelengkapan, sistem, instrumen, makanan dan minuman yang sedang berada dalam pasaran atau yang akan dipasarkan di dalam negara.
- 8.7.2 Pengiktirafan produk diberikan di bawah label produk eksklusif, produk rasmi, *dope free*, *recommended by*, *endorsed by*, *supported by* dan *certified by*. Setiap label akan mempunyai tatacara dan pakej caj yang diluluskan oleh MPI.
- 8.7.3 Entiti ISN melalui kerjasama SIRIM Berhad dan / atau entiti lain boleh berfungsi sebagai badan penarafan peralatan dan kelengkapan sukan.

8.8 Endowmen dan derma

8.8.1 Perolehan dana endowmen, derma dan tajaan boleh dibuat untuk tujuan seperti pembiayaan kursi kecemerlangan penyelidikan, pembangunan prasarana, biasiswa pembangunan staf, biasiswa penyelidikan dan program pendidikan.

8.8.2 Semua aktiviti perolehan endowmen, derma dan tajaan oleh Entiti ISN perlu diselaraskan di bawah Bahagian Pengkomersialan ISN. Penyelarasan adalah perlu untuk mengelakkan usaha bertindan, pengurusan yang efektif dan mengoptimumkan sumber dalam mendapatkan dana.

8.8.3 Dalam kes di mana pemberian endowmen, derma dan tajaan melibatkan penamaan prasarana perlu mendapat kelulusan Mesyuarat Pengurusan Institut (MPI) sebelum sebarang komitmen dibuat kepada pemberi / penderma.

8.8.4 Entiti pemberi endowmen, derma dan tajaan mestilah yang tidak menjejaskan ISN sebagai Badan Berkanun Persekutuan yang mempunyai kredibiliti.

8.9 Pelaburan dan pinjaman dana ISN

8.9.1 Geran atau sumbangan yang disalurkan oleh kerajaan boleh digunakan untuk pelaburan yang rendah risiko seperti simpanan tetap bank, saham, pelaburan terus dalam sekuriti boleh dagang dan pelaburan hartanah seperti dalam Garis Panduan Pelaburan ISN.

8.9.2 Sumber dana yang diperolehi selain dari geran atau sumbangan yang disalurkan oleh kerajaan boleh dilaburkan dalam portfolio pelaburan lain selain dari yang dinyatakan dalam perenggan 8.9.1.

8.9.3 Semua pelaburan perlu mendapatkan kelulusan daripada Jawatankuasa Pelaburan ISN.

## 8.10 Penyewaan

8.10.1 Untuk tujuan penyewaan, aset ISN boleh dikategorikan seperti berikut:

- a) Aset yang dibeli atau dibina oleh ISN untuk tujuan menjalankan fungsi utama sebagai penyedia perkhidmatan sains, perubatan dan teknologi sukan. (contohnya makmal, gimnasium, kemudahan MRI, dan sebagainya)
- b) Aset yang dibeli atau dibina oleh ISN untuk tujuan bukan perjalanan fungsinya (contohnya bilik mesyuarat, auditorium).

8.10.2 Entiti ISN boleh membantu ISN menyewakan aset dan kemudahan kepada pihak ketiga termasuk anak syarikat ISN.

8.10.3 Setiap aktiviti penyewaan hendaklah dikenakan bayaran sama ada berbentuk sewa atau caj mengikut jenis aset dan kemudahan seperti ruang kaki persegi, masa, atau tempoh penggunaan, jarak, dan bilangan peserta berpolisikan kadar yang telah ditetapkan oleh Bahagian Pengkomersialan ISN.

8.10.4 Caj tambahan akan dikenakan sekiranya perkhidmatan tambahan diberikan kepada penyewa dan caj gantirugi sekiranya terdapat kerosakan.

8.10.5 Aktiviti penyewaan ruang mesti mengelakkan pertembungan antara aktiviti ISN dan sewaan kepada pihak luar. Jika komitmen sewaan telah diberikan kepada pihak luar, tempahan tersebut tidak boleh dibatalkan kerana keperluan penganjuran aktiviti ISN.

## 8.11 Perniagaan

8.11.1 Pelbagai bentuk perniagaan yang bersesuaian boleh dijadikan sumber penajaan, termasuk perniagaan yang dikendalikan oleh ISN Niaga.

8.11.2 Semua perniagaan perlu diuruskan melalui entiti dengan liabiliti terhad. Penetapan tahap risiko yang memerlukan perlindungan entiti liabiliti terhad akan ditentukan oleh Bahagian Pengkomersialan ISN. Semua entiti perniagaan sebegini diletakkan di bawah pengurusan ISN Niaga.

8.11.3 Entiti milik ISN boleh mengembangkan perniagaan atau aktiviti penajaan sedia ada di dalam dan di luar negara tanpa menggunakan kepakaran staf ISN. Sebagai contoh anak syarikat ISN membuka hospital baharu di Selangor dan ISN membuka Universiti Sukan di Bangalore, India.

8.11.4 Untuk menjaga imej baik ISN, kualiti pengurusan dan operasi pengembangan perniagaan atau aktiviti penajaan perlu dititikberatkan. Sebarang perkara yang boleh menjejaskan imej baik ISN mesti dielakkan.

### **SEKSYEN III: PENGURUSAN AKTIVITI PENJANAAN PENDAPATAN**

#### **9. PENGURUSAN AKTIVITI PENJANAAN PENDAPATAN**

- 91 Pengurusan penjanaaan pendapatan mesti diuruskan secara telus, profesional dan berintegriti. Ini melibatkan penubuhan pusat yang menggerakkan aktiviti penjanaaan, pelaksanaan prosedur kelulusan aktiviti, penyediaan tatacara kewangan, pemantauan operasi, pengawalseliaan dan pengauditan kewangan, dan sistem pelaporan dan pertanggungjawaban yang jelas.
- 92 Bahagian Pengkomersialan ISN berperanan sebagai salah satu inisiatif strategik Institut untuk mengukuhkan kewangan Institut melalui pengurusan aktiviti penjanaaan seperti yang dinyatakan dalam perenggan 7.2.3. Namun begitu pihak pengurusan tertinggi ISN terlibat secara langsung dalam meluluskan dan memantau aktiviti penjanaaan.
- 93 Sebarang cadangan aktiviti penjanaaan akan diuruskan melalui proses dua (2) peringkat:
- a) Peringkat 1: Penyediaan dan kelulusan cadangan
  - b) Peringkat 2: Pelaksanaan dan pemantauan aktiviti

Perincian peringkat dan proses yang terlibat ditunjukkan dalam jadual 2.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

Jadual 2: Proses Kelulusan, Pelaksanaan dan Pemantauan Aktiviti Penjanaaan

Peringkat	Proses	Pihak yang terlibat
Penyediaan dan kelulusan cadangan	1. Penyediaan kertas cadangan	1. Entiti ISN / Entiti lain 2. Bahagian Pengkomersialan ISN
	2. Penilaian dan perakuan kertas cadangan.	1. Bahagian Pengkomersialan ISN
	3. Kelulusan kertas cadangan untuk dilaksanakan.	1. Bahagian Pengkomersialan ISN 2. Mesyuarat Pengurusan Institut / Jawatankuasa Tetap Kewangan / Jawatankuasa Pelaburan
Pelaksanaan dan pemantauan aktiviti penjanaaan	1. Pengoperasian aktiviti penjanaaan.	1. Entiti ISN / Entiti lain 2. Bahagian Kewangan ISN (Penjanaaan yang tidak melibatkan entiti luar)
	2. Pemantauan pelaksanaan secara berterusan dan pelaporan berkala.	1. Entiti ISN / Entiti lain 2. Bahagian Pengkomersialan ISN 3. Bahagian Kewangan ISN 4. Mesyuarat Pengurusan Institut / Jawatankuasa Tetap Kewangan / Jawatankuasa Pelaburan

94 Peringkat 1: Penyediaan dan kelulusan cadangan

9.4.1 Proses 1 – Penyediaan kertas cadangan

- a) Entiti ISN / Entiti lain, dengan bantuan Bahagian Pengkomersialan ISN, menyediakan cadangan aktiviti penjanaaan yang berpotensi. Cadangan yang telah dilengkapkan akan diproses oleh Bahagian Pengkomersialan ISN bagi tujuan kelulusan.
- b) Semua cadangan aktiviti penjanaaan yang termasuk dalam skop berikut boleh dipertimbangkan untuk pelaksanaan.
  - i) Penawaran perkhidmatan sains, perubatan dan teknologi sukan.
  - ii) Penawaran program-program akademik dan penganjuran seminar serta kursus.
  - iii) Pengkomersialan produk penyelidikan dan pembangunan
  - iv) Pengiktirafan dan penarafan produk berkaitan sukan.
  - v) Endowmen dan derma
  - vi) Pelaburan dan pinjaman dana ISN



POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- vii) Penyewaan ruang kemudahan dan peralatan.
  - viii) Pengembangan perniagaan tanpa menggunakan kepakaran staf ISN.
  - ix) Pengewangan aset yang menghasilkan pendapatan lestari.
- c) Kertas cadangan disediakan untuk menonjolkan model perniagaan / penjanaan dan perlu mengandungi beberapa komponen penting seperti berikut:
- i) Nilai perniagaan / penjanaan yang diwujudkan
    - Penerangan berkenaan nilai (*value*) barangan atau perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan
    - Jangkaan permintaan barangan dan perkhidmatan dengan harga / caj yang dikenakan.
  - ii) Penyediaan dan penyampaian barangan dan perkhidmatan
    - Penerangan bahawa terdapat kapasiti untuk menyedia, mengurus dan menyampaikan barangan dan perkhidmatan kepada pelanggan.
    - Pernyataan mengenai proses yang terlibat dalam penyediaan dan penyampaian.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- Pemakluman mengenai bentuk pelaburan dan input yang diperlukan.
  - Sistem pengurusan dan kewangan yang dicadangkan
- iii) Perolehan nilai barangan dan perkhidmatan
- Penerangan dan jangkaan bagaimana nilai barangan dan perkhidmatan yang dihasilkan boleh membawa hasil dalam bentuk aliran tunai dalam tempoh yang munasabah.
  - Pemerihalan risiko kejatuhan nilai akibat persaingan.
  - Potensi untuk meningkatkan pemerolehan nilai barangan dan perkhidmatan.
- d) Pihak yang terlibat di peringkat penyediaan kertas cadangan adalah Entiti ISN / Entiti lain dan Bahagian Pengkomersialan ISN.

9.4.2 Proses 2: Penilaian dan perakuan kertas cadangan

- a) Bahagian Pengkomersialan ISN menilai cadangan aktiviti penjanaaan, dan jika didapati sesuai memperakukannya untuk kelulusan pihak pengurusan tertinggi ISN. (Mesyuarat Pengurusan Institut / Jawatankuasa Tetap Kewangan / Jawatankuasa Pelaburan)
- b) Penilaian di peringkat awal akan menentukan jenis entiti yang paling sesuai untuk melaksanakan aktiviti penjanaaan yang dicadangkan. Dalam kes di mana risiko perniagaan adalah tinggi dan tidak dapat diminimakan, cadangan tersebut akan diserahkan kepada ISN Niaga untuk pertimbangan. Aktiviti penjanaaan berisiko rendah dari segi perniagaan, akan diuruskan oleh Entiti ISN sekiranya pulangan yang dijangkakan adalah lebih tinggi kepada ISN berbanding jika ianya dikendalikan oleh ISN Niaga.
- c) Entiti ISN / Entiti lain akan dimaklumkan mengenai perkembangan penilaian dalam tempoh yang munasabah.
- d) Dalam kes cadangan aktiviti penjanaaan diterima dari satu entiti luar, Bahagian Pengkomersialan ISN perlu mendapatkan cadangan entiti lain atau Entiti ISN bagi memastikan hasil ISN dimaksimumkan melalui perbandingan perolehan hasil.
- e) Khidmat nasihat daripada pakar dalam kalangan warga ISN atau pihak luar boleh diperolehi untuk menilai kertas cadangan yang dikemukakan.

- f) Pihak yang terlibat di peringkat penilaian dan perakuan kertas cadangan adalah Bahagian Pengkomersialan ISN.

#### 9.4.3 Proses 3: Kelulusan kertas cadangan untuk dilaksanakan

- a) Bahagian Pengkomersialan ISN bertanggungjawab menyediakan laporan perakuan cadangan untuk mendapatkan kelulusan Mesyuarat Pengurusan Institut / Jawatankuasa Tetap Kewangan / Jawatankuasa Pelaburan.
- b) Setelah cadangan diluluskan, Bahagian Pengkomersialan ISN akan memaklumkan kepada Entiti ISN / Entiti lain supaya persediaan boleh dibuat untuk pelaksanaan aktiviti.
- c) Semua dokumen yang melibatkan perjanjian / memorandum persefahaman perlu dirujuk kepada Peguam ISN.
- d) Pihak yang terlibat di peringkat kelulusan kertas cadangan adalah Bahagian Pengkomersialan ISN, Mesyuarat Pengurusan Institut / Jawatankuasa Tetap Kewangan / Jawatankuasa Pelaburan.

95 Peringkat 2: Pelaksanaan dan pemantauan aktiviti

9.5.1 Proses 1: Pengoperasian aktiviti penjaanaan

- a) Entiti ISN / Entiti lain, melaksanakan aktiviti penjaanaan seperti dalam kertas cadangan yang diluluskan.
- b) Oleh kerana persekitaran berubah-ubah dan andaian dalam kertas cadangan mungkin berbeza dari realiti sebenar, Entiti ISN / Entiti lain perlu berinteraksi secara berterusan untuk menangani perubahan.
- c) Jika terdapat perubahan besar dalam pelaksanaan berbanding kertas cadangan, kelulusan tambahan dari pengurusan tertinggi ISN perlu diperolehi.
- d) Untuk aktiviti yang dikendalikan oleh Entiti ISN, semua hal berkaitan operasi diuruskan oleh Entiti ISN, manakala hal pengurusan kewangan akan dikendalikan secara langsung oleh Bahagian Kewangan ISN. Walau bagaimanapun, Bahagian Kewangan ISN boleh menyerahkan sebahagian atau semua urusan berkaitan kewangan jika didapati sesuai.
- e) Untuk aktiviti yang dikendalikan oleh entiti lain, semua hal berkaitan operasi dan kewangan diuruskan oleh entiti tersebut mengikut terma perjanjian.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- f) Pihak yang terlibat di peringkat pengoperasian aktiviti penjanaan adalah Entiti ISN / Entiti lain, dan Bahagian Kewangan ISN (jika tidak melibatkan entiti luar).

9.5.2 Proses 2: Pemantauan pelaksanaan secara berterusan dan pelaporan berkala

- a) Untuk aktiviti yang dikendalikan oleh Entiti ISN, pemantauan dibuat secara melalui perbincangan dengan, dan pelaporan kepada Bahagian Pengkomersialan ISN.
- b) Entiti ISN dengan kerjasama Bahagian Kewangan ISN, menyediakan laporan berkala kepada Bahagian Pengkomersialan ISN.
- c) Bahagian Pengkomersialan ISN dengan kerjasama Entiti ISN dan Bahagian Kewangan ISN menyediakan laporan berkala kepada Mesyuarat Pengurusan Institut / Jawatankuasa Tetap Kewangan / Jawatankuasa Pelaburan.
- d) Oleh kerana persekitaran berubah-ubah dan andaian dalam kertas cadangan mungkin berbeza dari realiti sebenar, Entiti ISN / Entiti lain perlu berinteraksi secara berterusan dari masa ke masa untuk menangani perubahan.

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

- e) Jika terdapat perubahan besar dalam pelaksanaan berbanding kertas cadangan, kelulusan tambahan dari pengurusan tertinggi ISN perlu diperolehi.
- f) Semua hal pengurusan operasi dikendalikan oleh Entiti ISN, manakala hal pengurusan kewangan akan dikendalikan secara langsung oleh Bahagian Kewangan ISN. Walau bagaimanapun, Bahagian Kewangan ISN boleh menyerahkan sebahagian atau semua urusan berkaitan kewangan kewangan jika didapati sesuai.
- g) Pihak yang terlibat di peringkat pemantauan pelaksanaan secara berterusan adalah Entiti ISN / Entiti lain, Bahagian Pengkomersialan ISN dan Bahagian Kewangan ISN (Jika tidak melibatkan entiti luar).

## **SEKSYEN IV: PENGURUSAN ANAK SYARIKAT ISN**

### **10. PRINSIP UTAMA**

- 10.1 Anak Syarikat ISN adalah seperti ditakrifkan di dalam perkara 3.6, Polisi Penjanaan Pendapatan ISN 2019.
- 10.2 Pengurusan Anak Syarikat ISN akan dijalankan di bawah anak induk syarikat pegangan milikan penuh ISN di atas nama ISN Niaga atau ISN Holdings.
- 10.3 Kesemua pegangan saham oleh ISN di dalam syarikat-syarikat sedia ada akan dipindahkan kepada ISN Niaga atau ISN Holdings.
- 10.4 Lembaga Institut bertanggungjawab di dalam pemilihan Pengarah Bukan Bebas Bukan Eksekutif, Pengarah Bebas Bukan Eksekutif dan Pengarah Eksekutif di dalam Lembaga ISN Niaga atau ISN Holdings.
- 10.5 Menteri Belia dan Sukan bertanggungjawab di dalam pemilihan Pengerusi ISN Niaga atau ISN Holdings, selaras dengan prosedur dan tatacara pelantikan Pengerusi Syarikat GLC.
- 10.6 Lembaga Syarikat ISN Niaga atau ISN Holdings bertanggungjawab di dalam pemilihan kumpulan pengurusan ISN Niaga atau ISN Holdings.
- 10.7 Wujud pengasingan yang jelas di dalam pengurusan risiko dan pengurusan syarikat di antara Lembaga ISN – Lembaga Syarikat ISN Niaga / ISN Holdings.
- 10.8 Pengurusan ISN tidak terlibat di dalam pengurusan ISN Niaga / ISN Holdings; kecuali melalui urusan pinjaman pegawai dan kakitangan ISN ke ISN Niaga / ISN Holdings.



- 10.9 Kepentingan ISN di dalam ISN Niaga / ISN Holdings akan diwakili sepenuhnya oleh Lembaga Institut.

## 11. FASA PERALIHAN

- 11.1 Fasa peralihan adalah tempoh masa sedia ada, sehingga pengoperasian penuh ISN Niaga / ISN Holdings, dan / atau pemindahan kesemua saham syarikat yang dipegang ISN kepada ISN Niaga / ISN Holdings (Jadual 3).
- 11.2 Pencalonan wakil ISN ke dalam Lembaga Syarikat sepanjang fasa peralihan ini akan dijalankan oleh Jawatankuasa Governans Anak Syarikat ISN (JK Governans).
- 11.3 JK Governans juga bertanggungjawab menerima laporan daripada wakil ISN di dalam Lembaga Syarikat dan memberikan syor dan nasihat berkaitan.
- 11.4 Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Pelaburan ISN bertanggungjawab menerima dan melulus tawaran ekuiti tanpa kos daripada syarikat atau mana-mana entiti yang berminat melalui Bahagian Pengkomersialan ISN. Sekiranya melibatkan perolehan ekuiti bersama kos, permohonan yang diperakukan JK Pengurusan Kewangan dan Pelaburan ISN harus dipanjangkan kepada Lembaga Institut untuk diluluskan sebelum diangkat untuk KELULUSAN MUTLAK oleh Kementerian Kewangan (MOF) melalui Kementerian Belia dan Sukan (KBS).
- 11.5 Cawangan ISN Niaga dipertanggungjawabkan menjalankan fungsi-fungsi anak syarikat induk (fungsi asas tanpa melibatkan skop pelaburan), termasuk pengurusan dokumen operasi dan kewangan anak syarikat ISN, sepanjang fasa peralihan ini.

- 11.6 Cawangan ISN Niaga adalah bertanggungjawab kepada JK Governans sepanjang tempoh peralihan di dalam pelaksanaan fungsinya seperti di perkara 11.5.
- 11.7 Perlu wujud pengasingan yang jelas di dalam pengurusan ISN dan pengurusan anak syarikat bagi mengekalkan kerahsiaan dokumen dan butiran kewangan anak syarikat.
- 11.8 Pengurusan liabiliti korporat mengikut Seksyen 17A Akta SPRM 2009 sepanjang tempoh peralihan ini jatuh ke atas ISN. Oleh yang demikian kepentingan ISN diwakili melalui dua (2) saluran sahaja:
- i) Mesyuarat Lembaga Anak Syarikat
  - ii) Mesyuarat Agung Tahunan Anak Syarikat

## **12. RUJUKAN**

- i) Kerangka dan pengisian polisi ini diadaptasikan dari Dasar Penjanaan UKM.

-TAMAT-

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)

**JADUAL 3: HAD KUASA TEMPOH PERALIHAN**  
*Limits of Authority (LOA) Pengurusan Anak Syarikat sepanjang tempoh peralihan*

SKOP	PIHAK BERTANGGUNGJAWAB					
	Cawangan ISN Niaga	Mesyuarat Pengurusan Tertinggi ISN	Wakil ISN di dalam Lembaga Syarikat	JK Governans Anak Syarikat ISN / Lembaga Institut	JK Pengurusan Kewangan dan Pelaburan ISN	Lain-lain
<b>PENERIMAAN LAPORAN</b>						
Laporan prestasi syarikat						
Laporan berkala projek						
Minit Mesyuarat Lembaga Syarikat						
Penyata kewangan diaudit syarikat	syarikat 51% ke atas		semua	syarikat 51% ke atas		
Laporan berkala kemajuan projek dibiayai kerajaan		KPE ISN				JK Pengkomersialan R&D
<b>PENGURUSAN AKAUN DAN TERIMAAN*</b>						
Kelulusan pembukaan akaun SPV ISN Niaga	MEMOHON	KPE ISN MEMPERAKUKAN			MELULUS	Caw. Kewangan MENYELARAS
Pengurusan akaun / terimaan*						
Pelaporan berkala akaun SPV	MENYEDIAKAN			MENERIMA		
Kelulusan penggunaan hasil daripada akaun ISN Niaga	PROSES PEMINDAHAN	KPE ISN MEMPERAKUKAN		MELULUS		Caw. Kewangan MEMOHON
<b>*Terimaan adalah merujuk kepada bayaran dividen dan lain-lain bayaran yang diterima daripada anak syarikat ISN</b>						
<b>MESYUARAT BERSAMA ANAK SYARIKAT</b>						
Mesyuarat Lembaga Syarikat						
Mesyuarat Agung Anak Syarikat	PEMERHATI		HADIR	UNDIAN DAN USUL		
Mesyuarat Penyelarasan Anak Syarikat						ANAK SYARIKAT ISN (SUKARELA)

PETUNJUK:

	Terlibat secara langsung
	Terlibat secara tidak langsung
	Tidak terlibat

POLISI PENJANAAN PENDAPATAN ISN 2019  
(PINDAAN TAHUN 2021)