



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN TAHUN 2003



**JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA**

KANDUNGAN

Muka Surat

KATA PENDAHULUAN

ix

PENGENALAN

xiii

INTISARI LAPORAN

xvii

BAHAGIAN I

PENYATA KEWANGAN

- | | |
|--|---|
| 1. <u>PENDAHULUAN</u> | 3 |
| 2. <u>PENYERAHAN DAN PENGESAHAN PENYATA KEWANGAN</u> | 3 |
| 3. <u>PRESTASI KEWANGAN</u> | 6 |

BAHAGIAN II

PENGURUSAN BADAN BERKANUN

- | | |
|--|----|
| 4. <u>KEDUDUKAN MENYELURUH PENGURUSAN BADAN BERKANUN</u> | 31 |
|--|----|

BAHAGIAN III

AKTIVITI BADAN BERKANUN

- | | |
|--|-----|
| 5. <u>PENDAHULUAN</u> | 45 |
| 6. BANK NEGARA MALAYSIA DAN BANK PERTANIAN MALAYSIA
- <u>Pengurusan Tabung Untuk Makanan</u> | 46 |
| 7. BANK SIMPANAN NASIONAL
- <u>Pengurusan Kad Kredit</u> | 75 |
| 8. PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN Sederhana
- <u>Skim Pinjaman Mudah Kepada Syarikat Kecil Dan Sederhana</u> | 102 |
| 9. PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH
- <u>Program Tanam Semula Secara Komersial</u> | 120 |
| 10. LEMBAGA TABUNG HAJI
- <u>Perolehan Dan Pengurusan Bangunan</u> | 146 |
| 11. PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA
- <u>Program Latihan Kejururawatan</u> | 183 |
| 12. UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA
- <u>Pengurusan Bekalan Makanan</u> | 222 |

13.	LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN	251
-	<u>Pengurusan Program Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah</u>	
14.	LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA	280
-	<u>Program Reproduksi Manusia</u>	
15.	INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA	325
-	<u>Pengurusan Tanah</u>	
16.	HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS	
16.1	KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA	348
-	<u>Pengurusan Sistem Pembayaran Caruman Bulanan Melalui Bank</u>	
16.2	PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL	349
-	<u>Pengurusan Pelaburan Oleh Pengurus Portfolio</u>	
16.3	LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA	350
-	<u>Pengurusan Pelaburan Saham Disebutharga Dan Saham Tidak Disebutharga</u>	
16.4	PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA	351
-	<u>Skim Usahawan Inkubator Kraf</u>	
16.5	LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN DAN INSTITUT PENYELIDIKAN PERHUTANAN MALAYSIA	352
-	<u>Projek Perintis Industri Buluh</u>	
16.6	LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA	353
-	<u>Pengurusan Pembinaan Projek Pembangunan</u>	
16.7	PERBADANAN STADIUM MERDEKA	354
-	<u>Pengurusan Kompleks Sukan Negara</u>	
16.8	LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA	354
-	<u>Pengurusan Sistem Kutipan Levi Berkomputer</u>	

BAHAGIAN IV

KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA BAGI TAHUN 2002

17.	<u>PENDAHULUAN</u>	359
17.1	<u>PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2002</u>	359

BAHAGIAN V
PERKARA AM

- | | | |
|-----|--|-----|
| 18. | <u>MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA</u> | 371 |
| 19. | <u>PERKEMBANGAN MASA KINI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG MEMBERI IMPLIKASI KEWANGAN DAN AUDIT</u> | 371 |
| 20. | <u>PENGGOMPUTERAN SISTEM PERAKAUNAN DI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN</u> | 374 |

<u>PENUTUP</u>	379
-----------------------	-----

LAMPIRAN A

- | | |
|---|-----|
| <u>SENARAI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN</u> | 383 |
|---|-----|

LAMPIRAN B

- | | |
|---|-----|
| <u>PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN KEDUDUKAN SETAKAT BULAN DISEMBER 2003</u> | 391 |
|---|-----|

KATA PENDAHULUAN

1. Dalam usaha memastikan kemajuan dan pembangunan negara dapat dicapai pada kadar yang memuaskan, dilaksanakan secara lebih profesional serta bebas daripada karenah birokrasi Kerajaan, Badan Berkanun Persekutuan telah ditubuhkan bagi menjalankan berbagai aktiviti yang meliputi pelbagai sektor. Sehubungan itu, Kerajaan telah menyalurkan sejumlah besar wang bagi membiayai operasi Badan Berkanun Persekutuan sama ada dalam bentuk geran, pelaburan ekuiti, pinjaman dan jaminan. Memandangkan penglibatan Badan Berkanun Persekutuan dalam pembangunan ekonomi dan sosial negara semakin penting, Kerajaan menubuhkan lebih banyak Badan Berkanun Persekutuan dan sehingga akhir tahun 2003 bilangannya mencapai 100.

2. Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240) menghendaki setiap Badan Berkanun mengemukakan Penyata Kewangan tahunannya kepada Ketua Audit Negara untuk diaudit. Seterusnya Menteri berkenaan hendaklah membentangkan di Parlimen dengan seberapa segera Penyata Kewangan yang telah diaudit berserta Laporan Tahunan Badan Berkanun. Bagi memenuhi peruntukan Akta ini dan Akta Audit 1957, Jabatan Audit Negara telah menjalankan 3 kaedah pengauditan seperti berikut :-

2.1. Audit Kewangan – untuk memberi pendapat sama ada Penyata Kewangan Badan Berkanun Persekutuan bagi tahun berkenaan menggambarkan kedudukan kewangan yang benar dan saksama serta rekod perakaunan berkaitan telah diselenggara dengan teratur dan kemas kini.

2.2. Audit Pengurusan – untuk menentukan sama ada pengurusan di Badan Berkanun Persekutuan dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan yang berkaitan.

2.3. Audit Aktiviti – untuk menentukan sama ada sesuatu aktiviti Badan Berkanun Persekutuan dilaksanakan dengan cekap, berhemat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan.

3. Selaras dengan kedudukan, peranan dan sumbangan Badan Berkanun Persekutuan terhadap kemajuan dan pembangunan negara, Jabatan Audit Negara telah mengambil keputusan mengeluarkan Laporan khusus untuk menzahirkan hasil pengauditan yang dijalankan terhadap penyata kewangan, pengurusan dan pelaksanaan aktiviti oleh Badan Berkanun Persekutuan. Laporan Ketua Audit Negara mengenai Badan Berkanun Persekutuan Tahun 2003 ini merupakan Laporan buat pertama kali dan mengandungi 5 Bahagian seperti berikut :-

Bahagian I	:	Penyata Kewangan
Bahagian II	:	Pengurusan Badan Berkanun
Bahagian III	:	Aktiviti Badan Berkanun
Bahagian IV	:	Kedudukan Masa Kini Perkara Yang Dibangkitkan Dalam Laporan Ketua Audit Negara Bagi Tahun 2002
Bahagian V	:	Perkara Am

4. Pada tahun 2003, sebanyak 100 Penyata Kewangan Badan Berkanun bagi tahun 2002 perlu diaudit oleh Ketua Audit Negara mengikut Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240). Pada keseluruhannya, prestasi kewangan dan pengurusan Badan Berkanun Persekutuan telah menunjukkan kemajuan dan bilangan kes ketidakpatuhan terhadap undang-undang dan peraturan, piawaian perakaunan dan penyelenggaraan rekod perakaunan telah berkurangan. Namun dari segi kawalan pendapatan, perbelanjaan, liabiliti, pengurusan aset, pelaburan dan kumpulan wang masih boleh dipertingkatkan. Dari segi aktiviti yang dijalankan, pada umumnya Badan Berkanun telah membuat perancangan yang baik seperti menetapkan objektif aktiviti, menyediakan garis panduan yang lengkap, mengenal pasti keperluan kewangan dan guna tenaga. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaannya, beberapa kelemahan seperti kekurangan kakitangan, peruntukan kewangan yang tidak mencukupi, penyeliaan yang kurang rapi dan ketiadaan pemantauan yang berterusan telah dikenal pasti.

5. Jabatan Audit Negara telah mengambil beberapa pendekatan untuk membantu Badan Berkanun memperbaiki kelemahan dalam pengurusan kewangan dan pelaksanaan aktiviti. Antara pendekatan yang diambil ialah mengadakan *exit conference* selepas selesai pengauditan. Tujuan mengadakan *exit conference* adalah untuk menerangkan penemuan, rumusan dan syor Audit untuk penambahbaikan. Jabatan Audit Negara juga terlibat dengan pembangunan sistem pengkomputeran di Badan Berkanun khusus memberi input/nasihat terhadap kawalan am, fizikal dan dalaman serta jejak audit.

6. Saya ingin merakam ucapan terima kasih kepada semua pegawai Badan Berkanun Persekutuan yang telah memberikan kerjasama kepada pegawai saya sepanjang pengauditan dijalankan. Saya juga ingin melahirkan penghargaan dan terima kasih kepada pegawai saya yang telah berusaha gigih serta memberi sepenuh komitmen untuk menyiapkan Laporan ini.


(TAN SRI DR. HADENAN BIN A. JALIL)

Ketua Audit Negara
Malaysia

Putrajaya

30 Jun 2004

PENGENALAN

1. Badan Berkanun Persekutuan mengikut tafsiran Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240) adalah sebuah pertubuhan perbadanan yang diperbadankan mengikut undang-undang Persekutuan. Ia merupakan pihak berkuasa awam atau agensi Kerajaan Malaysia tetapi tidak termasuk pihak berkuasa tempatan atau perbadanan yang diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965. Ini bermakna setiap Badan Berkanun adalah tertakluk kepada akta tubuh atau akta subsidiari yang memperbadankannya di bawah akta induk dan akan berfungsi mengikut tujuan penubuhannya.

2. Setiap Badan Berkanun yang ditubuhkan mempunyai kuasa autonomi seperti yang termaktub dalam Akta tubuhnya. Sehubungan itu, sebuah Lembaga perlu diwujudkan bagi melaksanakan fungsi, pengurusan serta pentadbiran Badan Berkanun tersebut. Kuasa tertinggi untuk membuat keputusan dalam aspek pentadbiran Badan Berkanun adalah Lembaga Pengarah. Ahli Lembaga Pengarah adalah terdiri daripada wakil Perbendaharaan, Kementerian berkenaan, pegawai kerajaan dan ahli yang berpengetahuan dalam bidang aktiviti Badan Berkanun berkenaan. Ini adalah untuk memastikan Lembaga Pengarah diwakili oleh ahli daripada sektor awam dan swasta. Pelantikan dan penamatan keahlian Lembaga adalah di bawah bidang kuasa Menteri berkenaan. Bidang kuasa sesebuah Badan Berkanun adalah luas dan tertakluk kepada Akta tubuh. Sesebuah Badan Berkanun boleh membuat pinjaman, memberi pinjaman, melabur, menubuh anak syarikat, menubuh kumpulan wang dan akaun amanah serta melaksanakan program/aktiviti. Sebahagian Badan Berkanun bergantung kepada geran kerajaan untuk melaksana aktiviti manakala sebahagian yang lain membiayai operasinya daripada sumber sendiri.

3. Dari aspek pengurusan kewangan, Badan Berkanun tidak tertakluk kepada Arahan Perbendaharaan dan sebarang pekeliling kerajaan kecuali yang khusus mengenainya. Tertakluk kepada Akta tubuh, Badan Berkanun juga boleh menyediakan peraturan kewangan sendiri dan menetapkan polisi perakaunan selagi tidak bercanggah dengan piawaian perakaunan yang diterima umum. Secara amnya, penyata kewangan Badan Berkanun disedia berdasarkan asas akruan bagi setiap tahun kewangan berakhir 31 Disember. Sehubungan ini, Akta 240 menghendaki Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan kepada Ketua Audit Negara untuk diaudit dalam tempoh 6 bulan selepas berakhir tahun kewangan berkenaan. Akta 240 juga dengan jelas memperuntukkan bahawa pengauditan penyata kewangan Badan Berkanun adalah tertakluk kepada Akta Audit 1957. Di samping itu, Akta 240 memberi tanggungjawab kepada Badan Berkanun untuk mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit berserta laporan aktiviti kepada Menteri sebulan selepas pengesahan

audit. Menteri berkenaan pula perlu memastikan laporan tersebut dibentangkan di Parlimen secepat mungkin.

4. Sehingga akhir tahun 2003, sebanyak 100 Badan Berkanun Persekutuan ditubuhkan untuk melaksanakan fungsi sebagaimana diperbadankan. Setiap Badan Berkanun diletakkan di bawah Menteri yang bertanggungjawab seperti yang ditetapkan dalam Akta tubuh atau mengikut *Ministerial Functions Act* (Akta 1969). Senarai Badan Berkanun Persekutuan tersebut adalah seperti di **Lampiran A**.

INTISARI LAPORAN

BAHAGIAN I – PENYATA KEWANGAN

1. Secara keseluruhannya, prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan telah menunjukkan kemajuan jika dibandingkan dengan tahun terdahulu. Daripada 107 Penyata Kewangan Tahun 2002 yang telah diaudit, 97 telah diberi Sijil Tanpa Teguran dan 10 Sijil Berteguran. Sijil Berteguran dikeluarkan kerana Badan Berkanun berkenaan tidak mematuhi piawaian perakaunan tertentu semasa menyediakan penyata kewangan dan rekod berkaitan tidak diselenggara dengan lengkap dan teratur.

BAHAGIAN II – PENGURUSAN BADAN BERKANUN

2. Pengauditan pengurusan telah dijalankan terhadap 32 Badan Berkanun pada tahun 2003. Objektif pengauditan adalah untuk menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun telah dibuat dengan teratur serta mematuhi undang-undang dan peraturan yang berkaitan. Aspek yang diliputi dalam pengauditan adalah pengurusan organisasi secara menyeluruh; jawatankuasa yang ditubuhkan; sistem dan prosedur; analisis kewangan; dan pengurusan kewangan. Hasil pengauditan mendapati pada umumnya pengurusan Badan Berkanun adalah memuaskan.

BAHAGIAN III – AKTIVITI BADAN BERKANUN

BANK NEGARA MALAYSIA DAN BANK PERTANIAN MALAYSIA

- Pengurusan Tabung Untuk Makanan

3. Bank Negara Malaysia dan Bank Pertanian Malaysia mempunyai perancangan yang baik dari segi kelulusan pembiayaan tabung, struktur organisasi, kuasa melulus pinjaman, garis panduan, aspek penggunaan guna tenaga dan pemantauan. Bagaimanapun, beberapa kelemahan telah diperhatikan semasa pelaksanaannya. Antara kelemahan itu ialah cagaran tidak mencukupi, penyeliaan projek dan kedudukan kewangan yang lemah, pelanggaran syarat pinjaman, pembiayaan projek yang telah beroperasi dan membiayai pinjaman sedia ada. Pemantauan terhadap kemajuan projek dan bayaran balik yang kurang memuaskan mengakibatkan pinjaman tidak berbayar berjumlah RM45.10 juta.

BANK SIMPANAN NASIONAL

- Pengurusan Kad Kredit

4. Pada umumnya, Bank Simpanan Nasional (BSN) mempunyai undang-undang dan peraturan yang mencukupi untuk membolehkannya memasarkan Kad Kredit BSN.

Bagaimanapun, BSN tidak mempunyai perancangan mengenai keperluan guna tenaga dan latihan serta tidak menyediakan perancangan strategik terhadap golongan sasaran, promosi dan unjuran untung/rugi. Dari segi pelaksanaan, pematuhan terhadap garis panduan dan polisi yang ditetapkan adalah memuaskan. Namun, perancangan promosi kad kredit yang lemah menyebabkan prestasi pengeluaran kad kredit BSN kurang memuaskan. Bilangan kad dalam pasaran hanya dalam lingkungan 12,000 kad atau bersamaan dengan 0.3% syer pasaran industri kad kredit. Bagi tempoh tahun 2004 hingga 2006, pelan perniagaan kad kredit BSN yang disediakan mengambil kira semua kemungkinan, alternatif, kekuatan dan kelemahan serta unjuran perbelanjaan dan keuntungan daripada operasi kad kredit.

PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA

- Skim Pinjaman Mudah Kepada Syarikat Kecil dan Sederhana

5. Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (Perbadanan) mempunyai perancangan yang baik bagi menguruskan skim pinjaman mudah syarikat kecil dan sederhana. Pada tahun 2002, Perbadanan telah mewujudkan Skim Pinjaman Mudah bagi menggantikan 3 skim lama. Skim baru ini dilaksanakan oleh Syarikat Permodalan Kemajuan Perusahaan Malaysia dan sehingga bulan Disember 2003 sejumlah RM67.68 juta telah disalurkan kepada 133 syarikat. Bagaimanapun, pelaksanaan skim ini tidak memuaskan kerana semakin rambang menunjukkan ada syarikat yang diberi pinjaman jauh lebih tinggi daripada jumlah yang disyaratkan, tidak ada bukti yang menunjukkan pinjaman melebihi RM1 juta diluluskan oleh Perbadanan dan kilang beroperasi di kawasan perumahan. Masalah pelaksanaan berlaku kerana Perbadanan tidak mempunyai wakil dalam Jawatankuasa yang meluluskan pinjaman dan Perbadanan tidak memantau prestasi syarikat sebelum dan selepas pinjaman diluluskan.

PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH

- Program Tanam Semula Secara Komersial

6. Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) telah memperkenalkan program tanam semula secara komersial pada tahun 1999. Program ini berdasarkan konsep estet yang mana beberapa tanah kecil yang berdekatan telah dikelompok dan diuruskan secara komersial oleh syarikat subsidiari RISDA. Secara keseluruhannya, RISDA telah merancang program ini dengan teratur. Bagaimanapun, hanya 32,465 hektar (37.9%) daripada 85,603 hektar yang dirancang dapat dibangunkan. RISDA perlu mengkaji semula perkara ini sama ada berpunca daripada rekod yang tidak tepat atau peruntukan tidak mencukupi bagi membolehkannya melaksanakan program dengan lebih berkesan.

LEMBAGA TABUNG HAJI

- Perolehan Dan Pengurusan Bangunan

7. Lembaga Tabung Haji mempunyai perancangan yang memuaskan dari segi perolehan, pemasaran, penyewaan dan penyelenggaraan bangunan. Bagaimanapun, pelaksanaannya kurang memuaskan yang mana bangunan yang diperolehi tidak dapat disewakan antara 2 hingga 5 tahun. Pemantauan yang tidak berterusan terhadap bangunan dalam pembinaan menyebabkan bangunan terbengkalai dan tidak dapat disiapkan. Tabung Haji hendaklah meningkatkan promosi penyewaan bangunannya terutama bagi Kompleks Haji.

PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA

- Program Latihan Kejururawatan

8. Pusat Perubatan Universiti Malaya (PPUM) menyediakan perancangan Program Latihan Kejururawatan dengan teratur. Bagaimanapun, perancangan tenaga pengajar adalah terhad kerana sebarang perubahan tertakluk kepada kelulusan Jabatan Perkhidmatan Awam. Pihak pengurusan PPUM disyorkan mengkaji semula gred perjawatan tenaga pengajar agar bersesuaian dengan kelayakan ijazah yang mereka miliki. Kajian semula juga perlu meliputi keperluan tambahan jawatan pengajar agar selaras dengan pertambahan pelatih supaya norma beban tugas yang ideal dapat dicapai dan menjamin pelatih mendapat bimbingan yang berkualiti. Selain itu, unjuran pengambilan pelatih perlu selaras dengan pertambahan unit, wad dan pengembangan hospital yang diluluskan semasa Rancangan Malaysia bagi membekalkan sumber tenaga kerja yang mencukupi untuk menjamin kelicinan perkhidmatan. PPUM wajar meningkatkan tahap kemudahan pembelajaran, penginapan dan prasarana yang disediakan untuk pelatih bagi menjamin persekitaran pembelajaran yang lebih kondusif. Bahagian khusus perlu ditubuhkan sebagai satu mekanisme pemantauan yang sistematik dan menyeluruh terhadap keseluruhan program pendidikan PPUM bagi memantapkan kualiti pengajaran.

UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA

- Pengurusan Bekalan Makanan

9. Pada keseluruhannya, Universiti Teknologi MARA (UiTM) telah merancang program bekalan makanan pelajar dengan memuaskan. Bagaimanapun, UiTM tidak mempunyai polisi pengurusan bekalan makanan yang lengkap manakala garis panduan bagi penyediaan bekalan makanan tidak disediakan. Dari segi pelaksanaan, beberapa kelemahan dikenal pasti seperti bajet tidak disediakan dengan realistik, pemilihan tender yang tidak teratur, syarat kontrak tidak dipatuhi, tidak seragam dan tidak realistik. Bilangan dan bayaran tempahan makanan juga melebihi pengambilan sebenar.

LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN

- Pengurusan Program Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah

10. Pada umumnya, pelaksanaan Program Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah berasaskan perancangan yang ditetapkan. Bagaimanapun, pelaksanaan program kurang memuaskan kerana kelemahan pengurusan dan faktor luar kawalan. Syarat pemilikan tanah, pemilihan peneroka, perjanjian peneroka dan peraturan peneroka tidak dilaksanakan dengan teratur. Kesannya, objektif penubuhan program belum tercapai.

LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA

- Program Reproduksi Manusia

11. Lembaga Penduduk Dan Pembangunan Keluarga Negara (Lembaga) mempunyai perancangan yang baik dan menyeluruh bagi menguruskan program reproduksi manusia. Perancangan tersebut meliputi komponen program yang jelas, kaedah rawatan yang pelbagai, bayaran yang berpatutan, kemudahan dan peralatan yang baik serta prosedur kerja yang komprehensif. Tahap perkhidmatan yang ditawarkan adalah memuaskan dan dapat dilaksanakan dengan cekap menggunakan sumber yang sedia ada. Bagaimanapun, pelaksanaan program ini hanya tertumpu di peringkat Ibu Pejabat disebabkan kekurangan pakar perubatan terutama di peringkat negeri. Selain itu, Lembaga perlu menyelesaikan isu status bangunan klinik yang berada dalam kawasan Kementerian Kesihatan bagi menjamin keberkesanan program reproduksi manusia. Sebagai strategi jangka panjang, pembinaan Kompleks KASIH Keluarga menunjukkan usaha positif Lembaga ke arah menyediakan perkhidmatan sosial ini secara menyeluruh di peringkat negeri. Justeru, peruntukan kewangan yang mencukupi amat diperlukan bagi mencapai matlamat mempertingkatkan tahap kesihatan reproduktif masyarakat. Pemantauan dan penilaian yang menyeluruh terhadap program wajar dibuat untuk memperkemaskan tahap pengurusan program.

INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA

- Pengurusan Tanah

12. Institut Penyelidikan Dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) tidak mengadakan perancangan untuk perolehan, pembangunan dan pengurusan tanah termasuk penjagaan, penyelenggaraan dan pemantauan terhadap tanah yang telah atau belum dibangunkan. MARDI juga tidak dapat melaksanakan pembangunan tanah yang dirancang kerana kekurangan peruntukan, ketidaksesuaian tanah dan masalah pencerobohan. Bagaimanapun, dengan penstrukturan baru, MARDI telah menubuhkan unit dan jawatankuasa untuk mengawal aspek pentadbiran dan penggunaan tanah. MARDI perlu mengenal pasti tanah yang belum dibangunkan tetapi berpotensi untuk disewa atau dipajak yang mana boleh mendatangkan hasil.

BAHAGIAN I

PENYATA KEWANGAN

1. PENDAHULUAN

1.1 Pada tahun 2003, sebanyak 100 Badan Berkanun Persekutuan perlu diaudit oleh Ketua Audit Negara mengikut Akta Badan Berkanun Persekutuan (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240). Selain itu, Ketua Audit Negara juga mengaudit 11 Kumpulan Wang. Bagaimanapun, Perbadanan Padang Golf Subang telah diberi pengecualian oleh Jemaah Menteri daripada menyedia dan membentangkan penyata kewangan serta laporan aktiviti bagi tahun 1968 hingga 1999. Sehingga kini tiada maklum balas mengenai kedudukan Perbadanan ini. Manakala Kolej Universiti Kejuruteraan Utara Malaysia tidak perlu menyediakan Penyata Kewangan Tahun 2002 kerana semua perbelanjaan diuruskan oleh Universiti Sains Malaysia.

1.2 **Jabatan Audit Negara mengaudit 22 daripada 111 penyata kewangan. Manakala baki 89 penyata kewangan diaudit oleh firma audit swasta yang dilantik oleh Ketua Audit Negara. Pelantikan firma audit swasta itu adalah selaras dengan peruntukan Seksyen 7(3) Akta Audit 1957 yang memberi kuasa kepada Ketua Audit Negara melantik mana-mana pihak yang berkebolehan untuk menjalankan pengauditan bagi pihak beliau. Syarat pelaksanaan pengauditan ini telah ditetapkan dalam perjanjian yang dimeterai.**

1.3 Bagi memastikan firma audit swasta menjalankan pengauditan dengan berkualiti serta mematuhi standard perakaunan dan pengauditan, Jabatan Audit Negara telah mengeluarkan Panduan Mengenai Proses Kerja Bagi Aktiviti Pengurusan Kerja Audit Yang Dikontrakkan Kepada Firma Audit Swasta Dan Pengeluaran Sijil Ketua Audit Negara. Panduan ini antara lain menggariskan format dan tarikh penyerahan Memorandum Rancangan Audit, pemantauan pengauditan yang dilaksanakan oleh firma audit swasta, proses *review*, *exit conference*, kertas kerja dan format laporan terperinci yang perlu disediakan.

2. PENYERAHAN DAN PENGESAHAN PENYATA KEWANGAN

Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240) menghendaki setiap Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan tahunannya kepada Ketua Audit Negara untuk diaudit tidak lewat dari 30 Jun tahun berikutnya. Namun demikian, sebagai langkah mempercepatkan penyediaan dan pembentangan penyata kewangan, Perbendaharaan Malaysia telah mengeluarkan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 15 Tahun 1994 yang menghendaki penyata kewangan tersebut dikemukakan tidak lewat dari 30 April tahun berikutnya. Selaras dengan pekeliling ini, Jabatan Audit Negara telah menetapkan visi, misi dan piagam pelanggan untuk mengesahkan penyata kewangan

dalam tempoh 4 bulan selepas tarikh penyata kewangan tersebut diterima. Sebanyak 100 penyata kewangan telah diterima sebelum 30 April 2003 manakala 3 Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan sebelum 30 Jun 2003 dan baki 6 Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan selepas 30 Jun 2003. Badan Berkanun yang lewat mengemukakan penyata kewangan telah memohon lanjutan masa daripada pihak Perbendaharaan kecuali Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan, Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia, Kumpulan Wang Simpanan Guru-guru dan Perbadanan Putrajaya. Butirannya adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 1
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG LEWAT
MENGEMUKAKAN PENYATA KEWANGAN BAGI TAHUN 2002

NAMA AGENSI	TARIKH MENGEMUKAKAN PENYATA	TEMPOH KELEWATAN	SEBAB KELEWATAN
Kolej Universiti Kejuruteraan Dan Teknologi Malaysia	30.7.2003	3 bulan	Penyediaan penyata kewangan tahun pertama
Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan	10.7.2003	2 bulan	Anak syarikat lewat mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit
Lembaga Pembangunan Langkawi	23.8.2003	4 bulan	Menunggu tandatangan Pengerusi
Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia	15.12.2003	7 ½ bulan	Penyatuan anak syarikat
Lembaga Tabung Haji	13.6.2003	1 ½ bulan	Penyatuan anak syarikat
Kumpulan Wang Simpanan Guru-guru	31.5.2003	1 bulan	Menunggu kelulusan kadar dividen
Yayasan Pelajaran Persatuan Peladang dan Pertubuhan Peladang	3.7.2003	2 bulan	Menunggu pelantikan Setiausaha baru
Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan	15.6.2003	1 ½ bulan	Penyatuan anak syarikat
Perbadanan Putrajaya	2.9.2003	4 bulan	Pertukaran sistem pengkomputeran

2.1 PERSIJILAN PENYATA KEWANGAN

Pada amnya, prestasi pengurusan kewangan Badan Berkanun Persekutuan telah menunjukkan kemajuan dan bilangan kes ketidakpatuhan kepada undang-undang dan peraturan, piawaian perakaunan dan penyelenggaraan rekod perakaunan telah berkurangan. Sehingga bulan Disember 2003, sijil audit terhadap semua penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan telah dikeluarkan kecuali Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia dan Perbadanan Putrajaya. Berdasarkan jumlah tersebut, 97 penyata kewangan telah diberi Sijil Tanpa Teguran dan 10 Sijil Berteguran. Kedudukan jenis sijil yang dikeluarkan oleh Ketua Audit Negara berdasarkan pengauditan penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan bagi tahun 2000, 2001 dan 2002 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 2
KEDUDUKAN JENIS SIJIL YANG DIKELUARKAN
BAGI PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

JENIS SIJIL	TAHUN		
	2000	2001	2002
Tanpa Teguran	69	71	97
Berteguran	20	14	10
Diubah suai	4	7	-
JUMLAH	93	92	107

Selaras dengan piawaian pengauditan yang diluluskan, Sijil Ketua Audit Negara dibahagikan kepada 4 jenis seperti berikut :-

2.1.1 Sijil Tanpa Teguran dikeluarkan apabila penyata kewangan memberi gambaran yang benar dan saksama;

2.1.2 Sijil Berteguran dikeluarkan apabila kesan sebarang perbezaan pendapat dengan pengurusan atau kekangan terhadap skop adalah tidak begitu penting dan menyeluruh untuk mengeluarkan sijil *adverse* ataupun *disclaimer* ;

2.1.3 Sijil *Adverse* dikeluarkan apabila kesan perbezaan pendapat adalah material dan menyeluruh terhadap penyata kewangan dan mewujudkan kekeliruan ataupun ketidaksempurnaan penyata kewangan; dan

2.1.4 Sijil *Disclaimer* dikeluarkan apabila kesan yang mungkin timbul oleh kekangan terhadap skop adalah material dan menyeluruh menyebabkan bukti audit tidak mencukupi untuk memberi pendapat terhadap penyata kewangan.

Sijil Berteguran yang dikeluarkan oleh Ketua Audit Negara terhadap 10 penyata kewangan antaranya menyentuh perkara berikut :-

a. Pematuhan Kepada Piawaian Perakaunan

Badan Berkanun Persekutuan dikehendaki menyediakan penyata kewangan mengikut piawaian perakaunan bagi memberi gambaran yang benar dan saksama. Mulai tahun kewangan 1999, piawaian yang perlu dipatuhi adalah piawaian yang dikeluarkan oleh Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia. Bagaimanapun, beberapa Badan Berkanun Persekutuan masih tidak mematuhi Piawaian Perakaunan sepenuhnya seperti Bank Simpanan Nasional kerana tidak memperuntukkan rosot nilai terhadap pelaburannya. Yayasan Pelajaran Mara tidak membuat pendedahan tentang keupayaan anak syarikat beroperasi sebagai entiti berterusan manakala Yayasan Tun Razak telah membuat pelarasan

yang menyebabkan pendapatan tahun semasa kurang dinyatakan. Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional pula masih belum mengakaunkan bayaran balik kepada akaun peminjam. Selain itu, Lembaga Wakaf Hindu Negeri Pulau Pinang tidak mengambil kira sumbangan yang diterima dan perbelanjaan dalam penyata kewangan.

b. Penyelenggaraan Rekod Perakaunan

Menyelenggara rekod perakaunan merupakan tanggungjawab utama Akauntan sesebuah Badan Berkanun Persekutuan manakala Lembaga Pengarah dan Ketua Eksekutif secara keseluruhannya bertanggungjawab menentukan rekod berkenaan diselenggarakan dengan lengkap dan teratur. Pihak Audit mendapati baki yang ditunjukkan dalam Penyata kewangan berbeza dengan baki dalam dokumen sokongan bagi penyata kewangan Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional dan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia. Rekod aset tetap Perbadanan Aset Keretapi tidak diselenggara dengan lengkap.

2.2 PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN DI PARLIMEN

Mengikut Seksyen 7 Akta Badan Berkanun Persekutuan (Akaun dan Laporan) 1980 (Akta 240), setiap Badan Berkanun Persekutuan dikehendaki mengemukakan penyata kewangan bersama dengan Laporan Aktiviti kepada Menteri dalam tempoh satu bulan selepas menerima penyata kewangan yang telah diaudit. Menteri kemudiannya dikehendaki membentangkan penyata itu di Parlimen dengan segera. Sehingga akhir tahun 2003, sebanyak 13 penyata kewangan bagi tahun 2002 telah dibentangkan manakala sebanyak 125 penyata kewangan bagi tahun 1997 hingga 2002 yang melibatkan 64 Badan Berkanun Persekutuan masih belum dibentangkan di Parlimen walaupun Sijil Ketua Audit Negara bagi penyata kewangan tahun berkenaan telahpun dikeluarkan. Butiran Badan Berkanun Persekutuan yang berkaitan adalah seperti di **Lampiran B**.

3. PRESTASI KEWANGAN

3.1 PRESTASI KEWANGAN SECARA MENYELURUH

Analisis prestasi Badan Berkanun Persekutuan adalah berdasarkan penyata kewangan 96 Badan Berkanun Persekutuan tahun 2002 yang digabungkan mengikut Kementerian. Bagaimanapun, 4 Badan Berkanun Persekutuan iaitu Perbadanan Padang Golf Subang, Perbadanan Putrajaya, Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan dan Kolej Universiti Kejuruteraan Utara Malaysia tidak diambil kira dalam analisis ini. Prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan dilaporkan mengikut Kementerian berdasarkan analisis pendapatan, prestasi pemberian geran,

pendapatan janaan sendiri, lebih/(kurangan) pendapatan, kumpulan wang terkumpul, aset dan liabiliti serta tanggungan luar jangka. Di samping itu, prestasi 104 syarikat subsidiari di bawah 27 Badan Berkanun Persekutuan turut dilaporkan. Bilangan Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2002 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 3
BILANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN MENGIKUT KEMENTERIAN
PADA TAHUN 2002

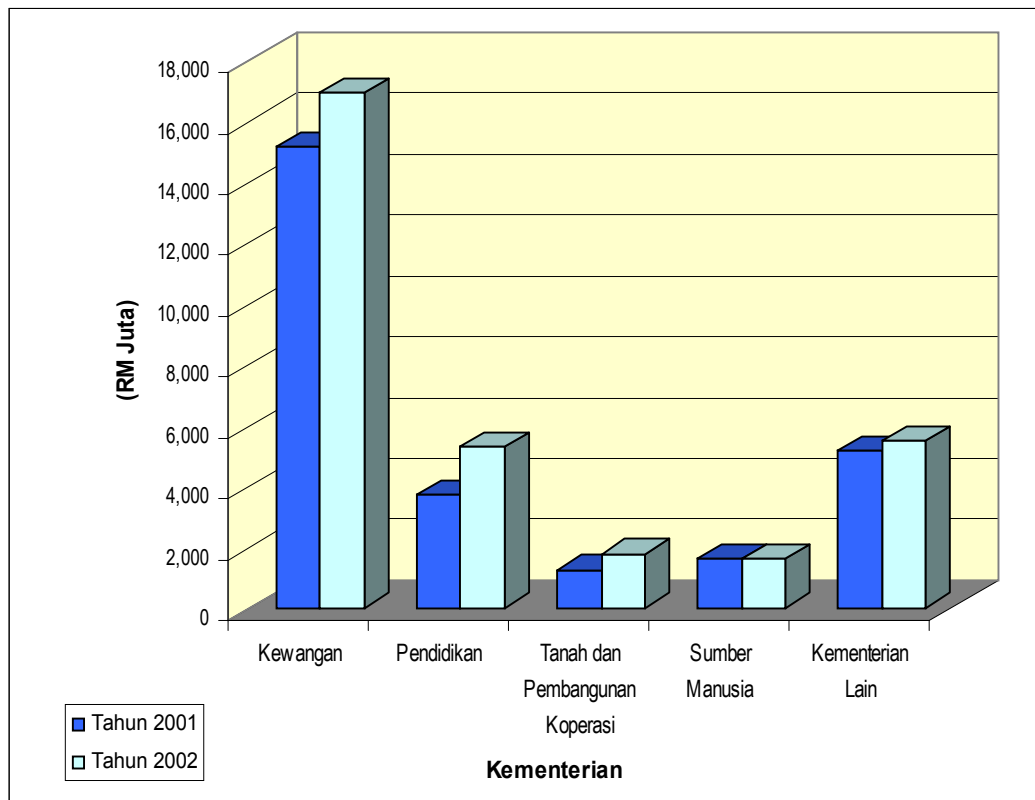
KEMENTERIAN	BILANGAN BBP
Pendidikan	22
Kewangan	10
Pertanian	10
Perusahaan Utama	9
Pengangkutan	9
Pembangunan Luar Bandar	6
Perdagangan Antarabangsa dan Industri	4
Pertahanan	4
Tanah dan Pembangunan Koperasi	3
Pembangunan Usahawan	3
Jabatan Perdana Menteri	2
Belia dan Sukan	2
Kerja Raya	2
Penerangan	2
Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan	2
Hal-Ehwal Wanita	1
Luar Negeri	1
Sumber Manusia	1
Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat	1
Sains, Teknologi dan Alam Sekitar	1
Tenaga, Komunikasi dan Multimedia	1
JUMLAH	96

Analisis prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan selanjutnya adalah seperti berikut :-

3.1.1 Analisis Pendapatan

3.1.1.1 Pada tahun 2002, jumlah pendapatan Badan Berkanun Persekutuan adalah RM30.80 bilion. Jumlah ini menunjukkan peningkatan sebanyak 15.6% atau RM4.16 bilion berbanding tahun 2001. Carta di bawah menunjukkan jumlah pendapatan Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2001 dan 2002.

CARTA 1
JUMLAH PENDAPATAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN MENGIKUT
KEMENTERIAN PADA TAHUN 2001 DAN 2002



3.1.1.2 Berdasarkan carta di atas, pendapatan tertinggi adalah daripada Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan yang memperolehi pendapatan berjumlah RM16.68 bilion atau 54.2% daripada jumlah keseluruhan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2002. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan berjumlah RM5.29 bilion dan Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi berjumlah RM1.76 bilion. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian lain seperti Pembangunan Usahawan, Jabatan Perdana Menteri, Pertanian, Pertahanan, Kerja Raya dan Pembangunan Luar Bandar memperolehi pendapatan sejumlah RM5.47 bilion. Bagi Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan, peningkatan yang diperolehi adalah sebanyak 11.8% berbanding tahun 2001 yang mencatat sejumlah RM14.92 bilion. Manakala bagi Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan dan Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi pula, masing-masing menunjukkan peningkatan sebanyak 42% dan 41.1% berbanding tahun 2001.

3.1.2 Geran Mengurus Badan Berkanun Persekutuan

3.1.2.1 Daripada pendapatan keseluruhan tahun 2002 berjumlah RM30.80 bilion, sejumlah RM5.33 bilion atau 17.3% merupakan Geran Mengurus pemberian Kerajaan kepada Badan Berkanun Persekutuan sebagai bantuan untuk melaksanakan program dan aktiviti yang dirancang. Ini termasuk membiayai gaji dan elaun pegawai dan kakitangan Badan Berkanun Persekutuan serta menampung kos operasi lain seperti utiliti, pengangkutan dan pentadbiran. Berbanding tahun 2001, jumlah Geran Mengurus pemberian Kerajaan kepada Badan Berkanun Persekutuan telah bertambah sejumlah RM996.48 juta atau 23%. Jadual berikut menunjukkan jumlah Geran Mengurus diterima oleh Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2001 dan 2002.

JADUAL 4
JUMLAH GERAN MENGURUS DITERIMA OLEH BADAN BERKANUN
PERSEKUTUAN MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2001 DAN 2002

KEMENTERIAN	TAHUN		PENINGKATAN/ (PENGURANGAN)	
	2001 (RM Juta)	2002 (RM Juta)	(RM Juta)	PERATUS (%)
Pendidikan	2,657.85	3,585.48	927.63	34.9
Pembangunan Usahawan	404.56	456.61	52.05	12.9
Pertanian	327.61	364.10	36.49	11.1
Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan	327.83	325.53	(2.30)	(0.7)
Perdagangan Antarabangsa dan Industri	149.40	161.84	12.44	8.3
Pembangunan Luar Bandar	141.73	151.46	9.73	6.9
Perusahaan Utama	102.05	131.29	29.24	28.6
Hal-Ehwal Wanita	31.26	31.84	0.58	1.9
Belia dan Sukan	26.75	22.88	(3.87)	(14.5)
Kewangan	16.62	20.96	4.34	26.1
Kerja Raya	108.01	20.92	(87.09)	(80.6)
Pertahanan	21.31	19.39	(1.92)	(9.0)
Penerangan	10.10	16.30	6.20	61.4
Luar Negeri	2.59	9.70	7.11	274.5
Jabatan Perdana Menteri	0.00	5.30	5.30	100.0
Pengangkutan	2.82	3.37	0.55	19.5
Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat	0.04	0.04	0.00	0.0
Sains, Teknologi dan Alam Sekitar	-	-	-	-
Tenaga, Komunikasi dan Multimedia	-	-	-	-
Tanah dan Pembangunan Koperasi	-	-	-	-
Sumber Manusia	-	-	-	-
JUMLAH	4,330.53	5,327.01	996.48	23.0

3.1.2.2 Pada tahun 2002, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan menerima Geran Mengurus yang tertinggi iaitu RM3.59 bilion. Jumlah ini merangkumi 67.3% daripada keseluruhan Geran Mengurus yang dikeluarkan oleh Kerajaan. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan yang menerima geran mengurus sejumlah RM456.61 juta dan Kementerian Pertanian sejumlah RM364.10 juta .

3.1.2.3 Badan Berkanun Persekutuan yang menerima geran tertinggi pada tahun 2002 ialah Universiti Teknologi MARA yang mendapat geran berjumlah RM199.90 juta, diikuti oleh Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn yang menerima RM84.68 juta dan Universiti Sains Malaysia yang menerima RM80.84 juta. Semua Badan Berkanun Persekutuan ini adalah di bawah Kementerian Pendidikan.

3.1.2.4 Peningkatan pemberian geran Kerajaan ini adalah disebabkan pertambahan bilangan Badan Berkanun Persekutuan baru yang memerlukan bantuan daripada kerajaan seperti Kolej Universiti Sains Dan Teknologi Malaysia dan Kolej Universiti Kejuruteraan Dan Teknologi Malaysia yang masing-masing menerima sejumlah RM64.95 juta dan RM30.69 juta pada tahun 2002. Selain itu, terdapat juga Badan Berkanun Persekutuan yang menerima geran pada tahun 2002 tetapi tidak pada tahun 2001 seperti Bank Pertanian Malaysia (RM4.10 juta) dan Lembaga Amanah Balai Seni Lukis Negara (RM3.47 juta).

3.1.2.5 Badan Berkanun Persekutuan yang menerima Geran Mengurus yang lebih kecil jumlahnya pada tahun 2002 terdiri daripada Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kerja Raya yang berjumlah RM87.09 juta, Kementerian Belia dan Sukan berjumlah RM3.87 juta dan Kementerian Pertahanan berjumlah RM1.92 juta. Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami pengurangan terbesar jumlah Geran Mengurus yang diterima ialah Lembaga Lebuhraya Malaysia (Kementerian Kerja Raya) iaitu sejumlah RM87.09 juta, diikuti oleh Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri berjumlah RM8.13 juta, Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia di bawah Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan berjumlah RM5.77 juta dan Majlis Sukan Negara di bawah Kementerian Belia dan Sukan berjumlah RM4.51 juta.

3.1.2.6 Bagaimanapun, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar, Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi dan Kementerian Sumber Manusia tidak menerima sebarang Geran Mengurus daripada Kerajaan pada tahun 2001 dan 2002.

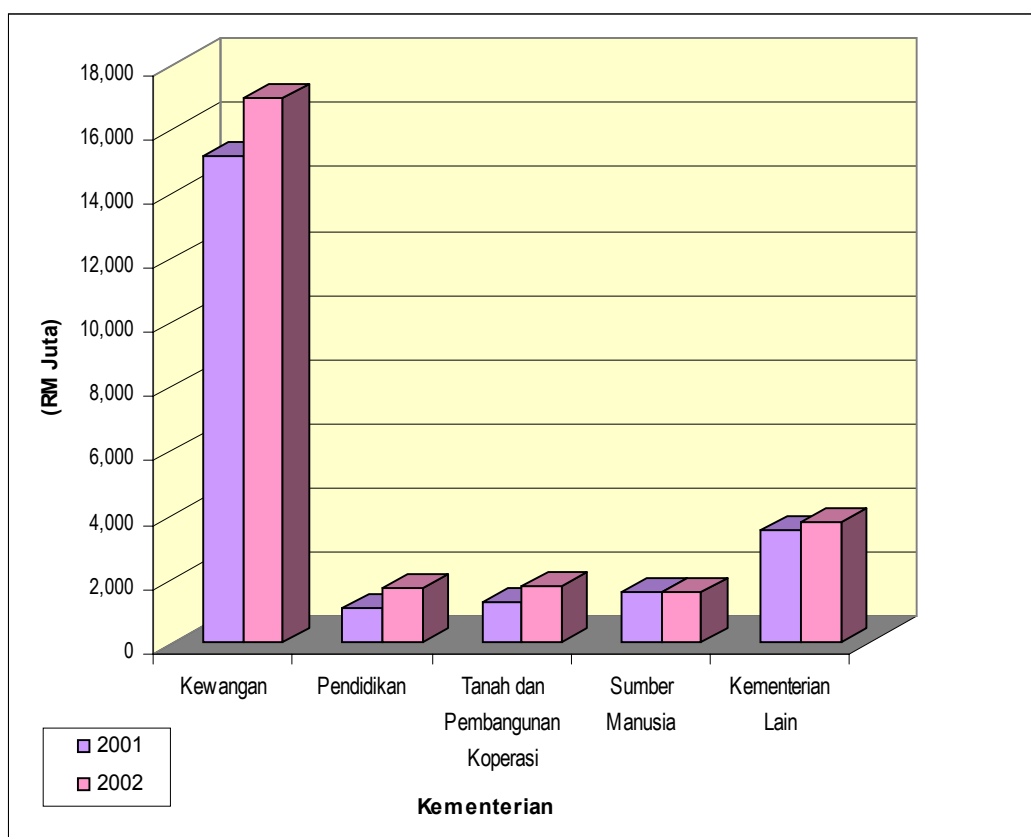
3.1.2.7 Secara keseluruhannya, Badan Berkanun Persekutuan masih menerima geran mengurus daripada Kerajaan untuk menampung kos operasi bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang. Adalah didapati 58 Badan Berkanun Persekutuan menerima geran mengurus dari Kerajaan iaitu 17.2% daripada jumlah pendapatan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan. Antara Badan Berkanun Persekutuan yang tidak menerima geran Kerajaan adalah Bank Negara Malaysia, Kumpulan

Wang Simpanan Pekerja, Lembaga Tabung Haji, Pertubuhan Keselamatan Sosial dan Lembaga Tabung Angkatan Tentera.

3.1.3 Pendapatan Janaan Sendiri

3.1.3.1 Sejumlah RM25.47 bilion atau 82.7% daripada jumlah pendapatan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan tahun 2002 adalah hasil janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan tersebut melalui aktiviti ekonomi yang dilaksanakan. Aktiviti ini termasuk pelaburan dalam anak syarikat, ekuiti, sekuriti, bon, pertukaran mata wang asing, pengurus dana, simpanan tetap, pemberian pinjaman, yuran pengajian, jualan produk pertanian dan perkhidmatan. Sejumlah kecil adalah terdiri daripada pendapatan lain seperti sumbangan daripada agensi bukan kerajaan. Carta di bawah menunjukkan jumlah pendapatan janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan mengikut kementerian pada tahun 2001 dan 2002.

CARTA 2
JUMLAH PENDAPATAN JANAAN SENDIRI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2001 DAN 2002



3.1.3.2 Penyumbang pendapatan tertinggi hasil janaan sendiri pada tahun 2001 dan 2002 adalah Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan yang masing-masing berjumlah RM14.91 bilion dan RM16.66 bilion. Pendapatan yang diperolehi pada tahun 2002 ini

merangkumi 65.4% daripada jumlah keseluruhan pendapatan hasil janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi berjumlah RM1.76 bilion, Kementerian Pendidikan berjumlah RM1.71 bilion dan Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM1.59 bilion. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian lain seperti Pembangunan Usahawan, Jabatan Perdana Menteri, Pertanian, Pertahanan, Kerja Raya dan Pembangunan Luar Bandar memperolehi pendapatan sejumlah RM3.75 bilion.

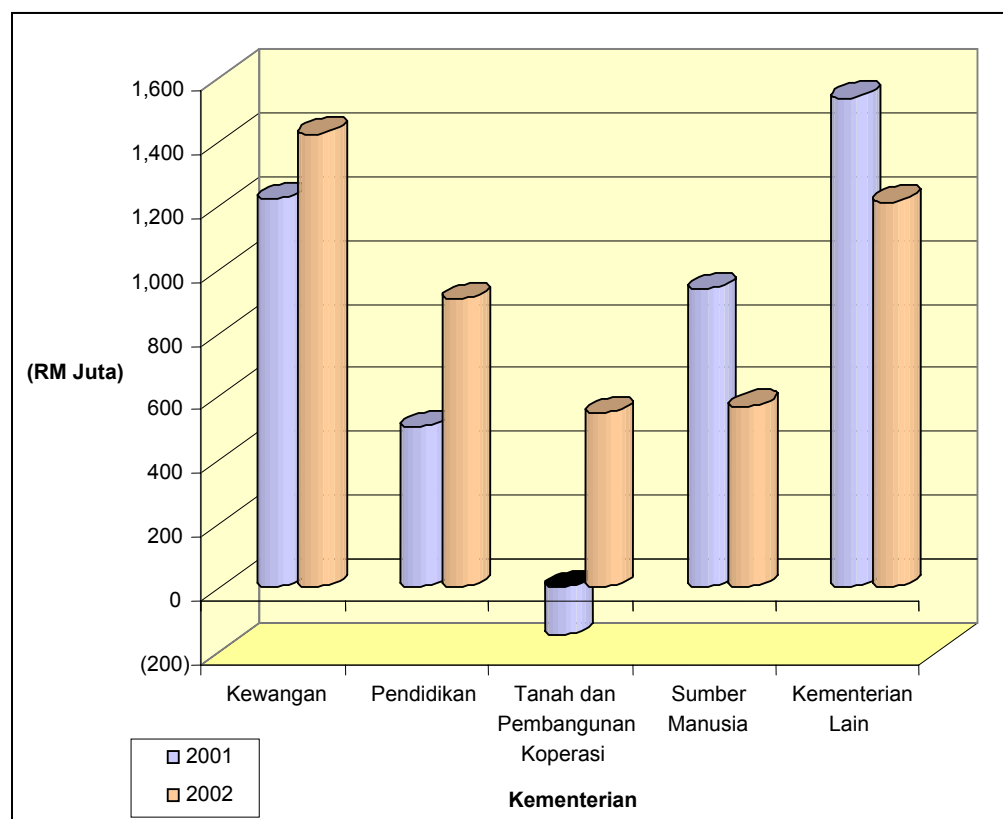
3.1.3.3 Adalah didapati 3 Badan Berkanun Persekutuan yang menjadi penjana utama pendapatan pada tahun 2002 ialah Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (Kementerian Kewangan), Bank Negara Malaysia (Kementerian Kewangan) dan Pertubuhan Keselamatan Sosial (Kementerian Sumber Manusia).

3.1.3.4 Kumpulan Wang Simpanan Pekerja merupakan penjana pendapatan tertinggi dengan jumlah RM10.63 bilion atau 34.5% daripada jumlah keseluruhan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan tahun 2002 iaitu RM30.80 bilion. Ini diikuti oleh Bank Negara Malaysia yang memperolehi pendapatan berjumlah RM5.09 bilion dan seterusnya Pertubuhan Keselamatan Sosial dengan jumlah RM1.59 bilion.

3.1.4 Analisis Lebihan/(Kurangan) Pendapatan

3.1.4.1 Selaras dengan pendapatan yang cukup memberangsangkan pada tahun 2002, Badan Berkanun Persekutuan pada keseluruhannya telah mendapat lebihan pendapatan berjumlah RM4.44 bilion, iaitu peningkatan 14.5% berbanding tahun 2001. Carta berikut menunjukkan lebihan/(kurangan) pendapatan Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2001 dan 2002.

CARTA 3
LEBIHAN/(KURANGAN) PENDAPATAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2001 DAN 2002



3.1.4.2 Lebihan pendapatan tertinggi pada tahun 2002 dicapai oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan dengan jumlah RM1.20 bilion atau 27% daripada jumlah keseluruhan lebihan pendapatan iaitu RM4.44 bilion. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan berjumlah RM908.86 juta, Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM570.50 juta dan Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi berjumlah RM548.32 juta.

3.1.4.3 Badan Berkanun Persekutuan yang menunjukkan peningkatan atau perubahan terbaik lebihan pendapatan berbanding tahun 2001 adalah Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Tanah dan Pembangunan Koperasi dengan peningkatan sejumlah RM699.47 juta, diikuti oleh Kementerian Pendidikan sejumlah RM405.43 juta dan Kementerian Kewangan sejumlah RM205.14 juta.

3.1.4.4 Pada tahun 2002, terdapat 24 Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami kurangan pendapatan atau defisit. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian mencatatkan kurangan pendapatan tertinggi dengan jumlah RM201.25 juta atau penurunan

sebanyak 4 kali ganda berbanding tahun 2001. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri dengan kurangan pendapatan sejumlah RM0.56 juta. Pada tahun 2001, kedua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian di atas masing-masing mencatat lebih pendapatan sejumlah RM65.20 juta dan RM27.55 juta.

3.1.4.5 Antara Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami kurangan pendapatan pada tahun 2002 adalah Perbadanan Aset Keretapi (Kementerian Pengangkutan) sejumlah RM44.83 juta, Bank Pertanian Malaysia dan Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (Kementerian Pertanian) masing-masing mencatat kurangan pendapatan sejumlah RM219.02 juta dan RM14.08 juta, Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (Kementerian Pembangunan Luar Bandar) berjumlah RM88.02 juta dan Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia (Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri) berjumlah RM16.15 juta.

3.1.4.6 **Secara keseluruhannya, prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2002 adalah memuaskan. Pendapatan hasil janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan telah meningkat sebanyak 14.3%, manakala lebih pendapatan meningkat sebanyak 15.2% dan jumlah pendapatan sebanyak 15.7%.**

3.1.5 Analisis Kumpulan Wang Terkumpul

3.1.5.1 Kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan sehingga 31 Disember 2002 adalah berjumlah RM33.64 bilion. Jadual berikut menunjukkan jumlah kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2001 berbanding tahun 2002.

JADUAL 5
KUMPULAN WANG TERKUMPUL BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2001 DAN TAHUN 2002

KEMENTERIAN	TAHUN		PENINGKATAN/ (PENGURANGAN) PERATUS	
	2001 (RM Juta)	2002 (RM Juta)	(RM Juta)	(%)
Sumber Manusia	9,505.41	10,075.91	570.50	6.0
Kewangan	5,557.46	5,977.97	420.51	7.6
Tanah dan Pembangunan Koperasi	5,579.82	5,977.91	398.09	7.1
Pengangkutan	3,720.76	3,817.71	96.95	2.6
Pendidikan	2,585.13	3,248.29	663.16	25.7
Pembangunan Luar Bandar	1,606.60	1,594.48	(12.12)	(0.8)
Pertahanan	1,091.01	1,121.72	30.71	2.8
Perusahaan Utama	624.96	669.14	44.18	7.1
Kerja Raya	561.19	660.56	99.37	17.7
Pembangunan Usahawan	419.04	458.13	39.09	9.3
Jabatan Perdana Menteri	316.09	338.30	22.21	7.0
Perdagangan Antarabangsa dan Industri	204.40	227.44	23.04	11.3
Belia dan Sukan	112.12	108.63	(3.49)	(3.1)
Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan	62.63	66.84	4.21	6.7
Penerangan	35.15	38.84	3.69	10.5
Sains, Teknologi dan Alam Sekitar	11.36	10.27	(1.09)	(9.6)
Hal-Ehwal Wanita	6.97	8.31	1.34	19.2
Luar Negeri	1.93	6.05	4.12	213.5
Perpaduan Negara dan Pembangunan Masyarakat	0.01	0.00	0.00	(46.6)
Pertanian	(142.59)	(361.78)	(219.19)	(153.7)
Tenaga, Komunikasi dan Multimedia	(406.34)	(403.87)	(2.47)	(0.6)
JUMLAH	31,453.11	33,640.85	2,187.74	7.0

3.1.5.2 Berdasarkan jadual di atas, adalah didapati jumlah kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2002 telah meningkat sebanyak 7% atau RM2.19 bilion daripada RM31.45 bilion pada tahun 2001. Kumpulan wang terkumpul ini terdiri daripada lebihan/kurangan pendapatan semasa dan yang dibawa dari tahun sebelumnya. Ia tidak mengambil kira kumpulan wang lain seperti Kumpulan Wang Kenderaan, Komputer, Pinjaman Perumahan dan sebagainya.

3.1.5.3 Adalah didapati peningkatan tertinggi dicapai oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan dengan jumlah RM663.16 juta, diikuti oleh Kementerian Sumber Manusia sejumlah RM570.50 juta dan Kementerian Kewangan sejumlah RM420.51 juta.

3.1.5.4 Sehingga 31 Disember 2002, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian dan Kementerian Tenaga, Komunikasi dan Multimedia masih mengalami kekurangan kumpulan wang terkumpul iaitu dengan masing-masing berjumlah RM361.78 juta dan RM403.87 juta. Bagaimanapun, jumlah ini hanya merangkumi 2.3% daripada jumlah keseluruhan kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan pada tempoh berkenaan iaitu RM33.64 bilion. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian yang mengalami kekurangan kumpulan wang terkumpul adalah seperti Bank Pertanian Malaysia (RM652.07 juta) dan Jemaah Pemasaran Lada Hitam (RM11.44 juta) manakala bagi Kementerian Tenaga, Komunikasi dan Multimedia, kekurangan yang dialami adalah daripada Lembaga Letrik Sabah (RM403.87 juta). Lembaga Letrik Sabah merupakan Badan Berkanun Persekutuan tunggal di bawah Kementerian Tenaga, Komunikasi dan Multimedia.

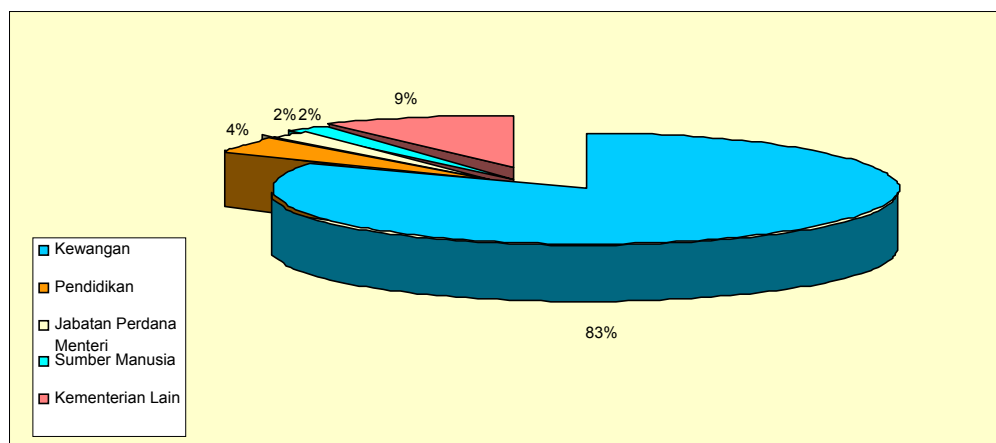
3.1.5.5 Kedudukan kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan secara keseluruhannya adalah memuaskan. Peningkatan sejumlah RM2.19 bilion atau 7% pada tahun 2002 mengukuhkan lagi kedudukan kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan.

3.1.6 Analisis Aset

3.1.6.1 Aset Badan Berkanun Persekutuan terdiri daripada aset tetap dan semasa merangkumi komponen utama seperti hartanah dan peralatan, pelaburan termasuk dalam syarikat subsidiari dan bersekutu, penghutang, tunai dan simpanan tetap.

3.1.6.2 Pada tahun 2002, aset Badan Berkanun Persekutuan telah mencatat peningkatan sejumlah RM33.87 bilion menjadi RM461.13 bilion berbanding RM427.26 bilion pada tahun 2001. Jumlah aset Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian ditunjukkan di carta berikut :-

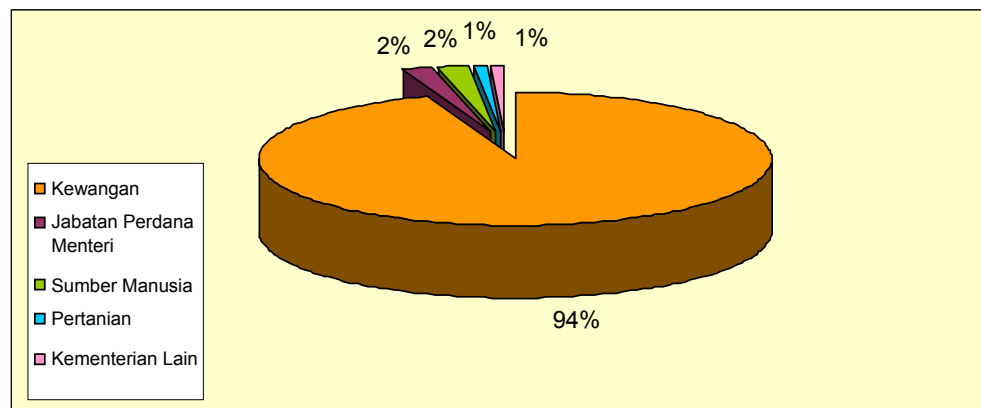
CARTA 4
PERATUSAN ASET BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.6.3 Berdasarkan carta di atas, sejumlah RM381.53 bilion daripada jumlah aset merupakan aset Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan dan diikuti oleh Kementerian Pendidikan yang berjumlah RM19.13 bilion. Nilai aset tertinggi yang dimiliki oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan adalah Kumpulan Wang Simpanan Pekerja yang mempunyai aset berjumlah RM207.64 bilion dan diikuti oleh Bank Negara Malaysia berjumlah RM162.02 bilion.

3.1.6.4 Komponen utama aset Badan Berkanun Persekutuan merupakan item pelaburan, simpanan tetap dan baki wang di bank. Pelaburan Badan Berkanun Persekutuan terdiri daripada pelaburan ekuiti, pasaran wang, hartanah, bon, sekuriti Kerajaan Malaysia serta pemberian pinjaman. Berdasarkan analisis, jumlah pelaburan Badan Berkanun Persekutuan mewakili 73.7% atau RM340.02 bilion dari jumlah keseluruhan aset. Ini menunjukkan peningkatan pelaburan sejumlah RM34.22 bilion berbanding RM305.80 bilion pada tahun 2001. Carta berikut menunjukkan pelaburan mengikut Kementerian :-

CARTA 5
PERATUSAN PELABURAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN

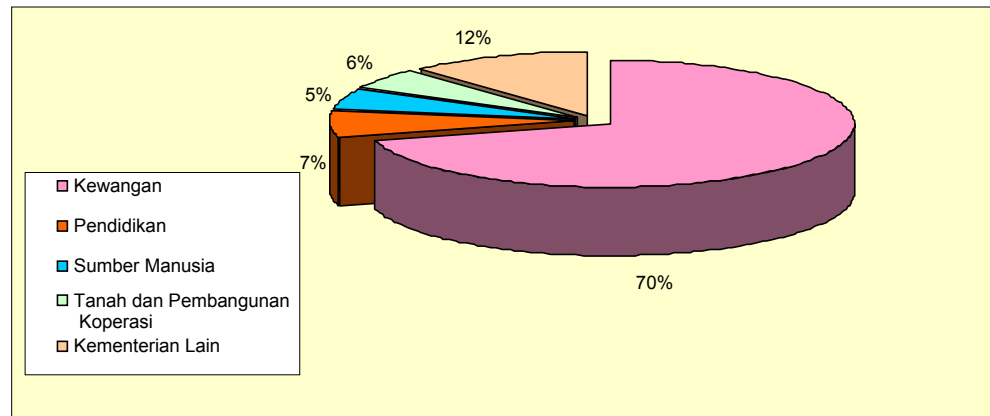


3.1.6.5 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan mempunyai pelaburan tertinggi pada tahun 2002 berjumlah RM321.36 bilion iaitu 94.5% daripada keseluruhan pelaburan Badan Berkanun Persekutuan. Di bawah Kementerian Kewangan, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja mempunyai pelaburan tertinggi berjumlah RM171.54 bilion dan diikuti Bank Negara Malaysia berjumlah RM143.99 juta.

3.1.6.6 Pada tahun 2002, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perusahaan Utama telah menunjukkan peningkatan pelaburan yang ketara berjumlah RM34.78 juta menjadi RM45.39 juta berbanding RM10.61 juta pada tahun 2001. Peningkatan ini adalah daripada Lembaga Minyak Sawit Malaysia yang membuat pelaburan sejumlah RM35.21 juta pada tahun 2002 berbanding RM5.06 juta pada tahun 2001 melalui pembelian bon kerajaan berjumlah RM29.95 juta.

3.1.6.7 Komponen aset kedua tertinggi yang dimiliki oleh Badan Berkanun Persekutuan adalah wang tunai dan simpanan tetap yang mewakili 13.5% atau RM62.46 bilion dari jumlah keseluruhan aset. Bagaimanapun, pada tahun 2002, wang tunai dan simpanan tetap telah menunjukkan penurunan sejumlah RM15.94 bilion. Penurunan ini didorong oleh persekitaran sistem perbankan yang terus mengalami tahap kecairan yang tinggi yang telah menyumbang kepada kadar faedah yang rendah di pasaran. **Carta 6** menunjukkan wang tunai dan simpanan tetap mengikut Kementerian :-

CARTA 6
PERATUSAN WANG TUNAI DAN SIMPANAN TETAP
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN MENGIKUT KEMENTERIAN



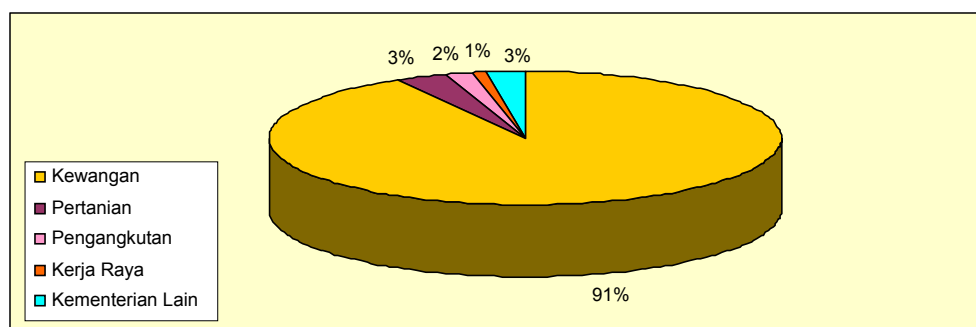
3.1.6.8 Berdasarkan carta di atas, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan memiliki wang tunai dan simpanan tetap paling tinggi iaitu RM44.01 bilion atau 70.5%. Di bawah Kementerian Kewangan, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja merupakan pemegang tertinggi wang tunai dan simpanan tetap iaitu sejumlah RM26.74 bilion atau 60.8% dan diikuti oleh Bank Negara Malaysia sejumlah RM14.61 bilion.

3.1.6.9 Pada tahun 2002, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Tenaga, Komunikasi dan Multimedia telah menunjukkan peningkatan wang tunai dan simpanan tetap yang ketara iaitu RM93.54 juta daripada RM62.51 juta pada tahun 2001 menjadi RM156.05 juta. Peningkatan ini disebabkan oleh pertambahan wang tunai dan simpanan tetap Lembaga Letrik Sabah.

3.1.7 Analisis Liabiliti

3.1.7.1 Liabiliti jangka panjang dan jangka pendek Badan Berkanun Persekutuan terdiri daripada komponen utama seperti pinjaman dan overdraf, pemiutang, deposit dan pendahuluan. Pada tahun 2002, jumlah liabiliti Badan Berkanun Persekutuan mengalami peningkatan sejumlah RM3.88 bilion iaitu daripada RM151.68 bilion pada tahun 2001 menjadi RM155.56 bilion. Kedudukan liabiliti Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian ditunjukkan di carta berikut :-

CARTA 7
PERATUSAN LIABILITI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.7.2 Berdasarkan carta di atas, Kementerian Kewangan mempunyai liabiliti tertinggi iaitu sejumlah RM142.53 bilion atau 91.5% daripada jumlah keseluruhan liabiliti Badan Berkanun Persekutuan. Daripada jumlah tersebut, Bank Negara Malaysia mempunyai liabiliti tertinggi iaitu RM131.95 bilion terdiri daripada deposit oleh bank perdagangan, syarikat kewangan dan bank saudagar berjumlah RM69.86 bilion dan deposit oleh Kerajaan Malaysia berjumlah RM13.83 bilion pada tahun 2002.

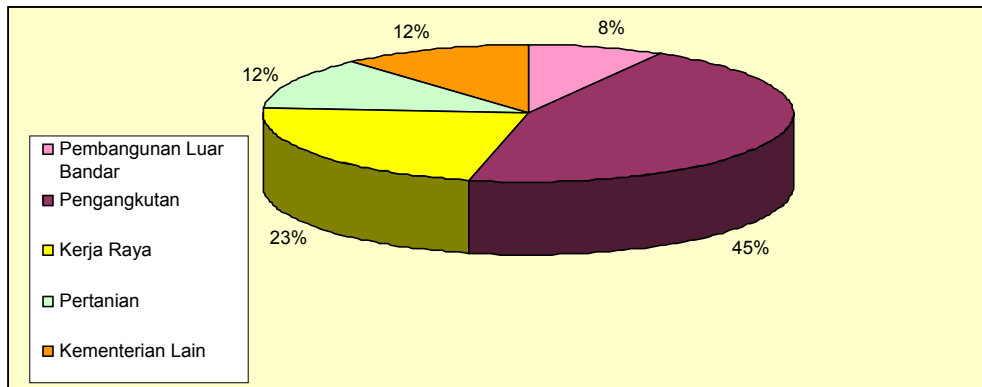
3.1.7.3 Selain itu, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertahanan telah mengalami peningkatan liabiliti sejumlah RM20.43 juta daripada jumlah keseluruhan liabiliti pada tahun 2002. Liabiliti Perbadanan Perwira Harta Malaysia telah meningkat sejumlah RM14.85 juta menjadi RM30.16 juta disebabkan pertambahan pemiutang perniagaan yang berjumlah RM14.78 juta. Manakala Majlis Amanah Rakyat (MARA) yang diletakkan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan juga mengalami peningkatan liabiliti berjumlah RM86.84 juta menjadi RM209.97 juta berbanding tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan MARA telah mendapat pinjaman jangka panjang dari Kerajaan Malaysia berjumlah RM50.00 juta pada tahun 2002. Selain itu, ada pertambahan pemiutang berjumlah RM48.61 juta menjadi RM135.26 juta berbanding tahun sebelumnya.

3.1.7.4 Penurunan yang ketara jumlah liabiliti ditunjukkan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan sejumlah RM26.00 juta menjadi RM49.71 juta berbanding RM75.71 juta pada tahun 2001. Punca penurunan adalah disebabkan pengurangan pelbagai pemiutang Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia berjumlah RM24.70 juta.

3.1.7.5 Berdasarkan analisis, pinjaman oleh Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM4.80 bilion iaitu 3.1% daripada jumlah keseluruhan liabiliti. Jumlah pinjaman ini mencatatkan penurunan sejumlah

RM99.07 juta iaitu daripada RM4.89 bilion pada tahun 2001 menjadi RM4.79 bilion pada tahun 2002. Adalah didapati hanya 24 daripada 96 Badan Berkanun Persekutuan mempunyai pinjaman setakat 31 Disember 2002. Carta di bawah menunjukkan pinjaman oleh Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian :-

CARTA 8
PERATUSAN PINJAMAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.7.6 Berdasarkan jadual di atas, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan mempunyai pinjaman tertinggi iaitu RM2.18 bilion daripada keseluruhan pinjaman Badan Berkanun Persekutuan. Di bawah Kementerian Pengangkutan, Perbadanan Aset Keretapi mempunyai pinjaman tertinggi berjumlah RM1.82 bilion dan diikuti Lembaga Lebuhraya Malaysia sejumlah RM1.08 bilion. Pinjaman oleh Perbadanan Aset Keretapi terdiri daripada pinjaman Kerajaan Malaysia berjumlah RM1.80 bilion, pinjaman dalam negeri berjumlah RM5.06 juta dan pinjaman luar negara berjumlah RM13.18 juta. Pinjaman oleh Lembaga Lebuhraya Malaysia terdiri daripada pinjaman komersial berjumlah RM25.74 juta dan dari kerajaan berjumlah RM1.06 bilion. Pinjaman dari kerajaan merupakan Pinjaman Yen Kelapan daripada *Overseas Economic Corporation Fund* melalui Kerajaan Malaysia kepada Lembaga Lebuhraya Malaysia. Pinjaman komersial merupakan pinjaman yang diterima pada tahun 1996 dan dijamin oleh Kerajaan Malaysia. Faedah pinjaman adalah pada kadar 3.2% setahun dan tempoh pembayaran balik pinjaman adalah 10 tahun.

3.1.8 Analisis Tanggungan Luar Jangka

3.1.8.1 Setakat 31 Disember 2002, tanggungan luar jangka Badan Berkanun Persekutuan adalah berjumlah RM4.97 bilion dengan peningkatan sejumlah RM313.95 juta berbanding RM4.65 bilion pada tahun 2001. Jumlah tanggungan luar jangka tersebut hanya mewakili 9 daripada 96 Badan

Berkanun Persekutuan pada tahun 2002. Bank Negara Malaysia mempunyai tanggungan luar jangka paling tinggi iaitu RM4.58 bilion diikuti oleh Bank Simpanan Nasional sejumlah RM125.48 juta dan Lembaga Kemajuan Johor Tenggara sejumlah RM108.57 juta.

3.1.8.2 Tanggungan luar jangka Bank Negara Malaysia merupakan kewajipan membayar sepenuhnya jumlah kuota Malaysia dalam Tabung Kewangan Antarabangsa sejumlah RM4.51 bilion dan bayaran terhadap bahagian yang belum matang berjumlah RM68.93 juta bagi 3,000 unit saham yang dipegang dalam *Bank For International Settlement*. Tanggungan luar jangka bagi Bank Simpanan Nasional berjumlah RM125.48 juta merupakan pinjaman yang telah diluluskan tetapi masih belum dibuat pembayaran pada tahun 2002. Manakala tanggungan luar jangka bagi Lembaga Kemajuan Johor Tenggara merupakan cadangan untuk membeli 100% kepentingan dalam sebuah syarikat yang mana pembelian ini telah diselesaikan pada bulan Julai 2003. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 6
TANGGUNGAN LUAR JANGKA BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

NAMA AGENSI	2001 (RM Juta)	2002 (RM Juta)
Bank Negara Malaysia	4,280.56	4,583.11
Bank Simpanan Nasional	138.04	125.48
Lembaga Kemajuan Johor Tenggara	95.87	108.57
Lembaga Lebuhraya Malaysia	92.82	90.23
Lembaga Pembangunan Langkawi	24.05	21.79
Lembaga Tabung Angkatan Tentera	20.25	38.18
Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah	2.56	1.00
Lembaga Penyelidikan dan Pembangunan Perhutanan Malaysia	0.70	0.23
Suruhanjaya Pelabuhan Pulau Pinang	-	0.21
JUMLAH	4,654.85	4,968.80

Pada keseluruhannya, kedudukan kewangan Badan Berkanun Persekutuan adalah memuaskan yang menunjukkan nisbah semasa 2.99 pada tahun 2002 berbanding 2.84 pada tahun 2001.

3.2 PRESTASI PENGGUNAAN GERAN PEMBANGUNAN

Pada tahun 2002, sebanyak 48 daripada 96 Badan Berkanun Persekutuan telah menerima geran pembangunan berjumlah RM5.39 bilion. Jumlah ini meningkat berbanding tahun 2001 di mana sebanyak 44 Badan Berkanun Persekutuan tersebut telah menerima geran pembangunan berjumlah RM3.12 bilion. Tumpuan analisis prestasi penggunaan geran pembangunan dijalankan terhadap Badan Berkanun Persekutuan di bawah 4 Kementerian yang terpilih iaitu Kementerian

Pendidikan, Kementerian Pertanian, Kementerian Pembangunan Luar Bandar dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri. Perinciannya adalah sebagaimana berikut :-

3.2.1 Kementerian Pendidikan

Geran pembangunan yang disalurkan kepada Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan adalah untuk melaksanakan projek pembinaan kampus tetap Universiti, menaik taraf bangunan, membaik pulih peralatan, pembelian kelengkapan pendidikan dan peralatan makmal serta peningkatan rangkaian komunikasi maklumat. Jumlah Geran Pembangunan yang diterima oleh semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan pada tahun 2002 berjumlah RM716.29 juta berbanding tahun 2001 sejumlah RM408.15 juta iaitu peningkatan RM308.14 juta. Universiti Teknologi Malaysia merupakan penerima geran tertinggi bagi tahun 2001 dan 2002 masing-masing berjumlah RM127.37 juta dan RM170.51 juta. Jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian ini pada tahun 2001 dan 2002 berjumlah RM6.26 bilion. Daripada jumlah tersebut, Universiti Teknologi Mara membelanjakan RM760.84 juta yang merupakan perbelanjaan tertinggi antara Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pendidikan. Jumlah perbelanjaan pembangunan ini merangkumi pembiayaan untuk projek Rancangan Malaysia Ketujuh dan Kelapan. Analisis menunjukkan perbelanjaan geran pembangunan oleh Universiti Teknologi Malaysia adalah khusus untuk perkembangan prasarana, pembelian peralatan pengajaran dan penyelidikan. Baki geran pembangunan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan pada akhir tahun 2001 dan 2002 masing-masing adalah berjumlah RM1.04 bilion dan RM1.42 bilion.

3.2.2 Kementerian Pertanian

Projek pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian adalah menaik taraf kemudahan pertanian, membangunkan kemudahan penyelidikan, membaik pulih peralatan dan pembangunan projek khas. Geran Pembangunan yang diterima pada tahun 2002 berjumlah RM188.60 juta manakala bagi tahun 2001 berjumlah RM164.62 juta. Badan Berkanun Persekutuan yang menerima Geran Pembangunan tertinggi bagi tahun 2002 adalah Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia berjumlah RM50.28 juta manakala bagi tahun 2001 adalah Institut Penyelidikan Dan Kemajuan Pertanian Malaysia berjumlah RM45.00 juta. Jumlah perbelanjaan sebenar program pembangunan semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian adalah RM264.65 juta untuk tahun 2001 dan 2002. Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan membelanjakan sejumlah RM80.61 juta yang merupakan perbelanjaan tertinggi geran pembangunan antara Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian. Jumlah yang

dibelanjakan oleh Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan adalah khusus untuk penyelidikan dan latihan kakitangan, pembangunan pasaran, barangan industri dan hasil pertanian serta projek khas yang melibatkan petani dan rakyat termiskin. Ini menjadikan jumlah baki geran pembangunan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian bagi tahun 2001 dan 2002 masing-masing berjumlah RM940.09 juta dan RM984.07 juta.

3.2.3 Kementerian Pembangunan Luar Bandar

Salah satu program pembangunan yang dijalankan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Luar Bandar ialah mengendalikan kursus pembentukan usahawan dan pembangunan insan, menyediakan kemudahan kecil asas/sosial, menaik taraf jalan pertanian/luar bandar dan jalan perkampungan, penanaman semula dan tanaman baru serta pemberian teknologi baru kepada pekebun kecil.

Jumlah Geran Pembangunan yang diterima oleh semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Luar Bandar pada tahun 2002 adalah RM500.85 juta meningkat sejumlah RM123.07 juta berbanding tahun 2001 yang berjumlah RM377.78 juta. Manakala jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan yang terlibat pada tahun 2001 dan 2002 adalah RM576.47 juta. Ini menjadikan baki geran pembangunan keseluruhannya berjumlah RM683.06 juta pada akhir tahun 2001 dan RM446.75 juta pada akhir tahun 2002. Baki geran pembangunan yang belum dibelanjakan sepenuhnya adalah disebabkan projek yang dirancang di bawah program pembangunan belum selesai dijalankan.

Pada tahun 2002, Badan Berkanun Persekutuan yang menerima geran tertinggi adalah Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah berjumlah RM379.46 juta meningkat 45% berbanding tahun 2001 berjumlah RM261.71 juta. Geran ini diterima bagi melaksanakan projek pembangunan pekebun kecil seperti Program Tanaman Semula, Program Pendapatan Pekebun Kecil, Program Pembangunan Institusi Pekebun Kecil serta Program Khas Pembangunan Luar Bandar. Manakala Lembaga Kemajuan Wilayah Kedah tidak menerima geran pada tahun 2002 berbanding sejumlah RM0.30 juta yang diterima pada tahun 2001. Oleh itu, keutamaan diberikan kepada pelaksanaan program pembasmian kemiskinan yang memberi penekanan kepada penyediaan kemudahan asas perumahan di samping aktiviti peningkatan pendapatan.

3.2.4 Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri

Program pembangunan yang dijalankan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri adalah seperti berikut :-

- i. Pemberian pengecualian duti import, cukai jualan ke atas mesin dan alat diproses;
- ii. Pengecualian cukai bagi bahan mentah/komponen dan mesin/alat ganti/bahan guna habis;
- iii. Kualiti pembangunan sumber manusia dan kualiti pengurusan;
- iv. Menyediakan pelbagai infrastruktur teknologi maklumat serta menaik taraf keupayaan sistem pengurusan maklumat;
- v. Program kerjasama dengan Badan Kerajaan dan swasta untuk pakej komputer dan E-Dagang;
- vi. Pameran perdagangan antarabangsa, pameran catalog dan pameran *booth*; dan
- vii. Rombongan galakan perdagangan dan pelaburan ke luar negara.

Jumlah geran yang diterima oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri pada tahun 2002 adalah RM67.69 juta, pertambahan RM33.28 juta berbanding tahun 2001 hanya RM34.41 juta. Jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri untuk tahun 2001 dan 2002 adalah RM101.17 juta. Baki geran yang masih belum dibelanjakan untuk projek pembangunan yang belum selesai bernilai RM90.29 juta bagi tahun 2001 dan RM102.54 juta bagi tahun 2002.

Daripada analisis prestasi penggunaan geran pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri, adalah didapati Perbadanan Pembangunan Perindustrian Kecil dan Sederhana menerima geran tertinggi berjumlah RM64.12 juta pada tahun 2002 dan RM33.28 juta pada tahun 2001. Pertambahan geran yang diterima adalah berikutan sasaran Kerajaan Malaysia untuk meningkatkan tahap pencapaian syarikat kecil dan sederhana terutamanya dalam bidang perkilangan. Sehubungan itu, sebagai agensi pelaksana Perbadanan memperkenalkan pelbagai geran menerusi Program Pembangunan Teknologi untuk syarikat kecil dan sederhana seperti E-Dagang, E-Pengilangan, Peningkatan Keupayaan Reka Bentuk dan Perlaksanaan Piawaian RosettaNet. Program lain yang turut diwujudkan adalah peningkatan produktiviti dan kualiti serta pensijilan dan penerapan aplikasi teknologi komunikasi dan maklumat.

3.3 PRESTASI SYARIKAT SUBSIDIARI

3.3.1 Secara keseluruhannya, sehingga tahun 2002 hanya 27 Badan Berkanun Persekutuan yang melabur dalam syarikat subsidiari dengan pegangan ekuiti melebihi 51%. Pegangan Badan Berkanun Persekutuan ini dibuat melalui 104 syarikat subsidiari pada tahun 2002 berbanding 109 syarikat pada tahun 2001. Pelaburan Badan Berkanun Persekutuan dalam 51 daripada 104 syarikat subsidiari pada tahun 2002 telah mencatat keuntungan berjumlah RM1.25 bilion. Keuntungan ini merupakan peningkatan yang ketara berbanding tahun 2001 di mana sebanyak 48 daripada 109 syarikat subsidiari mencatat keuntungan berjumlah RM355.62 juta. Manakala sejumlah 53 syarikat subsidiari telah mengalami kerugian berjumlah RM38.80 juta pada tahun 2002. Bagaimanapun, jumlah ini menunjukkan pengurangan yang ketara berbanding dengan kerugian pada tahun 2001 yang mana 61 syarikat subsidiari telah mengalami kerugian berjumlah RM822.70 juta. Kedudukan syarikat subsidiari yang mengalami keuntungan dan kerugian pada tahun 2001 dan 2002 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 7
KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN SYARIKAT SUBSIDIARI

TAHUN	KEUNTUNGAN		KERUGIAN	
	BILANGAN	JUMLAH (RM Juta)	BILANGAN	JUMLAH (RM Juta)
2001	48	355.62	61	822.70
2002	51	1,254.97	53	38.80

3.3.2 Daripada 104 syarikat subsidiari pada tahun 2002, sebanyak 89 syarikat subsidiari telah dikategorikan sebagai aktif dari segi operasi, 9 telah berhenti operasi, 2 dalam proses pembubaran manakala 4 belum beroperasi.

3.4 RUMUSAN

Pada tahun 2002, prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan secara keseluruhannya adalah memuaskan. Jumlah pendapatan adalah RM30.80 bilion meningkat 15.6% berbanding tahun 2001 menjadikan lebih pendapatan berjumlah RM4.40 bilion. Ini membawa peningkatan sejumlah RM2.19 bilion dalam Kumpulan Wang Terkumpul Badan Berkanun. Begitu juga aset Badan Berkanun Persekutuan telah mencatat peningkatan sejumlah RM33.87 bilion menjadi RM461.13 bilion berbanding liabiliti berjumlah RM155.56 bilion. Ini menjadikan nisbah semasa Badan Berkanun 2.99 iaitu kedudukan kewangan yang memuaskan. Manakala analisis prestasi penggunaan geran pembangunan di bawah 4 Kementerian mendapati Kementerian Pendidikan merupakan penerima dan pengguna geran yang terbesar.

Bagi tempoh tahun 2001 dan 2002 sejumlah RM6.26 bilion telah dibelanjakan untuk perkembangan prasarana, pembelian peralatan pengajaran dan penyelidikan. Selain itu, prestasi syarikat subsidiari bagi 27 Badan Berkanun juga menunjukkan perkembangan yang memberangsangkan. Keuntungan syarikat subsidiari mencatatkan peningkatan melebihi 3 kali ganda manakala pengurangan kerugian bagi 53 syarikat subsidiari adalah melebihi 95%.

BAHAGIAN II

PENGURUSAN BADAN BERKANUN

4. KEDUDUKAN MENYELURUH PENGURUSAN BADAN BERKANUN

4.1 Sebagai satu langkah proaktif, mulai tahun 2002, Jabatan Audit Negara telah menjalankan pengauditan pengurusan terhadap Badan Berkanun Persekutuan. Melalui pengauditan ini, Jabatan Audit Negara dapat mengetahui prestasi keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan di samping memastikan pegawai Audit sentiasa memantau perkembangan Badan Berkanun Persekutuan dan seterusnya memberi nasihat untuk menambah baik kawalan pengurusan Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Aspek yang diliputi dalam pengauditan ini adalah berkaitan dengan pengurusan organisasi secara menyeluruh, jawatankuasa yang ditubuhkan, sistem dan prosedur, analisis kewangan dan pengurusan kewangan.

4.2 Objektif pengauditan pengurusan adalah untuk menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun Persekutuan telah dilaksanakan dengan teratur serta mematuhi undang-undang dan peraturan yang berkaitan. Bagi tujuan ini, penilaian telah dibuat terhadap 4 aspek utama kawalan pengurusan seperti berikut :-

4.2.1 Pengurusan Organisasi

4.2.1.1 Pengurusan organisasi yang baik bermula daripada penyediaan carta organisasi yang menunjukkan fungsi, aktiviti dan hierarki sesebuah organisasi. Ia perlu disediakan dengan lengkap dan sentiasa dikemas kini selaras dengan perkembangan semasa di organisasi berkenaan.

4.2.1.2 Pengurusan sumber manusia menunjukkan cara pihak pengurusan sesebuah organisasi mengendalikan sumber manusia sedia ada dengan cekap dan berkesan dari segi penempatan pegawai berdasarkan kelayakan, kepakaran dan pengalaman mereka.

4.2.1.3 Pelan peralihan tugas penting bagi memastikan pengurusan yang berterusan walaupun berlaku perubahan perjawatan.

4.2.1.4 Pembahagian tugas yang jelas dan sempurna hendaklah dibuat berdasarkan keperluan Bahagian yang bersesuaian dengan kelayakan dan pengalaman pegawai. Ia dapat meningkatkan akauntabiliti dan ketelusan sesebuah organisasi di samping membentuk sistem kawalan yang berkesan.

4.2.1.5 Penurunan kuasa hendaklah dibuat dengan menyatakan nama dan jawatan pegawai berkenaan dalam surat penurunan kuasa. Surat

penurunan kuasa yang baru hendaklah dikeluarkan apabila berlaku pertukaran pegawai.

4.2.1.6 Senarai tugas pegawai hendaklah disediakan secara bertulis, jelas, sempurna dan berteraskan objektif program serta aktiviti yang hendak dicapai.

4.2.1.7 Latihan dan kursus tahunan hendaklah dirancang oleh setiap organisasi bagi meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran dan kecekapan pegawai.

4.2.2 Jawatankuasa Yang Ditubuhkan

4.2.2.1 Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun perlu ditubuhkan di setiap Agensi Kerajaan termasuk Badan Berkanun Persekutuan selaras dengan kehendak Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1996. Jawatankuasa ini bertujuan mengawasi dan memantau urusan kewangan bagi memastikan peraturan yang telah ditetapkan dipatuhi. Jawatankuasa ini hendaklah mengadakan mesyuarat sekurang-kurangnya 2 bulan sekali.

4.2.2.2 Jawatankuasa Audit hendaklah ditubuhkan selaras dengan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 9 Tahun 1993 dan perlu bermesyuarat paling kurang sekali dalam tempoh 3 bulan.

4.2.2.3 Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1979 menetapkan setiap Agensi Kerajaan termasuk Badan Berkanun Persekutuan perlu menubuhkan Unit Audit Dalam. Unit Dalam ini bertujuan membantu menilai tahap pengurusan dan kawalan dalaman Badan Berkanun Persekutuan bagi membolehkan tindakan pembetulan atau penambahbaikan diambil.

4.2.3 Sistem Dan Prosedur

4.2.3.1 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 8 Tahun 1991 menghendaki setiap Agensi Kerajaan menyediakan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja dengan lengkap dan kemas kini sebagai rujukan dan panduan.

4.2.3.2 Manual Prosedur Kerja merupakan dokumen rujukan peringkat Jabatan yang menunjukkan fungsi, prosedur dan proses kerja yang jelas serta pegawai yang bertanggungjawab melaksanakan aktiviti dalam organisasi.

4.2.3.3 Fail Meja merupakan dokumen rujukan peringkat individu yang perlu disediakan dengan lengkap dan kemas kini selaras dengan prosedur kerja dan peraturan yang berkuat kuasa.

4.2.3.4 Peraturan kewangan dan perakaunan Badan Berkanun hendaklah disediakan dengan jelas dan lengkap merangkumi aspek kewangan dan akaun. Ia berperanan mengukuhkan kawalan pengurusan kewangan sesebuah Badan Berkanun Persekutuan.

4.2.3.5 MS ISO 9000 merupakan pengiktirafan kualiti bagi sistem pengurusan dan dokumentasi. MS ISO memerlukan setiap prosedur dan arahan kerja yang diguna pakai didokumenkan secara kemas kini, terperinci, jelas dan sistematik. Pengiktirafan MS ISO menunjukkan Badan Berkanun berkenaan mempunyai sistem dan prosedur kerja yang teratur.

4.2.4 Pengurusan Kewangan

Seksyen 15(A) Akta Acara Kewangan 1957 dan Arahan Perbendaharaan telah menetapkan tugas dan tanggungjawab Pegawai Pengawal bagi memastikan akauntabiliti dalam pengurusan kewangan Kerajaan. Pengauditan telah dijalankan untuk menentukan kawalan dalaman yang mencukupi diwujudkan oleh Badan Berkanun Persekutuan meliputi :-

4.2.4.1 Kawalan bajet merupakan sebahagian daripada perancangan operasi yang penting. Ia bertujuan mengenal pasti, mengagih dan mengakaunkan peruntukan program dan aktiviti Badan Berkanun Persekutuan.

4.2.4.2 Kawalan hasil dan terimaan adalah perlu bagi memastikan pungutan dibuat dengan teratur, diperakaunkan dengan tepat serta dibankkan dalam tempoh yang sepatutnya.

4.2.4.3 Kawalan perbelanjaan adalah perlu untuk memastikan perbelanjaan yang dibuat berdasarkan peruntukan, disokong dengan sewajarnya, diluluskan oleh pegawai diberi kuasa dan diperakaunkan dengan betul.

4.2.4.4 Pengurusan aset merangkumi perolehan, penggunaan, penyelenggaraan dan penyimpanan. Manakala pelupusan aset hendaklah dibuat dengan cekap, berhemat dan selaras dengan peraturan kewangan.

4.2.4.5 Pengurusan akaun amanah, deposit, pinjaman dan pelaburan yang dibuat oleh Badan Berkanun Persekutuan hendaklah mengikut peraturan yang berkaitan. Rekod individu perlu diselenggara dengan lengkap dan kemas kini bagi memudahkan pemantauan terhadap bayaran balik.

4.3 Pada tahun 2003, pengauditan pengurusan telah dijalankan terhadap 32 Badan Berkanun Persekutuan. **Analisis menunjukkan 7 (22%) daripada 32 Badan Berkanun Persekutuan yang diaudit mencapai tahap pengurusan yang baik,**

22 (69%) adalah memuaskan dan 3 (9%) dikategorikan lemah. Penilaian prestasi pengurusan telah dibuat berpandukan 4 kriteria utama iaitu pengurusan organisasi, jawatankuasa, sistem dan prosedur serta pengurusan kewangan dengan diberikan pewajaran sama ada baik, memuaskan atau lemah. Analisis prestasi mengikut Badan Berkanun Persekutuan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 8
ANALISIS PRESTASI PENGURUSAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
TAHUN 2003

NAMA AGENSI	KRITERIA				RATING KESELURUHAN
	P	J	S	K	
Bank Negara Malaysia	B	B	B	M	Baik
Kumpulan Wang Simpanan Pekerja	B	B	B	B	Baik
Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan	B	B	M	B	Baik
Lembaga Pelabuhan Kelang	B	M	B	M	Baik
Perbadanan Pembangunan Industri Kecil Dan Sederhana	B	M	B	B	Baik
Universiti Kebangsaan Malaysia	B	B	B	B	Baik
Universiti Utara Malaysia	B	B	M	B	Baik
Bank Simpanan Nasional	M	L	M	M	Memuaskan
Balai Seni Lukis Negara	L	L	L	B	Memuaskan
Institut Penyelidikan Dan Kemajuan Pertanian Malaysia	M	M	L	M	Memuaskan
Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia	M	B	M	M	Memuaskan
Kolej Universiti Sains Dan Teknologi Malaysia	M	M	M	M	Memuaskan
Lembaga Akreditasi Negara	M	L	B	L	Memuaskan
Lembaga Getah Malaysia	M	M	M	M	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Pertanian Muda	M	L	B	B	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Wilayah Kedah	M	L	M	B	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang	L	M	M	M	Memuaskan
Lembaga Koko Malaysia	M	L	M	M	Memuaskan
Lembaga Perindustrian Kayu Malaysia	M	M	B	M	Memuaskan
Lembaga Tabung Haji	M	L	M	M	Memuaskan
Lembaga Tembakau Negara	M	L	L	M	Memuaskan
Maktab Kerjasama Malaysia	M	L	M	M	Memuaskan
Perbadanan Perwira Harta Malaysia	M	B	B	B	Memuaskan
Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional	M	M	M	M	Memuaskan
Perwira Niaga Malaysia	M	B	B	B	Memuaskan
Pusat Perubatan Universiti Malaya	M	M	M	B	Memuaskan
Suruhanjaya Hak Asasi Manusia Malaysia	B	L	L	M	Memuaskan
Suruhanjaya Pelabuhan Pulau Pinang	M	B	B	M	Memuaskan
Yayasan Tunku Abdul Rahman	M	L	M	M	Memuaskan
Akademi Sains Malaysia	L	L	L	L	Lemah
Lembaga Pelabuhan Kemaman	L	L	L	L	Lemah
Yayasan Tun Razak	L	L	L	M	Lemah

Nota : Kriteria

P	Pengurusan Organisasi
J	Jawatankuasa
S	Sistem dan Prosedur
K	Pengurusan Kewangan

Rating

B	= Baik
M	= Memuaskan
L	= Lemah

4.4 Pada keseluruhannya, Badan Berkanun Persekutuan yang mencapai tahap pengurusan yang baik mempunyai struktur pengurusan organisasi yang sesuai dan jelas dengan objektif penubuhannya, pengurusan sumber manusia yang cekap, perancangan pengisian jawatan yang teratur dengan adanya pelan peralihan tugas dan pembangunan kerjaya melalui latihan berterusan kepada kakitangan. Jawatankuasa utama dan penting telah bermesyuarat mengikut kekerapan yang ditetapkan dan mengambil tindakan proaktif terhadap keputusan mesyuarat. Manual Prosedur Kerja disediakan dengan lengkap dan teratur serta ada antara Badan Berkanun Persekutuan tersebut mendapat pengiktirafan MS ISO. Adalah juga didapati pengurusan kewangan Badan Berkanun berkenaan adalah teratur, mematuhi peraturan kewangan yang ditetapkan dan rekod kewangan diselenggara dengan baik.

4.5 Sebaliknya, kelemahan pengurusan yang ketara ialah berkaitan dengan perjalanan Jawatankuasa yang diwujudkan oleh Badan Berkanun. Dua daripada Badan Berkanun tersebut tidak menubuhkan Jawatankuasa Audit dan Unit Audit Dalam. Manakala bagi Badan Berkanun yang lain, walaupun ada menubuhkan Jawatankuasa yang diwajibkan tetapi tidak bermesyuarat seperti yang ditetapkan.

4.6 Laporan Pengauditan Pengurusan yang lengkap telah dikemukakan kepada Menteri, Ketua Setiausaha Kementerian, Pengerusi dan Ketua Pegawai Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Kelemahan yang diperhatikan telah dibangkitkan untuk tindakan pembetulan atau penambahbaikan. Laporan ringkas terhadap 6 Badan Berkanun Persekutuan yang mewakili sektor perladangan, pendidikan, perbankan dan tabung adalah seperti di perenggan berikut :-

4.6.1 Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan

4.6.1.1 Pada keseluruhannya, pengurusan Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) telah dilaksanakan dengan baik. Kepimpinan dan komitmen Lembaga Pengarah, pengurusan atasan dan semua pegawainya telah mewujudkan satu rangkaian sistem pengurusan yang cekap bagi memastikan objektif penubuhan FELDA tercapai. FELDA mempunyai pelan peralihan tugas yang memuaskan bagi semua jawatan.

4.6.1.2 FELDA telah menubuhkan 3 Jawatankuasa di peringkat Lembaga dan 10 Jawatankuasa di peringkat pengurusan untuk memastikan operasi hariannya lebih mantap dan berkesan. Pihak Audit berpuas hati dengan pelaksanaan Jawatankuasa Lembaga dan Pengurusan FELDA. Bagaimanapun, Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun tidak ditubuhkan sebagaimana mengikut Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1996. Segala keputusan berkaitan kewangan dibincang semasa mesyuarat Jawatankuasa Kerja yang kemudiannya dibawa ke

Mesyyarat Lembaga Pengarah. Unit Audit Dalam perlu memperluaskan skop pengauditan bagi memastikan kecekapan dan keberkesanan pengurusan kewangan FELDA.

4.6.1.3 Pihak Audit berpuas hati dengan Manual Prosedur Jabatan Tanah FELDA yang merangkumi 3 Bahagian iaitu Urusan Hak milik Tanah, Urusan Projek Perumahan dan Urusan Hartanah. Manual ini telah disediakan dengan teratur dan kemas kini. Bagaimanapun, Manual Prosedur Jabatan Kewangan perlu dikemas kini supaya ia relevan dan selaras dengan amalan perakaunan yang diterima pakai. FELDA boleh mempertingkatkan kawalan pengurusannya dengan menyediakan Fail Meja, senarai tugas secara individu selaras dengan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 8 Tahun 1991.

4.6.1.4 Pada akhir tahun 2002, kedudukan kewangan FELDA adalah kukuh. Aset FELDA berjumlah RM3.52 bilion berbanding liabiliti berjumlah RM396.17 juta. Manakala lebih pendapatan sebelum cukai berjumlah RM565.50 juta meletakkan FELDA pada tahap yang mantap.

4.6.1.5 Pengurusan Kewangan FELDA pada umumnya adalah memuaskan dan kelemahan yang dibangkitkan telah diambil tindakan segera oleh pihak pengurusan.

4.6.2 Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia

4.6.2.1 Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia (FRIM) telah mewujudkan satu rangkaian sistem pengurusan yang memuaskan. Bagaimanapun, FRIM tidak mempunyai pelan peralihan tugas untuk mengenal pasti, menilai potensi dan kesesuaian anggota untuk mengambil alih jawatan penting.

4.6.2.2 FRIM telah menubuhkan 26 Jawatankuasa untuk memastikan operasi hariannya berjalan dengan lancar dan berkesan. Pihak Audit berpuas hati dengan pelaksanaan dan pengurusan Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Kewangan dan Akaun, Jawatankuasa Aset serta Jawatankuasa Perancangan dan Pelaksanaan Projek. Bagaimanapun, Jawatankuasa Pelaburan tidak pernah bermesyyarat semenjak penubuhannya pada tahun 1997. Keputusan pelaburan dibuat oleh pihak pengurusan tetapi tidak dibentangkan semasa mesyyarat Lembaga Pengarah.

4.6.2.3 Pihak Audit mendapati Manual Prosedur Kerja di Unit Kewangan dan Unit Pentadbiran masih dalam bentuk draf dan belum dibawa kepada

Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Fail Meja yang disediakan juga tidak lengkap. Namun begitu, Bahagian Kimia Kayu dan Makmal Teknologi Biji Benih dari Bahagian Hutan Ladang telah mendapat pengiktirafan MS ISO 9001/2000 dan ISO/IEC 17025.

4.6.2.4 Pada akhir tahun 2002, kedudukan kewangan FRIM adalah kukuh. Kedudukan aset FRIM adalah mantap di mana nilai aset FRIM berjumlah RM86.68 juta mampu menampung tanggungannya berjumlah RM5.80 juta. Di samping itu, nisbah kecairan adalah 6.6:1 dan ini menunjukkan kewangan FRIM adalah kukuh.

4.6.2.5 Kawalan terhadap hasil dan perbelanjaan, pengurusan aset, pelaburan, tanggungan dan pengurusan kumpulan wang pada umumnya adalah memuaskan. Bagaimanapun, pihak FRIM perlu mempertingkatkan kawalan terhadap rekod pinjaman kenderaan bagi memastikan baki penghutang pinjaman adalah bersamaan dengan baki di lejar am. Selain itu, harta modal tidak dilabelkan dan alat penyelidikan bernilai RM1.40 juta yang tidak boleh digunakan sejak pembeliannya pada tahun 1994 perlu dilupuskan.

4.6.3 Kolej Universiti Sains Dan Teknologi Malaysia

4.6.3.1 Pada keseluruhannya, Kolej Universiti Sains Dan Teknologi Malaysia (KUSTEM) telah melaksanakan pengurusannya dengan memuaskan. Komitmen dan kepimpinan Lembaga Pengarah, Senat, pengurusan atasan dan semua pegawainya telah memainkan peranan masing-masing untuk memastikan objektif dan misi penubuhan KUSTEM tercapai. Bagaimanapun, perlembagaan yang diguna pakai oleh KUSTEM masih belum diluluskan oleh Menteri Pendidikan dan Parlimen kerana masalah pertukaran nama Badan Berkanun ini beberapa kali. Pihak Audit dimaklumkan kedudukan terkini adalah di peringkat Kementerian. Bagi membolehkan operasi KUSTEM berjalan lancar, Lembaga Pengarah telah menerima pakai perlembagaan yang masih belum diluluskan oleh Parlimen.

4.6.3.2 Perlembagaan KUSTEM menetapkan beberapa Jawatankuasa berikut ditubuhkan iaitu Jawatankuasa Pengajian, Jawatankuasa Pemilihan, Jawatankuasa Kebajikan Pelajar dan Jawatankuasa Tetap Kewangan. Di samping itu, beberapa Jawatankuasa utama lain juga telah ditubuhkan iaitu Jawatankuasa Pengurusan, Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Tatatertib, Jawatankuasa Rayuan Tatatertib dan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun. Pihak Audit berpuas hati dengan perjalanan dan kekerapan mesyuarat Jawatankuasa yang disemak. Namun pihak Audit mengesyorkan agar bidang tugas semua Jawatankuasa dikaji semula terutama beberapa Jawatankuasa yang mempunyai fungsi yang bertindih supaya setiap

Jawatankuasa yang wujud dapat memainkan peranan lebih cekap untuk mewujudkan satu struktur pengurusan yang berkesan.

4.6.3.3 Pihak Audit berpuas hati dengan inisiatif pegawai KUSTEM memulakan penyediaan Manual Prosedur Kerja untuk setiap Pusat Tanggungjawab (PTJ) pada tahun ini. Bagaimanapun, hanya manual prosedur kerja Bahagian Pembangunan dan Unit Teknologi Maklumat yang lengkap seperti kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 8 Tahun 1991. KUSTEM juga perlu mengemas kini Fail Meja semua kakitangannya kerana kebanyakan Fail Meja yang disediakan tidak lengkap dan kemas kini. Bagaimanapun, tindakan yang patut dipuji adalah KUSTEM telah menyediakan folio pengajaran dan pembelajaran bagi setiap fakulti dan pensyarah yang dikenali sebagai Folio Fakulti dan Folio Pensyarah bagi meningkatkan kualiti pengajaran.

4.6.3.4 Pada keseluruhannya, kedudukan kewangan KUSTEM pada akhir tahun 2002 adalah kukuh. Kedudukan keseluruhan aset KUSTEM berjumlah RM120.46 juta manakala aset semasa berjumlah RM80.73 juta mampu menanggung liabiliti berjumlah RM5.89 juta. Pendapatan KUSTEM daripada geran Kerajaan meningkat menjadi RM69.98 juta pada tahun 2002 berbanding RM16.58 juta pada tahun 2001 bagi membolehkan KUSTEM melaksanakan aktiviti dan program sejajar dengan pemisahan KUSTEM daripada Universiti Putra Malaysia pada awal tahun 2002.

4.6.3.5 Pada umumnya, pengurusan kewangan KUSTEM dari segi kawalan bajet, hasil dan perbelanjaan, pelaburan dan pinjaman adalah memuaskan. Bagaimanapun, kawalan pengurusan aset perlu dipertingkatkan dengan memastikan daftar harta modal dan inventori diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Nombor label aset setiap jabatan dan fakulti perlu diselaraskan dan pemeriksaan fizikal aset perlu dijalankan sekali dalam tempoh setahun.

4.6.3.6 Selain daripada menjalankan pengauditan pengurusan, pihak Audit telah membuat kajian terhadap aktiviti penyelidikan KUSTEM iaitu Projek Penyelidikan Penetasan Telur Penyu di Pantai Chagar Hutang, Pulau Redang. Unit Penyelidikan Penyu (SEATRU: *The Sea Turtle Research Unit*) diberi tanggungjawab sepenuhnya menguruskan penyelidikan dan penetasan telur penyu ini. Projek ini dilaksanakan sejak tahun 1993 bertujuan untuk meningkatkan jumlah populasi penyu. Projek ini tidak mendapat peruntukan khusus daripada kerajaan tetapi menerima penajaan dan sumbangan beberapa badan korporat sejak tahun 1993. Bagaimanapun, ekoran daripada kemelesetan ekonomi pada tahun 1997, kebanyakan penaja tidak dapat meneruskan sumbangan. Oleh itu, SEATRU perlu

mengumpul dana sendiri untuk membeli sarang penyu daripada pemajak telur bagi meneruskan penyelidikan dan pemuliharaan penyu. **Memandangkan projek ini memerlukan peruntukan kewangan yang besar, pihak Audit mengesyorkan KUSTEM mendapatkan pelepasan cukai bagi pihak penyumbang dana sebagai galakan kepada sektor korporat dan orang awam untuk memberi sumbangan dan penajaan.**

4.6.3.7 Lawatan Audit ke Pantai Chagar Hutang mendapati hanya kemudahan asas disediakan. Bagaimanapun, kemudahan elektrik tidak disediakan dan medium komunikasi dengan pihak luar amat terbatas. Usaha untuk menaik taraf kemudahan asas sukar dilakukan memandangkan SEATRU tidak mendapat hak pemilikan tanah daripada Kerajaan Negeri Terengganu. KUSTEM juga menghadapi masalah mendapat kelulusan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam bagi pemberian gaji dan insentif pembantu penyelidik kerana mereka tiada kelayakan akademik meskipun mempunyai pengalaman kerja dan kemahiran yang diperlukan dalam bidang pemuliharaan penyu. **Pihak Audit berpendapat usaha menaik taraf kemudahan tersebut boleh dilakukan sekiranya Kerajaan Negeri Terengganu bersedia untuk mewartakan Pantai Chagar Hutang sebagai kawasan perlindungan penyu dan memajakkan tanah tersebut kepada KUSTEM untuk tempoh sekurang-kurangnya 20 hingga 30 tahun. Ini adalah kerana syarikat pemajak yang diberi tender bagi mengendalikan kutipan telur penyu hanya memfokuskan keuntungan dan bukan pemuliharaan populasi penyu.**

4.6.4 Akademi Sains Malaysia

4.6.4.1 Akademi Sains Malaysia (ASM) telah melaksanakan pengurusannya dengan memuaskan. Bagaimanapun, ASM tidak mempunyai pelan peralihan tugas untuk membantu pihak pengurusan membuat keputusan yang teratur sekiranya berlaku pertukaran, peletakan jawatan dan persaraan pegawai atasan. Namun begitu, ASM telah memohon penstrukturan semula dari Jabatan Perkhidmatan Awam. Di samping itu, ASM perlu mengkaji semula peruntukan akta tubuhnya mengenai penurunan kuasa kepada pengurusan ASM. Selain itu, Bendahari perlu terlibat secara langsung dalam pengurusan kewangan ASM.

4.6.4.2 ASM telah menubuhkan 6 Jawatankuasa di peringkat Majlis untuk memastikan urusan harian lebih mantap dan berkesan. Pihak Audit berpendapat fungsi Jawatankuasa Kewangan perlu dipertingkatkan selaras dengan kehendak Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1996. Manakala Jawatankuasa Audit dan Unit Audit Dalam perlu ditubuhkan bagi membantu pihak pengurusan meningkatkan tahap pengurusan kewangan ASM.

4.6.4.3 Sistem dan prosedur masih belum disediakan secara menyeluruh. Bagi mempertingkatkan struktur kawalan dan urus tadbir, ASM perlu menyediakan Fail Meja, Manual Prosedur Kerja dan Peraturan Kewangan dengan lengkap dan kemas kini.

4.6.4.4 Kedudukan kewangan ASM pada akhir tahun 2002 adalah baik. Aset ASM berjumlah RM11.88 juta adalah melebihi liabiliti yang berjumlah RM0.38 juta. Bagaimanapun, ASM mengalami defisit bagi 3 tahun berturut-turut dan pada akhir tahun 2002, defisitnya adalah RM1.09 juta. Sehubungan itu, ASM hendaklah berusaha mendapatkan sumber hasil untuk membiayai program dan aktiviti. **Pada pandangan Audit, pihak Kementerian Sains, Teknologi dan Alam Sekitar hendaklah menimbang untuk memberi geran tahunan selaras dengan Seksyen 14 akta tubuhnya bagi memperbaiki kedudukan kewangan ASM.**

4.6.4.5 Kawalan bajet mengurus dan pelaburan adalah memuaskan. Bagaimanapun, kawalan perbelanjaan, pengurusan aset dan kawalan dalaman hasil adalah lemah dan penyelenggaraan rekod kewangan perlu dipertingkatkan.

4.6.5 Bank Simpanan Nasional

4.6.5.1 Bank Simpanan Nasional (BSN) telah melaksanakan pengurusan organisasi dengan memuaskan kecuali Lembaga Pengarah tidak mematuhi kehendak Seksyen 11(1), Akta Bank Simpanan Nasional 1974 untuk bermesyuarat sekurang-kurangnya sekali sebulan. Struktur organisasi yang diwujudkan mampu mewujudkan satu rangkaian sistem pengurusan yang baik untuk memastikan objektif penubuhannya tercapai. BSN mempunyai pelan peralihan sumber manusia yang baik serta dapat membantu pihak pengurusan BSN menentukan penempatan pegawai berdasarkan kelayakan, kepakaran dan pengalaman.

4.6.5.2 Jawatankuasa Pelaburan BSN telah menjalankan fungsinya dengan baik kecuali tidak mematuhi Garis Panduan Jawatankuasa yang ditetapkan untuk bermesyuarat sekurang-kurangnya sekali sebulan. Begitu juga dengan Jawatankuasa Kecil Pelaburan yang berjaya menjalankan fungsinya dengan baik tetapi tidak bermesyuarat 2 kali sebulan seperti yang disarankan oleh Garis Panduan Jawatankuasa. Sebelum pelantikan Pengarah Jabatan Audit Dalam yang baru secara kontrak pada bulan April 2003, Jawatankuasa Audit adalah kurang efektif dan gagal melaksanakan fungsinya. Selain itu, Jawatankuasa Audit juga tidak mengadakan mesyuaratnya mengikut kekerapan yang ditetapkan. Pihak Audit mendapati BSN tidak menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun

selaras dengan kehendak Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1996.

4.6.5.3 Pihak Audit mendapati BSN tidak mempunyai Manual Prosedur Kerja dan kakitangannya tidak mempunyai Fail Meja selaras dengan kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 8 Tahun 1991. Bagaimanapun, kandungan senarai tugas yang disediakan adalah baik dan lengkap dengan menyatakan semua maklumat penting yang diperlukan.

4.6.5.4 Pada akhir tahun 2002, kedudukan kewangan BSN adalah kurang mantap. Keupayaan BSN untuk menampung tanggungannya yang berjumlah RM9.70 bilion adalah kritikal memandangkan BSN hanya mempunyai aset berjumlah RM10.05 bilion. Pendapatan BSN telah berkurangan sebanyak 28% iaitu daripada RM643 juta pada akhir tahun 2001 menjadi RM462 juta pada akhir tahun 2002. Faktor utama yang menyumbang kepada pengurangan pendapatan BSN adalah penurunan pendapatan faedah pinjaman perumahan dan sewa beli, pelaburan pasaran wang serta pelaburan sekuriti. Pihak BSN juga tidak membuat peruntukan rosot nilai terhadap pelaburan dalam saham dan saham amanah tersiar harga pada 31 Disember 2002.

4.6.5.5 Pada umumnya, kawalan terhadap perbelanjaan, pengurusan aset dan pelaburan adalah kurang memuaskan. Semakan Audit terhadap daftar bil mendapati sebahagian besar invois/bil tidak dijelaskan dalam tempoh yang ditetapkan selaras dengan kehendak Arahan Perbendaharaan 103(a). Daftar Aset Tetap dan Daftar Bayaran Terperinci tidak diselenggarakan dengan sempurna dan tidak dikemas kini. Surat penurunan kuasa daripada Pengurus Besar BSN tidak dikeluarkan kepada pegawai yang bertanggungjawab terhadap urusan pengendalian Panjar Wang Runcit. Selain itu, pihak Audit mendapati proses pembayaran panjar adalah tidak teratur.

4.6.6 Lembaga Tabung Haji

4.6.6.1 Lembaga Tabung Haji (Tabung Haji) telah melaksanakan pengurusannya dengan memuaskan. Kepimpinan dan komitmen oleh Lembaga Pengarah, pengurusan atasan dan semua pegawainya telah menghasilkan satu pengurusan yang cekap bagi memastikan objektif penubuhan Tabung Haji tercapai terutama dalam memberi perkhidmatan terbaik kepada bakal jemaah haji. Manakala dari segi pelan peralihan tugas adalah didapati Tabung Haji mempunyai pegawai pelapis yang berkelayakan dan berpengalaman.

4.6.6.2 Tabung Haji telah menubuhkan 12 Jawatankuasa di peringkat Lembaga dan 12 jawatankuasa peringkat pengurusan bagi membantu pihak pengurusan mewujudkan pentadbiran yang mantap dan berkesan. Jawatankuasa Pelaburan, Jawatankuasa Pengurusan Eksekutif dan Jawatankuasa Audit telah menjalankan fungsinya dengan baik. Namun begitu, Jawatankuasa Pengurusan Eksekutif yang menjalankan 2 fungsi melibatkan urusan kewangan dan perolehan perlu dikaji semula dengan menubuhkan Jawatankuasa Kewangan dan Akaun serta Jawatankuasa Perolehan.

4.6.6.3 Manual Prosedur Kerja di Bahagian Kewangan dan Bahagian Pemprosesan Pelaburan masih dalam proses penyediaan manakala kakitangan di bahagian berkenaan tidak mempunyai Fail Meja. Namun begitu, Tabung Haji mempunyai Manual Kuasa Kewangan serta Peraturan Kewangan dan Perakauan yang lengkap dan kemas kini.

4.6.6.4 Kedudukan kewangan Tabung Haji pada akhir tahun 2002 adalah kukuh. Kedudukan aset Tabung Haji adalah berjumlah RM11.04 bilion berbanding liabiliti berjumlah RM438.38 juta. Manakala Tabung Haji telah berjaya meningkatkan pendapatan bersihnya daripada RM336.50 juta pada tahun 2001 menjadi RM367.95 juta pada tahun 2002.

4.6.6.5 Secara umumnya, pengurusan kewangan Tabung Haji adalah memuaskan. Bagaimanapun, kawalan terhadap perbelanjaan, pengurusan aset dan inventori perlu dipertingkatkan.

4.7 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, tahap pengurusan Badan Berkanun Persekutuan adalah memuaskan, mematuhi peraturan yang berkaitan dan rekod diselenggarakan dengan baik. Bagaimanapun, beberapa aspek kawalan pengurusan masih boleh dipertingkatkan terutama Jawatankuasa yang ditubuhkan perlu memainkan peranan yang lebih aktif selaras dengan objektif penubuhannya. Di samping itu, Badan Berkanun juga hendaklah memastikan sistem dan prosedur adalah lengkap, relevan, kemas kini serta dipatuhi sepenuhnya. Latihan yang berterusan juga perlu diberi kepada pegawai yang terlibat di dalam pengurusan kewangan.

BAHAGIAN III

AKTIVITI BADAN BERKANUN

5. PENDAHULUAN

5.1 Selain daripada menjalankan pengauditan kewangan dan pengurusan, Jabatan Audit Negara juga mengaudit aktiviti Badan Berkanun Persekutuan. Pengauditan aktiviti dijalankan untuk menentukan sama ada Badan Berkanun Persekutuan melaksanakan aktiviti dengan cekap, berhemat serta selaras dengan objektif yang ditetapkan. Bagi pengauditan ini, penekanan diberi terhadap aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Dari segi perancangan, pengauditan ditumpukan bagi menentukan sama ada Badan Berkanun Persekutuan membuat perancangan yang baik terhadap aktiviti yang akan dilaksanakan. Ini adalah disebabkan perancangan merupakan aspek penting dalam pengendalian dan pencapaian objektif sesuatu aktiviti. Perancangan yang baik membantu Badan Berkanun Persekutuan melaksanakan sesuatu program/aktiviti dengan cekap, berkesan dan teratur. Pemantauan juga merupakan elemen penting bagi menentukan pelaksanaan aktiviti dikawal rapi supaya berjalan lancar dan segala masalah dapat diatasi segera.

5.2 Bagi menentukan pengauditan yang dijalankan memberi kesan positif serta menambahbaik pengurusan Badan Berkanun Persekutuan dan kerajaan, pemilihan topik untuk diaudit adalah berdasarkan kepada risiko, ekonomi, kecekapan dan keberkesanan. Kriteria berikut digunakan untuk menyenaraikan topik.

- a) jangkaan impak kepada Badan Berkanun dan Kerajaan;
- b) materialiti kewangan;
- c) risiko kepada pengurusan yang baik;
- d) signifikan;
- e) visibiliti;
- f) liputan; dan
- g) auditabiliti.

5.3 Setelah mengambil kira kriteria di atas, 18 aktiviti Badan Berkanun Persekutuan telah dipilih untuk diaudit sepanjang tahun 2003. Laporan terperinci daripada pengauditan itu telah dibincangkan dengan pihak pengurusan Badan Berkanun Persekutuan yang terlibat sebaik sahaja pengauditan diselesaikan. Perkara yang diperhatikan daripada pengauditan tersebut adalah dilaporkan di Bahagian ini.

6. PENGURUSAN TABUNG UNTUK MAKANAN

6.1 LATAR BELAKANG

6.1.1 Dalam usaha Kerajaan menggalakkan pertumbuhan sektor pertanian negara, Menteri Kewangan telah mengumumkan penubuhan Tabung Untuk Makanan (Tabung) pada bulan Oktober 1992. Ia bertujuan membiaya pelaburan perusahaan makanan utama. Bank Negara Malaysia (BNM) telah diberi tanggungjawab untuk mengurus dan mengawal Tabung ini. BNM yang bertindak sebagai pengurus dana telah menyalurkan dana berkenaan kepada 15 institusi perbankan berlesen. Mulai bulan Mei 1999, Kerajaan hanya melantik Bank Pertanian Malaysia (BPM) sebagai institusi tunggal untuk menyalurkan pinjaman kepada pengusaha makanan yang layak. Ini adalah kerana BPM mempunyai kepakaran dalam pembangunan sektor pertanian di bawah Dasar Pertanian Negara bagi tahun 1998 hingga 2010. BPM juga merupakan saluran pembiayaan sektor pertanian di bawah Rancangan Malaysia Kelapan supaya pengeluaran makanan dan daya saing dapat dipertingkatkan dalam negara dan antarabangsa.

6.1.2 Penyumbang dana Tabung ini adalah Kerajaan dan BNM. Pada tahun 1993 BNM telah menyumbang dana berjumlah RM300 juta dan pada tahun 2001 dana ini ditambah RM200 juta lagi menjadikan RM500 juta. Pada tahun 1997, Kerajaan pula menyumbang RM400 juta, ditambah RM300 juta pada tahun 1999 dan RM100 juta pada tahun 2001. Sehingga 31 Disember 2003 dana yang diluluskan untuk Tabung ini adalah berjumlah RM1.30 bilion iaitu pertambahan RM1 bilion bagi tempoh 10 tahun.

6.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini adalah untuk menentukan sama ada pengurusan Tabung dilaksanakan dengan cekap, teratur dan mencapai objektifnya.

6.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat BNM dan Ibu Pejabat serta Cawangan BPM. Semakan rekod di BNM adalah untuk mendapatkan maklumat perancangan dan pengawalan dana. Manakala di BPM, sebanyak 100 fail pinjaman yang diluluskan pada tahun 2000 hingga 2003 telah disemak. Fail ini merangkumi fail pinjaman aktif dan tidak aktif (*Non Performing Loans*). Lawatan ke Ibu Pejabat dan 8 Cawangan BPM iaitu Cawangan Ampang Point,

Kuala Lumpur, Shah Alam, Banting, Selayang, Alor Setar, Johor Bahru dan Kuala Terengganu turut dilakukan. Begitu juga tapak projek berkaitan telah dilawati. Pinjaman yang dipilih merangkumi projek ternakan haiwan, perikanan, buah-buahan dan perusahaan bioteknologi.

6.4 PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan terhadap perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan Tabung mendapati perkara berikut :-

6.4.1 PERANCANGAN

Perancangan merupakan aspek yang penting bagi pengendalian dan pencapaian objektif sesuatu program dan aktiviti. Bagi menentukan objektif Tabung dicapai, BNM mewujudkan jentera pelaksanaan Tabung untuk merancang strategi pengurusan dan menggubal tatacara pinjaman Tabung. Semakan terhadap perancangan Tabung mendapati perkara berikut :-

6.4.1.1 Penubuhan Tabung

Tabung ini ditubuhkan bertujuan untuk membiayai industri kecil dan sederhana yang terlibat dengan perusahaan pertanian, perikanan, haiwan dan bioteknologi. Dengan kemudahan ini, ia dapat meningkatkan kapasiti pengeluaran dan membiayai pelaburan baru pada kos yang berpatutan bagi perusahaan makanan utama, pemprosesan makanan, pengagihan makanan dan pengeluaran produk makanan yang cekap dengan syarat bahan mentah utama adalah dari sumber domestik.

Pada pandangan Audit, penubuhan Tabung adalah wajar sebagai usaha menggalakkan aktiviti ekonomi tempatan dan pertumbuhan pelaburan bagi sektor pertanian negara.

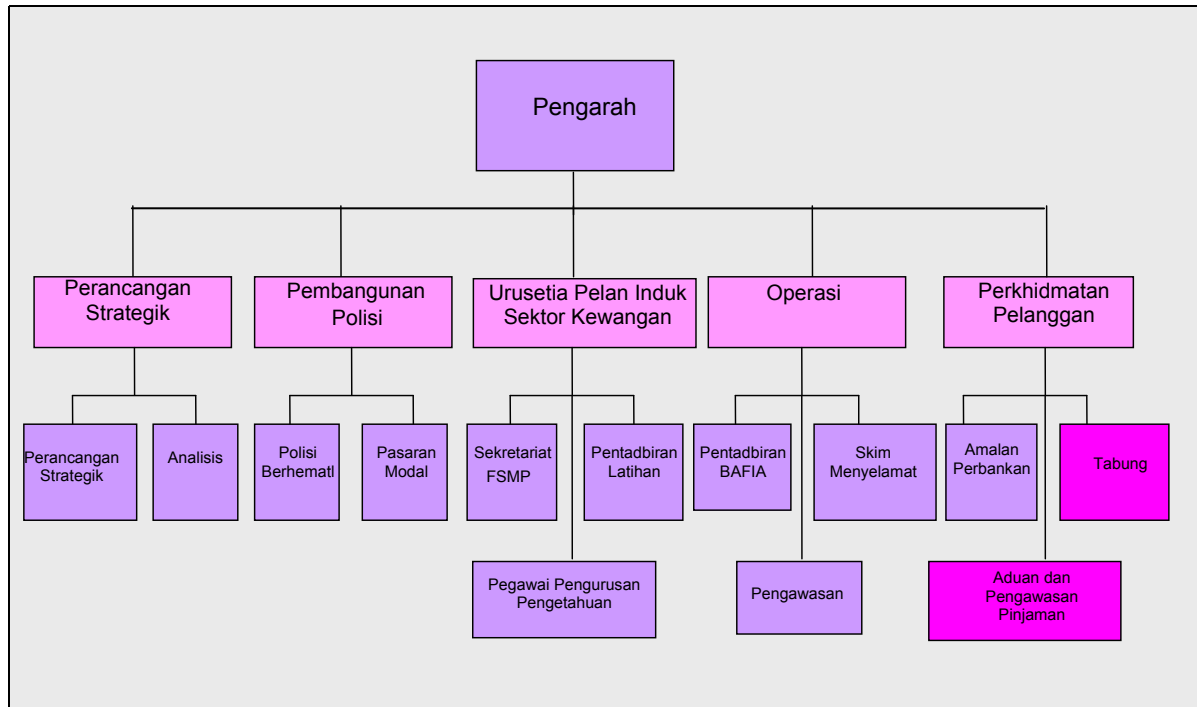
6.4.1.2 Struktur Organisasi Pengurusan Tabung

a. Peringkat BNM

BNM mengambil peranan sepenuhnya sebagai pengurus dana seawal penubuhan Tabung dan bertindak sebagai agensi pengawal BPM dengan mewujudkan Unit Tabung, Unit Aduan Dan Pengawasan Pinjaman di Jabatan Pengawalan Bank. Unit Tabung Untuk Makanan dipertanggungjawab untuk mentadbir, mengakaun dan mengawasi dana yang disalurkan kepada BPM dengan merancang strategi pengurusan dan menggubal tatacara pinjaman yang berkesan. Struktur organisasi Jabatan

Pengawalan Bank, Unit Tabung Untuk Makanan, Unit Aduan dan Pengawasan Pinjaman BNM adalah seperti di carta berikut :-

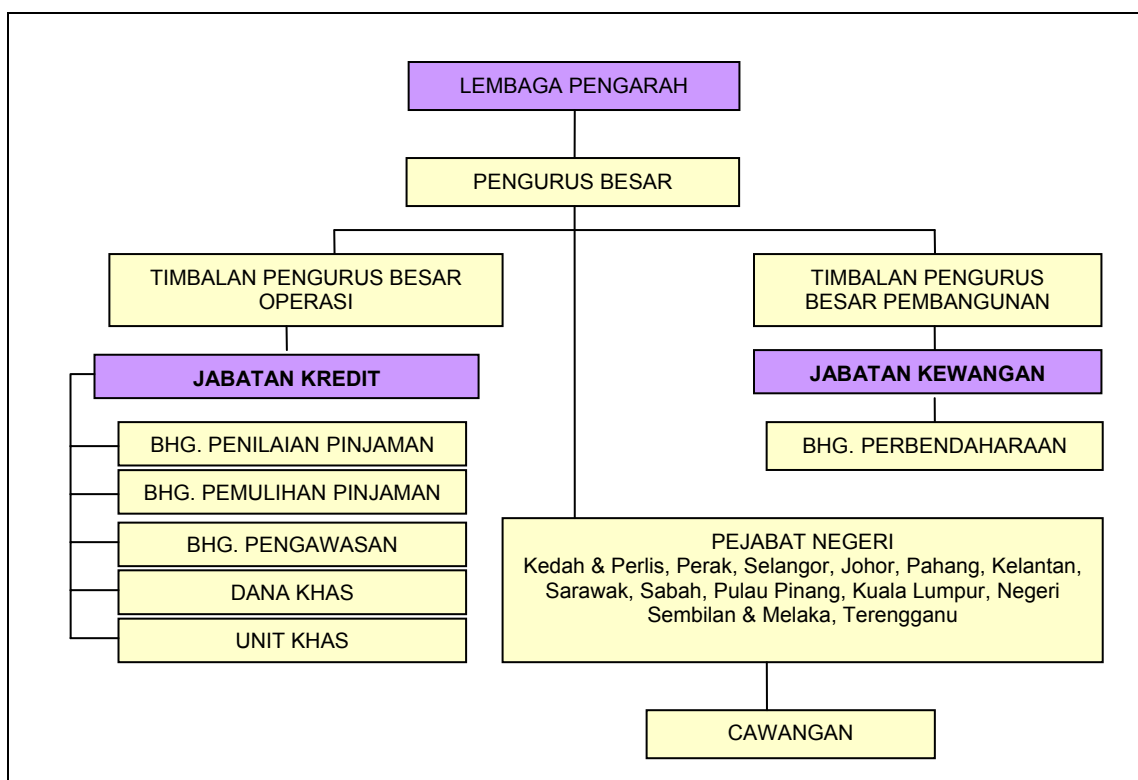
CARTA 9
JABATAN PENGAWALAN BANK



b. Peringkat BPM

- i. BPM memainkan peranan memastikan sumber pembiayaan Tabung ini dimanfaatkan oleh golongan sasaran meliputi individu dan syarikat yang menjalankan projek bagi meningkatkan pengeluaran pertanian. Ini adalah selaras dengan Dasar Pertanian Negara iaitu meningkatkan pengeluaran makanan utama dengan kos yang kompetitif di samping membantu golongan sasaran di luar bandar meningkatkan tahap ekonomi mereka.
- ii. Bagi mempertingkatkan kecekapan pengurusan pinjaman, BPM telah menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan Pinjaman di peringkat Ibu Pejabat, Negeri dan Cawangan yang bertanggungjawab untuk menilai dan meluluskan pinjaman. Dari segi struktur organisasi di peringkat Ibu Pejabat, Jabatan Kewangan dan Jabatan Kredit adalah terlibat secara langsung dengan prosedur pinjaman Tabung. Struktur organisasi BPM, Jabatan Kredit dan Jabatan Kewangan adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 10
CARTA ORGANISASI BANK PERTANIAN MALAYSIA



Pada bulan Januari 2003, BPM memperkenalkan Sistem *Hub* Pinjaman yang melibatkan penyusunan semula cawangan dan penubuhan Unit *Hub* di pejabat negeri. Di peringkat cawangan, ia telah disusun bagi meningkatkan kecekapan, keberkesanan dan produktiviti. Pendekatan sistem ini juga memberi fokus kepada fungsi kredit khususnya pengurusan *Non Performing Loans*, tindakan undang-undang, penilaian dan dokumentasi.

Pada pandangan Audit, BNM telah mewujudkan satu struktur organisasi yang baik dengan menubuhkan Seksyen Tabung serta Unit Aduan Dan Pengawasan Pinjaman di Jabatan Pengawasan Bank BNM. Manakala di BPM pula, struktur organisasi Jabatan Kredit adalah berdasarkan aspek pembahagian tugas yang jelas, kuasa dan fungsi kredit yang teratur di peringkat Ibu Pejabat dan peringkat Cawangan serta Negeri. Penubuhan Sistem *Hub* Pinjaman adalah wajar kerana pembahagian tugas di Jabatan Kredit menjadi lebih fokus dan pengurusan *Non Performing Loans* dapat dikendalikan dengan lebih baik dan teratur.

6.4.1.3 Kuasa Meluluskan Pinjaman

BNM telah menyediakan Garis Panduan Operasi Tabung yang menetapkan kuasa melulus pinjaman Tabung. Berdasarkan Garis Panduan ini, BPM

mewujudkan beberapa Jawatankuasa melulus pinjaman di peringkat Ibu Pejabat, Cawangan dan Negeri. Kuasa meluluskan pinjaman Tabung di peringkat BPM adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 9
HAD KUASA MELULUS PINJAMAN BERCAGARAN PENUH

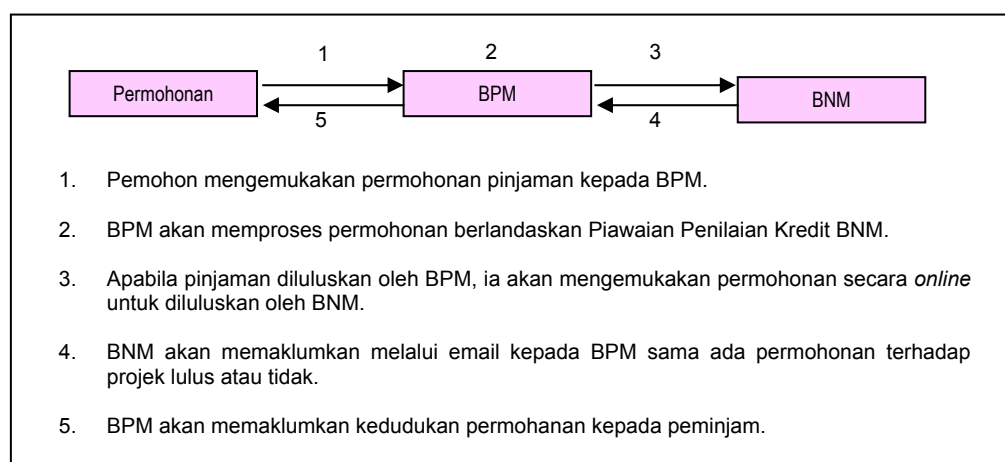
JAWATANKUASA PENGURUSAN PINJAMAN	HAD KUASA MELULUSKAN PINJAMAN
Cawangan – Pengurus Gred N41	Sehingga RM50,000
Cawangan – Pengurus Gred N48	RM50,001 hingga RM100,000
Negeri	RM100,001 hingga RM250,000
Jabatan Kredit (Ibu Pejabat)	RM250,001 hingga RM500,000
Bank (Ibu Pejabat)	RM500,001 hingga RM2 Juta
Lembaga Pengarah	Melebihi RM2 Juta

JADUAL 10
HAD KUASA MELULUS PINJAMAN TIDAK BERCAGARAN / TIDAK BERCAGARAN PENUH

JAWATANKUASA PENGURUSAN PINJAMAN	HAD KUASA MELULUSKAN PINJAMAN
Cawangan - Pengurus Gred N41	Tiada
Cawangan - Pengurus Gred N48	Tiada
Negeri	Sehingga RM50,000
Jabatan Kredit (Ibu Pejabat)	RM50,001 hingga RM100,000
Bank (Ibu Pejabat)	RM100,001 hingga RM250,000
Lembaga Pengarah	Melebihi RM250,000

Garis Panduan Operasi Tabung BNM menghendaki BPM mengemukakan permohonan pinjaman yang telah diluluskan kepada Jabatan Pengawalan Bank, BNM untuk kelulusan pengeluaran dana. BNM hanya akan meluluskan pinjaman untuk projek yang berdaya maju sahaja. Carta aliran permohonan pinjaman Tabung adalah seperti berikut :-

CARTA 11
PERMOHONAN PINJAMAN TABUNG



Pada pandangan Audit, BNM dan BPM telah menyediakan satu pembahagian kuasa meluluskan pinjaman yang jelas dan teratur di peringkat Ibu Pejabat, Cawangan dan Negeri.

6.4.1.4 Garis Panduan Pinjaman

Berdasarkan garis panduan pinjaman yang dikeluarkan oleh BNM, BPM telah menyediakan tatacara pinjaman yang dikenali sebagai Manual Tabung Untuk Makanan. Manual ini meliputi pembiayaan pinjaman secara konvensional dan Islam.

Manual ini merangkumi 2 peringkat tatacara pinjaman. Peringkat pertama menggariskan tatacara permohonan, penilaian, kelulusan dan penyempurnaan pinjaman. Manakala peringkat kedua menggariskan tatacara pinjaman selepas pembiayaan diluluskan iaitu meliputi pengeluaran wang dan penyeliaan pinjaman. Butiran lanjut tatacara pinjaman adalah seperti berikut :-

a. Permohonan Pinjaman

Peminjam dikehendaki mengisi borang permohonan yang ditetapkan dengan menyatakan maklumat mengenai pendapatan dan perbelanjaan bulanan, aset dan tanggungan, pinjaman/pembiayaan sedia ada atau yang sedang dijamin, projek cadangan dan cagaran. Peminjam juga dikehendaki mengemukakan kertas kerja projek bersama borang permohonan. Permohonan yang lengkap akan didaftarkan di dalam sistem pinjaman dan nombor permohonan dijana oleh sistem. Kriteria yang perlu dipatuhi pada peringkat ini adalah seperti berikut :-

- i. Pemohon adalah warganegara Malaysia;
- ii. Syarikat pemohon dimiliki oleh warga Malaysia dan ditubuhkan mengikut Akta Syarikat 1965, Akta Koperasi 1993, Akta Pertubuhan 1966 dan bermastautin di Malaysia;
- iii. Pelaburan mesti dibuat dalam Malaysia;
- iv. Pinjaman adalah bagi tujuan berikut :-
 - Pengeluaran makanan utama seperti ikan (termasuk makanan laut), sayur-sayuran, buah-buahan dan ternakan;
 - Pemprosesan dan pengawetan makanan utama dengan syarat bahan mentah adalah daripada sumber dalam negara dan dikeluarkan sendiri oleh pemohon;

- Pemasaran produk makanan yang dihasilkan di dalam Malaysia dengan bahan berkenaan dikeluarkan sendiri oleh pemohon.
- v. Pinjaman adalah bagi tujuan pembiayaan modal kerja, meningkatkan kapasiti pengeluaran, kos tanah (terhad kepada 30% daripada jumlah kos projek) dan upah/gaji;
 - vi. Jumlah minimum pembiayaan RM10,000 dan jumlah maksimum ialah RM5 juta bagi setiap peminjam atau sehingga 90% daripada keseluruhan kos projek, yang mana lebih rendah;
 - vii. Peminjam hendaklah menyatakan cagaran bagi menjamin pinjaman yang dibuat; dan
 - viii. Peminjam hendaklah menyertakan kertas kerja projek.

b. Penilaian Kredibiliti Peminjam

Penyiasatan terhadap peminjam dibuat melalui sistem maklumat kredit atau *Credit Tip Off System* bagi mengesan kes kebangkrutan, Suruhanjaya Syarikat Malaysia bagi mengesan kedudukan syarikat, Pejabat Tanah bagi memastikan tanah cagaran belum digadaikan, lawatan ke tapak projek dan perbincangan dengan peminjam bagi melihat status projek. Tanah atau harta yang dicagarkan hendaklah dinilai oleh Jurunilai yang bertauliah. Seterusnya laporan penyiasatan projek disediakan merangkumi latar belakang syarikat/pemohon, kedudukan kewangan dan latar belakang projek yang meliputi aspek pengurusan, pemasaran, analisis kewangan projek, pembiayaan projek, cagaran dan surat sokongan dari Jabatan berkenaan.

c. Kelulusan pinjaman

Permohonan peminjam dibawa kepada Jawatankuasa Pengurusan Pinjaman untuk kelulusan. Setelah mendapat kelulusan Jawatankuasa, Bahagian Perancangan Kredit akan mengemukakan permohonan peminjam berserta laporan penilaian penyiasatan projek, perincian kos projek dan borang kelulusan pinjaman kepada BNM untuk kelulusan pengeluaran dana. Selepas mendapat kelulusan BNM, Bahagian Perancangan Kredit akan memaklumkan Cawangan dan Bahagian Perbendaharaan. Cawangan akan memaklumkan kepada

peminjam mengenai kelulusan dan penyempurnaan surat cara pinjaman.

d. Penyempurnaan Pinjaman

Penyempurnaan pinjaman boleh dilakukan oleh pegawai kredit atau panel peguam yang dilantik oleh BPM. Pegawai BPM atau peguam akan menyediakan surat cara bagi perjanjian pinjaman, gerenti, debentur, cagaran tanah dan sebagainya. Satu surat penyempurnaan surat cara atau surat aku janji akan dikemukakan kepada BPM bagi menyatakan bahawa surat cara telah diserahkan untuk penyempurnaan pinjaman bagi proses pengeluaran wang pinjaman.

e. Pengeluaran Wang Pinjaman

Peminjam dikehendaki memohon secara bertulis kepada Bahagian Perbendaharaan melalui Cawangan BPM untuk pengeluaran wang. Permohonan tersebut hendaklah disertakan dengan laporan penyiasatan projek, laporan susunan pembiayaan dan salinan borang keputusan pinjaman. Bahagian Perbendaharaan akan mengemukakan laporan berkenaan kepada BNM untuk kelulusan pengeluaran dana. Setelah mendapat kelulusan dan sebelum pengeluaran wang, Cawangan terlibat hendaklah memastikan peminjam membuat bayaran perkhidmatan dan menyempurnakan surat cara pinjaman. Pengeluaran wang adalah berdasarkan kepada kemajuan projek dan pengeluaran pertama mesti dibuat dalam tempoh 6 bulan dari tarikh kelulusan BNM. Pemohon individu juga dikehendaki membeli Insurans Gadai Janji meliputi insurans ketidakupayaan kekal. Manakala bagi pemohon syarikat, insurans dikehendaki dibeli terhadap semua aset yang diperolehi melalui pinjaman.

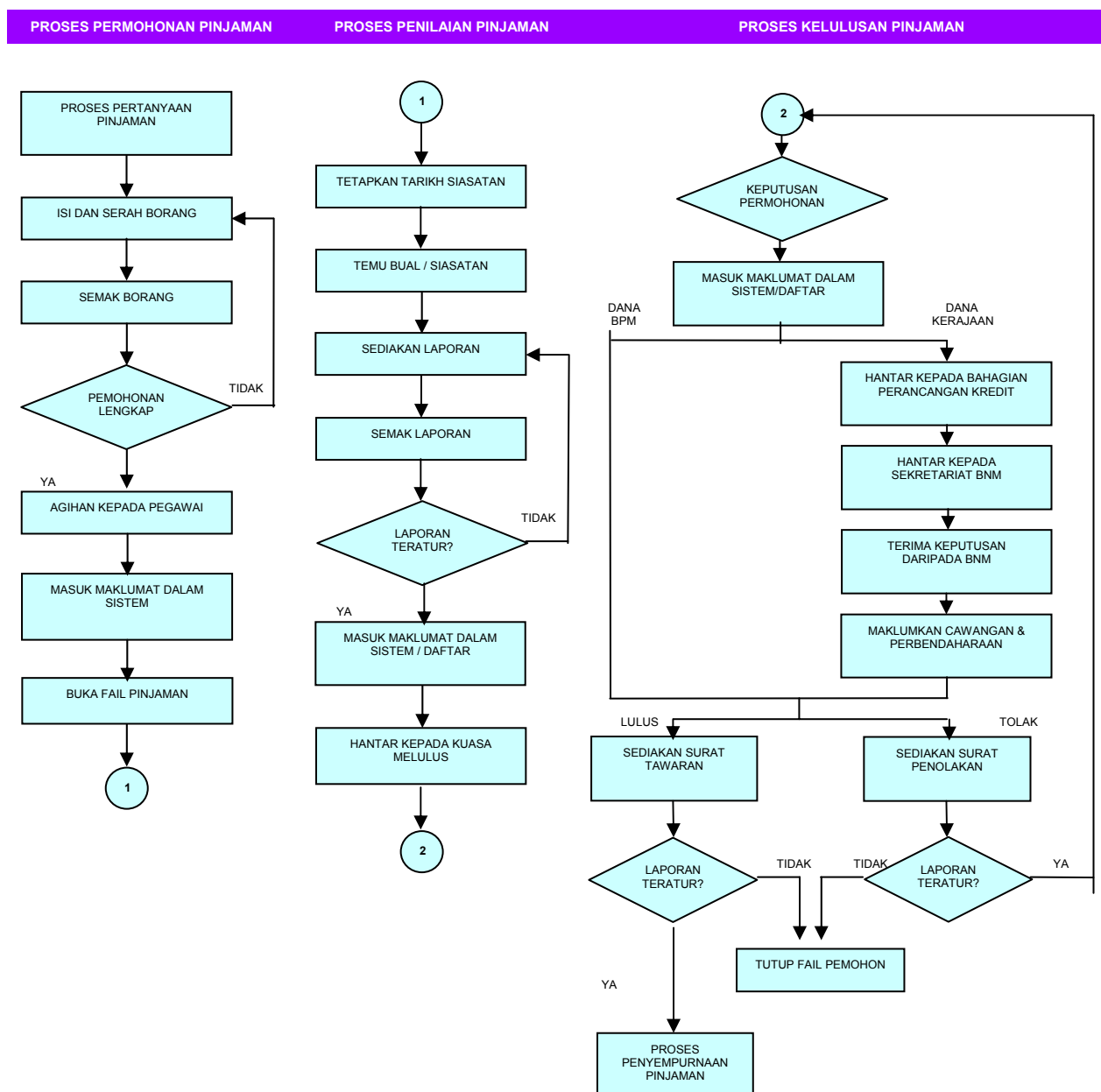
f. Penyeliaan Pinjaman

Penyeliaan pinjaman bermula apabila peminjam membuat pengeluaran pertama. Pegawai kredit BPM bertanggungjawab menjalankan penyeliaan terhadap pengawasan bayaran balik pinjaman, lawatan projek dan penyediaan laporan. Jika terdapat tunggakan bayaran balik pinjaman, proses untuk mengenakan tindakan undang-undang akan dibuat selepas surat peringatan keempat dihantar atau hari ke 67 dari tarikh peminjam patut

bayar. Laporan akan dikemukakan kepada pengurus cawangan untuk tindakan selanjutnya.

Proses permohonan pinjaman adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 12
CARTA PEMROSESAN PINJAMAN TABUNG UNTUK MAKANAN



Selain itu, BNM juga mengenakan syarat tambahan kepada BPM seperti berikut :-

- BNM akan mengenakan kadar faedah kredit (*funding*) 0.25% setahun kepada BPM dan disemak dari semasa ke semasa;
- BPM pula mengenakan kadar faedah 3.75% setahun kepada peminjam Tabung;

- iii. Tempoh maksimum pinjaman adalah 8 tahun, bermula dari tarikh pengeluaran pertama dana daripada BNM. Pembiayaan projek oleh BPM selepas tahun kelapan dari tarikh pengeluaran pertama akan dikenakan faedah pada kadar pasaran;
- iv. BPM dikehendaki membayar balik pinjaman pokok dan faedah kepada BNM dalam masa 2 minggu setelah bayaran balik diterima dari peminjam;
- v. Dokumen pinjaman mesti disediakan untuk pemeriksaan oleh BNM pada bila-bila masa untuk memudahkan pemantauan terhadap kemajuan pengeluaran dana dan bayaran balik kemudahan;
- vi. Kelulusan muktamad pinjaman adalah hak BNM; dan
- vii. Semua risiko kredit akan ditanggung oleh BPM.

Pihak Audit berpendapat garis panduan yang disediakan oleh BPM adalah lengkap, menyeluruh dan konsisten dengan garis panduan yang dikeluarkan oleh BNM.

6.4.1.5 Keperluan Guna Tenaga dan Latihan

a. Peringkat BNM

Seksyen Tabung diterajui oleh seorang pengurus, dibantu oleh 3 eksekutif kanan dan melapor kepada pengurus kanan. Unit Aduan Dan Pengawasan Pinjaman pula terdiri daripada 2 pengurus dan 8 eksekutif kanan yang melapor kepada pengurus kanan. Seksyen ini hanyalah berperanan sebagai pentadbir kemudahan pinjaman sahaja. Namun begitu, pegawai BNM yang terlibat dengan Tabung adalah dikehendaki menyertai program pembangunan dan latihan kakitangan yang dianjurkan oleh Pusat Pembangunan Sumber Manusia BNM.

b. Peringkat BPM

Kedudukan bilangan kakitangan di Jabatan Kredit, Ibu Pejabat BPM setakat 31 Disember 2003 adalah seramai 55 orang manakala Bahagian Perbendaharaan seramai 19 orang. Bilangan keseluruhan kakitangan di Cawangan adalah seramai 1994 orang manakala di Unit *Hub* adalah seramai 208 orang.

Bagi membolehkan kakitangan BPM melaksanakan tugas dengan berkesan, BPM telah merancang kursus dan latihan sepanjang tahun yang meliputi pelbagai bidang sesuai dengan keperluan tugas dan perkhidmatan. Antara kursus yang dirancang adalah kursus pengurusan, sistem komputer, perbankan, motivasi peringkat pegawai dan kakitangan.

Pada pandangan Audit, BNM dan BPM telah merancang penggunaan guna tenaga sedia ada dengan baik. Di peringkat BPM, penyusunan semula guna tenaga di Cawangan BPM menyediakan dengan jelas pembahagian tugas di bahagian kredit. Penubuhan Unit *Hub* adalah untuk memastikan pengurusan *Non Performing Loans* di Pejabat Cawangan dan Negeri dibuat dengan jelas dan teratur. Pada pandangan Audit, penyusunan semula Cawangan Pinjaman BPM adalah satu langkah yang baik bagi pengkhususan tugas dan dapat meningkatkan kawalan dalaman di Bahagian Kredit.

6.4.1.6 Kaedah Pemantauan

a. Peringkat BNM

BPM dikehendaki mengemukakan maklumat mengenai kedudukan bayaran balik pinjaman (pokok) meliputi baki pinjaman dan jumlah bayaran balik yang diterima secara bulanan kepada BNM. Bagi memantau pengeluaran wang pinjaman yang telah diluluskan, BPM dikehendaki mengemukakan laporan kedudukan pengeluaran dana setiap 2 minggu sekali.

b. Peringkat BPM

BPM telah mengeluarkan peraturan berhubung dengan pemantauan projek meliputi peringkat semasa dan selepas pengeluaran wang pinjaman. Pada peringkat pengeluaran, pegawai kredit akan membuat lawatan ke tapak projek bagi memastikan pengeluaran adalah mengikut kemajuan projek. Selepas pengeluaran wang pinjaman, pegawai kredit dikehendaki melaksanakan pemantauan melalui panggilan telefon, perbincangan dengan peminjam dan lawatan fizikal ke tapak bagi mengetahui kedudukan terkini projek. Seterusnya, laporan penyeliaan akan disediakan. Manakala Jawatankuasa Pinjaman Peringkat Cawangan/Negeri mengadakan mesyuarat 2 bulan sekali bagi membincangkan mengenai pergerakan pinjaman, pencapaian bajet pinjaman, prestasi pinjaman dan kemajuan produk. Selain itu, setiap Negeri perlu mengemukakan laporan berkenaan kepada pihak pengurusan di Ibu Pejabat. Pihak pengurusan Ibu Pejabat melalui Jawatankuasa Pinjaman di Ibu Pejabat juga mengadakan mesyuarat sekurang-kurangnya 2 bulan sekali bagi membincangkan kedudukan bayaran balik pinjaman dan masalah yang dihadapi khususnya *Non Performing Loans*.

Pihak Audit mendapati BNM dan BPM mempunyai mekanisme pemantauan yang baik terhadap pengurusan Tabung Untuk Makanan.

Pada umumnya, BNM dan BPM mempunyai perancangan yang baik bagi menguruskan Tabung Untuk Makanan.

6.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik dari segi struktur organisasi, tatacara pinjaman, jawatankuasa, peraturan dan aliran kerja dapat membantu BNM dan BPM melaksanakan pemberian pinjaman secara teratur dan mencapai objektif pembiayaan Tabung. Semakan Audit mendapati perkara berikut :-

6.4.2.1 Penubuhan Tabung

BNM telah diberi mandat oleh Kerajaan untuk mengurus dan mengawal Tabung. Seksyen 4(b) Akta Bank Pusat 1958, membenarkan BNM bertindak sebagai Jurubank dan penasihat kewangan/agen. Seksyen 30 (1) (fff) Akta yang sama, membenarkan BNM membuat pendahuluan kepada pihak berkuasa awam atau perbadanan yang mana Kerajaan atau BNM memiliki kepentingan, termasuk kepentingan dalam saham, jika diluluskan oleh Menteri atas saranan Lembaga Pengarah. Manakala Seksyen 6, Akta Bank Pertanian Malaysia 1969 (Akta 9) memperuntukkan BPM untuk menyelaras dan menyelia bantuan kredit dari kumpulan wang awam untuk maksud pertanian. Peruntukan Seksyen ini memberi kuasa kepada BPM mengadakan kemudahan pinjaman, pendahuluan dan kredit untuk kemajuan pertanian termasuklah penghasilan dan pemasaran kepada orang perseorangan, kumpulan dan perbadanan.

Pada pandangan Audit, peruntukan Akta tubuh BNM telah memberi kuasa kepada BNM untuk memberi pendahuluan/pinjaman kepada pihak berkuasa awam dan perbadanan yang mana Kerajaan atau BNM memiliki kepentingan. Akta tubuh BPM pula membenarkan BPM memberi pinjaman, menyelaras dan menyelia bantuan kredit kepada berbagai orang bagi tujuan pertanian.

6.4.2.2 Dana Tabung

Tabung ini ditubuhkan dengan dana permulaan sejumlah RM300 juta. Bagi memastikan objektif penubuhan Tabung mencapai matlamatnya, Kerajaan telah mengkaji syarat kemudahan dan peruntukan dana dari semasa ke semasa supaya lebih ramai usahawan makanan utama berpeluang mendapat faedah dari kemudahan di atas. Sehingga 31 Disember 2003, Kerajaan telah meluluskan RM1.30 bilion dana Tabung ini. Daripada jumlah ini, BPM telah menerima sejumlah RM850 juta atau 65.4% sepanjang

tempoh tahun 1993 hingga tahun 2001. BPM juga telah mempermodakan faedah berjumlah RM14 juta pada tahun 2001. Butiran lanjut kedudukan dana Tabung adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 11
KEDUDUKAN DANA TABUNG UNTUK MAKANAN
YANG DITERIMA OLEH BPM PADA 31 DISEMBER 2003

TAHUN	PEMBIAYAAN	JUMLAH DANA (RM Juta)	PENGURUS	DANA YANG DITERIMA OLEH BPM (RM Juta)
1993	BNM	300.00	BNM	152.46
1997	Perbendaharaan	300.00	BNM	97.60
1997	Perbendaharaan	100.00	BNM	
1999	Perbendaharaan	300.00	BPM	300.00
2001	Pusingan Semula-BNM	200.00	BNM	314.00*
	Pusingan Semula Perbendaharaan	100.00	BNM	
	JUMLAH	1,300.00		864.06

Nota: *Sejumlah RM14 juta adalah faedah dipemodakan

Pihak Audit mendapati pembiayaan untuk Tabung diuruskan dengan teratur. Semakan juga mendapati peruntukan dana tambahan yang diperlukan bagi Tabung mendapat kelulusan daripada pihak Kerajaan.

6.4.2.3 Pematuhan Kepada Garis Panduan Pinjaman

Berdasarkan garis panduan pinjaman Tabung yang digubal oleh BPM untuk mengurus dan mencapai objektif pembiayaan, Jawatankuasa hendaklah meneliti setiap permohonan pinjaman khususnya dari segi *technical feasibility*, daya maju projek dan ada pasaran bagi produk yang akan dikeluarkan sebelum meluluskan pinjaman. Daripada 100 fail pinjaman yang dipilih, secara keseluruhan pihak Audit mendapati garis panduan pinjaman telah dipatuhi. Jawatankuasa yang dilantik pada setiap peringkat telah mengadakan mesyuarat untuk meneliti, menilai, melulus pinjaman dan wang dikeluarkan setelah perjanjian pinjaman ditandatangani. Bagaimanapun, ada beberapa pinjaman tidak mematuhi syarat dan peraturan yang ditetapkan seperti di bawah :-

a. Cagaran Fizikal Tidak Mencukupi

Peraturan mensyaratkan setiap pinjaman hendaklah dijamin dengan cagaran fizikal seperti tanah dan cagaran lain yang mencukupi. Pihak Audit mendapati 4 pinjaman tidak mempunyai cagaran fizikal yang mencukupi seperti di jadual berikut :-

JADUAL 12
SENARAI PINJAMAN TIDAK MEMPUNYAI
CAGARAN FIZIKAL YANG MENCUKUPI

PROJEK	LOKASI	JUMLAH PINJAMAN (RM)	PINJAMAN SERTA FAEDAH (RM)	CAGARAN (NILAI PAKSA) (RM)	KURANG (RM)
Ternakan lembu daging	Klang, Selangor	200,000	207,500	175,000	32,500
Akuakultur	Setiu, Terengganu	500,000	548,654	-	500,000
Akuakultur	Setiu, Terengganu	1,000,000	1,058,613	-	1,000,000
Ternakan lembu daging	Kuala Nerang, Kedah	1,200,000	1,468,330	27,381.54	1,172,618

Semakan lanjut mendapati perkara berikut :-

- i. Bagi pinjaman projek akuakultur yang masing-masing berjumlah RM500,000 dan RM1,000,000 merupakan peminjam yang sama. Semakan selanjutnya mendapati bagi pinjaman pertama, peminjam hanya dijamin oleh 2 orang iaitu isteri dan rakannya. Manakala bagi pinjaman kedua pula adalah didapati tidak dijamin oleh sebarang cagaran. Pinjaman ini akhirnya mengalami masalah kerana pengurusan yang lemah. Akibatnya, peminjam tidak dapat membuat bayaran balik dan tindakan mahkamah tidak boleh dibuat kerana tiada cagaran.
- ii. Manakala projek ternakan lembu daging di Kuala Nerang, Kedah adalah didapati cagaran tanah yang bernilai RM930,000 digunakan untuk menjamin pinjaman berjumlah RM1.20 juta. Bagaimanapun, cagaran ini juga telah digunakan untuk menjamin pinjaman lain yang bernilai RM1 juta. Nilai baki cagaran setelah mengambil kira baki pinjaman sedia ada hanya berjumlah RM27,382. Oleh itu, bagi menampung kekurangan cagaran sejumlah RM1.17 juta, BPM telah membenarkan penggunaan debentur terhadap aset tetap, jaminan oleh Ahli Lembaga Pengarah dan serah hak pendapatan projek kepada BPM. Semakan lanjut mendapati projek ini menghadapi masalah dan beberapa kali gagal membayar balik pinjaman. Ini telah menyebabkan pinjaman ini diklasifikasikan sebagai *Non Performing Loans*.

b. Penyeliaan Projek

Pihak Audit mendapati penyeliaan projek terutamanya lawatan tapak selepas pinjaman dikeluarkan adalah kurang memuaskan bagi 3 pinjaman iaitu projek ternakan lembu daging di Kuala

Nerang, projek tanaman limau madu di Dungun dan projek tanaman sayur di Kulai, Johor. Semakan lanjut terhadap peminjam berkenaan adalah seperti berikut :-

- i. Semakan terhadap pinjaman projek ternakan lembu daging di Kuala Nerang, Kedah mendapati tiada sebarang catatan menunjukkan lawatan dibuat oleh pihak BPM terutama selepas pengeluaran wang pinjaman. Tiada sebarang laporan lawatan disediakan terhadap projek berkenaan khususnya bagi mengesahkan pembelian lembu import dari Myanmar.
- ii. Semakan Audit mendapati walaupun tiada penyeliaan terhadap pinjaman projek tanaman sayur di Kulai, Johor, projek telah mengeluarkan hasil. Semasa lawatan Audit adalah didapati peminjam juga sedang mengusahakan tanaman limau di sepanjang tanah rezab Tenaga Nasional Berhad tidak jauh dari tapak projek sayur. Bagaimanapun, projek tanaman limau tidak menggunakan pinjaman BPM. Peminjam memaklumkan yang beliau menghadapi masalah aliran tunai dan tidak dapat membuat bayaran balik mengikut jadual. **Pada pandangan Audit, peminjam sebenarnya berkemampuan membayar balik pinjaman. Oleh kerana BPM tidak membuat penyeliaan bagi mengesahkan kedudukan sebenar projek menyebabkan pinjaman ini bermasalah.**
- iii. Manakala bagi pinjaman projek tanaman limau madu adalah didapati peminjam telah menerima pinjaman sejumlah RM1.30 juta bagi menjalankan projek tanaman limau madu. Oleh kerana BPM tidak menjalankan penyeliaan terhadap projek khususnya lawatan ke tapak menyebabkan peminjam telah menukar tanaman daripada limau madu kepada kelapa sawit. Tanaman kelapa sawit tidak boleh dibiayai oleh Tabung ini. Setakat ini, peminjam menghadapi masalah membayar balik pinjaman.

c. Kedudukan Kewangan

Menurut syarat pinjaman yang ditetapkan, peminjam hendaklah mempunyai kedudukan kewangan yang kukuh atau tidak mempunyai hutang yang membebankan. Semakan Audit terhadap pinjaman projek ternakan lembu daging di Manik Urai, Kelantan mendapati permohonan tersebut telah ditolak oleh Jawatankuasa Pengurusan Pinjaman semasa mesyuarat pada

bulan Januari 1999 kerana pemohon mempunyai bebanan hutang yang banyak. Namun begitu, pemohon telah diluluskan pinjaman berjumlah RM650,000 oleh Jawatankuasa Pengurusan Pinjaman pada bulan Februari 2000. Akibatnya, peminjam gagal membayar pinjaman mengikut jadual. Menurut siasatan BPM pada bulan September 2003, kegagalan tersebut berpunca daripada perbelanjaan pengurusan ladang dan kos penanaman yang tinggi di samping bebanan hutang daripada pinjaman yang lain. Pada masa ini, pihak BPM sedang mengambil tindakan undang-undang terhadap peminjam tersebut.

d. Perlindungan Insurans

Mengikut Manual Tabung Untuk Makanan peminjam individu/syarikat dikehendaki membeli Insurans Gadaai Janji meliputi insurans ketidakupayaan kekal dan insurans terhadap aset yang diperolehi melalui pinjaman. Ia bertujuan menjaga kepentingan BPM bagi menjamin bayaran balik pinjaman dapat dibuat. Semakan Audit terhadap 4 pinjaman di Johor iaitu projek ternakan ayam telur di Jalan Permas, projek ternakan ikan air tawar di Layang-layang, projek tanaman tomato di Johor Bahru dan projek penangkapan ikan di Pontian mendapati peminjam tidak mengambil perlindungan insurans sebagaimana yang dikehendaki oleh BPM. Manakala bagi pinjaman projek ternakan ayam telur telah dikecualikan daripada membeli insurans terhadap aset yang dicagarkan atas alasan nilai tanah yang dicagarkan iaitu berjumlah RM4.60 juta lebih tinggi daripada jumlah pinjaman pemohon iaitu RM1 juta.

e. Penyerahan Dan Pemeriksaan Penyata Kewangan Peminjam

BPM telah menetapkan dalam syarat perjanjian supaya peminjam mengemukakan penyata kewangan, laporan pemegang saham, penyata aliran wang tunai dan maklumat lain kepada BPM dari semasa ke semasa. Semakan Audit terhadap pinjaman projek ternakan lembu daging di Kuala Nerang, Kedah, projek akuakultur di Setiu, Terengganu dan projek tanaman sayur di Kulai, Johor mendapati peminjam tidak mengemukakan penyata kewangan dan penyata aliran wang tunai seperti yang dikehendaki oleh BPM. Dengan ini adalah sukar bagi pihak BPM untuk mengetahui status atau kedudukan kewangan peminjam berkaitan. Selain itu, peminjam juga tidak mengemukakan butiran perbelanjaan seperti inbois kepada BPM bagi menyokong jumlah wang yang dikeluarkan terhadap projek berkenaan.

f. Membiayai Projek Telah Beroperasi

Mengikut tatacara pinjaman Tabung, pinjaman tidak boleh digunakan untuk membiayai semula operasi sedia ada. Semakan Audit terhadap projek ternakan ikan air tawar di Kulai mendapati pinjaman yang diluluskan pada tahun 1998 adalah bagi membiayai projek yang telah beroperasi sejak tahun 1997. Peminjam berkenaan telah membelanjakan sejumlah RM1.62 juta wang sendiri untuk projeknya dan pihak BPM telah meluluskan pinjaman berjumlah RM500,000 untuk menampung sebahagian perbelanjaan tersebut.

g. Membiayai Semula Pinjaman Sedia Ada

Tatacara pinjaman Tabung juga menetapkan bahawa pinjaman tidak boleh digunakan untuk membiayai semula pinjaman sedia ada. Semakan Audit terhadap projek ternakan ayam baka di Marang, Terengganu mendapati BPM telah meluluskan pinjaman berjumlah RM3 juta untuk membiayai semula pinjaman projek tersebut yang diperolehi secara komersial berjumlah RM4.50 juta.

h. Pematuhan Syarat Pinjaman

Mengikut peraturan, projek pengeluaran dan pemprosesan makanan yang layak dibiayai oleh Tabung ini hendaklah diusahakan atau dikeluarkan dalam negara. Manakala pinjaman bagi tanaman hanya untuk sayur-sayuran dan buah-buahan. Pihak Audit mendapati pinjaman projek ternakan lembu daging di Kuala Nerang, Kedah terlibat dalam aktiviti mengimport lembu dari Myanmar. Manakala peminjam bagi projek tanaman limau madu telah melanggar syarat pinjaman dengan mengusahakan tanaman kelapa sawit. Walaupun BPM menyedari perkara ini tetapi tindakan tidak diambil.

i. Pemeriksaan Ke Tapak Projek

Peraturan dan perjanjian yang dimeterai telah menetapkan dan memberi hak kepada BPM atau wakilnya untuk memasuki kawasan projek bagi tujuan pemeriksaan kemajuan projek dan rekod mengenai perbelanjaan yang telah dibuat. Bagaimanapun, lawatan Audit bersama pegawai Cawangan BPM ke tapak projek ternakan lembu daging di Kuala Nerang, Kedah telah dihalang dari memasuki kawasan berkenaan atas alasan tidak mendapat kebenaran dari pemilik, walaupun pihak terlibat telah dimaklumkan terlebih dahulu.

j. Cagaran Tidak Dinilai Semula

Peraturan yang ditetapkan oleh BNM menghendaki cagaran dinilai semula sekurang-kurangnya 2 tahun sekali. Tujuannya adalah bagi memastikan nilai aset atau tanah yang dicagarkan sentiasa mencukupi bagi menjamin baki pinjaman. Bagaimanapun, semakan terhadap semua sampel Audit mendapati BPM tidak membuat penilaian seperti yang ditetapkan.

Pada keseluruhannya, tatacara pinjaman Tabung telah dipatuhi. Bagaimanapun, ada beberapa pinjaman yang diluluskan tidak mematuhi syarat pinjaman yang ditetapkan.

6.4.2.4 Prestasi Tabung

Menurut peraturan yang ditetapkan oleh BNM, BPM dikehendaki membuat bayaran balik pinjaman pokok bersama faedah sebanyak 0.25% bagi setiap pinjaman selepas 2 minggu bayaran balik diterima daripada peminjam. Sehubungan itu, daripada sejumlah RM850.06 juta yang diterima oleh BPM, sejumlah RM215.70 juta telah dibayar balik kepada BNM bagi Dana 1, 2 dan 4. Manakala bagi Dana 3 berjumlah RM300 juta yang diperolehi terus dari Perbendaharaan, BPM hanya akan membuat bayaran balik pada tahun kelapan. Butir bayaran balik pinjaman adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 13
KEDUDUKAN BAYARAN BALIK DANA 1, 2 DAN 4
TABUNG UNTUK MAKANAN**

DANA	JUMLAH DANA DITERIMA (RM Juta)	BAYARAN BALIK (RM Juta)	BAKI (RM Juta)
1	152.46	144.08	8.38
2	97.60	58.79	38.81
4	314.00	12.83	301.17
JUMLAH	564.06	215.70	348.36

Daripada keseluruhan dana berjumlah RM864 juta, sejumlah RM564 juta telah dikeluarkan kepada 4,289 peminjam bagi Dana 1, 2 dan 4. Setakat 31 Disember 2003, bayaran balik pokok yang diterima adalah berjumlah RM215 juta. Manakala bagi Dana 3, sejumlah RM282 juta telah dikeluarkan kepada 1,254 peminjam. Setakat 31 Disember 2003, tiada bayaran balik diterima. Kedudukan bayaran balik pinjaman oleh peminjam adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 14
KEDUDUKAN BAKI DAN BAYARAN BALIK PINJAMAN
OLEH PEMINJAM KEPADA BPM PADA 31 DISEMBER 2003

DANA	DANA (RM Juta)	BILANGAN PEMINJAM	PENGELUARAN (RM Juta)	BAYARAN BALIK POKOK (RM Juta)	BAKI POKOK (RM Juta)
1, 2 dan 4	564	4,289	564	215	349
3	300	1,254	282	-	300
JUMLAH	864	5,543	846	215	649

a. Non Performing Loans

Pada awal bulan Januari 1998 BPM telah melaksanakan beberapa pindaan dalam mengklasifikasikan pinjaman aktif dan *Non Performing Loans* selaras dengan peraturan yang ditetapkan oleh BNM. Pinjaman aktif akan menjadi *Non Performing Loans* apabila pinjaman tertunggak melebihi 12 bulan. Setakat 31 Disember 2003 sebanyak 373 peminjam telah dikategorikan sebagai *Non Performing Loans* berjumlah RM45.10 juta. Kedudukan *Non Performing Loans* adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 15
KEDUDUKAN NON PERFORMING LOANS BERBANDING KESELURUHAN
PINJAMAN SETAKAT 31 DISEMBER 2003

NEGERI	KESELURUHAN		PINJAMAN		PERATUS (%)	
	BIL	PINJAMAN	BIL	NON PERFORMING LOANS	NON PERFORMING LOANS	NON PERFORMING LOANS
		JUMLAH (RM Juta)		JUMLAH (RM Juta)	BIL	JUMLAH
	(A)	(B)	(C)	(D)	(E = C/A)	(F = D/B)
Johor	544	62.05	34	2.43	6.3	3.9
Kedah / Perlis	443	38.16	30	10.52	6.8	27.6
Kelantan	267	25.50	24	1.39	9.0	5.5
Negeri Sembilan / Melaka	556	53.90	39	4.38	7.0	8.1
Pulau Pinang	107	23.58	9	1.42	8.4	6.0
Pahang	358	36.30	41	1.80	11.5	5.0
Perak	1101	91.23	84	10.78	7.6	11.8
W.Persekutuan	44	21.07	4	1.57	9.1	7.4
Sabah	538	60.37	23	1.16	4.3	1.9
Sarawak	541	51.33	11	0.80	2.0	1.6
Selangor	709	29.41	36	2.79	5.1	9.5
Terengganu	335	30.27	38	6.06	11.3	20.0
JUMLAH	5543	523.17	373	45.10	6.7	8.6

Berdasarkan jadual di atas, adalah didapati BPM Pahang mempunyai bilangan *Non Performing Loans* paling tinggi iaitu

11.5% manakala BPM Sarawak yang terendah iaitu 2%. Manakala dari segi jumlah *Non Performing Loans* BPM Kedah/Perlis merupakan yang tertinggi iaitu 27.6% daripada keseluruhan pinjaman dan BPM Sarawak terendah dengan 1.6%. Secara keseluruhannya, BPM Sarawak merupakan negeri terbaik dari segi pengurusan pinjaman. **Pada pandangan Audit, pihak BPM hendaklah meneliti corak pengurusan pinjaman BPM Sarawak dan dijadikan panduan kepada semua Cawangan BPM yang lain.**

Selain itu, pihak Audit telah membuat analisis *Non Performing Loans* bagi BPM Kedah/Perlis, Johor, Terengganu, Wilayah Persekutuan serta Selangor dan mendapati perkara seperti di jadual berikut :-

JADUAL 16
ANALISIS TERHADAP SAIZ PINJAMAN BERBANDING BILANGAN PEMINJAM DAN NON PERFORMING LOANS

Negeri	Saiz Pinjaman		RM100,001 – RM500,000		RM501,001 – RM1 Juta		RM1 Juta ke atas	
	RM100,000 ke bawah	%	RM100,001 – RM500,000	%	RM501,001 – RM1 Juta	%	RM1 Juta ke atas	%
Persekutuan								
Jumlah Pinjaman (RM Juta)	0.16	6.0	0.12	4.5	-	-	2.4	89.6
Bilangan Pinjaman	2	50	1	25	-	-	1	25
Selangor								
Jumlah Pinjaman (RM Juta)	1.92	59.5	0.53	16.5	0.77	24	-	-
Bilangan Pinjaman	32	88.9	3	8.3	1	2.8	-	-
Kedah/Perlis								
Jumlah Pinjaman (RM Juta)	0.63	6.2	0.34	3.4	2.3	22.9	6.79	67.5
Bilangan Pinjaman	20	66.7	3	10	3	10	4	13.3
Johor								
Jumlah Pinjaman (RM Juta)	1.19	25.5	0.57	12.1	1.6	34.4	1.3	27.9
Bilangan Pinjaman	26	76.5	4	11.8	3	8.8	1	2.9
Terengganu								
Jumlah Pinjaman (RM Juta)	1.1	17.2	0.88	13.7	1.73	27	2.7	42.1
Bilangan Pinjaman	32	84.2	2	5.3	2	5.3	2	5.3
Purata								
Jumlah Pinjaman (RM Juta)	5.00	22.9	2.44	10	6.4	21.7	13.19	45.4
Bilangan Pinjaman	112	73.2	13	12.1	9	5.4	8	9.3

Berdasarkan maklumat di atas, pihak Audit mendapati pinjaman yang kurang RM100,000 mewakili 73.2% daripada keseluruhan bilangan *Non Performing Loans*. Manakala pinjaman yang melebihi RM1 juta mewakili 9.3%. Dari segi amaun pinjaman pula adalah didapati pinjaman yang kurang RM100,000 hanya

mewakili 22.9% daripada amaun pinjaman manakala pinjaman melebihi RM1 juta mewakili 45.4%.

Ini jelas menunjukkan bahawa pinjaman melebihi RM1 juta adalah penyumbang utama kepada *Non Performing Loans*. **Pada pandangan Audit, BPM hendaklah memberi perhatian kepada pinjaman tersebut terutamanya dari segi pematuhan syarat dan penyeliaan pinjaman. Bagaimanapun, tindakan BPM mewujudkan sistem *hub* pinjaman untuk mengawal *Non Performing Loans* adalah satu langkah yang baik.**

Semakan Audit terhadap 3 fail *Non Performing Loans* yang berjumlah RM2.38 juta mendapati tempoh tunggakan adalah antara 16 hingga 19 bulan. Projek yang terlibat adalah ternakan ayam daging di Batang Berjuntai, Selangor dan 2 projek akuakultur di Setiu, Terengganu. Butiran mengenai tunggakan pinjaman projek berkenaan adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 17
TUNGGAKAN PINJAMAN SETAKAT 31 DISEMBER 2003**

PROJEK/ LOKASI	TARIKH KELULUSAN	NILAI PINJAMAN (RM Juta)	BAYARAN BALIK (RM Juta)	TUNGGAKAN NPL (RM Juta)	BAKI (RM Juta)	TAHUN MULA NPL	TEMPOH TUNGGAKAN (BULAN)
Ternakan ayam daging/ Batang Berjuntai, Selangor	11.7.2001	0.77	-	0.28	0.83	1.6.2003	19
Projek Akuakultur/ Setiu, Terengganu	8.5.2001	1.00	-	0.67	1.08	8.9.2003	16
Projek Akuakultur/ Setiu, Terengganu	10.1995	0.50	0.09	0.31	0.47	8.9.2003	16
JUMLAH		2.27	0.09	1.26	2.38		

Secara umumnya, pihak Audit mendapati *Non Performing Loans* adalah berpunca daripada perkara berikut :-

- Cagaran yang dikemukakan untuk pembiayaan tidak mencukupi;
- Kurang modal/kemahiran dalam bidang yang diceburi;
- Pengurusan yang lemah; dan
- Penyeliaan pinjaman selepas pengeluaran tidak berkesan.

b. Pinjaman Aktif

Semakan terhadap 100 fail pinjaman secara amnya mendapati peminjam mematuhi syarat pinjaman, projek berdaya maju, diselia dengan baik dan peminjam mampu membuat bayaran balik mengikut jadual. Di samping itu, projek yang dijalankan

dengan bantuan dari agensi teknikal seperti Jabatan Haiwan dan Jabatan Pertanian mempunyai daya tahan yang tinggi. Pihak Audit membuat lawatan ke projek pinjaman aktif berikut :-

i. Projek Ternakan Kambing Di Serting, Negeri Sembilan

Pinjaman sejumlah RM2.80 juta bertujuan untuk ternakan kambing telah diluluskan untuk pembiayaan projek ini. Lawatan ke tapak ternakan kambing mendapati projek ini telah diurus dengan baik dan mampu membuat bayaran balik mengikut jadual. **Gambar 1 dan 2** menunjukkan projek ternakan kambing yang diurus dengan baik.

GAMBAR 1



GAMBAR 2



Projek Ternakan Kambing Di Serting, Negeri Sembilan

ii. Projek Tanaman Lada Hitam Di Kulai, Johor

Projek ini memperoleh pinjaman sejumlah RM400,000 bagi tujuan menanam lada hitam di Kulai, Johor untuk pasaran tempatan dan luar negara. Lawatan ke tapak tanaman lada hitam mendapati projek ini telah diurus dengan baik. Bagaimanapun, projek tersebut masih belum mengeluarkan hasil. Oleh itu, pada masa ini peminjam memohon penangguhan bayaran balik pinjaman. Projek ini juga merupakan projek contoh Jabatan Pertanian. **Gambar 3 dan 4** menunjukkan projek tanaman lada hitam.

GAMBAR 3



GAMBAR 4



Projek Tanaman Lada Hitam Di Kulai, Johor

Pada pandangan Audit, prestasi pinjaman yang dikeluarkan akan menjadi pinjaman aktif sekiranya BPM mengawal selia projek dengan rapi dan memastikan syarat dan peraturan pinjaman dipatuhi.

6.4.2.5 Keperluan Guna Tenaga dan Latihan

a. Peringkat BNM

BNM sebagai pengurus dana mewujudkan Seksyen Tabung serta Unit Aduan dan Pengurusan Pinjaman. Jawatan Ketua Seksyen dan Unit telah diisi oleh pegawai yang berkelayakan. Peranan BNM hanya tertumpu kepada memberi kelulusan kelayakan projek dan mengurus dana. Pihak Audit mendapati BNM mempunyai pegawai yang mencukupi untuk mengawas pelaksanaan Tabung.

b. Peringkat BPM

Pihak Audit mendapati Bahagian Kredit di peringkat Cawangan dan Ibu Pejabat mengalami masalah kekurangan kakitangan. Lawatan Audit ke BPM Cawangan Johor Bahru mendapati Bahagian Kredit diketuai oleh pegawai Gred N27. Pegawai ini bertanggungjawab menyedia dan menilai kertas projek, mengendalikan lebih daripada 5 skim pinjaman di samping membuat pemantauan terhadap projek pinjaman. **Sehubungan itu, adalah dicadangkan Bahagian Kredit diketuai oleh pegawai Gred N41 setimpal dengan beban tanggungjawab.**

Untuk meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran kakitangan, Bahagian Latihan hendaklah mengendalikan kursus/latihan untuk kakitangan supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih cekap dan berkesan. Pihak Audit

mendapati BPM telah menyediakan beberapa kursus yang sesuai bagi keperluan kakitangan di Bahagian Kredit.

Semakan Audit juga mendapati tidak semua pegawai dapat mengikuti kursus/latihan yang dianjurkan kerana di sesetengah cawangan, pegawai dan kakitangan yang sedia ada mempunyai bebanan tugas yang banyak. Oleh itu, Bahagian Latihan perlu merancang dari segi keperluan latihan yang sesuai kepada pegawai dan kakitangan Bahagian Kredit. **Pada pandangan Audit, penyusunan semula Cawangan tidak mengambil kira masalah kekurangan guna tenaga sebaliknya menggunakan perjawatan sedia ada tanpa melibatkan tambahan kakitangan.**

6.4.2.6 Maklum Balas Daripada Peminjam

Semasa menjalankan pengauditan ke tapak projek, pihak Audit telah menerima maklum balas daripada peminjam mengenai kemudahan Tabung yang disediakan. Antara maklum balas yang diterima adalah seperti berikut :-

a. Pendekatan Bayaran Balik Yang Lebih Fleksibel

Lawatan ke projek penternakan ayam kampung yang dijalankan oleh peminjam di Pahang memaklumkan beliau seringkali mengalami masalah aliran tunai yang menjejaskan bayaran balik pinjaman secara bulanan kepada BPM. Justeru itu, peminjam tersebut mencadangkan pihak BPM dapat merangka satu pendekatan bayaran balik yang lebih fleksibel selaras dengan aliran tunai peminjam tersebut.

b. Kajian Semula Pembiayaan Ternakan Ayam Secara *Contract Farming*

Peminjam projek ternakan ayam secara *contract farming* di Alor Setar, Kedah mencadangkan pihak BPM mengkaji semula kaedah pembiayaan projek tersebut dan mendapatkan gambaran sebenar dari Jabatan Haiwan dari prospek jangka panjang. Ini adalah kerana kebanyakan pengusaha mengalami masalah aliran tunai yang ketara. Keadaan ini disebabkan harga pasaran ayam yang tidak menentu di samping peningkatan kos operasi projek yang disebabkan kenaikan harga makanan ayam. Akibatnya, pengusaha mengalami kekurangan aliran tunai untuk

meneruskan projek dan pada masa yang sama terpaksa membuat bayaran balik pinjaman kepada BPM.

Pada amnya, pihak Audit mendapati pinjaman yang diluluskan telah digunakan untuk tujuan yang ditetapkan. Tindakan BPM mewujudkan sistem *hub* pinjaman untuk mengawal *Non Performing Loans* berjumlah RM45.10 juta adalah satu langkah yang baik.

6.4.3 PEMANTAUAN

a. Peringkat BNM

Peranan BNM dalam pengurusan Tabung hanyalah sebagai pengurus dana dan bertanggungjawab untuk menyalurkan dana kepada BPM. BPM pula dipertanggungjawabkan untuk memanjangkan kemudahan pinjaman ini kepada pengusaha makanan utama yang berkecualan. Pihak Audit mendapati BNM telah melaksanakan pemantauan terhadap bayaran balik pinjaman (pokok) dengan memastikan BPM membuat pembayaran mengikut tempoh yang dikehendaki. BNM juga telah membuat pemantauan dengan BPM setiap 2 minggu terhadap pengeluaran wang yang telah diluluskan.

Pihak Audit berpendapat bahawa tanggungjawab BNM sebagai pengurus dan penyalur dana telah digubal dengan kemas di mana BPM akan membayar balik pinjaman berserta faedah setiap bulan hingga tahun kelapan. Selepas tamat tempoh pinjaman, sekiranya ada *Non Performing Loans*, BPM dikehendaki membayar keseluruhan baki tertunggak termasuk faedah kepada BNM.

b. Peringkat BPM

BPM melaksanakan aktiviti pemantauan di tiga peringkat iaitu semasa pengeluaran pinjaman, selepas pengeluaran pinjaman dan peringkat pengurusan.

i. Semasa Pengeluaran Pinjaman

Pemantauan di peringkat ini meliputi lawatan ke tapak projek dan penyediaan laporan penyiasatan mengenai kemajuan projek. Semakan Audit terhadap fail pinjaman bagi projek kecil mendapati laporan penyiasatan disediakan

dan pengeluaran dibuat mengikut kemajuan projek atau berperingkat. Manakala bagi pinjaman yang melibatkan projek yang besar, pengeluaran dibuat sekali gus seperti pinjaman projek ternakan lembu daging di Kuala Nerang, Kedah. Bagaimanapun, tiada laporan penyiasatan projek disediakan. Selain itu, asas laporan disediakan tidak seragam, ada yang berdasarkan pemantauan secara lawatan, panggilan telefon atau penyata perbelanjaan projek peminjam. Kekerapan lawatan juga tidak seragam. **Pada pandangan Audit, garis panduan pinjaman yang menetapkan pengeluaran hendaklah dibuat sekali gus atau berperingkat dalam tempoh 6 bulan tanpa menyatakan aspek pemantauan yang perlu dibuat hendaklah dikaji semula. Ini adalah kerana aspek risiko yang dihadapi terutama bagi pengeluaran yang dibuat sekali gus.**

ii. Selepas Pengeluaran Wang Pinjaman

Pegawai kredit dikehendaki melaksanakan pemantauan meliputi panggilan telefon, perbincangan dengan peminjam dan lawatan fizikal ke tapak projek bagi mengetahui kedudukan terkini projek dan menyediakan laporan penyeliaan. Pegawai kredit juga bertanggungjawab untuk memantau dari segi bayaran balik pinjaman dan menghantar surat peringatan kepada peminjam yang tertunggak melebihi 3 bulan dan melawat ke tapak projek berkaitan untuk mengenal pasti masalah yang dihadapi. Selain itu, peminjam juga dikehendaki mengemukakan penyata kewangan bagi syarikat dan penyata aliran tunai berkaitan dengan penggunaan wang pinjaman bagi peminjam individu. Pihak Audit mendapati kebanyakan pegawai kredit tidak menyediakan laporan penyeliaan projek kerana tidak membuat lawatan. Ini adalah disebabkan pihak BPM menghadapi masalah kekurangan kakitangan. Bagi laporan penyeliaan yang disediakan, adalah didapati tidak lengkap kerana bukti bergambar untuk menunjukkan kedudukan projek semasa lawatan dijalankan tidak disertakan. Begitu juga maklumat mengenai penggunaan wang pinjaman tidak dikemukakan oleh peminjam. Selain itu, Cawangan BPM yang dilawati juga tidak dibekalkan dengan kenderaan yang sesuai untuk maksud lawatan.

Pada pandangan Audit, kekerapan lawatan dan kaedah pemantauan yang teratur perlu dinyatakan dengan jelas. Manakala laporan penyeliaan projek hendaklah disertakan dengan gambar yang menunjukkan bukti kemajuan projek. Selain itu, BPM hendaklah membekalkan kenderaan yang sesuai dan mencukupi bagi memudahkan kerja pemantauan. BPM juga perlu menetapkan tarikh mengemukakan penyata kewangan atau penyata penggunaan pinjaman kepada BPM sehingga pinjaman selesai.

iii. Pemantauan Pihak Pengurusan

Pihak Audit mendapati Jawatankuasa Pengurusan Pinjaman Ibu Pejabat telah mengadakan mesyuarat yang ditetapkan. Manakala di peringkat Jawatankuasa Pengurusan Cawangan/Negeri juga telah mengadakan mesyuarat untuk membincangkan masalah yang timbul berkaitan pengurusan pinjaman dan menyediakan laporan untuk dikemukakan ke Ibu Pejabat.

Pada pandangan Audit, pemantauan projek di pejabat Cawangan/Negeri hendaklah disediakan dengan komprehensif, jelas dan terperinci meliputi kaedah pemantauan, kekerapan pemantauan dan standard laporan penyeliaan yang lengkap. Bagaimanapun, pemantauan oleh pihak pengurusan telah dijalankan dengan baik.

6.4.4 KAJIAN IMPAK

Bagi memastikan program yang dirancang telah mencapai matlamat yang ditetapkan satu kajian impak terhadap program tersebut hendaklah dijalankan terutama kesannya terhadap golongan sasaran dan industri berkaitan. Semakan Audit di peringkat BNM dan BPM mendapati tiada usaha dijalankan untuk mengumpul data dan maklumat mengenai kemajuan program ini.

Pada pandangan Audit, adalah wajar sekiranya pihak BNM dan BPM mengumpul statistik hasil pengeluaran daripada setiap peminjam bagi mengenal pasti sejauh mana impak Tabung terhadap industri pertanian dan penternakan negara. Dengan itu, pihak Kerajaan berupaya mengkaji kedudukan industri pertanian dan penternakan negara secara makro serta menilai keperluan sama ada untuk meneruskan pembiayaan atau meningkatkan dana industri tersebut.

Pihak BNM memaklumkan bahawa objektif Tabung Untuk Makanan ialah bagi memastikan sektor pertanian mendapat akses kepada pembiayaan pada kadar faedah yang berpatutan. Untuk tujuan ini, BNM memantau permintaan terhadap dana Tabung Untuk Makanan dan prestasi tabung dengan mengumpulkan maklumat permohonan yang diluluskan, jumlah pengeluaran, jumlah pembayaran balik, baki pinjaman, pinjaman tidak berbayar dan peratusan penggunaan dana.

6.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Berdasarkan pengauditan adalah didapati BNM mempunyai perancangan yang baik bagi menguruskan Tabung Untuk Makanan. BPM juga mempunyai perancangan yang baik dari segi struktur dan organisasi terutama pengenalan Sistem *Hub Pinjaman* di mana wujud pembahagian tugas yang lebih teratur dan fokus. Selain itu, ia dapat memastikan langkah yang berkesan diambil bagi mengurangkan pinjaman aktif menjadi *Non Performing Loans*.

Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan dan pemantauan, BPM tidak mengambil kira masalah kekurangan kakitangan yang ketara di peringkat Cawangan menyebabkan tugas pemantauan selepas pengeluaran wang pinjaman tidak dibuat secara teratur dan berkala. Aspek penyeliaan tidak diterangkan dengan jelas dan terperinci dalam garis panduan yang dikeluarkan. Bagi sesetengah kes, BPM menggunakan budi bicara atau memberi kelonggaran syarat kepada peminjam yang mana BPM telah meluluskan pinjaman walaupun cagaran kurang mencukupi, kedudukan kewangan syarikat/individu adalah lemah, membiayai projek yang telah lama beroperasi dan membiayai semula pinjaman sedia ada. Pemantauan terhadap kemajuan projek dan bayaran balik pinjaman kurang memuaskan mengakibatkan *Non Performing Loans* pada akhir tahun 2003 berjumlah RM45.10 juta.

Bagi mengatasi kelemahan dan memperbaiki prestasi Tabung, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut :-

- i. Tatacara pemantauan projek yang komprehensif hendaklah disediakan. Ini bagi membolehkan kerja pemantauan dapat dilaksanakan secara berkala dan teratur;
- ii. Untuk menjaga kepentingan BPM, cagaran terhadap pinjaman perlu dikaji setiap 2 tahun sekali bagi memastikan nilai cagaran sentiasa mencukupi bagi menjamin baki pinjaman;
- iii. BPM hendaklah mengambil kira masalah kekurangan guna tenaga di Bahagian Kredit kerana pelaksanaan fungsi dan objektif Bahagian Kredit akan terjejas dalam tempoh jangka panjang terutama dari aspek pemantauan projek. Selain itu, BPM hendaklah memastikan Unit Kredit

diketuai oleh Pegawai Tadbir Kredit bagi memastikan penilaian terhadap kertas kerja peminjam terutama yang melibatkan syarikat/korporat tidak dinilai oleh pegawai yang berjawatan rendah yang tidak mempunyai kepakaran serta kemahiran yang sepatutnya. Oleh itu, Cawangan yang diketuai oleh pegawai yang berjawatan rendah perlu dikaji semula bagi memastikan penilaian kertas kerja projek menepati mutu dan *standard* yang dikehendaki;

- iv. BPM hendaklah menyediakan kemudahan logistik seperti kenderaan pacuan empat roda di semua Pejabat Negeri serta Cawangan bagi memudahkan lawatan dan pemantauan ke tapak projek yang sukar dilalui. Penggunaan kamera digital juga diperlukan bagi mengambil gambar kemajuan projek untuk menyokong laporan penyiasatan dan penyeliaan; dan
- v. BPM hendaklah menguatkuasakan pemantauan ke pejabat peminjam terutama untuk memeriksa rekod kewangan dan aset berkaitan dengan projek yang dijalankan bagi memastikan wang pinjaman digunakan untuk projek yang dimaksudkan.

BANK SIMPANAN NASIONAL

7. PENGURUSAN KAD KREDIT

7.1 LATAR BELAKANG

7.1.1 Bank Simpanan Nasional (BSN) ditubuhkan di bawah Akta Bank Simpanan Nasional 1974 (Akta 146). Objektif utama penubuhan BSN adalah untuk memaju dan menggembleng simpanan; menggalak tabiat jimat cermat dan menyimpan wang; menggunakan wang bank untuk tujuan pelaburan; dan memberi pulangan kepada pendeposit dalam bentuk dividen. Bank Simpanan Nasional menjalankan fungsi menerima dan memberi pinjaman menerusi 2 produk utama perbankannya iaitu simpanan dan pinjaman. Selain itu, BSN juga menawarkan produk perbankan lain seperti Akaun Giro, Perkhidmatan dan Perbankan Islam.

7.1.2 Untuk terus maju dan berdaya saing dalam industri perbankan, BSN memasarkan Kad Kredit BSN sebagai produk terbaru dan utama perbankannya. Kad Kredit Visa Klasik dan Emas mula dipasarkan pada tahun 1989 diikuti dengan Mastercard Standard dan Emas pada tahun 1997.

7.1.3 Objektif utama operasi kad kredit BSN adalah untuk meningkatkan keuntungan bank, mempelbagai dan mengembangkan operasi Jabatan Khidmat Bayaran melalui peningkatan jumlah pelanggan dan pendapatan daripada yuran tahunan dan caj kewangan. Ia bertujuan untuk menawarkan alternatif perkhidmatan kad kredit yang komprehensif di pasaran dan untuk mendapatkan pelanggan yang berpotensi yang mana perkhidmatan kad kredit akan digunakan sebagai sasaran utama dalam hubungan perbankan dengan BSN.

7.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan kad kredit telah dirancang dan dilaksanakan dengan cekap dan teratur serta mencapai objektif operasinya.

7.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat, Bank Simpanan Nasional Kuala Lumpur. Semakan Audit telah dilakukan terhadap rekod dan dokumen berkaitan permohonan kad kredit yang diluluskan dari tahun 2001 hingga 2003. Taklimat,

temu bual dan perbincangan juga telah diadakan dengan pegawai di Bahagian Kad Kredit.

7.4 PENEMUAN AUDIT

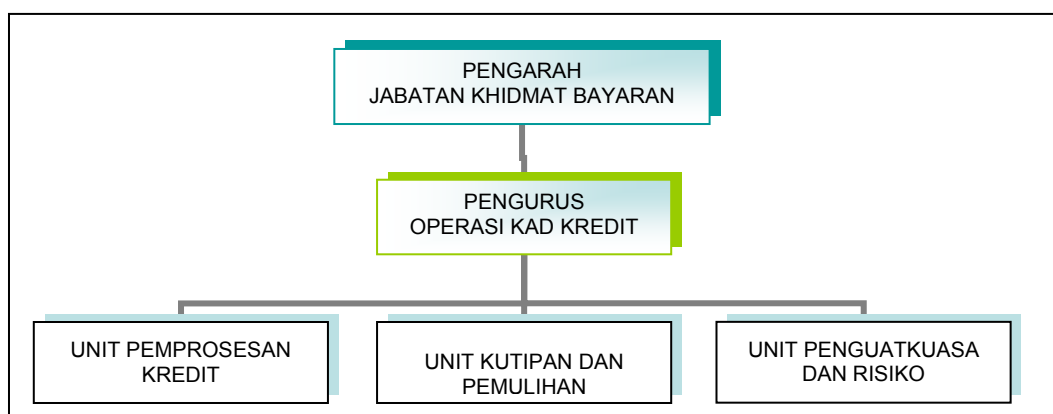
7.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan produk kad kredit Bank Simpanan Nasional dilaksanakan dengan berkesan, perancangan yang teratur berhubung dengan penggubalan garis panduan, polisi serta perancangan perniagaan jangka panjang menyentuh penetapan prosedur kerja, guna tenaga, program promosi, sistem keselamatan yang baik dan keperluan kewangan yang mencukupi adalah diperlukan. Semakan terhadap perancangan pengurusan kad kredit mendapati perkara berikut :-

7.4.1.1 Struktur Organisasi Pengurusan Kad Kredit

- a. Bank Simpanan Nasional telah mewujudkan Bahagian Kad Kredit untuk mengurus pengeluaran produk kad kredit. Bahagian ini dipertanggungjawabkan untuk mentadbir, mengakaun dan mengawasi perjalanan kad kredit di pasaran dengan merancang strategi pengurusan yang cekap dan menggubal polisi dan garis panduan operasi kad kredit. Untuk memikul tugas tersebut, bahagian ini diterajui oleh seorang Pengurus, dibantu oleh 3 orang pegawai melapor kepada Pengarah Jabatan Khidmat Bayaran. Struktur organisasi Bahagian Kad Kredit adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 13
CARTA ORGANISASI BAHAGIAN KAD KREDIT



- b. Bahagian Kad Kredit dibahagikan kepada 3 unit utama iaitu Unit Pemprosesan Kredit, Unit Kutipan dan Pemulihan dan Unit Penguatkuasa dan Risiko. Fungsi setiap unit adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 18
FUNGSI UNIT DI BAHAGIAN KAD KREDIT

UNIT	FUNGSI
Unit Pemprosesan Kredit	Bertanggungjawab untuk memproses permohonan kad kredit mengikut polisi dan garis panduan.
Unit Kutipan dan Pemulihan	Bertanggungjawab mengawal dan membuat kutipan ke atas akaun tertunggak dan hapus kira.
Unit Penguatkuasa dan Risiko	Bertanggungjawab mengawal kegunaan kad kredit dan memantau kegiatan penipuan dan pemalsuan kad.

Struktur organisasi di atas adalah struktur yang baru diwujudkan pada tahun 2002. Struktur baru diwujudkan menggantikan struktur lama yang kurang jelas pembahagian tugas bagi pegawai di Bahagian Kad Kredit. Di bawah struktur lama, Pengurus Bahagian Kad Kredit dibantu oleh 8 pegawai yang mengetuai 8 seksyen iaitu Seksyen Kutipan Hutang, Kemasukan Data & Emboss Kad, Khidmat Pelanggan dan Kaunter, Pemprosesan dan Pemasaran, *Authorisation*, *Chargeback* dan Penjelasan, Akaun dan Pentadbiran.

Pada pandangan Audit, penstrukturan semula Bahagian Kad Kredit pada tahun 2002 adalah baik kerana pembahagian tugas adalah lebih jelas. Susunan pelaporan yang teratur dan kemas mampu mengurus operasi dan mengawal pelaksanaan kad kredit dengan cekap.

7.4.1.2 Perundangan Dan Peraturan

a. Akta Bank Simpanan Nasional

Kad kredit menurut Kamus Oxford merupakan satu kad yang dikeluarkan oleh bank atau mana-mana pihak lain, yang memberi kemudahan kepada pemegangnya untuk memperolehi barangan keperluan secara tangguh bayaran atau hutang. Bank Negara Malaysia mentakrifkan kad kredit sebagai satu instrumen pembayaran yang membolehkan pemegangnya memperolehi barangan atau perkhidmatan tanpa melibatkan wang tunai. Kad kredit merupakan pembayaran yang menyenangkan kerana boleh digunakan bila-bila masa sahaja untuk membuat pembelian. Peruntukan pengurusan produk kad kredit adalah di bawah Seksyen 5(b), Akta Bank Simpanan Nasional 1974. Seksyen ini membenarkan BSN memberi pinjaman dan pendahuluan atau memberi jaminan untuk faedah kepada pendeposit dan

pelanggannya bagi maksud perumahan dan bagi maksud lain sebagaimana yang diluluskan oleh Menteri dan membuat perjanjian bagi maksud tersebut.

Pada pandangan Audit, akta tubuh BSN memberi kuasa kepadanya untuk memberi pinjaman dan pendahuluan kepada pendeposit dan pelanggan lain dalam bentuk kad kredit. Tambahan lagi, pemasaran Kad Kredit Visa telah mendapat kelulusan Menteri Kewangan pada tahun 1989 dan Mastercard pada tahun 1997.

b. Kuasa Melulus Permohonan Kad Kredit

Semua permohonan kad kredit hendaklah diluluskan oleh panel kuasa melulus yang ditetapkan oleh BSN. Panel kuasa melulus bagi kategori permohonan awam dan kakitangan yang berkuat kuasa untuk tempoh bulan Januari 2001 hingga kini adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 19
KUASA MELULUS PERMOHONAN KAD KREDIT
BAGI KATEGORI PERMOHONAN AWAM

TEMPOH KUATKUASA	HAD KREDIT	KUASA MELULUS
Januari 2001 hingga 27 Mei 2001	RM2,000 dan ke atas	Jawatankuasa Kelulusan Kredit, dianggotai oleh 4 orang ahli yang dipengerusikan oleh Timbalan Pengurus Besar.
28 Mei 2001 hingga 24 Ogos 2001	Sehingga RM3,000	Pengurus Bahagian Kad Kredit/Pengarah Projek Khas/Pengarah Khidmat Bayaran
	Sehingga RM5,000	Pengurus Bahagian Kad Kredit bersama Pengarah Khidmat Bayaran/Pengarah Projek Khas
	RM5,001 ke atas	Jawatankuasa Kelulusan Kredit
25 Ogos 2001 hingga 8 Jun 2003	Sehingga RM3,000	Pengurus Bahagian Kad Kredit/Pengarah Khidmat Bayaran
	Sehingga RM5,000	Pengurus Bahagian Kad Kredit bersama Pengarah Khidmat Bayaran/Timbalan Pengurus Besar 1
	Sehingga RM30,000	Pengurus Bahagian Kad Kredit bersama Pengarah Khidmat Bayaran dan Timbalan Pengurus Besar 1/Pengurus Besar
	RM30,001 ke atas	Pengarah Khidmat Bayaran bersama Timbalan Pengurus Besar 1 dan Pengurus Besar
9 Jun 2003 sehingga kini	Sehingga RM3,000	Pegawai Kredit (B) bersama Pegawai Kredit (A) ke atas
	Sehingga RM5,000	Pegawai Kredit (A) bersama Ketua Unit Kredit (A) ke atas
	Sehingga RM20,000	Ketua Unit Kredit (A) bersama Pengurus Kad Kredit ke atas
	Sehingga RM30,000	Pengurus Kad Kredit bersama Pengarah Khidmat Bayaran ke atas
	Sehingga RM50,000	Pengurus Kad Kredit/Pengarah Khidmat Bayaran dan Timbalan Pengurus Besar 1 ke atas
	RM50,001 ke atas	Pengurus Kad Kredit/Pengarah Khidmat Bayaran bersama Pengurus Besar

JADUAL 20
KUASA MELULUS PERMOHONAN KAD KREDIT
BAGI KATEGORI PERMOHONAN KAKITANGAN

TEMPOH KUATKUASA	HAD KREDIT/ KUMPULAN JAWATAN	KUASA MELULUS
Januari 2001 hingga 5 Julai 2001	RM2,000 dan ke atas	Jawatankuasa Kelulusan Kredit, dianggotai oleh 4 orang ahli yang dipengerusikan oleh Timbalan
6 Julai 2001 sehingga kini : Pekeliling Perkhidmatan Bank Simpanan Nasional Bilangan 7 Tahun 2001 (Kemudahan Kad Kredit Untuk Kakitangan)	Kumpulan C, B, A01 dan A02	Pengarah Khidmat Pemantapan
	A03 dan ke atas	Pengurus Besar
	Pengurus Besar	Pengerusi BSN

c. Peraturan Pengurusan Kad Kredit

i. Permohonan Awam

Bahagian Kad Kredit BSN telah mengeluarkan peraturan untuk kegunaan pegawai yang menguruskan permohonan kad kredit. Antara lain, peraturan tersebut menggariskan kriteria kelayakan, kaedah permohonan dan syarat asas yang perlu dipatuhi oleh pemohon. Peraturan pengurusan kad kredit telah digubal sejak kad kredit dikeluarkan pada bulan Julai 1989. Bagaimanapun, peraturan ini telah dipinda sebanyak 3 kali mengikut keperluan semasa. Peraturan yang terbaru telah dikeluarkan oleh Pengurus Besar BSN pada bulan Ogos 2003. Ia merangkumi semua unit di Bahagian Kad Kredit. Syarat asas permohonan awam bagi Kad Kredit BSN Visa dan Mastercard yang ditetapkan dalam peraturan ini adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 21
SYARAT ASAS PERMOHONAN KAD KREDIT BSN

KATEGORI	PARAMETER KREDIT
Warganegara	Warganegara Malaysia
Umur	Pemohon Utama : 21 hingga 60 tahun Pemohon Tambahan : 18 hingga 60 tahun
Pendapatan Minimum	Visa Klasik/Mastercard Standard - RM18,000 setahun termasuk gaji pokok, elaun tetap dan tidak lebih dari 33% dari elaun lebih masa yang tetap dan komisen. Visa Emas/Mastercard Emas - RM48,000 setahun bagi yang bekerja tetap dan penerima komisen.
Demografi Pekerjaan	- Bekerja tetap melebihi 6 bulan. - Bekerja sendiri lebih dari 2 tahun. - Penerima komisen lebih dari 2 tahun.

ii. Permohonan Kakitangan BSN

Bank Simpanan Nasional dalam usaha menggalakkan kakitangannya menggunakan kemudahan kad kredit telah mengeluarkan pekeliling perkhidmatan berkaitan dengannya pada bulan Julai 2001. Ia bagi memudahkan kakitangan membuat urusan pembelian dan pembayaran tanpa melibatkan wang tunai terutamanya sewaktu kecemasan di samping mempromosikan penggunaan Kad Kredit BSN. Syarat yang ditetapkan kepada kakitangan BSN bagi permohonan Kad Kredit Visa dan Mastercard adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 22
SYARAT ASAS PERMOHONAN KAD KREDIT
BAGI KAKITANGAN BSN

KUMPULAN JAWATAN DAN PENDAPATAN MINIMUM TAHUNAN	TEMPOH MINIMUM PERKHIDMATAN	YURAN PENYERTAAN DAN TAHUNAN
Kumpulan C yang mempunyai pendapatan tahunan kurang daripada RM18,000 setahun dengan syarat gaji pokok bulanan adalah berjumlah RM1,200 dan gaji bersih hendaklah sekurang-kurangnya RM700 sebulan.	5 tahun	Semua pemegang kad utama dan kad tambahan pertama dikecualikan daripada bayaran yuran penyertaan dan tahunan.
Kumpulan C dan B yang mempunyai pendapatan tahunan sekurang-kurangnya RM18,000 setahun.	1 tahun	
Kumpulan A	Telah disahkan dalam jawatan atau mendapat kelulusan khas daripada Pengurus Besar	

Pada pandangan Audit, syarat asas yang telah digubal dan diluluskan adalah memadai untuk menjamin bahawa pemegang kad kredit BSN berkeupayaan untuk menjelaskan hutang dalam tempoh yang ditetapkan. Peraturan yang diguna pakai sekarang adalah lebih lengkap dan teratur berbanding dengan peraturan asal.

7.4.1.3 Prosedur Kerja

Bagi membantu kakitangan menjalankan tugas dengan cekap, Bahagian Kad Kredit telah menyediakan Manual Prosedur Kad Kredit sebagai garis panduan untuk kerja pemprosesan permohonan kad kredit. Manual tersebut merangkumi penerimaan dan pemprosesan permohonan; proses kredit; *authorisation*; perakaunan; perkhidmatan pelanggan; kutipan; bayaran balik; kemasukan data; perkhidmatan ATM; dan laporan.

Selain itu, Bahagian Kad Kredit juga turut menyediakan Manual Prosedur Perkhidmatan Bank bagi Kad Kredit BSN Mastercard yang menggariskan secara terperinci mengenai penerimaan dan pemprosesan permohonan, borang berkaitan dan prosedur *sign on* dan *sign off* bagi sistem kad kredit

Mastercard. Manual ini merupakan manual tambahan kepada Manual Prosedur Kad Kredit yang pada asalnya disediakan untuk operasi Kad Kredit Visa BSN. Manual Prosedur Kad Kredit BSN Visa telah disediakan pada tahun 1990 dan Mastercard pada tahun 1997. Pihak Audit mendapati Manual Prosedur Kad Kredit dan Manual Prosedur Perkhidmatan Bank yang disediakan hanya diluluskan oleh pihak pengurusan pada bulan Ogos 2003. Prosedur kerja operasi kad kredit yang terkandung dalam 2 Manual tersebut adalah seperti berikut :-

a. Proses Permohonan Kad

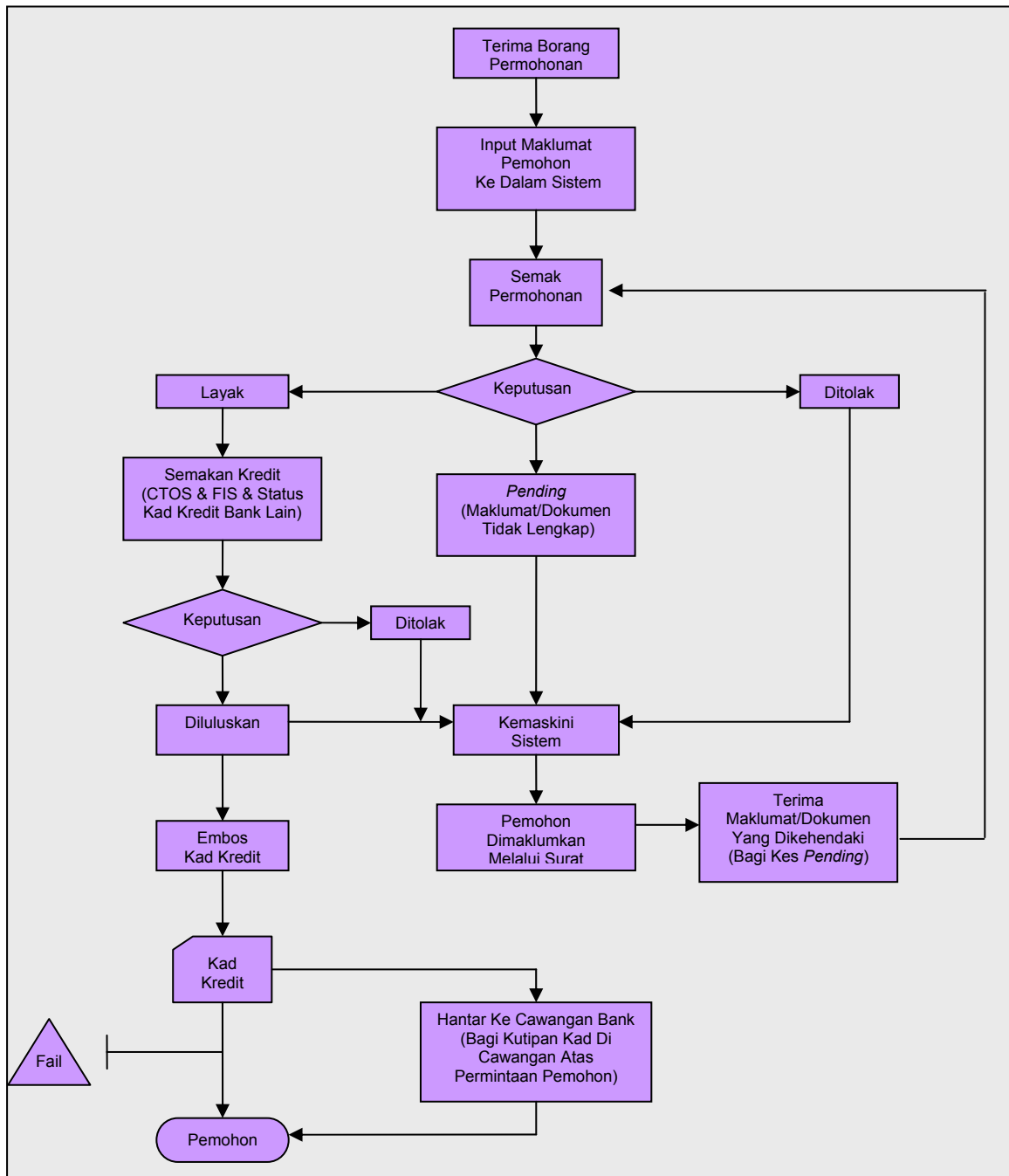
i. Permohonan Awam

Semua permohonan hendaklah dibuat melalui Borang Permohonan Kad Kredit Visa dan Mastercard yang dikeluarkan oleh Bank Simpanan Nasional. Permohonan yang diterima akan diproses oleh Bahagian Kad Kredit. Setiap permohonan akan diinput ke dalam sistem yang dibangunkan oleh Bahagian Perkakasan, BSN. Antara maklumat pemohon yang diinput adalah nama, nombor kad pengenalan, alamat surat menyurat dan nombor telefon yang boleh dihubungi.

Setelah maklumat permohonan yang lengkap diinput ke dalam sistem, nombor rujukan pemohon dijanakan. Seterusnya semakan akan dibuat untuk memastikan bahawa permohonan itu lengkap dan memenuhi syarat kelayakan minimum seperti pendapatan, umur, kewarganegaraan, pekerjaan dan sebagainya. Bagi permohonan yang memenuhi kelayakan minimum, semakan *Credit Tip Off System (CTOS)* dan *Financial Information System (FIS)* akan dibuat melalui mana-mana bank atau institusi kewangan. Semakan ini penting untuk memastikan pemohon tidak mempunyai sebarang rekod saman, bankrap, penggulangan syarikat atau pun memiliki rumah yang akan dilelong.

Semakan kad kredit yang dikeluarkan oleh bank lain yang dimiliki pemohon juga akan dilakukan. Semakan kad kredit akan dibuat dengan sekurang-kurangnya 5 bank untuk menyemak sejarah penggunaan kad dan memastikan pemohon mempunyai nilai kredit yang memuaskan. Setelah permohonan diluluskan, nombor akaun kad kredit akan dijana dan pemohon akan dimaklumkan melalui surat. Carta aliran proses permohonan kad kredit bagi permohonan awam adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 14
PROSES PERMOHONAN KAD KREDIT BSN
BAGI PERMOHONAN AWAM

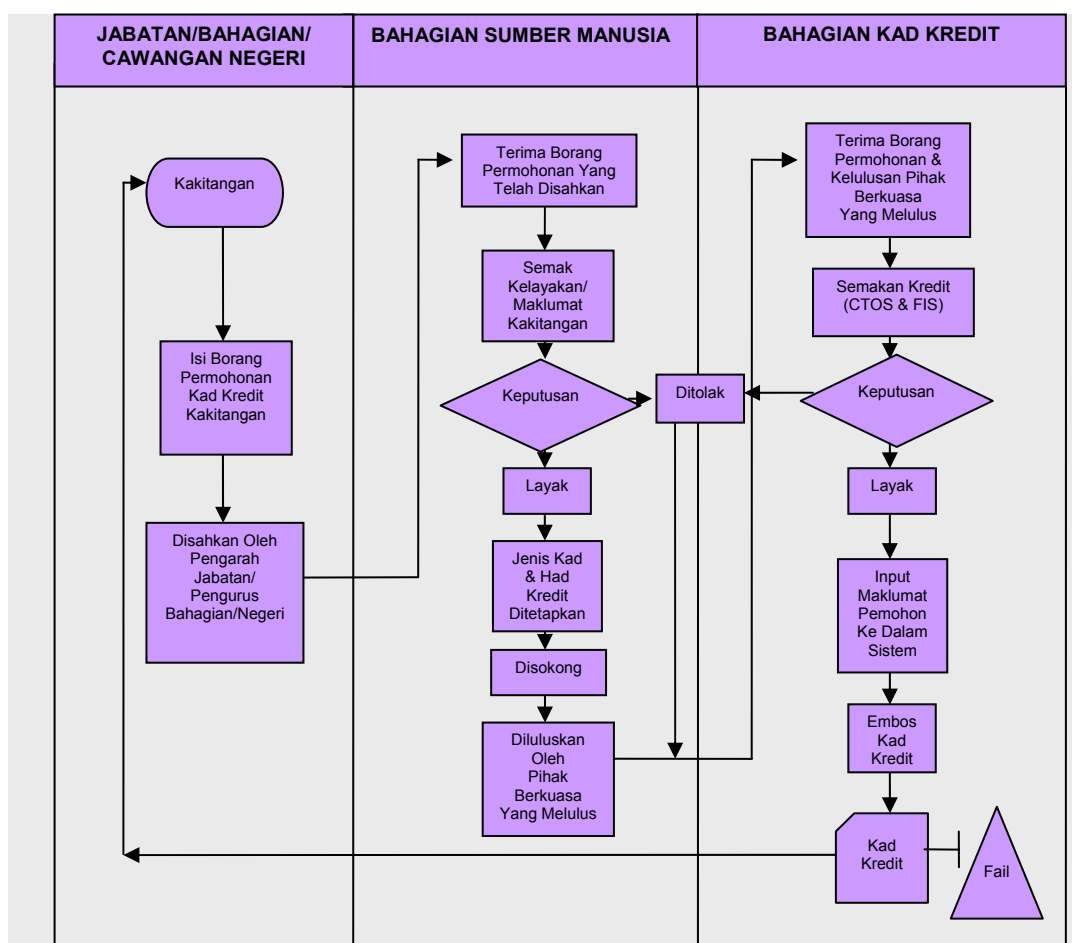


ii. Permohonan Kakitangan

Permohonan daripada kakitangan BSN hendaklah menggunakan Borang Permohonan Kemudahan Kad Kredit Untuk Kakitangan. Setiap permohonan perlu mendapat pengesahan daripada Pengarah Jabatan/Pengurus Bahagian/Pengurus Negeri sebelum dihantar ke Bahagian Sumber Manusia untuk semakan kelayakan dan maklumat kakitangan serta kelulusan. Semua permohonan

yang dilulus akan diserahkan ke Bahagian Kad Kredit untuk semakan *Credit Tip Off System* dan *Financial Information System*. Permohonan yang layak seterusnya akan diinput ke dalam sistem dan kad akan dicetak timbul (*embossed*) dengan maklumat yang berkenaan. Carta aliran proses permohonan kad kredit bagi permohonan kakitangan adalah seperti di carta berikut:-

CARTA 15
PROSES PERMOHONAN KAD KREDIT
BAGI PERMOHONAN KAKITANGAN



b. Dokumen Sokongan Yang Diperlukan

Setiap permohonan hendaklah disertakan dengan dokumen sokongan seperti di jadual berikut :-

JADUAL 23
DOKUMEN SOKONGAN YANG DIPERLUKAN
BAGI PERMOHONAN KAD KREDIT BSN

KATEGORI PEMOHON	DOKUMEN SOKONGAN
Kakitangan Kerajaan/Swasta	• Salinan Kad Pengenalan • Salinan Slip Gaji • Salinan Borang J • Surat Pengesahan Asal Majikan
Peniaga/Bekerja Sendiri	• Salinan Kad Pengenalan • Salinan Borang J • Salinan Sijil Pendaftaran Perniagaan • Salinan Borang 24/49 dan Borang F9 • Salinan Penyata Akaun Bank Individu/Syarikat • Salinan Penyata Untung Rugi Yang Diaudit (Jika ada)
Permohonan Melalui Sijil Simpanan Premium (SSP)/Sijil Simpanan Tetap (SST)	• Salinan Kad Pengenalan • Salinan Asal Sijil SSP/SST yang dikeluarkan oleh BSN • <i>Memorandum of Charge</i> • Borang Penebusan SSP/SST
Kakitangan BSN	• Salinan Kad Pengenalan

c. Tempoh Masa Memproses Kad

Tempoh masa untuk memproses permohonan kad kredit dari tarikh permohonan diterima sehingga diluluskan adalah 5 hari seperti yang ditetapkan dalam Program Produk dan Polisi Kad Kredit. Bagaimanapun, Bahagian Kad Kredit tidak menetapkan tempoh masa memproses kad dalam piagam pelanggannya.

d. Sistem Dan Ciri Keselamatan Kad Kredit

Bank Negara Malaysia serta Visa dan Mastercard telah mengeluarkan garis panduan yang perlu dipatuhi mengenai ciri pengawasan bagi mengenal pasti urusan yang mempunyai potensi penglibatan unsur penipuan. Ciri pengawasan tersebut adalah seperti berikut :-

- Urusan yang tinggi penggunaannya dari segi amaun dan kekerapannya.
- Perubahan yang mendadak dalam corak penggunaan kad memberi isyarat kepada kemungkinan tinggi kad diklon.
- Amaun urusan yang kecil tetapi kekerapan penggunaan kad yang tinggi.
- Perubahan terhadap lokasi penggunaan kad pada masa yang singkat.

- Urusan yang menunjukkan respons ketidaksetiaan nilai kod keselamatan yang terkandung dalam *magnetic stripe*.
- Urusan yang menunjukkan respons ketidaksetiaan tarikh luput kad.
- Sehubungan itu, pada tahun 2002, Bahagian Kad Kredit telah membeli satu sistem pengawasan secara *online* berpandukan kepada konsep parameter yang beroperasi selama 24 jam sehari dan 7 hari seminggu iaitu *Cardholder Account Activity Monitoring System*. Sistem ini bertujuan untuk memantau transaksi yang mempunyai unsur penipuan dan pemalsuan kad kredit. Selain penekanan terhadap sistem keselamatan kad kredit, penekanan terhadap ciri keselamatan kad juga diambil kira oleh Bahagian Kad Kredit. Ciri keselamatan kad kredit perlu diberi perhatian sewajarnya untuk mengelakkan kes penipuan atau penggunaan kad kredit palsu oleh mereka yang tidak bertanggungjawab.

Pada pandangan Audit, Manual Prosedur Kad Kredit dan Manual Prosedur Perkhidmatan Bank yang disediakan adalah mencukupi dan lengkap. Prosedur kerja bagi proses permohonan, dokumen sokongan dan tindakan pemulihan hutang telah dinyatakan dengan lengkap dan jelas.

7.4.1.4 Perancangan Strategik

Setiap perniagaan atau aktiviti yang hendak dijalankan perlu disokong dengan Pelan Perniagaan. Ia merupakan pelan induk perniagaan yang menerangkan kajian yang telah dibuat dan langkah yang akan diambil pada masa hadapan untuk membangunkan perniagaan, ramalan dan jangkaan serta cara pelaksanaan strategi perniagaan. Pelan sebegini sering kali disebut sebagai perancangan strategik yang merangkumi perkara berikut :-

a. Golongan Sasaran

Analisis pasaran perlu dibuat bagi memastikan kejayaan produk yang bakal dipasarkan. Memandangkan kad kredit merupakan produk yang mempunyai persaingan yang hebat di pasaran, Bahagian Kad Kredit sepatutnya mengenal pasti golongan sasaran yang akan disasarkan untuk tujuan pemasaran produknya.

Pihak Audit mendapati sejak kad kredit diperkenalkan, pihak BSN hanya menetapkan golongan sasaran terhadap individu

yang berpendapatan tahunan berjumlah RM18,000 setahun bagi kad kredit klasik/standard dan RM40,000 bagi kad kredit emas.

b. Promosi

Selain daripada analisis pasaran, strategi pemasaran juga merupakan perkara penting bagi memastikan kejayaan produk yang bakal dipasarkan. Strategi promosi merupakan antara perkara penting yang perlu diberi perhatian dan dirancang dengan teliti. Teknik promosi yang akan dijalankan perlu ditetapkan dari peringkat awal produk mula diperkenalkan, peringkat membangun dan peringkat matang.

Pihak Audit mendapati bagi tempoh tahun 2001 sehingga 2003, BSN tidak menyediakan sebarang perancangan terhadap program promosi kad kreditnya. Hanya pada tahun 2000, satu promosi khas kad kredit telah dilaksanakan dengan menawarkan unit Sijil Simpanan Premium, Insurans Kemalangan Peribadi dan hadiah cenderahati kepada setiap pemohon yang berjaya.

c. Unjuran Untung/Rugi

Untuk memastikan sejauh mana kebenaran andaian yang dibuat berkaitan dengan pasaran, jualan dan kos yang terlibat, rancangan kewangan perlu disediakan. Ramalan yang dibuat perlu realistik agar boleh digunakan sebagai kayu pengukur untuk menilai prestasi produk dan kawalan bajet. Rancangan kewangan merangkumi kos pelaksanaan produk, sumber kewangan, proforma aliran tunai secara bulanan dan tahunan dan unjuran untung/rugi bagi tempoh 5 tahun.

Pihak Audit mendapati BSN tidak menyediakan unjuran untung/rugi bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003. Bagaimanapun, Unjuran Untung/Rugi untuk tempoh tahun 2004 hingga 2006 mula disediakan.

7.4.1.5 Keperluan Kewangan

Bagi tahun 2002 dan 2003, Bahagian Kad Kredit telah memohon peruntukan kewangan berjumlah RM13.69 juta untuk mengendalikan operasi kad kredit. Butiran terperinci mengenainya adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 24
PERMOHONAN PERUNTUKAN BAHAGIAN KAD KREDIT

PERIHAL PERBELANJAAN	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)	Jumlah (RM Juta)
Pembiayaan Operasi Kad Kredit	2.76	7.79	10.55
Emolumen	1.60	1.54	3.14
JUMLAH	4.36	9.33	13.69

Peningkatan permohonan peruntukan operasi yang ketara pada tahun 2003 antaranya disebabkan oleh pertambahan peruntukan hapus kira hutang lapuk pinjaman Visa/Mastercard dan bayaran Mastercard.

Pada pandangan Audit, peruntukan yang dipohon selaras dengan keperluan operasi kad kredit. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat menyemak peruntukan yang dipohon bagi tahun 2001 kerana maklumat yang diminta tidak dapat dikemukakan oleh Bahagian Kad Kredit.

7.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga dan Latihan

- a. Memandangkan guna tenaga yang mencukupi boleh meningkatkan keupayaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggannya, Bahagian Kad Kredit perlu mengenal pasti keperluan guna tenaga setiap tahun bagi memastikan aktiviti dapat dilaksanakan dengan lancar. Bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003, Bahagian Kad Kredit tidak mempunyai sebarang perancangan terhadap keperluan guna tenaga. Bagaimanapun, bagi Pelan Perniagaan Kad Kredit untuk tahun 2004 hingga 2006, Bahagian Kad Kredit telah membuat perancangan penambahan keperluan guna tenaganya iaitu sebanyak 49 jawatan bagi tahun 2004 sehingga 109 jawatan bagi tahun 2006. **Pertambahan jawatan bagi tahun 2004 hingga 2006 adalah selaras dengan pertambahan jumlah sasaran kad yang akan dikeluarkan bagi tempoh tersebut. Jumlah kad kredit BSN yang disasarkan pada tahun 2004 adalah sebanyak 50,000, tahun 2005 sebanyak 100,000 dan tahun 2006 sebanyak 150,000 kad.**
- b. Untuk meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran kakitangan, Bahagian Kad Kredit hendaklah merancang kursus/ latihan untuk kakitangannya supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih cekap dan berkesan. Adalah didapati bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003, Bahagian Kad Kredit tidak menyediakan perancangan mengenai kursus dan latihan yang

perlu diberi kepada kakitangannya. Ini adalah kerana tugas untuk merancang, mengurus dan melaksanakan kursus/latihan untuk kakitangan BSN merupakan tanggungjawab Seksyen Latihan Dan Pendidikan, Bahagian Sumber Manusia. **Pada pandangan Audit, Bahagian Kad Kredit perlu mengenal pasti kursus/latihan yang diperlukan oleh kakitangannya setiap tahun bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan. Walaupun latihan dirancang, diurus dan dilaksanakan oleh Seksyen Latihan Dan Pendidikan, Bahagian Sumber Manusia, Bahagian Kad Kredit boleh menyediakan cadangan kursus yang diperlukan oleh kakitangannya dan diserahkan kepada Bahagian Latihan untuk dipertimbangkan serta dilaksanakan setelah mendapat kelulusan.**

7.4.1.7 Kaedah Pemantauan

- a. BSN telah mewujudkan mekanisme pemantauan untuk pengurusan kad kredit. Antaranya, Bahagian Kad Kredit telah menetapkan tempoh pemprosesan permohonan, tempoh pembayaran kad dan menubuhkan Unit Kutipan/Pemulihan dan Litigasi yang bertanggungjawab untuk mengawal akaun tertunggak dan akaun hapus kira. Selain daripada itu, Unit ini juga memantau akaun penggunaan yang tinggi dan memaksimumkan pemulihan akaun yang telah dihapus kira. Tindakan kutipan/pemulihan bagi setiap peringkat tunggakan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 25
TINDAKAN KUTIPAN/PEMULIHAN
BAGI SETIAP TUNGGAKAN BAYARAN KAD KREDIT BSN

STATUS AKAUN	TINDAKAN
< 30 dpd	Surat peringatan dikeluarkan dan disusuli dengan panggilan telefon.
30 dpd	Surat peringatan dikeluarkan memberitahu penggunaan kad digantung sementara dan disusuli dengan panggilan telefon. Menghantar telegram kepada pemegang kad yang tidak dapat dihubungi atau yang sengaja tidak mahu dihubungi.
60 dpd	Surat peringatan dikeluarkan dan disusuli dengan panggilan telefon. Buat lawatan (jika perlu). Semak akaun Giro untuk dibuat pemotongan.
90 dpd	Surat pembatalan dikeluarkan dan disusuli dengan panggilan telefon. Arahkan panel peguam keluaran Notis Tuntutan. Arahkan peguam failkan Saman (jika perlu). Akaun yang bercagaran (SSP/SST) akan dibuat penebusan terlebih dahulu.

Nota: dpd = *date past due*

- b. Lembaga Pengarah BSN memantau pengurusan kad kredit melalui mesyuaratnya. Manakala Pengarah Jabatan Khidmat Bayaran dan Pengurus Bahagian Kad Kredit turut menggunakan mesyuarat sebagai mekanisme pemantauan di peringkat jabatan dan bahagian.

Pada pandangan Audit, perancangan pengurusan kad kredit perlu dipertingkatkan lagi. Tumpuan perlu diberi kepada perancangan promosi dan penetapan golongan sasaran.

7.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik terhadap struktur organisasi, polisi, peraturan dan aliran kerja dapat membantu BSN menguruskan kad kredit secara teratur. Semakan terhadap pelaksanaan pengurusan kad kredit mendapati perkara berikut :-

7.4.2.1 Prestasi Keseluruhan Pengurusan Kad Kredit

a. Bilangan Kad Dipohon Dan Diluluskan

Bagi tempoh tahun 2001 hingga bulan Julai 2003, Bahagian Kad Kredit telah menerima sebanyak 15,678 permohonan kad kredit. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 5,527 telah diluluskan iaitu hanya 35.3% daripada jumlah permohonan. Butiran adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 26
BILANGAN KAD KREDIT YANG DILULUSKAN**

JENIS KAD KREDIT	2001		2002		SEHINGGA JULAI 2003	
	MOHON	LULUS	MOHON	LULUS	MOHON	LULUS
Visa	2,774	1,120	2,798	1,044	Tiada Maklumat	523
Mastercard	3,144	1,246	2,978	971	Tiada Maklumat	623
JUMLAH	5,918	2,366	5,776	2,015	3,984	1,146

Pada pandangan Audit, pencapaian Bahagian Kad Kredit bagi tempoh tahun 2001 hingga bulan Julai 2003 pada umumnya adalah kurang memuaskan. Prestasi kad kredit BSN diukur dengan melihat jumlah kad kredit BSN yang dikeluarkan berbanding dengan jumlah kad kredit dalam

pasaran kerana tiada penetapan mengenai sasaran kad kredit yang dikeluarkan setiap tahun. Jadual di atas menunjukkan pengeluaran Kad Kredit Visa dan Mastercard BSN yang jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan pengeluar kad kredit yang lain. Bahagian Kad Kredit tidak dapat mengemukakan maklumat mengenai bilangan kad kredit yang diluluskan bagi tempoh bulan Ogos 2003 hingga Disember 2003.

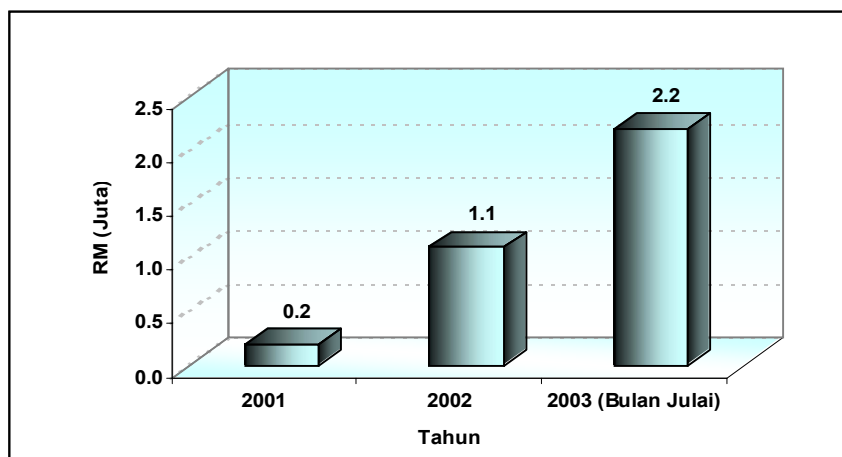
Sejak BSN menjalankan operasi perniagaan kad kreditnya pada tahun 1990, jumlah kad kredit BSN dalam pasaran masa kini hanyalah dalam lingkungan 12,000 kad. Jika dibandingkan dengan pengeluar kad kredit yang lain, BSN adalah pengeluar terendah dengan peratus pegangan pasaran sebanyak 0.3%.

Pihak BSN memaklumkan bahawa langkah sewajarnya sedang diambil seperti yang dirangka dalam pelan perniagaan bagi operasi kad kredit untuk tempoh tahun 2004 hingga 2006. Antara program yang digariskan dalam pelan perniagaan tersebut adalah program pra lulus kad kredit BSN untuk kakitangan kerajaan yang mempunyai akaun gaji dengan BSN dan pengurangan kadar faedah bulanan kad kredit.

b. Untung Rugi

Semakan terhadap Penyata Untung Rugi Bahagian Kad Kredit mendapati bagi tempoh tahun 2001 hingga bulan Julai 2003, Bahagian ini telah memperolehi keuntungan hasil daripada operasi Kad Kredit BSN Visa dan Mastercard. Pada tahun 2002, BSN mencatat keuntungan sejumlah RM1.10 juta berbanding hanya RM0.20 juta pada tahun 2001. Manakala setakat bulan Julai 2003, keuntungan yang dicatatkan hasil daripada operasi kad kredit adalah sejumlah RM2.20 juta iaitu meningkat 100% berbanding dengan keuntungan yang dicatatkan pada tahun 2002. Kedudukan keuntungan operasi kad kredit diringkaskan seperti di carta berikut :-

CARTA 16
KEUNTUNGAN OPERASI KAD KREDIT



Pihak Audit mendapati peratusan keuntungan yang dijana oleh Bahagian Kad Kredit berbanding keuntungan/kerugian bersih BSN secara keseluruhannya adalah 0.01% pada tahun 2001 dan 0.02% pada tahun 2002.

Pada pandangan Audit, keuntungan yang dijana dari kad kredit BSN berada pada tahap yang rendah berbanding dengan keuntungan keseluruhan BSN. Bahagian Kad Kredit perlu mengkaji semula operasi kad kreditnya dengan memberi penekanan terhadap golongan sasaran dan program promosi. Golongan sasaran yang tepat dan program promosi yang agresif dapat meningkatkan jumlah kad kredit BSN di pasaran seperti yang dilakukan terhadap promosi Sijil Simpanan Premium dan sekali gus menyumbang keuntungan yang tinggi kepada BSN.

Pihak BSN memaklumkan bahawa keuntungan operasi kad kredit akan meningkat melalui pertambahan bilangan pemegang kad kredit BSN setelah program baru yang dirangka dalam pelan perniagaan bagi operasi kad kredit untuk tempoh tahun 2004 hingga 2006 dilaksanakan sepenuhnya.

c. Pinjaman Tidak Berbayar

Akaun kad kredit BSN akan diklasifikasikan sebagai pinjaman tidak membayar apabila pembayaran balik bagi akaun tersebut tertunggak selama 90 hari atau lebih, dikira dari hari pertama kegagalan pemegang kad membayar pada tarikh yang ditetapkan. Daripada jumlah pinjaman tidak membayar tersebut, sebanyak 50% akan diperuntukkan sebagai Peruntukan Hutang Ragu. Seterusnya apabila jumlah pinjaman tidak membayar

tersebut masih tertunggak sehingga 180 hari atau lebih, sebanyak 100% pula akan diperuntukkan sebagai Hutang Lapuk Tidak Berbayar. Hutang Lapuk Tidak Berbayar akan dihapus kira setelah mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah. Kadar pinjaman tidak berbayar iaitu pinjaman tidak berbayar berbanding penggunaan kredit bagi bulan Januari hingga Disember 2003 ditunjukkan di jadual berikut :-

JADUAL 27
PINJAMAN TIDAK BERBAYAR
AKAUN KAD KREDIT BSN BAGI TAHUN 2003

BULAN	PENGUNAAN KREDIT (RM Juta)	PINJAMAN TIDAK BERBAYAR (RM Juta)	KADAR (%)
Januari	48.55	25.20	51.9
Februari	48.66	25.41	52.2
Mac	48.67	25.54	52.5
April	48.80	25.90	53.1
Mei	49.49	26.07	52.7
Jun	49.66	26.43	53.2
Julai	49.52	26.62	53.8
Ogos	50.03	26.83	53.6
September	50.36	27.06	53.7
Oktober	25.21	2.69	10.7
November	25.44	2.74	10.8
Disember	23.62	0.84	3.6

Setakat 30 Jun 2003, sejumlah RM26.43 juta merupakan Hutang Lapuk Tidak Berbayar yang belum dihapus kira sejak tahun 1990. Bagaimanapun, pengurangan jumlah pinjaman tidak berbayar pada bulan Oktober sebanyak 43% berbanding bulan September. Ini adalah kerana kelulusan untuk menghapus kira Hutang Lapuk Tidak Berbayar telah diperoleh daripada Lembaga Pengarah pada bulan September 2003.

Pada pandangan Audit, peruntukan untuk pinjaman tidak berbayar yang ditetapkan oleh BSN adalah mencukupi dan selaras dengan peruntukan minimum yang ditetapkan dalam Garis Panduan Penggantungan Faedah Bagi Pinjaman Tidak Berbayar dan Peruntukan Hutang Ragu Dan Hutang Lapuk yang dikeluarkan oleh Bank Negara Malaysia.

d. Tindakan Pemulihan Hutang

Antara tanggungjawab Unit Kutipan/Pemulihan dan Litigasi adalah untuk mengawal akaun tertunggak dan memaksimumkan pemulihan akaun yang telah dihapus kira. Penyata kad kredit

yang dihantar setiap bulan kepada pemegang kad akan memaklumkan tarikh akhir pembayaran sepatutnya dibuat. Pemegang kad kredit yang tidak membuat pembayaran sebelum tarikh tersebut akan diklasifikasikan sebagai akaun tertunggak.

Semakan Audit terhadap 10 fail pemegang kad kredit Visa dan Mastercard yang dikenakan tindakan undang-undang mendapati Unit Kutipan/Pemulihan dan Litigasi telah melaksanakan tindakan kutipan/pemulihan hutang yang sepatutnya bagi setiap peringkat tunggakan mengikut polisi yang telah ditetapkan.

7.4.2.2 Pematuhan Kepada Kuasa Melulus Permohonan

a. Permohonan Awam

Pihak Audit mendapati semua permohonan bagi tempoh bulan Januari 2001 hingga Ogos 2001 telah diluluskan mengikut kuasa melulus yang ditetapkan. Bagaimanapun, permohonan yang diluluskan bagi tempoh bulan September 2001 hingga November 2003, sebanyak 24 permohonan kad kredit tidak diluluskan mengikut kuasa melulus yang ditetapkan. Kes sedemikian melibatkan permohonan bagi had kredit antara RM3,001 hingga RM30,000. Butiran terperinci adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 28
KES YANG TIDAK MEMATUHI KUASA MELULUS
BAGI PERMOHONAN AWAM**

TEMPOH KUATKUASA BAGI KUASA	HAD KREDIT (RM)	KUASA MELULUS YANG DITETAPKAN	DILULUSKAN OLEH	BILANGAN KES
25 Ogos 2001 hingga 8 Jun 2003	3,001 hingga 5,000	Pengurus Bahagian Kad Kredit bersama Pengarah Khidmat Bayaran/Timbangan Pengurus Besar 1	Pengarah Khidmat Bayaran	5
			Timbalan Pengurus Besar 1	3
			Pengurus Bahagian Kad Kredit	1
	5,001 hingga 30,000	Pengurus Bahagian Kad Kredit bersama Pengarah Khidmat Bayaran dan Timbalan Pengurus Besar 1/Pengurus Besar	Pengarah Khidmat Bayaran dan Timbalan Pengurus Besar 1	5
			Pengarah Khidmat Bayaran	1
			Timbalan Pengurus Besar 1	5
9 Jun 2003 sehingga kini	5,001 hingga 20,000	Ketua Unit Kredit (A) bersama Pengurus Kad Kredit ke atas	Pengurus Bahagian Kad Kredit	1
			Pegawai Kredit (A) dan Pengurus Bahagian Kad Kredit	3
JUMLAH				24

b. Permohonan Kakitangan

Pihak Audit mendapati semua permohonan kakitangan BSN bagi tempoh bulan Januari 2001 hingga November 2003 telah diluluskan mengikut syarat yang telah ditetapkan.

7.4.2.3 Pematuhan Kepada Syarat Kelayakan Permohonan

Semakan terhadap 185 fail pemohon telah dijalankan untuk menentukan sama ada syarat asas permohonan kad kredit BSN telah dipatuhi. **Adalah didapati kesemua permohonan kad kredit yang telah disemak mematuhi syarat asas kelayakan yang telah ditetapkan iaitu berwarganegara Malaysia, berumur sekurang-kurangnya 21 tahun, berpendapatan tahunan minimum dan demografi pekerjaan.**

7.4.2.4 Pematuhan Kepada Prosedur Kerja

Semakan terhadap 185 fail permohonan juga bertujuan untuk menentukan permohonan kad telah diproses mengikut prosedur kerja yang telah ditetapkan. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 145 fail adalah permohonan awam, manakala selebihnya adalah permohonan kakitangan BSN. Berikut adalah perkara yang diperhatikan :-

a. Proses Permohonan Kad

Adalah didapati proses permohonan kad kredit dari permohonan diterima sehingga permohonan diluluskan adalah menepati prosedur kerja yang telah ditetapkan.

b. Dokumen Sokongan Yang Diperlukan

Semua dokumen sokongan yang diperlukan bagi setiap kategori pemohon adalah lengkap bagi menyokong permohonan kad kredit BSN.

c. Tempoh Masa Memproses Kad

Pihak Audit mendapati tempoh memproses kad bagi 70 permohonan adalah melebihi 5 hari iaitu antara 6 hingga 54 hari.

Pihak BSN memaklumkan bahawa 34 kes merupakan permohonan yang diproses sebelum penetapan tempoh masa memproses 5 hari dibuat. Bagi kes selebihnya, kelewatan memproses kad adalah disebabkan oleh dokumen tidak lengkap, kurang kerjasama daripada pengeluar kad kredit yang lain dan masalah dengan *Financial Information System*.

d. Sistem Dan Ciri Keselamatan Kad Kredit

Mengikut Laporan Bank Negara Malaysia tentang operasi kad kredit BSN yang dikeluarkan pada tahun 2002 mendapati *Cardholder Account Activity Monitoring System* (CAAMS) menghadapi masalah dalam mengenal pasti urus niaga palsu. Sebagai contoh, CAAMS akan mengecam semua pengeluaran pendahuluan tunai melalui ATM sebagai urus niaga yang tidak sah. Bagaimanapun, mengikut pelan tindakan BSN setakat bulan September 2003, masalah tersebut telah dapat diatasi dengan mempertingkatkan sistem kelulusan secara *online*.

Pihak Audit mendapati masalah CAAMS dalam mengenal pasti urus niaga palsu telah diperbaiki dengan menambahkan parameter. CAAMS yang telah diperbaiki dapat membantu pihak BSN mengesan beberapa kes cubaan untuk melakukan urus niaga kad kredit yang tidak sah.

Bilangan kes cubaan menipu berbanding bilangan kes penipuan kad kredit BSN yang dapat dikesan oleh sistem ini pada bulan Oktober hingga Disember 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 29
BILANGAN KES CUBAAN MENIPU DAN PENIPUAN KAD KREDIT
BAGI TEMPOH BULAN OKTOBER HINGGA DISEMBER 2003**

BULAN (2003)	KES CUBAAN MENIPU	NILAI (RM)	KES PENIPUAN	NILAI (RM)
Oktober	9	4,883	3	330
November	74	14,150	32	4,821
Disember	78	29,886	43	9,844
JUMLAH	161	48,919	78	14,995

Semakan terhadap ciri keselamatan kad kredit Visa dan Mastercard BSN mendapati kedua kad kredit tersebut mempunyai semua ciri keselamatan yang telah ditetapkan.

7.4.2.5 Penyelenggaraan Rekod

Semakan rekod yang diselenggara berkaitan dengan sistem pengurusan kad kredit mendapati perkara berikut :-

a. Pengurusan Fail Permohonan

Semua fail permohonan kad kredit disimpan dalam bilik kebal yang ditempatkan di Bahagian Kad Kredit. Pemeriksaan yang dijalankan di bilik kebal mendapati perkara berikut :-

- i. Setiap rak penyimpanan fail tidak mempunyai petunjuk mengenai siri nombor akaun fail yang disimpan atau tahun kelulusan permohonan.
- ii. Fail permohonan tidak disimpan mengikut susunan turutan nombor akaun kad kredit.
- iii. Sejak tahun 2002, semua borang permohonan termasuk dokumen sokongan tidak lagi disimpan dalam fail individu tetapi hanya di stapler dan difailkan secara berturutan di dalam fail kotak.
- iv. Fail kotak tidak ditandakan dengan bilangan nombor fail tetapi hanya ditandakan dengan lingkungan nombor akaun. Fail kotak ini juga tidak disusun di rak dengan teratur mengikut turutan nombor akaun dan jenis kad.
- v. Satu sistem untuk mengawal pergerakan fail tidak diwujudkan. Semua fail yang dikeluarkan dari bilik kebal hanya direkodkan dalam satu daftar secara manual.
- vi. Fail permohonan yang telah ditutup dan akan dilupuskan disimpan dalam kabinet besi yang tidak berkunci. Kabinet tersebut pula diletakkan di luar bilik kebal. Ada juga longgokan fail yang sama diletakkan di atas kabinet besi tersebut.

Fail permohonan adalah penting sekiranya BSN ingin mengambil tindakan undang-undang terhadap pemegang kad yang tidak membuat pembayaran mengikut tarikh yang ditetapkan. Fail ini akan dijadikan bahan bukti untuk membuat tuntutan ke atas pemegang kad. Oleh itu, ia perlu disimpan dengan baik dan dikawal dengan sewajarnya untuk mengelakkan fail permohonan hilang atau tidak dapat dikesan.

Pihak BSN memaklumkan bahawa projek mengemas kini fail kad kredit dalam bilik kebal telah dimulakan pada bulan Mac 2004. Sistem pengurusan fail secara berkomputer juga sedang dikaji

dan kertas kerja mengenainya sedang disediakan untuk kelulusan.

b. Rekod Berkomputer

Selain daripada rekod manual, rekod berkomputer juga penting bagi membolehkan Bahagian Kad Kredit bertindak dengan segera terhadap segala urusan kad kredit. Sistem *Cardlink* merupakan sistem yang digunakan oleh Bahagian Kad Kredit untuk merekodkan semua jenis urusan niaga kad kredit. Selain daripada Sistem *Cardlink* yang boleh dicapai secara *online* oleh semua unit yang berkaitan, terdapat satu sistem berasingan yang dibangunkan secara dalaman oleh Bahagian Kad Kredit. Sistem tersebut dikenali sebagai Sistem *Dbase*. Sistem *Dbase* yang dibangunkan untuk sesebuah unit tertentu adalah khusus untuk penggunaan dalaman unit tersebut sahaja. Ia tidak boleh dicapai oleh unit atau bahagian lain. Antara unit yang menggunakan Sistem *Dbase* adalah Unit Pemprosesan Kredit. Sistem *Dbase* yang digunakan oleh Unit ini bertujuan untuk mengetahui dengan cepat status permohonan kad kredit. Sistem ini juga boleh mengenal pasti :-

- i. Pemegang kad kredit Bank Simpanan Nasional yang sedia ada;
- ii. Permohonan yang bertindih;
- iii. Permohonan yang *pending*;
- iv. Permohonan yang telah ditolak; dan
- v. Individu yang mempunyai rekod bankrap.

Maklumat mengenai permohonan yang diterima seperti nama pemohon, kad pengenalan, alamat, tarikh permohonan diterima, cawangan permohonan dibuat, tarikh kad diluluskan akan diinput ke dalam sistem tersebut. Setelah permohonan kad diluluskan, maklumat lengkap mengenai pemegang kad akan didaftarkan ke dalam Sistem *Cardlink*.

Pada pandangan Audit, Sistem *Cardlink* dan *Dbase* yang diguna pakai oleh BSN adalah memuaskan dalam menguruskan operasi kad kredit. Bagaimanapun, terdapat sedikit kelemahan seperti kegagalan kedua sistem tersebut untuk memenuhi sesetengah permintaan pengguna. Sebagai contoh, Sistem *Cardlink* tidak dapat menjana laporan bagi semua permohonan yang diluluskan mengikut tahun tertentu. Manakala kelemahan *Dbase* dilihat melalui

kegagalan sistem tersebut untuk menjana laporan statistik bagi permohonan yang diluluskan mengikut negeri. Untuk memastikan kedua sistem dapat digunakan secara maksimum dan lebih fleksibel untuk menjanakan sebarang maklumat yang diperlukan, pihak BSN disarankan agar mengkaji semula operasi kedua sistem tersebut.

Pihak BSN memaklumkan bahawa kelulusan telah diterima untuk membeli sistem baru bagi mengganti Sistem *Dbase*.

7.4.2.6 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

Bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003, Bahagian Kad Kredit telah diluluskan peruntukan belanja mengurus berjumlah RM18.33 juta. Amaun ini terdiri daripada peruntukan sejumlah RM14.16 juta bagi pembiayaan kad kredit dan sejumlah RM4.17 juta untuk emolumen.

Untuk menilai sama ada peruntukan kewangan yang diluluskan kepada Bahagian Kad Kredit adalah mencukupi, semakan lanjut telah dijalankan dengan membuat perbandingan antara perbelanjaan sebenar dengan peruntukan yang diluluskan. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 30
VARIANS PERBELANJAAN BAHAGIAN KAD KREDIT

TAHUN	PERIHAL PERBELANJAAN						JUMLAH VARIANS
	PEMBIAYAAN OPERASI KAD KREDIT			EMOLUMEN			
	BAJET DILULUS	PERBELANJAAN SEBENAR	VARIANS (a)	BAJET DILULUS	PERBELANJAAN SEBENAR	VARIANS (b)	(a) + (b)
	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	(RM Juta)	
2001	2.37	7.03	(4.66)	1.19	1.36	(0.17)	(4.83)
2002	2.86	6.70	(3.84)	1.62	1.43	0.19	(3.65)
2003	8.93	4.83	4.10	1.36	1.29	0.07	4.17
JUMLAH	14.16	18.56	(4.40)	4.17	4.08	0.09	(4.31)

Pada tahun 2003, terdapat lebih peruntukan pembiayaan operasi kad kredit sejumlah RM4.10 juta daripada sejumlah RM8.93 juta yang diperuntukkan. Antara faktor utama yang menyumbang kepada lebih ini adalah peruntukan bagi Bonus Visa Elektronik yang tidak digunakan sepanjang tahun 2003.

Pada pendapat Audit, peruntukan yang diluluskan kepada Bahagian Kad Kredit untuk tahun 2003 adalah mencukupi untuk menjalankan operasi kad kredit. Ini dapat dilihat melalui varians perbelanjaan yang positif bagi tahun 2003 iaitu sejumlah RM4.17 juta. Bagaimanapun, bajet yang diluluskan untuk tahun 2001 dan 2002 adalah tidak mencukupi. Antara perbelanjaan yang menyumbang kepada nilai varians yang negatif adalah Hapus Kira Hutang Lapuk Pinjaman Visa dan Mastercard.

7.4.2.7 Guna Tenaga dan Latihan

- a. Pada bulan Ogos 2003, organisasi Bahagian Kad Kredit telah distruktur semula dengan peruntukan 54 jawatan berbanding 56 jawatan pada tahun 2002. Penstrukturan semula ini melibatkan pengurangan 2 jawatan daripada Kumpulan Sokongan. Daripada 54 jawatan yang diluluskan, sebanyak 44 jawatan telah diisi.
- b. Bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003, seramai 10 pegawai di Bahagian Kad Kredit telah mengikuti pelbagai jenis kursus yang dianjurkan oleh pihak luar dan BSN untuk mempertingkatkan pengetahuan berkaitan operasi kad kredit meskipun perancangan terhadapnya tidak dibuat. Antara kursus anjuran BSN yang tidak termasuk dalam Direktori Latihan tetapi telah dihadiri oleh 10 pegawai di atas adalah seperti Kursus Khas Pemprosesan Kredit Untuk Kad Kredit, Sistem Kesedaran Kes Maklumat dan *VISA Orientation Workshop*. Selain itu, 10 pegawai tersebut juga telah menghadiri kursus *ad hoc* yang dianjurkan oleh pihak luar seperti Kutipan Hutang Berpanduan Tindakan Undang-undang, *The Practice Of Loan Recovery and Debt Collection*, *Implementation Planning For Chip*, *VISA Chargeback Workshop* dan *Advance Fraud Management Workshop*.

Pihak Audit mendapati kursus yang dihadiri oleh pegawai di Bahagian Kad Kredit adalah berkaitan dengan tugas harian serta dapat membantu pegawai meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran berkaitan dengan operasi kad kredit.

7.4.3 PEMANTAUAN

7.4.3.1 Peringkat Pusat Kad Kredit

Pemantauan aktiviti Bahagian Kad Kredit yang diamalkan sekarang dibuat melalui mesyuarat berkala yang diadakan di 2 peringkat iaitu peringkat bahagian dan jabatan. Mesyuarat di peringkat bahagian yang diadakan pada

setiap hari dihadiri oleh Pengurus Bahagian Kad Kredit dan semua Ketua Unit. Manakala mesyuarat di peringkat jabatan pula diadakan pada setiap hari Isnin yang dihadiri oleh Pengarah Jabatan Khidmat Bayaran dan semua pegawai Gred A dari Bahagian Kad Kredit. Antara perkara yang dibincang semasa mesyuarat bahagian dan jabatan adalah berkaitan dengan operasi dan pencapaian prestasi pengurusan kad kredit.

7.4.3.2 Peringkat Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah telah bermesyuarat sebanyak 10 kali pada tahun 2003. Prestasi kad kredit bagi setiap bulan akan dibentangkan semasa mesyuarat Lembaga Pengarah dan merangkumi perkara seperti kedudukan jumlah pinjaman kad kredit, bilangan kad kredit yang diluluskan, jumlah had kredit yang diluluskan, jumlah penggunaan kad, amaun bayaran balik berbanding jualan, jumlah kes palsu dan *run away* dan jumlah Pinjaman Tidak Berbayar.

Pada pandangan Audit, kaedah pemantauan ini adalah efektif dalam mengenal pasti dan mengatasi masalah atau risiko yang boleh menjejaskan pencapaian objektif Bahagian Kad Kredit.

7.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

7.5.1 Secara keseluruhannya, pihak Audit berpendapat wujud kelemahan dari segi perancangan dan pengurusan kad kredit yang dilaksanakan oleh Bahagian Kad Kredit BSN dari tahun 2001 hingga 2003. Bagi mengatasi kelemahan dan meningkatkan prestasi pengurusan kad kredit, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut :-

- i. Memperhebatkan lagi program promosi terhadap kad kreditnya dengan menawarkan beberapa pakej menarik. Sebagai contoh sebuah bank menawarkan hadiah kamera digital-i dan televisyen 17 inci jenama Samsung bagi setiap permohonan kad kredit Visa Klasik/Mastercard atau Visa Emas yang diluluskan tertakluk kepada syarat dan terma. Selain itu, sebuah bank lain turut menawarkan pakej menarik iaitu setiap permohonan Kad Kredit secara *online* antara bulan Februari hingga April 2004 yang diluluskan akan berpeluang memenangi telefon mudah alih. Selain daripada mempromosikan kad dengan menawarkan hadiah bagi setiap permohonan kad yang diluluskan, sistem mata ganjaran juga mampu menarik minat orang awam untuk memohon kad kredit BSN seperti yang dilaksanakan oleh kebanyakan bank lain;

- ii. Mengambil tindakan yang lebih tegas dan agresif dalam usaha mengutip kembali Hutang Lapuk Tidak Berbayar. Sebagai contoh sebelum tempoh akhir pembayaran, sebuah bank telah mengambil inisiatif menghubungi melalui telefon pemegang kad yang mempunyai baki akaun yang tinggi sebagai peringatan untuk membuat pembayaran;
- iii. Mengenal pasti punca sebenar kelewatan memproses borang permohonan kad kredit dan mengambil tindakan untuk penambahbaikan; dan
- iv. Memberi lebih banyak latihan dan pendedahan kepada kakitangannya untuk memajukan lagi operasi kad kredit.

7.5.2 Mulai tahun 2004, Bahagian Kad Kredit BSN telah mengadakan satu pelan perniagaan merangkumi tempoh tahun 2004 hingga 2006. Pelan perniagaan ini telah diluluskan oleh Pengurus Besar BSN pada bulan Oktober 2003. Adalah diharapkan dengan adanya pelan perniagaan tersebut prestasi dan pengurusan Bahagian Kad Kredit akan bertambah baik kerana pelan ini telah mengambil kira semua kemungkinan, alternatif, kekuatan dan kelemahan serta unjuran perbelanjaan dan keuntungan daripada operasi kad kredit.

PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA

8. SKIM PINJAMAN MUDAH KEPADA SYARIKAT KECIL DAN SEDERHANA

8.1 LATAR BELAKANG

8.1.1 Perbadanan Pembangunan Industri Kecil Dan Sederhana (Perbadanan) ditubuhkan pada tahun 1995 di bawah Akta Perbadanan Pembangunan Industri Kecil Dan Sederhana 1995 (Akta 539). Objektif Perbadanan adalah untuk menggalak dan membangunkan sektor industri kecil dan sederhana (IKS) supaya mampu mengeluarkan produk dan komponen yang mempunyai nilai dan berkualiti, selaras dengan arah tuju strategik pembangunan perindustrian negara.

8.1.2 Syarikat Kecil dan Sederhana ditakrifkan sebagai syarikat yang mempunyai jualan tahunan tidak melebihi RM25 juta atau jumlah pekerja sepenuh masa yang tidak melebihi 150 orang. IKS merangkumi 93.8% daripada semua perusahaan dalam sektor perkilangan berbanding dengan sektor lain.

8.1.3 Selaras dengan fungsinya sebagai pemangkin kepada sektor industri kecil dan sederhana, Perbadanan telah mewujudkan skim pinjaman IKS. Skim ini diuruskan melalui 3 agensi pelaksana iaitu Bank Industri Dan Teknologi Malaysia Berhad, Bank Pembangunan Dan Infrastruktur Malaysia Berhad dan Syarikat Permodalan Kemajuan Perusahaan Malaysia (MIDF). Skim Pinjaman IKS terdiri daripada Skim Modenisasi dan Automasi, Skim Peningkatan Kualiti, Skim Pakej Kewangan Untuk IKS dan Skim Pinjaman Mudah Untuk Industri Kecil Dan Sederhana. Pada tahun 2002, hanya Skim Pinjaman Mudah dibuka kepada IKS manakala skim yang lain telah diberhentikan.

8.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada skim pinjaman mudah kepada syarikat kecil dan sederhana diuruskan dengan cekap dan teratur.

8.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod berkaitan pengurusan pinjaman yang masih aktif (disalurkan melalui MIDF) bagi tempoh tahun 2002 hingga 2003. Semakan juga dijalankan terhadap fail peminjam Skim Pinjaman Mudah serta temu

bual dengan pegawai berkenaan. Lawatan dan soal selidik terhadap syarikat kecil dan sederhana yang menerima pinjaman melalui skim ini turut dilakukan.

8.4 PENEMUAN AUDIT

8.4.1 PERANCANGAN

Perancangan merupakan aspek penting bagi memastikan sesuatu aktiviti itu berjalan lancar dan seterusnya mencapai objektif yang telah ditetapkan. Perbadanan merancang strategi pengurusan, menggubal tatacara skim pinjaman mudah, prosedur kerja, keperluan kewangan, guna tenaga dan latihan serta pemantauan. Semakan terhadap perancangan Skim Pinjaman Mudah mendapati perkara berikut :-

8.4.1.1 Penubuhan Skim Pinjaman

Skim Pinjaman Mudah Untuk Syarikat Kecil Dan Sederhana diwujudkan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan bertujuan untuk membantu IKS bagi pembiayaan projek, aset tetap dan modal kerja, khususnya dalam aktiviti perkilangan. Di bawah skim ini diwujudkan juga sebuah tabung dana khas untuk IKS wanita yang dikenali sebagai Skim Pinjaman Mudah (Wanita) yang mana pembiayaan bukan sahaja tertumpu kepada aktiviti perkilangan tetapi juga meliputi sektor lain. Perjanjian skim ini melibatkan pihak Perbadanan dengan MIDF dan ditandatangani pada bulan Ogos 2002. Perbadanan bersetuju membenarkan MIDF menyimpan faedah pinjaman 4% daripada bayaran balik pinjaman sebagai bayaran perkhidmatan.

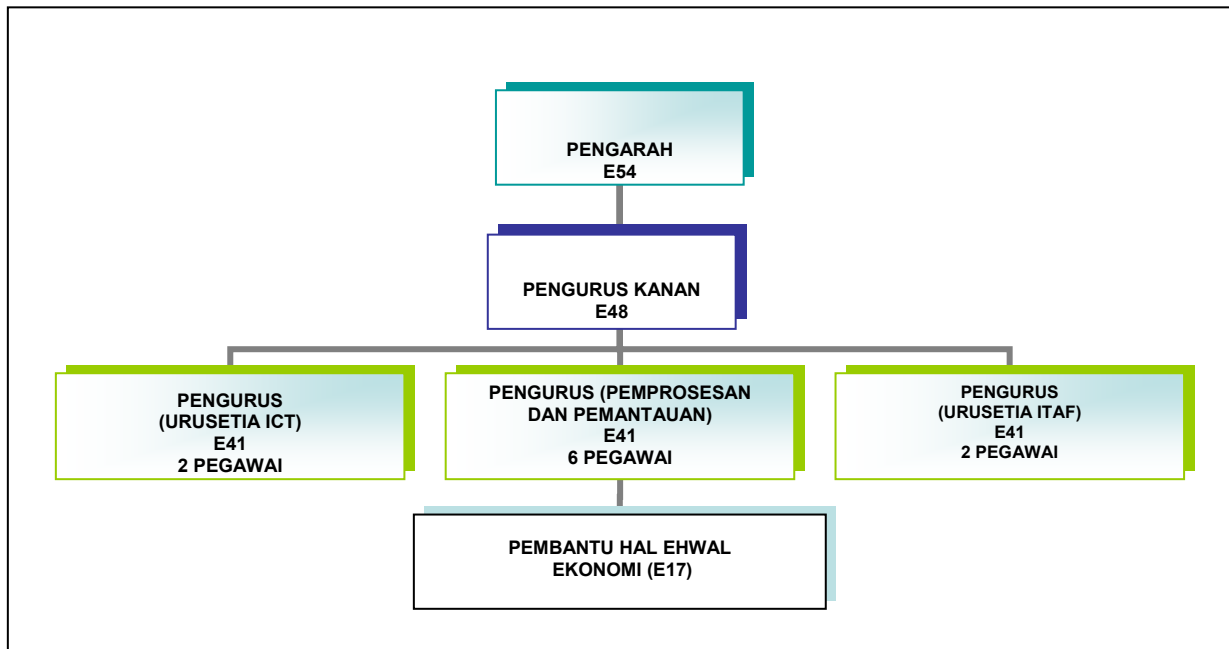
Pihak Audit mendapati peruntukan perundangan mengenai kuasa memberi pinjaman tidak dinyatakan secara spesifik dalam Akta tubuh Perbadanan. **Pada pandangan Audit, Perbadanan hendaklah mengkaji peruntukan kuasa memberi pinjaman dalam Akta tubuhnya kerana ketiadaan peruntukan khusus ini boleh menyebabkan pemberian pinjaman tidak sah dari segi perundangan.**

8.4.1.2 Struktur Organisasi Pengurusan Skim Pinjaman Mudah

Penstrukturan semula organisasi Perbadanan telah diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam pada bulan Jun 2002. Melalui penstrukturan semula ini, Perbadanan dibahagikan kepada 6 Bahagian untuk melaksanakan operasinya. Bahagian Bantuan Kewangan merupakan bahagian baru diwujudkan bertanggungjawab untuk memantau Skim Pinjaman Mudah yang dikendalikan oleh MIDF dan pengurusan pemberian geran kepada IKS serta

menilai pelaksanaan 2 program ini. Carta organisasi Bahagian Bantuan Kewangan adalah seperti di carta berikut :-

**CARTA 17
BAHAGIAN BANTUAN KEWANGAN**



Pada pandangan Audit, Perbadanan mempunyai struktur organisasi yang baik untuk mengurus skim pinjaman mudah bagi syarikat kecil dan sederhana.

8.4.1.3 Perancangan Strategik

Dalam menjalankan fungsinya, Perbadanan telah menyediakan pelan strategik 5 tahun iaitu dari tahun 2001 hingga 2005 yang dinamakan Pelan Pembangunan Industri Kecil Dan Sederhana. Objektifnya adalah untuk mempersiapkan syarikat kecil dan sederhana dalam menghadapi cabaran serta merebut peluang yang muncul hasil daripada liberalisasi dan globalisasi perdagangan serta kemajuan dalam teknologi maklumat dan komunikasi. Pelan ini antara lain menggariskan rangka kerja secara menyeluruh, strategi dan program di samping merancang hala tuju pembangunan syarikat kecil dan sederhana bagi tempoh tersebut. Sasaran pelan ini adalah pertumbuhan Keluaran Dalam Negara Kasar sebanyak 7.5% setahun dan pertumbuhan sektor perkilangan sebanyak 8.9% setahun semasa Rancangan Malaysia Kelapan.

Pada pandangan Audit, Perbadanan telah merancang pembangunan sektor industri kecil dan sederhana dengan baik.

8.4.1.4 Kuasa Meluluskan Pinjaman

- a. Kuasa meluluskan pinjaman telah dipertanggungjawabkan kepada MIDF berpandukan syarat yang dipersetujui dalam perjanjian antara Perbadanan dengan MIDF. Melalui perjanjian tersebut MIDF telah diberi kuasa untuk meluluskan pinjaman kepada IKS berjumlah kurang daripada RM1 juta.
- b. Di peringkat MIDF, kuasa meluluskan pinjaman di bawah RM5 juta terletak di bawah Jawatankuasa Kredit dan Pelaburan. Manakala sebuah lagi jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Eksekutif pula bertanggungjawab meluluskan pinjaman yang melebihi RM5 juta selepas mendapat cadangan Jawatankuasa Kredit dan Pelaburan. Permohonan pinjaman yang melebihi RM1 juta, persetujuan bersama antara MIDF dengan Perbadanan adalah diperlukan.

Pihak Audit mendapati Perbadanan tidak mempunyai wakil dalam 2 Jawatankuasa tersebut. Sejajar dengan syarat 5.01(c) perjanjian pelaksanaan skim pinjaman yang menghendaki Perbadanan memastikan pinjaman dibuat mengikut garis panduan yang telah ditetapkan dan tidak tertumpu kepada hanya beberapa syarikat sahaja. Pihak Audit berpendapat Perbadanan perlu diwakili dalam 2 Jawatankuasa berkenaan. Ini bagi memastikan Perbadanan dapat memantau kelulusan pinjaman dengan lebih berkesan.

8.4.1.5 Kriteria Kelayakan Pemohon

Akta penubuhan Perbadanan telah mentakrif IKS yang layak untuk mendapat pinjaman mudah iaitu Syarikat IKS yang terlibat dalam aktiviti perkilangan dan industri berkaitan. Aktiviti perkilangan adalah dijelaskan di dalam Akta Penyelarasan Perindustrian 1975. Manakala syarikat bermaksud suatu syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 dan didaftarkan di bawah Akta Pendaftaran Perniagaan 1956.

Syarat bagi mendapat pinjaman adalah seperti berikut :-

a. Skim Pinjaman Mudah

Skim ini adalah untuk membiayai pembelian aset tetap, modal kerja dan perbelanjaan operasi bagi syarikat perkilangan. Syarikat yang menyediakan perkhidmatan berkaitan perkilangan juga layak memohon. Contohnya, perkhidmatan sokongan

kejuruteraan seperti tentukuran, elektroplating, permesinan, *heat treatment*, *metal treatment*, *metal casting*, dan *metal forging*. Aktiviti *warehousing*, *bulk breaking*, *haulage*, *international procurement centre*, pembangunan perisian komputer, automasi pengeluaran, pusat rekabentuk dan perkhidmatan pembungkusan juga layak memohon Skim Pinjaman Mudah ini. Ekuiti syarikat pemohon adalah sekurang-kurangnya 70% milik warganegara Malaysia. Syarat lain adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 31
SYARAT PINJAMAN SKIM PINJAMAN MUDAH

PERKARA	SYARAT	CATATAN
Aset Tetap	Pinjaman maksimum 85% kos aset (90% untuk Bumiputera)	Pembiayaan maksimum ialah RM2.50 juta
Modal Kerja	Pinjaman maksimum 75% jumlah modal kerja (80% untuk Bumiputera)	Pembiayaan maksimum ialah RM1 juta
Peralatan Terpakai	Pinjaman maksimum sehingga 60%	-
Tanah dan Bangunan	Tempoh penangguhan bayaran balik dibenarkan ialah 2 tahun	Tempoh maksimum pinjaman ialah 15 tahun
Peralatan IT	Tempoh penangguhan bayaran balik dibenarkan ialah 1 tahun	Tempoh maksimum pinjaman ialah 3 tahun
Modal Kerja Berjangka	Tempoh penangguhan bayaran balik dibenarkan ialah 6 bulan	Tempoh maksimum pinjaman ialah 3 tahun
Modal Kerja Berputar	Tempoh penangguhan bayaran balik dibenarkan ialah 3 bulan	Tempoh maksimum pinjaman ialah 3 tahun (tertakluk kepada kajian tahunan)
Lain-lain	Tempoh penangguhan bayaran balik dibenarkan ialah 2 tahun	Tempoh maksimum pinjaman ialah 5 hingga 10 tahun
Cagaran	Atas jentera, kelengkapan, tanah atau bangunan yang dibiayai	Jaminan Pengarah dan atau pemegang saham. Cagaran lain yang sesuai
Faedah	Atas kadar faedah 4% setahun <i>on yearly rests</i>	Dikira atas asas 360 hari

b. Skim Pinjaman Mudah (Wanita)

Skim ini adalah khas untuk usahawan wanita. Ekuiti syarikat hendaklah sekurang-kurangnya 60% rakyat Malaysia dan 51% daripada ekuiti tempatan dipegang oleh wanita. Jika majoriti ekuiti saham tidak dipegang oleh wanita maka pemegang saham terbesar hendaklah wanita dan Pengarah Urusan mestilah seorang wanita yang memiliki sekurang-kurangnya 10% ekuiti. Aktiviti syarikat hendaklah memenuhi syarat seperti di jadual berikut :-

JADUAL 32
AKTIVITI YANG LAYAK BAGI SKIM PINJAMAN MUDAH (WANITA)

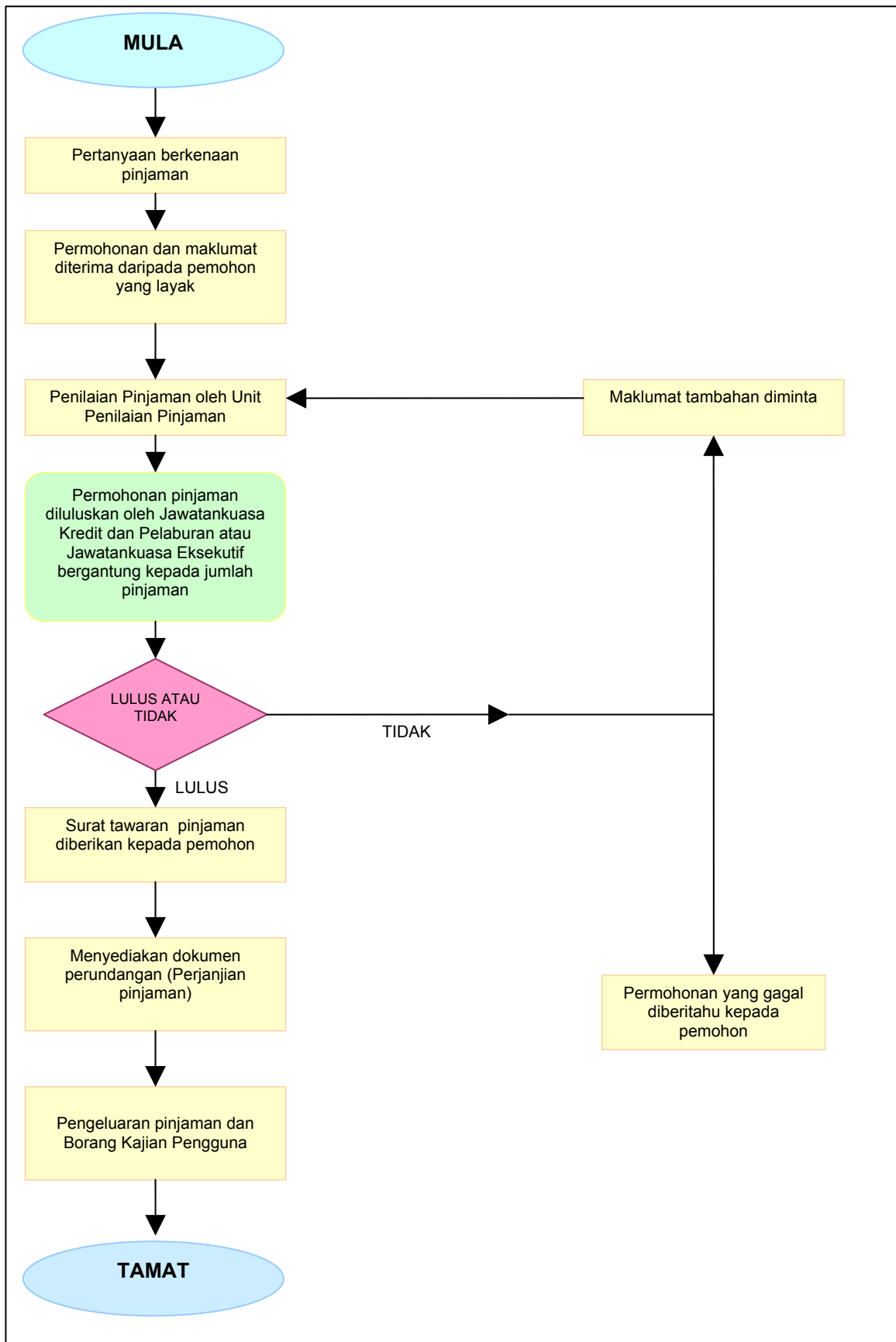
SENARAI AKTIVITI	JENIS AKTIVITI
Pengilangan	Aktiviti yang dibenarkan di bawah Akta Penggalakan Pelaburan 1986
IT atau berkaitan	Proses data, kafe siber, kafe internet, juruperunding, penyelenggaraan dan pembaikan peralatan komputer
Pendidikan	Pusat tuisyen, Sekolah IT
Pembangunan perisian	Pembangunan dan pengeluaran perisian, perkhidmatan pelaksanaan perisian
Rekabentuk dan pembungkusan	Untuk semua jenis perniagaan
Penyelidikan dan pembangunan	R&D dalam sains semulajadi, R&D dalam sains sosial dan kemanusiaan, perkhidmatan interdisiplin dalam R&D, perkhidmatan analisis dan penjualan teknikal, perkhidmatan juruperunding yang berkaitan dengan teknikal dan saintifik
Pemasaran	Pengiklanan, agensi pengangkutan, pengendalian kargo, gudang dan penyimpanan, penyelidikan pemasaran, jenama
Pelancongan	Penubuhan hotel sehingga 3 bintang, memodenkan dan membesarkan hotel sedia ada, menubuhkan projek pelancongan, memodenkan atau membesarkan projek pelancongan, penubuhan kem rekreasi, penubuhan pusat konvensyen, restoran termasuk catering, agensi pelancongan
Perkhidmatan perniagaan	Profesional, perkhidmatan pengurusan juruperunding, perkhidmatan pembersihan bangunan, cetakan dan penerbitan

Pada pandangan Audit, Perbadanan telah menetapkan kriteria yang lengkap bagi Skim Pinjaman Mudah ini.

8.4.1.6 Prosedur Kerja

Manual Prosedur Kerja Skim Pinjaman Mudah telah disediakan bagi membantu kakitangan Perbadanan dan Syarikat Permodalan Kemajuan Perusahaan Malaysia menjalankan tugas dengan cekap. Manual ini mengandungi proses kerja daripada peringkat meluluskan permohonan pinjaman sehingga pengeluaran pinjaman seperti ditunjukkan di carta berikut :-

CARTA 18
CARTA ALIRAN PENGURUSAN SKIM PINJAMAN MUDAH IKS



8.4.1.7 Keperluan Kewangan

Skim Pinjaman Mudah telah diperuntukkan sejumlah RM100 juta di bawah Rancangan Malaysia Kelapan untuk membiayai pinjaman kepada sektor perlombongan dan kuari serta bukan perkilangan. **Pada pandangan Audit, peruntukan ini adalah mencukupi untuk membiayai skim ini bagi tempoh 5 tahun. Ini adalah berdasarkan kepada peruntukan yang diluluskan untuk skim yang ditamatkan sebelum ini.**

8.4.1.8 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Guna tenaga yang mencukupi, terlatih dan berpengalaman adalah perlu bagi meningkatkan kecekapan pengurusan Skim Pinjaman Mudah. Melalui penstrukturan semula Perbadanan, sebanyak 58 jawatan tambahan pelbagai gred telah diwujudkan menjadikan jumlah keseluruhan perjawatan sebanyak 119. Daripada jumlah ini Bahagian Bantuan Kewangan yang merupakan bahagian baru telah diperuntukkan seramai 12 pegawai untuk memantau skim pinjaman dan pengurusan pemberian pinjaman.
- b. Bagi meningkatkan kemahiran kakitangan, Perbadanan perlu merancang latihan yang bersesuaian dengan tugas untuk kakitangannya. Pihak Audit mendapati Perbadanan telah merancang latihan secara keseluruhan untuk kakitangannya bagi tahun 2001 hingga 2003 tetapi tiada latihan khusus untuk pengurusan Skim Pinjaman Mudah.

8.4.1.9 Kaedah Pemantauan

Kaedah pemantauan untuk Skim Pinjaman Mudah adalah seperti berikut :-

- a. Mengikut syarat perjanjian Skim Pinjaman Mudah, MIDF dikehendaki mengawasi projek yang dibiayai melalui Skim ini. Selain itu, MIDF dikehendaki mengemukakan laporan bulanan kepada Perbadanan mengenai prestasi Skim Pinjaman Mudah termasuk bilangan permohonan yang diterima, bilangan yang telah diluluskan, jumlah peruntukan yang telah digunakan dan bilangan serta sebab permohonan ditolak. Laporan suku tahunan juga perlu disediakan pada setiap 3 bulan. MIDF juga diperlukan mengemukakan maklumat tentang kemajuan projek yang dibiayai kepada pihak Perbadanan apabila ia diperlukan.
- b. Melalui Manual Prosedur Kerja Bahagian Bantuan Kewangan, Perbadanan telah menggariskan bahawa salah satu fungsi

bahagian ini adalah memantau skim pinjaman mudah yang dikendalikan oleh MIDF. **Pada pandangan Audit, Perbadanan mempunyai mekanisme pemantauan yang baik bagi menguruskan Skim ini.**

Pada keseluruhannya, pihak Audit berpendapat Perbadanan mempunyai perancangan yang baik bagi menguruskan Skim Pinjaman Mudah.

8.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang baik seperti struktur organisasi, tatacara skim pinjaman, jawatankuasa, peraturan dan proses aliran kerja dapat membantu Perbadanan melaksanakan skim pinjaman dengan cekap dan teratur untuk mencapai objektifnya. Semakan Audit mendapati perkara berikut :-

8.4.2.1 Prestasi Keseluruhan

a. Skim Pinjaman Mudah

- i. Skim Pinjaman Mudah telah mendapat sambutan yang amat menggalakkan daripada peminjam. Sehingga akhir tahun 2003, sejumlah RM67.68 juta telah disalurkan kepada 133 peminjam di bawah skim ini. Daripada jumlah ini sejumlah RM17.79 juta telah disalurkan kepada peminjam Bumiputera manakala bakinya sejumlah RM49.89 juta pula telah disalurkan kepada peminjam Bukan Bumiputera. Butirannya adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 33
PRESTASI SKIM PINJAMAN MUDAH**

TAHUN	BIL PEMINJAM	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM Juta)	JUMLAH DIKELUARKAN (RM Juta)
2002	61	63.38	29.99
2003	72	44.92	37.69
JUMLAH	133	108.30	67.68

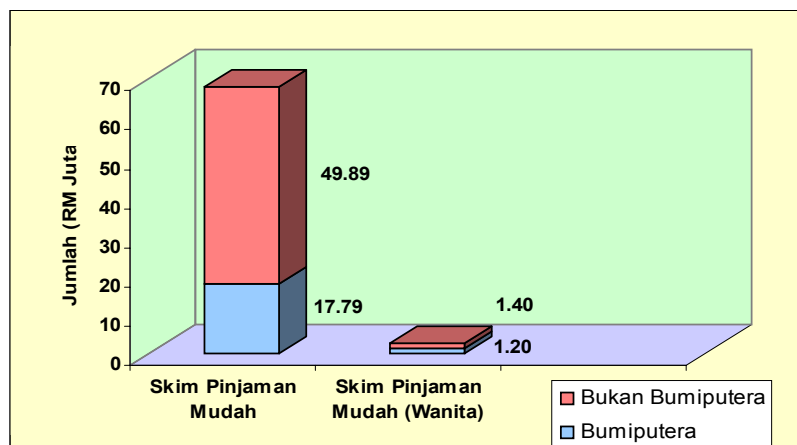
- ii. Skim Pinjaman Mudah (Wanita) yang termasuk di bawah Skim Pinjaman Mudah turut mendapat sambutan yang baik yang mana sejumlah RM2.60 juta telah disalurkan kepada peminjam bagi tempoh tahun 2002 hingga 2003. Daripada jumlah ini, RM1.20 juta telah disalurkan kepada

peminjam Bumiputera dan bakinya RM1.40 juta kepada peminjam Bukan Bumiputera.

b. Pinjaman Mengikut Kaum

Pemeriksaan Audit terhadap Skim Pinjaman Mudah menunjukkan 73% pinjaman telah diberi kepada golongan Bukan Bumiputera dan 27% lagi kepada Bumiputera. Berdasarkan analisis ini, adalah didapati golongan Bukan Bumiputera lebih ramai menggunakan kemudahan skim pinjaman ini berbanding Bumiputera kerana Bukan Bumiputera lebih ramai menyertai industri perkilangan yang memerlukan modal yang besar. Manakala golongan Bumiputera kurang pendedahan mengenai Skim ini. Perbadanan disaran menyebarkan luas maklumat mengenai kemudahan pinjaman bagi menggalakkan lebih ramai penyertaan Bumiputera. Prestasi pinjaman mengikut kaum adalah seperti di carta berikut :-

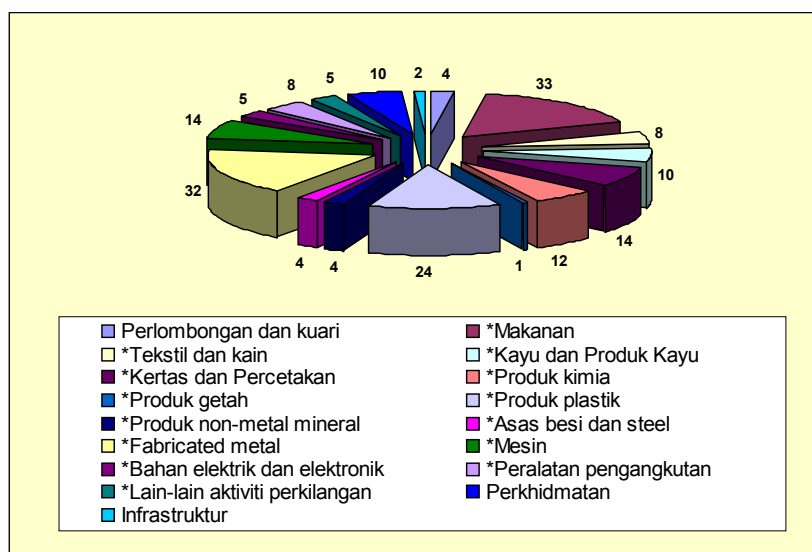
CARTA 19
PRESTASI PINJAMAN MENGIKUT KAUM



c. Pinjaman Mengikut Sektor

Pengeluaran pinjaman mengikut sektor industri menunjukkan sektor perkilangan adalah yang tertinggi diikuti oleh sektor perlombongan dan kuari serta sektor bukan perkilangan. Manakala Skim Pinjaman Mudah (Wanita) hanya menawarkan pinjaman khusus kepada sektor bukan perkilangan. Bagi sektor perkilangan bahan dan peralatan, pinjaman yang tertinggi sekali adalah sektor makanan, minuman dan tembakau diikuti *fabricated metal* dan seterusnya produk plastik dan industri lain. Bilangan pinjaman skim ini mengikut sektor adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 20
SKIM PINJAMAN MUDAH DIBERI MENGIKUT SEKTOR



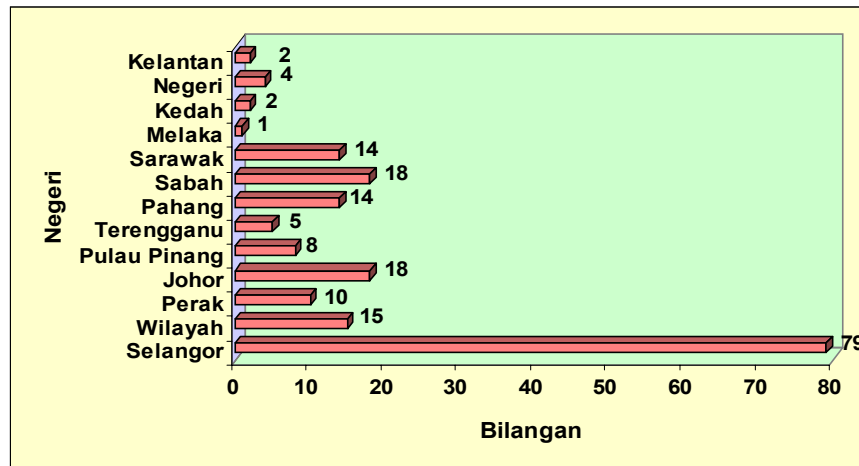
Nota *: Aktiviti Perkilangan

Pada pandangan Audit, bilangan peminjam mengikut sektor adalah amat memuaskan kerana ia telah memenuhi ciri-ciri sasaran utama Pelan Pembangunan IKS yang mensasarkan aktiviti perkilangan sebagai aktiviti utama yang akan dimajukan.

d. Pinjaman Mengikut Negeri

Sejak Skim Pinjaman Mudah dilancarkan pada tahun 2002 sebanyak 190 syarikat IKS dari seluruh Malaysia telah memohon Skim Pinjaman Mudah ini. Prestasi mengikut negeri menunjukkan negeri Selangor menerima permohonan Skim Pinjaman Mudah yang tertinggi iaitu 79 syarikat. Ini diikuti oleh negeri Sabah dan Johor sebanyak 18 syarikat; Kuala Lumpur 15 syarikat; negeri Pahang dan Sarawak sebanyak 14 syarikat. Pihak Audit mendapati prestasi pinjaman IKS di negeri yang terbabit amat memberangsangkan. Bagaimanapun, penyertaan IKS masih berkurangan bagi negeri Kelantan, Melaka, Terengganu, Pulau Pinang, Perak dan Negeri Sembilan. Adalah disyorkan usaha berterusan diambil bagi menyebarkan kemudahan yang ditawarkan oleh skim ini. Carta berikut menunjukkan pecahan bilangan IKS mengikut negeri.

CARTA 21
BILANGAN SYARIKAT KECIL DAN SEDERHANA
MENERIMA PINJAMAN MENGIKUT NEGERI



8.4.2.2 Pematuhan Terhadap Syarat Kelayakan Pemohon

Syarikat yang mempunyai jualan tahunan tidak melebihi RM25 juta atau jumlah pekerja sepenuh masa tidak melebihi 150 orang adalah layak mendapat pinjaman daripada skim ini. **Pihak Audit mendapati kesemua peminjam terbabit telah memenuhi syarat asas yang ditetapkan oleh Perbadanan.**

8.4.2.3 Pematuhan Kepada Syarat Perjanjian

a. Kriteria Kelayakan

- i. Pinjaman pembiayaan modal kerja dan aset tetap hendaklah tidak melebihi had pembiayaan maksimum yang ditetapkan. Pihak Audit mendapati 2 daripada 31 syarikat yang disemak tidak memenuhi kriteria kelayakan permohonan pinjaman. Butiran adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 34
PINJAMAN YANG DILULUSKAN MELEBIHI HAD PEMBIAYAAN

NAMA SYARIKAT	JUMLAH PEMBIAYAAN	HAD PEMBIAYAAN	JENIS PEMBIAYAAN	CATATAN
Angkasa Tegas Sdn. Bhd.	RM 1.5 juta	RM 1 juta	Modal Kerja	Pinjaman pembiayaan modal kerja yang melebihi had pembiayaan maksimum
Profen Sdn. Bhd.	RM 5 juta	RM 2.5 juta	Aset Tetap	Pinjaman pembiayaan aset tetap yang melebihi had pembiayaan maksimum

- ii. Syarat 5.01(c) perjanjian Skim Pinjaman Mudah antara Perbadanan dan MIDF menetapkan bahawa salah satu kriteria pinjaman diluluskan adalah pinjaman yang diberi tidak hanya tertumpu kepada beberapa syarikat sahaja. **Semakan Audit terhadap 43 syarikat mendapati 3 daripadanya telah diberi pinjaman lebih dari sekali seperti di jadual berikut :-**

**JADUAL 35
PINJAMAN KEPADA SYARIKAT YANG SAMA**

NAMA SYARIKAT	JUMLAH PINJAMAN (RM)	TARIKH DILULUSKAN
Menara Kerjaya Fasterns Sdn. Bhd. Menara Kerjaya Fasterns Sdn. Bhd.	3,150,000 1,850,000	29.4.2002 1.10.2003
S & Y Metal Stamping Sdn. Bhd. S & Y Metal Stamping Sdn. Bhd.	263,000 228,000	5.4.2002 29.7.2003
Seasonair (M) Sdn. Bhd. Seasonair (M) Sdn. Bhd.	250,000 645,000	15.4.2002 10.7.2003

b. Proses Permohonan Dan Kelulusan

Mengikut syarat 5.01(c) perjanjian, pinjaman yang melebihi RM1 juta perlu mendapat persetujuan bersama daripada Perbadanan sebelum surat tawaran dikemukakan kepada peminjam. Pihak Audit mendapati pinjaman melebihi RM1 juta telah diluluskan kepada 18 syarikat. Bagaimanapun, tidak ada bukti menunjukkan pinjaman ini mendapat persetujuan Perbadanan.

c. Cagaran

Cagaran pinjaman hendaklah terdiri daripada jentera; kelengkapan; tanah atau bangunan yang dibiayai; jaminan Pengarah atau pemegang saham; atau cagaran lain yang sesuai. Pihak Audit mendapati cagaran yang dikemukakan oleh peminjam memenuhi syarat perjanjian pinjaman.

8.4.2.4 Borang Permohonan Pinjaman

Permohonan pinjaman hendaklah menggunakan borang yang standard dan seragam bagi memudahkan dan mempercepatkan pemprosesan pinjaman. Pihak Audit mendapati permohonan oleh peminjam hanya melalui surat biasa tanpa menggunakan borang permohonan rasmi. Amalan ini tidak

menunjukkan profesionalisme terhadap urusan pinjaman yang melibatkan jumlah besar.

8.4.2.5 Tunggakan Bayaran Balik Pinjaman

a. Prestasi Bayaran Balik Pinjaman Skim Pinjaman Mudah

Prestasi bayaran balik pinjaman bagi Skim Pinjaman Mudah adalah memuaskan. Daripada 131 syarikat IKS yang diberi pinjaman hanya 14 syarikat mempunyai tunggakan berjumlah RM2.94 juta. Jumlah tunggakan berbanding jumlah pinjaman dikeluarkan adalah 4.5%. Dua daripada 14 syarikat IKS tersebut dikategorikan sebagai projek bermasalah. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 36
TUNGGAKAN SKIM PINJAMAN MUDAH
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2003**

BILANGAN PEMINJAM (SYARIKAT)	PINJAMAN DITAWARKAN (RM Juta)	PINJAMAN DIKELUARKAN (RM Juta)	TUNGGAKAN PINJAMAN (RM Juta)	PERATUS (%)
131	100.44	65.09	2.94	4.5
BILANGAN PEMINJAM (SYARIKAT)	TUNGGAKAN 1 BULAN	TUNGGAKAN 2 BULAN	TUNGGAKAN 3 BULAN	PROJEK BERMASALAH
14	4 syarikat	5 syarikat	3 syarikat	2 syarikat

b. Bayaran Balik Skim Pinjaman Yang Telah Ditamatkan - Skim Modenisasi Dan Automasi (MAS)

Bagi skim yang telah ditamatkan (Skim Modenisasi dan Automasi) pada tahun 2002, pinjaman sejumlah RM88.19 juta yang disalurkan kepada 194 peminjam, telah dipindahkan ke Skim Pinjaman Mudah. Pinjaman ini masih dalam proses kutipan bayaran balik. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati Perbadanan dan MIDF tidak dapat memastikan jumlah baki sebenar Skim MAS yang perlu dipindahkan ke skim ini. Pihak Audit mencadangkan agar Perbadanan menubuhkan pasukan petugas untuk membuat semakan menyeluruh bagi menentukan jumlah yang sepatutnya dikembalikan semula kepada Perbadanan. Selain itu, Perbadanan juga perlu memantau baki pinjaman yang masih dikutip daripada peminjam MAS bagi tempoh pembayaran balik selama 10 tahun.

8.4.2.6 Penyelenggaraan Rekod

Semakan Audit terhadap rekod yang berkaitan dengan sistem pengurusan pinjaman di MIDF mendapati perkara berikut :-

a. Pengurusan Fail Peminjam

MIDF yang dilantik untuk mengurus Skim Pinjaman Mudah mempunyai sistem fail yang memuaskan. Semua dokumen berkaitan pinjaman adalah lengkap dan disimpan dengan baik.

b. Rekod Berkomputer

Selain rekod manual, MIDF turut menyimpan rekod peminjam di dalam sistem komputer atau pengkalan datanya. Maklumat mengenai peminjam Skim Pinjaman Mudah seperti jumlah pinjaman dikeluarkan; baki pinjaman; tunggakan dan tarikh bayaran balik disimpan di dalam sistem komputer. **Pada pandangan Audit, sistem rekod peminjam adalah kemas kini dan setiap kedudukan pinjaman boleh dicetak pada bila-bila masa maklumat tertentu diperlukan.**

8.4.2.7 Keperluan Kewangan

Sehingga bulan Disember 2003, Perbadanan telah menerima sejumlah RM74.50 juta untuk Skim Pinjaman Mudah. Daripada jumlah ini, Perbadanan telah menyalurkan sejumlah RM67.69 juta kepada MIDF untuk menguruskan pinjaman daripada skim ini. Mengikut rekod MIDF sejumlah RM67.69 juta telah disalurkan kepada 133 peminjam. **Pada pandangan Audit, Perbadanan telah menyalurkan kewangan yang mencukupi kepada MIDF untuk membiayai pinjaman yang dipohon oleh syarikat IKS.**

8.4.2.8 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Bahagian Bantuan Kewangan adalah bahagian yang melaksana, mengurus dan memantau Skim Pinjaman kepada syarikat kecil dan sederhana. Penstrukturan semula organisasi Perbadanan pada bulan Jun 2002 melibatkan penambahan 1 jawatan Pengarah (E54), 1 jawatan Pengurus Kanan (E48) dan 10 jawatan Pengurus (E41) bagi Bahagian ini. Pihak Audit mendapati Bahagian ini lebih menumpukan kepada pengurusan pemberian geran kepada IKS. Pengurusan pemberian pinjaman pula diserahkan sepenuhnya kepada MIDF.

Pihak Audit berpendapat Perbadanan perlu terlibat dalam melaksana mahupun memantau skim pinjaman yang diuruskan oleh MIDF. Peranan aktif oleh Perbadanan adalah perlu bagi memastikan objektif penubuhan Skim Pinjaman Mudah untuk IKS tercapai. Sehubungan itu, pertambahan kakitangan Bahagian Bantuan Kewangan amat diperlukan.

- b. Pada tahun 2003, kakitangan Bahagian Bantuan Kewangan telah menghadiri 16 latihan yang melibatkan pelbagai latihan seperti Kursus Induksi Khusus dan Umum, Bengkel *Microsoft Office System* dan *Symposium On Intellectual Property Rights for SME's*.

8.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan adalah elemen penting bagi memastikan pengurusan skim dapat dilaksanakan dengan berkesan dan membantu pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah yang timbul pada peringkat awal seterusnya mengambil tindakan pembaikan dengan segera. Pihak Audit mendapati 3 peringkat pemantauan dilaksanakan bagi mengurus Skim Pinjaman Mudah kepada IKS seperti berikut :-

8.4.3.1 Peringkat Kementerian

Pemantauan di peringkat Kementerian dilaksanakan melalui mesyuarat Jawatankuasa Pemandu Skim Pinjaman Mudah yang terdiri daripada wakil Perbadanan, Kementerian, Unit Penyelarasan Pelaksanaan Jabatan Perdana Menteri, Unit Perancangan Ekonomi Jabatan Perdana Menteri, Kementerian Kewangan dan MIDF. Fungsi Jawatankuasa ini adalah untuk memutuskan perkara berkaitan polisi Skim Pinjaman Mudah, memberi kelulusan bagi permohonan melebihi RM1 juta dan mengawasi atau memantau Skim Pinjaman Mudah agar selaras dengan konsep dan dasar Kementerian. Pihak Audit dimaklumkan Jawatankuasa ini sepatutnya bermesyuarat sebanyak 4 kali setahun tetapi pada tahun 2003 hanya 2 mesyuarat diadakan. Perbadanan juga telah menghantar laporan prestasi Skim Pinjaman Mudah kepada Kementerian pada setiap bulan dan laporan berasingan akan diberi apabila diminta oleh Kementerian. **Pihak Audit berpendapat Jawatankuasa ini perlu lebih kerap bermesyuarat bagi menangani perkara berbangkit dalam pengurusan Skim Pinjaman Mudah.**

8.4.3.2 Peringkat Perbadanan

Mengikut perjanjian, MIDF perlu menyediakan laporan bulanan dan suku tahun kepada Perbadanan. Pihak Audit mendapati MIDF ada mengemukakan laporan tersebut kepada Perbadanan. Laporan ini disemak oleh Bahagian Bantuan Kewangan dan seterusnya akan dibincangkan semasa mesyuarat pengurusan Perbadanan.

Pihak Audit berpendapat pemantauan melalui laporan bulanan MIDF sahaja adalah tidak mencukupi. Perbadanan perlu meningkatkan usaha pemantauan ini dengan menyemak fail serta melawat syarikat kecil dan sederhana yang mendapat pembiayaan Skim Pinjaman Mudah. Menurut Perbadanan perjawatan yang sedia ada tidak mencukupi untuk memantau Skim Pinjaman Mudah dengan lebih rapi kerana pegawai sedia ada juga ditugaskan untuk memantau skim pemberian geran. Pihak Audit mencadangkan supaya perjawatan di Bahagian Bantuan Kewangan dikaji semula bagi mempertingkatkan pemantauan Skim Pinjaman Mudah.

8.4.3.3 Peringkat MIDF

Syarat 5.01(d), perjanjian Skim Pinjaman Mudah menyatakan MIDF perlu membantu pengusaha IKS dengan memberi perkhidmatan lanjutan dan mengawasi pelaksanaan projek yang diberi pinjaman. Pihak Audit mendapati setakat tarikh pengauditan dijalankan, MIDF telah membuat pemantauan terhadap IKS yang telah diberi pinjaman. Pemantauan yang dilakukan bermula daripada permohonan diterima sehingga kepada pinjaman diluluskan sama ada untuk tujuan pembelian mesin, pembiayaan modal kerja ataupun perbelanjaan praoperasi. Pihak MIDF juga turut meletakkan tanda pengenalan terhadap aset yang dibiayai yang diletakkan di premis IKS sebagai bukti milik MIDF. Selain daripada itu, perhubungan yang baik antara syarikat IKS dan pihak MIDF juga membantu pihak MIDF memantau perjalanan projek Skim Pinjaman Mudah.

8.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

8.5.1 Perbadanan telah menyediakan pelan strategik 5 tahun iaitu dari tahun 2001 hingga 2005 yang dinamakan Pelan Pembangunan IKS (*Small Medium Industries Development Plan*). Langkah yang diambil oleh Perbadanan merupakan satu langkah yang bijak kerana dengan pelan seumpama ini Perbadanan mempunyai wawasan dan visi dalam usaha mencapai objektifnya selaras dengan penubuhan asalnya sebagai sebuah agensi yang membantu

menggalakkan pertumbuhan IKS sebagai pemangkin terhadap pembangunan negara dalam menuju Wawasan 2020.

8.5.2 Bagaimanapun, berdasarkan penemuan Audit, dapatlah disimpulkan bahawa pengurusan Skim Pinjaman Mudah IKS boleh dipertingkatkan lagi prestasi pengurusannya. Pengurusan Skim Pinjaman Mudah Perbadanan yang diserahkan sepenuhnya kepada MIDF menjadikan fungsi Perbadanan hanyalah sebagai penyalur bantuan kewangan sahaja dan bukan sebagai agensi yang bertanggungjawab sepenuhnya untuk memajukan sektor industri kecil dan sederhana. Bagi memastikan pengurusan Skim Pinjaman Mudah Perbadanan diuruskan dengan lebih cekap dan teratur, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut :-

- i. Perjanjian Skim Pinjaman Mudah hendaklah memperuntukan kehadiran wakil Perbadanan dalam Jawatankuasa yang menyemak dan meluluskan permohonan pinjaman iaitu Jawatankuasa Kredit dan Pelaburan serta Jawatankuasa Eksekutif. Pihak Audit juga mencadangkan klausa perjanjian Skim Pinjaman Mudah antara Perbadanan dan MIDF mengenai pelaburan peruntukan yang belum digunakan dipinda daripada “lain-lain pelaburan” kepada “simpanan tetap”. Langkah ini perlu supaya kepentingan dana yang disalurkan oleh Kerajaan terhadap Perbadanan diuruskan dengan telus. Kuota pemberian pinjaman juga perlu ditetapkan supaya syarikat yang kecil diberi peluang untuk menggunakan Skim Pinjaman Mudah setaraf dengan syarikat besar yang lebih banyak menyertai Skim Pinjaman Mudah ini.
- ii. Pemantauan oleh Perbadanan perlu dipertingkatkan dengan menambah tenaga kerja di Bahagian Bantuan Kewangan yang khusus untuk memantau Skim Pinjaman Mudah yang dilaksanakan oleh MIDF. Perbadanan perlu membuat lawatan terhadap syarikat kecil dan sederhana yang telah diberi pinjaman agar prestasi syarikat tersebut dapat dipantau dengan lebih berkesan. Kakitangan Perbadanan perlu diberi latihan khusus terutama mengenai industri yang diceburi supaya mereka mempunyai kemahiran dan pengetahuan mendalam untuk mengendalikan Skim Pinjaman Mudah.

PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH

9. PROGRAM TANAM SEMULA SECARA KOMERSIAL

9.1 LATAR BELAKANG

9.1.1 Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) ditubuhkan pada bulan Januari 1973 di bawah Akta Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah 1972. Objektif penubuhan RISDA adalah untuk memajukan sektor pekebun kecil, antaranya adalah seperti berikut :-

- a. melaksanakan pembaharuan pertanian yang dihasilkan daripada penyelidikan;
- b. melaksanakan penanaman semula dan penanaman baru dengan klon baru yang boleh mengeluarkan hasil yang tinggi melalui amalan agronomi yang baik;
- c. memastikan bahawa sektor pekebun kecil dimodenkan dari segala segi bagi memperbaiki keadaan ekonomi pekebun kecil; dan
- d. mendapatkan dan menyimpan perangkaan yang perlu berhubung dengan pembangunan sektor pekebun kecil.

9.1.2 Selaras dengan objektif tersebut, RISDA telah memperkenalkan program Tanam Semula Secara Komersial pada tahun 1999. Program ini dilaksanakan berdasarkan konsep pembangunan estet yang mana tanah beberapa pekebun kecil yang berdekatan atau bersekitaran telah dikelompok dan diuruskan secara komersial oleh syarikat subsidiari RISDA iaitu RISDA Smallholders Plantation Sendirian Berhad (Syarikat Subsidiari).

9.1.3 Sehingga bulan Disember 2003, RISDA mempunyai 716 projek Tanam Semula Secara Komersial di seluruh Semenanjung Malaysia dengan keluasan tanah 32,465.48 hektar yang diuruskan oleh Syarikat Subsidiari.

9.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada program Tanam Semula Secara Komersial telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur dan cekap selaras dengan objektif yang ditetapkan.

9.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

9.3.1 Skop pengauditan merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Rekod berhubung dengan program Tanam Semula Secara Komersial bagi tempoh tahun 2001 hingga bulan Julai 2003 di peringkat Ibu Pejabat, Negeri dan Daerah yang disediakan oleh RISDA dan Syarikat Subsidiari telah disemak. Untuk tujuan analisis, rekod dan data bagi tahun 1999 dan 2000 juga disemak.

9.3.2 Bagi tujuan pengauditan, lawatan Audit telah dibuat ke Pejabat RISDA Daerah Kedah Tengah, Kedah; Manjung, Perak; dan Negeri Sembilan Barat, Negeri Sembilan. Lawatan ladang juga telah dibuat ke 9 projek Tanam Semula Secara Komersial dalam daerah berkenaan. Temu bual dan perbincangan telah diadakan dengan pegawai yang terlibat mengurus program ini.

9.4 PENEMUAN AUDIT

9.4.1 PERANCANGAN

Perancangan yang baik adalah penting bagi menentukan pelaksanaan dan pengurusan sesuatu program berjalan dengan lancar serta mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Sehubungan itu, RISDA telah membuat beberapa perancangan seperti berikut :-

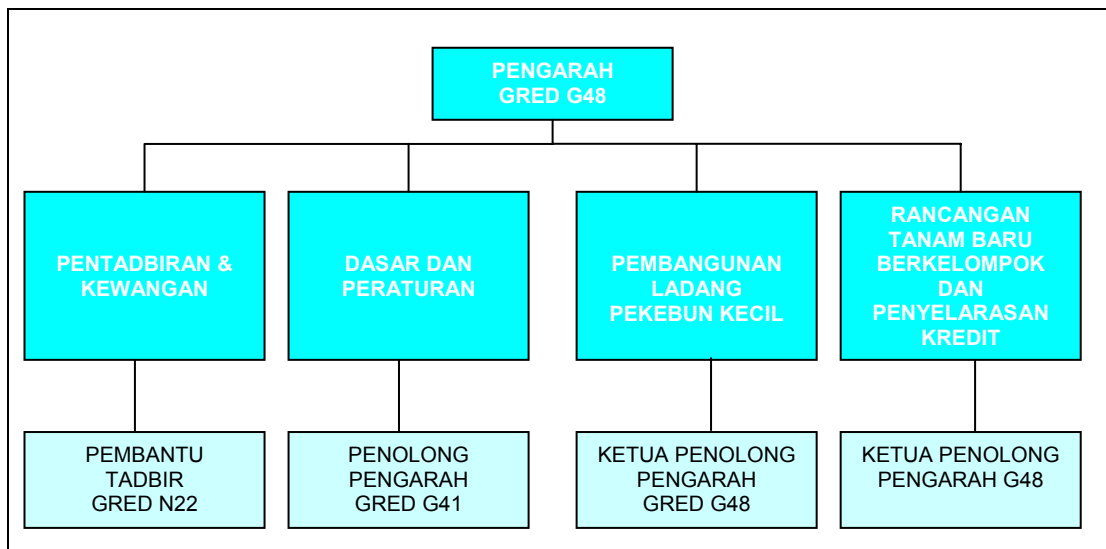
9.4.1.1 Struktur Organisasi

- a. Bahagian Tanam Semula dan Perladangan bertanggungjawab memastikan program ini dilaksanakan dengan teratur. Ia terdiri daripada 4 unit iaitu Unit Pentadbiran dan Kewangan, Unit Dasar dan Peraturan, Unit Pembangunan Ladang Pekebun Kecil dan Unit Rancangan Tanam Baru Berkelompok dan Penyelarasan Kredit.
- b. Unit Pembangunan Ladang Pekebun Kecil merupakan unit yang bertanggungjawab merancang dan memperakukan matlamat fizikal dan agihan peruntukan kewangan program tanam semula mengikut pusat tanggungjawab serta menyelaraskan dan mengenal pasti kawasan pekebun kecil yang berpotensi untuk ditanam semula secara berkelompok, berintegrasi atau komersial. Unit ini juga ditugaskan memantau prestasi bayaran bantuan tanam semula dan penglibatan anak syarikat dalam program Tanam Semula Secara Komersial.

- c. Manakala di Pejabat RISDA Daerah, unit yang bertanggungjawab untuk mengurus pelaksanaan program tanam semula dikenali sebagai Unit Tanam Semula dan diletakkan di bawah Pegawai RISDA Daerah.

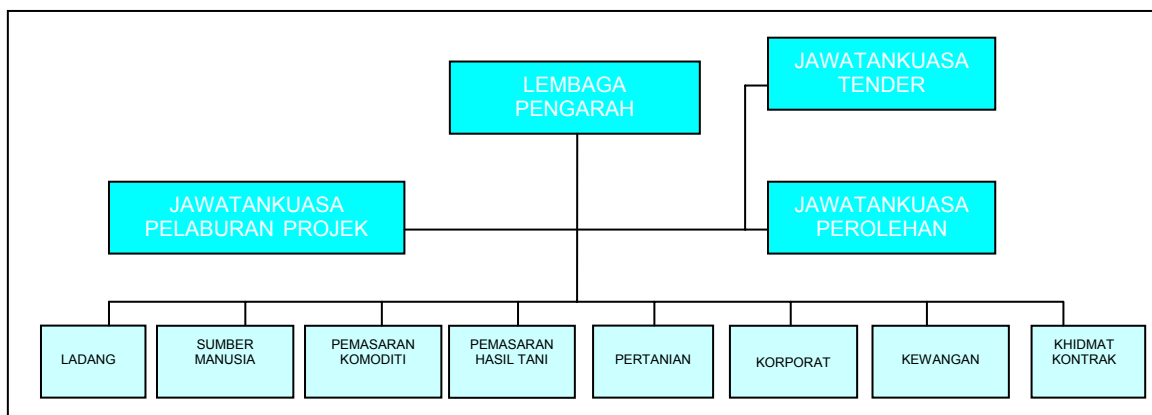
Carta organisasi Bahagian Tanam Semula Dan Perladangan adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 22
CARTA ORGANISASI BAHAGIAN TANAM SEMULA
DAN PERLADANGAN



- d. Agensi pelaksana bagi program Tanam Semula Secara Komersial ini adalah syarikat subsidiari RISDA yang telah diperbadankan pada awal bulan Ogos 1996. Syarikat ini diketuai oleh seorang Pengurus Besar dan bertanggungjawab terus kepada Lembaga Pengarah yang dipengerusikan oleh Ketua Pengarah RISDA. Tugas dan tanggungjawab Syarikat Subsidiari ini adalah untuk menguruskan tanah pekebun kecil dari peringkat pembangunan, pengeluaran dan pemasaran. Bahagian Tanam Semula Dan Perladangan bertanggungjawab memantau prestasi dan penglibatan Syarikat Subsidiari dalam program Tanam Semula Secara Komersial dan beberapa program lain. Carta organisasi Syarikat Subsidiari adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 23
CARTA ORGANISASI SYARIKAT SUBSIDIARI



Pada pandangan Audit, RISDA telah mewujudkan struktur organisasi yang jelas untuk membolehkannya melaksanakan program Tanam Semula Secara Komersial.

9.4.1.2 Kaedah Pelaksanaan

Bahagian Tanam Semula dan Perladangan telah menetapkan 2 kaedah pelaksanaan Tanam Semula Secara Komersial yang melibatkan RISDA dan Syarikat Subsidiari. Kaedah ini meliputi tugas dan tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh kedua pihak.

a. Peringkat RISDA

- i. RISDA akan mengenal pasti kawasan dengan mengumpul data dan maklumat berhubung dengan pekebun kecil getah, sosio ekonomi, peta lakaran kawasan/topo dan sebagainya. Maklumat ini akan dicatatkan dalam daftar pekebun kecil.
- ii. Pembantu Pertanian akan membuat cadangan penubuhan projek Tanam Semula Secara Komersial kepada Pegawai RISDA Daerah.
- iii. Satu kajian kemungkinan akan disediakan merangkumi analisis kewangan, kesesuaian tanah, lokasi dan keadaan muka bumi. Kertas kajian tersebut akan diserahkan kepada Pegawai RISDA Negeri.
- iv. Pegawai RISDA Negeri akan menimbangkan dan meluluskan penubuhan projek Tanam Semula Secara Komersial.

- v. RISDA akan menjalankan kempen dan penerangan bersama Syarikat Subsidiari dan pemimpin tempatan kepada bakal peserta.
- vi. RISDA akan memproses permohonan tanam semula bagi tuan tanah yang bersetuju untuk menyertai program tersebut.
- vii. Kawasan berkenaan akan diserahkan kepada Syarikat Subsidiari untuk dibangunkan.

b. Peringkat Syarikat Subsidiari

Sebaik sahaja tanah dikenal pasti dan diluluskan, ia diserahkan kepada Syarikat Subsidiari untuk dibangunkan. Prosedur yang seterusnya adalah seperti berikut:-

- i. Melantik kontraktor dan menentukan keperluan bekalan input pertanian seperti baja, benih, kimia, sistem torehan intensiti rendah dan peralatan torehan.
- ii. Memastikan kerja dijalankan mengikut jadual dan spesifikasi serta menyediakan laporan kemajuan.
- iii. Membuat tuntutan bayaran kemajuan kepada RISDA berasaskan bajet ladang tahunan setelah membuat lawatan pengesahan ladang terhadap lot yang menerima bantuan tanam semula.
- iv. Penyelenggaraan ladang dijalankan mengikut jadual dan spesifikasi kontrak.
- v. Penyeliaan dan pengawasan hendaklah dilakukan kepada kerja torehan/penuaian hasil, amalan teknologi pengeluaran, prasarana pengeluaran dan penyeliaan pekerja.

Pada pandangan Audit, RISDA mempunyai panduan kerja yang jelas dengan menggariskan tanggungjawab serta tugas yang perlu dilaksanakan oleh pihak RISDA dan Syarikat Subsidiari bagi melaksanakan pengurusan program Tanam Semula Secara Komersial.

9.4.1.3 Tatacara Pengurusan Program

Bagi membolehkan pengurusan program Tanam Semula Secara Komersial dilaksanakan dengan teratur dan berkesan, Bahagian Tanam Semula dan Perladangan menetapkan kelayakan dan syarat penyertaan seperti berikut :-

a. Pemilihan Peserta

Akta Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) 1972 menetapkan bahawa pekebun kecil yang layak menyertai program Tanam Semula Secara Komersial dan mendapat bantuan tanam semula ini hendaklah terdiri daripada pekebun kecil yang memiliki tanah kurang daripada 40.5 hektar dan keadaan kebun mereka terdiri daripada pokok getah tua yang tidak ekonomik untuk diusahakan. Bantuan tanam semula diberikan dalam bentuk benih, baja, racun kimia dan sebagainya dan juga wang tunai.

b. Syarat Penyertaan/Penubuhan

Bagi mendapatkan penyertaan pekebun kecil dan menubuhkan sesebuah projek Tanam Semula Secara Komersial, beberapa syarat seperti berikut perlu dipatuhi :-

- i. Sesebuah projek Tanam Semula Secara Komersial tidak boleh kurang daripada 10 hektar dari segi keluasan.
- ii. Pekebun kecil/tuan tanah bersetuju menandatangani perjanjian dengan Syarikat Subsidiari.
- iii. Jawatankuasa antara RISDA dan syarikat subdiari di peringkat daerah/jajahan perlu ditubuhkan.
- iv. Tuan tanah bersetuju melantik Syarikat Subsidiari sebagai wakil kuasa untuk menerima bantuan tanam semula bagi membiayai kos pembangunan Tanam Semula Secara Komersial.
- v. Tuan tanah membenarkan Syarikat Subsidiari menggunakan hasil daripada jualan kayu getah sebagai sebahagian pembiayaan pembangunan.
- vi. Tuan tanah tidak boleh menukar sesuatu kaedah pengurusan kepada kaedah lain kecuali kesemua tuan tanah projek

Tanam Semula Secara Komersial yang berkenaan bersetuju dan Syarikat Subsidiari meluluskannya.

c. Denda

Denda akan dikenakan kepada tuan tanah atau Syarikat Subsidiari jika salah satu pihak gagal mematuhi perjanjian yang telah ditandatangani. Sebagai contoh, jika tuan tanah ingkar daripada meneruskan penyertaan program Tanam Semula Secara Komersial bagi peringkat pembangunan, tuan tanah dikehendaki membayar denda kepada Syarikat Subsidiari pada kadar RM8,000 sehektar manakala jika Syarikat Subsidiari gagal menyempurnakan tanggungjawabnya sebagai Pengurus disebabkan kelemahannya sendiri maka segala tanggungan dan kerugian terletak ke atas Syarikat Subsidiari.

d. Pengagihan Pulangan Keuntungan

Pulangan keuntungan Tanam Semula Secara Komersial boleh diagihkan kepada peserta mengikut beberapa kaedah seperti di bawah. Peserta hanya boleh memilih satu kaedah sahaja bagi sesebuah projek untuk satu tempoh jangka masa.

i. Kaedah Upah Mengurus

Mengikut kaedah ini peserta akan dikenakan upah mengurus bagi setiap hektar tanah mereka yang diuruskan oleh Syarikat Subsidiari, dan peserta akan menerima kesemua keuntungan bersih setelah ditolak kos urusan, upah mengurus dan komisen (jualan semua jenis hasil dan nilai belian input pertanian) yang dipersetujui. Upah mengurus ladang dipecahkan kepada 2 peringkat :-

- peringkat pembangunan RM13.00/hektar/bulan
- peringkat hasil RM21.00/hektar/bulan

ii. Kaedah Pembahagian Keuntungan

Mengikut kaedah ini keuntungan bersih diagih mengikut kadar yang dipersetujui antara peserta dan Syarikat Subsidiari setelah ditolak semua kos. Kadar pengagihan ini adalah mengikut jenis tanaman seperti di jadual berikut :-

JADUAL 37
KADAR PEMBAHAGIAN KEUNTUNGAN ANTARA
TUAN TANAH DENGAN SYARIKAT SUBSIDIARI

JENIS TANAMAN	KADAR (%)	
	TUAN TANAH	SYARIKAT SUBSIDIARI
Getah	70	30
Kelapa Sawit	60	40

iii. Kaedah Sewa Pajak

Mengikut kaedah ini peserta menerima bayaran tetap bulanan yang telah dipersetujui bersama dengan Syarikat Subsidiari. Manakala kesemua perbelanjaan projek akan ditanggung oleh Syarikat Subsidiari.

Pada pandangan Audit, RISDA mempunyai tatacara pengurusan program Tanam Semula Secara Komersial yang baik dan menyeluruh kerana merangkumi aspek seperti perundangan, peraturan tanam semula, kewangan dan penyelenggaraan rekod.

9.4.1.4 Rancangan Kerja Tahunan

- a. Pada peringkat awal Rancangan Malaysia Ketujuh, program Tanam Semula Secara Komersial lebih tertumpu kepada tanaman kelapa sawit. Ini bertujuan meningkatkan pendapatan pekebun kecil serta menangani masalah kebun getah terbiar kerana harga kelapa sawit pada masa itu adalah tinggi. Pekebun kecil yang menanam semula dengan tanaman kelapa sawit akan memperolehi bantuan tanam semula bernilai RM4,447 sehektar dengan pembayaran dibuat sebanyak 4 kali ansuran. Bahagian Tanam Semula dan Perladangan telah merancang 45,603 hektar tanah untuk dimajukan dari tahun 1999 hingga 2001.
- b. Bagaimanapun, di bawah Rancangan Malaysia Kelapan, dasar Kerajaan telah berubah yang mana RISDA perlu menumpukan lebih perhatian kepada tanaman getah dengan matlamat seluas 20,000 hektar setiap tahun. Kadar bantuan yang diberi kepada pekebun kecil yang menanam getah mulai bulan Januari 2003 adalah bernilai RM7,000 sehektar dengan pembayaran sebanyak 6 kali ansuran. Perancangan Tanam Semula Secara Komersial mengikut hektar dari tahun 1999 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 38
MATLAMAT PROGRAM TANAM SEMULA
SECARA KOMERSIAL

TAHUN	HEKTAR YANG AKAN DIBANGUNKAN
1999	14,750
2000	16,853
2001	15,000
2002	20,000
2003	20,000
JUMLAH	86,603

- c. Jumlah keluasan kawasan sasaran yang dirancang telah dikurangkan daripada 16,853 hektar pada tahun 2000 menjadi 15,000 hektar pada tahun 2001.

Pihak RISDA memaklumkan pada tahun 2001, Kerajaan hanya memperakukan peruntukan untuk melaksanakan Program Tanam Semula Berturut dan Tanam Semula Getah ke Getah Intergrasi. Tiada peruntukan disediakan untuk program Tanam Semula Getah ke tanaman lain.

9.4.1.5 Keperluan Kewangan

- a. RISDA memperoleh pembiayaan daripada Kerajaan melalui program Bantuan Tanam Semula. Berdasarkan Rancangan Malaysia Ketujuh yang bermula pada tahun 1996, sejumlah RM637.40 juta telah diluluskan untuk program tanam semula serta aktiviti yang berkaitan dengannya.
- b. Bagaimanapun, semasa Rancangan Malaysia Kelapan, dasar Kerajaan telah menetapkan bahawa tiada bantuan diberi bagi tanam semula selain daripada getah tetapi Mesyuarat Jemaah Menteri telah bersetuju dan memperakukan tanam semula getah ke tanaman lain yang diluluskan pada tahun 2001 dibiayai melalui Bantuan Langsung Kerajaan.

9.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Setakat bulan Disember 2003, Bahagian Tanam Semula dan Perladangan (Ibu Pejabat) telah diperuntukkan 45 jawatan pelbagai gred. Kedudukan perjawatan yang diluluskan mengikut kumpulan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 39
PERJAWATAN TAHUN 2003
BAHAGIAN TANAM SEMULA DAN PERLADANGAN

KUMPULAN	BILANGAN JAWATAN DILULUSKAN
Pengurusan & Profesional	8
Sokongan	37
JUMLAH	45

- b. Syarikat Subsidiari juga diperuntukkan 628 jawatan pelbagai gred untuk melaksanakan program ini.
- c. RISDA perlu merancang dan mengendalikan kursus, latihan, bengkel dan seminar bagi menambahkan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat supaya mereka dapat memberi khidmat nasihat kepada pegawai syarikat dan peserta. Pada awal pelancaran program Tanam Semula Secara Komersial, Bahagian Pentadbiran dan Pengurusan Sumber Manusia RISDA telah menganjurkan beberapa kursus kefahaman mengenai Garis Panduan Tanam Semula Secara Komersial kepada pegawai RISDA dan Syarikat Subsidiari. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati tiada program latihan dirancang berhubung dengan pengendalian program ini.

9.4.1.7 Kaedah Pemantauan

Program Tanam Semula Secara Komersial dipantau di 3 peringkat iaitu Kementerian Pembangunan Luar Bandar, RISDA meliputi Ibu Pejabat, Negeri dan Unit Naziran. Pada pandangan Audit, mekanisme pemantauan yang diwujudkan terhadap program adalah memadai.

Pada umumnya, RISDA mempunyai perancangan yang baik untuk melaksanakan program Tanam Semula Secara Komersial. Bagaimanapun, pihak RISDA perlu merancang latihan yang berkaitan tugas pegawai berkenaan bagi membolehkan mereka menjalankan tugas dengan lebih cekap dan berkesan. Polisi yang menetapkan bahawa tiada bantuan diberi selain daripada getah perlu jelas supaya sasaran yang dirancang dapat dicapai.

9.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik seperti struktur organisasi, tatacara pengurusan program, peraturan dan aliran kerja dapat membantu RISDA melaksanakan program Tanam Semula Secara Komersial dengan teratur.

Pemeriksaan Audit terhadap pelaksanaan Tanam Semula Secara Komersial mendapati perkara berikut :-

9.4.2.1 Kaedah Pelaksanaan

a. Penyediaan Kajian Kemungkinan

Berdasarkan Garis Panduan Tanam Semula Secara Komersial, penyediaan kajian kemungkinan bagi kawasan yang telah dikenal pasti ini adalah tanggungjawab Pegawai RISDA Daerah atau Pengurus Syarikat Subsidiari. Pihak Audit mendapati beberapa kajian kemungkinan di Pejabat Daerah RISDA Negeri Sembilan Barat disediakan oleh pegawai yang berjawatan lebih rendah daripada jawatan Pegawai RISDA Daerah atau Pengurus Syarikat Subsidiari.

Menurut pihak RISDA, pegawai kanan yang mempunyai pengalaman dalam pembangunan ladang yang bertugas di pejabat RISDA daerah juga bertanggungjawab menyediakan kajian kemungkinan.

Pada pandangan Audit, kajian kemungkinan ini sepatutnya disediakan oleh Pegawai RISDA Daerah/Pengurus Syarikat Subsidiari sebagaimana yang disarankan dalam Garis Panduan Tanam Semula Secara Komersial. Ini adalah bagi memastikan kajian kemungkinan yang dijalankan adalah teratur dan lengkap supaya kawasan yang akan dibangunkan adalah berdaya maju dan menguntungkan.

b. Persediaan Tanah

Bagi memastikan kualiti pemeriksaan yang biasa dilakukan oleh Juruteknik Pertanian RISDA berada pada tahap yang tinggi, Arahan Ketua Pengarah Bilangan 10 Tahun 1998 mengenai pemeriksaan pengesahan ladang oleh pegawai kanan RISDA telah dikeluarkan. Mengikut Arahan ini, Pegawai RISDA Daerah dan Pegawai RISDA Negeri hendaklah menetapkan bahawa 5% daripada jumlah pemeriksaan yang dijalankan bagi sesuatu tahun hendaklah dibuat oleh pegawai kanan RISDA.

Semakan Audit terhadap rekod di pejabat RISDA Daerah Negeri Sembilan Barat mendapati Arahan ini dipatuhi yang mana pegawai yang berkenaan dikehendaki mengemukakan maklumat kepada Pegawai RISDA Daerah dan Pegawai RISDA Negeri setiap bulan. Adalah didapati RISDA tidak menghadapi masalah yang ketara untuk memperolehi tanah bagi program ini.

9.4.2.2 Tatacara Pengurusan Program

a. Pemilihan Peserta

Semua peserta yang ingin menyertai program Tanam Semula Secara Komersial perlu mengisi maklumat peribadi serta tanah yang akan dibangunkan. Setelah itu, Pegawai RISDA akan memeriksa tanah tersebut bagi memastikan semua maklumat yang dinyatakan dalam borang berkenaan adalah betul. Berdasarkan semakan Audit terhadap 60 borang permohonan adalah didapati kesemua peserta memenuhi syarat yang ditetapkan.

b. Surat Perjanjian Penyertaan

Surat perjanjian projek Tanam Semula Secara Komersial antara pekebun kecil dengan Syarikat Subsidiari merupakan dokumen penting yang perlu diberi perhatian. Mengikut syarat penyertaan, tuan tanah bagi sesebuah projek Tanam Semula Secara Komersial dikehendaki memilih hanya satu jenis kaedah pengagihan pulangan iaitu sama ada upah mengurus, pembahagian keuntungan atau sewa pajak tanah. Semakan Audit terhadap surat perjanjian di Pejabat RISDA Daerah Sg. Petani, mendapati 21 daripada 30 tuan tanah yang menandatangani perjanjian bagi projek di Kg. Lubuk Serunai, Kg. Sg. Senam, Tanah Hitam dan Nakbi telah memilih kaedah yuran pengurusan. Beberapa peserta lain pula bagi kawasan Tanam Semula Secara Komersial yang sama telah memilih kaedah upah mengurus. Kaedah bagi yuran pengurusan tidak dinyatakan dalam Tatacara Pengurusan Program. Dua jenis perjanjian ini mempunyai klausa yang berbeza dari segi tafsiran, balasan dan isi kandungan.

Menurut pihak RISDA perbezaan ini wujud disebabkan perjanjian telah disediakan sebelum Tatacara Pengurusan Program dikeluarkan.

c. Kaedah Upah Mengurus dan Pembahagian Keuntungan

Mengikut Tatacara Pengurusan Program, terdapat 3 kaedah pengagihan pulangan keuntungan iaitu kaedah upah mengurus, pembahagian keuntungan dan sewa pajak. **Pihak Audit mendapati hanya Kaedah Upah Mengurus dan Pembahagian Keuntungan dipilih manakala Kaedah Sewa Pajak tidak mendapat sambutan daripada peserta. Pada kebiasaannya, Kaedah Upah Mengurus digunakan bagi projek baru manakala Kaedah Pembahagian Keuntungan diguna bagi**

projek yang diambil alih pengurusannya dari program Tanam Semula Berkelompok yang telah mengeluarkan hasil.

9.4.2.3 Pengusahaan Keluasan Tanah

- a. Sehingga bulan Disember 2003, Syarikat Subsidiari telah menguruskan sebanyak 716 projek Tanam Semula Secara Komersial meliputi kawasan seluas 32,465.48 hektar membabitkan 16,180 peserta. Jadual berikut menunjukkan kedudukan projek mengikut zon yang telah dilaksanakan setakat bulan Disember 2003.

JADUAL 40
KEDUDUKAN PROJEK TANAM SEMULA SECARA KOMERSIAL
YANG DIURUSKAN OLEH SYARIKAT SUBSIDIARI
SETAKAT BULAN DISEMBER 2003

ZON	BILANGAN PROJEK TANAM SEMULA SECARA KOMERSIAL	BILANGAN PESERTA	LUAS (Hektar)
Utara	243	5,172	9,441.54
Tengah	69	2,560	5,487.36
Timur	193	3,373	7,672.43
Selatan	211	5,075	9,864.15
JUMLAH	716	16,180	32,465.48

- b. Menurut perancangan, matlamat keluasan yang akan dibangunkan bagi tahun 1999 hingga 2003 adalah seluas 86,603 hektar tetapi keluasan sebenar yang dibangunkan hanya 32,465.48 hektar atau 37.5%. Perbezaan antara keluasan yang dirancang dengan keluasan sebenar dibangunkan bagi program ini adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 41
PERBEZAAN ANTARA KELUASAN YANG DIRANCANG DENGAN
KELUASAN SEBENAR YANG DIBANGUNKAN

TAHUN	DIRANCANGKAN (Hektar)	DIBANGUNKAN (Hektar)	KURANGAN (Hektar)
1999	14,750	13,407.24	(1,342.76)
2000	16,853	11,989.18	(4,863.82)
2001	15,000	5,921.03	(9,078.97)
2002	20,000	814.55	(19,185.45)
2003	20,000	333.48	(19,666.52)
JUMLAH	86,603	32,465.48	(54,137.52)

- c. Berdasarkan maklumat di atas, adalah didapati perbezaan yang ketara antara perancangan asal dengan pencapaian yang sebenar khususnya bagi tahun 2002 dan 2003. Pihak RISDA menjelaskan bahawa peruntukan yang diluluskan adalah terhadap dan tidak dapat membiayai keluasan hektar yang dirancang. Polisi Kerajaan menetapkan tiada bantuan diberi bagi tanaman semula selain daripada getah. Program ini juga tidak mendapat sambutan yang menggalakkan daripada tuan tanah.

Pihak Audit mendapati daftar ladang hendaklah diselenggara bagi merekod kerja penyelenggaraan yang telah dijalankan. Oleh itu, tugas penyeliaan dan pemantauan ladang dapat dijalankan dengan cekap dan teratur. Lawatan Audit ke Pejabat RISDA Daerah Sg. Petani mendapati kesemua 64 buah projek Tanam Semula Secara Komersial di Daerah ini tidak mempunyai daftar ladang. Hasil temu bual dengan Pengurus Syarikat Subsidiari Daerah Sungai Petani mendapati daftar ladang tidak disediakan bagi kesemua projek Tanam Semula Secara Komersial di Daerah tersebut kerana kebanyakan projek diselia oleh Juruteknik Pertanian RISDA yang terdiri daripada kakitangan RISDA.

Pihak RISDA memaklumkan mulai tahun 2004 semua projek Tanam Semula Secara Komersial telah diurus oleh penyelia ladang yang ditempatkan di Syarikat Subsidiari dan mereka bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan daftar di ladang.

- d. Mengikut garis panduan Tanam Semula Secara Komersial, apabila sesebuah kawasan diberi kelulusan penubuhan Tanam Semula Secara Komersial dan peserta telah menandatangani surat perjanjian dengan Syarikat Subsidiari, adalah menjadi tanggungjawab pihak Syarikat Subsidiari menguruskan dan menyelia kawasan tersebut daripada peringkat pembangunan hingga ke peringkat pengeluaran hasil. Bagaimanapun, tugas penyeliaan kawasan Tanam Semula Secara Komersial dijalankan oleh Juruteknik Pertanian RISDA secara separuh masa sahaja. Sebagai imbuhan terhadap tugas penyeliaan yang telah dijalankan oleh pegawai ini, pihak Syarikat Subsidiari akan membayar elaun pada kadar RM1.25 satu hektar/sebulan.

Penyelia kawasan perlu memberi tumpuan kepada projek ini memandangkan ia akan mengeluarkan hasil tidak berapa lama lagi. **Pihak Audit berpendapat RISDA perlu menyerahkan tanggungjawab penyeliaan ini sepenuhnya kepada Syarikat Subsidiari.**

9.4.2.4 Penyelenggaraan Rekod/Fail Projek

- a. Adalah perlu diwujudkan sebuah fail bagi menyimpan semua maklumat dan surat menyurat berkaitan dengan setiap projek. Lawatan Audit ke Pejabat RISDA Daerah Kedah Tengah, Manjung dan Negeri Sembilan Barat mendapati fail berkenaan telah diwujudkan bagi semua projek yang ditubuhkan, akan tetapi maklumat yang disimpan tidak lengkap. Hanya butiran penting peserta projek direkodkan iaitu nama tuan tanah, alamat, nombor kad pengenalan dan maklumat mengenai tanah berkenaan. Pengauditan seterusnya mendapati beberapa rekod penting ada disediakan seperti Borang Cadangan Penubuhan Tanam Semula Secara Komersial, Kajian Kemungkinan, Sijil Penyiapan Kerja serta baucar bayaran tetapi dokumen tersebut tidak disimpan dalam fail projek.
- b. Daftar Cadangan Dan Tindakan Penubuhan Tanam Semula Secara Komersial Peringkat Pembantu Pertanian Kawasan hendaklah disediakan untuk merekod perancangan dan tindakan penubuhan sesebuah projek Tanam Semula Secara Komersial. Ia bermula daripada mengenal pasti kawasan hingga pembangunan Tanam Semula Secara Komersial. Daripada temu bual dengan pegawai RISDA, pihak Audit dimaklumkan Daftar tersebut tidak disediakan.

Pada pendapat Audit, semua dokumen yang berkaitan dengan sesuatu projek hendaklah disimpan dalam satu fail yang sama bagi memudahkan rujukan.

9.4.2.5 Keberkesanan Kemajuan Program Tanam Semula Secara Komersial

- a. RISDA telah menetapkan anggaran tahunan pengeluaran tanaman kelapa sawit dan getah masing-masing bagi setiap hektar adalah 20 tan metrik bagi kelapa sawit dan 1,500 kilogram bagi getah. Daripada 32,465.48 hektar tanah yang telah disediakan oleh RISDA bagi program Tanam Semula Secara Komersial seluas 30,845.43 hektar telah ditanam dengan kelapa sawit dan 1,620.05 hektar ditanam dengan getah.

Pihak Audit mendapati tanaman yang mula diusahakan selepas pelancaran program Tanam Semula Secara Komersial pada tahun 1999 belum mendatangkan hasil yang memuaskan dan pembahagian keuntungan belum bermula.

Kebanyakan ladang masih dalam peringkat *scout harvesting* (tuai permulaan) dan hasilnya digunakan untuk mengurangkan kos mengurus. Ladang yang dibangunkan sebelum tahun 1999 di bawah program Tanam Semula Berkelompok telah diambil alih pengurusannya oleh Syarikat Subsidiari sebagai projek Tanam Semula Secara Komersial. Kebanyakan ladang tersebut telah mengeluarkan hasil dan pembahagian keuntungan telah dibuat.

- b. Lawatan Audit ke Tanam Semula Secara Komersial Budiman, Kg Gajah, Perak mendapati 5% sahaja kawasan ini ditanam dengan kelapa sawit manakala 95% adalah terbiar. Hasil daripada temu bual dengan penyelia stesen, adalah didapati kerja pembangunan telah ditangguhkan lebih dari 2 tahun kerana kawasan tersebut ditenggelami air. Bagi tempoh 2 bulan iaitu bulan Oktober dan November 2003, kawasan Tanam Semula Secara Komersial ini telah 3 kali dinaiki air daripada limpahan Sungai Kinta. Kejadian banjir yang kerap telah mengakibatkan kemusnahan pokok kelapa sawit seperti di **Gambar 5 dan 6**.

GAMBAR 5



GAMBAR 6



Tanam Semula Secara Komersial Budiman, Kg. Gajah, Perak

Setakat bulan Oktober 2003, kos bagi membangunkan kawasan ini berjumlah RM475,811 manakala kelayakan bantuan tanam semula hanya sejumlah RM217,834. Ini bermakna pinjaman '*top-up credit*' daripada Syarikat Subsidiari berjumlah RM257,977.

Pada pandangan Audit, RISDA hendaklah mendapat nasihat terlebih dahulu daripada Jabatan Pengairan dan Saliran dan Jabatan Pertanian tentang kesesuaian untuk program Tanam Semula Secara Komersial. Ini bagi memastikan kawasan tersebut bersesuaian dan mempunyai saluran yang baik

terutamanya bagi kawasan yang rendah dan berhampiran sungai.

- c. Tanam Semula Secara Komersial Changkat Cermin 2, Ayer Tawar, Perak seperti di **Gambar 7** telah dibangunkan pada bulan Mei 1998 dan mula ditanam pada bulan Oktober 1998. Keluasan tanah adalah 61.01 hektar dengan seramai 44 peserta.

GAMBAR 7



***Tanam Semula Secara Komersial
Changkat Cermin 2,
Ayer Tawar, Perak***

Semakan Audit terhadap daftar ladang mendapati ladang tersebut mula mengeluarkan hasil pada bulan April 2001. Kedudukan pendapatan dan perbelanjaan bagi Tanam Semula Secara Komersial Changkat Cermin 2 adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 42
KEDUDUKAN PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
TANAM SEMULA SECARA KOMERSIAL CHANGKAT CERMIN 2**

TAHUN	PENCAPAIAN TAN METRI K/ HEKT AR	PENDAPATAN (RM)	PERBELANJAAN (RM)	UNTUNG (RM)
2001	2.36	19,046.25	7,187.50	11,858.75
2002	8.55	126,765.68	26,982.00	99,783.68
2003	12.55	204,390.58	38,294.50	166,096.08
JUMLAH	-	350,202.51	72,464.00	277,738.51

Berdasarkan surat perjanjian antara tuan tanah dengan Syarikat Subsidiari bayaran dividen akan dibayar apabila skim memasuki peringkat hasil iaitu 60 bulan dari tarikh perjanjian ditandatangani dan kawasan Tanam Semula Secara Komersial tersebut memperoleh keuntungan bersih bulanan. Pihak Audit mendapati

setakat bulan Disember 2003, bayaran dividen belum dikeluarkan.

- d. Tanam Semula Secara Komersial Kg. Gamin, Jempol di Daerah Kuala Pilah seperti di **Gambar 8** mempunyai keluasan tanah 161.52 hektar dengan seramai 118 peserta.

GAMBAR 8



*Tanam Semula Secara Komersial Kg. Gamin,
Jempol, Negeri Sembilan*

Semakan Audit terhadap daftar ladang mendapati pokok kelapa sawit telah ditanam pada bulan September 2002 dan kerja penyenggaraan kawasan bagi pusingan ke 6 telah sempurna dilakukan bagi keseluruhan kawasan pada bulan Ogos 2003. Bagaimanapun, kerja sulaman hanya dapat disempurnakan pada bulan April 2004.

- e. Kawasan Tanam Semula Secara Komersial Lubuk Kempas 2 seperti di **Gambar 9**, terletak di Daerah Negeri Sembilan Barat. Ia mempunyai keluasan 119.60 hektar dengan bilangan peserta seramai 77 orang. Kawasan ini telah mula ditanam pada tahun 1997 di bawah program Tanam Semula Secara Berkelompok. Pengurusannya telah diambil alih oleh Syarikat Subsidiari sebagai projek Tanam Semula Secara Komersial dan mula dituai pada bulan Ogos 1999. Projek ini telah mendapat anugerah penghasilan sawit terbaik pada tahun 2002.

GAMBAR 9



Tanam Semula Secara Komersial Lubuk Kempas 2

Jadual berikut menunjukkan penghasilan kelapa sawit bagi Tanam Semula Secara Komersial Lubuk Kempas 2 dari tahun 2001 hingga bulan Disember 2003.

**JADUAL 43
HASIL KELAPA SAWIT TANAM SEMULA SECARA KOMERSIAL
LUBUK KEMPAS 2**

TAHUN	PENCAPAIAN TAN METRIK/ HEKTAR	PENCAPAIAN KESELURUHAN KAWASAN TAN METRIK	PERATUS KAWASAN DITUAI (%)
2001	17.42	1,666.72	80
2002	19.76	2,008.79	85
2003	23.64	2,818.85	100

Norma yang ditetapkan oleh Syarikat Subsidiari bagi setiap hektar kelapa sawit ialah 18 tan metrik. Manakala norma yang ditetapkan oleh Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) bagi mendapat anugerah penghasilan kelapa sawit terbaik adalah 30 tan metrik sehektar. Semakan Audit terhadap daftar ladang mendapati pencapaian bagi tahun 2003 telah melepasi norma Syarikat Subsidiari iaitu 23.64 tan metrik sehektar. Temu bual dengan pengurus berkenaan mendapati faktor tanah dan baja adalah amat penting bagi mencapai norma yang ditetapkan oleh MPOB. Pihak Audit juga mendapati setakat bulan September 2003 peserta projek Tanam Semula Secara Komersial Lubuk Kempas 2 telah mendapat dividen berjumlah RM526,094 daripada Syarikat Subsidiari.

Secara keseluruhannya, program ini telah berjaya membangunkan tanah ladang yang berkemungkinan tidak akan diusahakan kerana kebanyakan tuan tanah telah lanjut usia dan uzur manakala anak mereka kurang berminat dalam bidang pertanian. Kebanyakan projek Tanam Semula Secara Komersial mula diusahakan pada tahun pelancarannya iaitu tahun 1999 ditanam dengan kelapa sawit, kebiasaannya mula mengeluarkan hasil pada usia 3 tahun. Semasa lawatan Audit ke ladang mendapati kebanyakan pokok berada di peringkat *scout harvesting* (tuai permulaan), dengan demikian penilaian yang tepat terhadap pendapatan peserta tidak dapat dilaksanakan. Tambahan pula bagi tempoh 5 tahun yang pertama, semua hasil daripada tuaian sekiranya ada akan digunakan untuk mengurangkan kos pembangunan atau penyelenggaraan. Pembahagian dividen akan hanya dibuat apabila mendapat hasil bersih iaitu setelah tamatnya tempoh 5 tahun tersebut. Bagaimanapun, keluasan tanah yang dibangunkan bagi program tersebut agak jauh berkurangan dari apa yang dirancang.

9.4.2.6 Peruntukan Dan Perbelanjaan

Peruntukan dan perbelanjaan bagi melaksanakan aktiviti program tanam semula bagi tempoh tahun 2000 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 44
KEDUDUKAN PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN
PROGRAM TANAM SEMULA

TAHUN	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	PERATUSAN (%)
2000	145.00	142.17	98.1
2001	102.28	100.72	98.5
2002	118.07	93.57	79.3
2003	50.68	146.24	288.6

Bagi tahun 2003, peruntukan bantuan tanam semula yang telah diluluskan adalah berjumlah RM50.68 juta sedangkan perbelanjaan sebenar berjumlah RM146.24 juta. Bagi menampung kekurangan tersebut, RISDA menggunakan sumber dalaman. Pihak Audit mendapati perkara ini telahpun dibincangkan semasa mesyuarat Pengarah Operasi pada bulan Mac 2003 dan RISDA juga telah memohon peruntukan tambahan daripada Kementerian Pembangunan Luar Bandar.

Pada pandangan Audit, peruntukan tanam semula yang diterima tidak mencukupi bagi membangunkan sesebuah projek Tanam Semula Secara Komersial. Tanpa sokongan dan bantuan daripada Kerajaan, program Tanam Semula Secara Komersial ini tidak akan dapat mencapai matlamat dan sasaran yang telah ditetapkan.

9.4.2.7 Guna Tenaga dan Latihan

- a. Guna tenaga yang mencukupi adalah perlu bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang dengan berkesan. Bahagian Tanam Semula dan Perladangan telah mengisi 26 jawatan daripada 45 jawatan yang diluluskan. Manakala bagi Syarikat Subsidiari, daripada 628 jawatan yang diperlu bagi melaksanakan projek di bawah kendaliannya, sebanyak 517 perjawatan atau 82% telah diisi manakala kekosongan jawatan adalah sebanyak 111. Kekosongan jawatan yang paling ketara adalah bagi kumpulan eksekutif sebanyak 52% diikuti dengan jawatan perkeranian sebanyak 23% dan sokongan sebanyak 21%. Analisis kedudukan jawatan yang diluluskan/diisi mengikut kumpulan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 45
KEDUDUKAN PERJAWATAN SYARIKAT SUBSIDIARI TAHUN 2003

KUMPULAN	BILANGAN JAWATAN		KEKOSONGAN JAWATAN	
	DILULUS	DIISI	BILANGAN	%
Pengurus Besar	1	1	-	-
Ketua Jabatan	8	8	-	-
Pengawal Zon	4	4	-	-
Pengurus	53	47	6	11
Eksekutif	42	20	22	52
Perkeranian	169	130	39	23
Teknikal (Penyelia)	312	276	36	12
Sokongan	39	31	8	21
JUMLAH	628	517	111	18

Menurut pihak RISDA, daripada 111 kekosongan jawatan, 51 jawatan terlibat secara langsung dengan Tanaman Semula Secara Komersial, baki 60 jawatan terlibat dengan pemasaran, khidmat kontrak dan perniagaan tani. Syarikat Subsidiari telah berusaha untuk memenuhi keperluan perjawatan ini dengan mengemukakan permohonan untuk mendapatkan kakitangan daripada RISDA.

Pada pandangan Audit, pihak pengurusan Syarikat Subsidiari hendaklah bertindak segera mengisi kekosongan jawatan yang berkaitan dengan pengurusan Program Tanam Semula Secara Komersial. Ini adalah bagi mengelakkan prestasi program daripada terjejas.

- b. Analisis kedudukan perjawatan Syarikat Subsidiari mengikut zon setakat bulan Disember 2003 mendapati taburan kakitangan Syarikat Subsidiari adalah tidak seimbang yang mana seramai 91 kakitangan Syarikat Subsidiari dikehendaki mengendalikan Zon Tengah yang mempunyai kawasan seluas 20,462 hektar berbanding Zon Selatan yang mempunyai kawasan seluas 17,316 hektar dan bilangan kakitangan hanya 115 orang. Bagi Zon Timur seramai 119 kakitangan Syarikat Subsidiari mengendalikan kawasan seluas 15,831 hektar berbanding Zon Selatan. Jadual berikut menunjukkan analisis kedudukan perjawatan Syarikat Subsidiari mengikut zon.

JADUAL 46
KEDUDUKAN PERJAWATAN SYARIKAT SUBSIDIARI MENGIKUT
ZON SETAKAT BULAN DISEMBER 2003

ZON	BILANGAN PROJEK TANAM SEMULA SECARA KOMERSIAL	LUAS (Hektar)	BILANGAN KAKITANGAN
Utara	243	23,914	141
Tengah	69	20,462	102
Timur	193	15,831	119
Selatan	211	17,316	115
JUMLAH	716	77,523	477

Menurut pihak RISDA, ketidakseimbangan dari segi taburan antara penyelia dengan kakitangan wujud disebabkan lot tanah berselerak dan di kawasan pedalaman.

- c. Semakan lanjut senarai maklumat kakitangan Syarikat Subsidiari di Daerah Manjung mendapati pengagihan kakitangan yang ditugaskan untuk menyelia ladang adalah tidak mencukupi berbanding dengan keluasan sedia ada. Mengikut norma Syarikat Subsidiari seorang kakitangan Gred Khas ditugaskan untuk menyelia kawasan seluas 350 hektar, Gred 1:300 hektar dan Gred 2:250 hektar. Bagi mengatasi kekurangan tersebut, Juruteknik Pertanian RISDA yang merupakan kakitangan RISDA telah diminta untuk menjalankan kerja penyeliaan dan diberi imbuhan tertentu. Walaupun tugas tersebut dijalankan secara separuh masa, amalan ini tidak digalakkan kerana mengganggu tugas hakiki kakitangan berkenaan. Analisis perbezaan antara

keluasan sebenar dengan norma keluasan Syarikat Subsidiari yang ditetapkan berkenaan penyeliaan bagi jawatan gred yang tertentu adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 47
SENARAI PEGAWAI SYARIKAT SUBSIDIARI YANG DITUGASKAN
UNTUK MENYELIA LADANG DI DAERAH MANJUNG

JAWATAN	BILANGAN PROJEK	KELUASAN SEBENAR (Hektar)	NORMA SYARIKAT SUBSIDIARI (Hektar)
Gred Khas	8	400.95	350
Gred 1	9	454.66	300
Gred 2	8	446.99	250
Gred 2	8	270.01	250
Gred 2	10	370.76	250
Penyeliaan kawasan diagihkan kepada kakitangan di atas	11	384.57	

- d. Berkaitan dengan latihan kakitangan pula, pihak Audit berpendapat adalah penting Bahagian Sumber Manusia memastikan wujudnya kesinambungan beberapa kursus kefahaman di peringkat daerah mengenai pengurusan Tanam Semula Secara Komersial bagi peringkat pegawai bawahan. Ini adalah penting kerana terdapat pertukaran pegawai yang terlibat ke tempat lain dan pegawai yang hendak mengambil alih perlu mengetahui tugas yang akan dilaksanakannya.

9.4.3 PEMANTAUAN

Bagi memastikan program Tanam Semula Secara Komersial dilaksanakan dengan cekap dan teratur, pemantauan dibuat pada 3 peringkat.

9.4.3.1 Peringkat Kementerian

RISDA ada membuat pelaporan secara berkala mengenai prestasi perbelanjaan dan program pembangunan yang dilaksanakan. Pelaporan berkenaan dibentangkan semasa mesyuarat Jawatankuasa Pemantauan dan Jawatankuasa Pembangunan di peringkat Kementerian yang diadakan sekali setiap bulan. Dalam laporan tersebut, program Tanaman Semula Secara Komersial tidak ditunjukkan secara khusus kerana program tersebut merupakan salah satu daripada kaedah yang digunakan bagi program induk Tanam Semula. Oleh itu, maklumat bagi program tersebut dirangkumkan di bawah program induk Tanam Semula.

9.4.3.2. Peringkat RISDA

i. Jawatankuasa

Pihak Audit mendapati Jawatankuasa Pelaksanaan dan Pengesanan diwujudkan di peringkat Ibu Pejabat bagi memantau pelaksanaan Tanam Semula Secara Komersial. Manakala di peringkat Negeri/Daerah ada Jawatankuasa Pelaksanaan dan Pengesanan yang ditugaskan memantau pelaksanaan projek masing-masing. Ini adalah selaras dengan Garis Panduan Tanam Semula Secara Komersial yang menghendaki Jawatankuasa ditubuhkan di peringkat Negeri dan Daerah. Di peringkat Negeri, mesyuarat dipengerusikan oleh Pegawai RISDA Negeri dengan dihadiri oleh beberapa Pegawai RISDA Daerah dan Pengurus Syarikat Subsidiari, Pengurus beberapa Syarikat Subsidiari RISDA, Ketua Unit Perancangan, Ketua Unit Pentadbiran, Ketua Unit Pengembangan serta Timbalan Pegawai RISDA Negeri. Manakala di peringkat Daerah pula, mesyuarat dipengerusikan oleh Pegawai RISDA Daerah dengan dihadiri oleh seorang Pengurus Syarikat Subsidiari serta beberapa Penolong Pegawai Pertanian dan Ketua Stesyen RISDA. Pihak Audit juga mendapati Syarikat Subsidiari ada mengemukakan laporan bulanan mengenai kemajuan Tanam Semula Secara Komersial kepada Pegawai RISDA Daerah dan Pegawai RISDA Negeri untuk dibincangkan semasa mesyuaratnya.

ii. Lawatan Naziran

Sebagai kawalan dalaman, Bahagian Inspektorat dan Audit Dalam RISDA mengadakan beberapa lawatan naziran. Pihak Audit mendapati Bahagian ini telah mengadakan 5 lawatan naziran khusus untuk mengaudit Program Tanam Semula Secara Komersial. Pengauditan meliputi semakan proses permohonan; memeriksa kerja pembangunan; dan pencapaian hasil program ini. Jadual berikut menunjukkan lawatan naziran yang telah dijalankan.

JADUAL 48
LAWATAN YANG TELAH DIJALANKAN OLEH
BAHAGIAN INSPEKTORAT DAN AUDIT DALAM

TARIKH PENGAUDITAN DIJALANKAN	TEMPAT YANG DILAWATI	BILANGAN PEGAWAI TERLIBAT
25-29 Ogos 2003	PRD Larut Matang, Selama, Kerian, Perak	3
24-28 Ogos & 1 Sept 2003	PRD Hulu Terengganu	3
22-27 Sept 2003	PRD Kota Tinggi, Johor	4
22-26 Sept 2003	PRD Negeri Sembilan Barat	3
25-28 Mac 2002	PRD Manjung	5
21-25 Sept. 2003	PRD Kedah Tengah	2

Laporan pemerhatian hasil daripada lawatan telah dibincang dan dikemukakan kepada Pegawai RISDA Daerah berkenaan serta sesalinan dihantar kepada Pengarah Bahagian Tanam Semula dan Perladangan, Pegawai RISDA Negeri dan Pengurus Besar Syarikat Subsidiari.

9.4.3.3 Peringkat Syarikat Subsidiari

Di peringkat Syarikat Subsidiari, setiap Pengawal Zon dikehendaki mengemukakan laporan Sistem Pelaporan Operasi Ladang 3 bulan sekali kepada Ibu Pejabat Syarikat Subsidiari. Antara lain, laporan ini mengandungi butiran mengenai jumlah bantuan tanam semula yang diterima oleh pusat tanggungjawab RISDA; perbelanjaan; dan pendapatan yang diperolehi jika kawasan Tanam Semula Secara Komersial telah mengeluarkan hasil; serta jumlah dividen yang dibayar kepada pekebun kecil. Pihak Audit mendapati laporan tersebut ada dikemukakan dan dibentangkan juga pada mesyuarat Jawatankuasa Pelaksanaan dan Pengesanan Negeri.

Pada pendapat Audit, RISDA telah mewujudkan satu standard atau tatacara pemantauan yang sistematik seperti mesyuarat yang diadakan secara berkala di peringkat Ibu pejabat, Negeri dan Daerah, lawatan pihak Bahagian Inspektorat dan Audit Dalam serta penyeragaman format laporan yang perlu dikemukakan pihak Syarikat Subsidiari kepada RISDA.

9.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

9.5.1 Kajian ini mendapati RISDA telah menyediakan perancangan yang baik bagi melaksanakan program Tanam Semula Secara Komersial manakala Syarikat Subsidiari sebagai agen pelaksana program berjaya menjalankan tanggungjawabnya dengan baik dan memuaskan. Ini kerana wujudnya satu garis panduan yang komprehensif, pemantauan berterusan di peringkat Ibu Pejabat, Negeri dan Daerah melalui mesyuarat secara berkala, lawatan oleh Bahagian Inspektorat dan Audit Dalam serta laporan kemajuan bulanan yang perlu dikemukakan oleh Syarikat Subsidiari.

9.5.2 Pihak RISDA dan Syarikat Subsidiari perlu mengkaji dan mengenal pasti sebab wujudnya perbezaan yang ketara antara perancangan asal dengan pencapaian sebenar, sama ada berpunca daripada rekod yang tidak tepat, peruntukan tidak mencukupi atau masalah memperoleh tender bagi program ini. Ini kerana adalah didapati daripada 86,603 hektar yang sepatut dibangunkan

hanya 32,465.48 hektar yang sebenar dibangunkan dan pencapaiannya begitu rendah iaitu 37.5%.

9.5.3 Pegawai RISDA Negeri dan Pegawai RISDA Daerah hendaklah memainkan peranan proaktif dengan membuat lawatan lebih kerap ke projek yang bermasalah.

9.5.4 Sistem penyelenggaraan rekod di Pejabat Daerah RISDA, hendaklah diperkemaskan lagi. Beberapa daftar penting hendaklah dibuka dan diselenggara dengan baik. Latihan kepada kakitangan bawahan di peringkat daerah mengenai prosedur penyimpanan dan penyelenggaraan rekod pekebun kecil dan projek hendaklah diadakan dari semasa ke semasa.

9.5.5 Pihak RISDA hendaklah menggalakkan Syarikat Subsidiari berusaha mempertingkatkan lagi kualiti pengurusan ladang agar setanding dengan pengurusan estet swasta yang lain. Pengeluaran hasil juga perlu dibuat penanda aras dengan agensi seperti Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan bagi menjadikan ia lebih kompetitif.

LEMBAGA TABUNG HAJI

10. PEROLEHAN DAN PENGURUSAN BANGUNAN

10.1 LATAR BELAKANG

10.1.1 Lembaga Tabung Haji (Tabung Haji) yang terletak di bawah tanggung jawab Jabatan Perdana Menteri ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Urusan dan Tabung Haji 1969 (Akta 8). Dalam usaha meningkatkan peranan Tabung Haji terutamanya dalam bidang ekonomi umat Islam, Akta ini telah dimansuhkan dan diganti dengan Akta Tabung Haji 1995 (Akta 535) yang berkuat kuasa mulai 1 Jun 1995.

10.1.2 Objektif penubuhan Tabung Haji adalah untuk :-

- Membolehkan umat Islam menyimpan wang secara beransur-ansur bagi memenuhi perbelanjaan menunaikan fardhu haji atau lain perbelanjaan berfaedah.
- Membolehkan umat Islam melalui wang simpanan mereka mengambil bahagian dengan lebih berkesan dalam pelaburan di bidang perusahaan, perdagangan, perladangan serta tanah dan bangunan melalui cara yang halal di sisi agama Islam.
- Memberi perlindungan, pengawalan dan kebajikan kepada umat Islam semasa menunaikan fardhu haji dengan mengadakan pelbagai kemudahan dan perkhidmatan.

10.1.3 Tabung Haji memperolehi bangunan untuk diduduki sendiri sama ada dijadikan sebagai Pejabat Negeri/Daerah/Mini, disewakan ataupun sebagai pelaburan. Sehingga akhir tahun 2003, Tabung Haji memiliki 275 bangunan siap bernilai RM1.05 bilion dengan keluasan 3,756,026 kaki persegi. Daripada keluasan tersebut, 3,285,191 kaki persegi atau 87.5% disewakan dan baki 470,835 kaki persegi atau 12.5% digunakan sendiri. Selain itu, Tabung Haji juga memiliki 11 bangunan yang sedang dibina melibatkan kos RM97.81 juta. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 49

JENIS BANGUNAN SERTA KELUASANNYA

JENIS BANGUNAN	BILANGAN BANGUNAN	KELUASAN				
		JUMLAH Kps	SEWA		GUNA SENDIRI	
			Kps	%	Kps	%
Kedai/Pejabat	182	965,526	793.117	82.1	172.409	17.9
Pejabat	32	572,414	483,177	84.4	89,237	15.6
Kompleks	3	27,985	16,179	57.8	11,806	42.2
Apartmen	8	168,288	166,494	98.9	1,794	1.1
Kuarters	25	32,104	32,104	100	-	-
Menara	7	1,422,739	1,227,150	86.3	195,589	13.8
Kilang	18	566,970	566,970	100	-	-
JUMLAH	275	3,756,026	3,285,191	87.5	470,835	12.5
Bangunan Dalam Pembinaan	11	-	-	-	-	-
JUMLAH KESELURUHAN	286	3,756,026	3,285,191	87.5	470,835	12.5

10.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan yang dijalankan adalah untuk menentukan sama ada perolehan dan pengurusan bangunan Tabung Haji telah dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

10.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek perancangan, perolehan, penggunaan, penyelenggaraan dan pemantauan. Semakan telah dibuat terhadap dokumen berkaitan perolehan dan pengurusan bagi 15 hartanah melibatkan 4 bangunan menara, 1 bangunan pejabat, 1 bangunan kilang, 1 bangunan rumah kedai, 3 Kompleks Haji dan 2 kuarters kakitangan serta 3 bangunan dalam pembinaan. Temu bual dengan pegawai yang bertanggungjawab telah diadakan. Lawatan ke bangunan berkenaan juga telah dilakukan. Butiran bangunan yang dilawati adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 50
BANGUNAN DAN KOMPLEKS HAJI YANG DILAWATI

BIL.	NAMA BANGUNAN
A.	BANGUNAN SIAP
1	Bangunan Ibu Pejabat LTH, Kuala Lumpur
2	TH Tower, KL Sentral, Kuala Lumpur
3	TH Selborn, Kuala Lumpur
4	TH Perdana, Kuala Lumpur
5	Menara Landmark, Johor Bahru, Johor
6	Bangunan Kilang di Gebeng, Kuantan, Pahang
7	Lot Kedai di Bandar Tasik Selatan, Kuala Lumpur
B.	BANGUNAN DALAM PEMBINAAN
8	Menara TH, Johor Bahru
9	28 unit Bangunan Industri di Meru Kelang
10	Rumah Kedai di Bandar Maran, Pahang
C.	KOMPLEKS HAJI
11	Kompleks Tabung Haji Kelana Jaya, Selangor
12	Kompleks Tabung Haji Bayan Lepas, Pulau Pinang
13	Kompleks Tabung Haji Kota Kinabalu, Sabah
D.	KUARTERS
14	12 unit Rumah Teres di Setapak
15	1 blok Apartmen di Bandar Tasek Selatan

10.4 PENEMUAN AUDIT

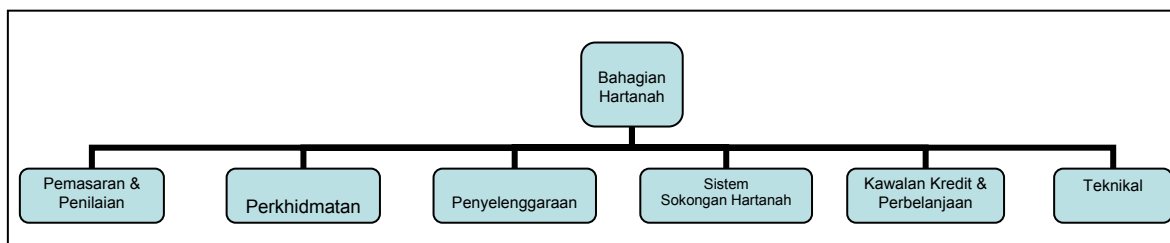
10.4.1 PERANCANGAN

Bangunan yang diperolehi adalah untuk diduduki, disewa atau sebagai pelaburan. Sehubungan itu, perancangan yang baik adalah penting bagi menentukan proses perolehan dan pengurusan bangunan dapat dibuat dengan cekap dan teratur.

10.4.1.1 Struktur Organisasi Pengurusan Bangunan

Bagi melaksanakan tanggungjawab yang ditetapkan, Tabung Haji telah mewujudkan Bahagian Hartanah yang diketuai oleh Pengurus Besar dan bertanggungjawab kepada Pengurus Besar Kanan Pentadbiran. Sebelum tahun 2002, urusan perolehan bangunan diletak di bawah bidang tugas Jabatan Pelaburan manakala urusan hartanah di bawah Jabatan Kewangan. Bagaimanapun, mulai tahun 2002 kedua urusan ini diambil alih oleh Bahagian Hartanah, Jabatan Pentadbiran. Bahagian ini dibahagikan kepada 6 cawangan seperti di carta berikut :-

CARTA 24
CARTA ORGANISASI BAHAGIAN HARTANAH



Tugas dan tanggungjawab Bahagian Hartanah adalah merancang, melaksana, mengawal dan menyelia aktiviti berikut :-

- Perolehan dan pembangunan hartanah untuk kegunaan sendiri, pelaburan dan penyelenggaraan bangunan;
- Pemasaran dan penyewaan ruang pejabat bangunan komersial Tabung Haji;
- Penyewaan ruang pejabat sebagai Pejabat Tabung Haji Negeri, Daerah atau Mini;
- Penyelenggaraan dan keselamatan bangunan; dan
- Pentadbiran dan pengurusan kewangan.

10.4.1.2 Perancangan Strategik

Tabung Haji tidak menyediakan Perancangan Strategik Jangka Panjang. Namun ia mempunyai pelan perniagaan bagi tempoh tahun 2000 hingga 2004 yang tidak meliputi aktiviti Bahagian Hartanah. Mengikut pelan perniagaan tersebut, Tabung Haji tidak mempunyai kaedah yang sistematik untuk mengukur pulangan setiap pelaburan hartanah secara terperinci. Hartanah yang dibeli atau dibangunkan diserahkan kepada Jabatan lain untuk diuruskan dan tiada kajian secara terperinci dibuat sama ada harta itu telah memberi pulangan yang diharapkan. Tabung Haji juga tidak mempunyai strategi yang menyeluruh seperti polisi jualan dan penilaian semula hartanah oleh penilai profesional untuk mengoptimumkan pulangan pelaburan dalam sektor ini.

Pihak Audit berpendapat Perancangan Strategik Jangka Panjang perlu disediakan dengan lengkap merangkumi perancangan perolehan, pembinaan serta pengurusan bangunan untuk diduduki sendiri, disewa atau sebagai pelaburan. Strategi dan kaedah pelaksanaan juga perlu dinyatakan dengan jelas.

10.4.1.3 Asas Perolehan Bangunan

Tabung Haji menetapkan asas perolehan bangunan kepada 2 kategori iaitu :-

- Memenuhi keperluan ruang pejabat untuk menempatkan pejabat Tabung Haji Negeri, Daerah ataupun Mini.
- Sebagai pelaburan bagi mendapatkan pulangan sama ada melalui sewaan atau jualan.

10.4.1.4 Proses Dan Prosedur Bagi Perolehan Bangunan

Tabung Haji memperolehi bangunan sama ada melalui kaedah pembinaan sendiri atau melalui pemaju.

a. Perolehan Melalui Pembinaan Sendiri

- i. Mengikut perancangan, proses kerja pembinaan bangunan dimulakan dengan pelantikan perunding untuk menyediakan pelan perancangan pembangunan. Satu kajian daya maju projek akan dibuat bagi mengenal pasti *viability* projek dan berupaya memberi pulangan pelaburan yang memuaskan. Atas nasihat perunding, urusan tapak projek akan dimulakan dengan melantik Juruukur Tanah Bertauliah dan Juru Ujikaji Tanah. Seterusnya kertas kerja pembangunan disediakan untuk perakuan Panel Pelaburan, kelulusan Lembaga Pengarah dan persetujuan Menteri di Jabatan Perdana Menteri. Setelah kelulusan diperolehi waran peruntukan akan dikeluarkan.
- ii. Setelah kelulusan dan permit pelan bangunan diperolehi daripada Pihak Berkuasa Tempatan, kontraktor akan dilantik oleh Tabung Haji melalui proses tender dan dokumen kontrak disediakan. Seterusnya, proses pembinaan akan dimulakan. Pemeriksaan bersama dilakukan bagi menentukan projek siap dengan memuaskan mengikut spesifikasi, peralatan dipasang dengan sempurna dan berfungsi. Sijil Siap Kerja akan dikeluarkan dan Tempoh Tanggungan Kecacatan akan bermula. Seterusnya, kontraktor akan berurusan dengan Pihak Berkuasa Tempatan untuk mendapatkan Sijil Layak Menduduki. Bangunan yang siap dibina diserahkan secara rasmi kepada pihak pengurusan. Sebelum tamat tempoh tanggungan kecacatan, pemeriksaan pasca kontrak akan dilakukan bagi memastikan kecacatan ataupun ketidaksempurnaan

bangunan telah dibaiki sehingga Sijil Siap Membaiki Kerosakan dikeluarkan. Akhirnya, kontraktor akan menyediakan Manual Operasi, Pelan Binaan dan Penyata Akaun Akhir.

b. Perolehan Melalui Pemaju

- i. Mengikut garis panduan yang disediakan, proses perolehan bangunan melalui pemaju bermula daripada tawaran diterima, seterusnya satu kajian awal berkaitan latar belakang bangunan dan pemaju, kesesuaian lokasi, harga tawaran dan pulangan modal dijalankan. Setiap bangunan yang dikenal pasti akan disemak dari segi pemilikan, lokasi, harga tawaran dan kemudahan infrastruktur yang sedia ada. Lawatan ke bangunan/tapak pembinaan juga dilakukan sebelum kelulusan perolehan diberi. Penilaian akan dibuat oleh penilai yang berkecualan bagi memastikan harga yang ditawarkan adalah munasabah.
- ii. Perakuan Jawatankuasa/Panel Pelaburan, kelulusan Lembaga Pengarah dan persetujuan Menteri di Jabatan Perdana Menteri hendaklah diperolehi sebelum proses perolehan dan pembayaran dibuat. Satu kertas kerja yang mengandungi maklumat bangunan, potensi dan justifikasi perkiraan terlebih dahulu dibentangkan semasa mesyuarat Jawatankuasa/Panel Pelaburan sebelum dibawa ke mesyuarat Lembaga Pengarah dan Menteri di Jabatan Perdana Menteri untuk kelulusan.

10.4.1.5 Garis Panduan Pengurusan Bangunan

Bagi membolehkan pengurusan bangunan dilaksanakan dengan teratur dan berkesan, Bahagian Hartanah Tabung Haji telah menyediakan garis panduan berkenaan fungsi, tugas dan proses setiap bahagian untuk kegunaan pegawai. Bagaimanapun, Bahagian Hartanah sedang mengemaskini dan mendokumenkan garis panduan tersebut.

a. Garis Panduan Penyewaan

Kadar sewa bagi bangunan yang dimiliki oleh Tabung Haji ditentukan dengan mengambil kira faktor seperti lokasi bangunan, infrastruktur, kadar sewa sekitarnya, faktor ekonomi, kemudahan seperti tempat letak kereta dan kos ubah suai pejabat. Bahagian Hartanah akan melantik Penilai Berdaftar untuk menilai dan menyediakan laporan kadar sewa bangunan. Setelah

laporan nilai kadar sewa diperolehi, satu kertas kerja penetapan kadar sewa disediakan dan dibentangkan semasa Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan untuk kelulusan, sebelum dimaklumkan kepada pejabat negeri/daerah yang terlibat serta agen hartanah.

Bagi memastikan fungsi penyewaan dilaksanakan dengan cekap dan teratur Bahagian Hartanah telah menyediakan prosedur bagi penyewaan seperti berikut :-

i. Permohonan Penyewaan

Permohonan penyewaan boleh dibuat di pejabat Tabung Haji dan diluluskan oleh Ibu Pejabat. Surat perjanjian disediakan dan satu salinan disimpan di Bahagian Hartanah. Sebelum menduduki bangunan, penyewa dikehendaki membayar sewa bulan pertama, 3 bulan deposit sewa dan deposit utiliti. Manakala Jabatan Kerajaan dikecualikan daripada bayaran deposit.

ii. Penamatan Dan Pembaharuan Sewa

Penyewa yang berhasrat menamatkan sewaan dikehendaki memberi notis selama 3 bulan. Dalam tempoh ini Bahagian Hartanah akan memastikan penyewa tidak mempunyai hutang tertunggak. Sebelum meninggalkan premis, penyewa dikehendaki menyerahkan semula kunci dan memastikan premis berada dalam keadaan baik. Penyelia Bangunan akan membuat pemeriksaan dan memaklumkan kepada Unit Sewa Bahagian Hartanah berkenaan ruang kosong dan mengemas kini maklumat dalam Sistem Hartanah.

Bagi tujuan pembaharuan sewaan, Unit Sewa akan menyediakan laporan penyambungan sewaan untuk disemak oleh Pengurus Besar Hartanah dan diluluskan oleh Pengurus Besar Kanan Pentadbiran. Notis pembaharuan sewa akan dihantar kepada penyewa dalam tempoh 6 hingga 7 bulan sebelum tamat sewaan bagi agensi kerajaan dan 3 hingga 4 bulan bagi penyewa lain.

iii. Pengurangan dan Pelupusan Sewa

Permohonan pengurangan sewa akan dikaji oleh Pengurus Pemasaran/Sewa sebelum dikemukakan kepada Pengurus Besar Hartanah dan kemudian diluluskan oleh Pengurus Besar Kanan Pentadbiran serta dimaklumkan kepada Jawatankuasa Pengurusan.

Bagi prosedur pelupusan sewa, Peraturan Perakaunan Tabung Haji menetapkan supaya satu taksiran yang realistik dibuat terhadap akaun belum terima dengan mengelaskan kepada hasil boleh pungut dan tidak boleh pungut untuk penyediaan peruntukan hutang lapuk. Peruntukan tersebut hendaklah mendapat kelulusan Ketua Pegawai Eksekutif dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah Tabung Haji.

b. Garis Panduan Penyelenggaraan

Bagi menentukan kerja penyelenggaraan dijalankan dengan sempurna dan teratur, Tabung Haji telah mengeluarkan garis panduan seperti di bawah :-

i. Prosedur Aktiviti *Preventive Maintenance*

Prosedur ini melibatkan proses kerja penyelenggaraan, tanggungjawab kakitangan dan sistem dokumentasi. Prosedur ini turut meliputi kerja pembersihan dan penyelenggaraan peralatan, kekerapan atau jadual sesuatu perkhidmatan atau peralatan yang perlu diselenggara.

ii. Tatacara Proses Panggilan Tender dan Sebut Harga bagi Perkhidmatan

Tatacara ini menetapkan prosedur dan syarat yang perlu dipatuhi semasa mempelawa tender atau sebut harga bagi perkhidmatan.

c. Garis Panduan Keselamatan Bangunan

Aspek keselamatan adalah perkara penting bagi memastikan bangunan Tabung Haji dan penghuninya terjamin keselamatannya. Sehubungan itu, Tabung Haji telah mengeluarkan Prosedur Mengosongkan Bangunan Semasa Kebakaran. Prosedur tersebut meliputi maklumat penggunaan peralatan mencegah kebakaran, tindakan perlu diambil semasa

kebakaran dan langkah perlu diambil sekiranya terperangkap dalam kebakaran. Pihak Audit mendapati prosedur yang disediakan adalah terlalu ringkas dan tidak meliputi beberapa aspek penting seperti langkah mencegah kebakaran dan tindakan ketika berlaku kecemasan. Pihak Tabung Haji memaklumkan satu Pelan Tindakan Kecemasan sedang disediakan.

10.4.1.6 Keperluan Kewangan

Tabung Haji telah menyediakan peruntukan kewangan bagi perolehan, pembinaan, penyelenggaraan dan keselamatan bangunan. Peruntukan kewangan ini disedia berdasarkan harga penilaian yang dicatat dalam kertas kerja untuk kelulusan Lembaga Pengarah. Kelulusan Lembaga Pengarah bagi pembinaan bangunan diberi secara berperingkat. Namun, jumlah yang dipohon dalam bajet tahunan bergantung kepada anggaran kos pembinaan bagi tempoh satu tahun. Peruntukan tahunan yang dipohon adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 51
BAJET PENGURUSAN HARTANAH
BAGI TAHUN 2001 HINGGA 2003**

BUTIRAN	TAHUN 2001 (RM Juta)	TAHUN 2002 (RM Juta)	TAHUN 2003 (RM Juta)
Perolehan/ Pembangunan	469.22	82.37	-
Penyelenggaraan	10.03	14.31	16.63
Keselamatan	0.05	Tidak Dinyatakan	11.7

Bagi tujuan kawalan keselamatan, adalah didapati 2 kod bajet disediakan iaitu oleh Bahagian Operasi Pejabat Cawangan dan Bahagian Hartanah. Peruntukan Bahagian Operasi Pejabat Cawangan digunakan untuk membayar kos keselamatan bagi tugas pengawal di ruang kaunter manakala peruntukan Bahagian Hartanah pula bagi membayar keselamatan pengawal selain daripada tugas di kaunter. Pada tahun 2003, Bahagian Operasi Pejabat Cawangan telah memperuntukkan sejumlah RM4 juta, manakala Bahagian Hartanah RM7.71 juta. Pihak Audit berpendapat bajet berkenaan perlu disatukan untuk memudahkan kawalan peruntukan.

10.4.1.7 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah penting bagi meningkatkan kemampuan Bahagian Hartanah melaksanakan aktiviti yang ditetapkan. Sehingga akhir tahun 2003, Bahagian Hartanah mempunyai 150

jawatan yang telah diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Berkenaan dengan latihan, pihak Audit mendapati tidak ada latihan yang khusus berhubung dengan perolehan dan pengurusan bangunan dirancang untuk kakitangan yang terlibat. **Pihak Audit berpendapat Tabung Haji perlu merancang kursus dan latihan yang sesuai untuk meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran kakitangan supaya dapat menjalankan tugas dengan lebih berkesan.**

10.4.1.8 Kaedah Pemantauan

Tabung Haji telah mewujudkan mekanisme pemantauan yang mencukupi untuk memantau perolehan dan pengurusan bangunan. Bahagian Hartanah menyediakan laporan bulanan dan suku tahunan yang meliputi bajet, perolehan, kemajuan pembinaan dan penyewaan untuk dibincang semasa mesyuarat Pengurusan Bahagian Hartanah, Panel Pelaburan dan Lembaga Pengarah.

Pada pandangan Audit, Tabung Haji mempunyai perancangan yang memuaskan dari segi perolehan dan penyewaan bangunan. Bagaimanapun, Tabung Haji tidak mempunyai Pelan Strategik Jangka Panjang bagi perolehan dan pengurusan bangunan. Pelan Perniagaan bagi tahun 2000 hingga 2004 adalah terlalu umum dan tidak merangkumi strategi, kaedah perolehan serta pengurusan bangunan. Selain itu, rancangan latihan juga tidak disediakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran kakitangan yang terlibat.

10.4.2 PELAKSANAAN

Tabung Haji memperolehi bangunan bagi memenuhi keperluan ruang pejabat atau bagi tujuan pelaburan yang akan memberi pulangan sama ada melalui penyewaan atau jualan. Bagi mencapai objektif yang ditetapkan ini, adalah penting pelaksanaan dibuat mengikut perancangan. Semakan Audit terhadap perolehan dan pengurusan bangunan mendapati perkara berikut :-

10.4.2.1 Kaedah Perolehan Bangunan

Sehingga akhir tahun 2003, Tabung Haji memiliki 286 bangunan (termasuk 11 bangunan dalam pembinaan). Daripada jumlah tersebut 141 bangunan adalah bangunan yang dibina sendiri manakala bakinya diperolehi melalui pemaju.

a. Perolehan Bangunan Melalui Pembinaan Sendiri

Semakan Audit terhadap satu bangunan dalam pembinaan iaitu Menara TH Johor Bahru mendapati semua proses berkaitan telah dipatuhi. Projek ini yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah Tabung Haji pada bulan Oktober 2000 telah diserahkan kepada syarikat subsidiari Tabung Haji secara rundingan terus dengan kos RM75.97 juta berbanding dengan anggaran Juruukur Bahan RM70.13 juta. Bagaimanapun, melalui perundingan selanjutnya kos muktamad telah ditetapkan pada tahap RM74.81 juta.

Sehingga 31 Disember 2003, sejumlah RM71.64 juta telah dibayar. Kerja pembinaan yang bermula pada bulan Januari 2001 dan dijangka siap pada bulan Mei 2003 telah diberi 2 lanjutan masa sehingga 31 Oktober 2003. Perakuan Sijil Siap Kerja telah diperolehi pada 31 Oktober 2003 dan Sijil Menduduki Sementara diperolehi pada 27 Januari 2004.

b. Perolehan Bangunan Melalui Pemaju

Semakan Audit mendapati 3 bangunan iaitu TH Selborn, TH Perdana dan TH Tower telah diperolehi daripada pihak luar atau pemaju. Pada keseluruhannya, adalah didapati prosedur perolehan dipatuhi kecuali :-

- Kertas Kerja bagi pembelian bangunan TH Selborn berjumlah RM166.38 juta tidak dibentang untuk perakuan Jawatankuasa Pelaburan. **Tanpa kertas kerja ini, adalah sukar untuk menentukan sama ada penilaian sewajarnya telah dibuat dan Tabung Haji mendapat harga terbaik.**
- Bagi penilaian hartanah, Tabung Haji menggunakan khidmat jurunilai daripada Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH) Kementerian Kewangan Malaysia. Penilaian ini akan diterima pakai dengan sedikit perubahan yang munasabah. Pembelian TH Perdana dan TH Selborn menunjukkan perbezaan harga penilaian dengan harga belian yang ketara seperti di jadual berikut :-

JADUAL 52
PERBEZAAN HARGA PENILAIAN
DENGAN HARGA PEMBELIAN

NAMA BANGUNAN	HARGA JPPH (RM Juta)	HARGA PEMBELIAN (RM Juta)	PERBEZAAN (RM Juta)
TH Perdana	152.92	270	117.08
TH Selborn	115	166.38	51.38

Bangunan TH Perdana telah dibeli oleh Tabung Haji pada harga RM270 juta (berdasarkan keluasan kasar 546,000 kaki persegi atau RM494 sekaki persegi), manakala mengikut harga penilaian oleh JPPH, harga bangunan tersebut adalah RM152.92 juta (berdasarkan keluasan bersih 382,000 kaki persegi atau RM400 sekaki persegi). Ini bermakna Tabung Haji telah membayar RM117.08 juta atau 76.6% lebih tinggi daripada harga penilaian. Sekiranya berdasarkan keluasan lantai bersih, harga yang dibayar oleh Tabung Haji adalah RM707 sekaki persegi. Ini jelas menunjukkan Tabung Haji telah membuat bayaran hampir 2 kali lebih tinggi daripada harga yang dicadangkan oleh JPPH. Bagi bangunan TH Selborn pula, Tabung Haji telah membeli pada harga RM166.38 juta manakala harga penilaian oleh JPPH adalah RM115 juta iaitu perbezaan sejumlah RM51.38 juta atau 44.7% lebih tinggi. Tabung Haji memaklumkan pembelian bangunan TH Perdana pada harga lebih tinggi adalah disebabkan pembinaan bangunan ini menggunakan rangka besi dan mempunyai ciri *optic fibre*. Manakala bagi pembelian bangunan TH Selborn pula, harga pembelian yang lebih tinggi adalah disebabkan *quality finishes* yang lebih baik seperti *glass curtain facade* dan berkonsepkan bangunan pintar. Tambahan pula, Tabung Haji memegang ekuiti 30% dalam syarikat pemaju berkenaan. Di samping itu, kedua pembelian bangunan tersebut telah mendapat kelulusan Panel Pelaburan, Jawatankuasa Pelaburan Asing dan Lembaga.

Semakan Audit seterusnya dan lawatan ke beberapa bangunan mendapati perkara berikut :-

- Menurut perjanjian jual beli antara Tabung Haji dan sebuah syarikat hartanah, keluasan bangunan TH Perdana adalah 546,000 kaki persegi dengan harga RM270 juta atau RM494 sekaki persegi. Bagaimanapun, setelah bangunan tersebut diserahkan kepada Tabung Haji dan disahkan oleh juruukur bertauliah keluasan bersih bangunan terlibat hanya 372,289

kaki persegi iaitu kurang 173,712 kaki persegi. Ini bermakna Tabung Haji telah terlebih membayar sejumlah RM85.81 juta.

Kekurangan keluasan sebenar ini jelas dibuktikan melalui kes penyewaan oleh Jabatan Penilaian dan Pengurusan Harta, Dewan Bandaraya Kuala Lumpur. Menurut Laporan Jabatan tersebut, keluasan lantai bersih setiap tingkat yang disewa ialah 10,160 kaki persegi. Bagaimanapun, berdasarkan ukur semula oleh Jabatan berkenaan adalah didapati keluasan setiap tingkat yang disewa ialah 8,500 kaki persegi sahaja atau kurang sebanyak 1,660 kaki persegi dan ini diakui oleh pihak Tabung Haji dengan menyediakan ruangan tambahan bagi memenuhi kekurangan tersebut.

Pihak Audit mendapati beberapa perbincangan antara Tabung Haji, peguam Tabung Haji dan peguam syarikat hartanah terlibat telah diadakan bagi menyelesaikan masalah ini tetapi tiada keputusan muktamad diambil mengenai keluasan sebenar bangunan terlibat. **Pada pendapat Audit memandangkan perbezaan tersebut melibatkan jumlah kewangan yang besar, isu keluasan sebenar bangunan TH Perdana sepatutnya diselesaikan dengan sewajarnya.**

- Mengikut Surat Perjanjian antara Tabung Haji dan syarikat hartanah tersebut, Tabung Haji dikehendaki membayar 20% pendahuluan berjumlah RM54 juta daripada harga Bangunan TH Perdana yang bernilai RM270 juta. Sehubungan itu, Tabung Haji pada bulan September 1998 telah membuat pembayaran berkenaan. **Tindakan ini adalah bertentangan dengan kehendak Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1995 yang telah menetapkan syarat seperti berikut :-**
 - Jumlah pendahuluan adalah berasaskan 15% nilai kerja pembinaan sahaja, tidak termasuk Wang Kos Prima, Wang Peruntukan Sementara dan Wang Peruntukan Luar Jangka, dan
 - Had maksimum pendahuluan adalah sejumlah RM5 juta atau yang mana lebih rendah.

Selain itu, menurut pekeling yang sama, pendahuluan yang diberi hendaklah dibayar balik melalui potongan bayaran kemajuan tidak melebihi keseluruhan tempoh kontrak. **Pihak Audit mendapati kehendak pekeling ini tidak dipatuhi,**

pendahuluan yang diterima ditolak terus daripada harga belian dan bayaran kemajuan dikira berdasarkan baki kos belian tersebut. Butiran bayaran adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 53
BAYARAN PENDAHULUAN DAN KEMAJUAN
BANGUNAN TH PERDANA

PERINGKAT BAYARAN	JUMLAH DITUNTUT (RM Juta)	POTONGAN PENDAHULUAN (RM Juta)	JUMLAH DIBAYAR (RM Juta)
Pendahuluan	54.00	TB	54.00
Kemajuan ke 1	32.40	-	32.40
Kemajuan ke 2	32.40	-	32.40
Kemajuan ke 3	28.08	-	28.08
Kemajuan ke 4	39.96	-	39.96
Kemajuan ke 5	22.68	-	22.68
Kemajuan ke 6	14.04	-	14.04
Kemajuan ke 7	5.40	-	5.40
Kemajuan ke 8	4.32	-	4.32
Kemajuan ke 9	25.92	-	25.92
Kemajuan ke 10	5.40	-	5.40
Kemajuan ke 11	5.40	-	5.40
JUMLAH	270.00		270.00

Nota: TB = Tidak Berkaitan

- Perjanjian yang ditandatangani antara Tabung Haji dengan syarikat hartanah tersebut bagi perolehan Bangunan TH Perdana dan dengan sebuah syarikat hartanah lain bagi perolehan Bangunan TH Selborn telah menetapkan jadual bayaran kemajuan yang perlu dibayar oleh Tabung Haji. Jadual tersebut adalah berdasarkan tahap kemajuan pembinaan di tapak projek.

Pihak Audit mendapati Tabung Haji tidak mematuhi jadual bayaran kemajuan yang ditetapkan dalam perjanjian bagi memperolehi kedua bangunan di atas. Bagaimanapun, semua bayaran tersebut telah mendapat kelulusan mesyuarat Lembaga Pengarah sebelum bayaran dibuat kepada pemaju berkenaan. Butiran selanjutnya adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 54
BAYARAN KEMAJUAN UNTUK PEMBELIAN BANGUNAN

BANGUNAN	BAYARAN KEMAJUAN MENGIKUT SURAT PERJANJIAN		BAYARAN KEMAJUAN OLEH TABUNG HAJI		
	PERINGKAT PERATUS SIAP	JUMLAH (RM Juta)	TARIKH	PERINGKAT & PERATUS SIAP	JUMLAH (RM Juta)
TH Selborn	2(B) – 15%	24.96	10.2.2000	2 (B) – 15%	27.21
	2(C) – 15%	24.96	29.8.2000	2 (C) – 1.4%	22.70
TH Perdana	3 – 15%	32.40	31.10.2000	3 – 13%	28.08
	4 – 10%	21.60	14.12.2000	3 – 1%, 5 – 6.5% 5 – 5% 6 – 6%	39.96
	5 – 10%	21.60	6.2.2001	3 – 1% 4 – 2% 5 – 2.5% 6 – 1.5% 7 – 3.5%	22.68
	6 – 10%	21.60	30.3.2001	4 – 1% 5 – 1.5 % 6 – 1.5 % 7 – 1.5 %	14.04
	7 – 10%	21.60	16.5.2001	5 – 0.5% 6 – 1 % 7 – 1 %	5.40
	8 – 10%	21.60	28.6.2001	7 – 2%	4.32
			25.9.2001	5 – 0.5% 7 – 3% 8 – 10%	25.92

- Mengikut perjanjian jual beli Bangunan TH Perdana, tempoh tanggungan kecacatan oleh pemaju adalah selama 12 bulan dari tarikh penyerahan bangunan. Tarikh penyerahan bangunan TH Perdana ialah pada awal bulan September 2001 dan ini bererti tempoh tanggung kecacatan berakhir pada awal bulan September 2002. Semakan menunjukkan pada bulan November 2001, Tabung Haji bersama pemaju telah membuat pemeriksaan (*joint inspection*) terhadap bangunan tersebut. Satu senarai kecacatan telah disediakan dan pembaikan ke atasnya telah dilakukan. Bagaimanapun, selepas tamat tempoh tanggungan kecacatan Tabung Haji telah membelanjakan sejumlah RM199,955 untuk membaiki bangunan tersebut. Butir perbelanjaan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 55
KOS PEMBAIKAN BANGUNAN TH PERDANA

TARIKH SURAT TAWARAN	JUMLAH (RM)	JENIS KERJA
26.9.2002	10,924	Membekal /mengganti peralatan sistem pencegah kebakaran
20.1.2003	21,257	Membaik pulih penyelenggaraan dan pembelian sistem 'water pump'
21.5.2003	6,355	Membaiki kebocoran lantai tingkat 21 dan yang berkaitan
9.6.2003	8,100	Membaiki tandas penyewa dan sistem paip
24.6.2003	64,200	Mengganti 4 unit pam untuk air ke tangki
25.6.2003	38,800	Mengganti pam baru <i>groundfos</i> CR32 di tingkat 21
26.6.2003	1,240	Membaik pulih tandas dan sistem paip di tingkat 31 dan 32
21.7.2003	650	Membaik pulih pintu kaca yang mengalami kerosakan
24.7.2003	1,190	Membaik pulih sistem pencegah kebakaran pemasangan tetap
24.7.2003	4,525	Membaik pulih sistem pencegah kebakaran pemasangan tetap
11.9.2003	4,990	Membaiki (kecemasan) kerosakan ruang pejabat di tingkat 29
11.9.2003	2,200	Membaiki (kecemasan) kerosakan pintu kaca di ruang legar
24.9.2003	6,000	Syampu karpet
3.10.2003	5,500	Membaiki (kecemasan) kerosakan ruang pejabat Suruhanjaya Tenaga yang berpunca dari kebocoran
7.10.2003	20,379	Menambah baik Lantai Marble
30.10.2003	3,645	Membaik pulih sistem pam di tingkat 21
JUMLAH	199,955	

Daripada butiran di atas, pihak Audit berpendapat sebahagian pembaikan sepatutnya dapat dikenal pasti semasa pemeriksaan bersama. Ketidaktelitian semasa pemeriksaan menyebabkan Tabung Haji menanggung kos pembaikan yang sepatutnya ditanggung oleh pemaju.

- Walaupun sebahagian besar bangunan yang dibeli oleh Tabung Haji telah dapat disiapkan dengan jayanya tetapi terdapat beberapa bangunan masih terbengkalai iatu 28 unit bangunan industri di Meru dan 6 unit rumah kedai di Maran. Bangunan Industri Meru dibeli pada harga RM28.67 juta (sehingga kini Tabung Haji telah menjelaskan bayaran RM27.68 juta atau 96.5 % daripada keseluruhan harga belian) manakala bagi Rumah Kedai di Maran, Tabung Haji membeli pada harga RM551,760 (sehingga kini Tabung Haji telah menjelaskan bayaran RM365,367 atau 66.3% daripada keseluruhan harga belian). Bangunan Industri Meru dijangka siap pada bulan Januari 1999 manakala Rumah Kedai di Maran pada bulan April 2001. Bagaimanapun, sehingga kini kedua projek ini masih terbengkalai kerana kedua pemaju terbabit mengalami masalah kewangan akibat kegawatan

ekonomi. **Gambar 10** dan **11** menunjukkan keadaan bangunan yang terbengkalai.

GAMBAR 10



Bangunan Industri Meru

GAMBAR 11



Rumah Kedai Di Maran

Pihak Audit berpendapat Tabung Haji sepatutnya lebih berhati-hati menilai pemaju sebelum mengambil sebarang keputusan pembelian bangunan. Tabung Haji juga hendaklah sentiasa mematuhi peraturan yang telah ditetapkan khususnya oleh Kerajaan.

10.4.2.2 Pengurusan Bangunan

a. Suratan Hak Milik Dan Sijil Kelayakan Menduduki

Suratan hak milik strata bangunan asal merupakan dokumen penting bagi membuktikan Tabung Haji adalah pemilik bangunan yang sah dan menjamin kepentingannya sentiasa terpelihara.

Pihak Audit mendapati 5 bangunan masih belum mempunyai suratan hak milik. Butirannya adalah seperti berikut :-

- i. TH Tower, KL Sentral, Kuala Lumpur
- ii. TH Selborn, Kuala Lumpur
- iii. TH Perdana, Kuala Lumpur
- iv. Menara Landmark, Johor Bahru, Johor
- v. Apartmen Purnama, Blok H, Bandar Tasik Selatan Kuala Lumpur

b. Penyelenggaraan Rekod Bangunan

Penyelenggaraan rekod bangunan yang lengkap dan kemas kini penting bagi menentukan pengurusan bangunan yang baik. Tugas mengawal dan memantau pembinaan, penyewaan serta penyelenggaraan dapat dilaksanakan dengan sempurna dan teratur jika rekod berkaitan diselenggara dengan lengkap dan

kemas kini. Hasil semakan, pihak Audit mendapati rekod bangunan telah diselenggara dengan baik kecuali daftar penyewa yang tidak menunjukkan maklumat yang tepat dan lengkap mengenai penyewa.

c. Penggunaan Bangunan

Sehingga akhir tahun 2003, Tabung Haji memiliki 275 bangunan (dengan keluasan 3,756,026 kaki persegi) dan 11 bangunan dalam pembinaan. Daripada jumlah tersebut 470,835 kaki persegi atau 12.5 % digunakan sendiri manakala selebihnya disewakan. Butirannya adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 56
BILANGAN UNIT BANGUNAN DISEWAKAN

JENIS BANGUNAN	BILANGAN BANGUNAN	BILANGAN UNIT	BILANGAN PENYEWA
Menara Pejabat	7	176	83
Pejabat	32	230	104
Kedai Pejabat	182	738	350
Kilang	18	26	14
Kompleks Haji	3	* 7	8
Kuarters	25	26	23
Apartmen	8	190	117
JUMLAH	275	1,393	699

* Nota: Selain menyediakan bilik asrama, semua Kompleks Haji menyediakan ruang perniagaan untuk disewakan

JADUAL 57
KELUASAN RUANG DISEWAKAN

BUTIRAN	TAHUN		
	2001	2002	2003
Jumlah Keseluruhan Ruang (juta kps)	3.3	3.7	3.75
Luas Ruang Yang Diduduki Oleh TH Dan Penyewa (juta kps)	2.21	2.74	2.93
Peratus Penyewaan (%)	66.9	74	78.1
Peratus Ruang Kosong (%)	33.1	26	21.9

Nota: kps=kaki persegi

Bagi memastikan urusan sewa dibuat dengan teratur dan memenuhi prosedur yang ditetapkan, pihak Audit telah menjalankan pengauditan terhadap 2 penyewa di Bangunan TH Perdana, 2 di TH Tower, 2 di TH Selborn, 3 di Bangunan Tabung Haji Ibu Pejabat, 1 di Kompleks Haji dan beberapa penyewa lain yang berkaitan.

Kajian sampel surat perjanjian penyewaan di Bangunan TH Perdana, TH Selborn, TH Tower, Ibu Pejabat dan Kompleks menunjukkan surat perjanjian telah disempurnakan dengan

teratur. Bagaimanapun, klausa 'denda lewat bayar' tidak dinyatakan secara seragam kepada semua penyewa. Hanya 3 daripada 10 sampel dipilih ada menyatakan klausa tersebut. Menurut Tabung Haji, klausa 'denda lewat bayar' hanya dimasukkan dalam perjanjian sekiranya penyewa bersetuju. Di samping itu, bagi penyewa dari agensi kerajaan, klausa ini tidak diguna pakai. Tabung Haji juga tidak akan menggunakan klausa ini di masa akan datang kerana melibatkan unsur riba. Sebagai alternatif, Tabung Haji akan menggunakan kaedah guaman dalam mengatasi masalah lewat bayar di kalangan penyewa.

d. Semakan/Penilaian Semula Kadar Sewa

Penilaian kadar sewa dibuat berdasarkan kepada permohonan daripada penyewa baru atau lama yang ingin memperbaharui penyewaan. **Semakan Audit terhadap sampel yang dipilih mendapati kadar sewa satu kaki persegi bagi bangunan milik Tabung Haji tidak pernah dinilai semula.** Pada tahun 2003, Bahagian Hartanah memberi tanggungjawab kepada Pejabat Negeri/Daerah untuk mendapatkan anggaran kadar sewaan semasa. Selain itu, Bahagian ini juga telah merancang untuk membuat kajian 6 bulan sekali dan menyediakan kertas kerja untuk kelulusan Jawatankuasa Pengurusan mulai bulan Jun 2004.

e. Kelewatan Membayar Sewa

Mengikut syarat perjanjian, penyewa dikehendaki membayar sewa pada atau sebelum 1 haribulan bulan berikutnya. **Adalah didapati dari semua sampel terpilih, penyewa tidak mematuhi syarat tersebut dan tempoh kelewatan pembayaran adalah antara 7 hingga 133 hari seperti di jadual berikut :-**

JADUAL 58
PERBANDINGAN ANTARA SURAT PERJANJIAN DENGAN TARIKH
BAYAR SEWA BAGI SEWAAN TAHUN 2003

BANGUNAN	PENYEWA	BULAN	TEMPOH KELEWATAN (HARI)
TH Perdana	Penyewa 1	Mei – Dis	30 - 129
	Penyewa 2	April – Dis	7 – 14
TH Selborn	Penyewa 3	Jan – Dis	7 – 116
	Penyewa 4	Jan – Dis	30 – 133
TH Tower	Penyewa 5	Jan – Dis	21 – 49
	Penyewa 6	Jan – Dis	27 – 100
TH Ibu Pejabat	Penyewa 7	Jan – Dis	8 – 71
	Penyewa 8	Jan – Dis	23 – 78

Kelewatan membayar sewa tersebut menyebabkan wujudnya tunggakan sewa antara 30 hingga 90 hari berjumlah RM1.18 juta oleh 7 penyewa. Manakala 2 penyewa masih terhutang bil elektrik bagi tempoh 150 hari berjumlah RM20,765. Bagaimanapun, surat peringatan pertama telah dihantar kepada penyewa pada akhir bulan Disember 2003. Butiran sewa tertunggak adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 59
TUNGGAKAN SEWA
BAGI BULAN OGOS HINGGA DISEMBER 2003

NAMA PENYEWA	TUNGGAKAN		TEMPOH KELEWATAN (HARI)
	SEWA (RM)	BIL LETRIK (RM)	
TH Perdana:			
Penyewa 1	542,484	11,954	90 hingga 150
Penyewa 2	-	8,811	150
TH Selborn:			
Penyewa 4	8,200	-	60
TH Tower:			
Penyewa 5	446,180	-	30
Penyewa 6	63,000	-	30
Tabung Haji Ibu Pejabat:			
Penyewa 7	15,934	-	30
Penyewa 8	103,166	-	30
Kompleks Haji Kota Kinabalu:			
Penyewa 9	1,500	-	30
JUMLAH KECIL	1,180,464	20,765	
JUMLAH BESAR	1,201,229		

Pada pendapat Audit, Tabung Haji hendaklah mengambil tindakan sewajarnya bagi memastikan penyewa membayar sewa mengikut tempoh yang ditetapkan dalam perjanjian.

f. Tunggakan Sewa Dan Tindakan Undang-Undang

Unit Sewa dan Pejabat Negeri/Daerah bertanggungjawab memastikan penyewa menjelaskan bayaran sewa mengikut

perjanjian. Bagaimanapun, sehingga akhir bulan Disember 2003, tunggakan sewa bangunan Tabung Haji telah meningkat daripada RM4.82 juta menjadi RM5.62 juta.

Bagi memastikan tunggakan sewa dapat dikutip, Unit Sewa akan mengeluarkan surat peringatan pertama pada minggu pertama bulan berikutnya kepada penyewa yang mempunyai tunggakan sewa 1 bulan. Surat peringatan kedua dihantar bagi tunggakan sewa yang telah mencapai 2 bulan, seterusnya surat peringatan terakhir dan notis penamatan dihantar kepada penyewa yang gagal menyelesaikan sewa yang tertunggak selama 3 bulan atau lebih. Sekiranya masih gagal, perkara ini akan dirujuk kepada Bahagian Undang-undang atau Panel Peguam untuk tindakan. Tindakan Undang-undang telah diambil terhadap 4 penyewa yang gagal menjelaskan tunggakan sewa berjumlah RM1.42 juta seperti di jadual berikut :-

JADUAL 60
KEDUDUKAN TINDAKAN UNDANG-UNDANG
YANG DIAMBIL TERHADAP PENYEWA

NAMA PENYEWA	TARIKH TAMAT SEWA	KADAR SEWA (RM)	BAKI HUTANG SEWA (RM)	TEMPOH TUNGGAKAN (BULAN)
Penyewa 10	31.3.1999	20,000	267,000	13
Penyewa 11	31.1.2001	119,408	866,516	7
Penyewa 12	1.5.2001	20,532	60,795	3
Penyewa 13	30.9.2002	58,873	227,746	4
JUMLAH			1,422,057	

g. Peratus Pulangan Dan Titik Pulang Modal (*Break Even Point*)

Titik Pulangan Modal (TPM) merupakan tahap yang mana sesuatu pelaburan itu mendapat semula modal yang dilaburkan. TPM bagi pembelian 3 bangunan berdasarkan kutipan sewa tahun 2003 adalah seperti di jadual berikut. Bagaimanapun, asas perkiraan tersebut tidak mengambil kira susut nilai dan kenaikan nilai hartanah.

JADUAL 61
PERATUS PULANGAN DAN TITIK PULANG MODAL
BAGI 3 BANGUNAN MENARA

NAMA BANGUNAN	KOS TANAH DAN BANGUNAN (RM Juta) (a)	JUMLAH SEWA SETAHUN (RM Juta) (b)	KOS SENGGARA SETAHUN (RM Juta) (c)	PENDAPATAN BERSIH (RM Juta) (b) – (c)	KADAR PULANGAN (%)	TEMPOH PULANG MODAL (Tahun)
TH Perdana	270.60	13.30	0.63	12.67	4.7	21.4
TH Selborn	182.07	16.50	0.55	15.98	8.8	11.4
TH Tower	76.40	7.34	2.08	5.26	6.9	14.6

Berdasarkan contoh bangunan di atas, peratus pulangan yang diterima adalah antara 4.7% hingga 8.8% adalah agak baik berbanding pulangan daripada simpanan di institusi kewangan yang memberi pulangan antara 1.9% hingga 2.1% manakala bagi TPM atau tempoh pulangan adalah didapati ia mengambil masa antara 11.4 tahun hingga 21.4 tahun. **Bagaimanapun, Tabung Haji hendaklah berusaha memperolehi bangunan dengan tempoh pulangan modal yang lebih singkat.**

h. Pemasaran Bangunan

Bagi memaksimumkan pulangan daripada pelaburan hartanah, Tabung Haji perlu mempergiatkan pemasaran ruang kosong yang terdapat di bangunan dan kompleks miliknya. Menyedari hakikat ini, Bahagian Hartanah telah mewujudkan Cawangan Pemasaran yang khusus untuk mempromosikan ruang kosong bangunan dan kompleks. Pejabat Negeri/Daerah juga berperanan mengiklankan ruang kosong di premis/bangunan kepada umum melalui Jabatan Kerajaan/Pihak Berkuasa Tempatan, papan tanda/notis, brosur, poster dan melalui agen hartanah. Pada tahun 2001 hingga 2003, sejumlah RM673,536 telah dibelanjakan untuk membuat papan tanda/notis, brosur, poster termasuk bayaran perkhidmatan ikhtisas agen hartanah.

Pihak Audit mendapati kegiatan aktiviti promosi oleh Cawangan Pemasaran telah dapat meningkatkan pengisian ruang kosong untuk penyewaan. Keluasan ruang pejabat yang disewakan serta kos promosi terlibat adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 62
KELUASAN DAN KOS PROMOSI

BUTIRAN	2001	TAHUN 2002	2003
Jumlah Keseluruhan Ruang (Juta kps)	3.3	3.7	3.75
Luas Ruang Yang Diduduki Oleh TH Dan Penyewa (Juta kps)	2.21	2.74	2.93
Peratus Ruang Disewa (%)	66.9	74	78.1
Peratus Ruang Kosong (%)	33.1	26	21.9
Kos promosi dan perkhidmatan ikhtisas agen hartanah (RM)	Tiada Mak lum at	619,444	54,013

Nota: kps = kaki persegi

Bagaimanapun, masih terdapat ruang kosong yang tidak dapat disewa sepenuhnya sedangkan aktiviti promosi giat dijalankan khususnya pada tahun 2002. Contoh bangunan terlibat adalah seperti berikut :-

- **Menara Landmark, Johor Bahru**

Pada tahun 1995, Tabung Haji telah membeli 14 unit ruang pejabat di bangunan ini daripada pemaju luar dengan harga RM11.94 juta. Sehingga bulan Disember 2003 hanya 2 daripada 14 unit ruang pejabat mempunyai penyewa. Manakala ruang pejabat yang kosong adalah 68.4% dan telah kosong semenjak 2 hingga 5 tahun yang lalu. Antara faktor ruang pejabat ini gagal disewakan adalah kerana Tabung Haji menetapkan kadar sewa yang tinggi iaitu RM1.80 sekaki persegi berbanding dengan harga yang ditawarkan oleh pemaju pada masa itu. Tabung Haji tidak dapat menurunkan kadar sewa tersebut kerana perlu menanggung kos penyenggaraan yang tinggi iaitu RM1.00 sekaki persegi. Selain itu, persekitaran bangunan yang tidak begitu menarik dan jauh daripada kemudahan awam menyebabkan kurangnya sambutan daripada penyewa.

GAMBAR 12



***Ruang Pejabat Menara Landmark, Johor Bahru
Yang Tidak Dapat Disewakan***

- **Bangunan Kilang Kawasan Perindustrian Gebeng, Kuantan**

Pada tahun 1999 syarikat subsidiari membina 10 unit kilang di atas tanah miliknya di Gebeng pada harga RM19.2 juta. Sijil Layak Menduduki fasa 1 telah diperolehi pada bulan November 2001 manakala fasa 2 pada bulan Julai 2002. Sehingga bulan Disember 2003, tiada penyewa bagi 10 unit kilang berkenaan. Sewa yang ditetapkan oleh Tabung Haji pada kadar RM0.80 sekaki persegi adalah tinggi berbanding dengan keadaan pasaran di sekitarnya antara RM0.50 hingga RM0.60. Antara faktor bangunan kilang ini tidak dapat disewakan adalah lokasi kilang yang belum membangun, jauh dari pusat bandar dan tiada jalan utama.

GAMBAR 13



Bangunan Kilang Kawasan Perindustrian Gebeng, Kuantan

- **Bangunan Kompleks Haji**

Pihak Audit juga membuat semakan terhadap penggunaan bilik asrama, dewan dan bilik latihan di 3 kompleks iaitu Kompleks Haji Kelana Jaya, Kompleks Haji Bayan Lepas dan Kompleks Haji Kota Kinabalu. **Tabung Haji menjangkakan penggunaan bilik adalah pada kadar 80%. Berdasarkan kadar ini, adalah didapati penggunaan sebenar bilik dan kemudahan lain adalah kurang memuaskan iaitu 42.9% bagi Kompleks Haji Kelana Jaya, 10.9% bagi Kompleks Haji Bayan Lepas dan 32% bagi Kompleks Haji Kota Kinabalu.** Selain itu, kadar yang rendah ini juga disebabkan kerja ubah suai Kompleks Haji Kelana Jaya. Manakala bagi Kompleks Haji Bayan Lepas pula ia disebabkan oleh kedudukan kompleks yang jauh dari pusat bandar, persaingan dengan hotel berdekatan, suasana persekitaran kompleks yang tidak begitu menarik, bertaraf asrama dan kurangnya kegiatan promosi. Bagaimanapun, Tabung Haji sedang mengambil langkah untuk menaik taraf semua kompleksnya dengan menyediakan kemudahan, syarat sewaan dan kadar sewa yang baru yang akan diselaraskan bagi semua kompleks. Kedudukan *occupancy rate* (OR) yang ditetapkan berbanding dengan sebenar adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 63
PERBANDINGAN PENGGUNAAN BILIK DENGAN JUMLAH KUTIPAN

NAMA BANGUNAN	PURATA KUTIPAN HARIAN SEBENAR (RM) (a)	PENGGUNAAN BILIK SETAHUN (BERDASARKAN 80% OR) (RM Juta) (b) = (a) X 365 X 80%	JUMLAH KUTIPAN SEBENAR MENGIKUT TAHUN (RM Juta) (c)			PERATUS OR MENGIKUT TAHUN (d)=(c) / (b) X 100%			PURATA PERATUS OR SETAHUN %
			2001	2002	2003	2001	2002	2003	
Kompleks Haji Kelana Jaya	5,570	1.63	0.65	0.85	0.59	39.8	52.2	36.5	42.9
Kompleks Haji Bayan Lepas	10,560	3.08	0.38	0.28	0.35	12.3	9.04	11.3	10.87
Kompleks Haji Kota Kinabalu	11,158	3.26	0.39	1.28	1.46	11.8	39.4	44.7	32.0

Nota: O.R=Occupancy Rate

Secara keseluruhan, pihak Audit berpendapat kegiatan promosi hendaklah ditingkatkan khususnya bagi kemudahan yang ada di kompleks haji. Ini kerana Tabung Haji mempunyai kemudahan bilik yang baik. Gambar 14 menunjukkan contoh bilik di Kompleks Haji Bayan Lepas.

GAMBAR 14



Bilik Kompleks Haji Bayan Lepas, Pulau Pinang

i. Penyelenggaraan

• Penyelenggaraan Bangunan

Penyelenggaraan bangunan merupakan aspek penting dalam sebuah organisasi yang mempunyai bilangan bangunan yang banyak dan menjadikan sumber pendapatan yang dapat menyumbang kepada keuntungan jangka panjang. Penyelenggaraan bangunan yang kurang sempurna akan menjejaskan keseluruhan hasil pendapatan.

Pihak Audit telah memilih 4 jenis perkhidmatan yang dikontrakkan kepada 8 kontraktor bagi penyelenggaraan 3 bangunan Tabung Haji seperti di jadual berikut :-

JADUAL 64
JENIS PENYELENGGARAAN BAGI BANGUNAN TABUNG HAJI

JENIS PENYELENG GARAAN	BANGUNAN IBU PEJABAT TH	BANGUNAN TH PERDANA	BANGUNAN TH SELBORN
Lif	Syarikat 1 (RM8,976 sebulan)	Syarikat 1 (RM8,504 sebulan)	Syarikat 2 (RM5,145 sebulan)
Pendingin udara	Syarikat 3 (RM2,300 sebulan)	Syarikat 4 (RM5,625 sebulan)	Syarikat 5 (RM6,020 sebulan)
Pencucian	Syarikat 6 (RM32,500 sebulan)	Syarikat 7 (RM35,496 sebulan)	Syarikat 6 (RM9,625 sebulan)

Semakan Audit terhadap prestasi penyelenggaraan kerja terlibat mendapati perkara berikut :-

- **Penyelenggaraan Lif**

Tabung Haji telah mengikat kontrak dengan sebuah syarikat bagi penyelenggaraan lif di bangunan Ibu Pejabat dan bangunan TH Perdana dengan kos sejumlah RM209,760 setahun. Tabung Haji juga mengikat kontrak dengan sebuah syarikat lain dengan nilai RM61,740 setahun bagi bangunan TH Selborn. Semakan mendapati kedua syarikat terbabit merupakan syarikat pembekal lif berkenaan dan berdaftar dengan Jabatan Keselamatan dan Kesihatan Pekerja. **Lawatan ke bangunan terlibat menunjukkan semua lif dalam keadaan baik dan diselenggara mengikut spesifikasi kerja yang telah ditetapkan dalam perjanjian dan semua dokumen berkaitan penyelenggaraan telah disimpan dengan sempurna.**

- **Penyelenggaraan Pendingin Udara**

Bagi penyelenggaraan pendingin udara, Tabung Haji telah melantik 3 syarikat berlainan dengan nilai kontrak berjumlah RM167,340 setahun. Bagaimanapun, adalah didapati kontrak di Bangunan Ibu Pejabat Tabung Haji dengan salah sebuah syarikat telah tamat tempohnya pada bulan Ogos 2002. Seterusnya perkhidmatan syarikat ini dibuat secara bulanan. **Semakan fizikal terhadap beberapa pendingin udara**

didapati berkeadaan baik dan jadual penyelenggaraan disimpan dengan teratur.

- **Pembersihan Bangunan**

Tabung Haji telah menandatangani kontrak pembersihan bangunan dengan sebuah syarikat bagi bangunan Ibu Pejabat Tabung Haji, dan bangunan TH Selborn dengan kos RM390,000 dan RM235,500 setahun. Manakala bagi bangunan TH Perdana, sebuah syarikat lain telah dilantik dengan kos RM425,955 setahun.

Semakan Audit terhadap kontrak dan kerja perkhidmatan pembersihan secara fizikal yang dilakukan terhadap bangunan Ibu Pejabat Tabung Haji dan bangunan TH Selborn mendapati perkara berikut :-

- Kebersihan di beberapa tempat terpilih adalah memuaskan.
- Temu bual dengan pegawai Tabung Haji pula mendapati syarikat tersebut tidak mematuhi sepenuhnya spesifikasi kerja yang ditetapkan dalam perjanjian. Ini menyebabkan banyak aduan diterima berkaitan tahap perkhidmatan yang diberi. Pada tahun 2003 sebanyak 25 aduan diterima yang kebanyakannya adalah berkaitan kebersihan tandas, kerja pembersihan dinding luar dan kawasan sekitar.
- Mengikut perjanjian, kontraktor dikehendaki membuat kerja pembersihan mengikut had tempoh yang ditetapkan dalam perjanjian sama ada secara harian, mingguan atau bulanan. Bagi tujuan tersebut kontraktor telah mengemukakan jadual kerja bulanan kepada pihak penyelia bangunan. Bagaimanapun, semakan Audit terhadap beberapa kerja terpilih yang perlu dilakukan setiap bulan mendapati tiada dokumen yang dapat menyokong tarikh setiap kerja dilakukan serta pengesahan bahawa kerja tersebut dilakukan dengan sempurna.
- Bagi memastikan perkhidmatan yang dijadual diberi oleh kontraktor adalah memuaskan, seorang penyelia telah dilantik untuk mengawasi kerja yang dilakukan oleh kontraktor dan pada masa yang sama wakil setiap tingkat

dilantik bagi mengawasi kerja di tingkat berkenaan. **Pihak Audit dimaklumkan penyeliaan telah dilakukan bagi kerja yang dilakukan oleh pihak kontraktor. Bagaimanapun, semakan Audit terhadap beberapa kerja mendapati tiada bukti menunjukkan bahawa penyeliaan telah dilakukan.**

Pihak Audit berpendapat kerja penyeliaan terhadap kontraktor pembersihan terlibat hendaklah dilakukan selaras dengan perjanjian yang ditandatangani dan disokong dengan dokumen yang jelas.

- **Penyelenggaraan Sistem BAS (*Building Automation Sistem*)**

Kontrak bagi Peningkatan Taraf *Building Automation Sistem* (BAS), Sistem Pencegah Kebakaran Dan Sistem *Card Access* di Bangunan Ibu Pejabat Tabung Haji Kuala Lumpur telah ditandatangani dengan kontraktor pada kos RM2.09 juta. Mengikut kontrak, kerja naik taraf sistem ini adalah bagi tempoh 7 bulan iaitu dari awal bulan November 1997 hingga akhir bulan Mei 1998. Bagaimanapun, sehingga bulan Disember 2003, kerja menaik taraf sistem masih belum disiapkan walaupun lanjutan masa telah diberi. Bagaimanapun, kelulusan berkaitan tidak dapat dikesan dan ini menimbulkan persoalan sama ada denda kelewatan pada kadar RM200 sehari patut dikenakan.

Kerja penyelenggaraan Sistem BAS tidak dibuat kecuali jika ada kerosakan. Selain itu, perjanjian penyelenggaraan Sistem BAS, Sistem Kad Access dan Sistem Pencegah Kebakaran tersebut juga tidak dapat ditandatangani kerana kontrak menaik taraf 3 sistem ini masih belum selesai dilaksanakan. **Gambar 15** menunjukkan bilik operasi Sistem BAS.

GAMBAR 15



***Bilik Kawalan Sistem BAS Di Bangunan
Ibu Pejabat Tabung Haji***

Pada pandangan Audit, kesahihan lanjutan masa tidak dapat dipastikan. Oleh itu, tindakan untuk mengenakan denda kelewatan RM200 sehari perlu dipertimbangkan. Selain itu, tindakan sewajarnya perlu diambil bagi memastikan kontraktor terlibat membaiki segera kecacatan bagi memastikan keselamatan terjamin.

Pihak Audit mendapati kerja penyelenggaraan lif, pendingin udara dan pembersihan yang dilakukan oleh pihak swasta adalah teratur dan memuaskan. Bagaimanapun, kelemahan dari segi penyelenggaraan rekod, pelaksanaan kontrak, pemantauan kerja, penyelenggaraan dan pematuhan kepada peraturan perlu diperbaiki .

j. Aduan Penghuni Bangunan

Kepuasan penghuni bangunan sama ada penyewa atau pegawai Tabung Haji sendiri adalah menjadi keutamaan Bahagian Hartanah. Bagi tujuan ini saluran aduan disediakan. Melalui sistem ini, penyewa boleh membuat aduan terus kepada penyelia bangunan atau kepada wakil tingkat yang telah dilantik sama ada melalui surat, mel-elektronik, telefon atau borang khas yang disediakan.

Pihak Audit mendapati setiap aduan telah disokong dengan borang khas yang disediakan. Bagaimanapun, borang khas tersebut tidak diberi nombor siri yang berturutan dan tidak didaftarkan.

k. Keselamatan Bangunan

Tabung Haji memiliki banyak bangunan tinggi yang mempunyai sistem automatik canggih memerlukan satu sistem kebakaran yang berkesan. Ini adalah bagi membolehkan sebarang kebakaran yang berlaku dikesan dengan mudah dan boleh dimaklumkan dengan segera kepada semua penghuni yang menduduki bangunan Tabung Haji agar dapat bertindak dengan sewajarnya. Semakan Audit di Bangunan Ibu Pejabat Tabung Haji mendapati perkara berikut :-

- **Sistem Pencegahan Kebakaran Berpusat**

Tabung Haji mempunyai Sistem Pencegahan Kebakaran Berkomputer Berpusat. Bagaimanapun, sistem ini tidak dapat berfungsi sepenuhnya akibat kegagalan pihak kontraktor menyempurnakan kerja naik taraf sistem berkaitan seperti dibangkitkan di perenggan di atas. Kegagalan tersebut menyebabkan Tabung Haji melaksanakan sistem pencegahan secara manual.

- **Latihan Dan Pasukan Khas Kebakaran**

Kebolehan menggunakan peralatan kebakaran dan kemahiran mengurus keadaan kecemasan semasa kebakaran adalah berkait rapat dengan latihan yang diterima. Sehubungan itu, satu pasukan khas yang terlatih berkaitan kebakaran adalah diperlukan. **Pihak Audit mendapati Tabung Haji sejak beberapa tahun yang lalu tidak pernah mengadakan latihan tentang kebakaran. Selain itu, pasukan khas yang terlatih berkaitan kebakaran juga tidak diwujudkan. Bagaimanapun, Bahagian Hartanah pada masa ini sedang menubuhkan pasukan khas kebakaran dan mesyuarat pertama telah diadakan pada bulan Mei 2004 bagi membincangkan kemajuan semasa dan cadangan pembelian peralatan.**

- **Alat Pencegah Kebakaran**

Alat pencegah kebakaran yang mencukupi dan sentiasa berada dalam keadaan baik adalah mustahak. **Semakan Audit ke Kompleks Haji Pulau Pinang pada awal bulan September 2003 mendapati beberapa alat pemadam api telah tamat tempoh dan belum diperbaharui. Manakala di**

Bangunan Ibu Pejabat Tabung Haji mendapati alat pemadam api ada disediakan di setiap tingkat bangunan.

- **Pintu, Tangga Dan Lif Bomba Serta Pelan Kebakaran**

Pintu rintangan api hendaklah sentiasa ditutup dan tidak berkunci. Kawasan tangga hendaklah sentiasa teratur dan tidak dihalang dengan benda atau barangan. Manakala lif bomba pula perlu sentiasa dalam keadaan baik dan boleh guna. Ini adalah bertujuan untuk memudahkan pergerakan dan secara tidak langsung meningkatkan keselamatan jika berlaku kebakaran. Pelan kebakaran yang menunjukkan arah keluar jika berlaku kebakaran juga perlu ditampal di setiap tingkat. **Semakan di Bangunan Ibu Pejabat Tabung Haji mendapati laluan di tangga kecemasan serta lif bomba berada dalam keadaan baik serta diselenggara mengikut jadual yang ditetapkan. Bagaimanapun, adalah didapati pintu rintangan api yang berkunci dan tidak boleh dibuka. Sementara itu kebanyakan tingkat tidak mempamerkan pelan kebakaran.**

- **Perlindungan Insurans**

Bagi memastikan Tabung Haji tidak menanggung kerugian sekiranya berlaku kebakaran, semua bangunan Tabung Haji hendaklah dilindungi dengan insurans kebakaran. **Pihak Audit mendapati Tabung Haji telah membeli insurans kebakaran bagi kesemua bangunan miliknya.** Pada tahun 2003 Tabung Haji telah membayar premium berjumlah RM1.74 juta kepada Syarikat Takaful (M) Berhad.

- **Kawalan Keselamatan**

Kawalan keselamatan yang cekap adalah penting bagi memastikan bangunan Tabung Haji tidak dicerobohi oleh mereka yang tidak bertanggungjawab dan boleh menyebabkan kehilangan harta benda atau kecederaan. Untuk tujuan itu, Tabung Haji telah mendapatkan perkhidmatan keselamatan daripada syarikat subsidiari untuk mengawasi bangunan Tabung Haji di seluruh negara. Semakan Audit terhadap perkhidmatan yang diberi oleh syarikat ini mendapati perkara berikut :-

- **Kelayakan Pengawal Keselamatan**

Syarikat subsidiari Tabung Haji telah melantik 338 orang pengawal keselamatan bagi mengawasi bangunan Tabung Haji di seluruh negara. Pihak Audit tidak dapat memastikan kelayakan pengawal keselamatan yang dilantik kerana menurut Tabung Haji, biodata dan rekod peribadi pengawal keselamatan berkenaan serta latihan yang diikuti adalah di bawah seliaan syarikat subsidiari berkenaan.

Bagi memastikan pegawai pengawal yang diambil oleh syarikat tersebut memenuhi syarat tapisan keselamatan, pihak Audit berpendapat Tabung Haji perlu mendapatkan laporan berkenaan.

- **Perjanjian Khidmat Kawalan Keselamatan**

Syarikat subsidiari Tabung Haji yang menyediakan perkhidmatan keselamatan kepada Tabung Haji sejak bulan November 2002, masih belum menandatangani perjanjian dengan Tabung Haji. Pihak Audit difahamkan Tabung Haji sedang berusaha menyediakan perjanjian. **Pihak Audit berpendapat bagi memastikan syarikat berkenaan memberi perkhidmatan yang baik kepada Tabung Haji dan bertanggungjawab terhadap kemungkinan yang berlaku, perjanjian perlu dimeterai segera.**

- **Bayaran Kepada Syarikat Subsidiari**

Tabung Haji melalui Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Bilangan 5/2003 pada bulan September 2003 telah bersetuju mendapatkan perkhidmatan daripada syarikat berkenaan dengan bayaran sejumlah RM6.96 juta setahun atau dengan purata bulanan sejumlah RM0.58 juta. Oleh kerana kedudukan aliran wang syarikat tersebut agak lemah, mesyuarat yang sama juga telah meluluskan bayaran pendahuluan sejumlah RM1.73 juta bagi setiap tempoh 3 bulan. Bagaimanapun, pemberian pendahuluan ini akan dikaji dari semasa ke semasa mengikut keperluan. **Pihak Audit berpendapat bayaran pendahuluan ini mendedahkan Tabung Haji kepada risiko sekiranya perkhidmatan diberi kurang memuaskan.**

- **Mutu Perkhidmatan**

Adalah didapati Tabung Haji tidak menerima laporan berkala tentang mutu perkhidmatan bagi kawalan keselamatan kecuali jika ada laporan daripada pejabat Tabung Haji Negeri dan Daerah seperti ketidakhadiran dan kekurangan pengawal keselamatan. Pada pandangan Audit, mutu perkhidmatan syarikat terlibat perlu dipantau dari semasa ke semasa.

10.4.2.3 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

Semakan Audit terhadap rekod kewangan mendapati perkara berikut:-

a. Peruntukan Dan Perbelanjaan

Peruntukan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi menampung perbelanjaan operasi seperti perolehan, penyelenggaraan, keselamatan dan insurans bangunan. Jadual berikut menunjukkan peruntukan dan perbelanjaan bagi tahun 2001 hingga 2003 yang dilakukan oleh Bahagian Hartanah.

**JADUAL 65
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN BAGI TAHUN 2001 HINGGA 2003**

AKTIVITI /TAHUN	PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM Juta)	LEBIH BELANJA/ (KURANG BELANJA) (RM Juta)	PERATUS DIBELANJAKAN (%)
Perolehan Bangunan:				
2001	469.22	*189.86	(279.36)	59.5
2002	82.37	*49.77	(32.60)	39.6
2003	-	*39.92	(39.92)	-
Penyelenggaraan Bangunan:				
2001	10.03	11.70	1.67	16.7
2002	14.31	14.82	0.51	3.6
2003	16.63	12.41	(4.22)	25.4
Keselamatan:				
2001	0.05	-	0.05	-
2002	-	-	-	-
2003	11.7	7.58	(4.12)	35.2
Insurans Bangunan:				
2001	1.73	1.33	0.4	23.1
2002	1.97	2.07	(0.1)	5.1
2003	2.08	1.73	0.35	16.8

*Nota: Perbelanjaan sebenar mengikut penyata yang dikemukakan. Bahagian Hartanah tidak dapat mengenal pasti jumlah bayaran bagi perolehan bangunan tahun 2001 hingga 2003.

Bagi bajet tahun 2003, adalah didapati Tabung Haji berbelanja kurang 16.8% hingga 35.2% daripada peruntukan disediakan. Selain itu perbelanjaan sebenar bagi perolehan bangunan tidak dapat dipastikan.

b. Anggaran Sewa Dan Sewa Sebenar

Setiap tahun Tabung Haji menetapkan anggaran sewa yang akan dikutip. Jadual berikut menunjukkan anggaran sewa dan sewa sebenar bagi tahun 2001 hingga 2003.

JADUAL 66
ANGGARAN SEWA DAN SEWA SEBENAR
BAGI TAHUN 2001 HINGGA 2003

TAHUN	ANGGARAN SEWA (RM Juta)	SEWA SEBENAR (RM Juta)	LEBIH/ (KURANG) (RM Juta)	PERATUS PENCAPIAN (%)
2001	28.56	24.22	(4.34)	84.8
2002	37.00	27.54	(9.46)	74.4
2003	43.80	39.11	(4.69)	89.3

Secara keseluruhan, pihak Audit mendapati kutipan sebenar sewa bagi tahun 2001 hingga 2003 tidak mencapai sasaran kerana pembatalan penyewaan oleh agensi kerajaan dan kelewatan proses penyewaan.

10.4.2.4 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Daripada 150 jawatan pelbagai gred yang diperlukan untuk menguruskan perolehan, pembinaan, penyewaan dan penyelenggaraan bangunan, sebanyak 113 jawatan telah diisi. Jadual berikut menunjukkan pengisian jawatan mengikut gred :-

JADUAL 67
RINGKASAN PERJAWATAN BAHAGIAN HARTANAH

GRED JAWATAN	LULUS	ISI	KURANG
K15	2	2	-
K14	2	2	-
K13	11	8	3
K12	9	3	6
K10	10	10	-
K9	5	2	4
K8	1	1	-
K7	69	56	12
K4	41	29	12
JUMLAH	150	113	37

Analisis selanjutnya mendapati hanya sebahagian kecil kakitangan Bahagian Hartanah mempunyai kelayakan akademik berkaitan bidang tugasnya seperti bidang perniagaan, pengurusan hartanah, pengurusan harta dan pelukis pelan. Bagaimanapun, penyerapan kakitangan sebuah syarikat subsidiari bagi penyelenggaraan hartanah yang kebanyakannya mempunyai kelayakan teknikal dapat membantu Tabung Haji

meningkatkan pengurusan bangunan terutama dalam aspek penyelenggaraan.

Pada pendapat Audit, bagi meningkatkan keupayaan Bahagian Hartanah terutamanya sebagai pengurus hartanah berwibawa, pengambilan pegawai yang berkeelayakan amat diperlukan.

- b. Berkaitan dengan latihan kakitangan, adalah didapati kursus Pengurusan Pelaburan, Pembangunan Hartanah, Kejayaan Melalui Pengurusan Projek Secara Global dan Ramalan Hartanah telah diadakan. **Bagaimanapun, latihan atau kursus yang berkaitan perlu dirancang secara sistematik untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dalam bidang pengurusan bangunan.**

10.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan perolehan bangunan di peringkat Ibu Pejabat dibuat melalui mesyuarat Jawatankuasa/Panel Pelaburan dan di peringkat Lembaga Pengarah melalui mesyuarat berkala. Bahagian Hartanah bertanggungjawab memantau penyewaan dan penyelenggaraan kompleks. Bagi bangunan yang diduduki sendiri dan bangunan yang disewakan adalah di bawah tanggungjawab Penyelia setiap bangunan. Bahagian Hartanah telah menjalankan kerja pemantauan dengan membuat lawatan berkala dan menyemak laporan penyelenggaraan bagi setiap bangunan yang dimiliki oleh Tabung Haji. **Pihak Audit mendapati Penyelia Bangunan tidak menyediakan laporan bulanan untuk diserahkan kepada Bahagian Hartanah Ibu Pejabat. Pengurus Kompleks Haji menyerahkan laporan bulanan berkaitan kedudukan kewangan tetapi tidak dibuat secara berkala. Laporan penyelenggaraan juga tidak disediakan oleh setiap Kompleks Haji. Pihak Tabung Haji memaklumkan Jawatankuasa Kompleks Haji telah ditubuhkan yang antara lain untuk memantau segala urusan berkaitan. Bahagian Hartanah akan menguatkuasakan proses penghantaran laporan yang seragam oleh semua Kompleks Haji. Ini adalah bagi menentukan urusan penyelenggaraan, kewangan dan sebagainya dapat diselaraskan.**

Bahagian Hartanah tidak memaklumkan kemajuan sesuatu kerja kepada pihak pengurusan mengikut tempoh yang ditetapkan, kecuali atas permintaan. Bahagian Hartanah juga tidak mempunyai jadual tetap lawatan fizikal ke bangunan. Tiada buku rekod lawatan disediakan. Lawatan hanya akan dibuat apabila ada pegawai yang menghadiri sesuatu acara atau mesyuarat di sesuatu bangunan. **Pada pendapat Audit, aspek pemantauan tidak dapat dibuat**

dengan baik kerana kekurangan kakitangan yang mempunyai kemahiran teknikal seperti kerja penyelenggaraan mekanikal dan elektrik.

10.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhan, Tabung Haji telah membuat perancangan yang baik. Bagaimanapun, pelaksanaan tidak dibuat mengikut perancangan menyebabkan ada bangunan yang diperolehi tidak dapat disewakan antara 2 hingga 5 tahun dan bangunan dibeli daripada pemaju terbengkalai. Laporan justifikasi perolehan bangunan tidak dikaji dengan teliti menyebabkan keputusan yang dibuat tidak tepat. Pemantauan terhadap bangunan yang sedang dalam pembinaan dan terbengkalai adalah tidak berterusan sehingga menyebabkan bangunan tidak dapat disiapkan. Bagi mengatasi kelemahan dan meningkatkan pengurusan bangunan, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut :-

- i. Tabung Haji perlu menyediakan perancangan strategik merangkumi perolehan, penggunaan dan penyelenggaraan bangunan manakala pelaksanaan hendaklah mengikut perancangan yang diluluskan. Selain itu, Tabung Haji hendaklah menetapkan peratusan tabungannya untuk pelaburan hartanah.
- ii. Menyediakan garis panduan yang lebih terperinci terhadap sesuatu bangunan yang hendak dibeli atau dibina serta menyediakan kajian kemungkinan dan kajian pasaran terhadap jangkaan kadar pulangan daripada hasil sewaan atau pelaburan.
- iii. Promosi penyewaan bangunan perlu ditingkatkan terutamanya di Kompleks Haji.
- iv. Satu mekanisme pemantauan bangunan belum siap atau terbengkalai perlu disediakan dan dilaporkan kepada pihak pengurusan supaya tindakan susulan dapat diambil dengan segera.
- v. Mengadakan polisi keselamatan yang lengkap meliputi aspek kebakaran, keselamatan bangunan dan pelan tindakan kecemasan.
- vi. Meningkatkan keupayaan dengan mengambil pegawai yang berkeelayakan.

11. PROGRAM LATIHAN KEJURURAWATAN

11.1 LATAR BELAKANG

11.1.1 Pusat Perubatan Universiti Malaya (PPUM) ditubuhkan pada tahun 1965 di bawah Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971, melalui kuasa yang diberikan oleh Seksyen 29 dan 30, Perlembagaan Universiti Malaya. PPUM merupakan sebuah pusat pendidikan yang didaftarkan di bawah Kementerian Pendidikan.

11.1.2 Antara objektif utama penubuhan PPUM adalah seperti berikut :-

- a. Menubuh, mengendali dan membangunkan pusat perubatan yang bertaraf antarabangsa; dan
- b. Bekerjasama dengan Fakulti Perubatan Universiti Malaya untuk mengadakan kemudahan pendidikan, latihan, penyelidikan, pensiswazahan dan perundingan perubatan.

11.1.3 Misi PPUM pula adalah untuk menjadi sebuah pusat perubatan yang menawarkan program perkhidmatan kesihatan, pendidikan dan penyelidikan yang cemerlang. Bagi mencapai misi ini, PPUM telah menubuhkan Bahagian Pendidikan yang terdiri daripada 3 buah sekolah yang mempunyai fungsi tersendiri iaitu Sekolah Kejururawatan, Sekolah Radiografi dan Sekolah Teknologi Makmal Perubatan.

11.1.4 Sekolah Kejururawatan PPUM telah dibuka secara rasmi pada November 1967 dengan latihan kejururawatan yang pertama bermula pada tahun 1968. Objektif utama program ini adalah untuk menyediakan jururawat yang dapat mengamalkan perawatan yang berkualiti dengan menerapkan pengetahuan, kemahiran, etika kejururawatan dan bersikap penyayang. Ini adalah selaras dengan Akta Jururawat Tahun 1950 yang menetapkan antara lain seseorang jururawat perlu mengikuti kursus kejururawatan sebelum memulakan perkhidmatannya.

11.1.5 Sekolah Kejururawatan menawarkan 2 jenis program latihan iaitu Program Diploma Kejururawatan dan Program Peningkatan Ikhtisas Kejururawatan. Di samping itu, Sekolah Kejururawatan turut terlibat dengan projek kerajaan kepada kerajaan iaitu mengendalikan kursus *Nurses Teacher Training Course* untuk jururawat dari negara Sudan.

11.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada program latihan kejururawatan telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur dan berhemat selaras dengan objektif yang ditetapkan.

11.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi Program Diploma Kejururawatan di Sekolah Kejururawatan PPUM yang merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Rekod dan dokumen berkaitan bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 telah disemak. Perbincangan dan temu bual telah diadakan dengan pegawai PPUM yang terlibat. Di samping itu, lawatan dan pemeriksaan secara fizikal turut dilakukan terhadap kemudahan yang disediakan oleh Sekolah Kejururawatan. Pihak Audit juga telah mendapat maklumat daripada Kementerian Kesihatan Malaysia dan membuat lawatan ke Kolej Kejururawatan Seremban bagi membuat perbandingan program latihan kejururawatan yang ditawarkan oleh kedua agensi tersebut.

11.4 PENEMUAN AUDIT

11.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan Program Diploma Kejururawatan dilaksanakan dengan berkesan, perancangan yang teratur berhubung dengan persediaan kemudahan latihan, pelaksanaan kurikulum dan kaedah latihan, tenaga pengajar, pengambilan pelatih serta peruntukan kewangan yang mencukupi adalah diperlukan.

11.4.1.1 Struktur Organisasi

PPUM telah menetapkan beberapa Bahagian yang bertanggungjawab menguruskan Program Diploma Kejururawatan bagi memantapkan operasinya. Bahagian yang terlibat berdasarkan pengagihan tugas tertentu adalah seperti berikut :-

- a. Pada awal penubuhannya, Sekolah Kejururawatan adalah di bawah urusan Pejabat Dekan, Fakulti Perubatan Universiti Malaya. Pada tahun 1980an, pengurusan Sekolah Kejururawatan telah diambil alih oleh PPUM manakala urusan hal ehwal akademik, penggubalan dan penyelarasan kurikulum, sistem penilaian serta peperiksaan Program Diploma Kejururawatan masih dikekalkan di bawah Fakulti Perubatan Universiti Malaya dengan dibantu oleh pegawai Sekolah Kejururawatan.
- b. Pusat Tanggungjawab (PTJ) Sumber Manusia bertanggungjawab terhadap pengambilan pelatih. Pada setiap tahun PTJ ini akan

menyediakan unjuran keperluan pengambilan pelatih, menguruskan proses pengiklanan permohonan jururawat pelatih di akhbar tempatan dan urusan memproses permohonan serta menemu duga calon yang disenarai pendek. Sesi temu duga dikendalikan oleh Jawatankuasa Pemilihan yang terdiri daripada Pengurus Kanan PTJ Sumber Manusia, Pengurus Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya, PTJ Sumber Manusia serta seorang setiausaha yang juga daripada pegawai PTJ Sumber Manusia. Senarai calon yang berjaya akan dikemukakan kepada Lembaga Pengurus untuk pertimbangan dan kelulusan.

- c. Pada peringkat awal penubuhannya, Sekolah Kejururawatan bertanggungjawab dari segi pemilihan calon sehingga pentauliahan pelatih. Namun mulai sesi tahun 2003, bidang tugas Ketua Program Sekolah Kejururawatan adalah tertumpu kepada bidang pengajaran seperti berikut :-

- perancangan pengajaran dan pembelajaran.
- perkembangan kurikulum.
- pendaftaran pelatih.
- pelaksanaan program pembelajaran.
- penilaian tahap pembelajaran pelatih.
- penyampaian diploma.

Manakala Unit Pengajaran Sekolah Kejururawatan bertanggungjawab terhadap pengajaran teori, pengawasan latihan praktikal dan pengelolaan penilaian pelatih Program Diploma Kejururawatan. Sekolah Kejururawatan diletakkan terus di bawah tanggungjawab Pengarah PPUM dan diketuai oleh seorang Ketua Program.

- d. Pelatih yang mengikuti Program Diploma Kejururawatan diberi kemudahan makanan dan penginapan. Kesemua pelatih diwajibkan tinggal di tempat penginapan yang disediakan. Unit Sajian dan Penginapan di bawah PTJ Sumber Perkhidmatan bertanggungjawab terhadap pengurusan makanan dan penginapan yang disediakan untuk pelatih sepanjang tempoh latihan mereka.
- e. PTJ Sumber Bahan bertanggungjawab terhadap pembelian perabot dan kelengkapan. Manakala PTJ Nadi IT bertanggungjawab terhadap pembelian peralatan komputer. PTJ Sumber Perkhidmatan pula bertanggungjawab terhadap penyenggaraan bangunan, asrama, dewan kuliah dan peralatan

mengajar serta bertindak terhadap aduan kerosakan dan pembaikan yang dilaporkan oleh pelatih.

- f. Jawatankuasa Pendidikan dan Perkhidmatan Kejururawatan ditubuhkan untuk mengadakan penyelarasan antara 2 bahagian iaitu program Pendidikan Kejururawatan dan Perkhidmatan Kejururawatan. Pendidikan Kejururawatan terdiri daripada Unit Sains Kejururawatan, Program Ijazah Sarjana Muda Sains Kejururawatan, Program Peningkatan Ikhtisas Kejururawatan dan Program Diploma Kejururawatan. Manakala Perkhidmatan Kejururawatan meliputi PTJ Dasar Kejururawatan, PTJ Perkhidmatan Pesakit Dalam, PTJ Perkhidmatan Penjagaan Kritikal dan Dewan Bedah, PTJ Perkhidmatan Ambulatori serta PTJ Trauma dan Kecemasan.

Jawatankuasa ini dianggotai oleh semua ketua program Pendidikan Kejururawatan, 8 wakil pensyarah dan pengajar jururawat dari program Pendidikan Kejururawatan, semua pegawai kejururawatan dan pengurus wad dari setiap disiplin Perkhidmatan Kejururawatan. Jawatan Pengerusi dan Setiausaha adalah secara giliran antara Pendidikan Kejururawatan dan Perkhidmatan Kejururawatan. Kekerapan mesyuarat ditetapkan 2 kali setahun.

Pada pandangan Audit, struktur organisasi PPUM yang kompleks menunjukkan program ini memerlukan koordinasi yang rapi dan sistematik daripada semua PTJ yang terlibat.

11.4.1.2 Kemudahan Latihan

a. Bangunan dan Pusat Latihan

Perancangan pembinaan Sekolah Kejururawatan telah dibuat pada tahun 1963 semasa penubuhan PPUM merangkumi kompleks latihan dan asrama jururawat. Mengikut perancangan, program latihan kejururawatan akan dijalankan di Sekolah Kejururawatan dan wad PPUM. Rancangan tersebut merangkumi penyediaan beberapa kemudahan asas untuk pelatih seperti kemudahan penginapan, ruang pejabat, 4 buah dewan kuliah dengan kapasiti 470 orang, 10 buah bilik kuliah yang boleh memuatkan 470 orang, 1 makmal komputer mengandungi 20 komputer dan 3 buah bilik praktikal yang mampu menampung 100 orang pelatih semasa menjalani latihan praktikal.

b. Penginapan Pelatih

Keperluan kemudahan penginapan perlu dirancang dengan teliti oleh PPUM bagi menempatkan semua pelatih program. Ini adalah kerana syarat pengambilan pelatih menetapkan semua pelatih perlu tinggal di asrama PPUM. Sehubungan itu, PPUM telah menyediakan penginapan di Kompleks Asrama Jururawat yang mempunyai 357 bilik yang boleh menampung 589 orang dan 1 buah dewan makan untuk kemudahan pelatih. Bagi menempatkan bilangan pelatih yang meningkat, pada tahun 2001 PPUM membina Asrama Anjung Puteri yang mempunyai 144 bilik bagi menempatkan 264 orang pelatih perempuan serta menyewa 28 unit Pangsapuri Inai Court untuk menempatkan pelatih lelaki. Pangsapuri Inai Court yang disewa boleh memuatkan seramai 150 orang pelatih lelaki dari Sekolah Kejururawatan, Sekolah Radiografi dan Sekolah Teknologi Makmal Perubatan.

c. Peralatan Mengajar

Perancangan pembelian peralatan mengajar yang akan digunakan untuk program latihan disediakan semasa mengemukakan bajet bagi tahun berikutnya dengan mengambil kira keperluan pelatih dan tenaga pengajar. Bekalan peralatan mengajar diperolehi secara tender dan sebut harga. Selain daripada mengemukakan perancangan pembelian melalui bajet tahunan, Sekolah Kejururawatan juga ada mengemukakan rancangan penggantian peralatan mengajar dan kelengkapan dari semasa ke semasa kepada pihak pengurusan PPUM. Senarai peralatan penggantian yang dipohon pada tahun 1999 bagi tempoh tahun 2001 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 68
SENARAI PERALATAN PENGGANTIAN YANG DIMOHON
DALAM RANCANGAN 5 TAHUN (2001-2005)

BUTIRAN	KUANTITI (UNIT)	ANGGARAN KOS (RM)
Komputer	24	144,000
Pencetak	11	16,000
Mesin fotostat	1	20,000
Alat bantuan pengajaran	34	88,000
<i>Over head projector</i>	5	12,000
JUMLAH	75	280,000

Pada pandangan Audit, Sekolah Kejururawatan mempunyai perancangan yang menyeluruh dan memuaskan terhadap

penyediaan kemudahan latihan bagi Program Diploma Kejururawatan.

11.4.1.3 Kurikulum dan Kaedah Latihan

a. Pihak Yang Meluluskan Kurikulum

Bagi memastikan program dan kurikulum latihan kejururawatan dirancang dan dilaksanakan dengan teratur, satu jawatankuasa yang dipengerusikan oleh Timbalan Dekan Fakulti Perubatan Universiti Malaya dan dianggotai oleh beberapa pegawai Sekolah Kejururawatan PPUM telah ditubuhkan. Jawatankuasa ini bertanggungjawab untuk menyedia dan mengemaskini kurikulum serta modul latihan kejururawatan berpandukan kurikulum dan modul latihan kejururawatan di United Kingdom, Australia dan New Zealand.

Penggubalan kurikulum latihan adalah berdasarkan keperluan dan perkembangan dalam bidang kejururawatan. Pindaan kurikulum dibuat dengan merujuk kepada kriteria yang ditetapkan oleh Lembaga Jururawat Malaysia dan Lembaga Akreditasi Negara. Sebarang pindaan kurikulum perlu mendapat kelulusan Dekan Fakulti Perubatan Universiti Malaya, kemudian dibawa ke mesyuarat Lembaga Pengurus PPUM untuk diterima pakai.

b. Tempoh Latihan

Program Diploma Kejururawatan dijalankan selama 3 tahun merangkumi 6 semester. Setiap semester meliputi 26 minggu termasuk 1 minggu peperiksaan. Setiap semester bertujuan mendidik jururawat pelatih ke arah peningkatan penguasaan pengetahuan, kemahiran serta keupayaan dari segi pembelajaran dan komponen klinikal. Pengalaman klinikal dapat diperolehi semasa pelatih berada di kawasan klinikal yang ditetapkan bagi setiap semester.

c. Kurikulum Latihan

Mata pelajaran untuk Program Diploma Kejururawatan terdiri daripada 3 bahagian pelajaran sains yang utama iaitu Sains Kesihatan, Sains Kemanusiaan dan Sains Kejururawatan. Kesemua bahagian pelajaran sains ini membolehkan para pelatih mengaplikasikan kemahiran sains dan kemanusiaan melalui penguasaan pengetahuan, kemahiran dan kebajikan pesakit, keluarga dan masyarakat.

Senarai subjek dan jumlah *credit hours* yang ditetapkan perlu diambil oleh setiap pelatih sepanjang 3 tahun bagi kurikulum tahun 1999 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 69
SENARAI SUBJEK PROGRAM DIPLOMA KEJURURAWATAN
KURIKULUM TAHUN 1999

BAHAGIAN	SUBJEK	JUMLAH JAM	CREDIT HOURS
Sains Kesihatan	Anatomi & Fisiologi	135	9
	Mikrobiologi	30	2
	Farmakologi	45	3
	Parasitologi	15	1
Sains Kemanusiaan	Sosiologi	15	1
	Psikologi	30	2
	Komunikasi & Perhubungan Awam	30	2
Sains Kejururawatan	Prinsip & Praktis Kejururawatan	150	10
	Pembangunan Profesyen & Sivik	30	2
	Perawatan Kesihatan Masyarakat	165	11
	Perawatan Perubatan	165	11
	Perawatan Pembedahan	150	10
	Aspek Mediko Legal	15	1
	Perawatan Ortopedik	30	2
	Perawatan Oftalmologi & Otorinolaringologi	30	2
	Perawatan Pediatrik	45	3
	Perawatan Obstetrik	60	4
	Perawatan Dewan Bedah	15	1
	Perawatan Psikiatrik	60	4
	Perawatan Ginekologi	30	2
	Perawatan Kecemasan	15	1
	Perawatan Intensif	15	1
	Pengenalan Penyelidikan	15	1
	Pengurusan Dalam Kejururawatan	30	2
Media Komunikasi	Bahasa Inggeris	120	8
	Pengenalan Komputer	15	1
Elektif	Pengajian Islam atau Komputer	45	3
	JUMLAH	1500	100

Pelatih mesti mencapai 80% teori dan 90% praktikal kejururawatan sebelum dibenarkan menduduki peperiksaan semester akhir. Jumlah *credit hours* yang perlu diikuti oleh pelatih adalah 202 merangkumi 100 *credit hours* untuk teori dan 102 *credit hours* untuk praktikal.

Amali kejururawatan merupakan komponen utama kurikulum Program Diploma Kejururawatan. Bagi komponen syarahan, makmal kemahiran dan tutorial seseorang pelatih perlu hadir

kuliah 1500 jam dan 3060 jam untuk komponen klinikal. Bagi pengalaman klinikal, pelatih perlu mengintegrasikan semua aspek teori yang telah dipelajari. Melalui proses ini, pelatih dapat mengkaji secara mendalam masalah pesakit dan merancang perawatan yang sesuai untuk pesakit berkenaan.

d. Kaedah Latihan

Kaedah latihan yang dirancang untuk pengajaran dan pembelajaran Program Diploma Kejururawatan adalah melalui kaedah syarahan, demonstrasi, perbincangan, *role-play*, video dan lawatan. Kepelbagaian kaedah pengajaran ini akan memudahkan pelatih menerima latihan yang diberikan. Melalui *self directed learning* dan *problem based learning* pula, pelatih diharap akan lebih bertanggungjawab terhadap pembelajaran mereka sendiri.

Prestasi para pelatih akan dinilai secara berterusan melalui latihan bertulis, kuiz, *assignment*, *presentation*, kerja kumpulan dan peperiksaan akhir semester. Selain itu, pelatih juga dikehendaki melalui latihan amali pada setiap semester. Kelas tutorial juga dirancang untuk membantu pelatih mengaplikasikan pengetahuan dan memahami perawatan yang dijalankan terhadap pesakit.

Kaedah penilaian kursus bergantung kepada objektif dan kandungan sesuatu kursus. Kaedah pemarkahan akhir kursus akan ditentukan bagi sesuatu program berasaskan kepada nisbah iaitu 40% untuk tugas dan projek, 60% peperiksaan akhir. Bagi sesetengah kursus praktikal atau projek, penilaian diberikan terhadap kerja kursus adalah 100%.

Pihak Audit berpendapat PPUM telah merancang kurikulum dan kaedah latihan Program Diploma Kejururawatan dengan teliti. Tempoh yang dirancang untuk latihan tersebut adalah memadai untuk melahirkan jururawat terlatih di PPUM.

11.4.1.4 Tenaga Pengajar

a. Nisbah Pelatih Kepada Pengajar

Nisbah pengajar dengan pelatih yang ditetapkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia bagi kursus jururawat sejak tahun 1980 ialah seorang pengajar bagi 20 orang pelatih. Manakala PPUM menerima pakai nisbah yang ditetapkan oleh Lembaga Jururawat Malaysia bagi latihan klinikal iaitu 1:15 dan

kuliah 1:20. Pengajar Program Diploma Kejururawatan turut mendapat bantuan sokongan mengajar daripada pengajar Program Peningkatan Ikhtisas Kejururawatan dan pensyarah ijazah pertama Universiti Malaya. Jumlah perjawatan pengajar yang diluluskan bagi Sekolah Kejururawatan adalah 1 Jururawat (Pengajar) Gred U38, 18 Jururawat (Pengajar) Gred U36 dan 2 Jururawat (Pengajar) Gred U32.

b. Syarat Kelayakan Pengajar

Tenaga pengajar Program Diploma Kejururawatan dikategorikan dalam Kumpulan Sokongan I. Skim perkhidmatan pengajar adalah Gred U32 dan U36. Jururawat Gred U32 adalah layak dipertimbangkan untuk menjadi tenaga pengajar apabila memenuhi syarat berikut :-

- disahkan dalam perkhidmatan;
- mencapai tahap kecemerlangan perkhidmatan yang ditetapkan;
- memiliki Sijil Pengajar dalam bidang berkaitan yang diiktiraf oleh kerajaan; dan
- diperakukan oleh Ketua PTJ/Unit.

Jururawat Gred U29 juga adalah layak memohon untuk menjadi pengajar apabila memenuhi syarat berikut :-

- disahkan dalam perkhidmatan;
- mencapai tahap kecemerlangan perkhidmatan yang ditetapkan;
- memiliki Ijazah Sarjana Muda Kejururawatan (Bidang Pengajar); dan
- diperakukan oleh Ketua PTJ/Unit.

c. Syarat Lantikan dan Ikatan Perjanjian

Jururawat terlatih yang ditawarkan biasiswa tajaan PPUM untuk melanjutkan pengajian sebagai tenaga pengajar perlu menandatangani ikatan perjanjian dengan PPUM. Antara syarat yang perlu dipatuhi selepas tamat pengajian adalah mereka perlu berkhidmat dengan PPUM tidak kurang dari 4 tahun.

d. Skop Tugas

Pengajar adalah bertanggungjawab untuk membuat perancangan pengajaran dan pembelajaran pelatih. Mereka perlu mengajar di

dewan kuliah dan memberi pengawasan sepenuhnya di kawasan klinikal. Selain itu mereka juga terlibat dengan penilaian *posting*, tatacara dan proses kejururawatan di wad serta kawasan klinikal. Jumlah tempoh waktu kerja seorang pengajar bagi 1 semester ialah 936 jam iaitu bersamaan dengan 36 jam seminggu.

e. Latihan dan Kursus

Dasar latihan PPUM telah menetapkan bahawa setiap pegawai akan diberi peluang menghadiri kursus minimum 2 hari setiap tahun untuk menyediakan pegawai yang berilmu, berkemahiran dan bernilai murni selaras dengan keperluan kompetensi. Selain itu, pengajar juga perlu menghadiri latihan dan kursus dari semasa ke semasa untuk meningkatkan pengetahuan dalam aspek perubatan dan pengajaran.

Ketua Sekolah Kejururawatan akan mengemukakan nama calon peserta untuk menghadiri kursus yang berkaitan dengan proses kejururawatan dan pengajaran kepada Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya untuk kelulusan. Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya yang bertanggungjawab menyelaraskan perancangan latihan bagi PPUM akan menimbang dan meluluskan calon yang sesuai serta menguruskan hal berkaitan dengan kursus yang dipohon.

Pada pandangan Audit, perancangan tenaga pengajar adalah terhad kerana pertambahan tenaga pengajar tertakluk kepada kelulusan Jabatan Perkhidmatan Awam. Pihak Audit juga berpendapat syarat kelayakan pengajar yang telah ditetapkan oleh pihak pengurusan PPUM adalah sama dengan syarat kelayakan pengambilan kumpulan profesional dan bukannya sebagai kumpulan sokongan. Manakala dari segi perancangan latihan yang diperlukan oleh pengajar untuk memantapkan dan mempertingkatkan kualiti pengajaran, adalah didapati koordinasi antara Sekolah Kejururawatan dengan Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya adalah baik.

11.4.1.5 Pelatih

a. Asas Unjuran Pelatih

PPUM mensasarkan untuk melatih seramai 444 jururawat pelatih bagi tempoh tahun 2001 sehingga 2003. Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya di bawah PTJ Sumber Manusia yang bertanggungjawab merancang keperluan jururawat terlatih di

PPUM, turut merancang untuk melatih seramai 584 pelatih bagi tempoh 5 tahun (2004-2008). Unjuran pengambilan pelatih dibuat berdasarkan faktor berikut :-

- jumlah penambahan perkhidmatan dan jawatan jururawat yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam.
- mengganti jururawat yang dijangka bersara wajib, bersara pilihan atau meletak jawatan.

b. Syarat Pengambilan Pelatih

Pada tahun 1998, syarat pengambilan pelatih dipinda dengan membenarkan pengambilan pelatih lelaki dan wanita berkahwin bagi mendapatkan penyertaan yang lebih meluas. Syarat lain adalah seperti berikut :-

- Berumur kurang dari 30 tahun.
- Mempunyai kelulusan Sijil Pelajaran Malaysia atau setaraf dengannya.
- Memperolehi kepujian dalam Bahasa Malaysia, Bahasa Inggeris dan Matematik.
- Memperolehi kepujian dalam mata pelajaran Sains Teras dan satu mata pelajaran lain atau lulus 2 mata pelajaran Sains Tulin.
- Sihat fizikal dan mental serta tidak mengalami kecacatan pendengaran.

c. Syarat Perjanjian Latihan

Pelatih perlu menandatangani perjanjian latihan dengan PPUM. Antara syarat perjanjian merangkumi perkara berikut :-

- Meneruskan latihan dan memasuki semua ujian yang disyaratkan.
- Mematuhi peraturan dan tata tertib yang berkuat kuasa.
- Apabila telah menyempurnakan latihan dengan jayanya dalam tempoh 6 bulan, menerima jawatan yang sesuai dengan kelayakan yang diperolehi dan terus berkhidmat bagi tempoh tidak kurang dari 5 tahun.
- Sekiranya Lembaga Pengurus gagal menawarkan jawatan yang sesuai dengan kelayakannya dalam tempoh 6 bulan, dia akan dilepaskan dari sebarang ikatan dengan PPUM.

Mengikut seksyen 7 perjanjian latihan, pelatih akan dikenakan denda sejumlah RM50,000 sekiranya meninggalkan atau

menukar kursus tanpa persetujuan Lembaga Pengurus, dibuang dari Sekolah Kejururawatan kerana salah laku atau kecuai. Lembaga Pengurus telah bersetuju menetapkan kuasa menamatkan pengajian pelatih diberi kepada Pengarah.

d. Faedah Dan Keistimewaan Pelatih

Pelatih yang mengikuti Program Diploma Kejururawatan akan mendapat beberapa faedah dan keistimewaan seperti berikut :-

- Yuran percuma sepanjang tempoh pengajian.
- Elaun bursari (biasiswa) selama 6 semester.
- Penginapan yang selesa dan makan minum.
- Kemudahan perpustakaan perubatan yang lengkap.
- Kemudahan rawatan perubatan percuma.
- Kemudahan peralatan pembelajaran yang terkini.
- Kemudahan pakaian kursus percuma.

Pada pandangan Audit, unjuran pengambilan pelatih perlu mengambil kira perancangan pertambahan wad, klinik atau unit perubatan di PPUM. Ini bagi memastikan PPUM sentiasa mempunyai bilangan jururawat terlatih yang mencukupi. Manakala keputusan PPUM melonggarkan syarat kemasukan adalah baik kerana ia memberi peluang kepada bakal pelatih yang berminat terutamanya lelaki. Sungguhpun begitu keutamaan perlu diberi kepada calon pelatih yang mempunyai kelulusan akademik yang lebih baik bagi menjamin kualiti, mengelakkan kes tarik diri atau gagal mengikuti Program Diploma Kejururawatan.

11.4.1.6 Peruntukan Kewangan

Penyediaan bajet untuk perbelanjaan mengurus PPUM adalah berdasarkan pusat tanggungjawab (PTJ). Setiap Ketua PTJ perlu memastikan anggaran perbelanjaan telah mengambil kira dasar dan garis panduan semasa yang dikeluarkan oleh Perbendaharaan Malaysia. Sehubungan itu, permohonan peruntukan kewangan perlu disediakan oleh Ketua Sekolah Kejururawatan mengikut kehendak Perbendaharaan Malaysia. Bagi sesuatu cadangan dasar baru yang dikemukakan untuk pertimbangan, Ketua PTJ perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengurus PPUM dan Kementerian Pendidikan terlebih dahulu. Jumlah peruntukan yang telah dipohon oleh Sekolah Kejururawatan bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 70
PERMOHONAN PERUNTUKAN KEWANGAN
SEKOLAH KEJURURAWATAN

BUTIRAN	TAHUN 2001 (RM)	TAHUN 2002 (RM)	TAHUN 2003 (RM)
Bekalan pengajaran amali Biasiswa dan dermasiswa Bayaran pekerja sambilan Bekalan pelbagai perubatan	1,905,000	2,000,000	2,100,000
Alat kelengkapan	130,000	130,000	200,000
JUMLAH	2,035,000	2,130,000	2,300,000

Pada pandangan Audit, peruntukan yang dipohon adalah selaras dengan program yang dirancang serta disokong dengan justifikasi yang terperinci.

Secara keseluruhannya, adalah diperhatikan perancangan Program Diploma Kejururawatan berkaitan dengan struktur organisasi, kemudahan latihan, kurikulum dan kaedah latihan, tenaga pengajar, pengambilan pelatih dan peruntukan kewangan telah dibuat dengan teratur dengan mengambil kira beberapa kekangan yang dihadapi.

11.4.2 PELAKSANAAN

Pemeriksaan Audit dijalankan untuk menentukan sama ada Program Diploma Kejururawatan telah dilaksanakan mengikut perancangan dan didapati perkara berikut :-

11.4.2.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PPUM yang kompleks memerlukan koordinasi berbagai pihak bagi memastikan Program Diploma Kejururawatan berjalan dengan lancar. Antara PTJ yang terlibat secara langsung bagi melaksanakan program ini adalah Sekolah Kejururawatan, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya di bawah PTJ Sumber Manusia, Unit Sajian dan Penginapan di bawah PTJ Sumber Perkhidmatan, PTJ Sumber Kewangan, PTJ Sumber Bahan dan PTJ Nadi IT. Manakala urusan hal ehwal akademik, penggubalan dan penyelarasan kurikulum, sistem penilaian serta peperiksaan Program Diploma Kejururawatan diletakkan di bawah Fakulti Perubatan Universiti Malaya dengan dibantu oleh pegawai Sekolah Kejururawatan.

Menyedari kompleksiti pengurusan ini, pada akhir bulan Disember 2003, pihak pengurusan PPUM telah menyelaraskan semula urusan pentadbiran semua program diploma pendidikan PPUM dan membentuk 3 Jawatankuasa bagi membantu pengurusan program pendidikan. Lembaga Pengurus telah

bersetuju menetapkan semua urusan pentadbiran Sekolah dan hal ehwal pelajar sehingga penganugerahan diploma dipertanggungjawabkan sepenuhnya kepada pengurusan PPUM dan bukannya Fakulti Perubatan Universiti Malaya. Sementara Fakulti Perubatan Universiti Malaya membantu urusan kurikulum dan peperiksaan berdasarkan kemahiran dan pengalaman akademik yang dimiliki. Jawatankuasa yang telah dibentuk untuk membantu pihak pengurusan PPUM adalah seperti berikut :-

- Jawatankuasa Kurikulum dan Peperiksaan.
- Jawatankuasa Kecil Semakan Kurikulum dan Peperiksaan.
- Jawatankuasa Tatatertib Pelajar.

Pihak Audit berpendapat tindakan penstrukturan semula pengurusan program pendidikan PPUM adalah satu langkah yang wajar dan penubuhan beberapa Jawatankuasa adalah bersesuaian dengan perkembangan semasa.

11.4.2.2 Kemudahan Latihan

a. Bangunan dan Pusat Latihan

Kompleks Pendidikan Sains Kejururawatan mengandungi pejabat pentadbiran, dewan kuliah, bilik kuliah dan asrama telah siap dibangunkan pada tahun 1997 dan melibatkan kos berjumlah RM8.20 juta. Kedudukan Sekolah Kejururawatan yang terletak di kawasan PPUM memberi implikasi yang positif terhadap proses pembelajaran kepada pelatih. Pelatih dapat mendalami dan memahami tugas sebagai jururawat dengan melakukan latihan praktikal secara intensif dan diberikan lebih pendedahan bagi setiap proses perubatan di wad sebenar.

Kemudahan asas yang telah disediakan di Sekolah Kejururawatan ialah 4 buah dewan kuliah, 10 buah bilik kuliah, 3 buah bilik latihan praktikal, sebuah makmal komputer dan kemudahan penginapan bagi pelatih perempuan dan lelaki. Lawatan fizikal yang dijalankan oleh pihak Audit mendapati kemudahan asas di Sekolah Kejururawatan ini adalah mencukupi untuk menampung keperluan pelatih yang sedia ada.

Selain daripada kemudahan tersebut, beberapa kemudahan lain disediakan iaitu 2 buah makmal komputer, 4 buah makmal kemahiran klinikal pelbagai disiplin, sebuah dewan pembedahan dan perpustakaan perubatan di Fakulti Perubatan Universiti Malaya untuk kegunaan bersama dengan pelajar fakulti berkenaan. Lawatan fizikal yang dijalankan oleh pihak Audit ke

bangunan makmal perubatan Fakulti Perubatan Universiti Malaya mendapati 4 makmal kemahiran klinikal dilengkapi dengan pelbagai peralatan perubatan terkini dan model pesakit. Dewan pembedahan pula mengandungi 1 simulator pesakit berteknologi tinggi yang berharga RM800,000 yang dapat memberikan reaksi mirip manusia sebenar seperti di **Gambar 16**. Dewan pembedahan ini turut dilengkapi dengan peralatan perubatan seperti dewan pembedahan sebenar.

GAMBAR 16



Dewan Pembedahan

GAMBAR 17



Makmal Kemahiran Klinikal

Pada pandangan Audit, guna sama makmal kemahiran klinikal adalah satu langkah yang bijak kerana dengan penggabungan sumber kewangan kedua bahagian ini dapat membeli peralatan yang terkini dan berteknologi tinggi. Manakala dari segi pengendalian, Fakulti Perubatan Universiti Malaya dapat menugaskan pegawai yang mahir untuk mengendalikan peralatan tersebut.

Bagaimanapun, pihak Audit berpendapat makmal komputer yang disediakan secara guna sama di Fakulti Perubatan Universiti Malaya yang menempatkan 80 buah komputer tidak dapat menampung keperluan pelajar perubatan dan pelatih sekolah Kejururawatan yang ramai. Secara tidak langsung, ia akan membebankan pelatih jururawat yang perlu menyiapkan tugas kerana perlu bersaing dengan pelatih yang lain terutama pelajar Fakulti Perubatan Universiti Malaya. Tambahan pula kemudahan di Fakulti Perubatan Universiti Malaya adalah jauh dari Sekolah Kejururawatan dan asrama pelatih.

Pihak PPUM memaklumkan adalah menjadi polisi PPUM untuk menggunakan kemudahan secara optimum. Kegunaan komputer untuk pelatih telah dijadualkan. Di samping makmal komputer di

Fakulti Perubatan Universiti Malaya, pelatih juga boleh menggunakan 30 buah komputer di Jabatan Perubatan Kemasyarakatan dan Pencegahan serta 20 komputer lagi di Kompleks Pasca Ijazah di Fakulti Perubatan.

b. Penginapan Pelatih

Unit Sajian dan Penginapan bertanggungjawab terhadap pengurusan kemudahan makanan dan penginapan kepada semua pelatih. Pelatih perempuan ditempatkan di Kompleks Asrama Jururawat dan Asrama Anjung Puteri manakala pelatih lelaki ditempatkan di Pangsapuri Inai Court yang disewa di kawasan yang berhampiran. Hasil lawatan Audit ke Kompleks Asrama Jururawat dan Asrama Anjung Puteri mendapati perkara berikut :-

i. Persekitaran Luar Asrama

- Kawasan sekitar Asrama Anjung Puteri mempunyai landskap yang menarik dan dilengkapi dengan kemudahan riadah untuk penghuni asrama. Bagaimanapun, semasa lawatan pihak Audit mendapati kolam ikan yang ada terbiar tanpa penjagaan dan boleh menjadi tempat pembiakan nyamuk yang boleh membahayakan kesihatan penghuni asrama berkenaan.
- Laluan yang disediakan untuk ke Asrama Anjung Puteri tidak berbumbung seperti di **Gambar 18**. Keadaan ini menyukarkan pelatih untuk berulang alik dari tempat penginapan ke kuliah ketika cuaca hujan atau panas.

GAMBAR 18



***Laluan Tidak Berbumbung ke
Asrama Anjung Puteri***

- Antara kemudahan riadah yang disediakan di asrama jururawat adalah meja pingpong, padang bola jaring,

gelanggang badminton dan gelanggang bola tampar. Adalah didapati cerun yang agak curam di tepi gelanggang bola tampar yang disediakan untuk penghuni Asrama Anjung Puteri seperti di **Gambar 19**.

GAMBAR 19



Cerun berhampiran kawasan riadah

Keadaan ini boleh mendatangkan kecederaan kepada pelatih sekiranya terjatuh semasa menggunakan kemudahan tersebut. Pihak Audit mengesyorkan agar PPUM meratakan cerun tersebut dengan menambak tanah atau memagar bagi mengelakkan kemalangan atau kecederaan berlaku.

Selain itu, bagi maksud penambahbaikan, PPUM boleh mencontohi langkah Kementerian Kesihatan Malaysia yang menyediakan kemudahan gimnasium di kebanyakan kolej latihan kelolaan mereka. Lawatan Audit ke Kolej Kejururawatan Seremban mendapati peralatan gimnasium mencukupi untuk kegunaan pelatih dan berkeadaan baik meskipun lokasinya tidak begitu sesuai kerana sistem pengudaraan bilik yang kurang baik untuk aktiviti riadah.

- Keadaan bangunan Kompleks Asrama Jururawat agak suram kerana cat luarannya telah pudar dan tidak menarik. Sehubungan itu, pihak PPUM perlu mengambil inisiatif mengecat semula dan mengindahkan kompleks tersebut agar lebih terpelihara kerana ia tidak pernah dicat semula selepas pembinaannya siap pada tahun 1967.

ii. Persekitaran Dalam Asrama

- Beberapa keping siling di bilik rehat Kompleks Asrama Jururawat telah tanggal dan sebahagiannya diresapi air seperti di **Gambar 20**. Pihak Audit juga mendapati ada tumpahan air bertakung di lantai bilik tersebut dan saluran paip yang tidak bertutup seperti di **Gambar 21**. Keadaan bilik rehat pula adalah malap, kurang menarik dan tidak selesa. Bilik rehat sepatutnya berkeadaan ceria dengan pencahayaan yang mencukupi.

GAMBAR 20



Kerosakan siling di bilik rehat yang tidak bertutup di bilik rehat

GAMBAR 21



Takungan air dan saluran paip

- Siling di laluan utama Kompleks Asrama Jururawat yang menghala ke bilik penginapan didapati berlubang dan berkulat diresapi air seperti di **Gambar 22**. Begitu juga dinding di laluan utama adalah didapati menggelembung dan merekah akibat resapan air seperti di **Gambar 23**.

GAMBAR 22



Siling berlubang dan berkulat di laluan utama

GAMBAR 23



Resapan air di dinding laluan utama

- Kebanyakan laluan utama di bangunan Kompleks Asrama Jururawat terutama bahagian tangga agak

suram kerana kekurangan lampu. Pihak Audit berpendapat keadaan itu bukan sahaja menimbulkan ketidakselesaan dan rasa tidak selamat di kalangan pelatih bahkan boleh menjejaskan imej di kaca mata pihak luar yang terdiri daripada ibu bapa pelatih dan pelawat yang lain. Sehubungan itu, pihak Audit mencadangkan agar pihak PPUM dapat membaiki pulih keadaan tersebut dan memastikan pencahayaan yang mencukupi di setiap laluan yang menghala ke bilik penginapan.

- Keadaan tandas dan bilik air di tingkat 1, Kompleks Asrama Jururawat juga tidak memuaskan seperti siling yang berkulat dan paip air yang tidak dapat ditutup rapat seperti di **Gambar 24** dan **25**. Pihak pengurusan asrama dan pelatih terpaksa menggunakan baldi untuk menadah air tersebut. Keadaan ini merupakan pembaziran kepada PPUM dan perlu diambil tindakan segera.

GAMBAR 24



GAMBAR 25



Keadaan tandas yang kurang memuaskan

- Selain itu, lawatan Audit juga mendapati beberapa buah kelas di aras bawah Kompleks Asrama Jururawat tidak digunakan lagi dan terbiar seperti di **Gambar 26** dan **27**. Ini adalah kerana sesi pembelajaran telah menggunakan bilik kuliah di Kompleks Pendidikan Sains Kejururawatan. Hanya 2 dewan kuliah yang masih elok di Kompleks Asrama Jururawat dan digunakan untuk sesi pembelajaran.

GAMBAR 26



GAMBAR 27



Keadaan kelas yang usang dan terbiar sesuai dijadikan makmal komputer

Pihak pengurusan PPUM dan pentadbiran Kompleks Pendidikan Sains Kejururawatan wajar mempertimbangkan cadangan untuk membaik pulih ruang kelas tersebut untuk digunakan sebagai makmal komputer demi kepentingan pelatih. Ini kerana semasa lawatan, pihak Audit mendapati kemudahan komputer yang sedia ada di sekolah dan fakulti perubatan tidak dapat menampung keperluan pelatih pada satu masa kerana bilangan komputer yang terhad. PPUM perlu memanfaatkan ruang tersebut dengan membina makmal komputer yang berdekatan dengan asrama pelatih supaya pelatih dapat mengoptimumkan penggunaan komputer untuk melaksanakan tugas yang diberi.

Berdasarkan kepada penemuan Audit di atas, pihak Audit berpendapat pihak PPUM wajar mempertimbangkan untuk mengubahsuai Kompleks Asrama Jururawat atau memperbaiki kerosakan yang dibangkitkan.

Pihak PPUM memaklumkan penyelenggaraan berkontrak terhadap kolam ikan telah dilaksanakan mulai bulan Januari 2004. Manakala kerja pengecatan dan pembaikan Kompleks Asrama Jururawat sedang dilaksanakan. Peruntukan kewangan untuk pengubahsuaian keseluruhan Kompleks akan dimohon bagi bajet tahun 2005.

iii. Bilik Asrama

- Ruang bilik jururawat pelatih perempuan agak luas dengan hanya 2 orang pelatih ditempatkan di setiap

bilik. Bilik tersebut juga dilengkapi dengan katil, almari dan meja tulis seperti di **Gambar 28** dan **29**. Begitu juga dengan Pangsapuri Inai Court, kemudahan yang disediakan turut merangkumi perabot, sofa dan meja makan adalah didapati sesuai untuk penempatan pelatih seperti di **Gambar 30** dan **31**. Kesselesaian ini jauh berbeza dengan keadaan bilik pelatih Kolej Kejururawatan Seremban di bawah kelolaan Kementerian Kesihatan Malaysia di mana lawatan Audit mendapati penempatan pelatih melebihi kapasiti yang ditetapkan. Bilik asrama yang sesuai untuk 4 orang tetapi dimuatkan antara 6 hingga 8 pelatih sebilik. Ruang asrama yang sempit menjadikan bilik pelatih sesak dan tidak selesa.

GAMBAR 28



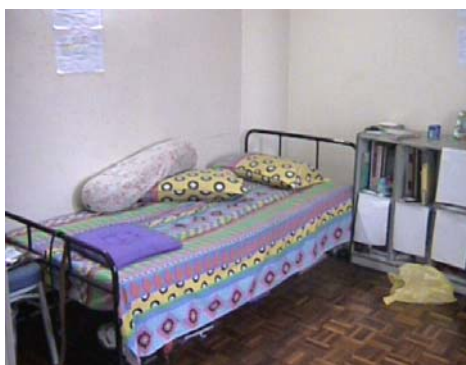
Bilik Kompleks Asrama Jururawat

GAMBAR 29



Bilik Asrama Anjung Puteri

GAMBAR 30



Bilik Pangsapuri Inai Court

GAMBAR 31



Sofa yang disediakan di Pangsapuri Inai Court

Penempatan pelatih lelaki di Pangsapuri Inai Court merupakan satu langkah yang baik kerana pengambilan pelatih lelaki yang sedikit berbanding pelatih perempuan iaitu hanya 4 hingga 5 orang pada setiap sesi pengambilan seramai 120 orang. **Pada pandangan**

Audit, kesselesaian bilik penginapan yang disediakan oleh PPUM menunjukkan pihak pengurusan prihatin terhadap kebajikan dan keperluan pelatih mereka.

c. Peralatan Mengajar

Peralatan bantuan mengajar merupakan satu elemen penting untuk memastikan proses pembelajaran dapat dijalankan dengan berkesan bagi melahirkan jururawat yang berkualiti dan berkeupayaan menggunakan peralatan perawatan terkini sejajar dengan perubahan arus pemodenan. Justeru itu, pihak pengurusan PPUM hendaklah memastikan peralatan bantuan mengajar Sekolah Kejururawatan mencukupi dan sentiasa berkeadaan baik supaya proses pembelajaran tidak terjejas.

PTJ Sumber Kewangan telah meluluskan sejumlah RM339,000 di bawah peruntukan *one-off* untuk pembelian alat kelengkapan Sekolah Kejururawatan bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003. Lawatan Audit mendapati sekolah tersebut telah dilengkapi secara berperingkat dengan pelbagai kelengkapan dan peralatan pengajaran seperti 22 unit *overhead projector* dan 1 unit *LCD projector*.

Pada pandangan Audit, peralatan mengajar yang digunakan adalah mencukupi untuk memenuhi keperluan pengajaran. Namun begitu langkah positif perlu diambil oleh PPUM bagi meningkatkan teknik pengajaran dan pembelajaran Sekolah Kejururawatan agar selaras dengan perkembangan pendidikan kejururawatan dan teknologi terkini.

11.4.2.3 Kurikulum dan Kaedah Latihan

a. Kurikulum Latihan

Dari tahun 1968 hingga 1991, kursus kejururawatan yang ditawarkan oleh Sekolah Kejururawatan PPUM adalah bertaraf sijil. Pada bulan Mac 1992, kursus ini telah dinaik taraf ke peringkat diploma di mana tempoh pengajian adalah 2 tahun dengan 3 semester setahun. Kurikulum pertama Program Diploma Kejururawatan ini diperolehi melalui Bengkel Program Diploma Kejururawatan yang berlangsung pada awal bulan Disember 1991. Bengkel tersebut dihadiri oleh ahli jawatankuasa Lembaga Jururawat Malaysia, pegawai kejururawatan dari Pentadbiran Kejururawatan, pengajar dari Sekolah Kejururawatan

dan pengajar dari Pendidikan Tinggi Kejururawatan Hospital Universiti Kuala Lumpur.

Sepanjang penubuhannya, Program Diploma Kejururawatan telah melalui beberapa peringkat perubahan dan semak semula kurikulumnya. Jadual berikut menunjukkan perubahan yang telah dilakukan untuk tempoh tahun 1994 hingga 2002.

JADUAL 71
KRONOLOGI KURIKULUM PROGRAM
DIPLOMA KEJURURAWATAN

TARIKH	KRONOLOGI
Julai 1994	Kurikulum Diploma Kejururawatan telah ditukar dari 3 semester ke 2 semester setahun.
November 1998	Program Diploma Kejururawatan telah mendapat akreditasi semasa semakan akreditasi dari Lembaga Akreditasi Negara.
Mei 1999	Pindaan dan penyelarasan kurikulum diploma dan peperiksaan telah dilakukan oleh Jawatankuasa Kemaskini Kurikulum Diploma Kejururawatan.
September 2002	Bengkel kaji semula kurikulum Diploma Kejururawatan telah diadakan dengan penubuhan Jawatankuasa Kemaskini Kurikulum Diploma Kejururawatan.

Jawatankuasa Kemaskini Kurikulum Diploma Kejururawatan dipengerusikan oleh Timbalan Dekan Fakulti Perubatan Universiti Malaya dengan Pengarah PPUM sebagai penasihat dan keahlian terdiri daripada wakil PTJ Sumber Manusia, wakil Bahagian Latihan Kementerian Kesihatan Malaysia, wakil program Ijazah Kejururawatan Universiti Malaya, wakil program Peningkatan Ikhtisas PPUM dan semua pengajar dari Program Diploma Kejururawatan PPUM. Tujuan kurikulum ini dikaji semula adalah untuk menyusun semula kandungan kurikulum mengikut sistem semester Universiti Malaya, kriteria Lembaga Akreditasi Negara dan kriteria Lembaga Jururawat Malaysia. Tambahan pula *credit hours* yang digunakan oleh Sekolah Kejururawatan PPUM untuk kurikulum tahun 1999 agak berat iaitu 100 *credit hours* untuk teori berbanding 91 *credit hours* untuk teori oleh Kementerian Kesihatan Malaysia dan 80 *credit hours* yang disyorkan oleh Lembaga Jururawat Malaysia. Pada awal tahun 2003, kurikulum baru ini telah diguna pakai selaras dengan kurikulum Universiti Malaya.

Kurikulum kursus telah disediakan mengikut perancangan. Ia telah diluluskan oleh Lembaga Pengurus sebelum dilaksanakan. Kurikulum kursus yang disediakan sentiasa menekankan objektif

menerapkan nilai murni semasa perawatan bagi menghasilkan jururawat yang bersikap positif, penyayang dan beretika. Ringkasan kurikulum tahun 2003 untuk Program Diploma Kejururawatan mengikut tahap adalah seperti berikut :-

- Tahap 1 - Mendedahkan pengetahuan sains kesihatan iaitu anatomi dan fisiologi, mikrobiologi dan parasitologi, serta pengenalan farmakologi.
- Tahap 2 - Mendedahkan pengetahuan sains kejururawatan iaitu aspek gangguan sistem gastrointestinal, kardiovaskular, respiratori, muskular skeletal, genitourinari, gangguan endokrina dan kelenjar mamari, perubahan dan gangguan sistem reproduktif, kanser dan gangguan sistem hemopoiesis, masalah mata, hidung, telinga dan kerongkong serta perawatan geriatrik.
- Tahap 3 - Mendedahkan pengetahuan sains kejururawatan dari aspek gangguan sistem saraf pusat, gangguan intergumentari dan penyakit autoimun, masalah kanak-kanak dan warga tua, kesihatan mental serta masyarakat, perawatan kecemasan, intensif dan dewan bedah.

Jumlah *credit hours* untuk aspek teori bagi kurikulum tahun 2003 adalah 68 *credit hours* berbanding dengan 100 *credit hours* di bawah kurikulum tahun 1999. Senarai subjek dan jumlah tempoh yang ditetapkan untuk kurikulum tahun 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 72
SENARAI SUBJEK PROGRAM DIPLOMA KEJURURAWATAN
KURIKULUM TAHUN 2003

BAHAGIAN	SUBJEK	JUMLAH JAM	CREDIT HOURS
Sains	Anatomi & Fisiologi	98	7
Kesihatan	Pengenalan Farmakologi	28	2
	Mikrobiologi & Parasitologi	28	2
Sains Tingkah Laku	Perawatan dari Perspektif Islam/Moral	28	2
	Psikologi & Psikologi Perkembangan	28	2
	Perkembangan Peribadi & Profesional	28	2
	Komunikasi & Perhubungan Interpersonal	28	2
	Sosiologi Medikal	14	1
	Aspek Mediko Legal	14	1
	Pengurusan Dalam Kejururawatan	28	2
	Pengenalan Penyelidikan Dalam Kejururawatan & Statistik	14	1
Sains Kejururawatan	Kemahiran Kejururawatan	84	6
	Pengenalan Perawatan Medikal	28	2
	Pengenalan Perawatan Surgikal	28	2
	Perawatan Pesakit Dengan Gangguan Sistem Gastrointestinal	42	3
	Perawatan Pesakit Dengan Gangguan Sistem Kardiovaskular & Respiratori	42	3
	Perawatan Geriatrik	14	1
	Perawatan Pesakit Dengan Gangguan Sistem Renal & Genitourinari	14	1
	Perawatan Pesakit Dengan Gangguan Sistem Endokrina & Kelenjar Mamari	28	2
	Perawatan Onkologi & Pesakit Dengan Gangguan Sistem Hemopoiesis	28	2
	Perawatan Pesakit Dengan Gangguan Sistem Muskular Skeletal	28	2
	Perawatan Pesakit Dengan Perubahan & Gangguan Sistem Reproduksi	42	3
	Perawatan Oftalmologi & Otorinolaringologi	28	2
	Perawatan Pesakit Dengan Gangguan Sistem Saraf Pusat	14	1
	Perawatan Pesakit Dengan Gangguan Sistem Integumentari & Penyakit Autoimun	28	2
	Perawatan Pediatrik	56	4
	Perawatan Kesihatan Masyarakat	28	2
	Perawatan Kesihatan Mental	-	-
	Perawatan Kecemasan, Intensif dan Peri Operatif	42	3
JUMLAH		938	67

Kurikulum tahun 2003 turut memperkenalkan subjek perawatan dari perspektif Islam/moral dengan 2 *credit hours* bagi membolehkan pelatih mengintegrasikan kaedah rawatan secara Islam bersama dengan perubatan semasa. Di samping itu, pelatih boleh menerapkan nilai murni semasa melaksana tanggungjawab mereka terhadap pesakit.

Kursus amali kejururawatan dilaksanakan di pelbagai tempat di hospital dan pusat kesihatan masyarakat. Pengalaman klinikal membolehkan pelatih memberi perawatan am kepada pesakit di unit perubatan, pembedahan, obstetrik, ginekologi, dewan bedah, kecemasan, otopedik, psikiatrik, pediatrik, rawatan di rumah dan pendidikan kesihatan. Pengetahuan dan kemahiran yang diberi

semasa sesi teori dapat menyediakan pelatih untuk bertugas di setiap unit berkenaan.

Jumlah *credit hours* untuk latihan amali di bawah kurikulum tahun 2003 adalah 43 *credit hours* berbanding dengan 102 *credit hours* di bawah kurikulum tahun 1999. Pelatih ditempatkan di kawasan klinikal mengikut objektif yang telah ditetapkan bagi mengintegrasikan pengetahuan teori ke praktikal seperti berikut :-

- Pelatih Tahap 1 ditempatkan di wad perubatan dan pembedahan.
- Pelatih Tahap 2 ditempatkan di wad perubatan, pembedahan, ortopedik, obstetrik, mata, hidung, telinga dan mata.
- Pelatih Tahap 3 ditempatkan di wad perubatan, pembedahan, pediatrik, psikiatrik dan klinik kesihatan.

Untuk memastikan pelatih mendapat pengalaman menyeluruh, beberapa kawasan yang berkaitan dengan pembelajaran telah dilawati. Kawasan ini adalah tabung darah, makmal anatomi, makmal mikrobiologi, klinik pengkhususan, Hospital Bahagia dan hospital swasta.

Pada pandangan Audit, kurikulum diploma kejururawatan PPUM telah disusun dengan baik. Tindakan meneliti dan menyusun semula kandungan kurikulum sebanyak 4 kali sepanjang 35 tahun penubuhan program ini menunjukkan PPUM sentiasa mengikuti perkembangan semasa bagi melahirkan jururawat terlatih yang berpengetahuan dan berkemahiran.

b. Kaedah Latihan

Adalah didapati kaedah latihan yang dikendalikan di Sekolah Kejururawatan PPUM telah dilaksanakan dengan baik sebagaimana dirancang. Pelatih dapat menjalani kuliah dalam keadaan yang memuaskan ditambah dengan adanya kaedah pengajaran yang sistematik. Pihak Audit mendapati semua kaedah yang dirancang telah digunakan semasa proses pengajaran latihan kejururawatan. Di samping itu, mereka juga dikehendaki menjalani latihan praktikal kejururawatan di pelbagai klinik bagi menambah pengalaman dan menyesuaikan diri dengan pekerjaan sebenar.

Pada pandangan Audit, kaedah pembelajaran yang baik dan latihan praktikal yang berterusan pada situasi dan persekitaran sebenar di wad telah dapat memberikan pelatih pendedahan pengalaman sebenar dan seterusnya dapat membantu Sekolah Kejururawatan melahirkan jururawat yang berkualiti dan cemerlang.

11.4.2.4 Tenaga Pengajar

a. Nisbah Pengajar Kepada Pelatih

Walaupun PPUM menerima pakai nisbah yang ditetapkan oleh Lembaga Jururawat Malaysia bagi program latihan kejururawatan iaitu seorang pengajar untuk 20 pelatih, namun pihak Audit mendapati PPUM mempunyai nisbah pengajar dan pelatih antara 1:19 hingga 1:25. Keadaan ini wujud kerana tiada pertambahan jawatan Pengajar sejak tahun 1990an sungguhpun jumlah pengambilan pelatih terus meningkat. Sehingga bulan Disember 2003, pengisian jawatan di Sekolah Kejururawatan adalah terdiri dari seorang Ketua Program (pengajar Gred U38), 16 Pengajar Jururawat Gred U36 dan 2 Pengajar Gred U32. Nisbah tenaga pengajar dan pelatih adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 73
NISBAH PENGAJAR KEPADA PELATIH

SESI	JUMLAH PENGAJAR	JUMLAH PELATIH	NISBAH PENGAJAR KEPADA PELATIH
Jan - Jun 2001	18	344	1:19
Julai - Dis 2001	18	337	1:19
Jan - Jun 2002	18	358	1:19
Julai - Disember 2002	18	424	1:23
Jan - Jun 2003	19	485	1:25
Jul - Disember 2003	19	414	1:22

b. Perjawatan

Sekolah Kejururawatan telah memohon pertambahan 8 jawatan melalui permohonan pewujudan jawatan baru tahun 2004 dan 2005. Jawatan yang dimohon adalah 1 jawatan Ketua Program Gred U40, 4 jawatan Jururawat Gred U38 dan 3 jawatan Jururawat Gred U36. Pertambahan perjawatan adalah untuk memantapkan program Latihan Kejururawatan.

Permohonan jawatan ini telah dikemukakan pada tahun 2001 tetapi masih belum diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Sejak 15 tahun yang lalu, tiada tambahan jawatan pengajar untuk Program Diploma Kejururawatan walaupun bilangan pelatih serta kursus yang ditawarkan semakin meningkat. **Pada pandangan Audit, jawatan pengajar perlu ditambah selaras dengan pertambahan pelatih bagi melahirkan jururawat terlatih dan berkualiti.**

c. Kelayakan Pengajar

Semua Jururawat Gred U29 dan Gred U32 yang layak dipertimbangkan untuk jawatan Pengajar Gred U36 dan Gred U32 perlu memiliki Ijazah Sarjana Muda Kejururawatan (Bidang Pengajar) atau memiliki sijil pengajar.

Pihak Audit mendapati kesemua pengajar memiliki Sijil Kejururawatan Asas dan Ijazah Sarjana Muda Sains Kejururawatan (Pengajaran). Selain itu, mereka juga berpengalaman dan mempunyai sijil pengkhususan klinikal bagi bidang tertentu. Seramai 6 pengajar memperolehi Diploma Lanjutan Pengajaran, 15 pengajar mempunyai 1 sijil pengkhususan dan 4 pengajar mempunyai 2 sijil pengkhususan. Ada juga pengajar yang sedang berusaha meningkatkan taraf pendidikan dan pembangunan diri dengan mengikuti program Ijazah Sarjana. Jadual berikut menunjukkan kelayakan tenaga pengajar di Sekolah Kejururawatan.

**JADUAL 74
KELAYAKAN TENAGA PENGAJAR**

PERKARA	U38	U36	U32	JUMLAH
Ijazah Sarjana Muda	1	16	2	19
Diploma Lanjutan Pengajaran	-	6	-	6
Sijil Pengajar	1	1	-	2
Sijil Kejururawatan Asas	1	16	2	19
2 Sijil Pengkhususan	1	2	1	4
1 Sijil Pengkhususan	-	14	1	15

Pihak Audit mendapati walaupun pengajar telah mempunyai kelayakan tambahan di peringkat ijazah dan sijil pengkhususan klinikal lain, gred perjawatan mereka masih tidak disesuaikan dengan kelayakan yang mereka miliki. Pengajar berkenaan masih dikekalkan dalam Kumpulan Sokongan I sedangkan pengajar

jururawat di Kementerian Kesihatan Malaysia telah mendapat peningkatan gred jawatan dari Gred U38 dan U36 ke Gred U40 dan U38 sejak tahun 1997. Namun di PPUM Gred U38 hanya diluluskan pada tahun 2000.

Pada pandangan Audit, skim perkhidmatan pengajar jururawat perlu dikaji semula bersesuaian dengan kelayakan mereka. Pengiktirafan yang sewajarnya secara tidak langsung akan meningkatkan mutu pengajaran dan seterusnya menggalakkan mereka kekal berkhidmat di PPUM. Pengiktirafan ini juga boleh menjadi pendorong mereka untuk berusaha meningkatkan pengetahuan kejururawatan yang sentiasa berkembang.

d. Beban Tugas

Bagi pengajar di Kementerian Kesihatan Malaysia, beban tugas mereka adalah 20 jam seminggu. Sementara beban tugas pengajar PPUM bagi tempoh 1 semester (26 minggu) adalah 936 jam iaitu bersamaan 36 jam seminggu. Ini menjadikan beban tugas mereka melebihi 16 jam seminggu berbanding pengajar di Kementerian Kesihatan Malaysia. Beban tugas yang tinggi ini adalah kerana pengajar turut terlibat dengan pengajaran dan bimbingan untuk program latihan peralihan, kursus jangka pendek, program Ijazah Kejururawatan Fakulti Perubatan Universiti Malaya dan beberapa subjek bagi program Sekolah Radiografi. Di samping itu, pengajar turut memberi latihan klinikal di wad kepada pelatih.

Pada pandangan Audit, beban tugas pengajar dapat diatasi dengan menambah bilangan jawatan pengajar. Selain itu, pengajar juga perlu diberi peluang untuk mempertingkatkan kemahiran diri dengan menghadiri kursus dan latihan yang berkaitan.

Pihak PPUM memaklumkan permohonan telah dibuat kepada Jabatan Perkhidmatan Awam untuk menambah bilangan pengajar. Untuk mengatasi masalah beban tugas pengajar, Lembaga Pengurus telah bersetuju supaya PPUM membayar pekhidmatan pensyarah luar serta menggunakan perkhidmatan pensyarah dan tutor Fakulti Perubatan Universiti Malaya.

e. Latihan dan Kursus

Bagi tempoh tahun 2001 sehingga 2003, Sekolah Kejururawatan telah merancang untuk menghantar beberapa tenaga pengajar mengikuti latihan dan kursus bagi mempertingkatkan pengetahuan dari aspek kejururawatan dan pengajaran. Pada tahun 2003, sebanyak 24 kursus berkaitan dengan kejururawatan dan pengajaran telah dihadiri. Sebahagian daripada kursus tersebut adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 75
KURSUS YANG BERKAITAN KEJURURAWATAN
PADA TAHUN 2003**

TAJUK KURSUS	TARIKH	BIL. PEGAWAI
<i>Neuroscience 2003 Annual Scientific Meeting Of the Malaysian Society Of Neurosciences</i>	4 - 5 Februari	2
<i>10th Annual Congress of the Perinatal Society of Malaysia</i>	27 Februari - 2 Mac	2
<i>The Relevance of Providing Cultury Sensitive Care</i>	14 April	4
<i>Palliative Care - Issues For Healthcare Profesional</i>	26 - 27 April	2
Sambutan Hari Jururawat	12 Mei	2
<i>19th MSN Annual Seminar In Nephrology & 4th Dyalisis Nurse & Technicians Seminar</i>	2 - 4 Mei	2
<i>3rd National Nursing Research Conference</i>	11 - 12 Ogos	6
<i>Maternal & Neonatal Health</i>	21 - 24 Ogos	3
<i>Australia Nurse Educatols Conference 2003</i>	3 - 4 September	2
<i>Palliative Care Workshop</i>	4 September	3
<i>Asian Regional Conference On Evidence Nursing</i>	23 - 25 September	4
<i>National Diabetes Education Seminar</i>	9 - 11 Oktober	3

Pihak Audit mendapati semua tenaga pengajar telah berpeluang mengikuti kursus yang berkaitan dengan kejururawatan atau pengajaran bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003. Dasar latihan PPUM yang menetapkan bahawa setiap pegawai diberi peluang menghadiri kursus minimum 2 hari setiap tahun telah tercapai. **Pada pandangan Audit, kursus yang diikuti oleh tenaga pengajar adalah relevan dan boleh menjadikan mereka pengajar yang berilmu serta memberi peluang kepada pengajar membangunkan diri melalui pembelajaran berterusan dan kemajuan kerjaya.**

11.4.2.5 Pengambilan Pelatih

Mulai kemasukan sesi tahun 2003, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya dan Jawatankuasa Pemilihan Kemasukan bertanggungjawab terhadap unjuran, pengambilan dan pemilihan calon.

Unjuran Dan Pengambilan Pelatih

Pihak Audit mendapati PPUM telah dapat melatih jururawat mengikut bilangan yang dirancang. Kedudukan pengambilan pelatih mengikut unjuran bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 adalah seperti jadual berikut :-

JADUAL 76
UNJURAN PELATIH
BAGI TEMPOH 2001 HINGGA 2003

TAHUN	2001	2002	2003	JUMLAH
Bilangan Pelatih Dirancang	160	160	124	444
Bilangan Sebenar Yang Hadir	127	158	124	409
Peratus Pengambilan (%)	79	99	100	92

Pihak Audit mendapati bilangan sebenar pelatih yang hadir adalah seramai 409 bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 iaitu kurang 35 orang daripada jumlah yang disasarkan. Di samping itu, pihak Audit turut mendapati unjuran pelatih tidak mengambil kira keperluan pertambahan perjawatan di bawah Rancangan Malaysia Ketujuh di mana 3 projek bangunan baru atau tambahan telah diluluskan untuk Unit Obstetrik, Unit Pediatrik dan Unit Trauma dan Kecemasan. Walaupun sebanyak 909 jawatan jururawat terlatih diperlukan apabila projek tersebut siap, PPUM hanya membuat unjuran seramai 444 pelatih bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 dan 584 pelatih bagi tempoh tahun 2004 hingga 2008. Bilangan ini hanya mengambil kira jumlah pertambahan jawatan bagi struktur organisasi yang sedia ada.

Pada pandangan Audit, unjuran pelatih juga perlu mengambil kira projek pembangunan yang diluluskan untuk PPUM. Ini bagi memastikan Sekolah Kejururawatan dapat membekalkan sumber tenaga kerja yang mencukupi apabila projek berkenaan siap dan menjamin kelicinan perkhidmatan perubatan yang ditawarkan oleh PPUM kepada masyarakat.

Pihak PPUM memaklumkan jumlah pengambilan pelatih telah ditingkatkan menjadi 120 orang setahun mulai tahun 2003. Jumlah pengambilan ini telah mengambil kira perancangan pertambahan wad, klinik dan unit perubatan serta keupayaan Sekolah Kejururawatan.

Permohonan Pelatih

Maklumat yang diperolehi di PTJ Sumber Manusia menunjukkan bilangan pemohon bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 ialah seramai 3307 orang. Seramai 1438 orang daripada bilangan tersebut telah dipanggil untuk temu duga dan 1030 orang menghadirkan diri. Bagaimanapun, jumlah pengambilan sebenar hanyalah 400 orang. PPUM juga memanggil calon simpanan untuk menampung calon yang tidak menghadirkan diri atau menolak permohonan. Kedudukan jumlah permohonan dan kehadiran calon adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 77
KEDUDUKAN JUMLAH PERMOHONAN DAN KEHADIRAN CALON

TAHUN	2001		2002		2003*	JUMLAH
	JAN	JUL	JAN	JUL	JUN	
Jumlah Permohonan	826	700	241	740	800	3307
Jumlah Panggilan Temuduga	328	220	170	270	450	1438
Jumlah Hadir Temuduga	255	190	135	200	250	1030
Jumlah Pengambilan	100	60	60	60	120	400

Nota : * 1 sesi kemasukan sahaja

Pada pandangan Audit, proses pengambilan pelatih telah dibuat dengan memuaskan oleh PTJ Sumber Manusia dan calon yang dipilih telah menepati syarat pengambilan yang ditetapkan. Bagaimanapun, bagi mempertingkatkan keberkesanannya adalah disyorkan seorang wakil dari Sekolah Kejururawatan turut menganggotai Jawatankuasa Pemilihan. Langkah ini adalah wajar kerana pihak Sekolah Kejururawatan lebih memahami kriteria peribadi calon yang sesuai untuk diterima bagi mengikuti Program Diploma Kejururawatan.

Pihak PPUM memaklumkan PTJ sumber manusia telah menjemput wakil Sekolah Kejururawatan menganggotai Jawatankuasa Pemilihan dalam sesi temu duga pengambilan pelatih yang diadakan pada bulan April 2004.

Faedah Dan Keistimewaan Pelatih

Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) menawarkan beberapa kemudahan elaun kepada pelatihnya yang mengikuti Program Latihan Kejururawatan. Sebahagian dari elaun yang ditawarkan oleh KKM tidak dinikmati oleh pelatih di PPUM. Jadual berikut menunjukkan perbandingan elaun yang diterima oleh pelatih KKM dengan pelatih PPUM.

JADUAL 78
PERBANDINGAN ELAUN YANG DITERIMA
OLEH JURURAWAT PELATIH

JENIS ELAUN DITERIMA	PELATIH KKM (RM)	PELATIH PPUM (RM)
Elaun bursari (biasiswa)	621.20 sebulan	345.00 sebulan
Elaun sara hidup menghadiri amali tidak melebihi 3 bulan	10.00 sehari	Tiada
Elaun buku	250.00 setahun	250.00 setahun
Elaun kertas projek	90.00 setahun	90.00 setahun
Elaun alat perkakas	25.00 sekali sahaja	25 sekali sahaja

Analisis elaun yang diterima oleh kedua agensi, menunjukkan pelatih KKM menerima jumlah elaun yang lebih tinggi daripada pelatih PPUM. Walaupun pelatih KKM menerima elaun bursari sejumlah RM621.20 sebulan, jumlah ini masih belum mengambil kira caj bayaran makanan bulanan yang dianggarkan antara RM100 hingga RM180 yang dikenakan oleh kolej KKM. Manakala pelatih PPUM pula mendapat elaun bursari sejumlah RM345 sebulan dan sejumlah RM110 akan ditolak untuk yuran penginapan dan bayaran makanan. Pelatih PPUM hanya diluluskan pemberian elaun buku sejumlah RM250 setahun mula sesi tahun 2003 dan pemberian elaun projek sejumlah RM90 setahun dan elaun alat perkakas RM25 sekali sahaja sepanjang tempoh pengajian.

Tawaran iklan bagi pengambilan pelatih PPUM menyatakan setiap pelatih layak mendapat faedah dan keistimewaan penginapan yang selesa dan makan minum (4 kali sehari). Sungguhpun begitu, semua pelatih dikenakan bayaran makanan sejumlah RM90 sebulan dan bayaran penginapan sejumlah RM20 yang dipotong daripada elaun bursari mereka. Pelatih lelaki yang ditempatkan di Pangsapuri Inai Court pula juga perlu menjelaskan bayaran bil elektrik dan air.

Pihak Audit berpendapat adalah tidak sesuai mengenakan bayaran makanan dan penginapan kepada pelatih dengan

memotong elaun yang diterima kerana pelatih wajar memperolehi faedah dan keistimewaan seperti tawaran iklan pengambilan. Begitu juga dengan bayaran bil elektrik dan air yang merupakan sebahagian daripada kemudahan penginapan.

Pada pandangan Audit, jumlah pemberian elaun kepada pelatih PPUM perlu dikaji semula agar setimpal dengan keperluan semasa pelatih dan selaras dengan kelayakan yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam.

Pihak PPUM memaklumkan walaupun bayaran makanan dikenakan pada kadar RM3.00 sehari/seorang tetapi PPUM perlu membayar kepada pembekal pada kadar RM12.50 seorang. Keuntungan kepada pelatih adalah dalam bentuk subsidi berjumlah RM9.50 sehari kepada setiap pelatih. Manakala kadar penginapan RM20 sebulan adalah minimum jika dibandingkan pelatih menyewa sendiri di luar.

11.4.2.6 Prestasi Program Latihan

a. Pencapaian Pelatih

Semakan Audit terhadap keputusan peperiksaan akhir pelatih bagi tempoh 3 tahun mendapati secara purata lebih 90% daripada pelatih telah lulus peperiksaan tersebut. Manakala mereka yang gagal peperiksaan akhir diberikan peluang mengikuti peperiksaan ulangan tahun berikutnya. Kedudukan pelatih yang ditamatkan latihan atau menarik diri adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 79
KEDUDUKAN PELATIH DITAMATKAN LATIHAN/MENARIK DIRI

SESI	JUMLAH PENGAMBILAN	SEBAB	PERATUS (%) MENARIK DIRI
1998/2001	17	Ditamatkan = 2 Menarik diri = 1	5.8
1998/2001	61	Mengulang = 7 Ditamatkan = 1 Menarik diri = 1	1.6
1999/2002	39	Ditamatkan = 3 Menarik diri = 1	2.6
1999/2002	49	Ditamatkan = 1 Menarik diri = 3	6.1
2000/2003	67	Menarik diri = 3	4.5
2000/2003	76	Menarik diri = 5	6.6

Pada pandangan Audit, pelaksanaan latihan adalah memuaskan dan kes pelatih menarik diri adalah rendah.

b. Pelatih Yang Diberhentikan

Pihak Audit mendapati ada pelatih yang terpaksa diberhentikan daripada mengikuti Program Diploma Kejururawatan kerana tidak mematuhi syarat perjanjian seperti melanggar disiplin sekolah, tidak hadir kuliah atau latihan klinikal tanpa alasan, masalah kesihatan serta masalah peribadi atau salah laku.

Selain itu, pihak Audit turut mendapati ada perbezaan maklumat antara senarai pelatih yang diberhentikan dengan Daftar Senarai Nama Pelatih Ditamatkan Pengajian bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 yang dikemukakan oleh Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya. Senarai menunjukkan 7 pelatih diberhentikan manakala daftar pula menunjukkan 8 pelatih telah ditamatkan pengajian bagi tempoh tersebut.

Bagaimanapun, semakan lanjut terhadap fail peribadi pelatih mendapati seramai 11 pelatih telah diberhentikan bagi tempoh tersebut. Ini bermakna maklumat 3 pelatih telah tidak dikemas kini dalam Daftar Senarai Nama Pelatih Ditamatkan Pengajian. Semakan silang turut dibuat terhadap *Account Receivable Detailed Age Analysis* setakat bulan Disember 2003 untuk menyemak status denda pelatih. Hanya maklumat untuk 8 pelatih sahaja yang dapat dikesan. Ini menunjukkan tiada koordinasi penyaluran maklumat dan kelemahan penyimpanan rekod.

Sekiranya PPUM mengikut syarat kontrak perjanjian, denda sejumlah RM550,000 sepatutnya dikenakan terhadap 11 pelatih yang telah ditamatkan pengajian bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003. Bagaimanapun, PPUM telah meluluskan permohonan mengurangkan denda sehingga ada yang menjadi hanya RM4,140 sahaja kerana mengambil kira keupayaan membayar balik oleh bekas pelatih dan kedudukan kewangan penjamin. Mengikut pengiraan Audit, PPUM telah memberi pengurangan denda berjumlah RM113,194 (80%) kepada bekas pelatih yang melanggar syarat kontrak. Daripada jumlah denda yang dikurangkan, hanya sejumlah RM8,837 (0.01%) telah dikutip sehingga akhir bulan Disember 2003. Pihak Audit mendapati surat pengurangan denda setiap pelatih terlibat dikeluarkan oleh Pengurus Kanan, Bahagian Latihan dan Kemajuan Kerjaya untuk pertimbangan dan kelulusan Pengarah PPUM.

Semakan Audit terhadap 11 fail peribadi pelatih tersebut juga mendapati tindakan menghantar surat peringatan hanya diambil

pada bulan Oktober 2003 bagi mengingatkan bekas pelatih menjelaskan denda. Bagaimanapun, tindakan undang-undang tidak diambil terhadap semua kes tersebut meskipun ada kes yang tertunggak sejak tahun 1999 lagi.

Lembaga Pengurus bersetuju kuasa menamatkan pengajian pelatih diberi kepada Pengarah PPUM dan Lembaga Pengurus akan dimaklumkan dari semasa ke semasa. Lembaga Pengurus juga bersetuju kadar pembayaran balik ganti rugi bursari bagi pelatih tajaan yang berhenti sebelum tamat tempoh kursus dikenakan denda dari RM500 sehingga RM6,000 bagi tempoh latihan kurang 1 tahun dan RM50,000 bagi tahun kedua dan ketiga.

Pada pandangan Audit, PPUM dan pelatih perlu mematuhi syarat perjanjian yang ditandatangani bagi menjamin kepentingan kedua pihak. PPUM perlu mengambil tindakan mengemaskini fail pelatih serta mengambil tindakan sewajarnya untuk menuntut hutang tertunggak.

Berikutan teguran Audit, Daftar Nama Pelatih Ditamatkan Pengajian telah dikemas kini. Kes 4 pelatih yang melanggar syarat perjanjian dikemukakan kepada PTJ Perundangan untuk diambil tindakan.

b. Pelatih Yang Tamat Pengajian Tetapi Melanggar Syarat Kontrak

Semakan Audit bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003 mendapati seramai 6 pelatih yang telah menamatkan Program Diploma Kejururawatan tetapi tidak berkhidmat dengan PPUM atau menamatkan perkhidmatan sebelum tamat tempoh kontrak iaitu 5 tahun. Alasan yang diberi adalah kerana mereka mendapat peluang pekerjaan yang lebih lumayan di organisasi lain sama ada di dalam atau luar negara.

Pada pandangan Audit, skim perkhidmatan jururawat perlu dikaji semula oleh agensi pusat bagi memastikan jururawat terlatih yang dihasilkan terus berminat berkhidmat dengan PPUM. Ini memandangkan permintaan perkhidmatan jururawat adalah tinggi serta tawaran gaji lumayan untuk jawatan ini oleh pihak swasta.

11.4.2.7 Prestasi Kewangan

Peruntukan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan dengan teratur. Pihak Audit mendapati pada asalnya, PTJ Sumber Kewangan telah meluluskan peruntukan perbelanjaan mengurus untuk Sekolah Kejururawatan sejumlah RM6.05 juta untuk membiayai dasar sedia ada, dasar baru dan peruntukan *one-off* bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003. Walaupun begitu sehingga akhir tahun 2003, jumlah peruntukan yang diluluskan telah meningkat menjadi RM6.20 juta dan sejumlah RM6.50 juta telah dibelanjakan bagi tempoh tersebut untuk menampung perbelanjaan bekalan pelajaran amali, biasiswa dan dermasiswa, bayaran pekerja sambilan, bekalan pelbagai perubatan serta alat kelengkapan. Perbelanjaan yang melebihi peruntukan yang diberi merupakan perbelanjaan biasiswa dan dermasiswa bagi tahun 2002 dan 2003. Peruntukan biasiswa dan dermasiswa merangkumi pemberian bursari, pakaian seragam dan pemberian lain kepada pelatih. Jadual berikut menerangkan secara terperinci prestasi kewangan Program Diploma Kejururawatan.

JADUAL 80
PRESTASI KEWANGAN PROGRAM DIPLOMA KEJURURAWATAN

TAHUN	PERUNTUKAN DI POHON (RM Juta)	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	LEBIHAN/(KURANGAN) PERUNTUKAN ATAS PERBELANJAAN (RM Juta)
2001	2.04	2.07	1.58	0.49
2002	2.13	2.13	2.49	(0.37)
2003	2.30	2.01	2.40	(0.30)
JUMLAH	6.47	6.21	6.47	(0.26)

Memandangkan trend perbelanjaan biasiswa dan dermasiswa melebihi peruntukan bagi tempoh 2 tahun berturut, pihak Audit berpendapat Sekolah Kejururawatan wajar memohon tambahan peruntukan tersebut bagi tahun seterusnya agar selaras dengan bilangan pengambilan pelatih.

11.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting dan sekiranya dilaksanakan secara berkesan akan memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal dan seterusnya mengambil tindakan segera untuk menyelesaikannya. Pihak Audit mendapati sistem pemantauan Program Diploma Kejururawatan PPUM yang sedia ada secara keseluruhannya adalah kurang jelas dan perlu diperkemaskan lagi. Ini adalah

kerana banyak pihak yang terlibat dalam pelaksanaan program ini. Bagaimanapun, adalah diperhatikan pemantauan terhadap Program Diploma Kejururawatan dilakukan di beberapa peringkat, contohnya melalui mesyuarat yang diadakan seperti berikut :-

- a. Jawatankuasa Pendidikan dan Perkhidmatan Kejururawatan yang ditubuhkan untuk mengadakan penyelarasan antara program Pendidikan Kejururawatan dan Perkhidmatan Kejururawatan. Sepanjang tempoh tahun 2001 hingga 2003, Jawatankuasa ini telah bermesyuarat 4 kali iaitu sekali pada tahun 2001 dan 2003, serta 2 kali pada tahun 2002. Perkara yang dibincangkan merangkumi perkembangan Perkhidmatan Kejururawatan dan Pendidikan Kejururawatan serta masalah yang berkaitan dengan kedua bahagian tersebut. **Pihak Audit berpendapat penubuhan Jawatankuasa ini adalah satu langkah yang baik bagi mewujudkan koordinasi antara pihak Perkhidmatan Kejururawatan dan Pendidikan Kejururawatan untuk memastikan pelaksanaan program pendidikan kejururawatan berjalan dengan lancar.**
- b. Mesyuarat Pengajar Sekolah Kejururawatan yang diadakan secara bulanan dengan kehadiran semua tenaga pengajar Sekolah Kejururawatan. Sepanjang tempoh tahun 2001 hingga 2003, Jawatankuasa ini telah bermesyuarat sebanyak 10 kali pada tahun 2001 dan 2002, lapan kali pada tahun 2003. Perkara yang dibincangkan adalah berkaitan dengan operasi sekolah sama ada makluman perkembangan dan masalah pengajaran atau pelatih.
- c. Dari segi pengurusan makanan pula, sebuah syarikat mula mengambil alih operasi perkhidmatan makanan di PPUM pada akhir bulan Ogos 2001. Pemantauan kualiti makanan diadakan melalui mesyuarat Kualiti Biro Makanan Pelatih. Unit Sajian dan Penginapan, PTJ Sumber Perkhidmatan bertanggungjawab terhadap pemantauan makanan yang dibekalkan oleh syarikat tersebut. Kekerapan mesyuarat ditetapkan setiap 3 bulan. Sepanjang tempoh tahun 2001 hingga 2003, Jawatankuasa ini telah bermesyuarat 5 kali iaitu sekali pada tahun 2001 dan 2003, serta 3 kali pada tahun 2002. Antara isu yang dibincangkan ialah mutu makanan, menu makanan, peralatan hidangan, alat penghawa dingin, servis dan aduan atau cadangan berhubung makanan yang disediakan oleh syarikat berkenaan. Wakil Biro Makanan Pelatih dari setiap program turut hadir sebagai ahli mesyuarat.
- d. Manakala pemantauan dari segi keberkesanan kursus yang dijalankan bagi Program Diploma Kejururawatan dan prestasi tenaga pengajar dibuat melalui borang penilaian yang diberikan kepada pelatih oleh Sekolah Kejururawatan. Setiap akhir semester, pelatih berpeluang menilai dan

memberikan maklum balas berhubung pengurusan pengajaran dan program. Berdasarkan penilaian tersebut, pihak Sekolah Kejururawatan dan tenaga pengajar berupaya menambah baik prestasi pengajaran mereka dan Program Diploma Kejururawatan.

Pihak PPUM memaklumkan pemantauan juga dibuat melalui Jawatankuasa Kurikulum dan Peperiksaan, Jawatankuasa Kecil Semakan Kurikulum dan Jawatankuasa Tatatertib Pelajar.

Pihak Audit mengesyorkan agar ditubuhkan satu Bahagian yang bertanggungjawab secara keseluruhan untuk merancang, melaksana dan memantau pengurusan Sekolah Kejururawatan serta pelaksanaan Program Diploma Kejururawatan atau semua program pendidikannya. Ini adalah bagi melicinkan pelaksanaan dan dapat mewujudkan penyeragaman atau kesinambungan pengurusan.

Pihak PPUM memaklumkan pemantauan oleh Pengarah terhadap Program Latihan Kejururawatan ini dibuat melalui Timbalan Dekan, Program Ijazah Pertama dan Diploma yang bertanggungjawab terhadap semua program ijazah pertama di Fakulti Perubatan Universiti Malaya dan program diploma di PPUM.

11.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, pihak Audit berpendapat bahawa Program Diploma Kejururawatan PPUM telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur. Objektif penubuhan program ini bagi menyediakan jururawat terlatih sebagai ahli pasukan kesihatan di PPUM juga telah tercapai. Namun pihak pengurusan PPUM disyorkan mengkaji semula gred perjawatan tenaga pengajar yang mempunyai kelayakan ijazah sarjana muda atau ijazah sarjana bagi mengelakkan mereka meninggalkan jawatan kerana ini akan menjejaskan keberkesanan Program Diploma Kejururawatan. PPUM juga perlu mengambil tindakan tegas mengutip tunggakan denda yang dikenakan terhadap bekas pelatih yang diberhentikan pengajian kerana melanggar syarat perjanjian. Selain itu, PPUM juga hendaklah mewujudkan satu mekanisme pemantauan yang sistematik dan menyeluruh terhadap program ini bagi memantapkan kualiti pengajaran dan mengesan sebarang kelemahan pengurusan.

12. PENGURUSAN BEKALAN MAKANAN

12.1 LATAR BELAKANG

12.1.1 Universiti Teknologi MARA (UiTM) ditubuhkan di bawah Akta Institut Teknologi MARA 1976 (Akta 173) dan diletak di bawah Kementerian Pendidikan. Objektif UiTM adalah menjadi sebuah universiti mega berlandaskan Wawasan 2020. UiTM mempunyai sebuah kampus induk di Shah Alam dan 12 kampus cawangan di setiap negeri di Malaysia.

12.1.2 Bahagian Hal Ehwal Pelajar (HEP) UiTM induk dan setiap kampus cawangan adalah bertanggungjawab terhadap perkhidmatan dan pembangunan pelajar. Aspek perkhidmatan pelajar meliputi perkara yang berkaitan dengan kemudahan penempatan, makanan, kebajikan bantuan kewangan. Unit yang bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pengurusan bekalan makanan pelajar adalah Unit Kemudahan Kolej Dan Kebajikan *Non-Resident*.

12.1.3 Tujuan bekalan makanan adalah memberi makanan bermasak secara percuma kepada pelajar di samping menyediakan makanan yang seimbang, berkualiti, bersih dan selamat.

12.1.4 Perkhidmatan bekalan makanan yang dilaksanakan di UiTM adalah melalui 2 kaedah iaitu kaedah masak sendiri yang dijalankan oleh Unit Pengurusan Kolej Cempaka UiTM dan kaedah *outsource* yang dijalankan oleh kontraktor yang dilantik secara tender terbuka. UiTM mempunyai 46 dewan makan. Hanya satu dewan makan sahaja iaitu Dewan Makan Cempaka, Shah Alam dilaksanakan secara masak sendiri manakala 45 dewan makan lain pula dilaksanakan secara *outsource*. Peruntukan yang diluluskan bagi perkhidmatan bekalan makanan adalah sejumlah RM62.75 juta bagi tahun 2002 dan RM56.92 juta bagi tahun 2003.

12.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada bekalan makanan untuk pelajar UiTM diuruskan dengan cara yang cekap, berhemat dan mengikut peraturan yang ditetapkan.

12.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Kajian ini meliputi aspek perolehan, penyediaan, penyajian, penyimpanan dan pemantauan bekalan makanan bagi 4 buah dewan makan di UiTM induk, Shah Alam dan 13 buah dewan makan di 4 kampus cawangan iaitu Kelantan, Kedah, Johor dan Sarawak. Ia meliputi sebuah dewan makan di kampus induk yang melaksanakan kaedah masak sendiri manakala 16 buah dewan makan lain melaksanakan kaedah *outsource*. Kontrak perkhidmatan bekalan makanan secara masak sendiri dan *outsource* serta dokumen dan rekod berkaitan bagi tempoh tahun 2002 hingga 2003 telah disemak. Temu bual dengan pegawai berkenaan dan pelajar juga telah dibuat.

12.4 PENEMUAN AUDIT

12.4.1 PERANCANGAN

Bagi memastikan objektif Bahagian Hal Ehwal Pelajar UiTM untuk memberi makanan bermasakan yang seimbang, berkualiti, bersih dan selamat kepada pelajar, perancangan yang baik perlu dibuat untuk mengurus bekalan makanan bagi pelajar. Aktiviti perolehan, penyediaan, penyajian, penyimpanan dan pemantauan bekalan makanan yang dirancang dapat membantu pelaksanaan bekalan makanan pelajar yang cekap, berhemat dan mengikut peraturan yang ditetapkan. Semakan Audit mendapati perkara berikut :-

12.4.1.1 Struktur Pengurusan Bekalan Makanan

Pengurusan bekalan makanan secara masak sendiri dan *outsource* melibatkan beberapa peringkat seperti berikut :-

- a. Bahagian Hal Ehwal Pelajar yang diketuai oleh Timbalan Naib Canselor Hal Ehwal Pelajar bertanggungjawab terhadap kemudahan penempatan, makanan, kebajikan dan bantuan kewangan kepada pelajar UiTM.
- b. Unit Pengurusan Kolej di bawah struktur Bahagian Hal Ehwal Pelajar bertanggungjawab terhadap pengurusan bekalan makanan kepada pelajar. Unit ini berfungsi untuk memastikan hanya pelajar yang layak mendapat kemudahan makanan diberi kemudahan tersebut dan menentukan perkhidmatan makanan yang diberi adalah sempurna, mengikut menu dan mencukupi. Unit ini juga bertanggungjawab memantau pelaksanaan bekalan makanan yang dilaksanakan secara masak sendiri dan *outsource*.

Di UiTM induk, Unit ini diketuai oleh Ketua Timbalan Pendaftar manakala di cawangan pula diketuai oleh Timbalan Pengarah Hal

Ehwal Pelajar. Struktur Unit ini pada amnya terdiri daripada Pengurus Asrama, Penolong Pengurus Asrama, Penyelia Asrama dan Pembantu Am Rendah.

- c. Pusat Kesihatan UiTM Shah Alam dan Klinik Kesihatan Pelajar di peringkat kampus cawangan bertanggungjawab memeriksa kebersihan dewan makan dan kafeteria UiTM.
- d. Bagi bekalan makanan secara *outsource*, kontraktor adalah bertanggungjawab sepenuhnya bagi memperolehi bahan mentah, memasak, menghidang makanan dan menjaga kebersihan dewan makan.

Pada pandangan Audit, UiTM telah menetapkan tanggungjawab dan tugas dengan jelas di setiap peringkat bagi menguruskan bekalan makanan kepada pelajar.

12.4.1.2 Polisi Pengurusan Bekalan Makanan

- a. Mulai tahun 1984, pengurusan UiTM menetapkan kemudahan makanan pelajar dilaksanakan secara *outsource* kecuali satu dewan makan di kampus induk yang penyediaan makanan diurus sendiri oleh UiTM.
- b. Pada tahun 2002, UiTM menetapkan semua pelajar Program Diploma dan Ijazah semester 1 dan 2 bagi lulusan STPM/Matrikulasi adalah layak mendapat makanan secara percuma. Pelajar Program Ijazah semester 3 dan ke atas (lulusan STPM/Matrikulasi) dan pelajar Program Ijazah semester 1 dan ke atas bagi lulusan diploma UiTM atau Universiti lain yang tidak layak mendapat makanan secara percuma, bayaran penginapan dan makanan masing-masing berjumlah RM2.00 dan RM3.00 sehari dikenakan sekiranya memilih untuk mendapatkan kemudahan tersebut. **Pada pandangan Audit, polisi tersebut adalah tidak jelas dan tidak menetapkan bilangan dan jenis hidangan sehari serta tahap kualiti makanan. Bilangan dan jenis hidangan sehari hanya ditetapkan dalam syarat kontrak perkhidmatan. Perkara ini adalah tidak selari dengan objektif UiTM untuk membekalkan makanan yang seimbang, berkualiti dan mencukupi kepada pelajar.**
- c. Di samping itu, UiTM tidak menetapkan sebarang had bagi kos bekalan makanan sehari setiap pelajar untuk perkhidmatan masak sendiri dan *outsource*. Adalah dimaklumkan penetapan

kos antara RM4.00 hingga RM5.00 adalah mengikut amalan sahaja.

- d. Bagaimanapun, bagi mengelakkan pembaziran, mulai semester bulan November 2003 hingga Mac 2004, pihak pengurusan UiTM melaksanakan peraturan baru iaitu semua pelajar yang tinggal di kolej kediaman tidak lagi disediakan makanan secara automatik. Pelajar dikehendaki memohon untuk makan di dewan makan. Mereka dibenarkan membuat pilihan untuk makan sama ada sarapan pagi, tengah hari atau malam sahaja atau pun kombinasi lain yang bersesuaian dengan pelajar. Bagi memastikan pelajar sebenarnya mengambil sajian makanan yang telah dipilih, pengurusan memutuskan supaya pelajar menandatangani borang aku janji kesediaan untuk makan di dewan makan yang ditetapkan serta sanggup dikenakan denda sekiranya gagal mematuhi aku janji tersebut.

Pada pandangan Audit, polisi pengurusan bekalan makanan UiTM adalah tidak lengkap kerana tidak meliputi perkara berkaitan dengan bilangan hidangan makanan sehari, jenis dan tahap kualiti. Had bagi kos bekalan makanan sehari untuk setiap pelajar perlu ditetapkan supaya mencapai objektif UiTM dalam menyediakan makanan yang seimbang dan berkualiti kepada pelajar. UiTM pada bulan Mac 2004 telah menubuhkan Jawatankuasa Khas bagi mengkaji dan menetapkan dasar mengenai pengurusan bekalan makanan. Bahagian Hal Ehwal Pelajar juga telah menubuhkan Jawatankuasa Penyediaan Dasar Dan Garis Panduan Pengurusan Makanan Kolej Kediaman bagi mengkaji setiap kos sajian mengikut pasaran semasa, memperbaiki pengurusan bekalan makanan dan menjaga kualiti makanan pelajar agar seimbang, mencukupi serta sempurna.

12.4.1.3 Keperluan Kewangan

Berasaskan kepada polisi dan bilangan penyediaan makanan setahun, pihak UiTM telah menentukan keperluan kewangan bagi menyediakan makanan yang merangkumi beberapa faktor penting seperti bilangan pelajar yang layak menerima makanan, bilangan hidangan yang diperlukan dan tempoh bekalan diperlukan.

Peruntukan yang dipohon untuk perkhidmatan bekalan makanan secara masak sendiri dan *outsourcing* bagi tahun 2002 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 81
PERUNTUKAN DIPOHON BAGI PERKHIDMATAN BEKALAN MAKANAN

TAHUN	PERUNTUKAN DIPOHON		
	MASAK SENDIRI (RM Juta)	OUTSOURCE (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
2002	4.23	66.32	70.55
2003	4.00	58.49	62.49

Pada pandangan Audit, UiTM telah mengenal pasti keperluan kewangan dengan baik dan mencukupi yang mana telah mengambil kira pelbagai aspek dalam penyediaan anggaran peruntukan kewangan.

12.4.1.4 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Sebanyak 302 jawatan yang terdiri daripada Pengurus Asrama hingga peringkat Pembantu Am Rendah telah diluluskan bagi perkhidmatan bekalan makanan pada tahun 2003. Manakala sebanyak 34 jawatan diluluskan bagi perkhidmatan bekalan makanan secara masak sendiri seperti di jadual berikut :-

JADUAL 82
KEDUDUKAN PERJAWATAN YANG DILULUSKAN BAGI
PERKHIDMATAN BEKALAN MAKANAN SECARA MASAK SENDIRI
PADA TAHUN 2003

JAWATAN	GRED	BILANGAN DILULUSKAN
Pengurus Asrama	N41	1
Pen. Pengurus Asrama	N27	1
Penyelia Asrama	N17	1
Jurutaip	N11	1
Tukang Masak	N4	1
Tukang Masak	N1	5
Pembantu Am Rendah Kanan	N1	2
Pembantu Am Rendah	N1	22
JUMLAH		34

Dewan Makan Cempaka adalah merupakan dewan makan tunggal yang dikendalikan secara masak sendiri. Daripada 34 kakitangan yang mengendalikan dewan tersebut, 2 orang kakitangan bersara pada akhir tahun 2003 dan 4 orang lagi akan bersara pada tahun 2004 di mana 3 orang daripada mereka adalah Tukang Masak. Dua orang tukang masak lagi akan bersara pada tahun 2005 dan 2007. Perkhidmatan tersebut masih dikekalkan kerana dapat membantu keperluan makan pelajar terutamanya pada waktu cuti bagi pelajar daripada Sabah dan Sarawak yang tidak pulang bercuti. Di samping itu, perkhidmatan ini boleh menampung keperluan dalam mengendali aktiviti yang

melibatkan kemudahan makanan di luar spesifikasi kontrak perkhidmatan secara *outsource*.

- b. Sebanyak 268 jawatan pula telah diluluskan bagi perkhidmatan secara *outsource* seperti di jadual berikut :-

JADUAL 83
KEDUDUKAN PERJAWATAN YANG DILULUSKAN BAGI
PERKHIDMATAN BEKALAN MAKANAN SECARA *OUTSOURCE*
PADA TAHUN 2003

JAWATAN	GRED	BILANGAN DILULUSKAN
Pengurus Asrama	N41	28
Pen. Pengurus Asrama T/Kanan	N32	5
Pen. Pengurus Asrama	N27	59
Penyelia Asrama T/Kanan	N22	2
Penyelia Asrama	N17	50
Jurutaip	N11	8
Pembantu Am Rendah	N1	116
JUMLAH		268

Pada pandangan Audit, UiTM telah mengenal pasti keperluan perjawatan yang mencukupi bagi membolehkan pengurusan bekalan dibuat dengan lancar.

c. **Latihan Kakitangan**

Latihan merupakan elemen pengurusan penting bagi memajukan kerjaya kakitangan, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta produktiviti dan kualiti kerja. Adalah didapati rancangan latihan bagi pegawai di Unit Pengurusan Kolej UiTM induk dan cawangan ada disediakan oleh Bahagian Hal Ehwal Pelajar, Shah Alam. **Bagaimanapun, pihak UiTM tidak dapat mengemukakan rancangan latihan bagi tahun 2002 dan 2003 kepada pihak Audit kerana rekod tersebut tidak diselenggarakan dengan lengkap.**

12.4.1.5 Perolehan Bahan Dan Bekalan Makanan

- a. Perolehan bahan makanan secara masak sendiri dibuat mengikut kontrak pusat, tender terbuka dan sebut harga seperti berikut :-

i. **Kontrak Pusat Bekalan Bahan Mentah**

Pembekal bagi kontrak pusat dilantik oleh Kementerian Kewangan manakala maklumat pembekal, tempoh, harga, spesifikasi bekalan dan syarat kontrak dinyatakan dalam kontrak. Antara jenis bekalan yang dibeli adalah ayam, roti,

telur, beras, serbuk coklat, dan minyak masak. Sekiranya bekalan tidak diterima atau lewat diterima, aduan akan dibuat ke Kementerian Kewangan. Contoh bekalan juga dihantar ke Jabatan Kimia untuk diuji.

ii. Tender Terbuka

Lembaga Perolehan UiTM bertindak memilih pembekal bagi bahan makanan mentah seperti ikan, daging, udang, sotong, tepung, rempah-ratus, ubi kentang dan susu pekat. Tempoh bagi kontrak ini adalah selama 2 tahun. Pembelian tersebut dibuat berdasarkan kepada anggaran pelajar makan di dewan makan. Jenis pesanan bahan mentah/basah dibuat berdasarkan menu harian. Pembelian dibuat menggunakan Borang Pesanan Rasmi UiTM yang diserahkan kepada pembekal sebulan/seminggu sekali. Sekiranya terdapat pertambahan atau pengurangan pelajar, pembekal akan dimaklumkan melalui telefon.

iii. Sebut Harga

Jawatankuasa Sebut Harga melantik pembekal bagi bekalan bahan makanan melalui sebut harga. Panggilan sebut harga ditawarkan kepada sekurang-kurangnya 5 syarikat. Jenis bekalan yang dibeli melalui sebut harga adalah seperti sayur-sayuran dan buah-buahan. Tempoh bagi kontrak ini adalah selama 2 tahun.

Bekalan yang diterima perlu diperiksa sama ada mengikut pesanan, kuantiti dan masa yang ditetapkan, berkualiti serta menepati spesifikasi. Bekalan yang gagal dan lewat dibekalkan, tidak mencukupi, tidak berkualiti dan tidak mengikut spesifikasi akan ditolak dan dikenakan denda. Denda yang dikenakan akan ditolak dari bayaran yang perlu dibayar kepada pembekal. Contoh bagi bekalan bahan akan dihantar ke Jabatan Kimia untuk diuji. **Pihak Audit mendapati kontrak bekalan bahan bagi perkhidmatan secara masak sendiri tidak menetapkan syarat denda bagi bekalan yang tidak mengikut spesifikasi.**

- b. Bagi perkhidmatan secara *outsourcing* pula, Lembaga Perolehan Tender bertindak meluluskan kontrak perkhidmatan. Di UiTM induk, proses tender dibuat keseluruhannya oleh Bahagian Pengurusan Perolehan. Manakala bagi kampus cawangan pula, setiap kampus bertindak memproses dan menganalisis tender perkhidmatan tersebut dan kemudian diserahkan kepada

Bahagian Pengurusan Perolehan UiTM Shah Alam untuk mendapatkan kelulusan daripada Lembaga Perolehan Tender. UiTM menetapkan tempoh kontrak bekalan makanan adalah selama 2 tahun dengan tambahan 1 tahun lagi sekiranya perkhidmatan kontraktor adalah memuaskan. Harga tawaran kontrak adalah berdasarkan kepada kos makanan sehari untuk setiap pelajar, anggaran bilangan pelajar dan anggaran tempoh kontrak. **Pihak Audit mendapati syarat denda bagi kelewatan penghantaran bekalan tidak ditetapkan di dalam kontrak yang dibuat melalui tender terbuka.**

12.4.1.6 Garis Panduan Penyediaan Makanan

- a. Garis panduan bagi penyediaan makanan sama ada secara masak sendiri atau *outsource* tidak disediakan oleh UiTM. Panduan penyediaan makanan hanya dinyatakan dalam dokumen kontrak perkhidmatan bekalan makanan secara *outsource* sahaja. Pihak UiTM hanya menyediakan garis panduan mengenai perolehan bahan makanan yang dibuat secara masak sendiri dan *outsource*.
- b. Garis panduan penjagaan kebersihan dewan makan dan kafeteria ada disediakan bagi menetapkan peraturan mengenai kebersihan dewan makan manakala Tatacara Pengurusan Stor Kerajaan dijadikan panduan untuk penstoran bekalan makanan.

Pada pandangan Audit, UiTM perlu menyediakan garis panduan penyediaan makanan bagi membantu pegawai dan kakitangan dalam menjalankan kerja yang cekap dan teratur agar selaras dengan polisi dan peraturan yang telah ditetapkan. Pihak UiTM sedang dalam proses menyediakan Manual Prosedur Kerja tersebut.

12.4.1.7 Sistem Pesanan Dan Hidangan Makanan

- a. Pesanan makanan secara masak sendiri dibuat seminggu sekali oleh Unit Pengurusan Kolej Cempaka secara lisan kepada tukang masak. Pihak Audit dimaklumkan pesanan ini adalah berdasarkan anggaran bilangan pelajar yang berdaftar di Kolej Cempaka. Jenis makanan yang disediakan oleh tukang masak adalah mengikut menu yang ditetapkan oleh Unit di atas. Hidangan makanan pula adalah mengikut catuan yang dijalankan oleh Pembantu Am Rendah dewan makan.
- b. Pesanan makanan secara *outsource* dibuat melalui borang tempahan makanan yang dikeluarkan oleh Unit Pengurusan Kolej

2 minggu sekali kepada kontraktor. Borang ini disediakan dalam 3 salinan. Satu salinan dihantar kepada kontraktor, 1 kepada Pejabat Bendahari dan 1 salinan lagi disimpan oleh Unit tersebut. Makanan yang disediakan oleh kontraktor adalah mengikut menu, kualiti dan berat makanan yang ditetapkan dalam kontrak. Hidangan makanan pula adalah mengikut syarat catuan rangsum yang ditetapkan oleh UiTM.

Pada pandangan Audit, sistem pesanan secara masak sendiri hendaklah didokumentasi dan diseragamkan seperti pesanan makanan secara *outsource* agar makanan yang disediakan mencukupi, sempurna dan teratur.

12.4.1.8 Pengurusan Kemudahan Dan Peralatan

- a. UiTM menyediakan dewan makan, peralatan dapur, bilik sejuk beku, bilik dingin, peti sejuk, stor bahan kering, alat masakan, alat keperluan untuk hidangan dan perabot bagi perkhidmatan masak sendiri.
- b. Bagi perkhidmatan *outsource* pula, UiTM juga menyediakan dewan makan, premis dapur, bilik sejuk beku, bilik dingin, stor bahan kering, kerusi dan meja kepada kontraktor. Kontraktor adalah bertanggungjawab untuk menjaga dengan baik semua kemudahan dan peralatan dan hanya digunakan untuk tujuan kontrak sahaja. Segala kerosakan pada premis dan peralatan di atas dalam tempoh kontrak hendaklah dibaiki dengan kadar segera oleh kontraktor atas perbelanjaan kontraktor tersebut. Kontraktor dikehendaki menyediakan alat memasak, alat keperluan hidangan, perabot, peti sejuk, kenderaan, tenaga buruh dan lain-lain dengan secukupnya. Kontraktor juga dikehendaki untuk menyediakan dengan secukupnya alat pembersih seperti serbuk/cecair pencuci yang sesuai bagi membersihkan pinggan mangkuk, alat dapur dan sebagainya. Kontraktor juga dikenakan bayaran sewa bulanan ke atas dewan makan mengikut kadar yang ditetapkan oleh UiTM, bil elektrik dan air berdasarkan kepada bacaan meter.

Pada pandangan Audit, kemudahan dan peralatan yang disediakan adalah mencukupi. UiTM juga telah menetapkan tanggungjawab yang memuaskan mengenai penjagaan kemudahan dan peralatan terhadap kontraktor.

12.4.1.9 Kaedah Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting dan sekiranya dilaksanakan secara berkesan akan memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal dan seterusnya mengambil tindakan segera untuk menyelesaikannya. Pihak UiTM ada mewujudkan mekanisme pemantauan di beberapa peringkat bagi pengurusan bekalan makanan. Pemantauan ini dilaksanakan oleh Bahagian Hal Ehwal Pelajar, Unit Pengurusan Kolej, Bahagian Pengurusan Perolehan, Pusat Kesihatan, Jawatankuasa Pengredan Tender Dewan Makan dan Jawatankuasa Mengawal Pembaziran Makanan. Kaedah pemantauan adalah dalam bentuk mesyuarat, laporan, jadual bertugas anjal, soal selidik, aduan pelajar dan uji cuba makanan. **Pada pandangan Audit, kaedah pemantauan yang ditetapkan adalah memuaskan.**

Pada keseluruhannya, UiTM telah merancang perkhidmatan bekalan makanan dengan memuaskan. Bagaimanapun, UiTM tidak mempunyai polisi pengurusan bekalan makanan yang lengkap dan tidak menyediakan garis panduan bagi penyediaan bekalan makanan pelajar. Rancangan latihan kakitangan perlu disediakan dengan lengkap bagi meningkatkan pengetahuan serta kemahiran kakitangan.

12.4.2 PELAKSANAAN

UiTM berhasrat menyediakan makanan kepada pelajar yang seimbang, berkualiti, bersih dan selamat. Sehubungan ini, pelaksanaan dibuat mengikut perancangan adalah penting bagi menentukan objektif itu tercapai. Semakan Audit terhadap proses perolehan, penyediaan, penyajian, penstoran dan pemantauan bekalan makanan mendapati perkara berikut :-

12.4.2.1 Peruntukan Dan Perbelanjaan

- a. Peruntukan yang dipohon, dilulus dan perbelanjaan sebenar bagi bekalan makanan secara masak sendiri dan *outsource* bagi tahun 2002 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 84
PERUNTUKAN DIPOHON, DILULUS DAN PERBELANJAAN
SEBENAR BAGI BEKALAN MAKANAN SECARA MASAK SENDIRI

TAHUN	DIPOHON (RM Juta)	DILULUS (RM Juta)	BELANJA SEBENAR (RM Juta)	PERATUS (%)	
				DILULUS DENGAN DIPOHON	DIBELANJA DENGAN DILULUS
2002	4.23	2.10	1.55	49.7	73.8
2003	4.00	2.22	2.00	55.5	90.1

JADUAL 85
PERUNTUKAN DIPOHON, DILULUS DAN PERBELANJAAN
SEBENAR BAGI BEKALAN MAKANAN SECARA *OUTSOURCE*

TAHUN	DIPOHON (RM Juta)	DILULUS (RM Juta)	BELANJA SEBENAR (RM Juta)	PERATUS (%)	
				DILULUS DENGAN DIPOHON	DIBELANJA DENGAN DILULUS
2002	66.32	60.65	32.73	91.5	54.0
2003	58.49	54.70	43.28	93.5	79.1

- i. Peruntukan yang diluluskan bagi perkhidmatan secara masak sendiri berbanding dengan dipohon bagi tahun 2002 dan 2003 adalah sebanyak 49.7% dan 55.5%. Bagi perkhidmatan secara *outsource* pula, peruntukan yang diluluskan adalah memuaskan iaitu sebanyak 91.5% bagi tahun 2002 dan 93.5% bagi tahun 2003. **Pihak Audit mendapati peruntukan yang diluluskan bagi perkhidmatan secara masak sendiri bagi tempoh tersebut adalah rendah berbanding jumlah yang dipohon.**
- ii. Penyediaan bajet yang kurang tepat bagi perkhidmatan masak sendiri terbukti apabila pihak UiTM membelanjakan hanya sebanyak 73.8% bagi tahun 2002 dan 90.1% bagi tahun 2003 daripada peruntukan yang diluluskan. Prestasi perbelanjaan sebenar berbanding peruntukan diluluskan bagi perkhidmatan bekalan makanan secara *outsource* juga adalah kurang memuaskan iaitu sebanyak 54% bagi tahun 2002 dan 79.1% bagi tahun 2003.

Pada pandangan Audit, bajet perkhidmatan bekalan makanan perlu disediakan dengan lebih tepat dan realistik. Bajet yang disediakan sepatutnya mengambil kira trend dan analisis perbelanjaan tahun sebelumnya dan segala aktiviti yang dirancang untuk dilaksanakan pada tahun berikutnya.

12.4.2.2 Keperluan Guna Tenaga, Penyediaan Dan Pengawasan Perkhidmatan Bekalan Makanan

- a. Kedudukan perjawatan Unit Pengurusan Kolej yang diluluskan dan diisi pada akhir tahun 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 86
PERJAWATAN DILULUS DAN DIISI BAGI PERKHIDMATAN SECARA MASAK SENDIRI PADA AKHIR TAHUN 2003

JAWATAN	GRED	BILANGAN	
		DILULUS	DIISI
Pengurus Asrama	N41	1	1
Pen. Pengurus Asrama	N27	1	1
Penyelia Asrama	N17	1	1
Jurutaip	N11	1	1
Tukang Masak	N4	1	1
Tukang Masak	N1	5	5
Pembantu Am Rendah Kanan	N1	2	2
Pembantu Am Rendah	N1	22	22
JUMLAH		34	34

JADUAL 87
PERJAWATAN DILULUS DAN DIISI BAGI PERKHIDMATAN SECARA OUTSOURCE PADA AKHIR TAHUN 2003

JAWATAN	GRED	BILANGAN		
		DILULUS	DIISI	KOSONG
Pengurus Asrama	N41	28	27	1
Pen. Pengurus Asrama T/Kanan	N32	5	2	3
Pen. Pengurus Asrama	N27	59	58	1
Penyelia Asrama T/Kanan	N22	2	2	-
Penyelia Asrama	N17	50	48	2
Jurutaip	N11	8	8	-
Pembantu Am Rendah	N1	116	116	-
JUMLAH		268	261	7

Perjawatan yang diluluskan kepada Jabatan Pengurusan Sumber Manusia, Pejabat Pendaftar akan diperuntukkan kepada Bahagian Hal Ehwal Pelajar Shah Alam sebelum diagihkan kepada semua Unit Pengurusan Kolej Shah Alam dan cawangan berdasarkan kepada asas pengagihan perjawatan.

- b. Pemeriksaan Audit juga telah dibuat di 4 dewan makan di UiTM induk dan 13 dewan makan di 4 kampus cawangan dan mendapati kedudukan perjawatan adalah seperti di jadual berikut:-

JADUAL 88
KEDUDUKAN JAWATAN YANG DIISI DI UNIT PENGURUSAN KOLEJ
PADA TAHUN 2003

	DEWAN MAKAN							
	SHAH ALAM				CAWANGAN			
	CEMPAKA	KENANGA	JATI	DELIMA	KEDAH	KELANTAN	SARAWAK	JOHOR
BIL. PELAJAR	600	600	1434	980	2510	2750	3069	4266
Jawatan								
Pengurus Asrama	1	-	1	1	1	1	1	2
Pen. Pengurus Asrama:								
T/Kanan	-	-	-	1	-	1	-	-
Biasa	1	1	2	-	4	5	3	4
Penyelia	-	1	2	1	4	4	3	4
Pem. Tadbir Rendah	-	-	-	-	-	-	2	-
Tukang Masak								
Ketua	1	-	-	-	-	-	-	-
Biasa	5	-	-	-	-	-	-	-
Pem. Am Rendah:								
Kanan	2	-	1	1	-	-	-	-
Biasa	16	7	11	7	2	3	4	5
JUMLAH	26	9	17	11	11	14	13	15

Ada lebihan 25 jawatan berbanding dengan jawatan yang sepatut diisi mengikut nisbah yang ditetapkan di 4 Unit Pengurusan Kolej di Shah Alam manakala di 4 Unit Pengurusan Kolej di Cawangan terdapat kekurangan sebanyak 61 jawatan. Pada keseluruhannya, penempatan kakitangan sebenar tidak mematuhi asas yang ditetapkan.

- c. Perbandingan telah dibuat antara senarai perjawatan yang diluluskan dan diisi bagi Unit Pengurusan Kolej yang diluluskan oleh Jabatan Pengurusan Sumber Manusia UiTM dengan perjawatan yang sebenar diisi di Unit Pengurusan Kolej di 4 kampus cawangan tersebut. Pihak Audit mendapati perbezaan jawatan yang dilulus dengan yang sebenar diisi adalah seperti di bawah :-

i. **Kampus UiTM Cawangan Kelantan**

Mengikut senarai perjawatan di atas, bilangan jawatan yang diluluskan bagi Penolong Pengurus Asrama Tingkatan Kanan dan Pembantu Am Rendah masing-masing adalah 2 jawatan. Jawatan sebenar diisi adalah satu jawatan bagi Penolong Pengurus Asrama Tingkatan Kanan dan 3 jawatan bagi Pembantu Am Rendah.

ii. **Kampus UiTM Cawangan Sarawak**

Sebanyak 3 jawatan Penolong Pengurus Asrama dan tiada jawatan Pembantu Am Rendah yang diluluskan. Bagaimanapun, bilangan jawatan yang sebenar diisi adalah 4 Penolong Pengurus Asrama, 2 Pembantu Tadbir Rendah dan 3 Pembantu Am Rendah. Satu jawatan Pekerja Rencam yang tidak diluluskan juga telah diisi.

iii. **Kampus UiTM Cawangan Johor**

Di UiTM Cawangan Johor pula, sebanyak 4 jawatan Pembantu Am Rendah telah diluluskan tetapi diisi oleh 5 Pembantu Am Rendah.

Pihak Audit tidak dapat memastikan kedudukan sebenar perjawatan yang diluluskan dengan yang diisi kerana terdapat perbezaan maklumat yang dikemukakan oleh Jabatan Pengurusan Sumber Manusia, Pejabat Pendaftar dengan Unit Pengurusan Kolej di Kampus Cawangan.

- d. Bagi meningkatkan pengetahuan kakitangan, rancangan latihan perlu disediakan dan dilaksanakan dengan berkesan. Bagaimanapun, Bahagian Hal Ehwal Pelajar Shah Alam tidak dapat mengemukakan rancangan latihan kakitangan yang dilaksanakan bagi Unit Pengurusan Kolej UiTM induk dan cawangan bagi tahun 2002 dan 2003 kerana rekod tersebut tidak diselenggarakan dengan lengkap. **Oleh itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan pelaksanaan sebenar latihan yang dirancang kepada kakitangan Unit tersebut.** Bagaimanapun, pemeriksaan Audit di UiTM induk dan 4 Kampus Cawangan mendapati pelaksanaan latihan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 89
PELAKSANAAN SEBENAR LATIHAN BAGI TAHUN 2003

UiTM	BILANGAN PROGRAM	BILANGAN PROGRAM BERKAITAN DENGAN PENGURUSAN BEKALAN MAKANAN	JUMLAH KEHADIRAN
Shah Alam	15	13	276
Kedah	10	3	12
Sarawak	13	9	13
Johor	11	4	6
Kelantan	11	2	2

Pada pandangan Audit, pengisian perjawatan perlu berdasarkan perjawatan yang diluluskan. UiTM juga perlu mengkaji semula asas pengagihan perjawatan di kampus cawangan agar bersesuaian dengan bilangan pelajar dan beban kerja. Rancangan latihan perlu disediakan dan dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan serta kerjaya kakitangan.

12.4.2.3 Perolehan Bahan Dan Bekalan Makanan

Semakan Audit telah dijalankan terhadap kontrak perolehan bahan makanan bagi perkhidmatan masak sendiri serta *outsource* dan mendapati perkara berikut :-

a. Perkhidmatan Bekalan Bahan Mentah Secara Masak Sendiri

- i. Bagi tempoh tahun 2002 sehingga 2005, UiTM telah menandatangani kontrak bernilai RM0.96 juta yang melibatkan 2 kontrak secara tender terbuka dan satu secara sebut harga bagi perkhidmatan bekalan bahan mentah.
- ii. Pada asasnya, harga barangan kontrak adalah berdasarkan kepada pemilihan harga tender/sebut harga yang terendah. UiTM tidak menetapkan had perbezaan harga barangan tender/sebut harga berbanding dengan harga pasaran yang boleh diterima semasa pemilihan tender/sebut harga.

Perbandingan terhadap harga barangan kontrak dengan harga di pasaran (runcit) pada minggu pertama bulan Mac 2004 yang diperolehi dari Kementerian Perdagangan Dalam Negeri Dan Hal Ehwal Pengguna bagi bahan mentah basah telah dibuat seperti di jadual berikut :-

\

JADUAL 90
SENARAI HARGA MENGIKUT KONTRAK BERBANDING
DENGAN HARGA DI PASARAN

JENIS BARANG	HARGA BARANGAN		PERBEZAAN HARGA	PERATUS
	HARGA KONTRAK SEKILOGRAM	HARGA PASARAN (RUNCIT) SEKILOGRAM		
	(RM)	(RM)	(RM)	(%)
IKAN				
Merah	5.80	17.00	11.20	193.1
Bawal	6.00	10.00	4.00	66.7
Tenggiri	6.50	13.50	7.00	107.7
DAGING				
LEMBU (Kiub)	5.80	6.50	0.70	12.1
SAYUR				
Kangkung	1.60	3.00	1.40	87.5
Bayam	1.60	1.70	0.10	6.3
Kacang Panjang	2.60	3.00	0.40	15.4
Kobis	1.60	2.00	0.40	25
Kailan	2.80	3.60	0.80	28.6
BUAH-BUAHAN				
Tembikai	0.85	1.00	0.15	17.7
Pisang Emas	1.30	1.50	0.20	15.4
Betik	0.80	1.20	0.40	50.0

Pihak Audit mendapati sebahagian harga barangan adalah tidak realistik di mana perbezaan harga barangan kontrak adalah terlalu rendah berbanding dengan harga pasaran. Harga ikan adalah didapati berbeza antara 66.7% hingga melebihi 100%. **Pada pandangan Audit, harga barangan kontrak yang terlalu rendah telah menjejaskan kualiti dan bekalan barangan.**

b. Perkhidmatan Bekalan Makanan Secara *Outsource*

- i. Bagi tempoh tahun 2000 hingga 2004, UiTM telah menandatangani 46 kontrak bekalan makanan secara *outsource* yang bernilai RM118.27 juta.
- ii. Adalah didapati 3 kontrak bekalan makanan bagi 3 buah dewan makan Cawangan Sarawak lewat ditandatangani iaitu 1 tahun 8 bulan setelah perkhidmatan dilaksanakan walaupun tempoh kontrak bekalan makanan secara *outsource* adalah untuk selama 2 tahun. Tempoh kontrak bagi 3 perjanjian tersebut adalah dari bulan Mei 2002 hingga bulan Mei 2004. Kelewatan ini berlaku kerana 2 kontraktor di atas menghadapi masalah kewangan dalam mengemukakan bon pelaksanaan mengikut kontrak masing-masing berjumlah RM0.72 juta kepada UiTM. Satu daripada 2 kontraktor yang tersebut di atas hanya dapat mengemukakan bon tersebut dalam bentuk jaminan bank pada bulan Mac 2003. Manakala bagi satu kontraktor lagi, UiTM telah membuat potongan daripada bayaran bulanan tempahan makanan sebagai bayaran ke atas bon

pelaksanaan tersebut. Potongan tersebut telah dibuat sebanyak 7 kali yang bermula dari bulan Januari 2003 hingga bulan Julai 2003. Potongan yang berjumlah RM0.72 juta disimpan oleh UiTM dalam bentuk wang tunai. **Mengikut syarat tawaran kontrak perkhidmatan, kontraktor dikehendaki menyerahkan jaminan bank kepada UiTM sebelum perkhidmatan dimulakan. Kelewatan kontraktor mengemukakan bon tersebut adalah bercanggah dengan syarat tawaran kontrak. Pihak UiTM mengakui kesilapan ini dan akan memastikan kontrak akan datang dibuat mengikut syarat yang telah ditetapkan. Tindakan UiTM menyimpan bon pelaksanaan dalam bentuk wang tunai juga adalah tidak mengikut kehendak Arahan Perbendaharaan yang menetapkan bon pelaksanaan hendaklah dalam bentuk jaminan bank dari bank yang diluluskan dan berdaftar di Malaysia.**

- iii. Semakan terhadap 3 kertas kerja tender dewan makan Cawangan Sarawak mendapati 3 kontraktor yang dipilih oleh Lembaga Tawaran Tender adalah kontraktor yang tidak disyorkan di dalam kertas kerja. Kesan daripada pemilihan tersebut, 2 daripada 3 kontraktor yang disebut di perenggan di atas lewat mengemukakan bon pelaksanaan kerana masalah kewangan. Kesemua kontraktor tersebut juga lewat membayar sewa bulanan dewan makan antara satu hingga 4 bulan. Butirannya adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 91
KELEWATAN BAYARAN SEWA DEWAN MAKAN**

KONTRAKTOR DEWAN MAKAN	TEMPOH SEWAAN	TARIKH BAYARAN
Dewan Makan 1	September-Disember 2002	6 Februari 2003
	Januari 2003	25 Februari 2003
	Ogos-September 2003	4 November 2003
Dewan Makan 2	Januari 2003	5 Mac 2003
	Ogos 2003	1 Oktober 2003
	September 2003	4 November 2003
Dewan Makan 3	Januari 2003	5 Mac 2003
	Jun 2003	25 Julai 2003
	Ogos 2003	1 Oktober 2003

Setakat bulan Januari 2004, kesemua kontraktor di atas mempunyai tunggakan bayaran bil elektrik dan air berjumlah RM57,234. **Adalah disyorkan pada masa hadapan, pemilihan tender hendaklah dibuat dengan**

lebih teliti dengan mengambil kira kedudukan kewangan kontraktor agar masalah di atas tidak berulang. Pihak UiTM memaklumkan akan mengambil kira kemampuan kewangan penender sebagai kriteria utama dalam pemilihan tender pada masa hadapan.

- iv. Di Kampus UiTM Cawangan Kedah, satu kontrak perkhidmatan bekalan makanan kepada kontraktor bagi tempoh bulan November 2001 hingga bulan Oktober 2003 yang bernilai RM2.40 juta telah ditandatangani oleh Timbalan Pengarah Kampus (Hal Ehwal Akademik) cawangan tersebut. Mengikut Manual Prosedur Kerja Pejabat Bendahari, Bahagian Pengurusan Perolehan UiTM Shah Alam, kontrak bernilai RM1 juta dan ke atas hanya boleh ditandatangani oleh Bendahari UiTM. Oleh itu, kontrak yang ditandatangani adalah tidak teratur kerana ditandatangani oleh pegawai yang tidak diberi kuasa. Selain itu, berdasarkan laporan prestasi kontraktor dewan makan yang dibuat oleh Kampus Cawangan Kedah, adalah didapati prestasi perkhidmatan kontraktor tersebut adalah tidak memuaskan. **Adalah disarankan pada masa hadapan pihak UiTM memastikan kontrak yang dibuat dengan teratur supaya tindakan boleh diambil sekiranya berlaku sebarang pelanggaran syarat kontrak.**
- v. Seorang kontraktor telah dipilih oleh UiTM untuk mengendalikan Dewan Makan Mahsuri. Tempoh kontrak bekalan makanan tersebut adalah bagi tempoh bulan Disember 2002 hingga Disember 2004. Manakala seorang kontraktor lagi telah dipilih untuk mengendalikan Dewan Makan Masria. Tempoh kontrak adalah dari bulan Mei 2002 hingga Mei 2004. Pemeriksaan Audit mendapati berlaku pertukaran dewan makan yang dikendalikan oleh kedua kontraktor tersebut. Pertukaran tersebut mendapat kelulusan dari Bahagian Pengurusan Perolehan Shah Alam. Adalah dirasakan pertukaran di atas boleh menimbulkan masalah kepada UiTM dan kontraktor. UiTM akan menghadapi masalah untuk membuat tuntutan terhadap jaminan bank yang dibuat oleh kontraktor kerana kontraktor tersebut mengendalikan dewan makan yang berbeza dengan dewan makan yang disebut di dalam kontrak. Kontraktor juga sukar untuk membuat tuntutan

terhadap polisi insurans tanggungan awam sekiranya berlaku sebarang bencana atau kerosakan harta disebabkan pertukaran tersebut. **Pihak UiTM telah mengambil tindakan mengarahkan kontraktor dewan makan yang terlibat berpindah ke dewan makan asal seperti mana dinyatakan dalam kontrak.**

- vi. Ada bahan makanan iaitu Ikan Merah yang dinyatakan di dalam menu tidak pernah dibekalkan oleh kontraktor di Kampus UiTM Cawangan Kelantan. Pihak UiTM memaklumkan kontraktor memberi alasan ikan tersebut tidak ada di dalam pasaran di Kelantan. Mengikut syarat kontrak, denda akan dikenakan apabila kontraktor gagal membekalkan bahan makanan mengikut pesanan. **Semakan mendapati denda yang ditetapkan tidak pernah dikenakan terhadap kontraktor. Pihak UiTM akan mengubah spesifikasi kontrak untuk menyaji jenis ikan lain yang mempunyai nilai yang sama dengan ikan yang ada dalam spesifikasi kontrak.**
- vii. Mengikut syarat kontrak bekalan makanan secara *outsource*, penerimaan bahan makanan basah dan kering seperti daging (kambing/lembu/ayam), ikan basah, sayur-sayuran, bawang, lada, asam jawa, ketumbar dan lain-lain adalah pada pukul 8.00 pagi setiap hari. Pemeriksaan Audit di 17 dewan makan mendapati hanya 4 dewan makan di Shah Alam dan satu dewan makan di Kampus Cawangan Kelantan menerima bekalan makanan setiap hari tetapi tidak mengikut masa yang ditetapkan. Bahan makanan tersebut diterima pada pukul 10.00 pagi dan ke atas. Manakala 13 dewan makan lain membuat penerimaan bahan makanan basah antara 2 hingga 5 hari sekali yang tidak mengikut masa yang ditetapkan. Ini boleh menyebabkan bahan makanan basah yang dibekalkan terutama ikan, ayam, daging dan sayur-sayuran tidak berkualiti kerana ia disimpan terlalu lama di dalam bilik sejuk beku dan dingin. **Bagaimanapun, denda terhadap kelewatan menghantar bekalan tersebut tidak ditetapkan dalam kontrak. Pihak UiTM memaklumkan akan memasukkan syarat denda tersebut di dalam dokumen perjanjian.**
- viii. Pemeriksaan Audit terhadap 27 kontrak perkhidmatan bekalan makanan di UiTM Shah Alam dan 4 Kampus

Cawangan mendapati 7 kontrak bekalan makanan bagi dewan makan di Shah Alam telah menetapkan jumlah bayaran bulanan bil air dalam kontrak. Manakala 20 kontrak lain menetapkan bayaran bulanan bil air adalah mengikut bacaan meter. **Adalah didapati wujud ketidakseragaman syarat kontrak bagi bayaran bil air yang dikenakan terhadap kontraktor di dewan makan. Perkara ini berlaku kerana ketiadaan meter berasingan di dewan makan berkaitan. Pihak UiTM akan memasang meter untuk dewan makan tersebut.**

- ix. Satu set Perjanjian Perkhidmatan Makanan Bermasak UiTM secara *outsource* yang lengkap adalah seperti ditakrif dalam Lampiran A hingga L dokumen kontrak. Pihak Audit mendapati dokumen kontrak yang lengkap tidak disimpan di Cawangan Kelantan, Johor dan Kedah. **Tanpa dokumen kontrak yang lengkap, pemantauan terhadap syarat penyediaan, penyajian dan bekalan makanan di kampus cawangan tidak dapat dijalankan dan pematuhan kontrak juga tidak dapat dipastikan. Bagaimanapun, adalah didapati kesemua kampus cawangan tersebut sedang mengambil tindakan mengemaskini dokumen kontrak. UiTM telah memberi peringatan kepada pihak kampus cawangan agar memastikan satu salinan lengkap dokumen kontrak disimpan. Penurunan kuasa juga akan diberi kepada Pengarah Kampus untuk menandatangani perjanjian kontrak bekalan makanan agar pemantauan dibuat dengan lebih berkesan.**

12.4.2.4 Pematuhan Kepada Garis Panduan Penyediaan Makanan

Pemeriksaan Audit telah dijalankan di dewan makan yang dilawati untuk menentukan sama ada peraturan dan prosedur yang ditetapkan telah dipatuhi. Adalah didapati pihak UiTM tidak menyediakan garis panduan bagi penyediaan makanan untuk dijadikan panduan oleh kakitangan. Sehubungan dengan itu, pihak Audit hanya dapat menentukan sama ada garis panduan kebersihan dewan makan dan penyimpanan bekalan makanan yang disediakan telah dipatuhi seperti berikut :-

- a. Kebersihan dewan makan dilaksanakan mengikut peraturan yang ditetapkan di dalam garis panduan penjagaan kebersihan dewan makan dan kafeteria UiTM di mana pemeriksaan berkala telah

dijalankan oleh Pusat Kesihatan bagi UiTM Shah Alam dan Klinik Kesihatan Pelajar di peringkat Kampus Cawangan.

- b. Penyimpanan bekalan makanan telah dilaksanakan mengikut Tatacara Pengurusan Stor Kerajaan.

Pada pandangan Audit, pelaksanaan pengurusan kebersihan dewan makan dan penyimpanan bekalan makanan adalah mengikut garis panduan yang sedia ada.

12.4.2.5 Pematuhan Syarat Kontrak Perolehan, Penyediaan Dan Penyajian Makanan

Pemeriksaan Audit terhadap pematuhan kepada syarat kontrak di UiTM Induk dan Kampus Cawangan mendapati perkara berikut :-

- a. Kontraktor Dewan Makan 1 Kampus Cawangan Sarawak mengubah menu masakan tanpa kebenaran UiTM. Dari temu bual dengan pelajar dan uji cuba makanan oleh pegawai Audit mendapati kontraktor tersebut juga tidak membekalkan buah-buahan semasa makan tengah hari dan malam mengikut menu di dalam kontrak pada setiap hari. **Pihak Audit mendapati denda yang ditetapkan di dalam kontrak tidak pernah dikenakan terhadap kontraktor yang gagal mematuhi syarat kontrak dengan tidak membekalkan makanan yang sepatutnya.**
- b. Mengikut syarat kontrak juga, spesifikasi daging lembu yang perlu dibekalkan adalah daging pejal lembu muda berumur tidak lebih 6 tahun, sihat dan disembelih secara bersih di dalam rumah sembelih yang diluluskan oleh pihak berkuasa tempatan. Daging yang dibekalkan mestilah daging dari gred A (*Topside* dan *Silverside*). Semua tulang atau lemak yang berlebihan dari bahagian yang mempunyai banyak urat/otot (*sinewy flesh*) mestilah dibuang sebelum daging dibekalkan. Daging tersebut juga mestilah segar tanpa bau dan warna yang menunjukkan mulai busuk. Pembekal juga hendaklah memastikan daging yang dibekalkan daging yang tidak dicucuk dengan air dan tanpa dikenakan sebarang rawatan kimia. **Pemeriksaan Audit di 17 dewan makan mendapati daging yang dibekalkan adalah daging beku yang diimport dan tidak disembelih di rumah sembelih yang diluluskan oleh pihak berkuasa tempatan seperti di Gambar 32 dan 33.** Daging tersebut adalah didapati lebih murah berbanding dengan daging tempatan seperti yang disebut dalam kontrak.

GAMBAR 32



Daging Beku Import Yang Dibekalkan Oleh Kontraktor Di Kampus Cawangan Sarawak

GAMBAR 33



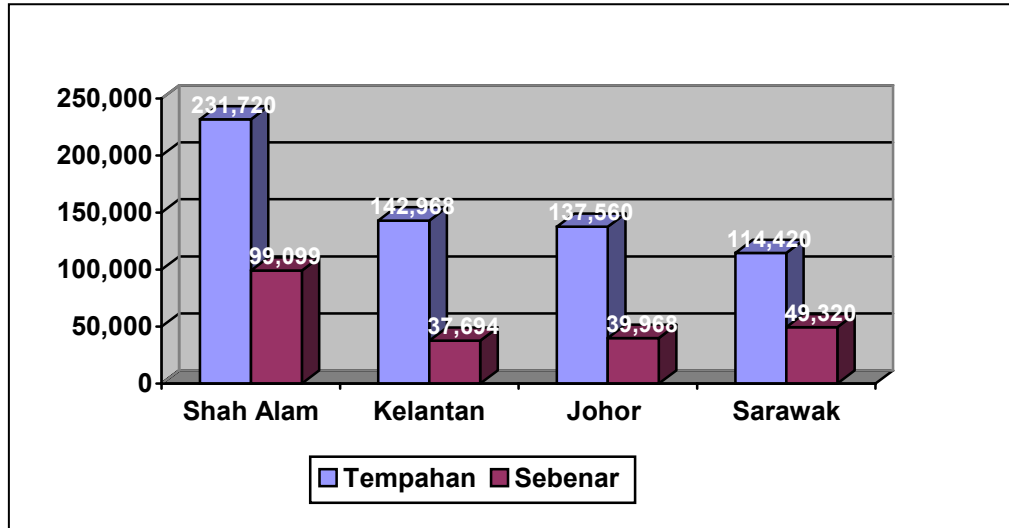
Daging Beku Disediakan Untuk Direbus Di Kampus Cawangan Kedah

Pihak Audit mendapati spesifikasi daging lembu pejal yang dinyatakan di dalam kontrak adalah tinggi kosnya jika dibandingkan dengan kos daging import. Adalah sukar bagi kontraktor untuk membekal daging tersebut. Oleh itu, pihak UiTM disarankan mengkaji semula syarat dan spesifikasi bahan mentah yang sedia ada supaya lebih realistik dan tidak membebankan. Pihak UiTM menyatakan akan mengubah spesifikasi daging lembu segar seperti dalam kontrak kepada bekalan daging beku import.

- c. Aduan yang diterima daripada pelajar di Dewan Makan Delima UiTM Shah Alam mendapati lauk yang dihidangkan tidak mencukupi dan tidak mengikut menu. Ayam yang dihidangkan berbau busuk. Layanan yang diberikan oleh kakitangan di dewan makan tersebut tidak memuaskan. **Uji cuba makanan oleh pegawai Audit di dewan makan tersebut mendapati ikan yang disajikan untuk makan tengah hari tidak segar dan sayur bayam pula berpasir. UiTM Cawangan Sarawak telah memberi surat peringatan kepada kontraktor tersebut dan mendapati prestasinya telah meningkat.**
- d. Analisis Audit terhadap pengambilan makanan oleh pelajar untuk tempoh 10 minggu semasa Semester bulan Julai hingga Oktober 2003 bagi 4 dewan makan di Shah Alam, Kelantan, Johor dan Sarawak telah dibuat dan dibandingkan dengan tempahan

makanan. Butiran lanjut adalah seperti ditunjukkan di carta berikut:-

CARTA 25
BILANGAN PELAJAR YANG SEBENAR MAKAN BERBANDING TEMPAHAN
DI KAMPUS SHAH ALAM, KELANTAN, JOHOR DAN SARAWAK
BAGI SEMESTER BULAN JULAI HINGGA OKTOBER 2003



- i. Pihak Audit mendapati hanya seramai 226,081 atau 36.1% pelajar yang sebenar makan berbanding dengan bilangan yang ditempah iaitu seramai 626,668 pelajar. Keadaan ini menyebabkan pembaziran. Bayaran yang dibuat kepada kontraktor pula berjumlah RM971,044 berbanding bayaran berjumlah RM360,617 sekiranya mengikut pengambilan makanan sebenar. Perkara ini mengakibatkan lebihan bayaran bagi sarapan, makan tengah hari dan malam berjumlah RM610,427 atau 62.8% berbanding bayaran mengikut tempahan makanan.
- ii. Analisis juga dibuat bagi tempoh 3 minggu pengambilan makan oleh pelajar bagi Semester bulan Julai hingga Oktober 2003 di 2 dewan makan di Shah Alam. Satu dewan makan menggunakan kaedah masak sendiri manakala satu lagi dewan makan menggunakan kaedah *outsource*. Butiran adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 92
PERBANDINGAN ANTARA PENGAMBILAN SEBENAR DENGAN
TEMPAHAN MAKANAN BAGI TEMPOH 3 MINGGU SEMESTER
BULAN JULAI HINGGA OKTOBER 2003

	BIL. TEMPAHAN	BIL. PENGAMBILAN SEBENAR	BIL. LEBIHAN TEMPAHAN	BAYARAN DIBUAT (RM)	BAYARAN MENGIKUT PENGAMBILAN SEBENAR (RM)	LEBIHAN BAYARAN (RM)
Meranti	30,600	16,718	13,882	122,400.00	66,872.00	55,528.00
Cempaka	16,145	4,886	11,259	87,183.00	26,384.40	60,798.60
JUMLAH	46,745	21,604	25,141	209,583.00	93,256.40	116,326.60

Analisis Audit mendapati 21,604 pelajar sebenarnya mengambil makanan berbanding dengan tempahan seramai 46,745 iaitu lebih seramai 25,141 pelajar. Ini menunjukkan hanya 46.2% pelajar yang makan berbanding dengan tempahan yang dibuat. Perkara ini mengakibatkan pembaziran makanan dan lebihan bayaran berjumlah RM116,327 atau 55.5% daripada bayaran yang dibuat mengikut tempahan bagi kedua dewan makan.

- e. Adalah didapati kad/senarai kehadiran pelajar makan setiap hari ditanda oleh kakitangan kontraktor dewan makan untuk memastikan bilangan pelajar yang makan. **Sepatutnya pegawai dari Unit Pengurusan Kolej bertanggungjawab membuat penandaan tersebut untuk memastikan bilangan pelajar yang makan. Dengan itu, tempahan makanan kepada kontraktor selanjutnya dapat dibuat dengan lebih tepat dan realistik bagi mengelakkan pembaziran makanan dan lebihan bayaran.**

Pada pandangan Audit, perbezaan bilangan dan bayaran tempahan makanan dengan bilangan dan bayaran mengikut pengambilan sebenar adalah tinggi iaitu melebihi 50%. Adalah disyorkan agar anggaran tempahan makanan dibuat dengan lebih tepat dan realistik serta mencari kaedah baru untuk membekal makanan kepada pelajar. Pihak UiTM memaklumkan Bahagian Hal Ehwal Pelajar mulai bulan Jun 2004 akan membuat pemantauan dengan menggunakan sistem *Punch Card* dan dipantau oleh kakitangan kolej secara berkala.

12.4.2.6 Pengurusan Kemudahan Dan Peralatan

- a. Secara umumnya pengurusan kemudahan dan peralatan dewan makan yang dilawati adalah baik. Penyelenggaraan rekod seperti daftar harta modal, inventori dan peralatan juga adalah memuaskan.
- b. Mengikut syarat kontrak perkhidmatan bekalan makanan secara *outsource*, kontraktor adalah bertanggungjawab untuk mengadakan peti sejuk untuk menyimpan bekalan makanan yang mudah busuk atau rosak seperti sayur, ikan, daging, buah-buahan dan sebagainya. Bagaimanapun, pemeriksaan Audit mendapati syarat di atas adalah tidak sesuai kerana pihak UiTM telah menyediakan bilik sejuk beku, bilik dingin dan peti sejuk kepada kontraktor. Pihak UiTM perlu mengkaji semula syarat kontrak agar bertepatan dengan keadaan sebenar bagi memudahkan kontraktor mematuhi syarat kontrak.
- c. Pemeriksaan Audit mendapati bilik dingin di Dewan Makan Sri Selasih Kampus UiTM Cawangan Johor tidak berfungsi sejak 2 bulan dari tarikh lawatan pihak Audit. Ini menyebabkan kontraktor menghadapi kesukaran untuk menyimpan bahan makanan basah seperti sayur-sayuran dan buah-buahan. Begitu juga di Dewan Makan 2 Kampus UiTM Cawangan Sarawak di mana bilik sejuk beku tidak berfungsi dan kontraktor menghadapi masalah bagi menyimpan bahan makanan basah seperti daging, ayam dan ikan. Makanan basah hanya disimpan dalam peti sejuk. **Adalah diharapkan pihak UiTM mengambil tindakan segera membaiki kerosakan bilik sejuk beku bagi mengelak kontraktor membekalkan makanan yang tidak berkualiti. Bagaimanapun, pihak UiTM telah mengambil tindakan membaiki kerosakan tersebut setelah perkara ini dilaporkan.**
- d. Adalah didapati setiap dewan makan di UiTM menyediakan kemudahan stor yang berasingan bagi penyimpanan bahan makanan dan peralatan. Pada umumnya, keadaan stor penyimpanan bahan makanan juga adalah bersih, teratur serta mengikut tatacara penyimpanan yang ditetapkan kecuali stor di Dewan Makan Delima di Shah Alam di mana bahan pencuci pinggan mangkuk, sabun pencuci tangan dan pencuci lantai tidak disusun berasingan dan tidak dilabelkan. Cara penyimpanan tersebut amat merbahaya kerana boleh menyebabkan pertukaran penggunaan bahan tersebut. Adalah juga didapati kakitangan

kontraktor menggunakan stor peralatan sebagai tempat berehat dan untuk menyidai pakaian seperti di **Gambar 34 dan 35**.

GAMBAR 34



Bahan Pencuci Tangan, Pinggan Mangkuk Dan Lantai Yang Tidak Diasingkan Di Luar Stor Dewan Makan Delima UiTM Shah Alam

GAMBAR 35



Stor Peralatan Yang Dijadikan Tempat Rehat Kakitangan Kontraktor Di Dewan Makan Delima

Pada pandangan Audit, pengurusan kemudahan dan peralatan adalah memuaskan. Bagaimanapun, penyelenggaraan kerosakan kemudahan dan peralatan tidak dititik beratkan oleh UiTM. Tindakan pembaikan kerosakan lewat diambil tindakan yang boleh menjejaskan mutu penyediaan makanan.

12.4.2.7 Penilaian

- a. Jawatankuasa Mengawal Pembaziran Makanan Bahagian Hal Ehwal Pelajar Shah Alam telah ditubuhkan untuk mengkaji isu pembaziran makanan yang kerap berlaku di dewan makan UiTM. Jawatankuasa ini telah mengenal pasti beberapa faktor penyumbang berlakunya isu tersebut seperti pembiayaan kewangan yang diperolehi pelajar serta kedudukan kewangan keluarga yang baik di kalangan pelajar. Faktor ini memainkan peranan besar dalam memberi pilihan kepada pelajar sama ada mengambil makanan di dewan makan atau mendapatkan makanan di luar yang lebih menarik. Faktor kualiti makanan dari aspek warna, tekstur, aroma dan cara penyediaan merupakan penyumbang utama rasa sesuatu hidangan makanan kepada pelajar. Ini dapat dikategorikan kepada menyelerakan atau sebaliknya yang menyumbang kepada pembaziran. Tahap kesedaran pelajar yang rendah mengenai kepentingan penjagaan makanan yang seimbang dan jadual kuliah yang ketat serta waktu rehat yang pendek juga merupakan faktor penyumbang

pembaziran di atas. Beberapa langkah kawalan telah dilakukan oleh pengurusan kolej bagi meminimumkan masalah pembaziran makanan seperti membuat tinjauan serta mendapatkan maklum balas pelajar berhubung prestasi dan kualiti makanan yang diberikan, pemeriksaan harian terhadap prestasi penyediaan makanan oleh kontraktor di dewan makan, memastikan ketetapan menu dipatuhi oleh kontraktor dan mengawal jumlah anggaran pesanan makanan berdasarkan *trend* permintaan pelajar. Sebanyak 15 pelan tindakan telah dicadangkan untuk mengawal pembaziran tersebut. Beberapa pelan tindakan tersebut telah dilaksanakan seperti penguatkuasaan pengambilan makanan, kenaikan denda, penggredan menu, memanjangkan waktu pengambilan makanan dan pelekat penanda mengikut waktu makan pilihan pelajar.

- b. Kajian terhadap isu lebihan bayaran makanan bermasak di dewan makan telah dibuat oleh Kumpulan Kualiti Meningkatkan Mutu Kerja Kampus UiTM Cawangan Kelantan. Faktor penyumbang kepada isu tersebut ialah garis panduan tempahan makanan yang tidak kemas menyebabkan tempahan adalah tinggi. Rekod keluar/masuk pelajar yang tinggal di kolej yang tidak kemas kini menyebabkan kesukaran untuk menentukan bilangan tempahan makanan. Cadangan penyelesaian juga dikenal pasti iaitu mengemaskini garis panduan tempahan makanan dan buku rekod keluar/masuk pelajar serta mengenakan denda kepada pelajar yang keluar tanpa rekod mengikut kadar kos makanan harian. Uji cuba ke atas cadangan tersebut telah dijalankan selama satu minggu dan berhasil mengurangkan bayaran makanan bermasak berjumlah RM3,574 daripada sebelumnya.

Pada pandangan Audit, penilaian isu pembaziran dan lebihan bayaran makanan yang dibuat adalah wajar dan perlu diberi pertimbangan oleh pengurusan UiTM. Namun penyelesaian terhadap isu tersebut masih belum dapat diatasi sepenuhnya. Pihak UiTM telah mengkaji isu tersebut dan pada tahun 2004 telah melaksanakan akujanji di mana setiap pelajar dikehendaki memilih untuk makan di dewan makan pada bila-bila waktu makan dan kehadiran makan diwajibkan sekurang-kurangnya 80%. Kegagalan pelajar memenuhi syarat tersebut akan dikenakan tindakan tatatertib.

12.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan perlu dijalankan oleh UiTM bagi keseluruhan operasi dari segi perkhidmatan, keselamatan, kebersihan, penggunaan peralatan, penyediaan dan penyajian makan secara masak sendiri dan *outsource* untuk memastikan pengurusan bekalan makanan pelajar adalah mengikut peraturan dan diuruskan dengan cekap dan berkesan. Pemeriksaan Audit semasa lawatan mendapati perkara berikut :-

- a. Pemantauan bagi perkhidmatan makanan di UiTM adalah di bawah tanggungjawab Unit Pengurusan Kolej. Setiap Unit bertanggungjawab sepenuhnya bagi memastikan pengurusan bekalan makanan kepada pelajar adalah memuaskan. Adalah didapati pemantauan mengenai kualiti bahan mentah dan makanan dimasak, ketetapan menu, ketetapan waktu sajian, prestasi kontraktor, kebersihan premis/peralatan/perkakas di dewan makan dan pemeriksaan stor telah dijalankan dan didokumentasikan. Unit tersebut juga bertindak menerima, menyiasat dan mengambil tindakan terhadap aduan yang dikemukakan oleh pelajar mengenai perkhidmatan makanan. **Namun demikian, adalah didapati Kampus UiTM Cawangan Kedah dan Johor tidak menyediakan laporan, minit mesyuarat dan jadual pemeriksaan bagi aktiviti pemantauan yang dilaksanakan. Tindakan sedang diambil untuk mendokumentasikan pemantauan tersebut.**
- b. Kampus UiTM Cawangan Kedah dan Sarawak secara berkala telah menjemput pegawai selain dari pegawai di Bahagian Hal Ehwal Pelajar dan Unit Pengurusan Kolej untuk menilai kualiti masakan di dewan makan.
- c. Pemeriksaan pembersihan premis/peralatan/perkakas dewan makan dan kualiti makanan secara berkala dijalankan oleh Pusat Kesihatan UiTM. Pemeriksaan juga dijalankan oleh Pejabat Kesihatan Daerah bagi UiTM Cawangan Kedah dan Sarawak mengikut permintaan dari semasa ke semasa.
- d. Jawatankuasa Pembaziran Makanan di peringkat UiTM Shah Alam dan Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja Kampus Cawangan Kelantan diwujudkan untuk mengkaji masalah pengurusan makanan, mengenal pasti punca masalah dan langkah kawalan serta cadangan penyelesaiannya. Jawatankuasa Penggredan Tender Dewan Makan juga bertindak menyemak semua menu dan kos makanan.

Pada pandangan Audit, pemantauan yang dijalankan oleh UiTM adalah memuaskan. Mekanisme yang sedia ada perlu dikekalkan dan dipertingkatkan lagi.

12.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

12.5.1 Pada keseluruhannya, perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan bekalan makanan adalah baik. Namun begitu, ada beberapa kelemahan dari segi perancangan dan pelaksanaan yang perlu diperbaiki. Sehubungan itu, adalah disyorkan supaya UiTM memberi pertimbangan terhadap perkara berikut :-

- i. Garis panduan pengurusan makanan berkaitan dengan penyediaan makanan hendaklah disediakan. Garis panduan bagi perolehan bekalan makanan dan penjagaan kebersihan dewan makan yang sedia ada hendaklah disatukan bagi mewujudkan satu garis panduan yang lengkap mengenai pengurusan bekalan makanan.
- ii. UiTM disyorkan agar menyemak semula kos bekalan makanan kepada setiap pelajar agar lebih realistik dan berpatutan. Penandaarasan kos bekalan makanan perlu dijalankan agar selaras dengan kos yang dilaksanakan oleh sekolah, kolej ataupun pusat latihan lain bagi memastikan pelajar mendapat bekalan yang seimbang, berkualiti, bersih dan selamat.
- iii. Anggaran tempahan makanan pelajar hendaklah dibuat dengan lebih tepat dan praktikal agar lebihan bayaran terhadap bekalan makanan dan pembaziran makanan dapat diminimumkan.
- iv. Pemilihan tender hendaklah dilaksanakan dengan lebih teliti dengan mengambil kira faktor kewangan kontraktor semasa pemilihan.
- v. Semakan semula perjanjian kontrak hendaklah dibuat agar praktikal dan bersesuaian dengan keadaan semasa. Keseragaman syarat kontrak juga perlu dilaksanakan.
- vi. Perkhidmatan bekalan makanan pelajar berkonsepkan kafeteria perlu diberi pertimbangan bagi menggantikan perkhidmatan secara *outsource* dengan memberi subsidi makanan secara berkupon.

LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN

13. PENGURUSAN PROGRAM PEMBANGUNAN RANCANGAN KEMAJUAN TANAH

13.1 LATAR BELAKANG

13.1.1. Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR) ditubuhkan pada bulan Mac 1978 di bawah Akta Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan 1978 (Akta 203). Objektif penubuhan KESEDAR adalah untuk mempercepat pembangunan, membasmi kemiskinan dan menyusun semula penduduk di Kelantan Selatan, di samping mengimbangi jumlah penduduk Kelantan Selatan dengan Kelantan Utara. Selaras dengan objektif tersebut, KESEDAR telah mewujudkan Program Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah (Rancangan).

13.1.2. Rancangan Kemajuan Tanah merupakan teras pembangunan sosio ekonomi Wilayah Kelantan Selatan dan menjadi program utama KESEDAR semenjak tahun 1979. Pada masa kini ada 11 Rancangan yang ditanam getah dan kelapa sawit. Seramai 2,228 keluarga peneroka telah ditempatkan di kawasan pembangunan Rancangan berkenaan.

13.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan bagi menentukan sama ada Program Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah dirancang dan diuruskan dengan cekap dan teratur.

13.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek perancangan, pelaksanaan, penyelenggaraan dan pemantauan program. Pengauditan dijalankan di Ibu Pejabat KESEDAR khususnya Bahagian Pembangunan Rancangan di Bandar Baru Gua Musang. Rekod serta dokumen berkaitan bagi tempoh tahun 1980 hingga 2003 berhubung Rancangan telah disemak dan temu bual juga telah diadakan dengan pegawai KESEDAR yang terlibat. Lawatan fizikal turut dilakukan bersama pegawai KESEDAR serta Pengurus Pejabat Operasi Rancangan ke 4 kawasan Rancangan iaitu di Renok Baru, Sungai Asap, Paloh 1 dan Paloh 2.

13.4 PENEMUAN AUDIT

13.4.1 PERANCANGAN

Perancangan merupakan aspek penting dalam pengendalian dan pencapaian objektif sesuatu program. Semakan terhadap perancangan penubuhan Rancangan mendapati perkara berikut :-

13.4.1.1 Pembangunan Rancangan

Kawasan Kelantan Selatan yang seluas 1.23 juta hektar merupakan 75% daripada keluasan Negeri Kelantan. Bagaimanapun, kawasan ini tidak membangun serta penduduknya berada di bawah paras kemiskinan. Menyedari kepentingan pembangunan di Kelantan Selatan, KESEDAR telah merangka satu program bagi meningkatkan taraf sosio ekonomi penduduk melalui aktiviti pembangunan yang akan dijalankan. Sehubungan itu, pada bulan Disember 1978 resolusi Mesyuarat Lembaga Pengarah KESEDAR meluluskan penubuhan Rancangan. Penubuhan Rancangan ini juga dinyatakan secara spesifik dalam akta tubuh KESEDAR. Objektif penubuhan Rancangan adalah untuk :-

- Mewujudkan peluang pekerjaan yang boleh memberi pendapatan melebihi paras kemiskinan;
- Memindahkan tenaga buruh yang berlebihan dari Kelantan Utara ke Kelantan Selatan;
- Membuka tanah untuk dimajukan sebagai kawasan pertanian dengan menggunakan teknik moden dan produktif; dan
- Menyusun penempatan penduduk secara teratur bagi menyenangkan penyediaan infrastruktur.

Pada pandangan Audit, pembangunan Rancangan adalah wajar, tepat pada masanya bagi memajukan kawasan Kelantan Selatan dan mewujudkan masyarakat yang produktif serta berdaya saing.

13.4.1.2 Struktur Organisasi Pengurusan Rancangan

- a. Untuk mengurus dan memajukan Rancangan, KESEDAR telah mewujudkan Bahagian Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah yang bertanggungjawab memastikan program dan aktiviti pembangunan Rancangan dijalankan dengan teratur melalui unit berikut :-

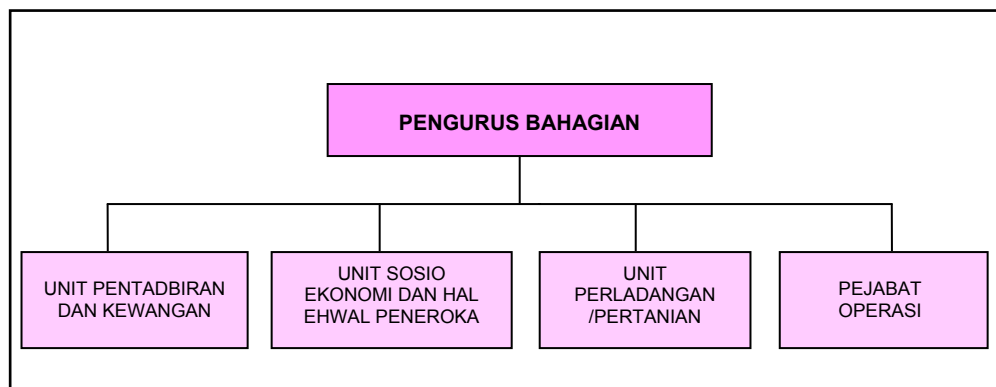
- i. **Unit Pentadbiran dan Kewangan** menguruskan perkara berkaitan pentadbiran dan kewangan. Bidang tugasnya

meliputi penyediaan penyata pendapatan dan hutang peneroka, pengawalan perbelanjaan pembangunan, pengurusan fail kakitangan dan peneroka dan tugas pentadbiran yang lain.

- ii. **Unit Sosio Ekonomi dan Hal Ehwal Peneroka** bertanggungjawab terhadap aktiviti berkaitan pendidikan, pembangunan sahsiah/keagamaan, sukan dan seni budaya masyarakat peneroka. Unit ini juga berperanan menyediakan kemudahan infrastruktur Rancangan, memajukan projek ekonomi bukan pertanian, mengurus kebajikan, hak milik tanah, kes tatatertib peneroka, memungut hutang serta mendapatkan tandatangan bagi perjanjian peneroka.
- iii. **Unit Perladangan/Pertanian** bertanggungjawab mengurus tapak semaian dan hasil pertanian, memastikan pelaksanaan kerja ladang mengikut jadual dan piawaian yang ditetapkan, menguatkuasakan kawalan yang berterusan terhadap kuantiti dan kualiti kerja ladang serta menyediakan bajet bagi pembangunan ladang.
- iv. **Pejabat Operasi KESEDAR** yang ditempatkan di setiap kawasan Rancangan berfungsi menyelaras dan mengawal selia pembangunan, pengurusan serta penyelenggaraan ladang, menyediakan khidmat sokongan pertanian dan mengurus hasil pertanian. Pengumpulan maklumat mengenai peneroka dan ladang juga menjadi tanggungjawab pejabat operasi.

Carta organisasi Bahagian Pembangunan Rancangan adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 26
CARTA ORGANISASI
BAHAGIAN PEMBANGUNAN RANCANGAN



- b. Bagi membantu memudahkan pengurusan Rancangan, KESEDAR telah menubuhkan beberapa Jawatankuasa di peringkat Ibu Pejabat dan di peringkat tanah rancangan seperti berikut :-

i. Jawatankuasa Pengambilan Dan Penempatan Peneroka

Jawatankuasa ini bertanggungjawab meneliti permohonan peneroka dan memutuskan peneroka yang layak diambil serta menentukan penempatan peneroka tersebut. Pada peringkat awal penubuhan KESEDAR, Jawatankuasa Pengambilan dan Penempatan Peneroka dianggotai oleh Pengerusi Lembaga Pengarah KESEDAR, 2 Exco Kerja Negeri, 2 Exco Kerja Pusat, 1 wakil badan Profesional dan Pengurus Besar KESEDAR sebagai Setiausaha.

ii. Jawatankuasa Kemajuan Rancangan

Jawatankuasa Kemajuan Rancangan dianggotai oleh 4 pegawai KESEDAR yang bertugas di tanah rancangan iaitu Pengurus Rancangan, Penyelia Rancangan, Pembantu Pembangunan Sosial lelaki dan wanita serta 12 peneroka yang dipilih. Fungsi Jawatankuasa ini dilaksanakan melalui 6 biro yang terdiri daripada Biro Pelajaran dan Penerangan, Biro Keselamatan dan Perlindungan, Biro Agama dan Kebajikan, Biro Sukan, Kebudayaan dan Belia, Biro Pembangunan dan Ternakan serta Biro Koperasi dan Ekonomi Sampingan. Bidang tugas Jawatankuasa Kemajuan Rancangan adalah seperti berikut :-

- Merancang dan melaksanakan pembangunan dan kemajuan Rancangan dari segi ekonomi dan sosial serta mewujudkan masyarakat peneroka yang insaf, bertanggungjawab dan produktif;
- Menggalakkan penyertaan peneroka dalam aktiviti sosial, kebajikan, pentadbiran organisasi dan pertubuhan peringkat rancangan serta hal lain berkaitan peneroka;
- Merapatkan perhubungan dan kerjasama sesama peneroka dan juga dengan pengurus Rancangan;
- Mengatasi dan mencari penyelesaian kepada masalah yang timbul di peringkat Rancangan melalui cadangan dan pandangan yang dikemukakan; dan

- Membina masyarakat rancangan yang teguh, bersatu padu dan membentuk masyarakat yang boleh mengikuti perkembangan pembangunan.

iii. Jawatankuasa Tatatertib

Jawatankuasa Tatatertib ditubuhkan di peringkat Ibu Pejabat dan peringkat Rancangan. Kes pelanggaran peraturan dan kesalahan lain yang membabitkan peneroka Rancangan akan dirujuk kepada Jawatankuasa Tatatertib peringkat Rancangan untuk dibincang dan dikemukakan ke Jawatankuasa Tatatertib peringkat Ibu Pejabat untuk keputusan muktamad.

Pada pandangan Audit, struktur organisasi Bahagian Pembangunan Rancangan yang diwujudkan berupaya mengurus dan menyelenggara program pembangunan dengan berkesan.

13.4.1.3 Perancangan Strategik

Perancangan strategik perlu disedia bagi menjelaskan hala tuju sesuatu organisasi/program. Perancangan strategik hendaklah dibuat dengan mengambil kira semua aspek yang menyokong pelaksanaan perancangan tersebut. Pihak Audit mendapati KESEDAR tidak menyediakan perancangan strategik jangka panjang dan jangka pendek yang spesifik bagi Rancangan, sebaliknya menyediakan *Indicative Planning* bagi penubuhan KESEDAR secara keseluruhan. Bagaimanapun, aspek keluasan tanah Rancangan yang hendak dibangun, tempoh pengurusan Rancangan dan aktiviti pengurusan Rancangan untuk tempoh tertentu adalah tidak jelas. **Pada pendapat Audit, KESEDAR perlu menyediakan perancangan strategik untuk menentukan hala tuju program Rancangan dan strategi untuk mencapai matlamatnya.**

13.4.1.4 Pengurusan Program

a. Persediaan Tanah

Proses persediaan pembangunan tanah KESEDAR tanah adalah seperti berikut :-

- Memilih lokasi, dan mengenal pasti kesesuaian dan infrastruktur tanah terlebih dahulu dengan bantuan Jabatan Pertanian.

- Memohon kelulusan mendapatkan hak milik tanah daripada Kerajaan Negeri Kelantan.
- Menempatkan pengurus dan petugas.
- Memilih peneroka.
- Melakukan kerja pembersihan kawasan hutan yang hendak dibangunkan dengan bantuan peneroka dan kontraktor yang dilantik.
- Membina rumah peneroka.
- Menentukan kawasan tanaman, tapak semaian dan rumah peneroka.
- Membina pejabat, rumah petugas dan kemudahan asas seperti klinik, sekolah, jalan, bekalan air dan elektrik.

b. Pengusahaan Tanah

- Setiap peneroka akan diberikan kawasan ladang seluas 4 hektar tapak rumah peneroka seluas 0.06 hektar serta disediakan pelbagai kemudahan asas.
- Majoriti kawasan Rancangan adalah sesuai untuk ditanam getah dan kelapa sawit berdasarkan laporan tanah dan rupa bentuk buminya. Dengan itu, getah dan kelapa sawit akan menjadi tanaman utama yang diusahakan di samping tanaman sampingan dan ternakan.

c. Pemilihan Peneroka

- Peneroka yang layak untuk menyertai Rancangan hendaklah memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam Peraturan Pemilihan Dan Tatatertib Peneroka KESEDAR seperti berikut :-
 - Rakyat Kelantan.
 - Umur antara 19 hingga 45 tahun. Pemohon berumur lebih 45 tahun boleh dipertimbangkan dengan syarat mempunyai kesihatan dan keupayaan yang memuaskan.
 - Berkahwin.
 - Miskin.
 - Mempunyai kelakuan baik.
- Penduduk Kelantan Utara yang diambil sebagai peneroka KESEDAR berasal dari 9 Jajahan di Negeri Kelantan dan dipilih daripada pelbagai latar belakang seperti nelayan, petani, penoreh getah, penarik beca, buruh, tukang rumah dan sebagainya.

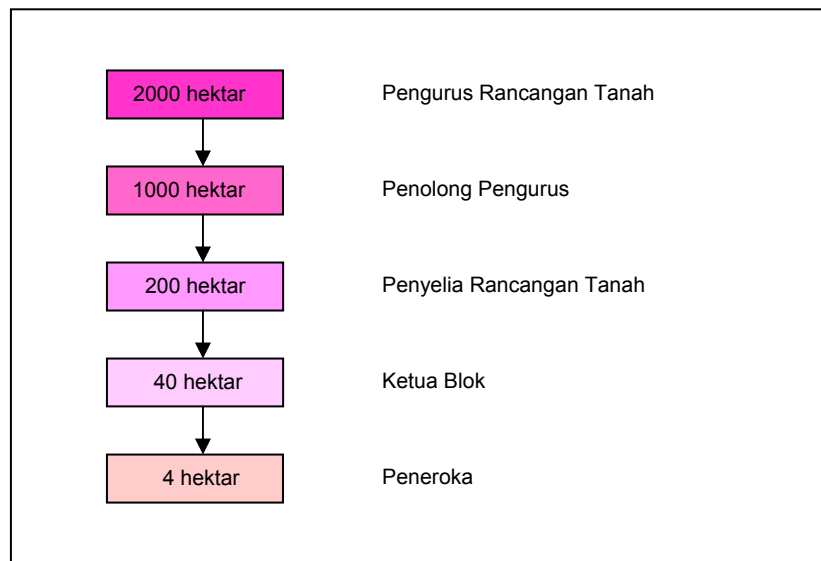
- Peringkat pemilihan peneroka akan dijalankan seperti berikut :-
 - Pemohon akan ditemu duga dan dipilih oleh Jawatankuasa yang diberi kuasa oleh Lembaga Pengarah KESEDAR. Jawatankuasa ini merupakan Jawatankuasa Pemilihan dan Penempatan Peneroka KESEDAR.
 - Peneroka yang terpilih dikehendaki menandatangani perjanjian dengan KESEDAR dan menyatakan persetujuan untuk mematuhi syarat yang ditetapkan.
 - KESEDAR akan pengakuan bagi mengesahkan peneroka yang dipilih menjadi peneroka tanah rancangan yang telah ditentukan.

d. Kaedah Pelaksanaan

Rancangan Kemajuan Tanah KESEDAR dilaksanakan mengikut konsep yang menggabungkan kaedah kerja berbentuk *aided-self-help* dengan konsep yang diamalkan oleh Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) seperti berikut :-

- Penempatan peneroka dibuat di peringkat awal pembukaan tanah, bermula dari peringkat tebas dan terbang.
- Kerja menebang, menebas, membakar, memerun, membina jalan pertanian dan membina teres telah dikontrakkan.
- Kontraktor dikehendaki mengambil peneroka sebagai pekerja.
- Kerja membaris, menanam dan menyelenggara ladang dilaksanakan oleh pengurusan KESEDAR dengan menggunakan peneroka sebagai pekerja.
- Pada masa yang sama projek sosial dan ekonomi peneroka dilaksanakan untuk memastikan penggunaan tanah secara maksimum.
- Pejabat operasi KESEDAR didirikan di setiap tanah rancangan yang mempunyai anggaran keluasan sekitar 2,000 hektar. Pejabat Operasi ini diketuai oleh Pengurus Rancangan dan dibantu beberapa pegawai lain. Kawasan seluas 2,000 hektar ini kemudiannya dibahagikan kepada kawasan yang lebih kecil untuk diurus oleh Penolong Pengurus Rancangan, Penyelia Rancangan, Ketua Blok dan peneroka adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 27
STRUKTUR PENGURUSAN LADANG



Pada pandangan Audit, kaedah pelaksanaan Rancangan telah disediakan dengan jelas. Jadual sokongan telah disediakan bagi menentukan masa dan tempoh yang sesuai untuk melakukan tugas menebang, menebas, menanam, membaja serta semua aspek pengurusan ladang yang lain.

e. Perjanjian Peneroka

Peneroka dikehendaki menandatangani surat perjanjian setelah pembukaan tanah dan pembangunan ladang disempurnakan. Perjanjian ini adalah sebagai jaminan bayaran balik kos pembangunan, pematuhan syarat dan peraturan yang ditetapkan seperti berikut :-

- Mengusaha tanah rancangan dengan jayanya;
- Mengikut perintah yang ditetapkan oleh KESEDAR dari semasa ke semasa sama ada dalam bentuk surat pekeliling, surat notis, surat arahan dan sebagainya;
- Peneroka hendaklah menetap di tanah rancangan;
- Peneroka tidak dibenarkan meninggalkan tanah rancangan tanpa kebenaran KESEDAR;
- Menjual, menyerah, menggadai atau memindah milik tanah atau apa-apa barang yang dibekalkan oleh KESEDAR untuk kemajuan tanah rancangan adalah tidak dibenarkan; dan
- Dilarang melakukan sesuatu perbuatan sama ada oleh peneroka atau keluarga peneroka yang boleh menimbulkan

perpecahan atau merosakkan keharmonian masyarakat di tanah rancangan.

f. Pendapatan Peneroka

- Bagi tempoh 7 tahun pertama sehingga ladang mendatangkan hasil, peneroka akan dibayar gaji mengikut kadar yang ditetapkan bagi setiap jenis kerja yang dijalankan di kawasan ladang tersebut;
- Selepas tahun ke 7 atau apabila ladang mengeluarkan hasil, peneroka akan menjual hasil tanaman kepada KESEDAR. Pendapatan hasil jualan tersebut akan ditolak dengan ansuran hutang kos pembangunan; dan
- Bagi menjamin keseimbangan pendapatan peneroka dan untuk tujuan penanaman semula, Tabung Simpanan Peneroka telah diwujudkan. Peneroka diwajibkan menyumbang kepada tabung ini melalui potongan pendapatan bulanan mereka.

g. Pemberian Hak Milik Tanah Kepada Peneroka

Mengikut keputusan Mesyuarat Lembaga Pengarah KESEDAR Bilangan 3 Tahun 1978, dasar hak milik tanah peneroka yang dipersetujui ialah Hak Milik Individu. Ini bermakna tanah akan menjadi milik peneroka dan satu sijil saham akan dikeluarkan selepas 15 tahun atau setelah semua bayaran balik pinjaman dibuat.

13.4.1.5 Penyelenggaraan Rekod

Rekod berkaitan Rancangan diselenggara, dikemas kini dan disimpan oleh Unit Pentadbiran dan Kewangan, Unit Ekonomi dan Hal Ehwal Peneroka serta Pejabat Operasi.

13.4.1.6 Keperluan Kewangan

Kos pelaksanaan Rancangan dibiayai melalui peruntukan geran dan pinjaman Kerajaan Persekutuan. Kos pembangunan ladang, penyediaan tapak, pembinaan rumah dan pembayaran gaji peneroka dibiayai oleh pinjaman Kerajaan Persekutuan yang mesti dibayar balik oleh peneroka. Manakala kos pembinaan kemudahan asas dan awam seperti sekolah, klinik, balai raya, jalan dan sebagainya dibiayai oleh geran Kerajaan Persekutuan.

13.4.1.7 Latihan/Khidmat Nasihat Kepada Peneroka

Bahagian Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah dan Bahagian Pembangunan Masyarakat KESEDAR bertindak menyediakan latihan dan khidmat nasihat kepada peneroka. Di samping itu, bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan peneroka, KESEDAR menyediakan pegawai yang terlatih untuk memberi nasihat teknikal pertanian dengan bantuan kepakaran daripada Lembaga Getah Malaysia, Lembaga Sawit Malaysia, Institut Penyelidikan Kemajuan Pertanian Malaysia, Jabatan Pertanian dan Jabatan Haiwan.

13.4.1.8 Keperluan Guna Tenaga dan Latihan

Selain daripada faktor kesesuaian tanah dan peruntukan pembangunan yang diterima, pelaksanaan pembangunan Rancangan juga bergantung kepada guna tenaga KESEDAR yang mencukupi. Sehingga 31 Disember 2003, Bahagian Pembangunan Rancangan telah diperuntukkan dengan 145 perjawatan.

Bagi meningkatkan kemahiran dan kepakaran anggotanya, Bahagian Korporat dan Sumber Manusia bertanggungjawab menyediakan program latihan kepada petugas Bahagian Pembangunan Rancangan. **Bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003, tiada program latihan yang khusus dirancang untuk pegawai Bahagian Pembangunan Rancangan.**

Pada umumnya, KESEDAR mempunyai perancangan yang memuaskan untuk melaksana program Rancangan. Perancangan ini juga telah merangkumi setiap aspek pembangunan kecuali perancangan strategik jangka panjang yang tidak disediakan.

13.4.2 PELAKSANAAN

Pelaksanaan program hendaklah sebagaimana perancangan bagi memastikan pengurusan program berkenaan mengikut kaedah/spesifikasi yang ditetapkan dan mencapai objektifnya. Semakan Audit terhadap pelaksanaan Rancangan KESEDAR mendapati perkara berikut :-

13.4.2.1 Pengurusan Program

a. Persediaan Tanah

Persediaan tanah merupakan faktor penting dalam pembangunan rancangan kemajuan tanah. Sehubungan itu, pemberian hak milik tanah oleh Kerajaan Negeri Kelantan kepada KESEDAR telah dibuat seperti berikut :-

- i. Hak milik tanah yang dilulus dalam bentuk *block title* iaitu mengikut tahap pembangunan yang telah dilaksanakan. Pemberian hak milik ini telah ditetapkan mengikut dasar Kerajaan Negeri seperti yang digariskan dalam Pekeliling Pengarah Tanah dan Galian Kelantan Bilangan 1 Tahun 1996.
- ii. Tanah Kerajaan diberi kebenaran untuk dimajukan oleh KESEDAR. Permohonan untuk mendapatkan hak milik bagi tanah jenis ini telah diproses untuk dikemukakan kepada Kerajaan Negeri.

Sehingga bulan Disember 2003, seluas 12,020.30 hektar tanah telah dipindah milik kepada KESEDAR. Status pemilikan tanah Rancangan KESEDAR adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 93
STATUS PEMILIKAN TANAH LADANG RANCANGAN
OLEH KESEDAR

STATUS PEMILIKAN	LUAS (Hektar)
Telah diberikan hak milik	12,020.30
Diluluskan hak milik tetapi belum didaftar	1,047.80
Belum lulus (sedang pohon)	11,516.80
JUMLAH	24,584.90

b. Pengusahaan Tanah

Prestasi pengusahaan Rancangan yang dijalankan oleh KESEDAR adalah seperti berikut :-

i. Pembangunan Ladang

- Status ladang KESEDAR terbahagi kepada ladang berpeneroka dan tidak berpeneroka. Bagi menambah baik pengurusan dan meningkatkan pencapaian hasil ladang dengan kos yang lebih rendah, pada tahun 1995 bagi Rancangan Paloh 4 dan tahun 1997 bagi Rancangan lain, ladang tidak berpeneroka telah diuruskan oleh sebuah anak syarikat KESEDAR. Sehingga akhir tahun 2003, KESEDAR telah berjaya membangunkan kawasan ladang seluas 18,340.48 hektar yang terbahagi kepada ladang berpeneroka seluas 10,683 hektar diurus dan ladang tidak berpeneroka seluas 7,657 hektar. Kedudukan terperinci

keluasan ladang mengikut kawasan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 94
LUAS LADANG RANCANGAN KESEDAR

RANCANGAN	LUAS LADANG (Hektar)		
	SAWIT	GETAH	JUMLAH
Renok Baru	59.21	1,775.86	1,835.07
Sungai Asap	31.75	1,738.33	1,770.08
Jeram Tekoh	182.66	1,655.22	1,837.88
Paloh 1	1,813.04	429.70	2,242.74
Paloh 2	1,113.80	480.76	1,594.56
Paloh 3	1,412.04	999.75	2,411.79
Chalil	1,136.80	462.59	1,599.39
Lebir	127.18	1,017.09	1,144.27
Rantau Manis	910.14	203.56	1,113.70
Paloh 4	1,284.88	615.83	1,900.71
Meranto	614.06	276.23	890.29
JUMLAH	8,685.56	9,654.92	18,340.48

- Ladang getah dan kelapa sawit yang ditanam tidak semuanya mendatangkan hasil kepada peneroka. Sehingga tahun 2003, daripada 18,340 hektar ladang getah dan kelapa sawit, seluas 16,455 hektar (89.7%) telah mengeluarkan hasil. Keluasan sebenar ladang getah dan kelapa sawit yang mengeluarkan hasil adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 95
LUAS LADANG RANCANGAN YANG DITANAM DAN BERHASIL PADA TAHUN 2003

JENIS TANAMAN	LUAS LADANG (Hektar)	
	Ditanam	Berhasil
Getah	9,655	8,915
Kelapa Sawit	8,685	7,540
JUMLAH	18,340	16,455

- Seluas 2,065 hektar tanah ladang dikenal pasti masih kosong. Jumlah ini terdiri daripada 1,445 hektar tanah yang gagal dimajukan dan 620 hektar belum dimajukan. Kawasan berkenaan telah beberapa kali cuba dibangunkan pada awal tahun 1980an dan 1990an tetapi gagal disebabkan ancaman binatang liar seperti

gajah, rusa dan sebagainya. Kedudukan tanah yang belum dan gagal dimajukan sehingga bulan Disember 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 96
KEDUDUKAN TANAH RANCANGAN YANG GAGAL DAN BELUM
DIMAJUKAN SEHINGGA BULAN DISEMBER 2003

RANCANGAN	GAGAL DIMAJU (Hektar)	BELUM MAJU (Hektar)	JUMLAH (Hektar)
Renok Baru	74	350	424
Sungai Asap	30	-	30
Paloh 1	158	-	158
Paloh 2	44	-	44
Chalil	26	-	26
Lebir	-	270	270
Paloh 4	540	-	540
Rantau Manis	68	-	68
Meranto	505	-	505
JUMLAH	1,445	620	2,065

ii. Penempatan Peneroka

Sehingga bulan Disember 2003, rumah peneroka yang telah dibina oleh KESEDAR di seluruh Rancangan adalah 3,150 buah. Rumah tersebut ada yang masih dalam bentuk asal seperti di **Gambar 36** dan ada yang telah diubah suai oleh peneroka seperti di **Gambar 37**.

GAMBAR 36



*Rumah Peneroka di Rancangan
Jeram Tekoh*

GAMBAR 37



*Rumah Peneroka Yang Diubahsuai
Di Rancangan Renok Baru*

Beberapa masalah yang timbul berkaitan dengan rumah peneroka adalah seperti berikut :-

- **Rumah Peneroka Tidak Mencukupi**

Pembinaan rumah peneroka yang tidak mencukupi untuk menampung jumlah peneroka baru di sesetengah Rancangan telah menyebabkan peneroka terpaksa menumpang rumah keluarga, menyewa rumah dan berulang alik ke tanah rancangan. Di samping itu, pengambilan bakal calon peneroka untuk memenuhi keperluan tenaga kerja di ladang pada pertengahan tahun 1993 juga telah menambah masalah kekurangan rumah peneroka ini. Sehingga bulan Disember 2003, seramai 63 peneroka dan 50 bakal calon peneroka di Renok Baru, Sungai Asap, Jeram Tekoh dan Paloh 2 tidak memiliki rumah. Jadual berikut menunjukkan kedudukan dan bilangan peneroka yang tidak mempunyai rumah.

JADUAL 97
BILANGAN PENEROKA YANG TIADA RUMAH
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2003

RANCANGAN	PENEROKA	BAKAL CALON PENE ROKA	JUMLAH
Renok Baru	14	12	26
Sungai Asap	20	36	56
Jeram Tekoh	29	-	29
Paloh 2	-	2	2
JUMLAH	63	50	113

- **Rumah Peneroka Kosong Dan Terbiar**

Manakala di Paloh 1 dan Chalil, sebanyak 20 buah rumah peneroka masih kosong akibat pembinaan rumah melebihi keperluan pada tahun 1995 dan 1996. Rumah kosong serta terbiar ini menghadapi risiko diduduki secara haram dan mengalami kerosakan yang akan menyebabkan kerugian kepada KESEDAR seperti di **Gambar 38**.

GAMBAR 38



***Rumah Peneroka Yang Kosong Dan Rosak
Di Rancangan Chalil***

- **Rumah Peneroka Diduduki Secara Haram**

Beberapa rumah peneroka di Rancangan Paloh 1, 2 dan 3 serta Chalil telah diduduki secara haram. Penghuni haram ini kebanyakannya merupakan anak atau kaum keluarga peneroka tersebut dan bekerja sebagai buruh ladang atau bekerja sendiri tanpa mendapat lot tanah. Adalah didapati KESEDAR tidak dapat mengambil sebarang tindakan untuk mengatasi masalah ini. Sehingga kini terdapat 60 buah rumah peneroka yang diduduki secara haram. Selain masalah rumah peneroka diduduki secara haram, penempatan haram juga berlaku di Rancangan Sungai Asap dan Renok Baru. Penempatan haram ini dilakukan oleh penduduk tempatan dan pendatang asing yang mendirikan rumah serta mengerjakan ladang milik KESEDAR secara haram. Jumlah penempatan haram ini tidak dapat dipastikan. Contoh rumah yang didirikan secara penempatan haram ialah seperti di **Gambar 39 dan 40**.

GAMBAR 39



***Penempatan Haram Di
Rancangan Sg. Asap***

GAMBAR 40



***Penempatan Haram Di
Rancangan Renok Baru***

iii. Kemudahan Jalan

Sistem perhubungan yang teratur, berkualiti dan menyeluruh dapat membantu mempercepat dan memudahkan pelaksanaan Rancangan. Sehubungan itu, jalan pertanian dan jalan kampung telah diwujudkan di kawasan Rancangan bagi memudahkan perhubungan peneroka. Sehingga bulan Disember 2003, sepanjang 1,874 kilometer jalan pertanian dan jalan kampung yang menghubungkan Rancangan telah dibina. Sebanyak 5 projek pembinaan jalan pertanian dan jalan kampung akan dilaksanakan oleh KESEDAR pada tahun 2004 di samping projek pembaikan beberapa jalan pertanian yang telah rosak. Tinjauan Audit mendapati jalan tersebut telah diselenggara dengan baik seperti di **Gambar 41 dan 42**

GAMBAR 41



***Jalan Kampung Di
Rancangan Sg. Asap***

GAMBAR 42



***Jalan Kampung Di
Rancangan Renok Baru***

iv. Kemudahan Asas

Lawatan Audit mendapati kemudahan asas di Rancangan Jeram Tekoh, Renok Baru, Sungai Asap dan Chalil telah diselenggara dengan baik. **Gambar 43, 44, 45 dan 46** menunjukkan kemudahan asas seperti sekolah, masjid, klinik desa dan balai raya di Rancangan Jeram Tekoh dan Renok Baru

GAMBAR 43



Sekolah di Rancangan Jeram Tekoh

GAMBAR 44



Masjid di Rancangan Renok Baru

GAMBAR 45



Klinik Desa di Rancangan Renok Baru

GAMBAR 46



Balai Raya di Rancangan Jeram Tekoh

c. Pemilihan Peneroka

- i. Maklumat berkaitan pemilihan peneroka sukar diperoleh memandangkan pemilihan telah dibuat pada tahun 1979. Bagaimanapun, berdasarkan temu bual dengan pihak KESEDAR, adalah didapati pemilihan peneroka telah dilaksanakan mengikut kelayakan dan saluran yang

ditetapkan dalam Peraturan Pemilihan dan Tata tertib Peneroka. Pada pertengahan tahun 1993, pengurusan KESEDAR telah mengambil keputusan melaksanakan pengambilan bakal peneroka dengan segera bagi memenuhi keperluan ladang. Bakal peneroka berkenaan perlu menjalani proses pemilihan mengikut Peraturan Pemilihan dan Tata tertib Peneroka sebelum dirasmikan sebagai peneroka berdaftar.

- ii. Pada tahun 1994, Pekeliling Pengarah Tanah dan Galian Bilangan 3 Tahun 1994 (Penubuhan Jawatankuasa Pemilihan Peneroka Bagi Rancangan Kemajuan Tanah Negeri Kelantan) menetapkan dasar pemilihan peneroka diletakkan di bawah bidang kuasa Kerajaan Negeri. Sehubungan itu, pengambilan bakal peneroka telah dihentikan dengan serta merta. Bagaimanapun, pengambilan pekerja perlu dibuat memandangkan masih berlaku kekurangan peneroka di ladang. Namun demikian, pekerja ladang ini tidak dapat diserap sebagai peneroka kerana ia bercanggah dengan dasar Kerajaan Negeri.
- iii. Dasar pengambilan peneroka yang tidak menentu menyukarkan KESEDAR memberi status peneroka berdaftar kepada bakal peneroka dan pekerja ladang. Sehingga akhir tahun 2003, seramai 2,228 peneroka, 35 bakal calon peneroka dan 89 pekerja ladang telah ditempatkan di Rancangan KESEDAR. Kedudukan peneroka tersebut adalah seperti di jadual berikut : -

JADUAL 98
KEDUDUKAN PENEROKA DI RANCANGAN

RANCANGAN	PENEROKA	BAKAL CALON PENEROKA	PEKERJA LADANG	JUMLAH
Renok Baru	237	21	17	275
Sungai Asap	244	-	45	289
Jeram Tekoh	362	4	-	366
Paloh 1	282	-	7	289
Paloh 2	301	1	7	309
Paloh 3	321	1	3	325
Chalil	188	-	10	198
Lebir	189	8	-	197
Rantau Manis	-	-	-	-
Meranto	104	-	-	104
JUMLAH	2,228	35	89	2,352

Jumlah peneroka yang seramai 2,228 orang ini merupakan 61.4% daripada jumlah sebenar peneroka yang boleh diisi di Rancangan KESEDAR iaitu seramai 3,630 orang seperti ditunjukkan di jadual berikut :-

JADUAL 99
JUMLAH PENEROKA YANG BOLEH DIISI DAN PENEROKA
SEBENAR YANG DIISI DI RANCANGAN KESEDAR

RANCANGAN	PENEROKA YANG BOLEH DIISI	PENEROKA YANG DIISI	PERATUS DIISI %
Renok Baru	420	237	56.4
Sungai Asap	400	244	61.0
Jeram Tekoh	410	362	88.3
Paloh 1	500	282	56.4
Paloh 2	350	301	86.0
Paloh 3	500	321	64.2
Chalil	360	188	52.2
Lebir	250	189	75.6
Rantau Manis	240	-	100.0
Meranto	200	104	52.0
JUMLAH	3,630	2,228	61.4

d. Kaedah Pelaksanaan

Sebelum tahun 1993, pengurusan ladang dilaksanakan mengikut Sistem Insentif. Sistem ini mewajibkan peneroka menyelenggara ladang sebelum upah dan gaji dibayar. Bagaimanapun, selepas tahun 1993, Sistem Insentif telah ditukar kepada Sistem Blok. Memandangkan Sistem Blok tidak mewajibkan pelaksanaan penyelenggaraan ladang sebagai syarat kelulusan pembayaran upah atau gaji, kebanyakan peneroka telah mengabaikan tugas ini. Pada masa ini dianggarkan hanya 20% sahaja ladang sawit dan 10% ladang getah yang masih diselenggara dengan memuaskan. Kelemahan penyelenggaraan ladang ini telah memberi kesan berikut :-

i. Kawasan Ladang Yang Dipenuhi Semak Samun

Lawatan pihak Audit mendapati kebanyakan kawasan ladang tidak dibersihkan dan telah dipenuhi semak samun seperti di **Gambar 47 dan 48**.

GAMBAR 47



***Ladang Getah Rancangan
Sungai Asap***

GAMBAR 48



***Ladang Getah Rancangan
Renok Baru***

ii. Tempoh Pengeluaran Hasil Yang Pendek

Kajian dan analisis yang dilakukan oleh KESEDAR pada tahun 1998 mendapati tanaman getah dan kelapa sawit peneroka KESEDAR mengeluarkan hasil untuk tempoh yang lebih pendek daripada tempoh pengeluaran hasil sebenar tanaman berkenaan. Tanaman getah dan kelapa sawit sepatutnya boleh mengeluarkan hasil bagi tempoh 25 tahun. Bagaimanapun, adalah didapati tempoh pengeluaran hasil tanaman getah dan kelapa sawit peneroka KESEDAR hanya 10 hingga 20 tahun. Tempoh pengeluaran hasil yang lebih pendek bagi tanaman getah dan kelapa sawit menyebabkan penanaman semula perlu dilakukan lebih awal. Analisis terhadap tahun sepatutnya getah dan kelapa sawit ditanam semula berbanding tahun sebenar tanaman tersebut perlu ditanam semula adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 100
TAHUN PENANAMAN SEMULA GETAH

RANCANGAN	IN SEPATUTNYA DITANAM SEMULA	TAHUN SEBENAR DIJANGKA DITANAM SEMULA	BEZA (Tahun)
Renok Baru		2002	13
Sg. Asap		2005	8
Renok Baru, Sg. Asap, Jeram Tekoh & Lebir	2015	2006	7 - 9
Jeram Tekoh & Lebir		2007	8
Paloh 3 & Chalil	2015	2008	6 - 7
Paloh 1, Paloh 2 & Paloh 3	2015	2009	5 - 6
Paloh 1 & Paloh 3	2016	2010	4 - 6
Jeram Tekoh & Lebir	2021	2011	7 - 10
Paloh 1 & Meranto	2019	2015	3 - 4

JADUAL 101
TAHUN TANAM SEMULA KELAPA SAWIT
(LADANG BERPENEROKA)

RANCANGAN	IN SEPATUTNYA DITANAM SEMULA	TAHUN SEBENAR DIJANGKA DITANAM SEMULA	BEZA (Tahun)
Paloh 1	2010 - 2015	2005 - 2010	5
Paloh 2	2010	2005	5
Paloh 3	2010	2005	5
Chalil	2011	2006	5
Meranto	2016	-	-

Berdasarkan jadual di atas, perbezaan antara tahun sepatutnya ditanam semula dengan tahun sebenar dijangka ditanam semula bagi getah adalah antara 3 hingga 13 tahun manakala bagi kelapa sawit adalah 5 tahun. Pada masa kini, hasil pengeluaran ladang adalah amat rendah dan tanam semula perlu dilakukan. Bagaimanapun, peruntukan bagi tanam semula ini hanya akan diperolehi pada 3 hingga 13 tahun akan datang. Sehubungan itu, pihak KESEDAR telah menyediakan kertas cadangan Pelan Pembangunan Semula Rancangan untuk memohon peruntukan program tanam semula.

iii. Peneroka Mengamalkan Torehan Parah

Keadaan ladang yang tidak produktif menjurus kepada kegiatan torehan parah oleh peneroka untuk meningkatkan pengeluaran susu getah. Torehan parah dibuat secara berbilang dan bersimpang siur hingga ke dahan merosakkan pokok dan memendekkan tempoh pokok getah mengeluarkan hasil. Contoh torehan parah yang dilakukan oleh peneroka adalah seperti ditunjukkan di **Gambar 49 dan 50**.

GAMBAR 49



*Pokok Getah Rancangan
Jeram Tekoh*

GAMBAR 50



*Pokok Getah Rancangan
Renok Baru*

iv. Pendapatan Peneroka Rendah

- Pendapatan peneroka KESEDAR bergantung kepada penjualan hasil sawit dan getah. Perangkaan menunjukkan pengeluaran hasil sawit KESEDAR adalah rendah sejak awal pengeluaran hingga ke hari ini. Bagi sawit, pengeluaran tidak pernah mencapai unjuran 14 tan sehektar setahun atau pencapaian sebenar adalah di bawah paras 60% berbanding anggaran. Hasil pengeluaran getah peneroka KESEDAR juga adalah rendah atas sebab yang sama dengan sawit.
- Pada tahun 2003, pendapatan purata seorang peneroka sawit menurun menjadi RM248 berbanding RM253 pada tahun 2002. Kejatuhan harga sawit merupakan faktor utama pengurangan pendapatan peneroka sawit. Manakala anggaran pendapatan peneroka getah adalah sejumlah RM250 seorang pada tahun 2003 berbanding RM230 pada tahun sebelumnya.

e. Perjanjian Peneroka

Perjanjian peneroka sepatutnya ditandatangani sebagai jaminan pematuhan syarat yang ditetapkan oleh KESEDAR dan pembayaran balik kos pembangunan tanah rancangan. Pada tahun 1993, KESEDAR telah mengeluarkan surat perjanjian kedua bagi memansuhkan perjanjian terdahulu untuk ditandatangani peneroka. Bagaimanapun, sehingga kini proses tandatangan perjanjian tidak dapat diselesaikan kerana peneroka tidak bersetuju menandatangani. Sehingga tahun 2003 hanya 600 daripada 2,228 peneroka atau 26.9% sahaja yang menandatangani surat perjanjian tersebut. Ini mengakibatkan penguatkuasaan peraturan terhadap masalah berikut tidak dapat dilaksanakan.

i. Penyelewengan Hasil Ladang

Mengikut syarat perjanjian, peneroka sepatutnya menjual hasil ladang kepada KESEDAR supaya potongan pinjaman dan tabung dapat dilakukan. Bagaimanapun, adalah didapati peneroka menjual hasil ladang kepada peneroka lain, orang tengah atau terus ke kilang tanpa melalui KESEDAR untuk mengelakkan potongan pinjaman dan tabung. Tindakan tidak dapat diambil kerana kebanyakan peneroka tidak menandatangani perjanjian.

ii. Hutang Tertunggak

- Sehingga bulan Disember 2003, hutang peneroka kepada KESEDAR yang masih tertunggak berjumlah RM71.71 juta. Tindakan terhadap peneroka yang enggan membayar hutang tidak dapat dibuat memandangkan perjanjian tidak ditandatangani. Pada tahun 2001, Mesyuarat Lembaga Pengarah KESEDAR Bilangan 3 Tahun 2001 telah bersetuju menangguhkan bayaran balik hutang peneroka sehingga cadangan pembangunan semula Rancangan diluluskan. Pada masa kini pihak KESEDAR sedang mengkaji kaedah yang sesuai untuk menggantikan bayaran balik hutang yang telah dijelaskan sepenuhnya oleh sesetengah peneroka. Semua hutang peneroka telah diperuntukkan sebagai hutang ragu di penyata kewangan KESEDAR tahun 2002. Kedudukan terperinci hutang peneroka adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 102
KEDUDUKAN HUTANG PENEROKA RANCANGAN
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2003

RANCANGAN	JUMLAH PINJAMAN (RM Juta)	JUMLAH DIBAYAR (RM Juta)	BAKI SEHINGGA
			31 DISEMBER R 2003 (RM Juta)
Renok Baru	11.50	1.37	10.13
Sg. Asap	11.60	1.14	10.46
Jeram Tekoh	18.90	1.70	17.12
Lebir	9.10	2.01	7.09
Paloh 1	11.90	5.86	6.04
Paloh 2	13.00	5.55	6.45
Paloh 3	15.20	5.33	8.87
Chalil	7.90	2.35	5.55
JUMLAH	99.10	25.31	71.71

- Hutang KESEDAR kepada Kerajaan Persekutuan termasuk faedah bagi Rancangan sehingga akhir tahun 2003 adalah berjumlah RM151.69 juta. Kegagalan peneroka menjelaskan hutang kepada KESEDAR menjadi punca utama tunggakan pinjaman kepada Kerajaan Persekutuan. KESEDAR telah mengemukakan permohonan kepada Perbendaharaan melalui Kementerian Pembangunan Luar Bandar untuk menukar taraf hutang tersebut kepada geran. Bagaimanapun, perkara ini masih di peringkat perbincangan.

iii. Pencerobohan Oleh Peneroka Haram

Kegiatan menoreh getah secara haram di ladang getah tidak berpeneroka milik KESEDAR dikesan semenjak tahun 1993. Sehingga kini, dianggarkan seluas 3,196 hektar ladang telah ditoreh secara haram melibatkan 900 peneroka haram. Seramai 19 peneroka telah dikenal pasti menceroboh antara 30 hingga 40 hektar ladang getah dengan menggunakan buruh di kalangan bukan peneroka dan juga pendatang asing. Pencerobohan oleh peneroka haram mengakibatkan kerugian pendapatan kepada KESEDAR sekurang-kurangnya RM5 juta setahun dan perangkaan pengeluaran hasil getah sebenar tidak dapat disediakan. Bagaimanapun, masalah pencerobohan ladang getah ini telah dapat diatasi oleh KESEDAR.

Pada pandangan Audit, perjanjian yang tidak ditandatangani telah menyebabkan penguatkuasaan peraturan tata tertib peneroka tidak dapat dilaksanakan secara teratur dan berkesan. Ramai peneroka yang telah melanggar peraturan terlepas daripada tindakan undang-undang menyebabkan salah laku semakin berleluasa. Pihak KESEDAR adalah diminta mengambil tindakan tegas dan segera untuk mengatasi masalah tersebut.

f. Pemberian Hak Milik Tanah Kepada Peneroka

Mengikut perjanjian, peneroka akan diberi hak milik tanah selepas 15 tahun menyertai Rancangan dan setelah menyelesaikan semua bayaran balik pinjaman kepada KESEDAR. Bagaimanapun, mengikut rekod KESEDAR, terdapat tanah yang telah diberi hak milik kepada peneroka oleh Kerajaan Negeri walaupun peneroka tersebut belum menjelaskan pinjaman. Keseluruhan tanah yang telah diberi hak milik kepada peneroka sama ada oleh KESEDAR atau Kerajaan Negeri sehingga akhir bulan Disember 2003 adalah sebanyak 4,400 ekar. Keadaan ini menimbulkan kesulitan kepada pengurusan pentadbiran tanah, ladang dan peneroka KESEDAR.

13.4.2.2 Penyelenggaraan Rekod

Penyelenggaraan rekod yang lengkap dan kemas kini adalah penting bagi menentukan pengurusan sesuatu program dengan baik. Tugas menjaga, mengawal dan memantau dapat dilaksanakan dengan sempurna dan teratur jika rekod sentiasa lengkap dan kemas kini. Semakan dokumen berkaitan Rancangan mendapati sebahagian besar rekod lama sejak penubuhan KESEDAR telah hilang, musnah atau dilupakan. Rekod tersebut termasuk laporan, peraturan dan prosedur kerja, maklumat pegawai dan peneroka KESEDAR, minit mesyuarat dan sebagainya. Maklumat mengenai Rancangan seperti luas ladang, jumlah peneroka, hasil ladang serta fail peneroka sedang dikemas kini ekoran cadangan pembangunan semula program ini. **Pada pandangan Audit, rekod kewangan seperti jumlah hutang kepada Kerajaan Persekutuan dan hutang peneroka telah diselenggara dan dikemas kini dengan baik.**

13.4.2.3 Keperluan Kewangan

Peruntukan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan dengan teratur. Di bawah

Rancangan Malaysia Kelapan, kos penyelenggaraan 11 Rancangan dan projek sambungan berkaitan program pembangunan Rancangan yang dirancang berjumlah RM41.50 juta. Bagaimanapun, peruntukan yang diluluskan hanya berjumlah RM19.65 juta. Kedudukan terperinci anggaran kos projek dan peruntukan diluluskan mengikut rekod Unit Perancang Ekonomi di bawah Rancangan Malaysia Kelapan bagi tahun 2001 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 103
SENARAI PROJEK RANCANGAN DALAM RANCANGAN MALAYSIA KELAPAN

PROJEK	KOS PROJEK DIRANCANG (RM Juta)	2001 (RMJuta)	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)	2004 (RM Juta)	2005 (RM Juta)	JUMLAH (Juta)
Bekalan Air	23.50	1.00	2.50	3.50	3.00	1.00	11.00
Elektrik	-	-	-	-	-	-	-
Jalan Kampung	4.30	-	0.50	0.50	0.50	0.50	2.00
Kemudahan Awam	2.00	0.40	0.15	0.15	0.15	0.10	0.95
Naik Taraf Jalan Pertanian	6.00	0.50	0.75	0.75	0.50	0.50	3.00
Penyediaan Tapak Perkampungan	-	-	-	-	-	-	-
Rumah Peneroka	-	-	-	-	-	-	-
Ladang	5.70	1.00	0.70	1.00	-	-	2.70
JUMLAH	41.50	2.90	4.60	5.90	4.15	2.10	19.65

13.4.2.4 Latihan/Khidmat Nasihat Kepada Peneroka

Pada peringkat awal penubuhan Rancangan, pelbagai jenis latihan/kursus/bengkel dan khidmat nasihat kepada peneroka telah dirancang dan diadakan oleh Bahagian Pembangunan Rancangan dan Bahagian Pembangunan Masyarakat KESEDAR. Namun sejak tahun 1990, program latihan dan khidmat nasihat kepada peneroka tidak dapat diteruskan. **Sambutan yang tidak menggalakkan daripada peneroka dan pengurusan ladang yang tidak menentu menyebabkan tiada sesi latihan dan khidmat nasihat kepada peneroka dijalankan.**

13.4.2.5 Guna Tenaga dan latihan

Daripada 145 jawatan yang diwujudkan di Bahagian Pembangunan Rancangan, 123 jawatan telah diisi manakala 22 lagi masih kosong. Kekosongan jawatan adalah disebabkan pegawai telah bersara, meninggal dunia atau bertukar kerja. Tiada pengambilan baru dibuat untuk menggantikan pegawai tersebut. Kekosongan utama adalah bagi jawatan Penolong Tanah Rancangan sebanyak 7 jawatan dan Pengawal Tanah Rancangan sebanyak 4 jawatan.

Program latihan pegawai yang dirancang secara sistematik dan berterusan dapat membantu bahagian dan organisasi memberikan perkhidmatan berkualiti. **Memandangkan Bahagian Pentadbiran KESEDAR tidak menyediakan rancangan latihan, tiada latihan diberikan kepada pegawai bagi tempoh tahun 2001 hingga 2003.**

Pada pandangan Audit, pembangunan Rancangan adalah memuaskan kecuali faktor ketiadaan perjanjian peneroka, pemilihan peneroka yang tidak mengikut peraturan dan latihan kepada pegawai KESEDAR serta peneroka yang tidak dijalankan.

13.4.3 PEMANTAUAN

Mekanisme pemantauan yang berkesan perlu diwujudkan bagi memastikan pelaksanaan sesuatu projek/program adalah konsisten dan berkesan. Bahagian, unit atau jawatankuasa perlu ditubuhkan untuk melaksana dan mendapatkan maklum balas pemantauan tersebut. Pemerhatian Audit semasa lawatan mendapati perkara berikut :-

13.4.3.1 KESEDAR mempunyai pejabat operasi yang dianggotai oleh 10 hingga 15 pegawai di setiap Rancangan. Pegawai di pejabat operasi akan mengurus secara langsung pelaksanaan program dengan melawat ladang bermasalah dan berbincang dengan pengurus Rancangan dari semasa ke semasa. Pegawai pejabat operasi juga bertanggungjawab menyelenggara rekod hutang, bayaran balik, hasil getah/sawit dan sebagainya. Rekod ini akan dikemukakan ke Ibu Pejabat untuk disatukan dengan pejabat operasi yang lain. Peneroka pula boleh datang ke pejabat operasi untuk mendapatkan khidmat nasihat, membayar hutang dan sebagainya. Aktiviti pemantauan di peringkat pejabat operasi pada masa kini telah dikurangkan selaras dengan pengurangan aktiviti di Rancangan.

13.4.3.2 Laporan Suku Tahun kemajuan pelaksanaan Rancangan dibentangkan semasa Mesyuarat Pembangunan Tanah yang diadakan di Ibu Pejabat KESEDAR. Lawatan fizikal dilakukan oleh pegawai KESEDAR dari semasa ke semasa dan sekiranya diperlukan.

13.4.3.3 Jawatankuasa Kemajuan Rancangan yang dianggotai oleh wakil peneroka dan dipengerusikan oleh Pengurus Rancangan juga ditubuhkan di setiap tanah rancangan untuk memudahkan perundingan antara peneroka dengan pegawai KESEDAR.

13.4.3.4 KESEDAR hanya mengemukakan Laporan Tahunan kepada Kementerian Pembangunan Luar Bandar setiap tahun. Tiada laporan khusus mengenai Rancangan dikemukakan kepada Kementerian. Bahagian Pembangunan Tanah di Kementerian Pembangunan Luar Bandar memantau pelaksanaan program ini bersama dengan program pembangunan tanah yang dijalankan oleh Agensi lain seperti Lembaga Kemajuan Johor Tenggara dan Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan.

Pada pandangan Audit, pemantauan Rancangan di peringkat Pejabat Operasi dan Ibu Pejabat KESEDAR adalah memuaskan.

13.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

13.5.1 Pada umumnya, pelaksanaan Rancangan telah dijalankan mengikut perancangan yang ditetapkan. Namun hasil pelaksanaan adalah tidak memuaskan disebabkan faktor di luar kawalan KESEDAR dan kelemahan pengurusan. Pelaksanaan program seperti pemilihan peneroka dan proses mendapatkan tandatangan perjanjian peneroka telah tergendala disebabkan oleh faktor luaran. Faktor minat dan kepakaran peneroka juga perlu diambil kira dalam pelaksanaan sesuatu program memandangkan program pembangunan tanah KESEDAR hanya akan berjaya sepenuhnya jika dikendalikan oleh peneroka yang berminat, berkemahiran dan komited. Peneroka KESEDAR adalah didapati kurang berminat dan tidak mempunyai kemahiran mengusahakan ladang.

13.5.2 Bahagian Pembangunan Rancangan sedang menyediakan kertas cadangan bagi pelan pembangunan semula Rancangan memandangkan hampir semua ladang getah dan kelapa sawit telah rosak dan tidak mengeluarkan hasil. Cadangan pelaksanaan projek bagi tempoh 25 tahun ini dianggarkan akan memerlukan peruntukan kewangan berjumlah RM704.76 juta. Pulangan yang dijangkakan berjumlah RM1.29 bilion. Pelaksanaan projek akan memberi faedah kepada 2,228 peneroka yang sedia ada dan hidup dalam keadaan daif dengan pendapatan purata RM500 sebulan. Pendapatan peneroka dijangka akan mencapai RM1,947 sebulan setelah pelaksanaan projek penanaman semula getah dan kelapa sawit dijalankan bersama tanaman selingan lain. Melalui projek ini juga, KESEDAR akan memastikan peneroka yang terlibat menandatangani surat perjanjian. Peneroka yang enggan menandatangani surat perjanjian tidak akan dimasukkan dalam projek pembangunan semula ini.

13.5.3 Bagi mengatasi dan memperbaiki kelemahan pengurusan Rancangan KESEDAR, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberikan kepada perkara berikut :-

- a. Rundingan dengan Kerajaan Negeri dan pihak terlibat perlu diadakan untuk menentukan bidang kuasa kedua pihak dan menyelesaikan masalah berkaitan pemberian status tanah, taraf peneroka dan sebagainya; dan
- b. Kajian dan penanda aras dengan agensi lain yang menjalankan aktiviti serupa perlu dilakukan untuk memperbaiki kelemahan dan kesilapan. KESEDAR juga perlu merangka strategi baru yang komprehensif untuk menarik minat peneroka generasi kedua untuk terus mengusahakan Rancangan Kemajuan Tanah bagi menggantikan peneroka yang telah uzur dan lanjut usia.

LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA

14. PROGRAM REPRODUKSI MANUSIA

14.1 LATAR BELAKANG

14.1.1 Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara (Lembaga) diperbadankan menurut Akta Perancang Keluarga 1966 (Akta 42). Akta ini dipinda pada tahun 1988 menjadi Akta Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga 1966 (Akta 352). Objektif penubuhan Lembaga adalah untuk menyumbang ke arah pembangunan penduduk berkualiti menerusi pengukuhan dan peningkatan tahap kesejahteraan keluarga. Untuk mencapai objektif tersebut, Lembaga mengatur strategi melalui 3 program utama iaitu :-

- Program Kependudukan;
- Program Pembangunan Keluarga; dan
- Program Reproduksi Manusia.

Program Reproduksi Manusia telah berkembang daripada perkhidmatan perancang keluarga sewaktu penubuhannya pada tahun 1967 kepada perkhidmatan kesihatan reproduktif yang lain seperti rawatan infertiliti, menopause, masalah psikoseksual pasangan, saringan kanser reproduktif dan pengesanan jangkitan reproduktif. Objektif program ini adalah untuk menyediakan perkhidmatan reproduksi manusia yang terbaik kepada pelanggan bagi meningkatkan taraf kesihatan reproduktif keluarga.

14.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada Program Reproduksi Manusia telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur dan berhemat selaras dengan objektif yang ditetapkan.

14.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan aktiviti dari tahun 2001 hingga 2003. Pengauditan dilaksanakan dengan menyemak dokumen, laporan kemajuan aktiviti, menemu bual pegawai yang bertanggungjawab, membuat lawatan ke cawangan di Negeri Johor, Terengganu, Kelantan, Kedah dan Perlis serta membuat perbandingan perkhidmatan di Klinik Kesihatan Kerajaan dan di klinik swasta. Program ini dipilih kerana ia merupakan program utama dan menerima peruntukan yang tertinggi di Lembaga.

14.4 PENEMUAN AUDIT

14.4.1 PERANCANGAN

Perancangan adalah merupakan aspek penting dalam pengendalian dan pencapaian sesuatu program. Bagi mencapai objektif Program Reproduksi Manusia, Lembaga telah membuat perancangan meliputi perkara berikut :-

14.4.1.1 Struktur Organisasi Pengurusan Program

Lembaga telah mewujudkan Pusat Kepakaran Reproduksi Manusia (Pusat Kepakaran) di Ibu Pejabat, klinik di peringkat Negeri dan Daerah di Semenanjung Malaysia. Tugas dan tanggungjawab adalah seperti berikut :-

- Pusat Kepakaran di Ibu Pejabat bertanggungjawab merancang, melaksanakan, mengawal dan menyelia aktiviti di bawah program ini.
- Klinik di peringkat negeri dan daerah bertanggungjawab melaksanakan program reproduksi manusia yang dirancang dan juga arahan daripada Ibu Pejabat. Unit Penerangan, Pendidikan Dan Pelajaran di negeri merupakan unit sokongan kepada aktiviti perancang keluarga.
- Unit Pentadbiran di negeri diwujudkan bagi mengurus dan mengawasi pelaksanaan program di klinik Negeri dan Daerah.

Pada pandangan Audit, Lembaga mempunyai struktur organisasi yang sesuai untuk menguruskan program reproduksi manusia.

14.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik adalah penting bagi menggariskan hala tuju sesebuah agensi pada masa depan. Jemaah Menteri pada Jun 2001 membuat keputusan bahawa program ini perlu diteruskan memandangkan masalah reproduksi manusia yang dihadapi oleh keluarga di Malaysia ke arah pencapaian matlamat negara maju tahun 2020.

Bagi memantapkan program reproduksi manusia, Lembaga telah menyediakan Pelan Strategi Pelaksanaan Program meliputi 3 peringkat iaitu strategi jangka pendek (3 tahun) 2001-2003, jangka sederhana (5 tahun) 2001-2005 dan jangka panjang (10 tahun) 2001-2010. Strategi tersebut merangkumi semua aspek pengurusan program dari segi keperluan perjawatan, kemudahan fizikal, aktiviti promosi dan aspek penyelidikan dan pembangunan.

- i. Antara pelan strategi jangka pendek yang dirancang adalah seperti berikut :-

- Mendapatkan sokongan padu Kerajaan dengan melaksanakan program serta aktiviti Lembaga yang boleh meyakinkan agensi pusat supaya keperluan perjawatan, kewangan dan infrastruktur boleh dipertingkatkan;
- Menyusun semula Lembaga dalam pelaksanaan program dan menampilkan imej korporat Lembaga menjelang alaf baru;
- Mewujudkan mekanisme struktur penyelarasan pelaksanaan program yang lebih tersusun di peringkat negeri dan daerah; dan
- Mewujudkan mekanisme berterusan yang mengawal mutu perkhidmatan dan produk Lembaga agar tahap profesionalisme mengikut standard yang ditetapkan.

Pihak Audit berpendapat Lembaga telah berusaha untuk mencapai strategi tersebut. Adalah didapati penyusunan semula fasa pertama bagi penstrukturan organisasi, perjawatan dan fungsi Lembaga telah mendapat kelulusan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam. Bagaimanapun, peringkat seterusnya yang melibatkan penstrukturan di negeri masih lagi dalam perbincangan dengan Jabatan Perkhidmatan Awam.

ii. Strategi jangka pertengahan pula melibatkan antaranya :-

- Mewujudkan rangkaian 29 Kompleks KASIH Keluarga di seluruh negara;
- Meningkatkan promosi mengenai kepentingan isu kependudukan, pembangunan keluarga dan reproduksi manusia kepada penggubal dasar dan perancang program; dan
- Mewujudkan sebilangan tenaga kerja terlatih di semua peringkat dan berupaya untuk melaksanakan program Lembaga.

iii. Strategi jangka panjang pula meliputi :-

- Menjadikan Kompleks KASIH Keluarga sebagai pusat kecemerlangan perkhidmatan kekeluargaan setempat;
- Memperkukuhkan mekanisme penyelarasan, pemantauan dan penilaian sebagai langkah penambahbaikan dasar dan program kependudukan, pembangunan keluarga dan reproduksi manusia; dan
- Menjadikan Lembaga sebagai pusat sumber maklumat yang berperanan sebagai rujukan 3 bidang utama iaitu Kependudukan, Pembangunan Keluarga dan Reproduksi Manusia.

Pada pandangan Audit, perancangan strategik yang dibuat dengan menggariskan hala tuju dan penetapan tempoh pencapaian adalah baik. Lembaga perlu mengambil kira faktor di klinik negeri yang masih belum mampu menawarkan semua perkhidmatan program reproduksi manusia kepada masyarakat setempat.

14.4.1.3 Program Reproduksi Manusia Dan Golongan Sasar

Program perlu dirancang dengan menetapkan unjuran keperluan golongan sasaran tertentu yang dijangka akan menikmati perkhidmatan yang akan diberi. Perancangan ini hendaklah dikaji dari semasa ke semasa mengikut kesesuaian. Semakan Audit menunjukkan Lembaga mempunyai golongan sasarnya sendiri dan rancangan program telah diatur serta disesuaikan mengikut kemampuan Lembaga. Berikut adalah hasil penemuan Audit mengenai golongan sasaran dan program tahunan aktiviti kerja.

a. Komponen Aktiviti

Komponen aktiviti perkhidmatan yang terdapat dalam program reproduksi manusia adalah seperti berikut :-

- i. Aktiviti Perancang Keluarga
- ii. Aktiviti Infertiliti
- iii. Aktiviti Menopaus/Kaunseling Psikoseksual/Penyaringan Kanser Reproduktif
- iv. Aktiviti Lain seperti Latihan Kesihatan Reproduktif/Projek Khas di bawah program *United Nations Populations Fund*/Aktiviti Kemasyarakatan.

i. Rancangan Aktiviti Perancang Keluarga

Perkhidmatan perancang keluarga masih merupakan perkhidmatan terpenting dalam komponen kesihatan reproduktif di mana ia menyumbang kepada peningkatan taraf kesihatan ibu dan sekaligus menurunkan kadar kematian ibu bersalin. Aktiviti ini dilaksanakan secara bersepadu oleh 3 agensi utama, iaitu Lembaga, Kementerian Kesihatan dan Persatuan Perancangan Keluarga Malaysia. Golongan sasaran yang menerima perkhidmatan ini terdiri daripada pasangan suami isteri yang ingin mengamalkan kaedah perancang keluarga untuk menjarakkan kelahiran dan dikategorikan kepada 2 jenis iaitu penerima baru dan penerima lanjutan. **Lembaga**

merancang menerima 10,000 penerima baru setiap tahun bermula tahun 2001 hingga 2003 serta 155,000 penerima lanjutan pada tahun 2001 dan 160,000 pada tahun 2002 dan 2003.

ii. Rancangan Aktiviti Infertiliti/Andrologi

Penglibatan kaum wanita dalam arena pekerjaan menjadi salah satu faktor mereka lewat berkahwin menyebabkan kadar fertiliti seseorang akan menurun seiring dengan peningkatan usia. Ini dapat dilihat melalui perangkaan kadar kesuburan wanita yang menurun sebanyak 3.1% pada tahun 2002 berbanding 3.3% pada tahun 1996. Faktor persekitaran dan pendedahan kepada agen yang boleh menyebabkan kemandulan serta masalah ginekologi dan andrologi yang dihadapi oleh pasangan memerlukan kerajaan menyediakan perkhidmatan untuk mereka.

- Lembaga telah menawarkan perkhidmatan rawatan infertiliti bagi pasangan yang mempunyai masalah infertiliti sejak tahun 1979. Keutamaan diberi kepada pasangan yang telah berkahwin melebihi setahun dan wanita yang berumur kurang 35 tahun. Perkhidmatan rawatan infertiliti hanya diadakan di Ibu Pejabat (Pusat Kepakaran), Kompleks KASIH Shah Alam dan Klinik Ipoh. **Lembaga merancang seramai 907 penerima bagi tahun 2001, 850 penerima bagi tahun 2002 dan 800 penerima bagi tahun 2003.**
- Perkhidmatan Andrologi dimulakan pada tahun 1990 dan disediakan di Ibu Pejabat sahaja bagi merujuk kes infertiliti yang mengalami masalah berhubung dengan faktor lelaki seperti *azoospermia*, *oligospermia* atau keadaan *abnormal* berhubung organ reproduktif lelaki. Perkhidmatan ini dikendalikan oleh Pakar Urologi dari unit Urologi Hospital Kuala Lumpur sebanyak 2 sesi sebulan.

iii. Rancangan Perkhidmatan Menopaus/Perkhidmatan Kaunseling Psikoseksual/Penyaringan Kanser Reproduksi

- Perkhidmatan menopaus dimulakan pada tahun 1994 yang disediakan untuk wanita dalam kumpulan pra menopaus, sedang dan telah menopaus. Perkhidmatan ini dikendalikan oleh Pegawai Perubatan sambil dan diadakan sebanyak 4 sesi sebulan di Ibu Pejabat dan di 7 klinik negeri iaitu Johor Bahru, Alor Setar, Kota Bharu, Seremban, Ipoh, Shah Alam dan Pulau Pinang. Sebanyak 1,100 kes menopaus telah dirancang bagi setiap tahun 2001, 2002 dan 2003.
- Kesedaran awam mengenai kepentingan kesihatan dan hubungan seksual yang baik di kalangan pasangan mendorong lebih ramai pelanggan berani tampil ke hadapan untuk membincangkan masalah seksual mereka melalui perkhidmatan kaunseling psikoseksual. Perkhidmatan ini termasuk masalah yang dikenal pasti berkaitan lelaki iaitu andropous dan mula diperkenalkan pada tahun 1995 di peringkat Ibu Pejabat sahaja.
- Pada peringkat awal, Lembaga menjalankan ujian *pap smear* sahaja bagi perkhidmatan penyaringan kanser reproduktif yang diberikan kepada semua pengamal perancang keluarga di Lembaga. Bagaimanapun, ujian ini juga disyorkan kepada semua wanita berkahwin yang berumur 20 hingga 65 tahun. Perkhidmatan ini disediakan di klinik tetap Lembaga dan juga melalui projek kemasyarakatan anjuran Lembaga dan agensi luar. Perkhidmatan Kolposkopi adalah khusus untuk kes yang menunjukkan keputusan positif pada ujian *pap smear*. Bagi kanser testikular pula, pemeriksaan sendiri adalah cara terbaik untuk pengesanan awal kanser testis di mana kanser ini antara penyebab kematian di kalangan kaum lelaki berumur 15 hingga 35 tahun. Sebanyak 17,000 penerima baru untuk *pap smear* manakala 30,000 bagi pemeriksaan payudara telah dirancang oleh Lembaga pada tahun 2003.

d. Aktiviti Lain

Selain daripada aktiviti utama, Lembaga turut terlibat dengan Latihan Kesihatan Reproduksi yang diberikan kepada pelatih Kementerian Kesihatan, latihan sangkut kepada pegawai perubatan dan pelajar Institut Pengajian Tinggi. Manakala Projek Khas di bawah *Program United Nations Population Fund*, sebanyak 9 buah klinik telah dipilih sebagai perintis iaitu 4 klinik Lembaga, 4 klinik Kementerian Kesihatan dan 1 dari Persatuan Perancang Keluarga. Aktiviti Kemasyarakatan seperti pameran, ceramah, pemeriksaan kesihatan dan ujian darah pula dijalankan melalui program yang dianjurkan oleh Puspanita, Pertubuhan Badan Bukan Kerajaan dan pihak lain.

Pada pandangan Audit, aktiviti program telah dirancang dengan baik dan teratur. Bagaimanapun, perancangan program tersebut tidak menyeluruh kerana klinik negeri hanya menawarkan perkhidmatan asas iaitu perkhidmatan perancang keluarga dan penyaringan kanser reproduktif seperti pemeriksaan *pap smear* dan payudara.

14.4.1.4 Kemudahan Dan Peralatan

a. Bangunan

Lembaga mempunyai 53 klinik tetap dan 22 klinik bergerak di seluruh Semenanjung Malaysia. Pada masa ini, Lembaga tidak menyediakan kemudahan klinik di Sabah dan Sarawak. Semua komponen perkhidmatan program yang lengkap hanya ditawarkan di Pusat Kepakaran Ibu Pejabat sahaja. Di peringkat negeri, pada asasnya hanya perkhidmatan perancang keluarga dan penyaringan kanser reproduktif ditawarkan. Perkhidmatan seperti infertiliti dan menopause pula hanya dijalankan di klinik yang mempunyai kemudahan peralatan dan ubat bagi perkhidmatan tersebut serta pegawai perubatan yang berkecuali. Butiran mengenai taburan klinik Lembaga adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 104
TABURAN KLINIK LEMBAGA MENGIKUT NEGERI DI MALAYSIA

NEGERI	BILANGAN KLINIK TETAP	BILANGAN KLINIK BERGERAK
Ibu Pejabat Pusat Kepakaran Reproduksi Manusia	1	-
Johor	7	-
Kedah	4	5
Kelantan	1	3
Melaka	1	-
Negeri Sembilan	5	-
Pahang	7	-
Perak	10	1
Perlis	1	-
Pulau Pinang	2	-
Selangor	6	-
Terengganu	4	3
Wilayah Persekutuan	4	10
JUMLAH	53	22

b. Peralatan Dan Bekalan Perubatan

Bagi memberi perkhidmatan yang cekap, setiap klinik perlu dibekalkan peralatan yang lengkap sebagai kemudahan perkhidmatan. Semakan menunjukkan keperluan peralatan menjadi keutamaan bagi bajet tahun 2001 hingga 2003. Keperluan peralatan yang dirancang adalah bagi menggantikan peralatan yang telah usang yang boleh menjejaskan prestasi keupayaan peralatan dan mutu perkhidmatan. Bagaimanapun, peralatan tersebut diganti secara berperingkat tertakluk kepada klinik yang mempunyai anggota yang mencukupi bagi mengendalikan peralatan tersebut. Bagi bekalan perubatan pula, perkhidmatan ini dipusatkan di Ibu Pejabat dan dibekalkan ke klinik mengikut permintaan.

c. Kemudahan Lain

Perkhidmatan makmal diperlukan bagi memberi kemudahan kepada pelanggan menjalani ujian makmal di samping Lembaga mengawal selia mutu ujian yang dijalankan. Untuk memastikan ujian bagi rawatan dalam aspek perancang keluarga, pengurusan infertiliti, menopause dan andropous serta saringan kanser reproduktif berjalan lancar, makmal yang mempunyai 8 fungsi tersendiri disediakan di Ibu Pejabat Makmal tersebut adalah :-

- Genetik - Analisis kromosom, sitogenetik molekular dan DNA molekular.
- Mikrobiologi - Pengesanan infeksi saluran reproduktif.
- Andrologi - Ujian dan analisis air mani.
- Embriologi - Penyediaan sperma & persenyawaan benih.
- Biokimia - Ujian diagnostik biokimia.
- Hematologi - Ujian Diagnostik hematologi.
- Sitologi - Saringan *pap smear*.
- Endokrinologi - Ujian hormon reproduktif manusia.

Lembaga mempunyai sebuah lagi makmal Sitologi di Kota Bahru bagi menjalankan ujian saringan *pap smear*. Selain itu, Lembaga turut menyediakan kemudahan dewan bedah dan wad harian bagi menjalankan pembedahan kecil yang diperlukan.

Pada pandangan Audit, kemudahan yang dirancang seperti klinik, peralatan dan makmal telah dapat membantu Lembaga melaksanakan program dengan lancar.

14.4.1.5 Prosedur Kerja

a. Garis Panduan Yang Digunakan

Bagi membantu staf dalam melaksanakan tugas mereka dengan cekap, Lembaga telah menyediakan garis panduan berkaitan reproduksi manusia berpandukan standard yang ditetapkan oleh *World Health Organisation* (WHO) dan Kementerian Kesihatan sebagai rujukan. Antara garis panduan yang digunakan adalah *WHO Manual For The Standardized Investigation And Diagnosis Of The Infertile Couple*, *Standard Operating Procedure* (SOP) dan buku rujukan perancang keluarga.

Pada pandangan Audit, Lembaga mempunyai garis panduan kerja yang terperinci dan komprehensif serta mengikut standard yang ditetapkan oleh Kementerian Kesihatan dan *World Health Organization*.

b. Kaedah Rawatan

Kaedah rawatan yang digunakan adalah kaedah terkini dan diterima pakai di peringkat antarabangsa. Kaedah rawatan yang dirancang mengikut aktiviti adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 105
KAEDAH RAWATAN MENGIKUT JENIS PERKHIDMATAN
YANG DITAWARKAN

JENIS PERKHIDMATAN	KAEDAH RAWATAN YANG DIGUNAKAN
Perkhidmatan Perancang Keluarga	Pil, Alat Dalam Rahim, Suntikan, Kondom Susuk (<i>norplant dan implanon</i>), pemandulan dan kaunseling kes bermasalah berhubung kaedah perancang keluarga.
Pengurusan Infertiliti	Khidmat nasihat, Teknik bantuan/rawatan (Ubat, ICSI, IUI, GIFT, IVF). Susulan sehingga kandungan 12 minggu dan selepas itu klien buat rujukan ke klinik yang dipilih. Ulangan.
Pengurusan Menopaus Dan Andropaus	Kaunseling, Rawatan – Terapi Gantian Hormon. Susulan, Penyaringan.
Pengurusan Seksualiti Manusia	Kaunseling dan khidmat nasihat (contohnya <i>Erectile Dysfunction</i> – jika masalah anatomi diberi ubat, jika stress diberi kaunseling dan rawatan.)
Penyaringan Reproktif	Kanser payudara – Tunjuk cara yang betul, pemeriksaan klinikal dan rujuk ke Kementerian Kesihatan/Pusat Memografi, Kanser Pangkal Rahim – <i>Pap smear</i> , rawatan Lab dan penyaringan <i>slide</i> .

Nota: ICSI - Intracytoplasmic sperm injection.
IUI - Intrauterine insemination
GIFT - Gamete intrafallopian transfer
IVF - In vitro fertilization

Pada pandangan Audit, Lembaga menawarkan pelbagai kaedah rawatan kepada orang awam. Oleh itu orang awam boleh mendapat pelbagai perkhidmatan tersebut melalui lawatan ke klinik Lembaga.

c. Bayaran Yang Dikenakan

Memandangkan Lembaga memberi khidmat khusus dalam bidang rawatan kesuburan dan kesemua ubat-ubatan diimport dari luar negara, Lembaga terdedah kepada naik turun pertukaran mata wang asing. Lembaga mengenakan bayaran yang paling minimum iaitu 3 hingga 4 kali lebih rendah daripada caj yang dikenakan oleh pihak swasta kerana kebanyakan pelanggan yang datang terdiri daripada golongan berpendapatan rendah. Bayaran yang dikenakan mengikut jenis perkhidmatan dan bekalan telah dilulus dan diwartakan pada pertengahan bulan April 1988.

Lembaga memberi perkhidmatan kaunseling psikoseksual secara percuma tetapi bayaran pendaftaran RM25 dan ditambah kos

ubatan yang mana perlu. Pemeriksaan *pap smear* bagi pelanggan Lembaga dikenakan RM3.00 manakala bukan pelanggan RM5.00. Bagaimanapun, perkhidmatan ini diberikan secara percuma semasa kempen diadakan. Bagi perkhidmatan kolposkopi bayaran RM50.00 akan dikenakan manakala pemeriksaan payudara adalah percuma.

Pada pandangan Audit, bayaran yang dikenakan kepada pelanggan telah mendapat kelulusan dan telah diwartakan serta rendah. Bagaimanapun, Lembaga telah mengemukakan satu laporan kajian semula bayaran kepada Kementerian Pembangunan Wanita Dan Keluarga supaya tidak membebankan Lembaga.

d. Promosi

Sejak tahun 2001 Lembaga giat menjalankan penyebaran maklumat dan promosi berkaitan kesihatan reproduktif termasuk maklumat perancang keluarga, infertiliti, pencegahan dan rawatan penyakit kelamin serta pendidikan seksualiti dan keibubapaan kepada golongan remaja, wanita dan lelaki. Aktiviti promosi Lembaga dijalankan secara menyeluruh bagi semua program Lembaga. Adalah didapati 2 Bahagian yang terlibat secara langsung dengan aktiviti promosi ini iaitu Bahagian Hubungan Korporat dan Bahagian Pembangunan Sumber.

Antara aktiviti promosi yang dirancang adalah program media, wawancara di media cetak dan elektronik dan promosi kursus bulanan di radio. Aktiviti promosi juga dibuat melalui penyebaran maklumat oleh Bahagian Pembangunan Sumber seperti penerbitan buletin KASIH Keluarga yang dirancang untuk diterbitkan 2 bulan sekali dan pameran.

Selain itu, Lembaga turut menjayakan Hari Bertemu Pelanggan Kementerian Pembangunan Wanita dan Keluarga yang diadakan pada hari Selasa minggu pertama setiap bulan. Aktiviti yang dijalankan termasuk pameran, jualan buku, perkhidmatan kaunseling dan kaunter penerangan pusat kepakaran.

Pada pandangan Audit, Lembaga telah merancang aktiviti promosi melalui pelbagai media untuk memberi maklumat kepada masyarakat mengenai program yang ditawarkan.

14.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga Dan Pembangunan Staf

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi boleh meningkatkan keupayaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan. Untuk melaksanakan program dan aktiviti, Lembaga mempunyai 1,157 perjawatan yang diluluskan. Daripada jumlah tersebut, 636 adalah terlibat secara langsung dengan Program Reproduksi Manusia.

Struktur perjawatan Lembaga dipusatkan di Ibu Pejabat mengikut bahagian yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Perjawatan Bahagian Klinikal dipusatkan di Pusat Kepakaran. Jawatan pentadbiran seperti jawatan Pengarah Negeri dan jawatan lain bukan klinikal di negeri ditentukan oleh Bahagian Pengurusan, Ibu Pejabat. Adalah didapati kriteria perjawatan dan penempatan di peringkat Ibu Pejabat atau Negeri tidak dinyatakan. Pengisian jawatan bagi Pusat Kepakaran dibuat berdasarkan keperluan jawatan sama ada di Ibu Pejabat atau Negeri.

Pada pandangan Audit, struktur perjawatan di negeri dan klinik perlu dibuat dengan jelas mengambilkira keperluan sesuatu fungsi bahagian. Berdasarkan keperluan di peringkat negeri, adalah disyorkan supaya diwujudkan sekurang-kurangnya satu jawatan Pegawai Perubatan. Dengan ini, tumpuan dapat diberikan kepada program reproduksi secara sepenuh masa dan membolehkan perkhidmatan diberikan di semua klinik Lembaga yang terdapat di negeri.

b. Pembangunan Staf Dan Latihan

Bagi mempertingkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran anggota yang terlibat dalam program ini, Lembaga telah merancang 46 kursus jangka pendek seperti seminar dan bengkel yang melibatkan 146 orang peserta. Lembaga juga menghantar staf melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi melalui kursus jangka panjang. Butiran mengenai kursus adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 106
KURSUS YANG DIRANCANG KEPADA ANGGOTA LEMBAGA
BAGI TAHUN 2001 HINGGA 2003

TAHUN	PERANCANGAN			
	BILANGAN KURSUS		BILANGAN PESERTA	
Jenis kursus	Jangka pendek	Jangka panjang	Jangka pendek	Jangka panjang
2001	22	1	68	1
2002	13	2	59	2
2003	11	-	19	-
JUMLAH	46	3	146	3

14.4.1.7 Keperluan Kewangan

Pada tahun 2001 hingga 2003 Lembaga telah memohon peruntukan berjumlah RM99.52 juta. Daripada jumlah tersebut sejumlah RM32.63 juta (32.8%) adalah yang dipohon untuk program reproduksi manusia. Pihak Audit berpendapat peruntukan yang dipohon telah mengambilkira aspek perjawatan, kemudahan dan peralatan serta aktiviti program. Butiran mengenai permohonan peruntukan tahun 2001 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 107
PERUNTUKAN KEWANGAN YANG DIPOHON

TAHUN	LEMBAGA (RM Juta)	PROGRAM REPRODUKSI (RM Juta)
2001	23.14	6.45
2002	34.68	12.17
2003	41.70	14.01
JUMLAH	99.52	32.63

14.4.1.8 Pemantauan

Mekanisme pemantauan perlu diwujudkan dan dilaksanakan secara konsisten dan berkesan oleh satu unit atau bahagian yang akan menjalankan pemantauan dan memberikan maklum balas terhadap prestasi program. Antara mekanisme yang diwujudkan adalah melalui mesyuarat dan juga laporan suku tahun dan tahunan yang dikeluarkan dan dibentangkan di peringkat Lembaga, Kementerian Pembangunan Wanita Dan Keluarga, Jemaah Menteri dan juga laporan tahunan dilaporkan di Parlimen setiap tahun. Bahagian Perancangan, Penyelarasan Dan Pembangunan di Lembaga bertanggungjawab menjalankan pemantauan terhadap prestasi program.

Pada umumnya, Lembaga mempunyai perancangan yang menyeluruh dan baik bagi menguruskan program reproduksi manusia.

14.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik meliputi aspek struktur organisasi pengurusan program, perancangan strategik, komponen program yang jelas, kemudahan dan peralatan, prosedur kerja, guna tenaga dan peruntukan kewangan yang mencukupi membolehkan program ini mencapai objektifnya. Semakan Audit mendapati perkara berikut :-

14.4.2.1 Struktur Organisasi Pengurusan Program

- a. Semakan Audit terhadap carta organisasi sedia ada mendapati perkara berikut :-
 - i. Program reproduksi manusia telah dilaksanakan oleh bahagian yang dipertanggungjawabkan iaitu Pusat Kepakaran di Ibu Pejabat dan 53 buah klinik negeri di Semenanjung Malaysia.
 - ii. Pejabat di peringkat negeri selain menjalankan fungsi utama bagi perkhidmatan klinik perancang keluarga dan perkhidmatan penerangan, pendidikan serta pelajaran juga menjalankan kerja pentadbiran. Pihak Audit mendapati tiada keseragaman dalam mengamalkan struktur tersebut. Hanya Selangor, Melaka dan Perlis mengikut struktur seperti di **Carta 28** manakala 11 negeri yang lain mengamalkan struktur organisasi dengan 3 fungsi utama.

**CARTA 28
STRUKTUR NEGERI**



Ketidakseragaman tersebut disebabkan ketiadaan kriteria dan fungsi yang jelas serta perjawatan yang tidak mencukupi di negeri. Oleh itu, setiap Pengarah telah menggunakan budi bicara sendiri dalam pembentukan struktur di negeri bagi membolehkan mereka dapat menjalankan program yang telah dirancang.

- iii. Dari lawatan yang dibuat, adalah didapati sebahagian pegawai dan kakitangan klinik turut terlibat dalam menjalankan fungsi Program Kependudukan dan Kekeluargaan akibat kekurangan pegawai dan kakitangan. Keadaan ini sebenarnya menambah beban tugas dan mengganggu perjalanan program. Ini termasuk keperluan menjalankan Program Kementerian Pembangunan Wanita Dan Keluarga seperti Program Selingkar Kasih dan Literasi Undang-undang Keluarga bagi setiap kawasan Parlimen.

Pada pandangan Audit, struktur organisasi di peringkat negeri perlu dikaji semula dan diperincikan sesuai dengan pelaksanaan aktiviti Lembaga yang ditetapkan.

14.4.2.2 Prestasi Program Reproduksi Manusia Dan Golongan Sasar

Kesihatan reproduktif adalah satu keadaan fizikal, mental dan sosial yang sempurna dan bukan sekadar ketiadaan penyakit dan kelemahan dalam semua aspek yang berkaitan dengan sistem reproduktif, fungsi dan prosesnya. Semakan mendapati bahawa semua golongan sasaran yang menerima perkhidmatan tersebut terdiri daripada golongan yang layak dan telah melalui prosedur yang ditetapkan.

a. Prestasi Program Bagi Perkhidmatan Yang Ditawarkan

Prestasi program bukan sahaja diukur dari segi bilangan seperti yang dirancang tetapi juga kualiti perkhidmatan yang diberi serta kemampuan Lembaga melaksanakan program ini. Prestasi keseluruhan perkhidmatan program kepada penerima baru dan ulangan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 108
PRESTASI PERKHIDMATAN PROGRAM

PRESTASI PERKHIDMATAN PROGRAM YANG DITAWARKAN KEPADA PENERIMA BARU						
JENIS PERKHIDMATAN	PENERIMA					
	PERANCANGAN			PENCAPAIAN		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
Perancang Keluarga	10,000	10,000	10,000	7,658	6,865	7,447
Perkhidmatan Infertiliti						
- Infertiliti	907	850	800	697	891	993
- Andrologi	-	-	-	28	49	37
*Pengurusan Menopaus	-	-	-	104	114	88
*Pengurusan Seksualiti Manusia	-	-	-	83	125	126
*Penyaringan Kanser Reproductif						
- Pap smear	-	-	17,000	18,414	15,133	19,958
- Pemeriksaan Sendiri Payudara	-	-	30,000	-	32,886	32,063
- Kolposkopi	-	-	-	14	16	23
- Testikular	-	-	-	-	182	23
PRESTASI PERKHIDMATAN PROGRAM YANG DITAWARKAN KEPADA PENERIMA ULANGAN						
Perancang keluarga	155,000	160,000	160,000	126,671	104,281	111,021
Perkhidmatan Infertiliti						
- Infertiliti	-	-	-	9,409	8,851	6,928
- Andrologi	-	-	-	51	49	32
Pengurusan Menopaus	-	-	-	1,030	1,093	1,085
Pengurusan Kaunseling Psikoseksual	-	-	-	107	73	54
Penyaringan Kanser Reproductif						
- Kolposkopi	-	-	-	65	67	69

Nota: (-) : Aktiviti ini merupakan sebahagian daripada aktiviti pengurusan pelanggan bagi penerima rawatan Lembaga dan ia tidak dirancang. Mulai tahun 2003 ia dijadikan aktiviti utama.

i. Perancang Keluarga

Klinik perkhidmatan perancang keluarga disediakan di 3,164 pusat di Malaysia di bawah Program Integrasi Kesihatan Reproductif (Lembaga, Kementerian Kesihatan, Persatuan Perancang Keluarga dan Angkatan Tentera Malaysia) bagi membolehkan perkhidmatan perancang keluarga diperolehi dengan mudah di klinik tersebut. Bagaimanapun, Lembaga dan Angkatan Tentera Malaysia hanya menyediakan perkhidmatan di Semenanjung Malaysia sahaja berbanding dengan Kementerian Kesihatan dan Persatuan Perancang yang meliputi Sabah dan Sarawak.

- **Analisis Penerima dan Nisbah Klinik**

Semakan Audit menunjukkan bilangan penerima baru dan lanjutan Lembaga bagi tahun 2002 berkurangan berbanding tahun 2001. Namun begitu, nisbah klinik dengan penerima masih tinggi iaitu 1 klinik : 87 penerima berbanding dengan Kementerian Kesihatan (1 : 20), Persatuan Perancang (1: 30) dan Tentera (1: 9). Butiran adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 109
ANALISIS PENERIMA NISBAH KLINIK MENGIKUT AGENSI

AGENSI	TAHUN 2001			TAHUN 2002		
	BILANGAN KLINIK	BILANGAN PENERIMA BARU	KLINIK NISBAH PENERIMA	BILANGAN KLINIK	BILANGAN PENERIMA BARU	KLINIK NISBAH PENERIMA
Lembaga	83	7,658	1:92	79	6,865	1:87
Kementerian Kesihatan	2,302	38,850	1:17	2,286	44,955	1:20
Persatuan Perancang	126	4,345	1:34	129	3,835	1:30
Tentera	9	190	1:21	9	85	1:9
JUMLAH	2,520	51,043	-	2,503	55,740	-

- **Analisis Penerima Baru Antara Agensi**

Pada tahun 2001 sejumlah 51,043 penerima baru perancang keluarga dan 55,740 orang telah mendaftar di seluruh negara pada tahun 2002. Secara keseluruhan menunjukkan peningkatan sebanyak 9.2%. Prestasi antara agensi menunjukkan peningkatan penerima baru oleh Kementerian Kesihatan terutama dari Sabah dan Sarawak. Lembaga, Persatuan Perancang dan Angkatan Tentera Malaysia mencatat penurunan penerima baru memandangkan Lembaga dan Tentera tidak menawarkan perkhidmatan di Sabah dan Sarawak.

- **Analisis Penerima Baru Dan Lanjutan Bagi Lembaga**

Lembaga telah mencatat penurunan penerima baru daripada 7,658 pada tahun 2001 menjadi 6,865 pada tahun 2002. Bagaimanapun, sehingga bulan September 2003 sejumlah 4,606 penerima baru telah mendaftar.

Sehingga bulan Disember tahun 2003 jumlah ini meningkat kepada 7,447 tetapi masih lagi berkurangan jika dibanding dengan tahun sebelumnya. Seperti penerima baru, prestasi penerima lanjutan bagi tahun 2002 juga menurun sebanyak 14% berbanding tahun sebelumnya sejajar dengan penurunan penerima baru. Ini kerana perkhidmatan ini telah diintegrasikan dengan Program Kesihatan Keluarga Ibu dan Anak oleh Kementerian Kesihatan serta penutupan beberapa klinik Lembaga seperti Klinik Bagan Serai, Jerantut dan Kemaman. Faktor kekurangan staf terlatih serta kewujudan klinik swasta yang menawarkan perkhidmatan selepas waktu pejabat dan kepelbagaian pil perancang telah menyebabkan penurunan prestasi Lembaga.

- **Analisis Umur Dan Saiz Keluarga**

Analisis Laporan Tahunan Maklumat Perkhidmatan Perancang Keluarga bagi tahun 2002 menunjukkan kebanyakan penerima baru adalah mereka yang muda iaitu 64.3% berumur di bawah 30 tahun serta mempunyai saiz keluarga yang kecil iaitu 2 orang anak atau kurang. Majoriti penerima baru ingin menjarakkan kelahiran dan bukan menghadkan saiz keluarga. Ini terbukti dari data yang menunjukkan 83% daripada penerima menghendaki anak lagi. Perkhidmatan perancang keluarga ini telah mendorong kepada peningkatan taraf kesihatan dan sosio ekonomi. Berdasarkan Buletin Perangkaan Sosial, Jabatan Perangkaan Malaysia Tahun 2002 adalah didapati :-

- Kadar kematian bayi menurun sebanyak 5.7% pada tahun 2002 berbanding 8.5% pada tahun 1998.
- Taraf kesihatan penduduk telah meningkat di mana peratus penduduk berumur 65 tahun dan lebih telah meningkat daripada 3.7% pada tahun 1998 menjadi 4.1% pada tahun 2002.

Lembaga tetap mempunyai pelanggan tersendiri walaupun Kementerian Kesihatan Malaysia turut menawarkan perkhidmatan perancang keluarga secara percuma. Pelanggan yang datang memilih Lembaga disebabkan wujud keadaan privasi di mana

selain diberi kaunseling, pelanggan juga diberi layanan yang baik dan mesra oleh staf klinik. Walaupun perkhidmatan ini telah diintegrasikan sepenuhnya, masih terdapat perkhidmatan yang sama ditawarkan dalam satu kawasan iaitu di klinik Lembaga dan Pusat Kesihatan. **Pada pandangan Audit, keadaan seperti ini sepatutnya tidak wujud sekiranya konsep integrasi tersebut difahami dengan jelas oleh ketiga agensi.**

b. Perkhidmatan Rawatan Infertiliti

Perkhidmatan rawatan infertiliti dijalankan di Ibu Pejabat dan 2 klinik negeri di bawah biayaan *United Nations Population Fund* iaitu di Ipoh dan Kompleks KASIH Keluarga Shah Alam. Perkhidmatan di Klinik Ipoh dan Kompleks KASIH Keluarga Shah Alam hanyalah meliputi kaunseling dan pemeriksaan fizikal sahaja sebelum dirujuk ke Ibu Pejabat. Pemeriksaan Audit juga mendapati Pusat Kepakaran di Johor telah menerima sejumlah 37 temujanji berjumpa doktor sejak tahun 2002 bagi kes infertiliti. Bagaimanapun, Pusat Kepakaran tersebut hanya mula beroperasi pada awal bulan Januari 2004 yang dikendalikan setiap hari Sabtu oleh Pegawai Perubatan Sambilan dari Hospital Johor. Perkhidmatan andrologi pula hanya dijalankan di Ibu Pejabat oleh Pakar Urologi sambilan. Semua kes interfiliti yang berpunca dari kaum lelaki perlu melalui penyiasatan lanjutan bagi mengenal pasti punca masalah.

Prestasi perkhidmatan rawatan Infertiliti/Andrologi adalah seperti berikut :-

- Sejumlah 2,581 kes baru dan 25,188 kes susulan telah didaftar bagi mendapatkan perkhidmatan infertiliti bagi tahun 2001 hingga bulan September 2003. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 382 kes berjaya hamil. Ini adalah berikutan langkah melakukan penyiasatan asas bagi setiap kes baru (ujian hormon isteri dan air mani suami) sebelum temu janji doktor. Langkah ini juga telah dapat memendekkan tempoh menunggu kes baru. Penambahan Pegawai Perubatan juga telah menyumbang kepada peningkatan ini. Bagaimanapun, bilangan kes menurun sedikit pada tahun 2003 kerana ada Pegawai Perubatan yang berkursus atau seminar, cuti bersalin dan memangku jawatan Pengarah Pusat Kepakaran.

- Jumlah kes baru bagi perkhidmatan andrologi meningkat menjadi 49 kes pada tahun 2002 berbanding 28 pada tahun 2001. Sehingga bulan September 2003 sebanyak 42 kes dirujuk dan dijangka meningkat menjelang bulan Disember 2003. Memandangkan perkhidmatan ini semakin mendapat perhatian daripada kaum lelaki yang sedar akan kepentingan kesihatan reproduktif lelaki, Lembaga telah merancang untuk menambah bilangan sesi perkhidmatan ini.

Adalah disyorkan perkhidmatan rawatan infertiliti dapat ditingkatkan dan diperluaskan di peringkat negeri dengan melengkapkan kemudahan makmal dan pengisian jawatan pegawai terlatih bagi menyokong perkhidmatan kesihatan reproduktif.

iii. Perkhidmatan Menopaus/Pengurusan Kaunseling Psikoseksual/ Penyaringan Kanser Reproduksi

- Program Nur Sejahtera yang dilancar di Peringkat Kebangsaan pada pertengahan bulan Ogos 2001 telah memilih tema 'Segak dan Sihat' dengan memberi fokus kepada perkhidmatan menopaus dan andropaus. Sejumlah 306 kes baru bagi perkhidmatan menopaus dan 3,208 kes susulan telah dijalankan dari tahun 2001 hingga bulan September 2003. Statistik bagi tahun 2002 menunjukkan sedikit peningkatan kes baru berbanding tahun 2001 dengan 114 kes (2002) berbanding 104 penerima baru (2001), iaitu peningkatan sebanyak 10%.
- Bagi perkhidmatan kaunseling psikoseksual pula, sejumlah 334 kes baru dan 234 kes susulan telah dikendalikan dari tahun 2001 hingga 2003. Walaupun perkhidmatan ini baru diperkenalkan pada tahun 1995, adalah didapati bilangan kes semakin meningkat iaitu dari 83 kes pada tahun 2001 menjadi 126 kes pada tahun 2003.
- Program Nur Sejahtera pada tahun 2002 dan 2003 pula telah memberi fokus untuk menangani kanser reproduktif iaitu melalui aktiviti *pap smear*, pemeriksaan sendiri payudara dan testis. Bagi perkhidmatan *pap smear*, sejumlah 53,505 kes baru telah diterima.

iv. Aktiviti Lain

- **Latihan Kesihatan Reproduksi**

Latihan yang dikendalikan oleh Lembaga termasuklah latihan sangkutan/amali bagi Kursus Kebidanan Kementerian Kesihatan dan swasta, perancang keluarga kepada Jururawat Pelatih Perbidanan, latihan sangkut bagi Pegawai Perubatan dan juga pelatih dari Institut Pengajian Tinggi Awam/Swasta. Program latihan kesihatan reproduktif remaja pula mula diperkenalkan pada tahun 2001 di peringkat Ibu Pejabat. Melalui program ini remaja dilatih untuk menjadi pembimbing rakan sebaya kesihatan reproduktif bagi membolehkan mereka memberi informasi yang tepat mengenai seksualiti. Program ini telah diperluaskan di peringkat negeri seperti Johor, Pulau Pinang dan beberapa negeri lain.

- **Projek Khas Di Bawah Program UNFPA**

Pada tahun 2001 tumpuan diberikan bagi menyediakan kertas kerja dan lain-lain berkaitan seperti penyediaan manual *Standard Operating Procedure*. Antara aktiviti yang dijalankan pada tahun 2002 dan 2003 adalah seperti Bengkel Pembinaan dan Latihan Penggunaan SOP, mereka bentuk kaedah Pemantauan, serta lawatan pemantauan ke semua klinik oleh Jawatankuasa Teknikal.

- **Aktiviti Kemasyarakatan**

Pada tahun 2001, 2002 dan sehingga bulan September 2003, sebanyak 58 program khidmat masyarakat telah disertai melibatkan 7,772 peserta di peringkat Ibu Pejabat dan negeri. Antara program yang disertai adalah Projek Kasih, Hari Keluarga Kebangsaan Jabatan, Hari Ibu, Puspanita, Nur Sejahtera, Hari Kesihatan Lelaki dan ceramah kesihatan.

Pihak Audit mendapati Lembaga telah berjaya menjalankan pelbagai aktiviti latihan berkaitan kesihatan reproduktif. Selain

dari itu, usaha UNFPA melalui Lembaga, Kementerian Kesihatan dan Persatuan Perancang Keluarga untuk menyeragamkan pengurusan pelanggan ke arah mewujudkan Pusat Rawatan Asia di negara ini wajar dipuji. Aktiviti kemasyarakatan pula wajar dikaji semula supaya selaras dengan objektif dan fungsi Lembaga.

Pada pandangan Audit, mutu perkhidmatan yang diberikan untuk program reproduksi manusia adalah memuaskan dan dilaksanakan mengikut kemampuan agensi. Bagaimanapun, perkara berikut perlu diberikan perhatian sewajarnya :-

- Perkhidmatan rawatan infertiliti dan perkhidmatan kaunseling psikoseksual hanya tertumpu di Ibu Pejabat sahaja;
- Klinik di negeri hanya menjalankan perkhidmatan asas perancang keluarga seperti bekalan kontraseptif, pemasangan dan pemeriksaan alat dalam rahim serta implan, pemeriksaan untuk *pap smear*, pemeriksaan untuk payudara, kaunseling serta aktiviti kemasyarakatan;
- Mengurangkan masa temu janji untuk berjumpa Pegawai Perubatan; dan
- Aktiviti kemasyarakatan dikaji semula supaya selaras dengan objektif program.

14.4.2.3 Penggunaan Kemudahan Dan Peralatan

Bagi memastikan program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan serta mampu memenuhi kehendak pelanggan, peralatan yang lengkap dan mencukupi adalah diperlukan di Pusat Kepakaran, klinik, makmal serta dewan bedah. Semakan Audit menunjukkan :-

a. Bangunan

Lembaga mempunyai 53 buah klinik tetap dan 22 buah klinik bergerak yang hanya memberi perkhidmatan di Semenanjung Malaysia. Bagaimanapun, adalah didapati 3 daripada 53 klinik tetap tersebut telah ditutup iaitu Klinik Bagan Serai Perak, Klinik Jerantut Pahang dan Klinik Kemaman Terengganu kerana ketiadaan staf untuk bertugas di klinik berkenaan.

Pihak Audit mendapati 17 bangunan/klinik Lembaga terletak dalam kawasan Kementerian Kesihatan. Kemungkinan pihak Lembaga diminta mengosongkan kawasan tersebut sekiranya Kementerian Kesihatan bercadang untuk menjalankan kerja naik taraf. Hasil daripada lawatan Audit mendapati :-

i. Bangunan klinik terletak dalam kawasan Kementerian Kesihatan

Pihak Audit mendapati kebanyakan bangunan klinik Lembaga di negeri dan daerah dibiayai oleh Bank Dunia di mana bangunan tersebut telah dibina dalam kawasan Kementerian Kesihatan. Pembinaan bangunan tersebut adalah untuk kegunaan Lembaga Perancang Keluarga Negara. Oleh itu, tidak timbul masalah untuk mengosongkan bangunan tersebut kerana tujuan asal penubuhan adalah untuk Lembaga. **Pihak Audit berpendapat isu bangunan klinik dalam kawasan Kementerian Kesihatan ini perlu diselesaikan segera. Pihak Lembaga perlu meneliti semula dokumen kontrak bagi mengesahkan status bangunan klinik Lembaga.**

Namun begitu, semakan mendapati bangunan klinik di negeri telah diserahkan sepenuhnya kepada pihak Kementerian Kesihatan iaitu di Kota Bharu seperti di **Gambar 51** dan Kemaman. Sebahagian lagi telah digunakan bersama dengan pihak Kementerian Kesihatan seperti di Klinik Muar seperti di **Gambar 52** dan Kota Tinggi. Lawatan Audit menunjukkan Lembaga hanya menduduki satu pertiga dari kawasan di Klinik Muar manakala selebihnya digunakan oleh Kementerian Kesihatan (Hospital Muar) bagi rawatan fisioterapi. Klinik di Kota Tinggi pula digunakan satu pertiga oleh Kementerian Kesihatan (Pejabat Kesihatan) bagi tujuan pemulihan kanak-kanak istimewa.

GAMBAR 51



***Bekas Bangunan Klinik Lembaga
Di Kota Bharu***

GAMBAR 52



***Bangunan Klinik Lembaga Di Muar
Yang Diguna Bersama
Kementerian Kesihatan
(Hospital Muar)***

Ketiadaan staf Lembaga di klinik tersebut adalah faktor yang dikenal pasti menyebabkan keadaan ini berlaku. Contohnya, Klinik Muar hanya mempunyai seorang Pegawai Luar yang tidak boleh menjalankan perkhidmatan klinikal. Selain itu, tindakan membenarkan penggunaan sebahagian bangunan klinik menyebabkan pengambilan sepenuhnya oleh pihak Kementerian. Keadaan ini mengakibatkan keberkesanan melaksanakan program perkhidmatan reproduksi terjejas sedangkan permintaan dari orang ramai semakin meningkat dan tidak mampu dipenuhi oleh Kementerian Kesihatan yang lebih memberi tumpuan kepada kes kesihatan yang lebih serius.

ii. Keadaan fizikal klinik

• Ibu Pejabat

Klinik di Ibu Pejabat berada dalam keadaan yang amat memuaskan dan mampu memberi keselesaan kepada penerima rawatan contohnya, Klinik Nur Sejahtera seperti di **Gambar 53** yang berkonsepkan *Wellness Clinic*.

GAMBAR 53



Klinik Nur Sejahtera di Ibu Pejabat Lembaga

- **Klinik di Negeri**

Lawatan Audit ke 17 buah klinik negeri mendapati bangunan klinik berada dalam keadaan yang baik serta berwajah baru dengan penggunaan warna yang seragam. Kerja pembaikan telah dilakukan pada tahun 2001.

iii. **Ruang bangunan klinik**

- Arahan mengosongkan bangunan klinik di Kota Bahru yang berada dalam kawasan Kementerian Kesihatan telah menyebabkan Lembaga mengambil keputusan untuk menyewa bangunan bagi klinik dan Unit Pentadbiran. Klinik yang disewa di Jalan Maju adalah didapati agak sempit bagi menampung 13 anggota klinik dan pelanggan. Begitu juga di Unit Pentadbiran di mana rumah kedai dua tingkat yang disewa di Jalan Sultan Yahya belum mencukupi untuk menyediakan keperluan makmal, bilik latihan, bilik kaunselor dan bilik pegawai luar. Makmal Sitologi berada dalam keadaan yang sempit dan tidak sesuai kerana menggunakan ruang pejabat tanpa diubahsuai mengikut keperluan yang sepatutnya bagi sebuah makmal. **Keadaan makmal wajar diberi perhatian memandangkan makmal ini turut menerima slaid bagi pemeriksaan *pap smear* dari klinik Lembaga di Terengganu selain Kelantan .**
- Ruang klinik di Kargar adalah sempit memandangkan hanya bahagian bawah bangunan 2 tingkat digunakan

bagi Unit Pentadbiran dan klinik. Keadaan ini tidak seperti klinik di negeri lain di mana Pusat Pentadbiran Negeri mempunyai bangunan yang berlainan dengan bangunan klinik. **Adalah disyorkan agar pihak Lembaga dapat mengasingkan kedua unit berkenaan bagi memberi keselesaan kepada anggota Lembaga memandangkan keperluan semasa semakin meningkat dengan pertambahan seorang Kaunselor.** Bilik latihan yang turut digunakan sebagai bilik mesyuarat terpaksa diubahsuai bagi menempatkan pegawai luar bagi memberi ruang yang lebih privasi kepada Kaunselor.

- Ada juga klinik yang mempunyai kawasan yang selesa tetapi hanya mempunyai seorang kakitangan yang bertugas seperti di Baling. Bangunan 2 tingkat yang dibeli telah dilengkapi dengan bilik latihan dan beberapa bilik lain yang masih belum digunakan sepenuhnya kerana tidak mempunyai perjawatan yang secukupnya bagi menjalankan perkhidmatan. Keadaan ini sepatutnya tidak berlaku sekiranya perancangan dibuat dengan teliti.
- Aspek keselamatan wajar diberi perhatian dan dipertingkatkan terutama bagi bangunan yang dikongsi bersama dengan pihak Kementerian Kesihatan Malaysia kerana kunci utama dipegang oleh kedua pihak.

b. Peralatan Dan Bekalan Perubatan

Bagi tempoh 3 tahun iaitu tahun 2001 hingga 2003 Lembaga telah mampu menyediakan peralatan dan bekalan perubatan dengan memuaskan. Perbelanjaan bagi menyediakan peralatan dan mendapatkan bekalan perubatan menjadi perbelanjaan yang tertinggi di Lembaga iaitu RM409,793 bagi tahun 2001, sejumlah RM84,518 bagi tahun 2002 dan sejumlah RM1.32 juta bagi tahun 2003. Bagaimanapun, lawatan yang dibuat ke 17 klinik negeri menunjukkan negeri masih memerlukan peralatan baru sebagai tambahan terutama dalam menjalankan tugas harian. Antaranya adalah *Speculum Cusco*, *Forcep Spounge* dan *Uterine sound*. Adalah disyorkan agar peralatan *sterilizer* ditukar kepada

penggunaan *autoclave* di mana peralatan ini lebih mudah dan moden.

Sistem komputer yang terkini perlu dibekalkan terutama di Pusat Kepakaran di Ibu Pejabat yang menjadi pusat utama menjalankan perkhidmatan bersesuaian dengan pelanggannya yang ramai. Pihak Audit mendapati perisian komputer *Clinical Management System* yang digunakan di kaunter klinik sedang dalam proses penambahbaikan dari versi lama ke versi baru dan proses integrasi.

c. Kemudahan Lain

Perkhidmatan makmal merupakan antara perkhidmatan sokongan yang amat penting bagi menentukan kelicinan bagi rawatan sesuatu kes. Bagaimanapun, perkhidmatan ini hanya diadakan di Pusat Kepakaran dan satu makmal Sitologi di Kota Bharu. Sepanjang tahun 2001 hingga bulan September 2003 sebanyak 80,461 ujian telah dikendalikan oleh makmal biologi reproduktif. Prestasi Perkhidmatan Makmal bagi tahun 2001 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 110
PRESTASI PERKHIDMATAN MAKMAL BAGI TAHUN 2001
HINGGA BULAN SEPTEMBER 2003

JENIS/BIDANG	BILANGAN UJIAN			JUMLAH
	2001	2002	2003	
Genetik	762	874	550	2,186
Mikrobiologi	955	1,062	787	2,804
Andrologi	1,026	1,197	811	3,034
Embriologi	1,875	1,521	648	4,044
Biokimia	2,928	2,428	1,969	7,325
Hematologi	3,396	1,768	9,748	14,912
Sitologi	13,224	11,644	12,101	36,969
Endokrinologi	4,557	3,372	1,258	9,187
JUMLAH	28,723	23,866	27,872	80,461

i. Analisis menunjukkan jumlah ujian yang diterima mencatatkan penurunan iaitu 28,723 ujian bagi tahun 2001 menjadi 27,872 pada tahun 2003. Antara faktor utama penurunan ini adalah seperti berikut :-

- Dua kakitangan meletakkan jawatan bagi makmal biokimia serta 2 Pegawai Sains dari makmal biokimia dan makmal embriologi melanjutkan program ijazah lanjutan;

- Daripada 19 jawatan Pembantu Makmal hanya 15 jawatan sahaja diisi dengan 2 anggota cuti belajar; dan
 - Ujian darah di peringkat negeri telah dihantar kepada pihak swasta kerana ia lebih menjimatkan memandangkan kos penghantaran yang tinggi jika dihantar ke Ibu Pejabat dan dalam keadaan keputusan ingin diketahui awal.
- ii. Lembaga juga menyediakan perkhidmatan makmal genetik kepada 44 hospital kerajaan dan 39 klinik swasta. Selain daripada Lembaga, perkhidmatan ini juga ditawarkan di Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia dan Subang Jaya Medical Centre dengan caj antara RM200 hingga RM660 setiap kes. Bagaimanapun, Lembaga hanya mengenakan caj RM50 sahaja. Memandangkan perkhidmatan ini mendapat permintaan yang tinggi dan berpotensi menjana pendapatan, adalah disyorkan agar bayaran dikaji semula mengikut keadaan semasa. Semakan Audit selanjutnya mendapati :-
- Sejumlah 336 temujanji ujian analisis kromosom yang diterima pada bulan Oktober 2003, hanya akan dapat dijalankan antara bulan Januari hingga pertengahan bulan April 2004.
 - Penetapan norma kerja Pembantu Makmal adalah tinggi kerana tidak mengambilkira masa yang diperuntukkan bagi urusan pentadbiran. Namun begitu dengan adanya komitmen yang tinggi, semua Pembantu Makmal ini mampu mencapai norma tersebut di samping menjaga kualiti hasil.
- iii. Selain daripada makmal, Lembaga juga mempunyai sebuah dewan bedah dan satu wad harian bagi pelanggan yang menjalani pembedahan iaitu di Ibu Pejabat. Di peringkat negeri pula hanya terdapat sebuah Pusat Kepakaran diwujudkan iaitu di Johor. Pusat Kepakaran ini telah dilengkapi dengan peralatan dan kemudahan klinik seperti *Universal Oven, Medical Examination Light, Automatic Blood Pressure Monitor, ECG Machine, Laboratory Refrigerator, Pharmaceutical Refrigerator, Operating Table Services, Electrohydraulic System, Instrument Trolley, Hospital Stretcher Table, Anaesthesia Machine with*

Ventilator, Ultrasound Diagnostic Scanner, Digital Camera Processor dan lain-lain seperti di **Gambar 54**. Peralatan dan kemudahan ini ditempatkan di dewan bedah, wad harian dan Makmal Embriologi dan Adrologi. Peralatan yang bernilai RM507,240 telah diterima antara bulan April hingga Disember 2003.

GAMBAR 54



***Peralatan Dan Kemudahan Di Dewan Bedah
Pusat Kepakaran Reproduksi Manusia Johor Bahru***

Kemudahan dan peralatan ini bertujuan bagi memulakan perkhidmatan infertiliti yang julung kali ditawarkan di klinik Lembaga di negeri. Sehingga tarikh lawatan pada awal bulan Disember 2003, perkhidmatan tersebut masih belum dimulakan kerana masalah pengisian perjawatan. Lembaga perlu mengambil kira aspek ekonomi di mana perlu menanggung kos penyelenggaraan walaupun peralatan belum digunakan serta kos latihan bagi melatih semula anggota menggunakan peralatan berkenaan.

Pada pandangan Audit, Lembaga telah mewujudkan keperluan dan kemudahan asas di klinik negeri bagi menawarkan perkhidmatan perancang keluarga. Perkhidmatan kesihatan reproduktif yang lengkap hanya ditawarkan di peringkat Ibu Pejabat sahaja kerana ia mempunyai permintaan yang lebih tinggi berbanding di kawasan luar bandar. Sebagai strategi jangka panjang, pembinaan Kompleks KASIH Keluarga menunjukkan usaha positif yang telah diambil oleh Lembaga ke arah menyediakan perkhidmatan kesihatan reproduktif yang menyeluruh di peringkat negeri. Namun begitu, Kompleks KASIH Keluarga Shah Alam masih belum beroperasi sepenuhnya kerana menghadapi masalah kekurangan tenaga kerja yang kritikal bagi menggerakkan perkhidmatan.

14.4.2.4 Pematuhan Kepada Prosedur Kerja

a. Garis Panduan Yang Digunakan

Pihak Audit mendapati garis panduan yang diguna pakai di peringkat Ibu Pejabat dan di klinik negeri adalah mengikut kesesuaian pelanggan dan kes. Pematuhan terhadap garis panduan dan prosedur ini akan dipantau oleh pegawai dari Pusat Kepakaran Ibu Pejabat melalui lawatan yang ditetapkan.

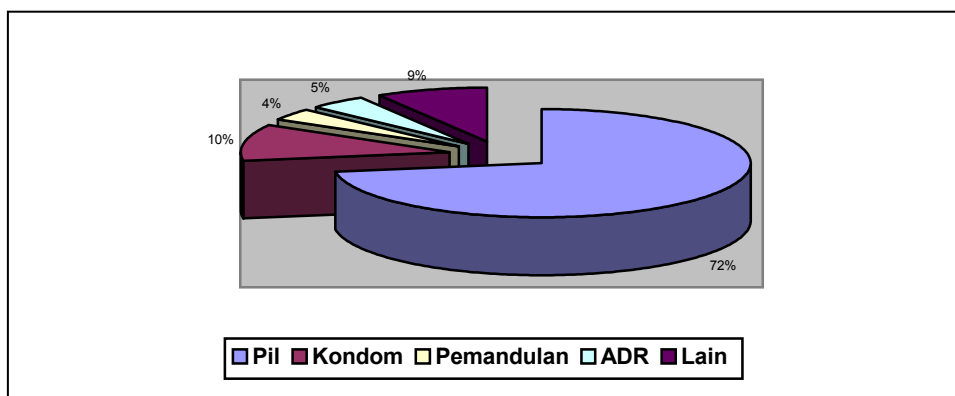
Bagi memastikan Lembaga sentiasa melaksanakan kaedah rawatan dan prosedur terkini, pegawai perubatan telah dihantar untuk mengikuti seminar atau persidangan. Antara seminar dan persidangan yang diikuti termasuklah Persidangan Antarabangsa Kawalan Kanser Pangkal Rahim, *Global Leadership Development Program in Reproductive Health – Course on Adolescent Sexual and Reproductive Health*, *International Meeting Of The Society For The Advancement Of Reproductive Care* mengenai penemuan terkini kaedah perancang keluarga, Persidangan *Asian Women Parliamentarians And Ministers Meeting On Empowerment Of Women* yang memberi tumpuan kepada isu kependudukan, kesihatan reproduktif dan perancang keluarga dan sebagainya.

b. Prestasi Kaedah Rawatan Mengikut Aktiviti

i. Pencapaian Kaedah Rawatan Perancang Keluarga

Pil masih kekal menjadi kaedah pilihan pertama dan diikuti oleh penggunaan kondom dan alat dalam rahim. Pemilihan kaedah kontraseptif di kalangan penerima baru pada tahun 2003 adalah seperti di carta berikut :-

CARTA 29
PRESTASI KAEDAH PERANCANG KELUARGA BAGI PENERIMA BARU
PADA TAHUN 2003



Nota: ADR adalah singkatan Alat Dalam Rahim

ii. Pencapaian Kaedah Rawatan Infertiliti/Andrologi

Bagi kaedah rawatan infertiliti, sejumlah 3,074 kes telah menjalankan prosedur *intrauterine insemination* manakala 198 perlu menjalani program *in vitrofertilization* dan 104 kes dalam program *Intracytoplasmic Sperm Injection*. Dalam program IVF ini, ada 17 kes berjaya hamil tetapi ICSI belum lagi menunjukkan hasil. Manakala bagi program IUI sebanyak 178 kes berjaya hamil dan 187 kes kehamilan lagi adalah dari kaedah lain. Kaedah rawatan *Gamete Intrafallopian Transfer* telah tidak dipraktikkan lagi berikutan perubahan teknologi yang lebih berkesan dan terkini. Butiran prestasi perkhidmatan mengatasi infertiliti adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 111
PENCAPAIAN PERKHIDMATAN RAWATAN INFERTILITI TAHUN 2001 HINGGA 2003

Jenis/ Tahun	Perkhidmatan Andrologi		Bilangan Kes Infertiliti		Kes Yang Menjalani Prosedur Bantuan Konsepsi								Lain- lain	Jum. Kes Hamil
					IUI		GIFT		IVF		ICSI			
	Baru	Susulan	Baru	Susulan	Bil. Kes	Berjaya Hamil	Bil. Kes	Berjaya Hamil	Bil. Kes	Berjaya Hamil	Bil. Kes	Berjaya Hamil		
2001	28	51	697	9,409	1,172	59	-	-	107	5	47	-	61	125
2002	49	49	891	8,851	1,186	71	1	-	45	10	47	-	71	152
2003	37	32	993	6,928	716	48	-	-	46	2	10	-	55	105
JUMLAH	114	132	2,581	25,188	3,074	178	1	-	198	17	104	-	187	382

Bagi perkhidmatan andrologi sebanyak 114 kes baru dan 132 kes susulan dari tahun 2001 hingga bulan September 2003 telah dirujuk ke Lembaga. Daripada jumlah tersebut sebanyak 20 kes telah dirujuk ke Hospital Kuala Lumpur untuk menjalani pembedahan seperti *testicular biopsy* dan *varicocele ligation*.

iii. Pencapaian Rawatan Menopaus, Perkhidmatan Pengurusan Kaunseling Dan Penyaringan Kanser Reproduksi

Melalui perkhidmatan yang diberikan, pelanggan Lembaga boleh mendapatkan rawatan secara kaunseling atau diberi ubat. Berikut adalah analisis pencapaian dari sesi kaunseling dan rawatan yang diberikan :-

- Kaedah rawatan kaunseling dan perkhidmatan terapi penggantian hormon mendapat sambutan yang baik di kalangan penerima menapous. Peningkatan bilangan kes penerima baru dari 104 kes pada 2001 menjadi 152 kes pada 2003 adalah berikutan penyediaan perkhidmatan ini di kompleks KASIH Shah Alam dan di beberapa negeri.
- Perkhidmatan pengurusan kaunseling psikoseksual oleh pegawai perubatan yang berpengalaman berjaya mengendalikan beberapa kes sakit tuan yang lazimnya berhubung dengan organ reproduktif lelaki. Kejayaan rawatan ini terbukti dengan peningkatan kes dari tahun ke tahun. Peningkatan kes ini menunjukkan rawatan kaunseling yang ditawarkan ini turut berperanan dalam meningkatkan keharmonian rumahtangga dan taraf kesihatan reproduktif secara keseluruhan.
- Kaedah rawatan penyaringan kanser reproduktif meliputi :-
 - Perkhidmatan *pap smear* pada tahun 2003 menunjukkan peningkatan seramai 19,958 orang wanita telah menjalani saringan bagi mengesan kanser serviks dan infeksi saluran reproduktif berbanding dengan 18,414 orang wanita pada tahun 2001 dan 15,133 orang wanita pada tahun 2002.

Keputusan *pap smear* menunjukkan sebanyak 152 kes daripada jumlah keseluruhan 53,505 orang wanita adalah abnormal. Kes abnormal ini dirujuk untuk pemeriksaan kolposkopi atau terus ke pakar *Obstetrics & Gynaecology* hospital untuk rawatan lanjutan.

- Pada tahun 2001 hingga 2003 sejumlah 30 kes baru dan 132 kes susulan telah menghadiri klinik kolposkopi di Ibu Pejabat. Daripada jumlah ini, 5 kes telah dirujuk kepada pakar *Obstetrics & Gynaecology* hospital kerajaan untuk rawatan susulan.
- Pemeriksaan payudara merupakan suatu rutin bagi setiap kes yang menerima rawatan di klinik Lembaga. Pada tahun 2002 hingga 2003, sejumlah 64,949 pemeriksaan telah dijalankan di samping memberi tunjuk ajar pemeriksaan sendiri payudara dan menasihatkan pelanggan Lembaga melakukannya sendiri di rumah secara berkala setiap bulan. Sebanyak 460 kes pada tahun 2001 hingga 2003 dikesan mempunyai ketulan dan abnormaliti. Kesemua kes telah dirujuk ke hospital untuk pengesahan diagnosis dan tindakan susulan.
- Pemeriksaan Sendiri Testikular baru diperkenalkan di Lembaga bagi memberi kesedaran dan menggalakkan penyertaan kaum lelaki dalam penjagaan kesihatan reproduktif. Setakat ini ia dijalankan di klinik Ipoh secara perintis untuk mengesan kanser testis. Kelewatan untuk mengesan dalam tempoh sekurang-kurangnya 16 minggu akan memberi kemudahan dan boleh memendekkan jangka hayat seseorang. Pada tahun 2002 seramai 182 orang lelaki telah menjalani pemeriksaan dengan 2 kes abnormal dan telah dirujuk ke hospital kerajaan. Pada tahun 2003 ada 23 kes baru tetapi tiada kes abnormal dikesan.

Pada pandangan Audit, Lembaga telah berjaya menawarkan pelbagai kaedah rawatan bagi setiap perkhidmatan dalam program reproduksi

manusia berbanding agensi lain. Tiada satu kaedah yang boleh ditetapkan untuk sesuatu perkhidmatan kerana penggunaan kaedah rawatan bagi seseorang penerima adalah berbeza disebabkan tahap kesihatan dan kesuburan individu tersendiri. Lembaga telah menjalankan penyelidikan terlebih dahulu sebelum sesuatu kaedah atau ubatan digunakan dengan selamat.

c. Bayaran Yang Dikenakan

Bayaran yang dikenakan hendaklah berpatutan serta tidak membebankan pelanggan mahupun Lembaga. Semakan Audit menunjukkan beberapa bayaran yang dikenakan adalah kurang daripada kos yang ditanggung oleh Lembaga. Memandangkan Lembaga adalah sebuah badan yang bukan bermotifkan keuntungan, maka bayaran yang dikenakan adalah di tahap paling minimum. Kadar yang dikenakan juga tidak pernah disemak semula sejak tahun 1988. Ini mengakibatkan Lembaga terpaksa menanggung sebahagian daripada kos yang terlibat. Dari temu bual yang dibuat adalah didapati kadar ini telah disemak semula dan kini sedang dikaji di peringkat Kementerian Pembangunan Wanita Dan Keluarga sebelum diwartakan.

i. Bayaran Perkhidmatan Perancang Keluarga

Lembaga hanya memilih 4 jenis pil yang terbaik untuk kegunaan pelanggan. Pil tersebut akan dijual secara paket mengikut keperluan. Pihak Audit berpendapat caj yang dikenakan bagi sesetengah ubat adalah jauh lebih rendah daripada kos yang ditanggung oleh Lembaga serta caj yang dikenakan oleh pihak swasta. Kadar bayaran bagi rawatan perancang keluarga yang disediakan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 112
KADAR BAYARAN RAWATAN PERANCANG KELUARGA

KAEDAH UBATAN YANG DIGUNAKAN	KOS SEPAKET (RM)	BAYARAN YANG DIKENAKAN (RM)	CAJ OLEH SWASTA ATAU FARMASI (RM)
Pil -Neordette	0.77	}	}
-Regividon	0.89	} 1.50	} 6.00 – 8.00
-Mavuelon	1.48	}	}
-Neoriday	8.68	}	}
Kondom	1.37 se kotak	1.20	3.00
Alat Dalam Rahim	14.25	5.00	25.00 – 30.00
Suntikan	13.00	4.00	20.00
Implan	127.00	150.00	300.00 – 320.00
Pemandulan Lelaki	-	50.00	300.00
Pemandulan Perempuan	-	200.00	500.00

ii. Bayaran Perkhidmatan Rawatan Infertiliti

Rawatan untuk infertiliti ini adalah tinggi kerana ia melibatkan percubaan yang berkali-kali, ubat fertiliti, bahan gunahabis dan makmal serta peralatan yang canggih dan terkini. Kos rawatan infertiliti adalah dianggarkan antara RM5,000 hingga RM6,000 bagi satu *cycle* rawatan tertakluk kepada ubat yang diberikan dan jangka masa rawatan. Dari temu bual dengan penerima perkhidmatan ini, bayaran yang dikenakan oleh klinik swasta adalah tinggi iaitu 4 hingga 5 kali ganda daripada yang dikenakan oleh Lembaga. Selain daripada klinik swasta, hanya Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia dan Lembaga sahaja yang mengendalikan perkhidmatan mengatasi infertiliti hingga ke peringkat akhir.

iii. Bayaran Perkhidmatan Menopaus, Kaunseling Psikoseksual Dan Penyaringan Kanser Reproduksi

Bagi perkhidmatan menopaus, beberapa jenis ubat telah dipilih sesuai dengan kehendak pelanggan. Adalah didapati Lembaga hanya mengambil keuntungan RM1.50 untuk setiap jenis ubat. Bagaimanapun, bayaran yang dikenakan oleh pihak swasta adalah 2 kali ganda daripada bayaran oleh Lembaga. Kadar bayaran rawatan menopaus adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 113
KADAR BAYARAN RAWATAN MENOPAUS

JENIS UBAT YANG DIGUNAKAN	KOS TERLIBAT (RM)	BAYARAN YANG DIKENAKAN (RM)	CAJ OLEH SWASTA (RM)
Livial	69.00	70.50	120.00
Kliogest	34.00	35.50	50.00
Plentiva	32.00	33.50	50.00
Premeelle	34.70	36.20	50.00
Premanine	13.50	15.00	30.00
Progyluton	24.00	25.50	50.00

- Perkhidmatan pengurusan kaunseling psikoseksual diberikan percuma dan dikenakan bayaran pendaftaran berjumlah RM25.00 dan ditambah kos ubatan sekiranya perlu.
- Bagi perkhidmatan penyaringan kanser reproduktif pula, Lembaga mengenakan bayaran RM3.00 untuk pemeriksaan *pap smear* bagi pelanggan dan RM5.00 bagi bukan pelanggan. Perkhidmatan ini diberikan secara percuma semasa kempen diadakan. Bagaimanapun, perkhidmatan ini dikenakan RM50.00 di klinik swasta.
- Bagi perkhidmatan kolposkopi bayaran RM50.00 akan dikenakan berbanding RM300.00 di klinik swasta manakala pemeriksaan payudara diberi secara percuma berbanding RM15.00 di klinik swasta.

Pada pandangan Audit, tindakan Lembaga menyemak semula bayaran yang dikenakan adalah satu tindakan yang wajar memandangkan kadar bayaran tersebut telah digunakan sejak tahun 1988. Ini penting bagi mengelakkan Lembaga terpaksa menanggung beban peningkatan kos pembelian berbanding bayaran yang dikenakan kepada pelanggan.

d. Promosi

Aktiviti promosi penting dalam usaha memperkenalkan Lembaga dan program yang dianjurkan. Justeru itu, aktiviti promosi di Lembaga dilaksanakan secara menyeluruh bagi semua program dan tidak terhad kepada Program Reproduksi Manusia sahaja.

Antara promosi yang dijalankan sepanjang tahun 2001 sehingga 2003 termasuklah :-

- Mengadakan 24 sidang media pada tahun 2002 hingga 2003 sempena majlis tertentu seperti Majlis Perasmian Utamakan Keluarga : Semakin Hari Semakin Sayang;
- Wawancara di media elektronik yang dijalankan sebanyak 24 sesi pada tahun 2002 dan 2003;
- Lawatan delegasi dari dalam dan luar negara turut membantu mempromosikan Lembaga seperti lawatan delegasi dari Vietnam, Brunei dan Republik Indonesia;
- Penerbitan buletin KASIH Keluarga yang dibuat dan telah dikeluarkan 2 bulan sekali pada tahun 2001 dan 2002. Bagaimanapun, pada tahun 2003, penerbitan KASIH keluarga tidak dikeluarkan; dan
- Sebanyak 96 pameran kesihatan reproduktif telah diadakan pada tahun 2001 hingga bulan September 2003 seperti pameran di Majlis Pelancaran Sambutan Hari Ibu, Majlis Pelancaran Nur Sejahtera dan lainnya.

Pada pandangan Audit, promosi yang dilaksanakan adalah memuaskan. Bagaimanapun, penerbitan buletin KASIH Keluarga sepatutnya diteruskan. Bagi memantapkan buletin tersebut, maklum balas daripada orang awam dan pakar akademik perlu diambil kira bagi memberi maklumat dan anjakan fikiran kepada masyarakat umum.

14.4.2.5 Guna Tenaga Dan Pembangunan Staf

a. Guna Tenaga

Bagi melaksanakan program reproduksi manusia dengan cekap dan berkesan, sumber tenaga manusia hendaklah mencukupi, berkelayakan dan berpengalaman bagi mengendalikan kes yang dirujuk kepada Lembaga. Semakan Audit menunjukkan daripada 1,157 jawatan yang diluluskan, 636 (55%) jawatan adalah yang terlibat secara langsung dengan program reproduksi manusia. Bagaimanapun, hanya 310 (48.7%) daripada jawatan tersebut diisi manakala 326 (51.3 %) masih kosong. Berdasarkan 636 jawatan yang diluluskan, analisis telah dibuat terhadap 532 jawatan penting yang mana kekosongannya adalah kritikal. Butiran adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 114
KEKOSONGAN JAWATAN PENTING MENGIKUT JAWATAN DAN GRED
PADA BULAN DISEMBER 2003

NAMA JAWATAN	DILULUS	DIISI	KEKOSONGAN	% KEKOSONGAN
Pegawai Perubatan				
U47/U48	6	5	1	16.7
U41	7	2	5	71.4
Pegawai Farmasi U41	1	0	1	100.0
Jururawat				
U32	50	30	20	40.0
U29	86	39	47	54.7
U14	8	6	2	25.0
U11	97	8	89	91.8
Pembantu Farmasi U29	1	0	1	100
Pembantu Makmal C17	33	14	19	57.6
Pembantu Pembangunan Keluarga				
S14	9	4	5	55.6
S11	234	115	119	50.9
JUMLAH	532	223	309	57.9

Antara sebab kekosongan yang ketara adalah kerana pengambilan jawatan telah dibekukan sementara waktu oleh Jabatan Perkhidmatan Awam dengan alasan Lembaga akan ditutup dan jawatan dijumudkan. Jawatan hanya diisi melalui pengambilan secara kontrak sehingga tahun 1999. Selepas tahun 1999, tawaran beberapa jawatan telah dibuat tetapi tidak mendapat sambutan kerana gaji yang ditawarkan adalah rendah berbanding dengan sektor swasta, tidak mempunyai pelajar tajaan dan calon tidak mendapat pelepasan Kementerian Kesihatan.

i. Bagi melaksanakan Program Reproduksi Manusia, 2 jawatan penting yang diperlukan ialah jawatan Pegawai Perubatan dan Jururawat. Manakala jawatan Pembantu Pembangunan Keluarga pada asalnya diwujudkan bersesuaian dengan perkhidmatan perancang keluarga. Analisis yang telah dibuat terhadap kekosongan menunjukkan :-

- Ada 3 sesi temu duga bagi pengambilan Pegawai Perubatan telah diadakan dengan pengisian 4 orang Pegawai Perubatan. Pihak Audit mendapati kebanyakan pengambilan Pegawai Perubatan dibuat secara kontrak. Sepanjang tahun 2001 hingga 2003 sebanyak 5 Pegawai Perubatan telah menamatkan perkhidmatan di Lembaga dan telah membuka klinik persendirian atau

bekerja dengan klinik swasta yang menawarkan gaji yang tinggi. Secara purata, tempoh perkhidmatan mereka di Lembaga adalah antara 2 hingga 4 tahun sahaja.

- Ada 3 kali sesi temu duga bagi jawatan Jururawat telah diadakan sepanjang tahun 2002 dan 2003 dengan hanya 27 pengisian berbanding 47 kekosongan.
 - Jawatan Pembantu Pembangunan Keluarga gred S14 dan S11 adalah jawatan yang dijumudkan. Daripada 243 jawatan yang dilulus, 224 telah dikosongkan akibat persaraan dan kekosongan tersebut tidak akan diisi. Walaupun tugas Pembantu Pembangunan Keluarga terhad namun perkhidmatan mereka diperlukan bagi membantu Jururawat atau Pegawai Perubatan yang bertugas.
- ii. Klinik Baling, Pontian, Raub dan Bentong hanya mempunyai seorang Pembantu Pembangunan Keluarga. Klinik Kota Tinggi dan Jelevu pula hanya mempunyai seorang Jururawat manakala di klinik Muar hanya ada seorang Pegawai Luar.
- iii. Lawatan Audit telah dijalankan di 5 buah negeri iaitu Johor, Terengganu, Kelantan, Kedah dan Perlis menunjukkan :-
- Setiap negeri mempunyai Unit Pentadbiran Negeri yang berpusat di ibu negeri yang diketuai oleh seorang Pengarah Negeri kecuali Perlis yang dikelola oleh Pengarah Negeri Kedah. Adalah disyorkan agar jawatan Pengarah Negeri diwujudkan di Perlis supaya tumpuan boleh diberikan bagi program yang dilaksanakan.
 - Daripada 5 negeri tersebut hanya Johor dan Kedah mempunyai seorang Kaunselor bagi memberi perkhidmatan kaunseling kepada pelanggan Lembaga.

Kesan daripada kekurangan staf terutama Pegawai Perubatan dan Jururawat menyebabkan Lembaga tidak dapat memberikan perkhidmatan yang sepatutnya dijalankan di klinik, menerima bilangan pelanggan yang terhad sedangkan permintaan adalah

tinggi serta mengambil masa yang panjang bagi mendapatkan rawatan permulaan infertiliti.

Sebagai langkah mengatasi kekurangan staf seramai 46 orang Pegawai Perubatan sambilan (bukan pakar) yang memberikan perkhidmatan di negeri dan 15 Pegawai Perubatan (pakar) dari Kementerian Kesihatan dan swasta telah diambil bekerja di Pusat Kepakaran dan juga di negeri.

Pihak Audit mendapati :-

- Pegawai Perubatan sambilan diperlukan terutamanya di negeri bagi memberikan perkhidmatan yang meliputi aspek perancang keluarga, masalah sakit puan, menopause dan lain-lain. Nisbah bagi 1 Pegawai Perubatan berbanding kes ialah 1 orang : 5-8 kes bagi satu sesi. Sejumlah 29,188 kes telah dikendalikan oleh Pegawai Perubatan sambilan (pakar dan bukan pakar) pada tahun 2001 hingga bulan September 2003 seperti di jadual berikut dan mengikut nisbah yang ditetapkan.

JADUAL 115
PRESTASI PERKHIDMATAN PEGAWAI PERUBATAN SAMBILAN
BAGI TAHUN 2001 SEHINGGA BULAN SEPTEMBER 2003

TAHUN	PRESTASI PERKHIDMATAN					JUMLAH KES
	SESI	PEGAWAI PERUBATAN (PAKAR)		PEGAWAI PERUBATAN (BUKAN PAKAR)		
		DOKTOR	KES	DOKTOR	KES	
2001	1,482	9	823	40	11,645	12,468
2002	1,654	10	754	46	11,674	12,428
2003	1,517	7	241	42	4,051	4,292
JUMLAH	4,653	26	1,818	128	27,370	29,188

- Di samping itu, analisis yang dibuat di 5 negeri yang dilawati menunjukkan sepanjang tahun 2003 iaitu sehingga tarikh lawatan pada bulan Disember 2003 mendapati seramai 15 orang Pegawai Perubatan sambilan (bukan pakar) telah memberikan khidmat kepada 3,000 kes dan 2 Pegawai Perubatan (pakar) dengan 55 kes melalui pelbagai perkhidmatan seperti perancang keluarga, menopause dan lain-lain perkhidmatan reproduksi manusia.

Maklumat di atas menunjukkan betapa pentingnya perkhidmatan Pegawai Perubatan bagi memenuhi permintaan pelanggan Lembaga. Ketiadaan Pegawai Perubatan tersebut akan

melumpuhkan perkhidmatan yang diberikan dalam program reproduksi manusia seperti masalah sakit puan, menopause, pemasangan alat dalam rahim dan perkhidmatan lain yang tidak dapat dilakukan oleh Jururawat.

Prestasi Pegawai Perubatan sambilan pada keseluruhannya adalah memuaskan. Komitmen dan kerjasama yang diberikan patut dipuji memandangkan perkhidmatan yang diberikan bukan berunsurkan kewangan semata-mata tetapi lebih kepada menunaikan tanggungjawab sosial kepada masyarakat. Bayaran di sektor swasta nyata lebih lumayan berbanding jumlah elaun yang diberikan kepada mereka iaitu RM50.00 sejam dan elaun perjalanan sejumlah RM5.00 sahaja.

iv. Selain daripada menjalankan aktiviti kemasyarakatan anjuran Lembaga, anggota Lembaga turut dibebankan dengan tugas tambahan yang diarahkan oleh Kementerian Pembangunan Wanita Dan Keluarga memandangkan Lembaga sendiri menghadapi masalah kekurangan staf. Kebanyakan program ini telah dilaksanakan pada bulan September hingga akhir tahun 2003 yang dijalankan secara bersama dengan Pejabat Pembangunan Wanita Negeri. Lembaga perlu mengendalikan program KASIH Keluarga dan Sambutan Hari Wanita daripada 4 program serangkai yang ditetapkan. Beban tugas tersebut adalah dari segi pentadbiran di mana pihak Lembaga menghadapi masalah dalam memproses pembayaran tuntutan kerana kebanyakan tuntutan yang dibuat tidak mengikut garis panduan operasi yang ditetapkan. Kesilapan yang dilakukan ini seterusnya menyumbang kepada kelewatan membuat pembayaran tuntutan. Selain itu, persiapan dan pelaksanaan sesuatu program yang melibatkan anggota klinik secara tidak langsung memberi kesan kepada perkhidmatan program yang ditawarkan. Adalah disarankan agar perkara ini diteliti supaya Lembaga dapat memberi fokus yang lebih terhadap aktiviti yang patut dilaksanakan.

b. Pembangunan Staf Dan Latihan

Kursus dan seminar sama ada di dalam atau luar negara telah diberikan kepada kakitangan klinikal di Pusat Kepakaran dan klinik negeri dalam usaha meningkatkan keupayaan dan

kemahiran bekerja. Pada tahun 2001 hingga 2003 semua kursus yang dirancang bagi anggota klinikal dapat dilaksanakan iaitu seramai 146 orang anggota klinikal dan bukan klinikal telah mengikuti 46 kursus jangka pendek dan 3 kursus jangka panjang. Antara kursus yang dihadiri termasuklah latihan amali bagi anggota klinikal dan makmal sebagai persediaan operasi Pusat Kepakaran Johor Bharu dan Ipoh, *Refresher Course On Family Planning*, Kursus *UNDP Initiative For An Effective Towards HIV/AIDS : Coaching Workshop* dan Persidangan Kesihatan Awam Ketiga. Manakala bagi kursus jangka panjang pula merupakan kursus bagi melanjutkan pelajaran ke ijazah lanjutan.

Pada pandangan Audit, Lembaga hendaklah mengkaji semula keperluan guna tenaga di peringkat negeri dan klinik. Pengambilan Pegawai Perubatan secara tetap di setiap negeri wajar dipertimbangkan bagi memberi perhatian sepenuh masa kepada perkhidmatan reproduksi manusia. Elaun perjalanan Pegawai Perubatan sambilan hendaklah dikaji semula agar tidak membebankan pegawai berkenaan.

14.4.2.6 Peruntukan Dan Perbelanjaan Program

- a. Sejumlah RM77.93 juta peruntukan telah diluluskan berbanding dengan jumlah yang dipohon iaitu RM99.52 juta bagi keseluruhan aktiviti di Lembaga bagi tahun 2001 hingga 2003. Peruntukan yang diluluskan bagi Program Reproduksi Manusia bagi tahun 2001 hingga 2003 adalah RM26.98 juta (35.5%) berbanding RM77.93 juta jumlah keseluruhan peruntukan Lembaga yang diluluskan. Semakan Audit menunjukkan peruntukan yang diluluskan untuk program ini adalah kurang sejumlah RM5.65 juta berbanding dengan jumlah yang dipohon iaitu RM32.63 juta. Pihak Audit berpendapat peruntukan yang dipohon dan dirancang telah mengambilkira aspek perjawatan, kemudahan dan peralatan serta aktiviti program. Bagaimanapun, peruntukan yang diluluskan adalah berkurangan berbanding dengan jumlah yang dipohon. Jumlah keseluruhan perbelanjaan menunjukkan Lembaga mengalami kekurangan yang ditampung dari Kumpulan Wang Lembaga. Maklumat mengenai peruntukan diluluskan dan perbelanjaan sebenar adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 116
PERUNTUKAN DILULUSKAN BERBANDING PERBELANJAAN SEBENAR

AKTIVITI BAGI	TAHUN	PERUNTUKAN DIPOHON (RM Juta)	PERUNTUKAN DILULUS (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM Juta)
Lembaga (Keseluruhan)	2001	23.14	24.14	30.19
	2002	34.68	24.61	34.52
	2003	41.70	29.18	37.62
JUMLAH		99.52	77.93	102.33
Program Reproduksi Manusia	2001	6.45	8.27	8.27
	2002	12.17	8.91	8.91
	2003	14.01	9.80	9.80
JUMLAH		32.63	26.98	26.98

- b. Semakan Audit menunjukkan perbelanjaan bagi program Reproduksi Manusia seperti perbelanjaan perkhidmatan dan bekalan, aset dan juga emolumen terpaksa dikurangkan atau dipindah peruntukan supaya tidak melebihi peruntukan yang diluluskan. Semakan terhadap perbelanjaan sebenar pada tahun 2001 hingga 2003 bagi program reproduksi manusia adalah berjumlah RM26.98 juta. Jumlah ini adalah sama dengan peruntukan yang diluluskan. Peruntukan Kumpulan Wang Lembaga telah dapat membantu Lembaga menampung kekurangan peruntukan yang diterima bagi memastikan program dapat diteruskan dan perkhidmatan dapat diberikan dengan seberapa boleh bagi memenuhi permintaan masyarakat yang semakin bertambah.
- c. Jualan kontraseptif sepanjang tahun 2001 hingga 2002 adalah berjumlah RM1.23 juta berbanding RM2.45 juta perbelanjaan bagi bekalan kontraseptif dan ubatan. Ini jelas menunjukkan Lembaga terpaksa menanggung sebahagian kos bekalan kontraseptif berbanding hasil yang dapat dikutip.

Pada pandangan Audit, pengurangan jumlah peruntukan yang diterima berbanding jumlah yang dipohon telah menyebabkan pengurangan dengan kadar yang sama dalam pengagihan peruntukan bagi setiap aktiviti Lembaga. Sebarang kurangan yang berlaku telah ditampung dengan menggunakan Kumpulan Wang Lembaga. Pihak Kementerian juga hendaklah mengkaji semula peruntukan yang diberi supaya program Lembaga yang berkonsepkan perkhidmatan sosial dan bukannya keuntungan dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan.

14.4.3 PEMANTAUAN

14.4.3.1 Pihak Audit mendapati tiada unit di peringkat Kementerian yang memantau perjalanan program ini secara khusus. Bagaimanapun, kemajuan program Lembaga dibentangkan untuk makluman Kementerian semasa Mesyuarat Pagi, Mesyuarat Pengurusan dan Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Dan Akaun di peringkat Kementerian. Manakala di peringkat Lembaga pula, Bahagian Perancangan, Penyelarasan Dan Pembangunan bertanggungjawab menjalankan pemantauan terhadap prestasi program. Bagaimanapun, daripada temu bual, adalah didapati Bahagian ini hanya mengumpul maklumat prestasi program di peringkat negeri serta Pusat Kepakaran dan menyediakannya sebagai laporan suku tahun dan tahunan untuk dibentangkan ke Lembaga.

14.4.3.2 Bagi aktiviti perancang keluarga, Lembaga sebagai penyelaras kepada program Perancang Keluarga Kebangsaan telah memberi tanggungjawab kepada Unit Pemantauan dan Penilaian di bawah Bahagian Kependudukan Lembaga untuk mengumpul data dari agensi lain dan seterusnya menyediakan laporan keseluruhan bagi aktiviti ini. Manakala bagi program *United Nations Population Fund*, lawatan pemantauan telah dibuat oleh Jawatankuasa Teknikal ke klinik Ipoh dan Shah Alam pada tahun 2003. Klinik lain yang dilawati ialah Pulau Pinang, Ipoh dan Kota Bharu.

14.4.3.3 Menurut Lembaga, ada satu Jawatankuasa Penasihat Dan Koordinasi Program Kesihatan Reproduksi. Bagaimanapun, Jawatankuasa ini bukanlah badan pemantau bagi program reproduksi manusia Lembaga tetapi sebaliknya memantau keseluruhan kesihatan reproduktif di Malaysia dengan Ketua Pengarah Lembaga sebagai Pengerusi. Pemantauan tersebut tidak meliputi semua aktiviti bagi program reproduksi manusia.

14.4.3.4 Alat pengukur yang baik mampu memberi gambaran sebenar prestasi sesebuah program yang meliputi semua aspek yang menyokong sesuatu program. Lembaga tidak mempunyai satu standard untuk mengukur kejayaan program yang dilaksananya. Ukuran prestasi yang dibuat terhadap data yang diperolehi daripada laporan suku tahun sebagai pengukur atau penanda aras. Data ini hanya menggambarkan sebahagian daripada kejayaan aktiviti kerana ia tidak dapat mewakili gambaran sebenar kejayaan sesebuah aktiviti.

Pada pandangan Audit, satu penanda aras perlu diwujudkan sebagai mekanisme yang mampu mengukur prestasi pencapaian sebenar program yang dilaksanakan.

14.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

14.5.1 Kajian Audit yang dijalankan mendapati Lembaga telah menyediakan perancangan yang baik dalam melaksanakan program reproduksi manusia. Program yang dijalankan telah dapat membantu masyarakat mengetahui betapa pentingnya penjagaan kesihatan reproduktif bagi melahirkan masyarakat yang cemerlang. Tahap perkhidmatan yang ditawarkan adalah memuaskan dan dapat dijalankan dengan cekap dengan menggunakan sumber yang ada. Bagaimanapun, program reproduksi manusia yang dijalankan di Ibu Pejabat perlu diperluaskan ke peringkat negeri bagi membolehkan perkhidmatan ini dinikmati oleh masyarakat secara keseluruhan.

14.5.2 Memandangkan program ini diperlukan bagi jangka panjang, Lembaga perlu segera mengatasi kekurangan jawatan terutama di peringkat negeri. Lembaga perlu mengkaji semula perjawatan yang ada di peringkat negeri dan juga di Pusat Kepakaran. Adalah disyorkan setiap negeri perlu mempunyai sekurang-kurangnya seorang Pegawai Perubatan Tetap, seorang Kaunselor dan seorang Jururawat di setiap klinik. Lembaga memaklumkan bahawa penstrukturan baru di peringkat Lembaga dan negeri telah diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam dan syor Audit telah diambil kira.

14.5.3 Kemudahan yang disediakan di klinik berada pada tahap yang baik dan dilengkapi dengan kemudahan asas termasuk alat penghawa dingin. Bagaimanapun, status bangunan klinik Lembaga yang berada dalam kawasan Kementerian Kesihatan masih belum jelas. Pihak Lembaga perlu meneliti semula dokumen kontrak bagi mengesahkan status bangunan klinik Lembaga dan isu ini perlu diselesaikan segera. Lembaga memaklumkan bahawa perkara ini sedang dibincangkan di peringkat Kementerian.

14.5.4 Bayaran yang dikenakan adalah lebih rendah daripada kos yang ditanggung oleh Lembaga dan bayaran yang dikenakan oleh klinik swasta. Tindakan menyemak semula kadar bayaran yang dikenakan oleh Lembaga merupakan satu langkah yang wajar dan kelulusannya perlu dipercepatkan bagi mengelakkan kos kewangan Lembaga. Selain itu, pengurangan peruntukan yang diterima berbanding yang dipohon menyebabkan Lembaga melaksanakan program terhad mengikut peruntukan yang diberi.

14.5.5 Pemantauan dan penilaian terhadap program reproduksi manusia hendaklah menyeluruh dan tidak hanya dibuat terhadap perkhidmatan perancang keluarga sahaja. Mengikut struktur baru Bahagian Reproduksi Manusia, satu unit baru iaitu Unit Pengurusan Kesihatan Reproduktif telah ditubuhkan untuk memantau dan menilai keberkesanan program Lembaga.

INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA

15. PENGURUSAN TANAH

15.1 LATAR BELAKANG

15.1.1 Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) telah ditubuhkan di bawah Akta MARDI 1969 dan mula beroperasi pada tahun 1971. MARDI ditubuhkan untuk membangun teknologi pertanian dan makanan melalui pelaksanaan aktiviti penyelidikan serta menggalakkan penggunaan teknologi ke tahap komersial.

15.1.2 Fungsi dan aktiviti utama MARDI adalah menjalankan penyelidikan, membangun dan mempromosikan teknologi baru yang lebih baik dalam bidang pertanian. Penggunaan teknologi baru dapat meningkatkan produktiviti secara efisien dan memaksimumkan pendapatan di sektor pertanian.

15.1.3 Sehingga bulan Jun 2003, MARDI mempunyai 32 buah stesen di seluruh Malaysia dengan keluasan tanah 7,521.60 hektar. Kegunaan tanah di stesen MARDI dikategorikan kepada 3 jenis iaitu stesen penyelidikan, stesen pembangunan dan stesen khusus. Daripada jumlah keluasan tersebut, seluas 5,402.70 hektar adalah untuk kegunaan stesen penyelidikan, 145.70 hektar untuk kegunaan stesen pembangunan dan 1,973.20 hektar untuk kegunaan stesen khusus.

15.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan tanah dilaksanakan dengan teratur dan berkesan.

15.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

15.3.1 Pengauditan ini meliputi aspek perancangan, penggunaan, penjagaan, penyelenggaraan dan pemantauan tanah. Ia juga meliputi pengurusan tanah yang belum dibangunkan dan tanah yang telah dimulakan pembangunan tetapi tidak dapat diteruskan atas sebab tertentu bagi tahun 2001 hingga bulan Jun 2003. Bagaimanapun, pengauditan ini tidak meliputi perolehan tanah kerana sejak tahun 2000 MARDI tidak ada rancangan untuk memperolehi tanah memandangkan tanah yang sedia ada mencukupi untuk melaksanakan aktivitinya. Pengauditan telah dijalankan terhadap 8 daripada 32 stesen merangkumi 15 lot tanah dengan keluasan 3,419.69 hektar.

15.3.2 Pengauditan ini dijalankan dengan menyemak rekod serta menemu bual pegawai MARDI yang berkenaan. Lawatan fizikal ke stesen yang dipilih turut dihadiri oleh pegawai MARDI yang berkenaan.

15.4 PENEMUAN AUDIT

15.4.1 PERANCANGAN

Perolehan tanah bertujuan untuk melaksanakan projek pembangunan mengikut perancangan yang ditetapkan. Sehubungan ini, perancangan yang baik adalah penting bagi menentukan proses perolehan, pembangunan dan pengurusan tanah dapat dibuat dengan cekap dan teratur.

15.4.1.1 Perancangan Jangka Panjang

MARDI menyediakan Perancangan Jangka Panjang bagi aktiviti penyelidikan untuk tempoh 5 tahun mengikut Rancangan Malaysia. Bagaimanapun, adalah didapati perancangan ini tidak mengambil kira perkara perolehan, pembangunan dan pengurusan tanah. Ini adalah disebabkan MARDI telah mempunyai tanah yang mencukupi dan pembangunan tanah adalah bergantung kepada bilangan penyelidikan yang dijalankan. Sehingga bulan Jun 2003, MARDI telah membangunkan 32 stesen dengan keluasan tanah 3,975.60 hektar daripada keluasan tanah 7,521.60 hektar.

MARDI memaklumkan bahawa tanah yang diperolehi adalah untuk tujuan jangka panjang. Pembangunan tanah adalah secara berperingkat bergantung kepada keperluan penyelidikan dan pemindahan teknologi serta peruntukan kewangan yang diperolehi. Pihak MARDI memaklumkan tumpuan pembangunan tanah adalah untuk pembangunan infrastruktur dan pelaksanaan projek. Manakala sebahagian kawasan tanah yang tidak dibangunkan telah dijadikan rezab tadahan hujan untuk bekalan air di stesen.

15.4.1.2 Struktur Organisasi Pengurusan Tanah.

Selaras dengan penstrukturan organisasi pada tahun 2002, MARDI telah mewujudkan 2 unit baru untuk pengurusan tanah seperti berikut :-

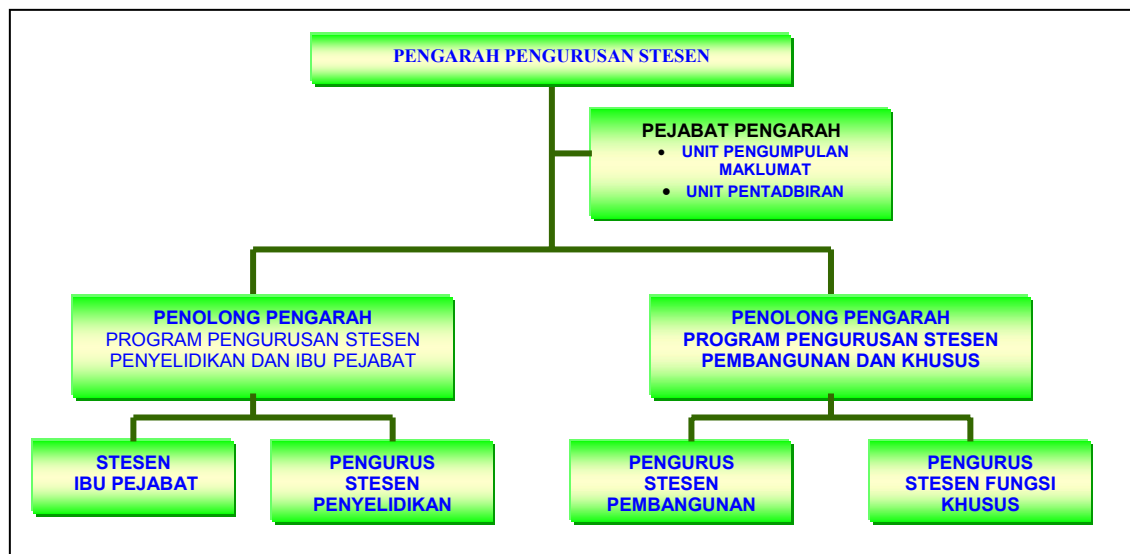
- a. Pusat Pengurusan Stesen telah diwujudkan bagi mengawal penggunaan tanah. Ia diketuai oleh seorang Pengarah yang bertanggungjawab terus kepada Timbalan Ketua Pengarah,

Bahagian Pemindahan dan Pengkomersialan Teknologi. Tugas dan tanggungjawab Pengarah Pusat Pengurusan Stesen adalah :-

- Menyediakan perkhidmatan sokongan iaitu pengurusan ladang, penggunaan dan penyelenggaraan input, pengurusan pekerja, pentadbiran dan pengurusan kewangan, keselamatan harta benda dan aset untuk memudahkan pelaksanaan aktiviti penyelidikan, pemindahan dan pengkomersialan teknologi, latihan, pengeluaran biji benih dan baka di stesen MARDI.
- Membangun dan menyelenggara kemudahan bangunan, makmal, kilang, infrastruktur, kenderaan, jentera ladang di stesen penyelidikan.
- Merancang dan menggunakan hartanah, sumber dan kemudahan di stesen MARDI secara cekap dan strategik.

Carta organisasi bagi Pusat Pengurusan Stesen adalah seperti berikut :-

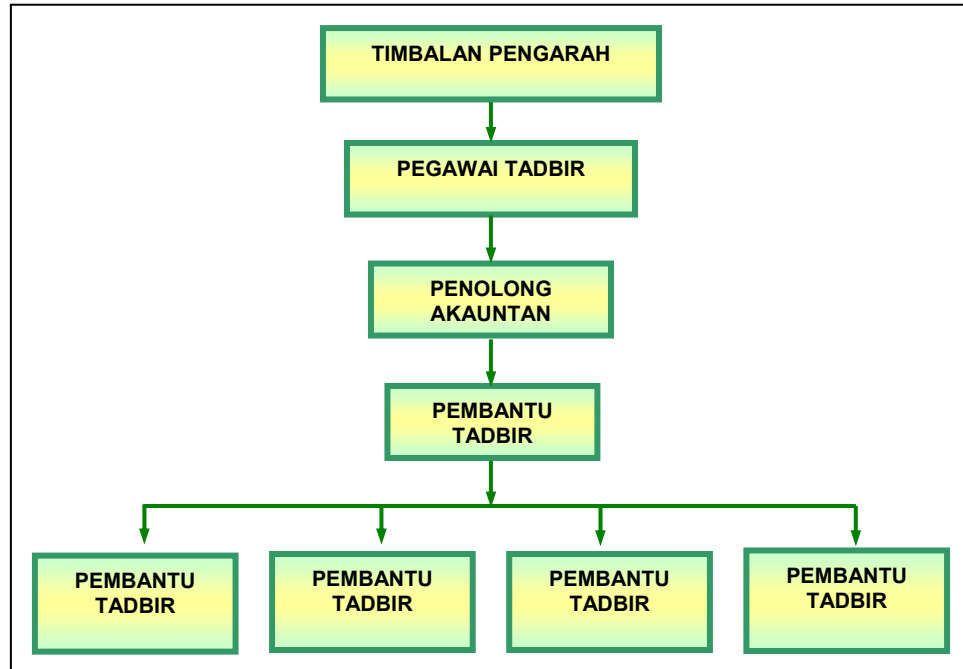
**CARTA 30
CARTA ORGANISASI
PUSAT PENGURUSAN STESEN**



- b. Unit Pengurusan Aset pula bertanggungjawab bagi urusan pentadbiran tanah. Unit ini diketuai oleh seorang Pegawai Tadbir dan bertanggungjawab terus kepada Pengarah, Bahagian Pengurusan Kewangan. Tugas dan tanggungjawab Unit Pengurusan Aset termasuk merancang, melaksana dan mengawal aktiviti perolehan tanah, pemasaran, penyewaan, pentadbiran serta pengurusan kewangan.

Carta organisasi Unit Perolehan dan Pengurusan Aset adalah seperti berikut :-

**CARTA 31
CARTA ORGANISASI
PEROLEHAN DAN PENGURUSAN ASET**



c. Bagi melicinkan pengurusan tanah MARDI, 2 unit ini telah dibantu oleh Jawatankuasa Operasi Pengurusan Tanah Dan Aset yang ditubuhkan pada akhir tahun 2002. Semua urusan mengenai tanah MARDI hendaklah dirujuk kepada Jawatankuasa tersebut. Tanggungjawab Jawatankuasa ini adalah :-

- Meneliti dan memperakukan kepada Jawatankuasa Kewangan/Lembaga Pengarah, rancangan strategik penggunaan tanah dan aset fizikal MARDI.
- Meneliti dan memperakukan kepada Jawatankuasa Kewangan/Lembaga Pengarah cadangan perolehan, pelupusan dan pengambilan kepentingan oleh pihak luar tanah dan aset fizikal MARDI melalui sewaan, pajakan atau kaedah lain.
- Memantau pelaksanaan pelan penggunaan tanah yang dilaporkan oleh Pusat Pengurusan Stesen.
- Memantau urusan lain berkaitan pentadbiran tanah dan aset fizikal MARDI yang dilaporkan oleh pengurusan kewangan.

15.4.1.3 Pembangunan Tanah

MARDI melaksanakan pembangunan tanah melalui tender terbuka dan sebut harga. Kertas kerja cadangan pembangunan tanah akan disediakan untuk perakuan Jawatankuasa Kewangan sebelum dibentang untuk kelulusan Lembaga Pengarah. Kertas kerja tersebut mengambil kira daya maju projek termasuk draf pelan pembangunan dan anggaran kos.

15.4.1.4 Garis Panduan Pengurusan Tanah

Sebelum tahun 2001, MARDI tidak menyediakan garis panduan mengenai pengurusan tanah. Bagaimanapun, pada akhir tahun 2002, MARDI telah mengeluarkan satu dasar dan mekanisme pengurusan tanah untuk kegunaan pegawainya. Garis panduan ini mengandungi dasar penggunaan tanah, penggunaan tanah oleh pihak luar, carta aliran kerja bagi penyewaan, pajakan serta peringkat kelulusan yang perlu diperolehi. Ini adalah bagi membolehkan pengurusan tanah dapat dilaksanakan dengan teratur dan berkesan.

15.4.1.5 Keperluan Kewangan

MARDI menyediakan peruntukan kewangan bagi aktiviti penyelidikan melalui Rancangan Malaysia. Bagaimanapun, peruntukan kewangan khusus untuk pengurusan tanah tidak disediakan. Selain itu, MARDI juga tidak menyediakan peruntukan mengurus tahunan bagi perbelanjaan penjagaan, penyelenggaraan dan pemantauan tanah yang belum dibangunkan. Pihak MARDI memaklumkan penyelenggaraan tanah yang telah dibangunkan daripada peruntukan mengurus adalah tidak mencukupi. Sejumlah RM216.50 juta telah diperuntukkan untuk aktiviti MARDI di bawah Rancangan Malaysia Kelapan bagi tempoh tahun 2001 hingga 2005. Sehingga akhir tahun 2003, sejumlah RM125.65 juta telah diperakukan oleh Kerajaan untuk pembangunan MARDI seperti di jadual berikut :-

JADUAL 117
PERUNTUKAN PEMBANGUNAN MARDI
BAGI TAHUN 2001 HINGGA 2003

TAHUN	PERUNTUKAN (RM Juta)
2001	31.65
2002	45.00
2003	49.00
JUMLAH	125.65

Pihak Audit mendapati MARDI lebih tertumpu kepada aktiviti pembangunan dan penyelidikan. MARDI tidak mengadakan perancangan untuk perolehan, pembangunan dan pengurusan tanah termasuk penjagaan, penyelenggaraan dan pemantauan terhadap tanah yang telah atau belum dibangunkan. Bagaimanapun dengan penstrukturan baru, pihak MARDI telah mengambil langkah bagi mengatasi masalah yang berlaku dengan menubuhkan unit dan jawatankuasa untuk mengawal aspek pentadbiran dan penggunaan tanah.

15.4.2 PELAKSANAAN

Pembangunan tanah MARDI adalah bagi menyediakan kemudahan untuk menjalankan penyelidikan yang spesifik mengikut jenis tanah atau iklim agro tertentu. Sehubungan itu, pelaksanaan perlu dibuat mengikut perancangan bagi menentukan objektif tercapai. Semakan Audit terhadap pengurusan tanah mendapati perkara seperti berikut :-

15.4.2.1 Perolehan Tanah

MARDI memperolehi 7,521.60 hektar tanah melalui tawaran dari agensi kerajaan dan kurniaan kerajaan untuk menjalankan aktiviti penyelidikan. Sejak tahun 2000, MARDI tidak ada rancangan untuk memperolehi tanah kerana pada pandangannya tanah yang sedia ada mencukupi untuk melaksanakan aktivitinya.

Namun begitu, pihak MARDI dalam proses memohon untuk mendapatkan tanah gantian di kawasan Hilir Perak bagi menggantikan tanah penyelidikan kelapa yang telah diambil alih oleh Lembaga Koko Malaysia. Pada dasarnya Kerajaan Negeri bersetuju memberi kawasan baru di Ulu Bernam, Perak.

15.4.2.2 Penyelenggaraan Rekod Tanah

Penyelenggaraan rekod tanah yang lengkap dan kemas kini penting bagi menentukan pengurusan tanah yang baik. Tugas menjaga, mengawal, dan memantau dapat dilaksanakan dengan sempurna dan teratur jika rekod berkaitan sentiasa lengkap dan kemas kini. Pihak Audit mendapati bahawa penyelenggaraan rekod daftar tanah di Ibu Pejabat adalah memuaskan.

Suratan hak milik tanah asal merupakan dokumen penting bagi membuktikan MARDI adalah tuan punya tanah yang sah dan menjamin kepentingannya sentiasa terpelihara. Adalah didapati semua suratan hak milik tanah yang berdaftar atas nama MARDI. Pihak MARDI telah mengambil

tindakan yang wajar dengan menyimpan suratan hak milik dalam bilik kebal bagi memastikan keselamatan hak milik tersebut.

15.4.2.3 Penggunaan Tanah

Semakan Audit terhadap tanah yang telah dibangunkan di beberapa stesen mendapati tanah tersebut tidak digunakan sepenuhnya dan terbiar. Adalah didapati tanah tersebut telah diperolehi antara 3 hingga 30 tahun. Kedudukan penggunaan tanah adalah seperti berikut :-

- i. Tanah MARDI di Cameron Highlands merangkumi 2 kawasan iaitu di Tanah Rata seluas 48 hektar dan di Lembah Bertam seluas 121.40 hektar. Kawasan ini adalah digunakan untuk penyelidikan tanaman iklim sederhana. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati pembangunan serta aktiviti penyelidikan hanya dilaksanakan di kawasan Tanah Rata sahaja seperti di **Gambar 55**.

GAMBAR 55



*Aktiviti Penyelidikan Yang
Dijalankan Di Stesen MARDI
Tanah Rata, Cameron Highlands*

GAMBAR 56



*Bekas Penyelidikan Yang
Ditinggalkan Di Stesen MARDI
Lembah Bertam, Cameron
Highlands*

Sehingga bulan Februari 1991, kawasan di Lembah Bertam yang telah dibersihkan adalah seluas 40.47 hektar tetapi hanya 11.97 hektar daripada keluasan tersebut telah dibangunkan dengan tanaman. Bagaimanapun, pembangunan di Lembah Bertam tidak diteruskan dan ditinggalkan seperti di **Gambar 56** apabila status stesen MARDI Tanah Rata telah disahkan hak milik Kerajaan Persekutuan.

Pihak MARDI memaklumkan bahawa seluas 5 hektar daripada 121.40 hektar telah disewakan kepada sebuah syarikat. Baki 116.40 hektar tidak dibangunkan kerana bekalan elektrik dan air

yang terhad, ketiadaan kemudahan pejabat dan makmal serta rupa bentuk tanah yang terlalu curam.

- ii. Stesen MARDI Kluang dan Bukit Ridan dengan keluasan 2,155.55 hektar ditubuhkan sebagai pusat penyelidikan dan pengeluaran baka ternakan lembu pedaging dan biri-biri, pusat pengumpulan *germplasma*/penghasilan klon baru buah-buahan dan tanaman hortikultur dan pusat khidmat nasihat kepada golongan sasaran. Sebahagian besar daripada keluasan tersebut telah diperuntukkan bagi tanaman pastura bagi ternakan lembu pedaging dan biri-biri. Penggunaan tanah untuk penyelidikan ternakan ditumpukan di Stesen MARDI Kluang, Bukit Ridan dan Sungai Baging. Bagaimanapun, aktiviti ternakan di stesen tersebut telah berkurangan dari tahun ke tahun dan akibatnya tanah tidak digunakan dengan sepenuhnya dan ada yang terbiar.

Lawatan Audit mendapati bilangan lembu pedaging *Charoke* di Stesen MARDI Kluang dan lembu pedaging baka *Brakmas* di Stesen MARDI Bukit Ridan adalah tidak setimpal dengan keluasan tanah mengakibatkan padang ragutan tidak digunakan sepenuhnya. Memandangkan bilangan ternakan adalah sedikit, pihak stesen tidak dapat memenuhi permintaan sepenuhnya daripada penternak. Pengeluaran baka baru adalah terhad kerana tiada pembelian tambahan baka lembu jantan *Charolais* dan *Brahman* untuk pengeluaran baka *Charoke* dan *Brakmas* sejak pelancarannya pada tahun 1999. Selain ternakan lembu, ada juga ternakan bebiri dan rusa daripada penyelidikan yang dilakukan pada tahun lapan puluhan. Akibat kurang pemantauan dan penggunaan yang tidak optimum, stor ladang, pejabat dan kandang telah menjadi usang dan kawasan kandang yang ditinggalkan dikelilingi dengan tumbuhan menjalar. **Gambar 57 dan 58** menunjukkan keadaan di stesen tersebut.

GAMBAR 57



*Kandang Ditinggalkan Dan Kawasan
Tidak Diselenggara Di Stesen MARDI
Kluang*

GAMBAR 58



*Kandang Ditutupi Dengan Pokok
Yang Menjalar Di Stesen MARDI
Kluang*

MARDI memaklumkan pembiakan lembu baka pada peringkat pertama telah dilaksanakan dengan menggunakan sepenuhnya kawasan ragutan yang dibangunkan. Kekurangan bilangan lembu di Stesen MARDI Bukit Ridan adalah kerana sebahagiannya telah digunakan untuk projek penilaian baka di kawasan kelapa sawit di luar stesen. Bagaimanapun, pembiakan peringkat kedua belum dapat dilaksanakan kerana peruntukan tidak mencukupi. Sebahagian daripada peruntukan pembangunan Rancangan Malaysia Kelapan untuk tahun 2004 dan 2005 akan digunakan untuk pembelian baka lembu. Peruntukan khas akan dipohon untuk memperbaiki struktur kandang dan stor ladang.

Pada pandangan Audit, pembangunan stesen sebagai pusat pengeluaran baka tidak dirancang dengan teliti. Tiada kesinambungan bagi projek tersebut dan akibatnya pengeluaran baka baru adalah terhad. Di samping itu, adalah didapati penggunaan tanah juga di tahap minimum.

- iii. Stesen MARDI ditubuhkan supaya penyelidikan dapat dijalankan berdasarkan kesesuaian tanah untuk membantu penduduk tempatan dalam pertanian. Stesen MARDI di Sungai Baging dan Kuala Linggi dibangunkan untuk menjalankan penyelidikan tentang membaik pulih penggunaan tanah bris dan tanah asid sulfat. Pihak Audit mendapati tiada penyelidikan dijalankan sejak beberapa tahun yang lalu. Tarikh sebenar tidak dapat ditentukan kerana tiada rekod diselenggarakan. Butiran lanjut adalah seperti berikut :-

- a. Lawatan ke Stesen MARDI Sungai Baging mendapati tapak tanaman rumput pastura telah ditumbuhi lalang dan pagar telah roboh di beberapa kawasan seperti di **Gambar 59**. Selain itu kawasan bekas penyelidikan pokok gajus dan limau *pomelo* tidak diselenggara dan terbiar seperti di **Gambar 60**. Selaras dengan penstrukturan pada tahun 2002, Stesen MARDI Sungai Baging telah dikategorikan sebagai stesen khusus. Fungsi stesen adalah sebagai ladang integrasi ternakan di bawah tanaman kelapa dan pusat pembiakan baka kambing, biri-biri dan burung unta.

GAMBAR 59



Pagar Telah Roboh, Di Stesen MARDI Sungai Baging

GAMBAR 60



Pokok Gajus Yang Telah Ditinggalkan Di Stesen MARDI Sungai Baging

- b. Stesen MARDI Kuala Linggi telah dikenal pasti untuk pengeluaran bunga awetan serta minyak pati yang dihasilkan dari hutan gelam yang tidak dibangunkan.**

- iv. Bagi stesen berikut adalah didapati tanah penyelidikan tidak digunakan sepenuhnya dan tapak bekas penyelidikan adalah terbiar. Maklumat lanjut adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 118
TANAH BEKAS PENYELIDIKAN

STESEN	PERKARA	KELUASAN (Hektar)	CATATAN
Jalan Kebun	Kawasan tanaman penyelidikan	20.11	Kawasan terbiar
	Kawasan pokok ciku	20.00	} <i>Water-logged</i> Kawasan terbiar
	Kawasan pokok belimbing	60.00	
	Kawasan mangga	60.00	
	Kawasan tanaman pisang dan tebu	121.40	Kawasan terbiar

Antara faktor yang menyebabkan tanah tersebut tidak dibangunkan adalah seperti berikut :-

- Keadaan tanah Stesen MARDI Jelevu tidak sesuai seperti berpayau, dinaiki air dan 'water-logged' seperti di **Gambar 61**. Projek terpaksa ditangguhkan kerana peruntukan yang dipohon di bawah Rancangan Malaysia berkenaan tidak mencukupi atau tidak diluluskan. Tenaga pekerja tidak mencukupi dan sebilangannya telah menjangkau usia 50 tahun ke atas. Tiada perancangan penyelidikan terhadap tanah tersebut bagi tahun berkenaan. Selain itu, terdapat tanah tidak berpotensi untuk penyelidikan.
- Tanah stesen MARDI Jelevu adalah 80% berbukit tinggi dan curam. Kos yang tinggi diperlukan bagi pembinaan sistem saliran dan pembentungan seperti di **Gambar 62**.

GAMBAR 61



***Kawasan Bagi Tanaman Ciku
Tidak Dapat Digunakan
Kerana Sentiasa Digenangi
Air (Water- Logged) Di Stesen
MARDI Jelevu***

GAMBAR 62



***Kawasan Berbukit Memerlukan
Kos Yang Tinggi Untuk
Diselenggara Di Stesen MARDI
Jelevu***

Pada pandangan Audit, masalah tanah terbiar disebabkan tiada kesinambungan perancangan bagi stesen setelah dibangunkan dan pemantauan yang kurang berkesan. Pihak MARDI hendaklah memberi perhatian kepada tanah yang belum dibangunkan dan tanah bekas projek supaya kawasan tersebut tidak dipenuhi dengan semak samun.

Pihak MARDI memaklumkan bahawa matlamat penubuhan stesen telah tercapai berdasarkan penemuan penyelidikan. Penyelenggaraan akan dibuat di kawasan yang ada aktiviti

penyelidikan dan pembangunan manakala di kawasan yang tiada aktiviti, penyelenggaraan adalah di peringkat minimum.

Bagi mengatasi tanah terbiar, tanah bekas penyelidikan di Stesen MARDI Jalan Kebun dan Jelebu akan disewakan manakala tanah di Kluang seluas 121.40 hektar telah diserahkan kepada Pusat Ternakan sebagai kawasan menempatkan baka lembu.

- v. Stesen MARDI Jelebu yang diperolehi pada tahun 1990 merangkumi kawasan seluas 607.03 hektar. Mengikut perancangan pembangunan, Stesen Jelebu akan dibangunkan mengikut 3 fasa. Fasa I dan II melibatkan penanaman seluas 323.76 hektar yang akan dimajukan semasa Rancangan Malaysia Keenam dan Ketujuh. Pihak Audit mendapati kerja pembangunan tidak dilaksanakan sebagaimana yang telah ditetapkan. Sehingga bulan April 2003, pembangunan stesen bagi fasa II belum dibangunkan sepenuhnya. Fasa III dengan baki keluasan 283.27 hektar akan dibangunkan pada tahun 2004 melalui peruntukan Rancangan Malaysia Kelapan.

Pihak Audit mendapati punca utama pembangunan tidak dapat dilaksanakan dengan baik kerana perancangan yang kurang teliti, peruntukan kewangan tidak mencukupi, kekurangan tenaga kerja serta penyeliaan dan pemantauan yang kurang berkesan. Bagaimanapun, dengan penstrukturan baru, pihak pengurusan telah memberi perhatian kepada stesen yang kurang membangun dan tindakan pemulihan sedang diambil.

Pihak MARDI memaklumkan bahawa pelaksanaan pembangunan tanah di Stesen MARDI Jelebu tidak menepati jadual perancangan kerana kawasan yang dibangunkan adalah luas dan melibatkan kos penyelenggaraan yang tinggi. Tanah tersebut sukar dibangunkan sebagai kawasan penyelidikan buah-buahan kerana keadaan tanah yang curam dan taburan hujan yang rendah. Peruntukan kewangan tidak mencukupi untuk membangunkan keseluruhan kawasan. Pihak MARDI telah memohon peruntukan di bawah dasar baru untuk menyelenggarakan kawasan yang telah dibangunkan, tangki dan paip pengairan. Bagaimanapun, peruntukan yang diperlukan tidak diluluskan.

vi. Usaha Sama Dengan Pihak Swasta

MARDI juga menjalankan beberapa projek usaha sama dengan pihak swasta. Pihak Audit mendapati prestasi projek yang dilaksanakan kurang memuaskan. Antara projek usaha sama yang telah disemak adalah seperti berikut :-

- Stesen MARDI Kluang telah mengadakan usaha sama dengan sebuah syarikat swasta untuk menjalankan Projek Lancong Tani (*agrotourism*) di Lot PTD 4991. Mengikut rekod MARDI, kawasan seluas 300 hektar sepatutnya dibangunkan untuk projek pelancongan berasaskan pertanian tetapi dijadikan sebagai taman rekreasi dengan pembinaan beberapa buah chalet dan sebuah tasik. Lawatan Audit mendapati keadaan chalet tersebut telah usang dan rosak kerana syarikat berkenaan tidak beroperasi. Maklumat lengkap berhubung pengurusan dan surat perjanjian tidak diperolehi semasa pengauditan kerana penyelenggaraan rekod kurang memuaskan. Oleh itu, tarikh pemberhentian operasi tidak dapat ditentukan. **Gambar 63 dan 64** menunjukkan keadaan chalet dan kawasan tasik yang tidak memuaskan. Pada masa ini, taman rekreasi ini diuruskan oleh kakitangan MARDI dan pembaikan dibuat secara berperingkat.

GAMBAR 63



*Kawasan Chalet Yang Ditinggalkan
Di Stesen MARDI Kluang*

GAMBAR 64



*Kawasan Tasik Terbiar Di Stesen
MARDI Kluang*

Pihak MARDI memaklumkan bahawa Projek Lancong Tani tidak dapat diteruskan kerana isu perundangan. Pihak stesen tidak diberi peruntukan mengurus bagi menyelenggara kemudahan yang tidak dibina oleh MARDI. Pada pandangan Audit isu perundangan tidak akan timbul sekiranya perjanjian telah ditandatangani antara kedua pihak. Pihak MARDI juga perlu mengambil tindakan untuk memulihkan projek ini.

- MARDI telah menandatangani perjanjian usaha sama dengan sebuah syarikat swasta pada bulan Ogos 2002 bagi projek peningkatan skala teknologi pengeluaran mengkudu secara komersial di Stesen MARDI Bukit Ridan. Seluas 24 hektar telah diperuntukkan bagi projek tersebut. Pihak Audit mendapati perkara berikut :-
- Mengikut surat perjanjian, syarikat berkenaan bertanggungjawab untuk mengambil langkah berkaitan pelaksanaan Projek ini terutama berhubung penanggungan kos penyelenggaraan, penanaman pokok mengkudu dan pembangunan kilang. Bagaimanapun, adalah didapati sejumlah RM7,870 telah dibelanjakan oleh MARDI. Butiran terperinci perbelanjaan tersebut adalah seperti di jadual berikut:-

**JADUAL 119
PERBELANJAAN OLEH MARDI**

BUTIRAN	JUMLAH (RM)
Upah kerja membuat <i>mounting</i> keliling pokok di ladang 3 dan kerja menutup getah paip antara pokok.	3,750
Menggali lubang, menabur kapur dan menanam anak pokok mengkudu.	980
Upah membaja pokok mengkudu komersial, meracun, menggali lubang dan menanam pokok mengkudu di ladang 3.	3,140
JUMLAH	7,870

- Semakan Audit terhadap buku stok mendapati pergerakan jualan stok puri amat perlahan. Sehingga bulan Mei 2003, jumlah stok puri mengkudu adalah 22,811 tan dan disimpan dalam bilik sejuk. Pada awal tahun 2003, pemprosesan terpaksa diberhentikan sementara kerana kapasiti bilik sejuk tidak dapat menampung pertambahan stok akibat jualan yang kurang menggalakkan.
- Mengikut syarat perjanjian, perkongsian keuntungan projek adalah pada kadar nisbah 20:80 bagi MARDI dan syarikat berkenaan. Pada pandangan Audit kadar yang ditetapkan tidak memihak kepada MARDI. Walaupun MARDI menyediakan semua input iaitu pokok mengkudu dan kilang.

Pihak MARDI memaklumkan kadar tersebut dipersetujui kerana projek tersebut merupakan projek peningkatan skala teknologi bagi menentukan tahap viabiliti komersial dan bukannya untuk keuntungan. Bagaimanapun syarikat berkenaan telah diberi teguran untuk memperkemaskan pelan dan strategi pemasarannya sehingga bulan Februari 2004 sebelum MARDI mengambil keputusan mengkaji status perjanjian tersebut.

Pada pandangan Audit, kegagalan projek usaha sama adalah kerana kurang pemantauan dari peringkat awal bagi memastikan projek dilaksanakan mengikut perancangan. Bagaimanapun, pihak MARDI telah mengambil tindakan untuk memastikan sebarang projek usaha sama di masa depan akan dibuat melalui perjanjian yang jelas dan sah.

15.4.2.4 Tanah Yang Belum Dibangunkan

Semakan Audit terhadap 3,546 hektar tanah yang belum dibangunkan mendapati tanah tersebut telah diperolehi antara 3 hingga 30 tahun.

- i. Tanah di Lot 771, mukim Klang dengan keluasan 202.34 hektar telah diperolehi pada tahun 1974 bersama peneroka. Daripada jumlah tersebut, 73.25 hektar adalah bekas tapak penyelidikan manakala 89 hektar lagi diduduki oleh peneroka. Sebelum tahun 2002, tiada perancangan pembangunan kerana masalah peneroka. Dengan penstrukturan baru, Unit Benih dan Baka telah merancang untuk membangun tanah tersebut tetapi kekurangan peruntukan kewangan.
- ii. Tanah di Lot PT. 74, mukim Kuala Linggi seluas 53.23 hektar yang diperolehi pada tahun 1986 tidak dibangunkan kerana keadaan tanah yang tidak sesuai untuk tanaman. Dengan penstrukturan baru, pihak pengurusan telah memutuskan hutan gelam di tanah tersebut akan digunakan untuk pengeluaran bunga awetan.

Pada keseluruhannya, pihak Audit mendapati MARDI tidak dapat melaksanakan pembangunan sebagaimana yang dirancang. Punca utama pembangunan tidak dapat dilaksanakan ialah kekurangan peruntukan, ketidaksesuaian tanah dan masalah peneroka. Pihak MARDI memaklumkan peneroka telah menduduki tanah berkenaan sebelum ia dianugerahkan kepada MARDI. Usaha sedang diambil oleh MARDI untuk mengeluarkan peneroka tersebut dengan kerjasama Kerajaan Negeri.

15.4.2.5 Pengurusan Tanah Secara Fizikal

Pemilik tanah adalah bertanggungjawab untuk menjaga dan menguruskan tanah dengan baik bagi mengelakkan daripada pencerobohan. Lawatan Audit ke 8 stesen MARDI mendapati perkara berikut:-

i. Papan Tanda

Papan tanda hendaklah diletak di tempat yang strategik untuk pemberitahuan orang ramai bahawa tanah tersebut dimiliki oleh MARDI dan penceroboh akan didakwa. Pihak Audit mendapati 4 daripada 8 stesen yang dilawati iaitu Stesen MARDI Pontian, Cameron Highlands, Kluang dan Bukit Ridan tidak mempamerkan papan tanda di atas tanah tersebut.

ii. Tanah Tidak Berpagar

Mengikut Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1987 pemasangan pagar amat perlu bagi menghalang pencerobohan. Adalah didapati 5 daripada 8 stesen tidak memagar kawasan stesen secara menyeluruh. **Gambar 65** dan **66** menunjukkan kawasan tepi jalan raya bagi Lot 771 di Stesen MARDI Jalan Kebun dan Bukit Ridan tidak berpagar. Selain itu, terdapat juga pagar di kawasan Stesen MARDI Sungai Baging, Bukit Ridan, Jelebu dan Lembah Bertam telah roboh dan perlu diganti. Pihak pengurusan stesen telah memohon peruntukan pemasangan pagar secara berperingkat pada tahun 2003.

GAMBAR 65



*Lot 771, Stesen MARDI Jalan Kebun
Telah Menjadi Tempat Buangan Sampah
Oleh Penduduk Tempatan*

GAMBAR 66



*Kawasan Berhampiran Jalan Raya Di
Stesen MARDI Bukit Ridan*

Pihak MARDI memaklumkan bahawa arahan telah dikeluarkan kepada semua stesen untuk meletakkan papan tanda dan memeriksa batu sempadan supaya setiap stesen jelas kedudukan

sempadannya. Bagaimanapun, permohonan peruntukan bagi memasang dan memperbaiki pagar tidak diluluskan. Usaha sedang dibuat untuk memohon peruntukan khas daripada Kementerian Pertanian bagi maksud yang sama.

15.4.2.6 Pengawalan Dan Penjagaan Tanah

Pengawalan dan penjagaan yang berterusan dapat memastikan kebersihan tanah dipelihara dan tanah milikan MARDI tidak dicerobohi oleh pihak yang tidak diingini.

i. Penyelenggaraan Kawasan Stesen

Pihak stesen bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan dan pemantauan tanah MARDI. Secara keseluruhannya pihak Audit mendapati penyelenggaraan di kawasan pejabat adalah memuaskan. Manakala penyelenggaraan di kawasan ladang hanya dibuat sekiranya perlu dan tiada penyelenggaraan terhadap tanah yang belum dibangunkan. Ini adalah kerana pihak stesen belum ada perancangan bagi tanah yang belum dibangunkan. Punca utama penyelenggaraan tidak dijalankan adalah kerana perkara berikut :-

- MARDI tidak mempunyai peruntukan yang mencukupi untuk penjagaan dan penyelenggaraan keseluruhan kawasan. Penyelenggaraan di stesen lebih ditumpukan di kawasan pejabat dan kuarters kakitangan. Oleh yang demikian kawasan tanaman dan bekas tapak penyelidikan di Stesen MARDI Kluang, Jalan Kebun, Jelebu, Sungai Baging dan Bukit Ridan tidak diselenggara dan dipenuhi semak seperti di **Gambar 67 dan 68.**

GAMBAR 67



*Kawasan Tanaman Belimbing
Berkeadaan Semak Kerana
Tidak Lagi Diselenggarakan Di
Stesen MARDI Jelebu*

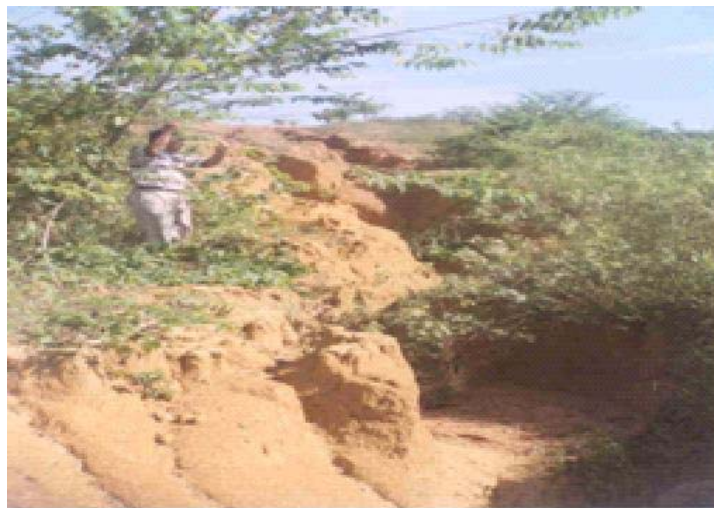
GAMBAR 68



*Kawasan Bekas Penyelidikan Di Stesen
MARDI Jalan Kebun*

- Jadual penyelenggaraan tidak disediakan oleh semua stesen. Penyelenggaraan hanya dijalankan apabila perlu berdasarkan keadaan kawasan tersebut. Bagaimanapun, pengurusan Stesen Jalan Kebun menjalankan aktiviti gotong-royong untuk membersihkan kawasan ladang sekiranya perlu. Bagi kawasan berbukit seperti di Stesen MARDI Jelevu, penyelenggaraan hanya merangkumi kawasan yang telah diterokai untuk mengelak berlakunya hakisan. Sekiranya penyelenggaraan berjadual diamalkan sebarang hakisan atau kerosakan dapat dikesan di peringkat awal dan kawasan ladang sentiasa bersih. Lawatan Audit mendapati hakisan yang teruk berlaku di Stesen MARDI Jelevu seperti di **Gambar 69**.

GAMBAR 69



***Hakisan Di Lereng Bukit Berhampiran
Tanaman Mangga Cokanan Di Stesen
MARDI Jelevu***

- Stesen MARDI Jelevu, Cameron Highlands, Pontian dan Sungai Baging juga menghadapi masalah kekurangan jentera untuk menjalankan aktiviti penyelenggaraan terutama kawasan berbukit dan tanah gambut. Pihak Audit mendapati kebanyakan jentera di stesen telah berusia lebih dari 10 tahun dan tidak sesuai dengan keadaan tanah. Permohonan pembelian jentera baru telah dikemukakan kepada pihak Ibu Pejabat.
- Stesen MARDI Jelevu dan Cameron Highlands pula menghadapi masalah kekurangan pekerja untuk melaksanakan kerja dan pembersihan kawasan ladang. Pihak Audit mendapati tenaga kerja

berkurangan kerana tiada pengganti bagi pekerja yang telah bersara. Oleh yang demikian penyelenggaraan tidak dapat diurus dengan sempurna kerana khidmat pekerja diperlukan untuk menjalankan kerja di ladang. Pihak Audit mencadangkan satu unit ditubuhkan untuk memantau penyelenggaraan di stesen.

Pihak MARDI memaklumkan arahan akan dikeluarkan kepada semua stesen supaya mengadakan program penyelenggaraan tahunan bagi tanah yang telah dibangunkan dan tanah yang belum dibangunkan. Pemantauan terhadap program penyelenggaraan akan dipertingkatkan.

ii. Pencerobohan Tanah MARDI

Tanah yang tidak diawasi dan terbiar akan menggalakkan pihak yang tidak diingini menceroboh tanah berkenaan dan ini akan merugikan MARDI. Lawatan Audit terhadap 8 stesen mendapati 3 daripadanya telah dicerobohi seperti berikut:-

- Tanah di Lot 771 Stesen MARDI Jalan Kebun, Klang diserahkan kepada MARDI pada tahun 1974 bersama 65 peneroka. Peneroka telah mendirikan rumah kekal, separuh kekal, menanam tanaman kontang, mendirikan warung/gerai, bengkel kereta, sekolah dan juga dewan orang ramai. Sehingga kini, bilangan peneroka telah bertambah menjadi 115 keluarga.

Sehubungan ini, pihak MARDI sedang mengambil tindakan bersama dengan Pejabat Tanah Daerah untuk mengeluarkan 48.56 hektar yang diteroka daripada tanah MARDI.

- Lawatan Audit ke Stesen MARDI Jelebu, Mukim Pertang mendapati pagar bersebelahan kawasan ladang tebu telah dipotong oleh penceroboh supaya membolehkan mereka masuk ke kawasan berhampiran untuk memburu. Mengikut Pengurus Stesen pihaknya akan mengambil tindakan memasang dawai berduri di kawasan tersebut untuk mengelak perkara ini terus berlaku.
- Di Lembah Bertam, Cameron Highlands pula didapati kesan pencerobohan berlaku dalam kawasan stesen di mana pokok telah ditebang dan dibakar.

Bagaimanapun tindakan pencerobohan tersebut telah dihalang oleh pemilik tanah bersebelahan dengan tanah MARDI. Berdasarkan temu bual dengan pegawai MARDI, pemantauan yang dilaksanakan hanya di sekitar kaki bukit sahaja.

Pihak MARDI memaklumkan bahawa tindakan akan diambil bagi mempertingkatkan pemeriksaan fizikal dan pembangunan tanah di stesen supaya tidak berlaku pencerobohan atau penerokaan secara tidak sah. Selain itu, satu cadangan telah dikemukakan untuk kelulusan Lembaga Pengarah MARDI bagi tanah kosong untuk tujuan sewaan atau pajakan kepada pengusaha. Adalah dicadangkan MARDI menerima pakai dan mematuhi Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1987 mengenai pengurusan tanah. Mengikut pekeling tersebut Pegawai Pengawal hendaklah memastikan tanah diselenggara dengan baik bagi mengelakkan pencerobohan dan bertindak mengutip hasil sekiranya projek belum dilaksanakan.

15.4.2.7 Hasil Stesen

Mengikut Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1987, tanah yang tidak dibangunkan hendaklah disewa atau dipajak bagi menjamin tanah tersebut mendapat pulangan terbaik. Oleh yang demikian tanah MARDI yang belum dibangunkan tetapi berpotensi sepatutnya disewa atau dipajak agar menambahkan hasil.

- Pihak Audit mendapati tidak ada mekanisme yang diwujudkan bagi mengenal pasti aktiviti yang boleh mendatangkan hasil daripada tanah yang belum dibangunkan seperti menyewakan atau memajakkan kepada pihak berkenaan secara rasmi.
- Stesen MARDI ada menyewakan beberapa bidang tanah kepada syarikat atau individu untuk diusahakan dan surat perjanjian telah ditandatangani oleh kedua pihak. Pihak Audit mendapati perkara berikut:-
 - a. Mengikut Pekeliling Ketua Pengarah Tanah Dan Galian Bilangan 24 Tahun 1980, perjanjian penyewaan atau pemajakan bagi tanah yang masih berdaftar atas nama Pesuruhjaya Tanah Persekutuan hendaklah ditandatangani oleh Pesuruhjaya Tanah Persekutuan. Satu salinan pajakan atau perjanjian sewaan akan dikemukakan kepada pihak yang berkenaan. Pihak Audit mendapati MARDI telah

menandatangani surat perjanjian penyewaan bagi tanah Persekutuan.

- b. Adalah diperhatikan tiada klausa penalti dalam perjanjian yang disediakan sekiranya penyewa gagal mematuhi syarat yang telah dipersetujui.
- Stesen MARDI Kluang telah mengadakan usaha sama dengan sebuah syarikat untuk menjalankan Projek Lancong Tani di kawasan taman rekreasi MARDI pada tahun 1996. Surat perjanjian tidak dapat dikesan semasa pengauditan dijalankan. Berdasarkan maklumat yang diperolehi, adalah didapati agihan kutipan jualan tiket masuk ke taman rekreasi tidak tetap di mana pada mulanya MARDI diberi imbuhan 50% dan selepas itu diturunkan menjadi 30%. Daripada imbuhan tersebut 10% daripadanya diberi kepada Kelab Sukan Dan Kebajikan MARDI. Pada tahun 2003, urusan taman rekreasi dan hasil kutipan diambil alih oleh Kelab. Pihak Audit tidak dapat menentukan sebab imbuhan MARDI dikurangkan menjadi 30% dan pemberian imbuhan 10% kepada Kelab. Rekod berkaitan terimaan dan perbelanjaan usaha sama tersebut tidak disimpan dengan teratur. Oleh itu, tidak dapat dipastikan sama ada wujud sebarang tunggakan hasil daripada usaha sama tersebut.
 - Pihak Audit mendapati tunggakan hasil bagi Stesen MARDI Pontian, Jelebu dan Cameron Highlands sehingga tarikh pengauditan berjumlah RM182,324. Pihak Audit tidak dapat memastikan sama ada terdapat tunggakan hasil di Stesen MARDI Kluang kerana tarikh sebenar penyewa berhenti operasi tidak dapat ditentukan.
 - Adalah menjadi polisi MARDI untuk menjualkan hasil pengeluaran stesen kepada kakitangan MARDI. Pihak Audit mendapati hasil Stesen Kluang adalah daripada jualan kelapa dan lembu. Kelapa tua yang dijual merupakan hasil ladang yang diusahakan menggunakan benih pokok melalui kajian anak benih. Lembu yang dijual pula merupakan lembu *tagging* iaitu lembu yang tidak lagi diperlukan setelah sesuatu kajian baka lembu telah selesai. Jualan hasil Stesen Mardi Kluang kepada kakitangan adalah seperti di jadual berikut :-

JADUAL 120
JUALAN HASIL STESEN MARDI KLUANG
KEPADA KAKITANGAN

TARIKH	BUTIRAN
3.9.2002	4,585 biji kelapa tua
5.9.2002	2,086 biji kelapa tua
11.9.2002	1,314 biji kelapa tua
3.12.2002	42 kaki lembu
3.12.2002	752 kg. daging lembu
4.12.2002	17 kepala lembu

Berdasarkan kepada maklumat di atas, kuantiti yang dijual kepada kakitangan adalah terlalu tinggi bagi penggunaan persendirian. Selain itu, jualan tersebut telah dilakukan secara berturutan. Pihak MARDI hendaklah menyediakan satu peraturan atau garis panduan mengenai penjualan hasil pengeluaran stesen kepada kakitangan supaya kemudahan ini tidak disalahguna.

- Daftar sewa dan deposit tidak diselenggara di 8 stesen yang dilawati. Kedua daftar ini adalah penting bagi mengawal pergerakan bayaran oleh penyewa.

Pihak MARDI memaklumkan perbezaan tersebut disebabkan kod penjenisan hasil tersilap diambil kira. Atas teguran Audit, pihak MARDI telah mengambil tindakan untuk menyelenggara daftar sewa dan daftar deposit hasil di peringkat Ibu Pejabat dan stesen. Pihak MARDI juga memaklumkan bahawa tanah yang telah dibangunkan tetapi tidak digunakan lagi untuk tujuan penyelidikan akan disewa atau dipajak kepada pihak yang berminat. Setiap sewaan/pajakan akan dipastikan wujudnya perjanjian yang sah dengan kelulusan pihak yang bertanggungjawab. Semua kutipan sewaan, pajakan dan bayaran masuk akan menjadi hasil MARDI.

15.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan secara berkala perlu bagi menjaga kepentingan harta milikan dan juga bagi mengelak daripada diceroboh. Kawasan yang disewa hendaklah diselenggara oleh pihak yang menyewa, manakala pihak stesen patut memantau kawasan tersebut. Bagaimanapun adalah didapati fungsi Pusat Pengurusan Stesen dan Unit Pengurusan Aset tidak merangkumi tanggungjawab menjaga, menyelenggara dan memantau tanah MARDI. Arahan untuk menjalankan pemantauan juga tidak diberi kepada pegawai di stesen berkenaan. Lawatan Audit mendapati pihak ketiga yang menyewa tidak

membersihkan kawasan sebagaimana perlu. Keadaan ini berlanjutan kerana pihak stesen tidak menjalankan pemantauan secara berterusan. Pemeriksaan/lawatan oleh pegawai yang bertanggungjawab hanya dibuat apabila aktiviti penyelidikan baru hendak dilaksanakan.

Sistem pemantauan berjadual perlu dirancang di peringkat stesen dan dilaporkan kepada Pusat Pengurusan Stesen, Ibu Pejabat supaya tindakan dan susulan dapat diambil dengan segera.

15.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Objektif utama MARDI adalah untuk merancang dan menggunakan hartanah, sumber dan kemudahan di stesen MARDI secara cekap dan strategik untuk tujuan penyelidikan, pemindahan dan pengkomersialan teknologi. Berdasarkan pemerhatian yang dibangkitkan pihak MARDI perlu mengambil langkah ke arah mencapai objektif yang ditetapkan. Sehubungan itu, adalah disyorkan perkara berikut diberi pertimbangan untuk mengatasi kelemahan yang ditemui seperti berikut :-

- Pihak pengurusan MARDI hendaklah merancang program pembangunan tanah berdasarkan strategi jangka pendek dan jangka panjang. Sekiranya tanah yang dimiliki tidak sesuai, ia hendaklah dimaklumkan kepada pengurusan supaya tindakan dapat diambil dengan segera.
- Sistem pemantauan terhadap tanah perlu diperkemaskan. Kerjasama antara pihak Pengurus Stesen dan Ibu Pejabat perlu dipertingkatkan bagi mengelak masalah penyenggaraan dan pencerobohan. Sehubungan itu, senarai tugas dan garis panduan terperinci perlu dikeluarkan kepada pegawai di peringkat Ibu Pejabat dan Stesen supaya mereka dapat melaksanakan tugas menjaga dan memantau tanah milik MARDI dengan berkesan serta melaporkan secara berkala kepada pihak pengurusan selepas sesuatu lawatan.
- MARDI perlu mengenal pasti potensi tanah yang belum dibangunkan yang mana boleh mendatangkan hasil. Sekiranya dijangka pembangunan masih belum dapat dilaksanakan untuk tempoh yang terdekat, tanah itu sepatutnya disewa atau dipajak. Penyewaan atau pemajakan tanah merupakan salah satu strategi yang paling berkesan untuk menjaga dan mengawal tanah di samping mendatangkan hasil.

HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS

16. HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS

16.1 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA

- *Pengurusan Sistem Pembayaran Caruman Bulanan Melalui Bank*

Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) ditubuhkan di bawah Akta Kumpulan Wang Simpanan Pekerja 1951 pada tahun 1952 sebagai skim persaraan wajib dan diletakkan di bawah Kementerian Kewangan. Mulai 1 Jun 1991, Akta ini telah dipinda dan digantikan dengan Akta Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, 1991 (Akta 452). Pencarum KWSP terdiri daripada pekerja di sektor swasta dan pekerja tidak berpencen di sektor awam. Fungsi utama KWSP sebagai sebuah tabung amanah adalah menerima dan memungut caruman, melaburkan wang KWSP dan mengembalikan simpanan ahli kepada ahli atau waris ahli melalui proses pengeluaran simpanan. KWSP telah menetapkan kadar caruman wajib iaitu 12% sumbangan majikan dan 9% sumbangan pekerja. Bayaran caruman semasa hendaklah dibayar oleh majikan sebelum atau pada 15 haribulan bulan berikutnya sama ada melalui kaunter KWSP, bank yang dilantik, mel, *internet* dan secara *hub collection*. Bagi tujuan pembayaran caruman bulanan melalui bank, KWSP telah melantik 4 buah bank iaitu Malayan Banking Berhad, Public Bank Berhad, RHB Bank Berhad dan Bank Simpanan Nasional. Pengauditan telah dijalankan bagi menentukan sama ada pengurusan sistem pembayaran caruman bulanan melalui bank dilaksanakan dengan teratur, cekap dan mengikut peraturan yang ditetapkan. Pihak Audit mendapati syarat perjanjian antara KWSP dan bank tidak menetapkan tempoh masa pemindahan dana caruman ke Akaun Pelaburan KWSP di RHB Bank Berhad. Pihak KWSP juga tidak menetapkan sekiranya pindahan ini tidak dapat dibuat akibat daripada masalah sistem, bank berkenaan hendaklah memindahkannya melalui *bank draft*, *bankers cheque* atau cara lain. Selain itu, tiada peruntukan yang menetapkan perlunya bagi semua bank menyimpan data berkenaan penerimaan caruman untuk tempoh tertentu bagi membolehkan rujukan dibuat. Perjanjian yang ditandatangani antara KWSP dengan Malayan Banking Berhad pada bulan Mei 1995 masih belum diperbaharui.

Adalah didapati syarat perjanjian adalah tidak seragam antara bank. Public Bank Berhad, RHB Bank Berhad dan Bank Simpanan Nasional dikenakan denda RM1.50 bagi setiap kesilapan peresitan manakala Malayan Banking Berhad hanya dikenakan RM0.50 bagi setiap kesilapan peresitan. Selain itu, Malayan Banking Berhad tidak dikenakan denda bagi Borang A dan slip bayar masuk asal yang lewat dikemukakan ke Pejabat KWSP Negeri manakala bank lain dikenakan RM1.50 bagi setiap dokumen di atas yang lewat dihantar. Pengurusan cek tidak laku bagi pungutan caruman oleh Bank Simpanan Nasional (BSN) adalah tidak memuaskan.

Adalah didapati BSN tidak mengemukakan maklumat lengkap tentang butiran debit dan salinan cek tidak laku. Oleh itu, petugas di Bahagian Pungutan perlu menyemak penyata bank untuk mengenal pasti sama ada wujud butiran debit yang ditunjukkan dalam penyata bank. Pihak Audit juga mendapati pihak BSN masih belum mengemukakan maklumat berhubung butiran debit yang ditunjukkan dalam penyata bank walaupun Bahagian Pungutan telah beberapa kali menghantar surat peringatan kepada BSN. Ketiadaan maklumat lengkap tentang cek tidak laku ini menyebabkan pihak KWSP tidak dapat mengambil tindakan untuk mendapatkan cek gantian dengan kadar yang segera. Selain itu, kelewatan mendapatkan maklumat cek tidak laku tersebut menyebabkan Borang A diproses dan bayaran dikreditkan ke akaun ahli sedangkan pihak KWSP sebenarnya tidak menerima bayaran tersebut. Walaupun pihak KWSP telah menetapkan pegawai yang khusus untuk mengendalikan pembayaran caruman melalui bank tetapi tiada latihan yang khusus diberikan kepada kakitangan yang menguruskan pembayaran caruman melalui bank. Latihan dan kursus perlu diadakan bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pegawai serta dapat memberi nasihat kepada bank terlibat untuk menangani sesuatu masalah.

Pihak KWSP memaklumkan bahawa pihaknya akan mengkaji semula syarat perjanjian dengan bank terutamanya tempoh pemindahan dana caruman ke Akaun Pelaburan KWSP serta menetapkan syarat penyimpanan data penerimaan caruman kepada semua ejen bank. KWSP juga meminta Malayan Banking Berhad menandatangani perjanjian tambahan bagi menyeragamkan syarat dengan bank lain.

16.2 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

- *Pengurusan Pelaburan Oleh Pengurus Portfolio*

Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) ditubuhkan di bawah Akta Keselamatan Sosial Pekerja 1969 bertujuan melindungi pekerja daripada risiko berkaitan dengan bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilangan dan kematian. Dalam usaha mengoptimumkan pendapatan, PERKESO telah membuat pelaburan bernilai RM10.92 bilion. PERKESO mempunyai perancangan yang baik dari segi struktur organisasi, keperluan kewangan, prosedur kerja dan tatacara pelaburan bagi menguruskan aktiviti Pengurus Portfolio. PERKESO memperuntukkan sejumlah RM837.26 juta untuk diuruskan oleh 7 Pengurus Portfolio. Pada akhir tahun 2003, jumlah pelaburan ini menjadi RM823.13 juta setelah mengambil kira kerugian modal portfolio berjumlah RM14.13 juta dan mempunyai nilai semasa pelaburan berjumlah RM736.50 juta. Secara keseluruhannya, pelaburan PERKESO yang merangkumi Sekuriti Kerajaan, Pasaran Wang, Saham Syarikat Awam, Pengurus Portfolio dan Sekuriti Pinjaman Persendirian pada tahun 2003 memberi kadar pulangan pelaburan sebanyak 4.9% (RM511.98 juta) iaitu lebih rendah dari sasaran awal sebanyak 5.5%. Bagaimanapun, kadar pulangan pelaburan adalah sebanyak 7.6% jika diambil kira keuntungan nilai buku tidak nyata berjumlah RM287.49 juta dan kerugian modal portfolio serta rosot nilai pelaburan berjumlah RM4.39 juta. Kadar pulangan daripada pelaburan oleh

Pengurus Portfolio sahaja merekodkan peningkatan daripada 6% pada tahun 2002 menjadi 7.8% pada tahun 2003. Bagaimanapun, pencapaian pelaburan saham belian terus oleh pengurusan PERKESO pula mencatatkan kadar pulangan pelaburan sebanyak 7.1% bagi tahun 2003 berbanding 5.9% pada tahun 2002. Adalah penting pihak PERKESO perlu memantau dengan lebih rapi aktiviti pelaburan oleh Pengurus Portfolio bagi memastikan ia dilaksanakan dengan teratur, mematuhi perjanjian dan mencapai objektif yang telah ditetapkan. **Pihak Audit mendapati hanya seorang Penolong Pengurus Gred 21 ditugaskan untuk menyelia aktiviti pelaburan oleh Pengurus Portfolio dan dibantu oleh seorang kakitangan sokongan. PERKESO perlu mengkaji beban kerja, bilangan kakitangan dan kepakaran yang diperlukan bagi mengurus dan memantau aktiviti pelaburan oleh Pengurus Portfolio.** Pihak PERKESO memaklumkan firma aktuari Watson Wyatt menjalankan kajian secara suku tahunan bagi memantau prestasi Pengurus Portfolio. Selain itu, Pengurus Portfolio juga dikehendaki memberi taklimat secara giliran mengenai prestasi pelaburan masing-masing. PERKESO tidak berhasrat untuk campur tangan dalam urusan pelaburan harian Pengurus Portfolio kerana mereka diberi tanggungjawab dan akauntabiliti terhadap prestasi mereka.

16.3 LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA

- *Pengurusan Pelaburan Saham Disebutharga Dan Saham Tidak Disebutharga*

Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) ditubuhkan di bawah Akta Tabung Angkatan Tentera 1973. Objektif utama penubuhan LTAT adalah untuk menyediakan faedah persaraan dan faedah lain untuk anggota lain pangkat Angkatan Tentera Malaysia (Pencarum wajib) dan satu skim simpanan untuk pegawai Angkatan Tentera dan Anggota Kerahan Angkatan Sukarela. Bagi mencapai objektif tersebut, LTAT telah membuat pelaburan dalam ekuiti, pelaburan saham disebut harga, pelaburan saham tidak disebut harga, pelaburan lain, deposit tetap, bon dan pinjaman berjangka untuk mencapai keuntungan kasar melebihi RM400 juta setahun dan mengekalkan kadar dividen dan bonus pencarum sekurang-kurangnya 10% setahun. Pada akhir tahun 2001 nilai pelaburan LTAT adalah RM4.61 bilion, RM4.48 bilion pada tahun 2002 dan RM4.27 bilion pada tahun 2003. Pihak Audit mendapati LTAT telah merancang dengan baik aktiviti pelaburannya. Ini termasuk struktur organisasi Jabatan Pelaburan yang mantap, kuasa dan peruntukan kewangan yang mencukupi, prosedur dan tatacara yang terperinci untuk pelantikan broker dan pengurus dana. Ia juga mempunyai perancangan strategik untuk tempoh 5 tahun, bilangan jawatan yang memadai dengan beban tugas serta perancangan latihan untuk pegawai dan anggota Jabatan Pelaburan. Polisi dan prosedur pelaburan LTAT menetapkan dengan jelas kawalan dalaman untuk urusan pembelian dan penjualan saham. Undang-undang LTAT dan prosedur pelaburannya menetapkan pelaburan LTAT hendaklah dibuat melalui Panel Pelaburan, Jawatankuasa Sekuriti dan Lembaga Pengarah. Pihak Audit mendapati semua peraturan dan prosedur berkaitan pelaburannya telah dipatuhi. Bagaimanapun, LTAT tidak dapat mengadakan

pertukaran pegawai secara berkala kerana bilangan anggota yang mahir dalam urusan niaga pasaran saham adalah terhad. Pada keseluruhannya, prestasi pelaburan LTAT dalam saham disebut harga adalah baik di mana ia telah memperolehi dividen sejumlah RM78.53 juta pada tahun 2001, RM73.41 juta pada tahun 2002 dan RM63.73 juta pada tahun 2003. Bagi pelaburan saham tidak disebut harga, LTAT telah mendapat dividen yang berjumlah RM48.23 juta bagi tahun 2001, RM82.12 juta bagi tahun 2002 dan RM64.17 juta bagi tahun 2003. Nilai pelaburan LTAT melalui 6 pengurus dana berjumlah RM75.80 juta pada akhir tahun 2003 telah mencatat keuntungan berjumlah RM2.90 juta setelah ditolak yuran pengurusan sejumlah RM369,190 pada tahun tersebut. **Pada pendapat Audit, prestasi pengurus dana bagi 3 tahun lepas adalah memuaskan. Bagaimanapun, adalah didapati perjanjian dengan pengurus dana tidak bertempoh. LTAT hendaklah mengkaji semula perjanjian semua pengurus dana dengan menghadkan tempoh perjanjian kepada 3 tahun dengan klausa penamatan perjanjian yang biasa.**

Dari aspek pemantauan, LTAT telah mengadakan pemantauan terhadap aktiviti pelaburannya melalui mesyuarat Exco, Panel Pelaburan dan Lembaga setiap 3 atau 4 bulan. Selain itu, Panel Pelaburan juga mengkaji kertas kerja yang dikemukakan berkaitan dengan pembelian dan penjualan saham. Lembaga mengkaji dan meluluskan sumber kewangan yang perlu untuk melaksanakan arahan Panel Pelaburan tersebut. Pemantauan juga diadakan di peringkat pengurusan oleh Ketua Eksekutif setiap minggu. Di peringkat pegawai, laporan dividen dikemukakan kepada Jabatan Kewangan setiap minggu. Manakala laporan terbitan hak, bonus dan waran dikemukakan kepada Ketua Jabatan Pelaburan setiap 2 minggu. **Dengan adanya perancangan, pelaksanaan dan pemantauan yang baik, LTAT telah berjaya mendapat keuntungan dalam lingkungan RM400 juta setahun. Pulangan pelaburan LTAT berbanding dengan jumlah dilabur adalah lebih kurang 10% setahun. Ini membolehkannya untuk memberi dividen dan bonus yang tinggi kepada pencarum serta mempunyai dana rizab yang tinggi.**

16.4 PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA

- Skim Usahawan Inkubator Kraf

Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia (KRAFTANGAN) ditubuhkan di bawah Akta Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia 1979 (Akta 222) bertujuan membangun dan mempromosi industri kraf negara. Bagi mencapai matlamat tersebut, pada tahun 2002 KRAFTANGAN telah menubuhkan Skim Usahawan Inkubator Kraf (SKIM) di bawah program Pembangunan Kraf. SKIM bertujuan melahirkan usahawan muda/*start up* di bidang pengeluaran kraf secara komersial dengan menyediakan pelbagai kemudahan dan perkhidmatan yang khusus. Sehingga akhir tahun 2003, sebanyak 9 buah pusat inkubator telah dibuka di seluruh Malaysia kecuali Perlis, Pulau Pinang dan Kuala Lumpur yang melibatkan peruntukan berjumlah RM253,820. Pihak Audit mendapati KRAFTANGAN telah menyediakan perancangan yang baik bagi

menguruskan SKIM sejajar dengan matlamat penubuhannya. Pada tahun 2003, seramai 88 orang peserta telah berjaya menyertai SKIM dengan melibatkan perbelanjaan berjumlah RM164,825. Proses pengambilan peserta adalah teratur walaupun terdapat beberapa peserta tidak memenuhi syarat kelayakan yang ditetapkan. Bagi membolehkan peserta SKIM mengeluarkan kraf secara komersial, KRAFTANGAN menyediakan kemudahan mesin/peralatan kraf, premis pengeluaran untuk disewa, bantuan tenaga kerja dan latihan. Pihak Audit mendapati 45 atau 7% peralatan di bengkel gunasama yang disediakan telah usang kerana peralatan yang dibeli sejak tahun 1970 kerap mengalami kerosakan. Selain itu, ruang penyimpanan bahan mentah adalah terhad di Pusat Inkubator Kuantan menyebabkan bahan mentah seperti kayu dibiarkan berlonggok di bahagian belakang bengkel dan sebuah mesin pelarik tidak dapat digunakan kerana tenaga pengajar telah bertukar dan penggantinya tidak mahir mengendalikan mesin tersebut. Manakala di Pusat Inkubator Perak terdapat 3 buah mesin tidak dapat digunakan kerana perubahan teknologi. Masalah kekurangan pegawai menyebabkan pengurusan dan pemantauan terhadap peserta SKIM tidak dapat dijalankan dengan sempurna dan berkesan. **Pada pandangan Audit, penubuhan SKIM adalah baik dan boleh melahirkan usahawan kraf. Bagi memastikan pengeluaran kraf tidak tergendala, semua mesin/jentera kraf perlu diselenggara secara berkala. Latihan yang lebih kerap perlu diberikan bagi meningkatkan kemahiran pegawai. Bilangan pegawai juga perlu ditambah seiring dengan pertambahan bilangan peserta dan pusat inkubator.** Pihak Kraftangan memaklumkan Jabatan Perkhidmatan Awam telah meluluskan penyusunan semula struktur organisasi Kraftangan dan pertambahan jawatan untuk memantapkan pelaksanaan aktiviti.

16.5 LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN DAN INSTITUT PENYELIDIKAN PERHUTANAN MALAYSIA

- *Projek Perintis Industri Buluh*

Tujuan mengadakan projek perintis industri buluh adalah untuk membuat sumbangan kepada kedudukan sosio ekonomi masyarakat desa dan mengurangkan import barangan berasaskan buluh seperti pencucuk sate, penyepit dan pencungkil gigi daripada luar negara khususnya negara China. Sehubungan dengan itu, pada tahun 1996 Kerajaan telah memberi penekanan betapa perlunya industri buluh di Malaysia dikembangkan untuk perusahaan dan pembuatan barangan buluh yang berkualiti tinggi seperti parket, pepapan buluh dan barangan ligo. Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) dan Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia (FRIM) diberi tanggungjawab untuk melaksanakan projek perintis ini manakala Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri bertindak sebagai penyelaras projek. Sehubungan itu, FELDA telah membangunkan 20 hektar tanah dengan tanaman buluh pada tahun 1991 di FELDA Mempaga 3, Bentong. Pada permulaannya Unit Perancang Ekonomi, FRIM dan FELDA mempunyai perancangan asal yang memuaskan bagi menguruskan projek perintis ini. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan pihak Audit mendapati

komitmen antara agensi terlibat semakin berkurangan dan mesyuarat juga tidak diadakan secara berkala. Adalah didapati sebilangan mesin dan peralatan telah rosak. Selain itu, sebahagian komponen mesin dan peralatan juga didapati hilang. Masa depan kilang dan perladangan buluh masih tidak jelas memandangkan tidak ada pengusaha yang benar-benar ingin mengambil alih atau meneruskan projek ini secara usahasama. **Pada pandangan Audit, Unit Perancang Ekonomi, FRIM dan FELDA dan Kementerian berkenaan perlu mencari jalan untuk menentukan hala tuju projek memandangkan banyak tenaga, latihan dan usaha daripada pelbagai agensi serta sejumlah RM2.30 juta telah dibelanjakan untuk projek ini sejak tahun 1998 hingga kini.** Pihak FRIM memaklumkan FELDA akan mengambil alih sepenuhnya projek ini.

16.6 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA

- *Pengurusan Pembinaan Projek Pembangunan*

Lembaga Kemajuan Johor Tenggara (KEJORA) telah ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Kemajuan Johor Tenggara 1972. Objektif KEJORA adalah untuk mengurangkan ketidakseimbangan ekonomi, mewujudkan peluang pekerjaan dan mempercepatkan pertumbuhan ekonomi di kawasan tenggara negeri Johor. Pada umumnya, pihak Audit mendapati perancangan pembinaan projek pembangunan oleh KEJORA masih boleh dipertingkatkan dengan mengambil kira keperluan projek dan lokasi, penyediaan prosedur mengenai pengurusan projek serta keperluan guna tenaga dalam bidang teknikal. Di samping itu, semakan Audit terhadap beberapa projek mendapati prestasi pelaksanaan projek pembangunan KEJORA adalah kurang memuaskan kerana daripada 56 projek yang dilaksanakan pada tahun 2001 hingga 2003, sebanyak 15 projek (27%) melewati jadual pelaksanaan yang ditetapkan. Dari aspek pemantauan, Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah dan KEJORA telah melaksanakan pemantauan terhadap projek pembangunan dengan memuaskan. Lawatan Audit ke tapak projek mendapati beberapa buku harian tapak tidak ditandatangani oleh pihak KEJORA. Di samping itu, ada antara pegawai KEJORA yang membuat pemantauan projek tidak mempunyai kelayakan yang bersesuaian untuk menilai prestasi kemajuan projek berkenaan. Ini adalah kerana Unit Jabatan Kerja Raya KEJORA yang bertanggungjawab untuk menguruskan projek pembinaan telah dibubarkan selaras dengan cadangan pembubaran KEJORA.

Pada pandangan Audit, untuk memastikan keberkesanan kerja pemantauan terhadap projek yang dilaksanakan adalah teratur dan sistematik, KEJORA perlu mengemas kini dan menyediakan prosedur pemantauan terperinci dan menyeluruh. Pihak KEJORA perlu mengkaji semula keperluan jawatan teknikal seperti Jurutera Awam, Juruukur Bahan, Pembantu Teknik dan Juruteknik dalam bidang sivil dan elektrik supaya dapat membantu KEJORA dalam aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan projek pembangunan selain memberi khidmat nasihat dalam bidang penentuan kos dan spesifikasi teknikal.

16.7 PERBADANAN STADIUM MERDEKA

- *Pengurusan Kompleks Sukan Negara*

Perbadanan Stadium Merdeka bertanggungjawab mengurus dan menyelenggara Kompleks Sukan Negara Bukit Jalil dan Kompleks Sukan Bukit Kiara. Bagi menentukan hala tuju masa hadapan Perbadanan, perancangan strategik jangka panjang meliputi aspek penggunaan, acara, promosi, keperluan kewangan dan penyelenggaraan telah disediakan. Penggunaan Kompleks Sukan untuk acara sukan dan bukan sukan juga meningkat pada setiap tahun. Namun, maklumat penggunaan bagi tahun 2001 dan 2002 tidak dapat disahkan kerana terdapat kesilapan pengiraan jumlah hari dan tiada dokumen sokongan. Bagi mengatasi masalah ini, Perbadanan akan mengambil langkah menyediakan laporan penggunaan pada setiap bulan dan akan membentangkannya semasa Mesyuarat Pengurusan. Rekod perakaunan bagi tahun 2001 hingga 2003 menunjukkan tunggakan hasil Perbadanan bagi sewa stadium, gerai, air dan elektrik berjumlah RM6.59 juta. Sebagai usaha mengutip balik hutang tersebut Perbadanan telah megambil tindakan mahkamah. Pemantauan kerja penyelenggaraan yang dilaksanakan oleh kontraktor tidak dapat dijalankan dengan baik kerana tiada program pemantauan kerja penyelenggaraan seperti jadual lawatan dan tatacara pemantauan serta kekurangan kakitangan yang mempunyai kemahiran teknikal. Penstrukturan semula organisasi telah diluluskan pada tahun 2001 melibatkan pertambahan pelbagai jawatan. Namun pengisian jawatan tersebut hanya berkuatkuasa pada bulan April 2004. **Pada pandangan Audit, walaupun terdapat kelemahan tersebut, Kompleks dan kemudahan sukan yang disediakan berada di tahap yang baik dan kawasan sekitar juga telah diselenggara dengan teratur.**

16.8 LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA

- *Pengurusan Sistem Kutipan Levi Berkomputer*

Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (Lembaga) yang diletakkan di bawah tanggungjawab Kementerian Kerja Raya telah ditubuhkan pada tahun 1994 melalui Akta Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia, 1994 (Akta 520). Objektif utama Lembaga adalah untuk membangunkan industri pembinaan negara yang berupaya menghasilkan pembinaan berkualiti tinggi. Lembaga telah membangunkan satu Sistem Maklumat Bersepadu pada tahun 1997 yang merangkumi Sistem Levi untuk menyimpan maklumat kontraktor berkaitan dengan pendaftaran projek, pengiraan pengenalan levi berdasarkan nilai projek, jumlah kutipan levi serta tunggakan kutipan levi dan bayaran levi secara ansuran. Lembaga telah memperuntukkan sejumlah RM2.60 juta untuk membangunkan Sistem Maklumat Bersepadu yang merangkumi Sistem Levi. Bagaimanapun, objektif pelaksanaan sistem tersebut tidak dapat dicapai sepenuhnya kerana beberapa keperluan tidak diambil kira semasa pembangunan sistem. Ini menyebabkan sistem tersebut tidak dapat berintegrasi sepenuhnya dengan Sistem Resit yang menguruskan hasil kutipan levi daripada kontraktor. Sistem Levi yang dibangunkan juga tidak dapat mengenal pasti kenaikan levi bagi projek yang dimansuhkan. Selain itu, Sistem Levi tidak mempunyai fungsi *log out* secara

automatik apabila ditinggalkan untuk satu masa yang tertentu. Walaupun projek pengkomputeran sistem di Lembaga adalah besar, pihak Lembaga tidak membuat unjuran pecahan kerja berdasarkan fasa. Ini menyebabkan proses implementasi sistem di Lembaga telah terjejas. Projek bukan sahaja melebihi tempoh yang ditetapkan, tetapi terpaksa ditamatkan kerana pihak kontraktor tidak dapat menyempurnakan pembangunan sistem. Selain itu, pemotongan kos kontrak tidak dapat ditentukan dengan tepat kerana pecahan harga secara terperinci tidak dinyatakan dalam kontrak. **Pada pandangan Audit, pihak Lembaga tidak memantau sistem yang dibangunkan dengan baik. Penilaian juga tidak dijalankan terhadap sistem yang dibangunkan untuk mengesan kesilapan atau penambahbaikan yang perlu dibuat terhadap sistem.** Pihak Lembaga memaklumkan bahawa tindakan segera untuk memperbaiki kelemahan yang berlaku sedang dijalankan. Pembangunan Pelan Strategik ICT dijangka siap pada suku pertama tahun 2004. Selain itu, pihak Lembaga juga akan mempertingkatkan kawalan dalaman bagi sistem ini dengan mewujudkan polisi keselamatan yang merangkumi aspek capaian sistem, program sandaran dan pelan pemulihan bencana.

BAHAGIAN IV

KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2002

17. PENDAHULUAN

Bagi memastikan tindakan pembetulan diambil oleh Badan Berkanun Persekutuan terhadap perkara yang dibangkitkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2002, pemeriksaan susulan telah dijalankan di Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Hasil daripada pemeriksaan itu dilaporkan dalam bahagian ini seperti berikut :-

17.1 PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2002

17.1.1 PENGURUSAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

Pengauditan telah dijalankan di 13 Badan Berkanun Persekutuan dan laporan secara ringkas dibuat terhadap 4 badan berkanun iaitu Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia, Lembaga Tabung Angkatan Tentera, Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia dan Lembaga Totalisator Malaysia bagi menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun Persekutuan telah dibuat dengan teratur dan mematuhi undang-undang serta peraturan yang berkaitan. Penekanan dibuat terhadap pengurusan organisasi secara menyeluruh, jawatankuasa yang ditubuhkan, sistem dan prosedur, analisis kewangan dan pengurusan kewangan. Secara keseluruhannya, badan berkanun yang diaudit masih mempunyai kelemahan dari aspek kawalan pengurusan seperti tidak mempunyai pelan peralihan tugas, tidak menubuhkan Jawatankuasa penting dan tidak bermesyuarat dengan kekerapan yang sepatutnya, tidak mengemas kini manual prosedur kerja, kelemahan kawalan perbelanjaan dan hasil serta tidak menyelenggarakan rekod kewangan dengan kemas kini.

Kedudukan Masa Kini

Badan Berkanun Persekutuan berkenaan telah mengambil tindakan menangani kelemahan pengurusan organisasi, jawatankuasa yang ditubuhkan, mewujudkan pelan peralihan tugas, pemantauan oleh pegawai kanan dan mengemas kini rekod berkaitan.

17.1.2 PELAKSANAAN AKTIVITI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

17.1.2.1 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA

Pengurusan Tanah

Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) ditubuhkan pada tahun 1952 sebagai skim persaraan wajib. Bagi mengoptimumkan pendapatan jangka panjang, KWSP telah melakukan pelaburan dalam hartanah. Pada tahun 2001 pelaburan KWSP dalam bidang hartanah berjumlah RM1.31 bilion (0.7%) daripada keseluruhan dana pelaburan KWSP berjumlah RM184.57 bilion. Pihak Audit mendapati wujudnya kelemahan dalam pengurusan tanah. Berikut adalah perkara yang telah dibangkitkan :-

- a. KWSP tidak menyediakan peruntukan tahunan bagi perbelanjaan penjagaan, penyelenggaraan dan pemantauan terhadap tanah yang belum dibangunkan.
- b. KWSP menghadapi masalah pencerobohan tanah oleh setinggan di tiga kawasan iaitu di Mukim Petaling, Sungai Besi, di Kampung Pedas Laut, Mukim Pulau, Johor dan di Mukim Cabang Tiga, Kuala Terengganu. KWSP telah membeli tanah di Sungai Besi yang telah didiami setinggan. Bagaimanapun, akibat kurang pemantauan, terdapat pertambahan setinggan di kawasan tersebut. Kes yang sama juga berlaku di Mukim Pulau, Johor. Tanah KWSP di Kuala Terengganu pula telah dicerobohi oleh pengusaha gerai makan. Satu lot tanah KWSP di Sungai Besi telah dicerobohi Pihak Berkuasa Tempatan yang membina sebatang jalan tar melalui tanah tersebut.
- c. KWSP tidak menyelenggara tanah yang belum dibangunkan atau projek yang tidak dapat diteruskan dengan berkesan. Pihak Audit mendapati KWSP tidak mempamerkan papan tanda yang menunjukkan tanah berkenaan adalah miliknya dan juga tidak memasang pagar beberapa tanah miliknya. KWSP juga tidak menyelenggara tanah kosong serta tanah yang ditanam tanaman kelapa sawit dengan baik. Pihak Audit mendapati tanah KWSP dipenuhi semak samun dan pokok sawit kelihatan kekuningan kerana tidak dibaja.
- d. KWSP telah memajak tanah di Johor kepada pemajak kelapa sawit dan ubi kayu. Begitu juga 5 buah banglo usang di Johor Bahru telah disewakan. Setakat tahun 2002, terdapat tunggakan pajakan/sewaan yang masih belum dijelaskan. Surat perjanjian pajakan/sewaan masih belum ditandatangani dengan pemajak dan penyewa.
- e. KWSP juga tidak menyelenggara surat hak milik tanah dengan berkesan. Pihak Audit mendapati surat hak milik tanah yang dibangunkan oleh syarikat subsidiari KWSP di Mukim Kuala Kuantan masih dalam simpanan syarikat tersebut serta peguamnya walaupun usaha sama antara KWSP dan syarikat

tersebut telah ditamatkan.

Kedudukan Masa Kini

- a. KWSP bersetuju untuk menyediakan peruntukan tahunan bagi perbelanjaan penjagaan, penyelenggaraan dan pemantauan terhadap tanah yang belum dibangunkan.
- b. Masalah setingan di Sungai Besi akan diselesaikan oleh pemaju yang dilantik. Panel Pelaburan KWSP telah memutuskan supaya projek yang terbengkalai di Mukim Kuala Kuantan dijual. Manakala tanah di Mukim Pulai, Johor akan dijual atau projek pembangunan akan dijalankan bersama dengan pemaju. KWSP telah mengeluarkan tawaran tetapi tidak ada sambutan. Tanah KWSP di Mukim Cabang Tiga, Kuala Terengganu telah diserahkan kepada kontraktor untuk pembinaan pejabat Cawangan Kuala Terengganu. Projek ini dijangka siap pada awal bulan November 2004.
- c. KWSP telah mengambil tindakan memasang papan tanda hak milik di semua tanah miliknya. Tindakan memagar tanah akan dilaksanakan bagi tanah yang terletak di kawasan bandar. Bagaimanapun, tindakan memasang pagar tidak akan dilaksanakan di kawasan pedalaman kerana ia melibatkan kos yang tinggi dan tidak praktikal.
- d. KWSP telah menandatangani perjanjian pajakan/sewaan dengan pemajak tanah dan penyewa banglo. Pemajak dan penyewa telah membuat pembayaran seperti yang dipersetujui. Bagaimanapun, masih terdapat tunggakan bayaran pajakan. Pemajak ubi kayu pula enggan meneruskan pajakan kerana menghadapi masalah kekurangan pekerja.
- e. KWSP telah memeriksa surat hak milik tanah yang masih dalam simpanan syarikat subsidiari. Surat hak milik tersebut akan diserahkan semula kepada KWSP setelah persetujuan dicapai mengenai tuntutan belanja pembangunan yang telah dilaksanakan oleh syarikat tersebut.

17.1.2.2 LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA

Pengurusan Tabung Pembangunan Ekonomi Persatuan Nelayan

Tabung Pembangunan Ekonomi Persatuan Nelayan (Tabung) telah diwujudkan dengan peruntukan berjumlah RM8.00 juta sebagai tabung pusingan. Ia bertujuan memberi kemudahan pinjaman kepada persatuan nelayan agar dapat menjalankan projek ekonomi dan tidak bergantung kepada projek tradisi sebagai sumber utama pendapatan. Pihak Audit mendapati perancangan bagi menguruskan Tabung ini adalah baik. Bagaimanapun, ada kelemahan dari aspek pelaksanaan dan pemantauan seperti berikut :-

- a. Peruntukan perundangan mengenai kuasa memberi pinjaman tidak dinyatakan secara spesifik dalam Akta Lembaga Kemajuan Ikan 1971.
- b. Tatacara pinjaman telah tidak dipatuhi dan peranan Jawatankuasa Khas tidak digunakan sepenuhnya kerana semenjak tahun 2001, pinjaman hanya diluluskan melalui edaran. Jawatankuasa Khas juga tidak melaporkan kemajuan tahunan Tabung kepada Mesyuarat Jemaah Lembaga semenjak penubuhannya.
- c. Semakan terhadap 20 pinjaman mendapati prestasi peminjam Tabung tidak begitu memuaskan kerana 15 daripada 20 pinjaman tersebut mempunyai tunggakan berjumlah RM2.56 juta. Pada keseluruhannya, pinjaman yang tertunggak ini tidak dikenakan denda 1% seperti yang ditetapkan dalam Tatacara Pinjaman dan Surat Perjanjian. Tunggakan ini boleh menjejaskan masa depan operasi Tabung.
- d. Wujud kelemahan koordinasi antara Bahagian Kewangan dan Bahagian Pembangunan Institusi Nelayan kerana penyata bayaran balik yang disediakan oleh Unit Kawalan Kredit di Bahagian Kewangan tidak ada dalam 6 daripada 20 fail peminjam yang disimpan di Bahagian Pembangunan Institusi Nelayan.
- e. Wujud kelemahan dari segi pemantauan kemajuan projek dan bayaran balik pinjaman.

Kedudukan Masa Kini

- a. Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (Lembaga) mengambil maklum dan akan memberi pertimbangan peruntukan perundangan mengenai kuasa memberi pinjaman dalam semakan Akta yang sedang dibuat masa kini.
- b. Lembaga sedang menyediakan Tatacara Pelaksanaan dan Pemantauan Projek serta telah menambah bilangan pegawai bagi memperkemaskan pelaksanaan dan pengurusan Tabung.
- c. Lembaga memutuskan memberi pengecualian denda lewat 1% bagi tunggakan bayaran balik pinjaman sehingga penjadualan semula dilakukan dan akan menguatkuasakan bayaran denda 1% terhadap bayaran tertunggak selepas penjadualan balik pinjaman.
- d. Koordinasi antara Bahagian Kewangan dengan Bahagian Pembangunan Institusi Nelayan akan digariskan dalam Tatacara Pelaksanaan dan Pemantauan Projek.

17.1.2.3 PERBADANAN HAL EHWAL BEKAS ANGKATAN TENTERA

Program Latihan Peralihan Di Institut Kemahiran Keusahawanan

Perbadanan Hal Ehwal Bekas Angkatan Tentera (PERHEBAT) diberi tanggungjawab untuk menjalankan aktiviti berhubung penggalakan pembangunan sosio ekonomi dan mewujudkan program kebajikan dan faedah lain bagi anggota tentera yang akan dan telah bersara. Program latihan peralihan di Institut Kemahiran dan Keusahawanan dikendalikan oleh PERHEBAT untuk anggota Angkatan Tentera Malaysia yang hampir menamatkan perkhidmatan agar mereka memperoleh kemahiran dan pengalaman bagi menyesuaikan diri dan berdikari dalam penghidupan awam selepas tamat perkhidmatan. Pihak Audit mendapati alat bantuan mengajar utama yang digunakan di semua pusat latihan adalah *overhead projector* dan ini sesuai ditukar kepada *LCD projector*. Manakala terdapat beberapa peralatan yang tidak digunakan sepenuhnya dan telah menjadi *obsolete*. Peruntukan kewangan yang diterima tidak dapat menampung permintaan semasa yang melibatkan penambahan guna tenaga, kemudahan peralatan dan latihan.

Kedudukan Masa Kini

Sebanyak 6 unit *LCD projector* telah diluluskan untuk dibeli pada tahun 2003 dan 2004. Pada tahun 2004, semua pusat latihan akan dibekalkan dengan projektor tersebut. Manakala peralatan yang tidak digunakan sepenuhnya telah digunakan bagi melaksanakan latihan yang berkaitan. Peruntukan yang diterima pada tahun 2003 bertambah sejumlah RM5.50 juta (26%) iaitu daripada RM21.10 juta pada tahun 2002 menjadi RM26.60 juta pada tahun 2003.

17.1.2.4 PERBADANAN KEMAJUAN FILEM NASIONAL MALAYSIA

Projek Pembinaan dan Pengurusan Studio Sound Stage

Perbadanan Kemajuan Filem Nasional Malaysia yang berperanan memaju, mendorong perkembangan dan mengekalkan taraf perusahaan perfileman telah menubuhkan Studio Sound Stage bagi tujuan menyediakan kemudahan infrastruktur yang lengkap dan kalis bunyi untuk membuat rakaman penggambaran filem dan video. Adalah didapati studio ini masih belum digunakan secara optimum semenjak mula beroperasi pada tahun 2001 sehingga 2002.

Kedudukan Masa Kini

Pada tahun 2003, jumlah bilangan hari studio disewa masih belum dapat dioptimumkan kerana penerbit swasta bergantung kepada tender program daripada Radio Televisyen Malaysia yang telah dikurangkan pada tahun tersebut. Bagaimanapun, penggunaan studio dijangka akan meningkat pada tahun 2004 berdasarkan senarai tempahan penggunaan studio.

17.1.2.5 MAJLIS SUKAN NEGARA MALAYSIA

Penyelenggaraan Kemudahan Sukan

Fungsi utama Majlis Sukan Negara Malaysia (Majlis) adalah memberi nasihat kepada Menteri berhubung dengan sukan, menyelaras aktiviti sukan di samping mengesyorkan kepada Kerajaan bagi kemajuan sukan dan menggalakkan penglibatan di peringkat tempatan dan antarabangsa. Bagi memastikan kompleks dan kemudahan sukan di bawah pengurusan Majlis sentiasa berada dalam keadaan baik dan menjamin penggunaan yang efektif, penyelenggaraan yang teratur perlu dilaksanakan. Pihak Audit mendapati Majlis tidak menyediakan perancangan kerja penyelenggaraan kompleks dan kemudahan sukan. Majlis juga belum mempunyai manual penyelenggaraan kompleks dan kemudahan sukan. Pemantauan tidak dapat dijalankan dengan baik kerana kekurangan pegawai yang mempunyai kepakaran teknikal. Daftar kerja penyelenggaraan tidak diselenggara dengan lengkap di Ibu Pejabat dan juga di kompleks.

Kedudukan Masa Kini

- a. Majlis telah menyediakan Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja sebagai garis panduan kepada kakitangan berhubung tugas dan tanggungjawab mereka. Bagaimanapun, manual ini belum diluluskan oleh Lembaga Pengarah.
- b. Majlis telah menyelenggara rekod penyelenggaraan dan aduan kerosakan bagi memastikan pengurusan dan pemantauan kerja penyelenggaraan kemudahan sukan dapat dijalankan dengan lebih cekap.
- c. Majlis sedang merangka untuk menambah bilangan kakitangan yang mempunyai kemahiran teknikal yang bersesuaian agar pemantauan terhadap kerja dapat dijalankan dengan berkesan.

17.1.2.6 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA

Sistem Penerimaan Caruman Bulanan Menerusi *Electronic Data Interchange*

Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) memperkenalkan *Sistem Electronic Data Interchange* pada tahun 1995. Objektifnya adalah untuk mempercepatkan proses pengeposan akaun, mengurangkan kos pemprosesan penerimaan caruman bulanan dan penghapusan kesilapan kerosakan data supaya dapat mengurangkan transaksi yang diambil kira ke akaun Caruman Tanpa Maklumat Lengkap. Sistem ini juga memberi kemudahan untuk memperolehi maklumat status pendaftaran dan caruman ahli. Pihak Audit mendapati KWSP tidak mempunyai perancangan yang baik semasa peringkat pembangunan sistem tersebut. Keperluan aspek *clean data* dan tahap kesilapan yang boleh diterima sebanyak 5% tidak dipatuhi. Peruntukan kewangan, latihan dan sumber manusia tidak dititikberatkan. Caruman bulanan

yang tidak menepati spesifikasi lewat diproses kerana KWSP perlu membuat pembetulan secara manual. Selain itu, caruman berkenaan juga tidak dapat diambil kira ke akaun ahli dengan segera.

Kedudukan Masa Kini

Pihak KWSP telah mengemukakan cadangan kepada Jabatan Akauntan Negara untuk menukar proses penghantaran Borang A melalui VADS Berhad untuk perbankan internet. Bagaimanapun, pihak KWSP menjangkakan beberapa masalah akan dihadapi yang mana Jabatan Akauntan Negara juga membayar caruman melalui beberapa bank yang mempunyai perkhidmatan internet sendiri. Pada masa ini, KWSP menyediakan perkhidmatan bayaran caruman melalui perbankan internet menerusi 3 ejen bank kutipan yang dilantik iaitu Malayan Banking Berhad, Public Bank Berhad dan Bank Bumiputra Commerce Berhad. Pihak KWSP telah memaklumkan perbincangan berkaitan perkara ini akan diadakan dengan Jabatan Akauntan Negara dalam tempoh terdekat.

17.1.2.7 MAJLIS AMANAH RAKYAT

Pengurusan Tanah Yang Belum Dibangunkan

Majlis Amanah Rakyat (MARA) bertanggungjawab menyediakan kemudahan infrastruktur bagi melaksanakan program keusahawanan, pendidikan dan perkhidmatan luar bandar selaras dengan tujuan penubuhannya memaju, menggalak, memudah dan menjalankan usaha ke arah pembangunan ekonomi dan kemasyarakatan khusus kawasan luar bandar. Bagi mencapai maksud tersebut MARA telah merancang pembangunan terhadap tanah miliknya melalui Rancangan Malaysia. Bagaimanapun, pembangunan tersebut tidak dapat dijalankan pada sebilangan tanah disebabkan faktor berikut iaitu proses pemilikan tanah yang mengambil masa yang panjang; perubahan pada perancangan pembangunan; pengambilan semula tanah oleh Kerajaan Negeri dengan gantian tanah lewat dilakukan dan terdapat tanah yang tidak ekonomik untuk dibangunkan. Pemantauan tanah juga tidak dijalankan dengan teratur kerana tiada unit khusus bertanggungjawab menyebabkan tanah terbiar, dipenuhi semak, tidak dipagar dan dicerobohi oleh individu, Kerajaan Negeri dan Pihak Berkuasa Tempatan.

Kedudukan Masa Kini

- a. Usaha sedang dijalankan di peringkat Pejabat MARA Negeri (PMN) untuk mengenal pasti hak milik tanah MARA di negeri dan bilangan yang belum dibangunkan. Pemantauan tanah masih di bawah tanggungjawab PMN.
- b. Bagi 27 lot yang dicadang dibangunkan melalui Rancangan Malaysia Kelapan, kerja awalan sedang diuruskan. Kajian lanjutan telah dibuat terhadap cadangan pembangunan 8 lot tanah yang disenarai untuk dibangunkan.

Kajian semula akan dibuat terhadap 2 lot tanah yang diubah projeknya.

- c. Berdasarkan maklum balas pihak MARA, tapak yang masih belum dibangunkan adalah sebanyak 10 lot. Peringatan telah diberikan kepada PMN untuk mengeluarkan notis sewa dan meletakkan papan tanda di tapak berkenaan. Bagi kes tanah gantian, usaha sedang dilakukan untuk mendapatkan hak milik.

17.1.2.8 LEMBAGA TABUNG HAJI

Pengurusan Tanah Yang Belum Dibangunkan

Bahagian Hartanah Lembaga Tabung Haji (Tabung Haji) bertanggungjawab melaksanakan pelaburan dalam bidang hartanah untuk tujuan komersial, pejabat, industri dan ladang serta menguruskan hartanah seperti penyewaan dan penyelenggaraan terhadap premis komersial, pejabat dan industri. Adalah didapati sebuah surau dan kuil berada di atas 2 bidang tanah semasa tanah diperolehi dan ia masih belum dipindahkan. Tabung Haji juga tidak menerima bayaran pampasan berjumlah RM1.14 juta bagi pengambilan balik tanah seluas 2.9 ekar di Manjung oleh Kerajaan pada tahun 2001. Selain itu, 2 bidang tanah di Kuala Lipis, Pahang dan Kuala Nerus, Kuala Terengganu masih belum dibangunkan walaupun telah melebihi tempoh sekatan. Arahan yang diberi kepada Pengarah Negeri/Pengurus Daerah kurang jelas menyebabkan sesetengah tanah terbiar dipenuhi lalang dan belukar.

Kedudukan Masa Kini

- a. Pihak Perbadanan Kemajuan Negeri Perak (PKNP) telah meminda sempadan tanah terbabit dengan mengeluarkan kuil berkenaan daripada sempadan asal dengan kos ditanggung oleh Tabung Haji. PKNP telah mengemukakan Pelan Pinta Ukur yang baru kepada Pejabat Tanah Dan Galian dan masih menunggu kelulusan.
- b. Mesyuarat Lembaga Pengarah Tabung Haji pada bulan November 2003 bersetuju untuk mendapatkan kelulusan Menteri di Jabatan Perdana Menteri terhadap cadangan memindahkan surau lama ke tapak baru milik Tabung Haji dengan kos pembinaan surau ditanggung oleh Tabung Haji.
- c. Pada bulan Julai 2002, Tabung Haji telah mengemukakan tuntutan pampasan bernilai RM1.14 juta bagi pengambilan balik tanah tetapi hingga kini tiada maklum balas daripada Pejabat Tanah dan Galian.
- d. Berikutan penutupan sebuah syarikat subsidiari Tabung Haji pada bulan Oktober 2002, anggota teknikalnya seramai 54 orang di seluruh negara telah diserapkan ke jawatan tetap Tabung Haji. Pegawai teknikal ini membantu dalam aspek pengurusan tanah dan bangunan Tabung Haji di seluruh negara.

- e. Bagi tanah kurniaan Kerajaan Negeri yang ditangguhkan pembangunannya melebihi 2 tahun, Tabung Haji berpendapat tanah berkenaan tidak sesuai bagi penempatan pejabat Tabung Haji atau dibangunkan pada masa kini.
- f. Tabung Haji telah meminda bidang tugas Pengarah Tabung Haji Negeri dan Pengurus Tabung Haji Daerah dengan mengambil kira tugas pemantauan tanah/bangunan Tabung Haji di kawasan mereka.

17.1.2.9 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA

Pengurusan Tanah Yang Belum Dibangunkan

Antara objektif utama Universiti Teknologi MARA (UiTM) ditubuhkan adalah menyediakan peluang maksimum kepada kaum Bumiputera bagi mengikuti pendidikan bertaraf profesional dan menyediakan program pengajaran yang berkualiti serta inovatif. Pada akhir tahun 2002, UiTM mempunyai 35 bidang tanah dengan keluasan 2,757.2 hektar bernilai RM 220.17 juta. Tujuh bidang tanah seluas 25.69 hektar masih belum mendapat hak milik walaupun telah diperolehi sejak tahun 1977 hingga 1999. Rekod induk tanah juga tidak diselenggarakan manakala garis panduan pengurusan tanah adalah tidak lengkap. Tugas kawalan dan penjagaan tanah tidak diberikan kepada pegawai di peringkat Kampus Induk dan Cawangan. Lawatan Audit mendapati tanah dicerobohi kerana kawasan tanah tidak dipagar dan tidak dijaga dengan baik.

Kedudukan Masa Kini

Usaha sedang dijalankan oleh UiTM untuk mendapatkan hak milik bagi 7 bidang tanah tersebut. Rekod induk tanah telah diselenggara dan garis panduan pengurusan tanah pula dalam proses penyediaan oleh perunding dalaman yang dilantik oleh UiTM. Tugas kawalan penjagaan tanah telah diberi secara bertulis kepada pegawai di peringkat Kampus Induk dan Cawangan. Surat tawaran untuk memagar tanah yang dicerobohi telah dikeluarkan kepada penender.

BAHAGIAN V PERKARA AM

18. MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

Mengikut Seksyen 77 (d), Perintah Tetap Dewan Rakyat, Jawatankuasa Kira-kira Wang Negara mempunyai kuasa untuk membincang pelbagai perkara di samping isu yang dibangkitkan dalam Laporan Ketua Audit Negara mengenai Penyata Akaun Awam serta Aktiviti Kementerian, Jabatan dan Agensi Kerajaan Persekutuan. Perkara yang dibincang oleh Jawatankuasa yang ada kaitan dengan Badan Berkanun Persekutuan semasa mesyuaratnya bagi tempoh bulan Mei 2003 hingga Februari 2004 adalah seperti di jadual berikut :-

**JADUAL 121
PERKARA YANG DIBINCANGKAN SEMASA MESYUARAT
JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA**

TARIKH	PERKARA	AGENSI
27 Mei 2003	Taklimat terhadap: a) Dasar kewangan dalam aspek penentuan kadar, faedah, pengaliran wang, sumber pembiayaan dan rizab negara. b) Aktiviti pungutan, bayaran dan pelaburan KWSP.	Bank Negara Malaysia Kumpulan Wang Simpanan Pekerja
24 Februari 2004	Taklimat berkaitan hasil penyelidikan pertanian dan perkembangan bidang bioteknologi.	Universiti Putra Malaysia dan Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia

19. PERKEMBANGAN MASA KINI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG MEMBERI IMPLIKASI KEWANGAN DAN AUDIT

19.1 Amalan Tadbir Urus Korporat Dan Pengurusan Risiko

Ketelusan dan tadbir urus korporat telah menjadi isu utama yang diberi penekanan akibat krisis kewangan serantau pada tahun 1997. Krisis kewangan itu telah meninggalkan kesan kepada ekonomi dan negara. Hala tuju ekonomi negara yang tidak menentu telah menjejaskan prestasi kewangan syarikat di Malaysia. Masalah yang sama juga dihadapi oleh kebanyakan agensi kerajaan mengakibatkan perniagaan dan pelaburan yang dibuat oleh syarikat subsidiari agensi mengalami kerugian. Kelemahan pengurusan adalah antara faktor penyumbang kegagalan syarikat berkenaan. Sehubungan itu, bagi mempertingkatkan tahap pengurusan syarikat di Malaysia, pada tahun 2002 Kerajaan telah memperkenalkan tadbir urus

korporat dan pada masa yang sama mengemukakan setiap agensi kerajaan mengambil tindakan yang serupa.

Tadbir urus korporat berkait dengan pengurusan syarikat yang telus bagi memastikan wang pelabur diurus secara berhemat. Antara elemen penting dalam tadbir urus korporat adalah pengurusan risiko. Untuk memastikan tadbir urus korporat lebih berkesan, syarikat dan agensi kerajaan perlu mempunyai sistem pengurusan risiko yang baik.

19.1.1 Pengurusan Risiko Badan Berkanun

Lima Badan Berkanun Persekutuan iaitu Bank Negara Malaysia (BNM), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP), Lembaga Tabung Haji (LTH), Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) dan Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) merupakan agensi kerajaan yang terlibat secara aktif dalam bidang pelaburan. Kelima Badan Berkanun tersebut mempunyai tanggungjawab menentukan pematuhan kepada amalan tadbir urus korporat, memastikan sistem kawalan dalaman yang berkesan terhadap integriti pengurusan serta menjaga keselamatan aset. Selain itu, adalah menjadi tanggungjawab badan berkanun berkenaan supaya pelaburan yang dibuat memberi pulangan yang optimum kepada pencarum. Bagaimanapun, perubahan persekitaran dan cabaran semasa boleh menimbulkan risiko kepada aktiviti yang dilaksanakan sekiranya tidak diurus secara teratur dan berkesan. Sehubungan itu, badan berkanun berkenaan telah menubuhkan Jabatan/Bahagian Pengurusan Risiko untuk menangani risiko yang dihadapi selain meningkatkan kemantapan dan ketelusan pengurusan dana.

19.1.2 Penubuhan Jabatan atau Bahagian Pengurusan Risiko

Penubuhan Jabatan atau Bahagian Pengurusan Risiko adalah untuk memastikan wujudnya satu unit yang bertindak secara bebas di luar pengurusan. Jabatan/Bahagian ini perlu mengadakan rangka kerja, mengkaji dan membuat cadangan pengurusan risiko serta mewujudkan polisi risiko. Antara tanggungjawabnya adalah :-

- i. Mengetahui pasti risiko;
- ii. Mengukur kesan risiko;
- iii. Mengurus risiko; dan
- iv. Melapor kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko atau Jawatankuasa Pelaburan.

Fungsi Bahagian atau Jabatan Pengurusan Risiko di KWSP, BNM dan LTAT

dijalankan oleh kakitangan badan berkanun berkenaan dan bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Manakala di LTH, fungsi ini dilakukan oleh sebuah badan yang dilantik dan bertanggungjawab terus kepada Jawatankuasa Pelaburan. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut berikut :-

JADUAL 122
JABATAN DAN BAHAGIAN PENGURUSAN RISIKO
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

NAMA AGENSI	NAMA UNIT	TARIKH PENUBUHAN	BILANGAN KAKITANGAN	CATATAN
BNM	i) Bahagian Pengurusan Risiko	2002	10	i) Jawatan Tetap dan melapor terus kepada Penolong Gabenor Bahagian Pengawasan
	ii) Jawatankuasa Pengurusan Risiko	September 2001	7	ii) Dipengerusikan oleh Gabenor
KWSP	Jabatan Pengurusan Risiko	Januari 2002	10	Jawatan tetap dan bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko
LTH	Bahagian Pengurusan Risiko	April 2002	3	Gunakan perkhidmatan Danaharta Nasional Berhad dan bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Pelaburan
LTAT	Jabatan Pengurusan Risiko	November 2002	4	Jawatan tetap dan bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko

Dengan penubuhan Jabatan atau Bahagian ini, semua isu berkaitan risiko dapat dikenal pasti, polisi dan prosedur yang diguna pakai serta kaedah penilaian dapat diseragamkan.

Di samping itu, berdasarkan Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia (MASB 24 - Instrumen Kewangan: Pendedahan dan Persembahan) yang berkuat kuasa pada tahun kewangan 2002, agensi perlu membuat pendedahan berkenaan risiko instrumen kewangan di penyata kewangan masing-masing. Sehingga kini, kebanyakan Badan Berkanun Persekutuan masih belum menerima pakai piawaian ini.

Sebagai kesimpulan, Badan Berkanun Persekutuan perlu mewujudkan satu rangka kerja pengurusan risiko supaya pihak pengurusan dapat mengawasi organisasi secara menyeluruh. Rangka kerja ini hendaklah meliputi polisi, proses tadbir urus yang baik, mengalakkan komunikasi yang jelas dalam organisasi dan penambahbaikan yang berterusan.

20. PENGKOMPUTERAN SISTEM PERAKAUNAN DI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

- *Standard Accounting System For Government Agencies*

20.1 *Standard Accounting System For Government Agencies (SAGA)* telah dilaksanakan atas arahan Jemaah Menteri bagi meningkatkan sistem perakaunan dan kewangan di Badan Berkanun Persekutuan (BBP) pada pertengahan tahun 1994. Sehubungan itu, satu Jawatankuasa Teknikal yang dianggotai oleh Jabatan Akauntan Negara, Unit Pemodenan Tadbir Malaysia dan Jabatan Audit Negara telah diberi tanggungjawab untuk memastikan projek ini berjalan dengan lancar. Pada bulan Januari 1996, Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1996 telah dikeluarkan sebagai garis panduan konsep pakej SAGA untuk mencapai objektif berikut :-

- Menyediakan kemudahan penyenggaraan satu set akaun yang lengkap dan terkini;
- Membolehkan akaun ditutup setiap hari;
- Menyediakan kemudahan perakaunan pengurusan kewangan dengan lebih baik; dan
- Menyediakan laporan kewangan pra audit pada masa yang ditetapkan.

20.2 Empat Badan Berkanun perintis iaitu Majlis Pembangunan Sumber Manusia, Perbadanan Kemajuan Filem Nasional Malaysia, Lembaga Pembangunan Langkawi dan Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia telah dipilih dengan kos berjumlah RM9.21 juta. Dengan kejayaan pelaksanaan SAGA versi 1.0 ini, pada bulan Jun 1996, Kabinet telah meluluskan perluasan pelaksanaannya kepada 12 Badan Berkanun Persekutuan lagi. Apabila berlaku masalah Y2K, pakej alternatif SAGA-Century yang telah digunakan di Perbadanan Pembangunan Bandar telah dilaksanakan. Sehingga kini, 17 BBP yang menggunakan pakej SAGA-Century manakala 8 BBP lagi menggunakan pakej SAGA versi 2.0.

20.3 Pakej SAGA-Century telah dinaik taraf sehingga versi 6.4. Versi ini juga mempunyai penambahbaikan seperti Pemfaktoran, Daftar Bil serta Laporan Jangka Panjang dan Jangka Pendek untuk Pinjaman Kakitangan, *Stationery Registration & Reporting*, *Inventory Registration & Reporting*, *Budget Preparation* dan *Century Executive Information System (EIS)*. Bagaimanapun, masih ada ruang untuk memperbaiki modul EIS agar memenuhi kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1996.

20.4 Hasil pengauditan terhadap akaun yang menggunakan pakej SAGA versi 2.0, adalah didapati masih ada masalah perakaunan yang tidak dapat diselesaikan oleh pihak konsultan seperti berikut :-

- Kawalan peruntukan dalam buku vot;
- Butiran vot terperinci tidak sama dengan butiran vot ringkasan;
- Pengiraan faedah pinjaman kenderaan dan komputer tidak tepat;
- Maklumat analisis pengumuran bagi penghutang dan pemiutang tidak betul;
- Baucar tidak dikeluarkan mengikut nombor siri; dan
- Masalah sistem *hang* apabila lebih daripada seorang hendak memasuki sistem (*concurrent users*).

20.5 Untuk mengatasi masalah ini, pakej telah dinaik taraf kepada SAGA versi 3.0. Pada masa ini, hanya Lembaga Kemajuan Wilayah Kedah dan Lembaga Lebuhraya Malaysia menggunakan versi 3.0 tetapi keupayaannya untuk menghasilkan penyata kewangan yang lengkap hanya akan diketahui setelah selesai pengauditan penyata kewangan bagi tahun kewangan 2003.

20.6 Bagi memperluaskan penggunaan SAGA seperti yang dikehendaki oleh Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1996, pihak MAMPU telah mengenal pasti 17 Badan Berkanun Persekutuan berdasarkan saiz iaitu 2 Badan Berkanun Persekutuan dalam kategori besar, 7 dalam kategori sederhana dan 8 dalam kategori kecil. Perluasan ini hanya akan dilaksanakan setelah proses tender oleh pihak Jabatan Akauntan Negara diselesaikan.

PENUTUP

Laporan Badan Berkanun Persekutuan bagi tahun 2003 merupakan kali pertama disediakan secara berasingan. Sebelum ini, ia menjadi sebahagian daripada Laporan Ketua Audit Negara Mengenai Penyata Akaun Awam serta Aktiviti Kementerian, Jabatan Dan Agensi Kerajaan Persekutuan. Selain daripada melaporkan kelemahan pengurusan kewangan dan pelaksanaan program/aktiviti, laporan ini juga melaporkan pembaharuan dan tindakan penambahbaikkkan yang diambil oleh pihak pengurusan badan berkanun berkenaan.

Segala kelemahan yang dilapor perlu diambil tindakan supaya ia tidak berulang demi mewujudkan akauntabiliti dan integriti dalam pengurusan kewangan dan pelaksanaan program/aktiviti Badan Berkanun Persekutuan. Penemuan yang dibangkitkan adalah terhad kepada skop pengauditan dan sampel yang telah disemak. Ia tidak merangkumi semua program/aktiviti yang dilaksanakan oleh Badan Berkanun Persekutuan. Sehubungan itu, adalah diharapkan pihak pengurusan Badan Berkanun Persekutuan melalui Unit Audit Dalam membuat pemantauan terhadap perkara yang tidak termasuk dalam skop pengauditan Jabatan Audit Negara. Ini adalah untuk memastikan semua peraturan kewangan dan arahan yang dikeluarkan dari semasa ke semasa dipatuhi. Pihak pengurusan Badan Berkanun Persekutuan juga perlu memastikan prosedur kerja yang lengkap, relevan dan jelas dipatuhi, kakitangan diberi latihan yang mencukupi dan relevan dengan tugas serta penyeliaan yang rapi oleh pihak pengurusan atasan Badan Berkanun Persekutuan.

SENARAI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

BADAN BERKANUN

A JABATAN PERDANA MENTERI

- 1 LEMBAGA TABUNG HAJI (**LTH**)
- 2 KUMPULAN WANG BIASISWA PENGAJIAN TINGGI RAJA-RAJA
DAN YANG DIPERTUA-YANG DIPERTUA NEGERI (**BIASISWA RAJA-RAJA**)
- 3 LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN (**FELDA**)
- 4 SURUHANJAYA HAK ASASI MANUSIA (**SUHAKAM**)
- 5 MAJLIS AGAMA ISLAM WILAYAH PERSEKUTUAN (**MAIWP**)
- 6 PERBADANAN PUTRAJAYA (**PUTRAJAYA**)

B KEMENTERIAN PERTAHANAN

- 7 LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA (**LTAT**)
- 8 PERBADANAN PERWIRA NIAGA MALAYSIA (**PERNAMA**)
- 9 PERBADANAN PERWIRA HARTA MALAYSIA (**PPHM**)
- 10 PERBADANAN HAL EHWAL BEKAS ANGKATAN TENTERA (**PERHEBAT**)

C KEMENTERIAN PENGANGKUTAN

- 11 PERBADANAN ASET KERETAPI (**PAK**)
- 12 LEMBAGA PELABUHAN KELANG (**LP KELANG**)
- 13 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG (**SPPP**)
- 14 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG - TELUK EWA (**SPPP - TLK EWA**)
- 15 LEMBAGA PELABUHAN KUANTAN (**LP KUANTAN**)
- 16 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR (**LP JOHOR**)
- 17 LEMBAGA PELABUHAN TANJUNG PELEPAS (**LP TG. PELEPAS**)
- 18 LEMBAGA PELABUHAN BINTULU, SARAWAK (**LP BINTULU**)
- 19 LEMBAGA PELABUHAN KEMAMAN (**LP KEMAMAN**)

D KEMENTERIAN SUMBER ASLI DAN ALAM SEKITAR

- 20 AKADEMI SAINS MALAYSIA (**ASM**)
- 21 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN TIMAH (**TIMAH**)
- 22 LEMBAGA JURUKUR TANAH SEMENANJUNG MALAYSIA (**JURUKUR**)
- 23 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN PEMBANGUNAN PERHUTANAN MALAYSIA (**FRIM**)

BADAN BERKANUN

E KEMENTERIAN PEMBANGUNAN WANITA, KELUARGA DAN MASYARAKAT

- 24 LEMBAGA WAKAF ORANG-ORANG HINDU PULAU PINANG (**WAKAF HINDU**)
- 25 LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA (**LPPKN**)

F KEMENTERIAN PERDAGANGAN ANTARABANGSA DAN INDUSTRI

- 26 PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA (**NPC**)
- 27 LEMBAGA KEMAJUAN PERINDUSTRIAN MALAYSIA (**MIDA**)
- 28 LEMBAGA PEMBANGUNAN PERDAGANGAN LUAR MALAYSIA (**MATRADE**)
- 29 PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA (**SMIDEC**)

G KEMENTERIAN KEWANGAN

- 30 BANK NEGARA MALAYSIA (**BNM**)
- 31 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA (**KWSP**)
- 32 BANK SIMPANAN NASIONAL (**BSN**)
- 33 LEMBAGA TOTALISATOR MALAYSIA (**TOTBOARD**)
- 34 YAYASAN TUN RAZAK (**YTR**)
- 35 LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI (**LADA**)
- 36 INSTITUT AKAUNTAN MALAYSIA (**MIA**)
- 37 LEMBAGA PERKHIDMATAN KEWANGAN LUAR PESISIR LABUAN (**LOFSA**)
- 38 LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI (**LHDN**)

H KEMENTERIAN PENERANGAN

- 39 PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA (**BERNAMA**)

I KEMENTERIAN SUMBER MANUSIA

- 40 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL PEKERJA (**PERKESO**)

BADAN BERKANUN

J KEMENTERIAN PERUSAHAAN PERLADANGAN DAN KOMODITI

- 41 LEMBAGA GETAH MALAYSIA (**LGM**)
- 42 LGM PROPERTIES
- 43 RRIM CONSULT COPORATION
- 44 LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA (**LMSM**)
- 45 LEMBAGA PERINDUSTRIAN KAYU MALAYSIA (**KAYU**)
- 46 LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA (**TEMBAKAU**)
- 47 LEMBAGA KOKO MALAYSIA (**KOKO**)

K KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI

- 48 BANK PERTANIAN MALAYSIA (**BPM**)
- 49 LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA (**LKIM**)
- 50 LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG (**LPP**)
- 51 LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN (**FAMA**)
- 52 LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN MUDA (**MADA**)
- 53 YAYASAN PELAJARAN PERSATUAN PELADANG DAN PERTUBUHAN PELADANG MADA (**YP MADA**)
- 54 LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU (**KADA**)
- 55 JEMAAH PEMASARAN LADA HITAM (**LADA HITAM**)
- 56 INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA (**MARDI**)
- 57 LEMBAGA PERINDUSTRIAN NANAS MALAYSIA (**NANAS**)

L KEMENTERIAN TENAGA, AIR DAN KOMUNIKASI

- 58 LEMBAGA LETRIK SABAH (**LLS**)

M KEMENTERIAN KERJA RAYA

- 59 LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA (**LLM**)
- 60 LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA (**LPIPM**)

BADAN BERKANUN

N KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN

- 61 MAJLIS SUKAN NEGARA (**MSN**)
- 62 PERBADANAN STADIUM MERDEKA (**STADIUM**)
- 63 GOLF SUBANG

O KEMENTERIAN PELANCONGAN

- 64 LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA (**TDC**)

P KEMENTERIAN PEMBANGUNAN USAHAWAN DAN KOPERASI

- 65 MAJLIS AMANAH RAKYAT (**MARA**)
- 66 BANK KERJASAMA RAKYAT MALAYSIA BERHAD (**BANK RAKYAT**)
- 67 PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA (**KRAFTANGAN**)
- 68 MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA (**MKM**)

Q KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

- 69 YAYASAN TUNKU ABDUL RAHMAN (**YTAR**)
- 70 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA (**UiTM**)
- 71 UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA (**UKM**)
- 72 UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (**UTM**)
- 73 UNIVERSITI MALAYA (**UM**)
- 74 UNIVERSITI SAINS MALAYSIA (**USM**)
- 75 UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA (**UPM**)
- 76 PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA (**PPUM**)
- 77 UNIVERSITI UTARA MALAYSIA (**UUM**)
- 78 UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (**UNIMAS**)
- 79 UNIVERSITI MALAYSIA SABAH (**UMS**)
- 80 LEMBAGA AKREDITASI NEGARA (**LAN**)
- 81 UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS (**UPSI**)
- 82 PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL (**PTPTN**)
- 83 KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA (**KUIM**)
- 84 KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN (**KUiTTO**)
- 85 KOLEJ UNIVERSITI TEKNIKAL KEBANGSAAN MALAYSIA (**KUTKM**)

BADAN BERKANUN

- 86 KOLEJ UNIVERSITI SAINS DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (**KUSTEM**)
- 87 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (**KUKTEM**)
- 88 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN UTARA MALAYSIA (**KUKUM**)

R KEMENTERIAN PELAJARAN

- 89 DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA (**DBP**)
- 90 KUMPULAN WANG SIMPANAN GURU-GURU (**KWSG**)
- 91 MAJLIS PEPERIKSAAN MALAYSIA (**MPM**)

S KEMENTERIAN PEMBANGUNAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH

- 92 LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH (**KETENGAH**)
- 93 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA (**KEJORA**)
- 94 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN (**KESEDAR**)
- 95 PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN-PEKEBUN KECIL GETAH (**RISDA**)
- 96 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH PULAU PINANG (**PERDA**)
- 97 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH KEDAH (**KEDA**)

T KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI DAN HAL EHWAL PENGGUNA

- 98 SURUHANJAYA SYARIKAT MALAYSIA (**SSM**)

U KEMENTERIAN KESENIAN, KEBUDAYAAN DAN WARISAN

- 99 LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA (**SENI LUKIS**)
- 100 PERBADANAN KEMAJUAN FILEM NASIONAL MALAYSIA (**FINAS**)

KUMPULAN WANG

- 1 KUMPULAN WANG AMANAH NEGARA (**KWAN**)
- 2 KUMPULAN WANG KEBAJIKAN KAKITANGAN BANK NEGARA MALAYSIA (**SWAF**)
- 3 TABUNG AMANAH PENCEN BRITISH-BORNEO (**TAPBB**)
- 4 KUMPULAN WANG JUBLI PERAK PULAU PINANG DAN SEBERANG PRAI (**JUBLI PERAK**)
- 5 KUMPULAN WANG SKIM JAMINAN INSURANS AM - AWAM (**KWSJIA**)
- 6 KUMPULAN WANG SKIM JAMINAN INSURANS HAYAT (**KWSJIH**)
- 7 INDUSTRIAL ADJUSTMENT FUND (**IAF**)
- 8 AKAUN DEPOSIT INSURANS (**ADI**)
- 9 KUMPULAN WANG PENCEN BALU DAN ANAK YATIM SARAWAK (**BALU SARAWAK**)
- 10 KUMPULAN WANG PENCEN BALU DAN ANAK YATIM SABAH (**BALU SABAH**)
- 11 YAYASAN PEMBANGUNAN EKONOMI ISLAM MALAYSIA (**YPEIM**)

**PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN
KEDUDUKAN SETAKAT BULAN DISEMBER 2003**

BADAN BERKANUN	BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
A JABATAN PERDANA MENTERI		
1 MAJLIS AGAMA ISLAM WILAYAH PERSEKUTUAN	3	2000 - 2002
2 KUMPULAN WANG BIASISWA PENGAJIAN TINGGI RAJA-RAJA DAN YANG DIPERTUA-YANG DIPERTUA NEGERI	3	2000 - 2002
3 PERBADANAN PUTRAJAYA	5	1997 - 2001
B KEMENTERIAN PENGANGKUTAN		
4 PERBADANAN ASET KERETAPI	4	1999 - 2002
5 LEMBAGA PELABUHAN KELANG	1	2002
6 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG	2	2001 - 2002
7 LEMBAGA PELABUHAN KUANTAN	1	2002
8 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR	2	2001 - 2002
9 LEMBAGA PELABUHAN BINTULU, SARAWAK	2	2001 - 2002
10 LEMBAGA PELABUHAN KEMAMAN	1	2002
11 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR	1	2002
C KEMENTERIAN SUMBER ASLI DAN ALAM SEKITAR		
12 AKADEMI SAINS MALAYSIA	2	2001 - 2002
D KEMENTERIAN PEMBANGUNAN WANITA, KELUARGA DAN MASYARAKAT		
13 LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA	2	2000 & 2002
14 LEMBAGA WAKAF ORANG-ORANG HINDU P.PINANG	1	2002
E KEMENTERIAN PERDAGANGAN ANTARABANGSA DAN INDUSTRI		
15 PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA	1	2002
16 LEMBAGA KEMAJUAN PERINDUSTRIAN MALAYSIA	1	2002

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
F	KEMENTERIAN KEWANGAN		
17	BANK SIMPANAN NASIONAL	1	2002
18	LEMBAGA TOTALISATOR MALAYSIA	2	2001 - 2002
19	YAYASAN TUN RAZAK	2	2001 - 2002
20	LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI	5	1998 - 2002
21	INSTITUT AKAUNTAN MALAYSIA	3	2000 - 2002
22	LEMBAGA PERKHIDMATAN KEWANGAN LUAR PESISIR LABUAN	1	2000
23	LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI	1	2002
G	KEMENTERIAN PENERANGAN		
24	PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA	1	2002
H	KEMENTERIAN PERUSAHAAN PERLADANGAN DAN KOMODITI		
25	LEMBAGA GETAH MALAYSIA	1	2002
26	LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA	2	2001 - 2002
27	LEMBAGA PERINDUSTRIAN KAYU MALAYSIA	1	
I	KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI		
28	BANK PERTANIAN MALAYSIA	1	2002
29	LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA	1	2002
30	LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG	2	2001 - 2002
31	LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN	3	2000 - 2002
32	LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN MUDA	3	2001 - 2002
33	YAYASAN PELAJARAN PERSATUAN PELADANG DAN PERTUBUHAN PELADANG MADA	2	2001 - 2002
34	LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU	2	2000 & 2002

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
35	JEMAAH PEMASARAN LADA HITAM	2	2001 - 2002
36	INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA	2	2001 - 2002
J	KEMENTERIAN TENAGA, AIR DAN KOMUNIKASI		
37	LEMBAGA LETRIK SABAH	2	2000 & 2002
K	KEMENTERIAN KERJA RAYA		
38	LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA	1	2002
39	LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA	2	2001 - 2002
L	KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN		
40	MAJLIS SUKAN NEGARA	1	2002
41	PERBADANAN STADIUM MERDEKA	1	2002
M	KEMENTERIAN PELANCONGAN		
42	LEMBAGA PENGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA	1	2002
N	KEMENTERIAN PEMBANGUNAN USAHAWAN DAN KOPERASI		
43	MAJLIS AMANAH RAKYAT	1	2002
44	PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA	1	2002
O	KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI		
45	YAYASAN TUNKU ABDUL RAHMAN	1	2002
46	UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA	4	1999 - 2002
47	UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA	3	2000 - 2002
48	UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA	3	2000 - 2002
49	UNIVERSITI MALAYA	2	2001 - 2002
50	UNIVERSITI SAINS MALAYSIA	1	2000
51	UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA	3	2000 - 2002

BADAN BERKANUN	BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
52 PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA	3	2000 - 2002
53 UNIVERSITI UTARA MALAYSIA	4	1999 - 2002
54 UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK	4	1999 - 2002
55 UNIVERSITI MALAYSIA SABAH	3	2000 - 2002
56 LEMBAGA AKREDITASI NEGARA	1	2002
57 UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS	3	2000 - 2002
58 PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL	1	2002
59 KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA	2	2001 - 2002
P KEMENTERIAN PELAJARAN		
60 DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA	2	2001 - 2002
Q KEMENTERIAN PEMBANGUNAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH		
61 LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH	1	2002
62 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA	1	2002
63 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN	1	2002
64 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH PULAU PINANG	1	2002
JUMLAH	125	