



LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN TAHUN 2005



**JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA**



LAPORAN
KETUA AUDIT NEGARA
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
TAHUN 2005

JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA

KANDUNGAN

KANDUNGAN

Muka Surat

<u>KATA PENDAHULUAN</u>	ix
<u>Pengenalan</u>	xv
<u>Intisari Laporan</u>	xix
<u>BAHAGIAN I</u>	
PENYATA KEWANGAN	
1. <u>PENDAHULUAN</u>	3
2. <u>PENYERAHAN DAN PENGESAHAN PENYATA KEWANGAN</u>	3
3. <u>PRESTASI KEWANGAN</u>	7
<u>BAHAGIAN II</u>	
PENGURUSAN BADAN BERKANUN DAN SYARIKAT SUBSIDIARI	
4. <u>KEDUDUKAN PENGURUSAN BADAN BERKANUN</u>	31
5. <u>PENGURUSAN SYARIKAT SUBSIDIARI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN</u>	40
<u>BAHAGIAN III</u>	
AKTIVITI BADAN BERKANUN	
6. <u>PENDAHULUAN</u>	61
7. <u>BANK NEGARA MALAYSIA</u>	62
- <i>Pelesenan Dan Pengawalseliaan Perniagaan Pengurupan Wang</i>	
8. <u>BANK SIMPANAN NASIONAL</u>	98
- <i>Pengurusan Pinjaman Skim Mikro Kredit</i>	
9. <u>PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA</u>	136
- <i>Pengurusan Perkhidmatan Audio Visual</i>	
10. <u>PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL</u>	157
- <i>Pengurusan Bayaran Faedah</i>	
11. <u>LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI</u>	192
- <i>Pengurusan Galeria Perdana</i>	
12. <u>LEMBAGA GETAH MALAYSIA</u>	215
- <i>Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah</i>	
13. <u>LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU</u>	239
- <i>Pengurusan Projek Ladang Merdeka</i>	
14. <u>UNIVERSITI MALAYSIA SABAH</u>	266
- <i>Perolehan Dan Pengurusan Bangunan</i>	

15.	<u>MAJLIS AMANAH RAKYAT</u>	292
-	<i>Perolehan Dan Pengurusan Bangunan Dan Premis Perniagaan</i>	
16.	<u>LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN</u>	331
-	<i>Pengurusan Saluran Pemasaran Produk Segar</i>	
17.	KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN DAN TEKNOLOGI MALAYSIA	375
-	<i>Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik</i>	
18.	<u>LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA</u>	398
-	<i>Pemantauan Terhadap Penyenggaraan Lebuhraya Oleh Syarikat Konsesi</i>	
19.	<u>LEMBAGA PELABUHAN BINTULU</u>	440
-	<i>Projek Pembinaan Bangunan Ibu Pejabat</i>	
20.	<u>HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS</u>	
20.1	<u>SURUHANJAYA SYARIKAT MALAYSIA</u>	463
-	<i>Pengurusan Aktiviti Pendaftaran Syarikat</i>	
20.2	<u>PERWIRA NIAGA MALAYSIA</u>	464
-	<i>Pengurusan Inventori</i>	
20.3	<u>LEMBAGA AKREDITASI NEGARA</u>	465
-	<i>Pengurusan Perkhidmatan Pengawalan Kualiti Kursus Yang Dikendalikan Oleh Institusi Pengajian Tinggi Swasta</i>	
20.4	<u>UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA</u>	466
-	<i>Pengurusan Pusat Sukan</i>	
20.5	<u>UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS</u>	468
-	<i>Pengurusan Aset Tetap</i>	
20.6	<u>UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA</u>	469
-	<i>Sistem Maklumat Dan Kewangan Pelajar</i>	

BAHAGIAN IV

KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA BAGI TAHUN 2004 DAN SEBELUMNYA

21.	<u>PENDAHULUAN</u>	473
21.1	<u>PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2004</u>	473
21.2	<u>PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA SEBELUM TAHUN 2004 YANG MASIH BELUM SELESAI</u>	510

BAHAGIAN V
PERKARA AM

22. MESYUARAT JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA	517
23. PERKEMBANGAN MASA KINI YANG MEMPUNYAI IMPLIKASI TERHADAP PERAKAUNAN DAN PENGAUDITAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN	518
24. PENGKOMPUTERAN SISTEM PERAKAUNAN DI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN	522

PENUTUP	527

LAMPIRAN A

<i>SENARAI KEMENTERIAN, BADAN BERKANUN DAN KUMPULAN WANG PERSEKUTUAN</i>	531

LAMPIRAN B

<i>PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN KEDUDUKAN SETAKAT BULAN APRIL 2006</i>	539

KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

1. Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan) 1980 (Akta 240) menghendaki setiap Badan Berkanun mengemukakan Penyata Kewangan Tahunan 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 Persekutuan. Bagi memenuhi peruntukan Akta ini dan Akta Audit 1957, Jabatan Audit Negara telah menjalankan 3 kaedah pengauditan seperti berikut:

1.1 **Pengauditan Terhadap Penyata 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.

1.2 **Pengauditan Pengurusan** – untuk menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun Persekutuan dan syarikat subsidiari dilaksana mengikut undang-undang dan peraturan yang berkaitan.

1.3 **Pengauditan Prestasi** – untuk menentukan sama ada sesuatu aktiviti Badan Berkanun Persekutuan dilaksana dengan cekap, berhemat dan mencapai objektif yang telah ditetapkan.

2. Laporan saya mengenai Badan Berkanun Persekutuan Tahun 2005 ini disediakan hasil daripada pengauditan yang telah dijalankan terhadap Badan Berkanun Persekutuan dan 9 syarikat subsidiari sepanjang tahun 2005 melalui 3 kaedah pengauditan yang telah dinyatakan. Pada tahun 2005, sebanyak 101 Penyata Kewangan Badan Berkanun Persekutuan bagi tahun kewangan 2004 perlu diaudit oleh Ketua Audit Negara mengikut Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240). Pada keseluruhannya, bilangan kes ketidakpatuhan terhadap undang-undang dan peraturan kewangan, piawaian perakaunan dan kelemahan penyelenggaraan rekod perakaunan telah berkurangan. Pada masa yang sama, pengauditan pengurusan terhadap 31 Badan Berkanun Persekutuan dan 9 syarikat subsidiari pada umumnya menunjukkan Badan Berkanun Persekutuan dan syarikat subsidiari mempunyai struktur pengurusan yang sesuai dan jelas dengan objektif penubuhan, pengurusan sumber manusia yang cekap, perancangan pengisian jawatan yang teratur meliputi pelan peralihan tugas dan pembangunan kerjaya melalui latihan berterusan kepada pegawai. Manual Prosedur Kerja telah disediakan dengan lengkap dan teratur. Kebanyakan Badan Berkanun Persekutuan telah mendapat pengiktirafan MS ISO 9001:2000. Badan Berkanun Persekutuan juga telah mewujudkan

jawatankuasa yang penting seperti Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun serta Unit Audit Dalam. Bagaimanapun, prestasi pengurusan kewangan dari segi kawalan pendapatan, perbelanjaan, liabiliti, pengurusan aset, pelaburan dan kumpulan wang masih boleh dipertingkatkan. Bagi tujuan ini, pihak pengurusan disyorkan supaya membuat penyeliaan yang lebih rapi terhadap pegawai yang terlibat dengan urusan kewangan dan memastikan latihan yang sewajarnya diberi kepada mereka. Berhubung dengan pelaksanaan aktiviti pula, pada umumnya Badan Berkanun Persekutuan telah merancang aktiviti mereka dengan baik seperti menyediakan struktur organisasi dan pembahagian tugas yang jelas, menetapkan matlamat pelaksanaan aktiviti, menyediakan garis panduan dan prosedur kerja yang lengkap, mengenal pasti keperluan kewangan dan guna tenaga serta menetapkan norma kerja. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan aktiviti, beberapa kelemahan yang berpunca daripada kekurangan kepakaran, kakitangan dan peruntukan kewangan, penyeliaan yang kurang rapi serta ketiadaan pemantauan yang berterusan masih berlaku.

3. Semua Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan dan syarikat subsidiari yang berkenaan telah dimaklumkan tentang perkara yang akan dilaporkan untuk pengesahan mereka. Maklum balas yang diterima daripada mereka telah diambil kira. Laporan ini juga mengandungi kedudukan masa kini perkara yang dibangkitkan melalui laporan saya bagi tahun 2004 dan sebelumnya untuk memberi gambaran sejauh mana tindakan susulan telah diambil oleh pihak Badan Berkanun Persekutuan dan syarikat subsidiari berkenaan terhadap perkara yang dibangkitkan. Pada umumnya, Badan Berkanun Persekutuan dan syarikat subsidiari berkenaan telah mengambil tindakan pembetulan terhadap kelemahan yang dibangkitkan.

4. Jabatan Audit Negara terus mengambil beberapa pendekatan untuk membantu Badan Berkanun Persekutuan memperbaiki kelemahan pengurusan kewangan dan pelaksanaan aktiviti. Antara pendekatan yang telah diambil adalah seperti berikut:

4.1 Mengadakan *exit conference* selepas selesai sesuatu pengauditan. Tujuan adalah untuk membincangkan penemuan, isu yang dibangkitkan dan syor Audit bagi penambahbaikan.

4.2 Jabatan Audit Negara terus mempertingkatkan kerjasama dengan Unit Audit Dalam di Badan Berkanun Persekutuan. Sungguhpun Jabatan ini mempunyai tanggungjawab yang berbeza dengan unit ini namun ia mempunyai matlamat yang sama iaitu memastikan wujudnya akauntabiliti dan integriti dalam penggunaan wang kerajaan serta menggalakkan pentadbiran yang cekap dan berhemat. Kerjasama ini ditingkatkan melalui pelbagai pendekatan seperti mesyuarat, perbincangan dan memberi latihan kepada pegawai di Unit Audit Dalam serta mereka menyertai pasukan Jabatan Audit Negara menjalankan pengauditan pengurusan dan pengauditan prestasi.

4.3 Pegawai Audit juga menyertai perbincangan mengenai pembangunan sistem berkomputer di beberapa Badan Berkanun Persekutuan bagi memastikan kawalan dalaman yang mencukupi diwujudkan untuk menjamin keutuhan sistem dan integriti data. Penglibatan ini perlu memandangkan pembangunan sistem berkomputer melibatkan perbelanjaan yang besar dan wajar dilaksanakan dengan teratur untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.

5. Laporan ini disediakan dalam 5 bahagian seperti berikut:

Bahagian I - Penyata Kewangan

Bahagian II - Pengurusan Badan Berkanun dan Syarikat Subsidiari

Bahagian III - Aktiviti Badan Berkanun

**Bahagian IV - Kedudukan Masa Kini Perkara Yang Dibangkitkan
Melalui Laporan Ketua Audit Negara Bagi Tahun 2004 Dan
Sebelumnya**

Bahagian V - Perkara Am

6. Saya ingin merakamkan 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 memberikan sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.



(TAN SRI DATO' SETIA HAJI AMBRIN BIN BUANG)

Ketua Audit Negara

Malaysia

Putrajaya

23 Jun 2006

PENGENALAN

PENGENALAN

1. Badan Berkanun Persekutuan ditubuhkan bertujuan untuk melaksanakan dasar kerajaan melalui program dan aktiviti yang ditetapkan secara profesional dan berkesan. Mengikut tafsiran Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan) 1980 (Akta 240) Badan Berkanun Persekutuan adalah sebuah pertubuhan yang diperbadankan mengikut undang-undang Persekutuan. Badan Berkanun Persekutuan merupakan badan atau agensi kerajaan Malaysia yang diperbadankan oleh undang-undang penubuhan bagi maksud Kerajaan Persekutuan tetapi tidak termasuk Pihak Berkuasa Tempatan atau perbadanan yang diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965.

2. Setiap Badan Berkanun yang ditubuhkan adalah tertakluk kepada akta tubuh atau akta subsidiari yang memperbadankannya di bawah akta induk dan berfungsi mengikut tujuan penubuhannya. Ia mempunyai kuasa autonomi seperti yang ditetapkan oleh akta tubuhnya. Namun, sebuah Lembaga Pengarah perlu diwujudkan untuk melaksanakan fungsi, pentadbiran, pengurusan dan aktiviti. Lembaga Pengarah mempunyai kuasa untuk membuat keputusan mengenai aspek pentadbiran dan pengurusan Badan Berkanun. Ahli Lembaga Pengarah adalah terdiri daripada wakil Perbendaharaan, Kementerian berkenaan, pegawai kerajaan dan ahli korporat yang mempunyai kemahiran berkaitan aktiviti Badan Berkanun. Pelantikan dan penamatan keahlian Lembaga adalah di bawah bidang kuasa Menteri berkenaan. Setiap Badan Berkanun diletakkan di bawah Menteri yang bertanggungjawab seperti yang ditetapkan oleh akta tubuh atau mengikut *Ministerial Functions Act 1969* (Akta 2) pindaan tahun 1999. Bidang kuasa sesebuah Badan Berkanun adalah luas dan antaranya boleh membuat pinjaman, memberi pinjaman, melabur, menubuhkan syarikat subsidiari, kumpulan wang, akaun amanah dan melaksanakan program atau aktiviti tertakluk kepada akta tubuhnya. Badan Berkanun bergantung kepada geran kerajaan untuk melaksanakan aktiviti manakala sebahagian lain membiayai operasinya daripada sumber dana sendiri.

3. Badan Berkanun boleh menggubal peraturan kewangan, sistem dan prosedur sendiri serta menetapkan polisi perakaunan selagi tidak bercanggah dengan piawaian perakaunan yang diterima umum. Badan Berkanun adalah tidak tertakluk kepada Arahan Perbendaharaan dan sebarang pekeliling kerajaan kecuali yang khusus berkaitannya. Penyata Kewangan Badan Berkanun disediakan berdasarkan asas akruan bagi setiap tahun kewangan berakhir 31 Disember kecuali sebuah Badan Berkanun yang berakhir 30 Jun. Akta Badan Berkanun (Akta dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240) menghendaki Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan kepada Ketua Audit Negara untuk diaudit dalam tempoh 6 bulan selepas berakhir tahun

kewangan berkenaan. Akta yang sama juga memperuntukkan pengauditan penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan adalah tertakluk kepada Akta Audit 1957. Badan Berkanun Persekutuan dikehendaki mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit berserta laporan aktiviti nya kepada Menteri dalam tempoh sebulan selepas pengesahan Audit. Menteri berkenaan pula perlu memastikan laporan tersebut dibentangkan di Parlimen secepat mungkin.

4. Sehingga akhir tahun 2005, sebanyak 103 Badan Berkanun Persekutuan ditubuhkan untuk melaksanakan fungsi sebagaimana ia diperbadankan. Senarai Badan Berkanun Persekutuan berkenaan adalah seperti di **Lampiran A**.

INTISARI LAPORAN

INTISARI LAPORAN

BAHAGIAN I – PENYATA KEWANGAN

1. Secara keseluruhannya, prestasi penyediaan penyata kewangan oleh Badan Berkanun Persekutuan adalah baik. Daripada 111 Penyata Kewangan Tahun 2004 yang telah diaudit, 107 telah diberi Sijil Tanpa Teguran dan 4 Sijil Berteguran. Sijil Berteguran dikeluarkan kerana Badan Berkanun berkenaan tidak mematuhi piawaian perakaunan, undang-undang dan peraturan tertentu semasa menyediakan penyata kewangan dan rekod berkaitan tidak lengkap dan teratur.

BAHAGIAN II – PENGURUSAN BADAN BERKANUN DAN SYARIKAT SUBSIDIARI

2. Sepanjang tahun 2005, Jabatan Audit Negara telah menjalankan pengauditan pengurusan terhadap 31 Badan Berkanun dan 9 syarikat subsidiari. Objektif pengauditan ini adalah untuk menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun dan syarikat subsidiari telah dibuat dengan teratur serta mematuhi undang-undang dan peraturan yang berkaitan. Aspek pengauditan yang diliputi adalah pengurusan organisasi secara menyeluruh; jawatankuasa yang ditubuhkan; sistem dan prosedur; analisis kewangan dan pengurusan kewangan. Hasil daripada pengauditan itu mendapati pada umumnya pengurusan Badan Berkanun dan syarikat subsidiari adalah memuaskan.

BAHAGIAN III – AKIVITI BADAN BERKANUN

BANK NEGARA MALAYSIA

- Pelesenan dan Pengawalseliaan Perniagaan Pengurupan Wang

Bank Negara Malaysia melalui Seksyen Perniagaan Pengurupan Wang dan Unit Penyiasatan Khas bertanggungjawab mengeluarkan lesen dan mengawal selia perniagaan pengurupan wang di bawah Akta Pengurupan Wang 1998. Sehingga bulan Jun 2005, BNM telah mengeluarkan 718 lesen perniagaan pengurupan wang dengan bilangan premis perniagaan sebanyak 798. Pada keseluruhannya, BNM mempunyai perancangan yang baik bagi menguruskan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang. Bagaimanapun, ketiadaan kuasa di bawah Akta Pengurupan Wang 1998 untuk menjalankan *on-site supervision* tanpa waran daripada Majistret menghadkan keberkesanan pengawalseliaan BNM terhadap perniagaan pengurupan wang. BNM juga perlu mempunyai perancangan strategik yang menggariskan hala tuju industri pengurupan wang negara. Dari aspek pelaksanaan, BNM hendaklah mengambil tindakan tegas terhadap pengurup wang yang gagal memperbaharui lesen yang telah tamat tempoh dan perlu meningkatkan keupayaan

sistem bagi menjana maklumat statistik yang komprehensif dan boleh dipercayai. Dari aspek pemantauan, BNM perlu mewujudkan mekanisme pemantauan di peringkat Jawatankuasa Pengurusan, Lembaga Pengarah dan Kementerian Kewangan.

BANK SIMPANAN NASIONAL

- Pengurusan Pinjaman Skim Mikro Kredit

Kerajaan melalui strategi baru ke arah merangsang pertumbuhan ekonomi negara, memberi mandat kepada Bank Simpanan Nasional (BSN) melalui Kementerian Kewangan untuk menguruskan skim pinjaman kepada usahawan kecil khusus bagi membiayai projek bukan pertanian yang dikenali sebagai Skim Mikro Kredit. Objektif utama skim ini adalah untuk membantu perusahaan kecil dan sederhana mengembangkan perniagaan dan menjadi pemangkin kepada pertumbuhan ekonomi negara. Pada umumnya, BSN menyediakan perancangan untuk mengurus skim pinjaman Skim Mikro Kredit dan mekanisme pemantauan yang berperingkat. Namun, pihak Audit mendapati perancangan dwi tahunan yang disediakan tidak merangkumi tempoh pelaksanaan, golongan atau sektor sasaran, jumlah pinjaman yang bakal dikeluarkan, sasaran kutipan bayaran balik dan menangani *Non-Performing Loans* (NPL) serta mekanisme bayaran balik pinjaman khususnya peminjam di kawasan luar bandar. Pada akhir tahun 2005 daripada sejumlah RM723.01 juta pinjaman yang dikeluarkan adalah didapati sejumlah RM517.12 juta merupakan baki pinjaman belum jelas. Sejumlah RM243.50 juta daripadanya merupakan NPL yang mewakili 47.1% daripada baki pinjaman belum jelas. Selain itu, bagi tahun 2003 hingga 2005, faedah yang perlu dibayar oleh BSN terhadap pinjaman yang dikeluarkan adalah berjumlah RM42.48 juta berbanding faedah diterima berjumlah RM39.03 juta. Bagi memantapkan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit, beberapa tindakan penambahbaikan perlu diambil seperti mewujudkan mekanisme bayaran balik yang fleksibel, tatacara pemantauan yang komprehensif, tindakan litigasi secara agresif, mewujudkan norma masa, mengadakan sistem penyelenggaraan rekod yang teratur dan *outsource debt collection*.

PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA

- Pengurusan Perkhidmatan Audio Visual

Pertubuhan Berita Nasional (BERNAMA) ditubuhkan bertujuan mencari dan mengemukakan maklumat, sama ada dalam dan luar negara serta membahagi maklumat, berita atau bahan berita kepada pelanggan dengan dikenakan bayaran sama ada dengan wang atau pertukaran berita atau kedua-duanya. Bagi meningkatkan pendapatan, BERNAMA telah mempelbagaikan kegiatannya di samping menjana sumber pendapatan baru melalui Perkhidmatan Audio Visual (PAV) untuk membekalkan skrip dan visual berita kepada stesen televisyen tempatan dan asing melalui langganan serta *piece-meal*. Pada umumnya, BERNAMA telah menyediakan perancangan perkhidmatan PAV dengan teratur. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan pihak Audit

mendapati strategi promosi PAV kurang agresif menyebabkan penggunaan studio adalah 20.8% di bawah kapasiti. Selain itu, Bahagian PAV hanya dapat melaksanakan 46.3% jempukan untuk liputan berita disebabkan kekurangan peralatan penggambaran dan kekangan kos. Bagi tahun 2003 hingga 2005, bahagian PAV telah mengalami defisit berjumlah RM4.60 juta. Sehubungan itu, fungsi Bahagian Perkhidmatan Audio Visual perlu dikaji semula bagi membolehkan ia berdaya saing dan menjana pendapatan. Selain itu, BERNAMA hendaklah mengkaji semula produk sedia ada dan memberi perhatian kepada produk yang memberi pulangan lumayan di samping merancang pelan alternatif untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangkan kos operasi.

PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

- Pengurusan Pembayaran Faedah

Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) ditubuhkan untuk melindungi pekerja daripada risiko bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilangan dan kematian melalui pelaksanaan Skim Insurans Bencana Pekerjaan dan Skim Pencen Ilat. Antara faedah yang disediakan adalah faedah hilang upaya, faedah orang tanggungan, faedah perubatan, pencen Ilat, Penakat, Elaun Layanan Sentiasa dan Faedah Pengurusan Mayat. Sehingga tahun 2004, sejumlah RM830.18 juta telah dibelanjakan untuk bayaran pelbagai faedah kepada pekerja dan waris melalui skim insurans dan pencen. Pada umumnya, PERKESO ada menyediakan perancangan yang meliputi struktur pengurusan, perundangan dan peraturan, prosedur kerja, penyelenggaraan rekod, guna tenaga dan latihan serta mekanisme pemantauan pengurusan bayaran faedah. Dari aspek pelaksanaan, masih ada kelemahan yang perlu dibaiki antaranya penyediaan senarai semak yang lengkap dan seragam, pematuhan kepada syarat dan prosedur permohonan serta membangunkan sistem baru yang boleh berintegrasi dengan sistem sedia ada. PERKESO hendaklah menetapkan norma masa di setiap peringkat prosesan permohonan dan mewujudkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) bagi mengukur tahap kecekapan memproses permohonan tersebut. Perkara ini adalah selaras dengan usaha untuk memperbaiki sistem penyampaian kerajaan berurusan dengan orang ramai. Selain itu, tindakan segera hendaklah diambil bagi mengatasi kelewatan memproses permohonan oleh pekerja terbencana atau waris mereka. Pemantauan terhadap kes yang dibawa ke peringkat Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial hendaklah dilaksanakan dengan cekap supaya bilangan kes tertunggak berkurangan atau diselesaikan segera. Jawatankuasa pemantau di setiap peringkat pengurusan perlu aktif dan berfungsi supaya skim insurans dan pencen dapat dimanfaatkan sepenuhnya oleh pekerja.

LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI

- Projek Galeria Perdana

Galeria Perdana telah dibangunkan pada tahun 1995 selaras dengan Akta Lembaga Pembangunan Langkawi 1990. Tujuan Galeria Perdana diwujudkan adalah untuk menjaga dan memelihara anugerah, cenderahati dan hadiah yang diterima oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad dan isteri daripada pemimpin dan tokoh dunia serta masyarakat Malaysia semasa beliau menjadi Perdana Menteri. Sejak penubuhannya, Galeria Perdana telah menerima 8,000 koleksi hadiah. Lembaga Pembangunan Langkawi (LADA) telah menyediakan struktur organisasi yang jelas untuk pengurusan Galeria Perdana. Namun LADA dan juga Galeria Perdana tidak mempunyai strategi dan program jangka panjang yang meliputi aspek pembentukan dasar, promosi, pameran, pemuliharaan, pemeliharaan serta penyelidikan dan pembangunan. Di samping itu, prosedur kerja mengenai penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pemuliharaan, penyenggaraan, pameran hadiah dan pinjaman koleksi tidak disediakan bagi membantu pegawai mengurus koleksi. Dari segi pelaksanaan pengurusan koleksi Galeria Perdana yang melibatkan penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pemuliharaan serta kawalan keselamatan adalah kurang memuaskan. LADA hendaklah mengkaji semula keperluan tenaga pekerja utama terutama jawatan Pegawai Kurator dan Penolong Kurator yang telah dimansuhkan agar pengurusan Galeria Perdana dapat dilaksanakan dengan cekap. LADA juga tidak mempunyai rancangan latihan terutamanya kepada pegawai Unit Muzium bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan lebih cekap dan berkesan.

LEMBAGA GETAH MALAYSIA

- Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah

Lembaga Getah Malaysia (LGM) telah mengadakan Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah di bawah Projek Kampung Teknologi untuk memastikan pertumbuhan pertanian negara yang berterusan serta meningkatkan produktiviti dan pendapatan pekebun kecil selaras dengan Dasar Pertanian Negara (DPN3). Pada umumnya, LGM mempunyai perancangan yang memuaskan untuk melaksanakan program ini. Namun, pelaksanaan program ini kurang berjaya disebabkan masalah pemilihan kawasan, peserta, kaedah pemasaran, pengurusan projek dan penyelenggaraan rekod. Meskipun LGM berjaya menambah bilangan kawasan daripada 11 menjadi 16 kawasan tetapi kebanyakan projek gagal mencapai titik pulang modal. Selain itu, strategi pemasaran tidak dijalankan dengan berkesan disebabkan tawaran harga yang rendah, tidak menepati kriteria yang ditetapkan dan kesukaran pengangkutan. Bagi membolehkan pengurusan program dilaksanakan dengan cekap dan teratur, LGM perlu menyediakan kriteria pemilihan kawasan, projek dan peserta yang khusus secara bertulis di samping mengadakan latihan secara berterusan dan mengkaji keperluan pegawai tetap yang mempunyai pengetahuan dan kepakaran di bidang berkaitan.

LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU

- Pengurusan Projek Ladang Merdeka

Lembaga Kemajuan Pertanian Kemubu (KADA) ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Kemajuan Pertanian Kemubu tahun 1972 (Akta 69). Objektif utama KADA adalah untuk menjadi agensi yang unggul untuk meningkat taraf sosio ekonomi petani dan mengeluarkan padi dan beras bagi menampung keperluan beras negara. Bagi mencapai matlamat tersebut, KADA telah memperkenalkan program Ladang Merdeka. Projek ini bertujuan untuk menangani masalah kemiskinan melalui peningkatan hasil padi, memerdekakan tanah sawah terbiar dari menjadi sarang penyakit dan musuh; mempertingkatkan daya pengurusan ladang melalui pengurusan sistematik; penggunaan tenaga buruh yang efisien dan penggunaan input baja tambahan serta racun secara berkesan. Menerusi pengenalan konsep Ladang Merdeka ini, KADA telah berjaya membuka 11 buah ladang baru daripada 5 buah projek perintis yang dibuka pada tahun 1991 menjadikan jumlah keseluruhan sebanyak 16 buah ladang pada tahun 2005. Keluasan Ladang Merdeka telah bertambah daripada 211.78 hektar pada tahun 1991 menjadi 732.53 hektar pada tahun 2005. Dengan pencapaian ini, KADA berjaya menukarkan status tanah sawah yang terbiar, bermutu rendah dan bersaiz kecil menjadi tanah sawah yang lebih tersusun dan terurus dengan baik. Bilangan peserta Ladang Merdeka juga bertambah menjadi seramai 2,519 peserta yang melibatkan seramai 103 peserta bekerja sepenuh masa. KADA juga berjaya meningkatkan pengeluaran padi daripada 2.15 tan sehektar pada tahun 2002 menjadi 4.21 tan sehektar pada tahun 2005. Bagaimanapun, purata hasil padi yang dicapai iaitu 4.21 tan sehektar masih jauh dari sasaran 8.18 tan sehektar yang ditetapkan oleh KADA. KADA hendaklah menetapkan sasaran yang lebih realistik dan boleh dicapai dan menanda aras penanaman padi mengikut amalan terbaik. KADA hendaklah menyusul dengan Jabatan Perkhidmatan Awam berhubung dengan kelulusan penstrukturan dan jawatan Bahagian Ladang Merdeka. Bagi meningkatkan prestasi pengurusan projek Ladang Merdeka adalah disyorkan peruntukan kewangan yang mencukupi disediakan untuk menampung perbelanjaan bagi melaksanakan aktiviti penanaman padi dan peralatan mekanisasi ladang. Selain itu, rekod penilaian ladang hendaklah diselenggara dengan teratur, lengkap dan kemas kini.

UNIVERSITI MALAYSIA SABAH

- Perolehan Dan Pengurusan Bangunan

Misi Universiti Malaysia Sabah (UMS) adalah untuk menubuhkan 11 sekolah, 6 pusat dan institut serta 3 pusat sokongan akademik bagi menampung pengambilan pelajar dan jangkaan bilangan program pembelajaran yang ditawarkan. Pembangunan Kampus UMS meliputi kerja infrastruktur, projek Fasa 1 dan 2, projek khas serta projek bagi Rancangan Malaysia Kesembilan. Perolehan bangunan UMS dilaksanakan melalui 3 kaedah iaitu secara rundingan terus, tender terbuka dan *build, operate and transfer*. Manakala kerja penyenggaraan bangunan dibuat secara kontrak dan menerusi Panel

Kerja Awam. Secara umumnya, UMS telah merancang projek pembangunan kampus dengan memuaskan. Bagaimanapun dari aspek pelaksanaan, terdapat kelewatan menyiapkan projek Fasa 2A disebabkan oleh masalah aliran tunai UMS. Anggaran ganti rugi yang dijangka akan dituntut oleh kontraktor akibat daripada kelewatan bayaran oleh UMS adalah berjumlah RM28 juta. Selain itu, keperluan guna tenaga yang berkemahiran tidak mencukupi bagi memantau projek pembinaan dan kerja penyenggaraan yang dilaksanakan oleh kontraktor. Dari segi penyenggaraan bangunan, UMS perlu memastikan alat pencegahan kebakaran berkeadaan baik, berfungsi dan sedia untuk digunakan.

MAJLIS AMANAH RAKYAT

- Perolehan Dan Pengurusan Bangunan Dan Premis Perniagaan

Majlis Amanah Rakyat (MARA) ditubuhkan untuk memaju, menggalak, memudah dan menjalankan pembangunan ekonomi serta kemasyarakatan khusus di kawasan luar bandar. Sehubungan itu, sebagai salah satu langkah mencapai objektif tersebut MARA telah membina dan membeli bangunan serta premis perniagaan bertujuan menggalak pertumbuhan ekonomi yang menyeluruh di setiap negeri, daerah dan kawasan pedalaman. Bangunan dan premis perniagaan yang diperolehi akan disewakan kepada usahawan bumiputera yang berminat. MARA mempunyai perancangan yang baik terhadap perolehan dan pengurusan bangunan premis perniagaan. Bagaimanapun, kajian kemungkinan yang menyeluruh dan terperinci perlulah dibuat bagi perolehan bangunan agar memberi pulangan pelaburan yang sewajarnya terhadap perolehan tersebut. Bagi projek yang memerlukan lanjutan masa dan perubahan kerja projek, kelulusan jawatankuasa yang meluluskan perolehan projek hendaklah diperolehi bagi membolehkan jawatankuasa tersebut memantau kemajuan projek. Dari aspek pengurusan bangunan dan premis perniagaan, MARA perlu mengemaskini maklumat pengisian bagi memberi gambaran sebenar kedudukan penyewaan. Usaha kutipan sewa secara bulanan hendaklah dibuat melalui beberapa mekanisme yang mudah seperti pembayaran secara *e-banking* dan *auto debit*. Sebarang kelewatan bayaran sewa disusul dengan segera agar tunggakan sewa tidak berlarutan. Pertimbangan melantik ejen mengutip hutang adalah perlu jika ia dapat melancarkan kutipan hutang. Usaha penguatkuasaan berterusan terhadap penyewa juga hendaklah diambil bagi memastikan penyewa sentiasa mematuhi syarat perjanjian penyewaan.

LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN

- Pengurusan Saluran Pemasaran Produk Segar

Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) ditubuhkan antara lain untuk menangani ketidaksempurnaan pemasaran hasil pertanian negara. FAMA mewujudkan beberapa saluran pemasaran seperti Pusat atau Kompleks Pengumpulan Ladang; Kompleks Bilik Sejuk atau Pusat Pengedaran; Pasar Tani Borong, Pasar Tani Runcit, Pasar Tani Mega dan Desaraya; Kota Tani serta Terminal Makanan Negara. Bagi

memastikan kejayaan saluran pemasaran, FAMA telah menyediakan perancangan yang baik dari segi struktur pengurusan, perancangan strategik, tatacara saluran pemasaran, keperluan kewangan, keperluan guna tenaga dan latihan serta penyenggaraan saluran pemasaran. Sehingga akhir tahun 2005, sebanyak 346 saluran pemasaran telah dibangunkan berbanding 266 pada tahun 2001. Pasar Tani adalah saluran yang paling banyak disediakan iaitu 225 lokasi dan Pusat Pengumpulan Ladang telah bertambah 45 buah. FAMA telah menyediakan saluran pemasaran mengikut perancangan namun didapati kajian kemungkinan tidak disediakan. Dari segi penggunaan saluran, FAMA mengkategorikan 48 Pusat Pengumpulan Ladang sebagai aktif dan 27 tidak aktif, 89 gerai di Pasar Tani Borong aktif penggunaannya dan 6 tidak aktif manakala Kompleks Pengumpulan Ladang, Kompleks Bilik Sejuk, Pasar Tani, Pasar Tani Mega, Desaraya dan Kompleks Kota Tani adalah 100% aktif. Pihak Audit mendapati 3 Pusat Pengumpulan Ladang di Sabah dan sebuah di Kedah tidak diselenggara dengan baik. FAMA tidak menyelenggara fail projek secara sistematik dan kemas kini.

KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN DAN TEKNOLOGI MALAYSIA

- Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik

Kolej Universiti Kejuruteraan dan Teknologi Malaysia (KUKTEM) merupakan Institusi Pengajian Tinggi Awam yang mengendalikan kursus secara *hands on* di negara ini berasaskan kepada pengajian sains, teknologi dan kejuruteraan serta bidang lain. Bagi mencapai objektifnya, KUKTEM telah membangunkan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik pada penghujung tahun 2002 terdiri daripada sub sistem seperti Sistem Pentadbiran dan Sumber Manusia, IMS Kewangan, Sistem Maklumat Pelajar, Sistem e-Komuniti, Sistem e-Pembelajaran, Sistem Kad Pintar dan e-Perpustakaan. IMS Kewangan dibangunkan untuk meningkatkan kecekapan, akauntabiliti dan pengurusan kewangan KUKTEM. Sistem ini terdiri daripada modul lejar am, belanjawan, perolehan, akaun belum terima, akaun belum bayar, aset tetap dan inventori. Sistem ini berintegrasi dengan Sistem Maklumat Pelajar serta Sistem Pentadbiran dan Sumber Kewangan. Secara keseluruhannya, KUKTEM telah merancang dan membangunkan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik dengan memuaskan. Bagaimanapun, 3 Jawatankuasa penting iaitu Jawatankuasa Pemandu, Teknikal dan Pasukan Petugas hendaklah ditubuhkan untuk memastikan polisi KUKTEM, pengubahsuaian dan pelaksanaan terhadap Sistem dijalankan dengan teratur. Selain itu, IMS Kewangan perlu mempunyai prosedur penutupan akaun harian, bulanan dan tahunan bagi meningkatkan kawalan terhadap Sistem dan mengelakkan pengubahsuaian maklumat kewangan selepas tarikh penutupan akaun. Modul Belanjawan hendaklah dilengkapi segera bagi memastikan semua perbelanjaan dibuat berdasarkan belanjawan yang telah diluluskan. Seterusnya, perjawatan penting di Pejabat Bendahari dan Pusat Teknologi Maklumat seperti Bendahari, Timbalan Bendahari dan Pegawai Sistem Maklumat hendaklah diisi segera bagi meningkatkan pengurusan kewangan dan ICT supaya menjadi lebih teratur dan berkesan. Kewujudan

Jawatankuasa Pemantauan dan laporan *Post Implementation Review* adalah penting bagi memastikan pembangunan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik mencapai objektifnya.

LEMBAGA LEBUH RAYA MALAYSIA

- Pemantauan Penyenggaraan Lebuhraya Oleh Syarikat Konsesi

Lembaga Lebuhraya Malaysia bertanggungjawab menyelia dan melaksanakan rekabentuk, pembinaan dan penyenggaraan lebuhraya, kawasan rehat dan rawat serta kemudahan lain yang difikirkan perlu di lebuhraya. Bagaimanapun, berikutan pelaksanaan Dasar Penswastaan oleh Kerajaan Persekutuan mulai tahun 1983, fungsi Lembaga Lebuhraya Malaysia telah berubah daripada agensi pelaksana menjadi agensi kawal selia. Pada masa ini terdapat 20 lebuhraya disenggara oleh 18 syarikat konsesi melibatkan 1,490.7 kilometer. Secara umumnya, pemantauan Lembaga Lebuhraya terhadap aktiviti penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi adalah memuaskan namun terdapat beberapa kelemahan yang perlu diberi perhatian. LLM perlu memperinci dan menetapkan KPI tahunan bagi aktiviti yang dirancang supaya pencapaiannya dapat diukur secara kuantitatif dan keberkesanannya dinilai. Selain itu, LLM hendaklah menetapkan satu tempoh masa kerja penyenggaraan diselesaikan oleh syarikat konsesi bagi menjamin keselesaan pengguna. LLM menghadapi masalah untuk memberi latihan dan memantau lebuhraya dengan menyeluruh memandangkan kebanyakan pegawai adalah berstatus kontrak dan kerap bertukar ganti. Berdasarkan penstrukturan semula Lembaga Lebuhraya Malaysia, pemantauan penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi dapat dilaksanakan secara khusus berdasarkan kepakaran dan pengalaman yang dimiliki oleh pegawai. Perjanjian konsesi perlu dikaji semula dengan penetapan norma masa penyenggaraan, menaik taraf kemudahan dan aset lebuhraya, keperluan teknologi terbaru dan kepentingan kerajaan. Di samping itu, akta LLM perlu disemak semula supaya ia konsisten dengan penswastaan lebuhraya dan relevan sebagai badan kawal selia terhadap kerja penyenggaraan oleh syarikat konsesi.

LEMBAGA PELABUHAN BINTULU

- Projek Pembinaan Bangunan Pentadbiran

Lembaga Pelabuhan Bintulu (Lembaga) berperanan sebagai badan kawal selia operasi pelabuhan. Lembaga terus komited menyediakan kemudahan pelabuhan yang lengkap dan moden bagi memastikan pengguna pelabuhan mendapat perkhidmatan yang berkualiti. Kedudukan pejabat operasi dan pentadbiran sedia ada yang tidak setempat menyebabkan pengguna dan operator pelabuhan sukar berurusan. Justeru itu, Lembaga telah merancang membina sebuah bangunan operasi utama dan pentadbiran bernilai RM75 juta yang akan memusatkan perkhidmatan Pelabuhan Bintulu. Projek pembinaan adalah berkonsep reka dan bina oleh juruperunding yang dilantik. Pada umumnya, Lembaga telah merancang projek pembinaan dengan teratur.

Bagaimanapun, projek ini lewat disiapkan daripada tempoh yang ditetapkan. Sebanyak 4 lanjutan masa telah diberikan dan 61 arahan perubahan kerja dibuat melibatkan kos tambahan berjumlah RM4.85 juta dan tambahan masa selama 469 hari. Perkara ini berlaku disebabkan juruperunding gagal mengenal pasti keperluan pembinaan di peringkat awal dan kontraktor yang bermasalah. Selain itu, kurang pemantauan dan komunikasi antara Lembaga dengan juruperunding menjejaskan keberkesanan pengurusan projek. Pihak Audit mengesyorkan supaya Lembaga lebih teliti terhadap pemilihan kontraktor dan juruperunding di samping mewujudkan mekanisme pemantauan yang konsisten, komunikasi yang berkesan dengan juruperunding serta mengawal bayaran seperti yang ditetapkan dalam perjanjian bagi mengelak tuntutan yang tidak sepatutnya. Lembaga dan juruperunding juga perlu merancang dengan teliti keperluan sebenar projek agar perubahan kerja dan pertambahan kos dapat diminimumkan.

BAHAGIAN I
PENYATA KEWANGAN

BAHAGIAN I

PENYATA KEWANGAN

1. PENDAHULUAN

1.1 Pada tahun 2005, sebanyak 101 Badan Berkanun Persekutuan perlu diaudit oleh Ketua Audit Negara mengikut Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240). Selain itu, Ketua Audit Negara juga mengaudit 11 Kumpulan Wang. Pada bulan Ogos tahun 1999, Jemaah Menteri telah memberi pengecualian kepada Perbadanan Padang Golf Subang daripada menyedia dan membentangkan penyata kewangan serta laporan aktivitinya bagi tahun 1968 hingga 1999 kerana ia akan dibubarkan pada satu tarikh yang sesuai. Sehingga kini, didapati proses tersebut belum diselesaikan. Perbadanan dinasihat memohon pengecualian Jemaah Menteri daripada menyedia dan membentangkan penyata kewangan serta laporan aktivitinya bagi tahun 2000 hingga 2005. Dua buah Badan Berkanun baru ditubuhkan pada tahun 2005 iaitu Perbadanan Insurans Deposit Malaysia dan Universiti Darul Iman Malaysia. Perbadanan Insurans Deposit Malaysia ditubuhkan di bawah Akta Perbadanan Insurans Deposit Malaysia 2005 (Akta 642) pada 1 September 2005. Manakala, Universiti Darul Iman Malaysia ditubuhkan di bawah Akta Universiti Dan Kolej Universiti 1971 (Akta 30) dan akan beroperasi pada tahun 2006.

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 dibuat mengikut 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 melalui perjanjian yang dimeterai.

1.3 Bagi memastikan firma audit swasta menjalankan pengauditan berkualiti serta mematuhi piawaian perakaunan dan pengauditan yang diluluskan, Jabatan Audit Negara telah mengeluarkan Prosedur Kualiti dan Arahkan Kerja Badan Berkanun Persekutuan yang antaranya menetapkan panduan penyediaan Memorandum Rancangan Audit, pemantauan pengauditan yang dilaksanakan oleh firma audit swasta, proses semakan semula kertas kerja dan penyediaan Sijil Ketua Audit Negara.

2. PENYERAHAN DAN PENGESAHAN PENYATA KEWANGAN

Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240) menghendaki setiap Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan tahunan kepada Ketua

Audit Negara untuk diaudit tidak lewat dari 30 Jun tahun berikutnya. Bagi mempercepat penyediaan dan pembentangan penyata kewangan di Parlimen, Perbendaharaan Malaysia telah mengeluarkan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 15 Tahun 1994 yang menghendaki penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan dikemukakan tidak lewat dari 30 April tahun berikutnya bersesuaian dengan hasrat Kerajaan untuk membentangkan Penyata Kewangan pada tahun yang sama. Selaras dengan pekeliling ini, Jabatan Audit Negara telah menetapkan penyata kewangan disahkan dalam tempoh 4 bulan selepas tarikh penerimaan penyata kewangan tersebut. Sebanyak 90 penyata kewangan telah diterima sebelum 30 April 2005 manakala 21 Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan sebelum 30 Jun 2005. Badan Berkanun yang lewat mengemukakan penyata kewangan telah memohon lanjutan masa daripada Perbendaharaan Malaysia kecuali Perbadanan Putrajaya dan Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan yang menerima pakai Akta 240 mengenai penyerahan penyata kewangan. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 1
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG LEWAT
MENGEMUKAKAN PENYATA KEWANGAN BAGI TAHUN 2004

NAMA AGENSI	TARIKH MENGEMUKAKAN PENYATA KEWANGAN	TEMPOH KELEWATAN (BULAN)	SEBAB KELEWATAN
Universiti Utara Malaysia	17.05.2005	1/2	Penyatuan dengan akaun syarikat subsidiari
Lembaga Pembangunan Langkawi	24.5.2005	1	Kelewatan menandatangani penyata oleh salah seorang ahli Lembaga Pengarah
Universiti Sains Malaysia	28.05.2005	1	Ahli Lembaga Pengarah bertukar
Perbadanan Kemajuan Filem Nasional Malaysia	30.05.2005	1	Akauntan Perbadanan mengambil cuti sakit selama 5 minggu
Kolej Universiti Institut Teknologi Tun Hussein Onn	30.05.2005	1	Kelewatan penyata beraudit syarikat subsidiari dan masalah penyatuan akaun
Perbadanan Aset Keretapi	31.05.2005	1	Kekurangan kakitangan dan penyata kewangan disediakan secara manual
Universiti Putra Malaysia	31.05.2005	1	Masalah Sistem Perakaunan Pelajar dan Sistem Pengurusan Aset Tetap
Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan Malaysia	31.05.2005	1	Masalah Sistem Kewangan Bersepadu Dan Pelarasan Dengan Pemakaian MASB 31
Lembaga Penduduk Dan Pembangunan Keluarga Negara	31.05.2005	1	Pertukaran Akauntan
Kolej Universiti Kejuruteraan & Teknologi Malaysia	01.06.2005	1	Masalah penyatuan akaun dengan syarikat subsidiari
Lembaga Pelabuhan Johor	02.06.2005	1	Lewat mendapat pengesahan Lembaga Pengarah
Lembaga Pelabuhan Johor (Tanjung Pelepas)	02.06.2005	1	Lewat mendapat pengesahan Lembaga Pengarah
Kumpulan Wang Simpanan Guru	03.06.2005	1	Lewat menerima kadar dividen daripada aktuari
Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan	15.06.2005	1 ½	Masalah penyatuan akaun dengan menggunakan sistem perakaunan baru

NAMA AGENSI	TARIKH MENGEMUKAKAN PENYATA KEWANGAN	TEMPOH KELEWATAN (BULAN)	SEBAB KELEWATAN
Maktab Kerjasama Malaysia	15.06.2005	1 ½	Rekod perakaunan tidak diselenggara dengan teratur
Kolej Universiti Sains Teknologi Malaysia	17.06.2005	1 ½	Pengerusi Lembaga Pengarah tamat tempoh
Kumpulan Wang Biasiswa Pengajian Tinggi Raja-Raja dan Yang Dipertua Negeri	23.06.2005	2	Lewat mendapat pengesahan Lembaga Pengarah
Perbadanan Putrajaya	28.06.2005	2	Lembaga Pengarah lewat bersidang
Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah	29.06.2005	2	Penyatuan dengan akaun syarikat subsidiari
Lembaga Kemajuan Johor Tenggara	30.06.2005	2	Masalah penyatuan dengan syarikat Subsidiari
Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan	30.06.2005	2	Mengikut peruntukan Akta 240

2.1 PERSIJILAN PENYATA KEWANGAN

Pada amnya, bilangan kes ketidakpatuhan kepada undang-undang dan peraturan, piawaian perakaunan yang diluluskan dan kelemahan penyelenggaraan rekod perakaunan telah berkurangan. Sehingga bulan Disember 2005, sijil audit telah dikeluarkan terhadap semua penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan kecuali bagi Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan yang dikeluarkan pada 17 Februari 2006. Berdasarkan 111 penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan, 107 penyata kewangan telah diberi Sijil Tanpa Teguran dan 4 Sijil Berteguran. Kedudukan jenis sijil yang dikeluarkan oleh Ketua Audit Negara berdasarkan pengauditan penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

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

JENIS SIJIL	TAHUN		
	2002	2003	2004
Tanpa Teguran	97	107	107
Berteguran	10	4	4
JUMLAH	107	111	111

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

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

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

2.1.3 Sijil *adverse* apabila kesan perbezaan pendapat adalah material dan menyeluruh terhadap penyata kewangan, mewujudkan kekeliruan ataupun ketidaksempurnaan penyata kewangan dan seterusnya tidak memberi gambaran benar dan saksama; dan

2.1.4 Sijil *disclaimer* 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 4 penyata kewangan antaranya menyentuh perkara berikut:

a. Pematuhan Kepada Piawaian Perakaunan

Badan Berkanun Persekutuan dikehendaki menyediakan penyata kewangan mengikut piawaian perakaunan yang diluluskan bagi memberikan gambaran yang benar dan saksama. Mulai tahun kewangan 1999, piawaian yang perlu dipatuhi adalah piawaian yang dikeluarkan oleh Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia. Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia tidak memperuntukkan rosot nilai terhadap pelaburannya. Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP) pula tidak menghapuskan baki antara kumpulan menyebabkan baki akaun penghutang perniagaan berjumlah RM15.78 juta dan pemiutang perniagaan berjumlah RM3.57 juta tidak dapat disahkan. MAIWP juga tidak membuat peruntukan rosot nilai bagi 2 daripada 3 saham amanah yang dibeli dalam tahun 2004. Aset bagi Perbadanan Aset Keretapi (PAK) berjumlah RM23.54 juta tidak dipermodalkan. Pinjaman Kerajaan Persekutuan oleh PAK telah berkurang catat sejumlah RM8.71 juta manakala keuntungan akibat pertukaran matawang asing telah terlebih catat dengan jumlah yang sama berikutan kesilapan dalam pengiraan.

b. Pematuhan Kepada Undang-undang Dan Peraturan

Hasil pengauditan penyata kewangan mendapati Lembaga Perindustrian Nanas Malaysia telah melabur sejumlah RM300,000 dalam Dana Jaminan Modal tanpa mendapat kelulusan Menteri Pertanian dan Industri Asas Tani dan persetujuan Menteri Kewangan sebagaimana dikehendaki oleh Akta Lembaga.

c. Penyelenggaraan Rekod Perakaunan

Tanggungjawab utama Akauntan sesebuah Badan Berkanun Persekutuan ialah menyelenggara rekod perakaunan manakala Lembaga Pengarah dan Ketua Eksekutif bertanggungjawab menentukan rekod berkenaan diselenggara dengan lengkap dan teratur. Pihak Audit mendapati rekod aset tetap Perbadanan Aset

Keretapi tidak diselenggara dengan lengkap menyebabkan ketepatan nilai hartanah, loji dan peralatan tidak dapat disahkan. Bagi Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan, penyediaan dan penyelenggaraan rekod kewangan adalah kurang memuaskan.

2.2 PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN DI PARLIMEN

Mengikut Seksyen 7 Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan) 1980 (Akta 240), setiap Badan Berkanun Persekutuan dikehendaki mengemukakan penyata kewangan bersama Laporan Aktiviti kepada Menteri bagi tempoh 1 bulan selepas menerima penyata kewangan yang telah diaudit. Menteri kemudiannya dikehendaki membentangkan penyata tersebut di Parlimen dengan segera. **Sehingga bulan April 2006, sebanyak 63 penyata kewangan bagi tahun 2004 telah dibentangkan manakala sebanyak 46 penyata kewangan bagi tahun 1999 hingga 2004 yang melibatkan 35 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

Analisis prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan yang merangkumi prestasi secara menyeluruh, penggunaan geran pembangunan dan syarikat subsidiari dilaporkan seperti berikut:

3.1 PRESTASI KEWANGAN SECARA MENYELURUH

Analisis prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan adalah berdasarkan penyata kewangan 100 Badan Berkanun Persekutuan tahun 2004 termasuk Bank Kerjasama Rakyat Malaysia. Prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan dilapor mengikut Kementerian berdasarkan analisis pendapatan, prestasi pemberian geran, pendapatan janaan sendiri, lebihan/(kurangan) pendapatan, kumpulan wang terkumpul, aset dan liabiliti serta tanggungan luar jangka. Di samping itu, prestasi 112 syarikat subsidiari milikan 32 Badan Berkanun Persekutuan turut dilaporkan. Analisis Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2004 adalah seperti di jadual berikut:

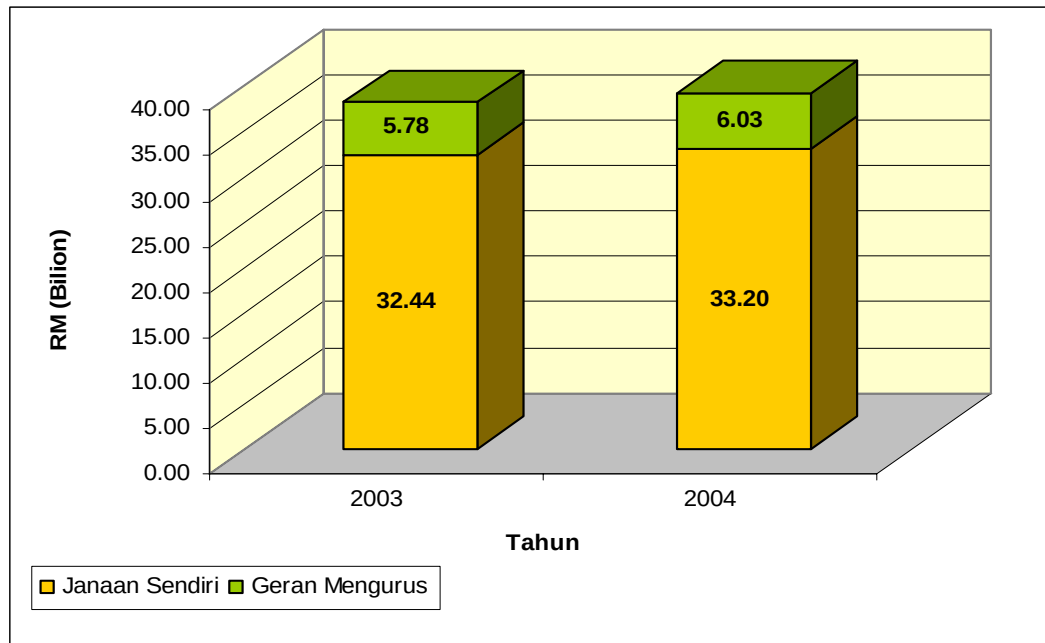
JADUAL 3
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2004

KEMENTERIAN	BILANGAN
Pengajian Tinggi	20
Pertanian dan Industri Asas Tani	10
Kewangan	9
Pengangkutan	9
Perusahaan, Perladangan dan Komoditi	7
Pembangunan Luar Bandar dan Wilayah	6
Jabatan Perdana Menteri	6
Pertahanan	4
Perdagangan Antarabangsa dan Industri	4
Sumber Asli dan Alam Sekitar	4
Pembangunan Usahawan dan Koperasi	3
Pelajaran	3
Kebudayaan, Kesenian dan Warisan	3
Belia dan Sukan	2
Kerja Raya	2
Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna	2
Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat	2
Penerangan	1
Sumber Manusia	1
Pelancongan	1
Tenaga, Air dan Komunikasi	1
JUMLAH	100

3.1.1 Analisis Pendapatan

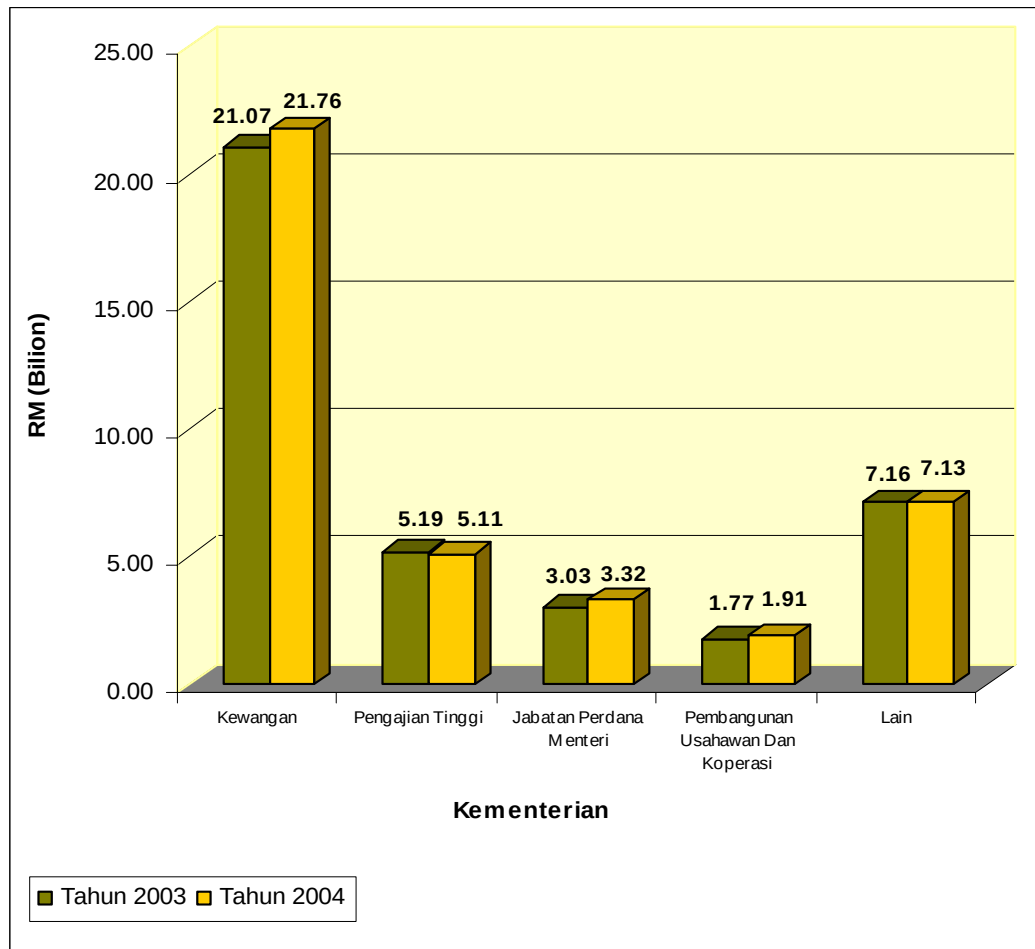
3.1.1.1 Pada tahun 2004, pendapatan Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM39.23 bilion. Ini menunjukkan peningkatan sejumlah RM1.01 bilion atau 2.6% berbanding pada tahun 2003. Daripada jumlah pendapatan tersebut, pendapatan janaan sendiri adalah sebanyak 84.6% dan geran mengurus 15.4%. Carta berikut menunjukkan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan mengikut kategori pada tahun 2003 dan 2004.

CARTA 1
PENDAPATAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KATEGORI PADA TAHUN 2003 DAN 2004



3.1.1.2 Pada tahun 2004, pendapatan Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian tidak menunjukkan perubahan prestasi yang ketara kecuali bagi Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi yang mengatasi jumlah pendapatan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Sumber Manusia. Pada tahun 2003, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Sumber Manusia merupakan penyumbang keempat tertinggi pendapatan Badan Berkanun Persekutuan. Perubahan prestasi ini dipengaruhi oleh amaun geran mengurus daripada Kerajaan yang diterima oleh Badan Berkanun di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi yang meningkat sejumlah RM177.02 juta atau 21.2% dan penurunan pendapatan yang diperolehi Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Sumber Manusia sejumlah RM175.27 juta atau 9% berbanding pada tahun 2003. Carta berikut menunjukkan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2003 dan 2004.

CARTA 2
PENDAPATAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2003 DAN 2004



3.1.1.3 Berdasarkan carta di atas, pendapatan tertinggi adalah daripada Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan yang memperolehi pendapatan berjumlah RM21.76 bilion atau 55.5% daripada jumlah keseluruhan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2004. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi berjumlah RM5.11 bilion, Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM3.32 bilion dan Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi berjumlah RM1.91 bilion. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian lain seperti Sumber Manusia, Pelajaran, Pengangkutan, Pertanian dan Industri Asas Tani, Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah, Kerja Raya dan Pertahanan memperolehi pendapatan berjumlah RM7.13 bilion.

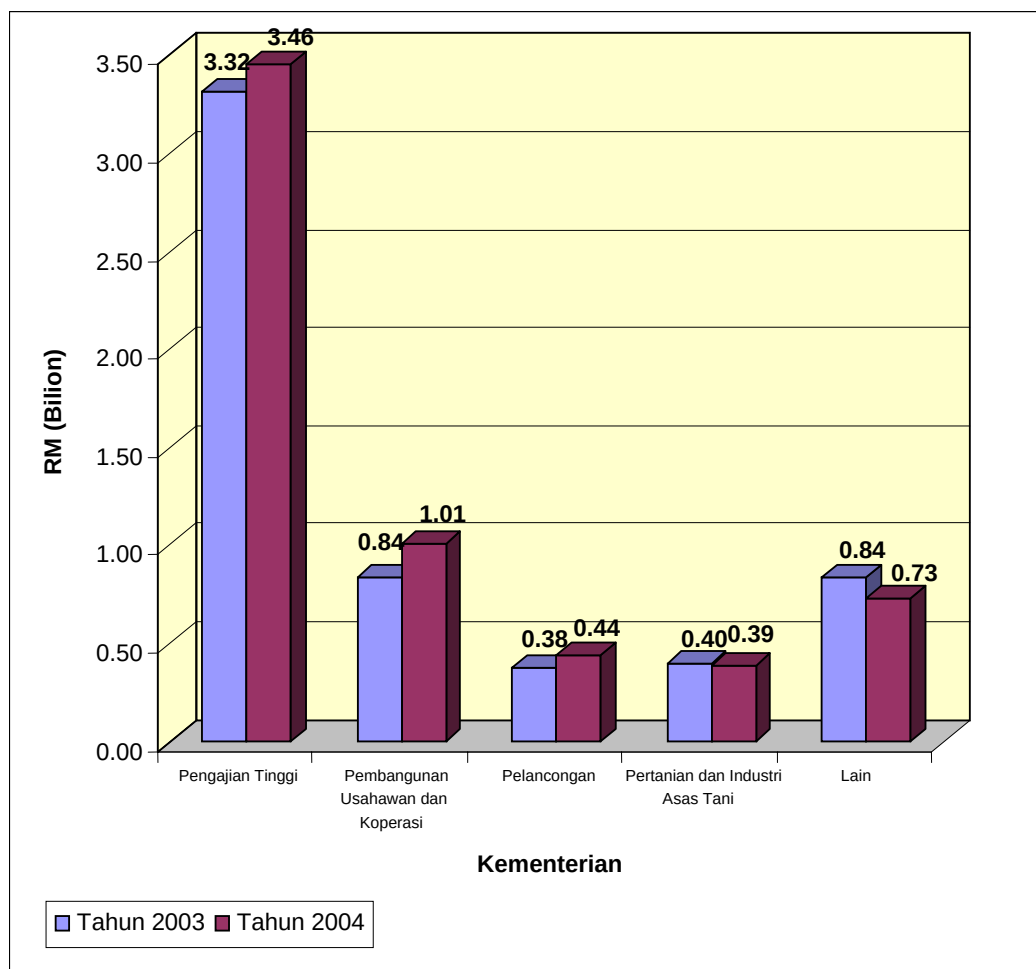
3.1.2 Geran Mengurus

3.1.2.1 Daripada pendapatan keseluruhan tahun 2004 berjumlah RM39.23 bilion, sejumlah RM6.03 bilion atau 15.4% 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 Badan Berkanun Persekutuan serta menampung kos operasi lain seperti utiliti, pengangkutan dan pentadbiran. Berbanding tahun 2003, jumlah geran mengurus telah bertambah sejumlah RM249.27 juta atau 4.3%.

3.1.2.2 Pada keseluruhannya, trend penerimaan geran mengurus antara Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2004 tidak menunjukkan perubahan yang ketara berbanding tahun sebelumnya. Carta berikut menunjukkan geran mengurus Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2003 dan 2004:

CARTA 3
GERAN MENGURUS BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN MENGIKUT
KEMENTERIAN PADA TAHUN 2003 DAN 2004



3.1.2.3 Pada tahun 2004, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi kekal sebagai penerima geran mengurus tertinggi iaitu RM3.46 bilion. Jumlah ini merangkumi 57.4% daripada keseluruhan geran mengurus yang disalurkan oleh Kerajaan dan telah meningkat sejumlah RM136.66 juta atau 4.1% berbanding tahun 2003. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi yang menerima geran mengurus sejumlah RM1.01 bilion, Kementerian

Pelancongan sejumlah RM437.03 juta dan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani sejumlah RM389.76 juta.

3.1.2.4 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi mencatatkan tambahan geran mengurus tertinggi iaitu sejumlah RM177.02 juta atau 21.2%. Ini diikuti oleh Badan Berkanun di bawah Kementerian Pengajian Tinggi sejumlah RM136.66 juta atau 4.1% dan Kementerian Pelancongan sejumlah RM57.96 juta atau 15.3%.

3.1.2.5 Analisis terhadap Badan Berkanun Persekutuan yang menerima geran mengurus tertinggi pada tahun 2004 menunjukkan Majlis Amanah Rakyat menerima sejumlah RM1.01 bilion, diikuti oleh Universiti Teknologi Mara berjumlah RM755.57 juta, Universiti Kebangsaan Malaysia berjumlah RM460.21 juta dan Universiti Sains Malaysia berjumlah RM456.57 juta. Bagaimanapun, daripada jumlah yang diterima oleh Majlis Amanah Rakyat, sejumlah RM551.64 juta atau 54.5% digunakan untuk membiayai operasinya. Baki sejumlah RM460.53 juta diagihkan untuk membiayai Program Penganjuran Pelajaran yang berjumlah RM435.36 juta atau 94.5% dan *Higher Education Loan Fund Project* (HELP) sejumlah RM25.17 juta.

3.1.2.6 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri mengalami pengurangan geran mengurus terbesar pada tahun 2004 sejumlah RM54.68 juta atau 30.5%, diikuti oleh Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna sejumlah RM39.98 juta atau 100% dan Kementerian Perusahaan, Perladangan dan Komoditi sejumlah RM35.14 juta atau 27.5%. Manakala Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami pengurangan geran mengurus paling ketara ialah Pusat Perubatan Universiti Malaya sejumlah RM120.01 juta atau 59.1%, diikuti oleh Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia sejumlah RM65.78 juta atau 74% dan Perbadanan Harta Intelek Malaysia sejumlah RM39.98 juta atau 100%.

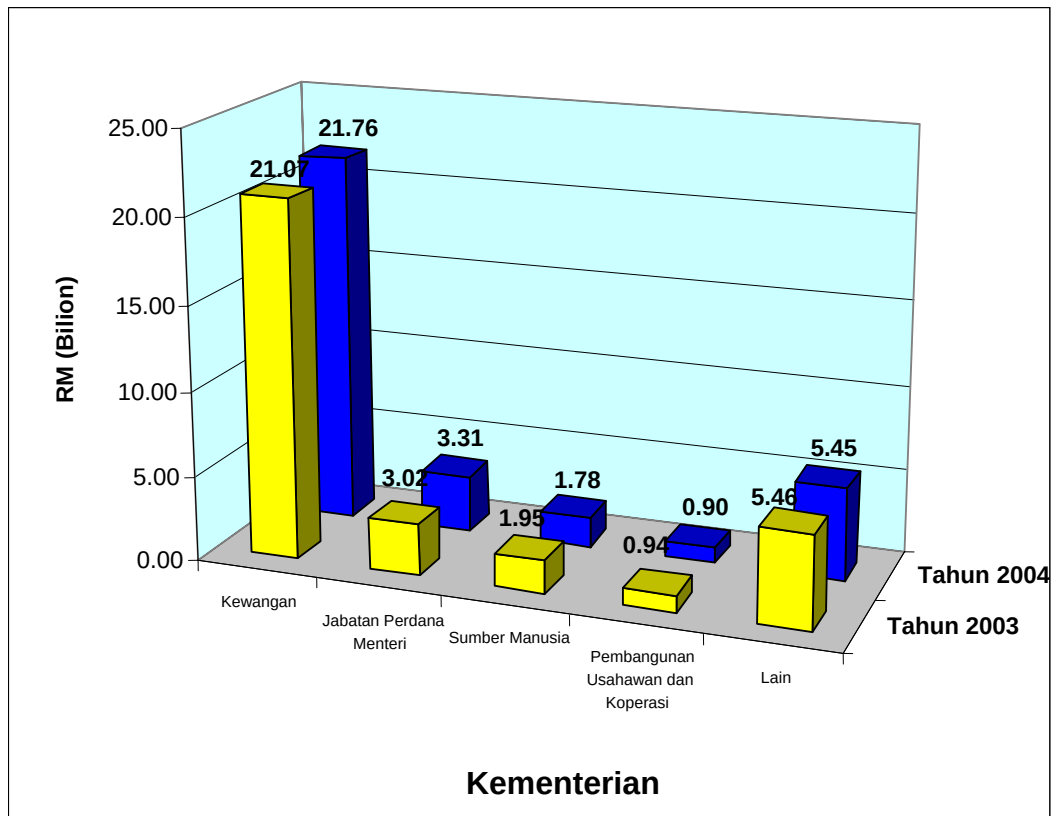
3.1.2.7 Bagaimanapun, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Tenaga, Air dan Komunikasi, Kerja Raya dan Sumber Manusia tidak menerima sebarang geran mengurus daripada Kerajaan pada tahun 2003 dan 2004.

3.1.2.8 Pada keseluruhannya, Badan Berkanun Persekutuan masih bergantung kepada geran daripada Kerajaan untuk menampung kos operasi bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang. Pihak Audit mendapati sebanyak 60 Badan Berkanun Persekutuan menerima geran mengurus daripada Kerajaan yang merangkumi 15.4% daripada jumlah pendapatan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan. Manakala sebanyak 40 Badan Berkanun Persekutuan yang lain tidak menerima geran mengurus daripada Kerajaan pada tahun 2004.

3.1.3 Pendapatan Janaan Sendiri

3.1.3.1 Sejumlah RM33.20 bilion atau 84.6% daripada jumlah pendapatan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan tahun 2004 adalah hasil janaan sendiri melalui aktiviti ekonomi yang dilaksanakan. Aktiviti ini termasuk pelaburan syarikat subsidiari, 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 berikut menunjukkan pendapatan janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2003 dan 2004.

CARTA 4
PENDAPATAN JANAAN SENDIRI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2003 DAN 2004



3.1.3.2 Penyumbang pendapatan hasil janaan sendiri tertinggi adalah Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan yang berjumlah RM21.07 bilion pada tahun 2003 dan RM21.76 bilion pada tahun 2004. Pendapatan yang diperolehi pada tahun 2004 ini merangkumi 65.5% daripada jumlah keseluruhan pendapatan hasil janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM3.31 bilion, Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM1.78 bilion dan Kementerian Pengajian Tinggi berjumlah RM1.65 bilion. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian lain seperti

Pelajaran, Pengangkutan, Pertanian dan Industri Asas Tani, Sumber Asli dan Alam Sekitar, Belia dan Sukan, Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah, Pelancongan dan Penerangan memperolehi pendapatan sejumlah RM5.45 bilion.

3.1.3.3 Lima Badan Berkanun Persekutuan yang menjana pendapatan hasil sendiri melebihi RM1 bilion pada tahun 2004 adalah Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (Kementerian Kewangan) berjumlah RM11.82 bilion, Bank Negara Malaysia (Kementerian Kewangan) berjumlah RM8.78 bilion, Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (Jabatan Perdana Menteri) berjumlah RM2.23 bilion, Pertubuhan Keselamatan Sosial (Kementerian Sumber Manusia) berjumlah RM1.78 bilion dan Bank Kerjasama Rakyat Malaysia berjumlah RM1.43 bilion (Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi).

3.1.4 Analisis Lebihan/(Kurangan) Pendapatan

3.1.4.1 Pada tahun 2004, Badan Berkanun Persekutuan memperolehi lebihan pendapatan sejumlah RM15.44 bilion iaitu peningkatan sejumlah RM403.14 juta atau 2.7% berbanding pada tahun 2003. Bagaimanapun, dari segi bilangan, Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami kurangan pendapatan telah meningkat daripada 32 menjadi 46 dengan jumlah kurangan pendapatan meningkat daripada RM587.73 juta menjadi RM1.48 bilion pada tahun 2004. Jadual berikut menunjukkan prestasi lebihan/(kurangan) pendapatan Badan Berkanun Persekutuan dari segi bilangan dan jumlah pada tahun 2003 dan 2004.

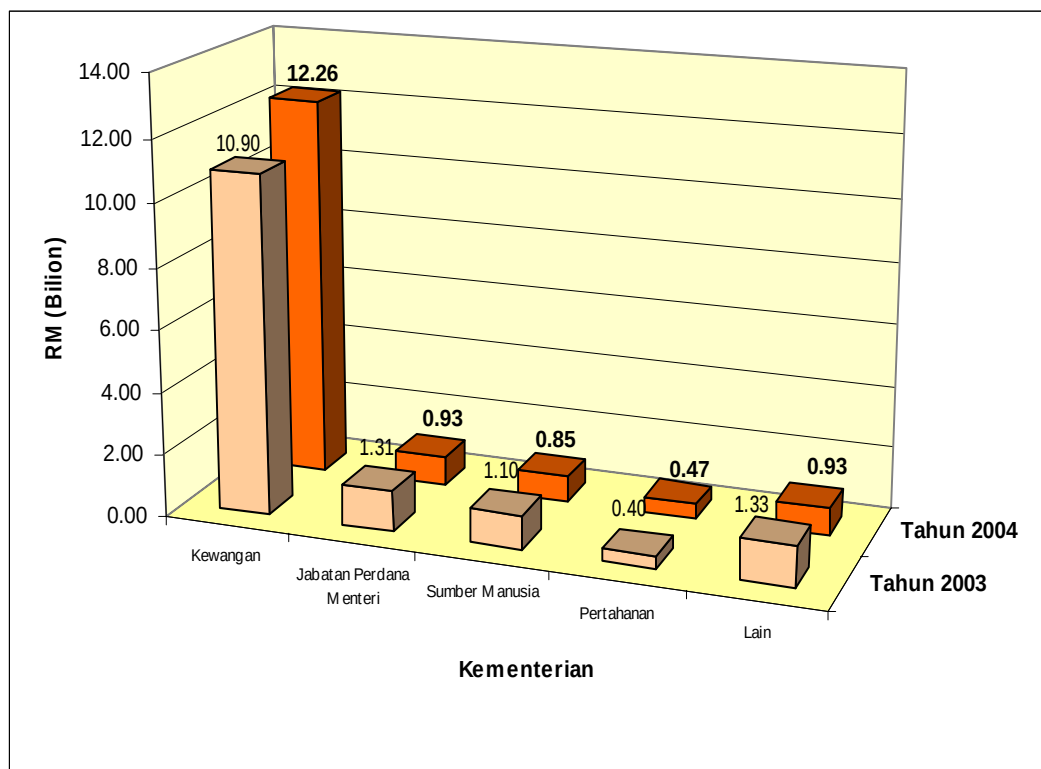
JADUAL 4
PRESTASI LEBIHAN/(KURANGAN) PENDAPATAN BADAN BERKANUN
PERSEKUTUAN PADA TAHUN 2003 DAN 2004

TAHUN	BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG MEMPEROLEHI LEBIHAN PENDAPATAN		BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG MENGALAMI KURANGAN PENDAPATAN		LEBIHAN PENDAPATAN KESELURUHAN	
	JUMLAH (RM JUTA)	BIL.	JUMLAH (RM JUTA)	BIL.	JUMLAH (RM JUTA)	BIL.
2003	15,626.22	68	587.73	32	15,038.49	100
2004	16,921.15	54	1,479.52	46	15,441.63	100
VARIANS	1,294.93	(20.6%)	891.79	43.8%	403.14	2.7%

3.1.4.2 Prestasi Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2003 dan 2004 menunjukkan lebihan pendapatan tertinggi pada tahun 2004 dicapai oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan berjumlah RM12.26 bilion atau 79.4% daripada jumlah keseluruhan lebihan pendapatan iaitu RM15.44 bilion. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM927.33 juta, Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM847.30 juta dan Kementerian

Pertahanan berjumlah RM472.32 juta. Butiran lanjut adalah seperti di carta berikut:

CARTA 5
LEBIHAN PENDAPATAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2003 DAN 2004



3.1.4.3 Selain itu, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan menunjukkan peningkatan lebihan pendapatan paling ketara iaitu sejumlah RM1.36 bilion, diikuti oleh Kementerian Pengangkutan sejumlah RM235.50 juta, Kementerian Tenaga, Air dan Komunikasi sejumlah RM176.27 juta dan Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi sejumlah RM160.74 juta. Badan Berkanun Persekutuan yang menunjukkan peningkatan memberangsangkan adalah Kumpulan Wang Simpanan Pekerja sejumlah RM1.31 bilion, Bank Negara Malaysia sejumlah RM488.67 juta, Perbadanan Aset Keretapi sejumlah RM205.66 juta dan Lembaga Letrik Sabah sejumlah RM176.27 juta.

3.1.4.4 Manakala, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi mencatatkan kurangan pendapatan tertinggi berjumlah RM588.49 juta, diikuti oleh Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM387.30 juta, Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM254.45 juta dan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani berjumlah RM151.66 juta.

3.1.4.5 Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami penurunan pendapatan paling ketara ialah Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan

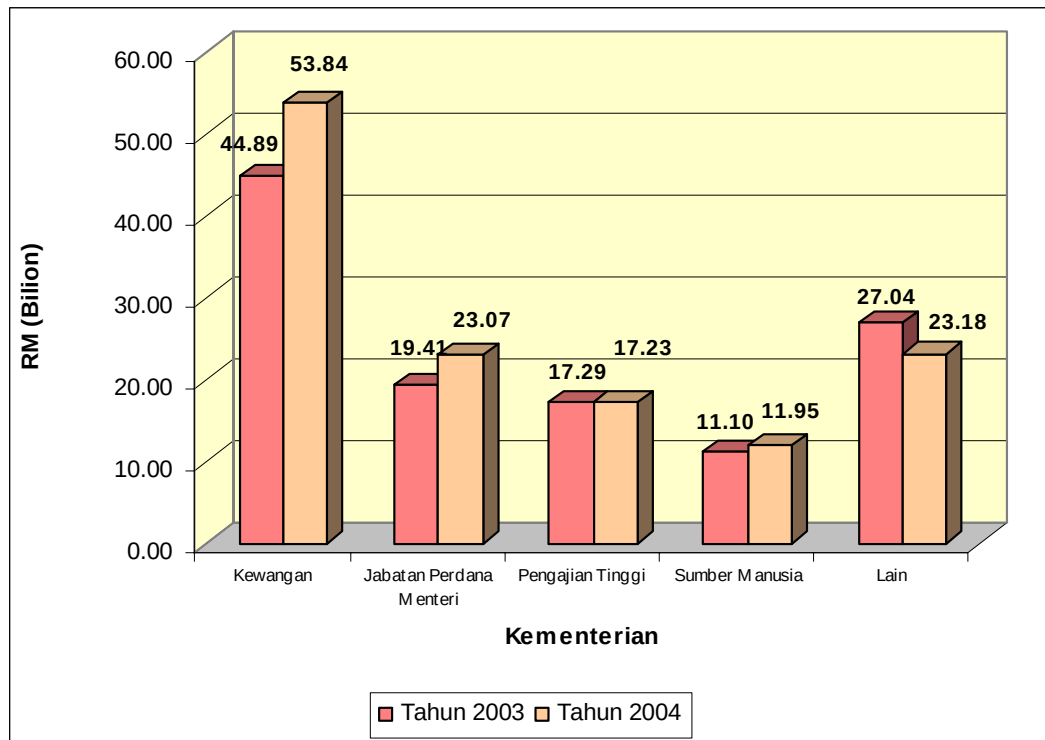
sejumlah RM459.36 juta, Bank Simpanan Nasional sejumlah RM405.09 juta dan Pertubuhan Keselamatan Sosial Pekerja sejumlah RM254.45 juta. Antara Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami kurangan pendapatan atau defisit pada tahun 2004 adalah Bank Simpanan Nasional sejumlah RM549.75 juta, Majlis Amanah Rakyat sejumlah RM133.99 juta, Pusat Perubatan Universiti Malaya sejumlah RM129.59 juta, Universiti Pertanian Malaysia sejumlah RM86.98 juta, Bank Pertanian Malaysia sejumlah RM74.87 juta dan Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia sejumlah RM18.67 juta.

3.1.4.6 Secara keseluruhannya, prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2004 adalah memuaskan. Jumlah pendapatan meningkat RM1.01 bilion atau 2.6% yang disumbang oleh peningkatan pendapatan hasil janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan sejumlah RM754.11 juta atau 2.3% dan lebihan pendapatan meningkat sejumlah RM403.14 juta atau 2.7%.

3.1.5 Analisis Kumpulan Wang Terkumpul

3.1.5.1 Kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2004 adalah berjumlah RM129.27 bilion iaitu peningkatan sejumlah RM9.54 bilion atau 8% berbanding pada tahun 2003. Kumpulan wang terkumpul ini terdiri daripada lebihan/(kurangan) pendapatan tahun sebelumnya dan kumpulan wang lain kecuali Kumpulan Wang Kenderaan, Komputer dan Perumahan. Carta berikut menunjukkan jumlah kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2003 berbanding tahun 2004.

CARTA 6
KUMPULAN WANG TERKUMPUL BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2003 DAN 2004



3.1.5.2 Berdasarkan carta di atas, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan mempunyai kumpulan wang terkumpul yang tertinggi berjumlah RM53.84 bilion, diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM23.07 bilion, Kementerian Pengajian Tinggi berjumlah RM17.23 bilion dan Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM11.95 bilion. Kumpulan wang terkumpul bagi Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan menunjukkan peningkatan tertinggi sejumlah RM8.95 bilion atau 19.9%. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri sejumlah RM3.66 bilion atau 18.9% dan Kementerian Pengangkutan sejumlah RM1.29 bilion.

3.1.5.3 Badan Berkanun Persekutuan yang mencatatkan peningkatan kumpulan wang terkumpul tertinggi adalah Bank Negara Malaysia sejumlah RM9.25 bilion atau 21.8%. Ini diikuti oleh Perbadanan Aset Keretapi sejumlah RM1.05 bilion atau 23.4% dan Bank Kerjasama Rakyat Malaysia sejumlah RM962.03 juta atau 37.9%.

3.1.5.4 Manakala Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi mengalami pengurangan kumpulan wang terkumpul yang tertinggi pada tahun 2004 sejumlah RM5.44 bilion atau 60%. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani sejumlah RM258.24 juta atau 29.2% dan

Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri sejumlah RM106.06 juta atau 41.4%.

3.1.5.5 Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami penurunan kumpulan wang terkumpul paling ketara adalah Majlis Amanah Rakyat sejumlah RM6.41 bilion atau 98.5% yang disebabkan oleh perubahan dalam mengakaunkan Geran Kerajaan Tertunda daripada ekuiti kepada liabiliti. Ini diikuti oleh Bank Simpanan Nasional sejumlah RM549.75 juta atau lebih 100%, Universiti Kebangsaan Malaysia sejumlah RM139.88 juta atau 13.5% dan Bank Pertanian Malaysia sejumlah RM131.10 juta atau 21.4%.

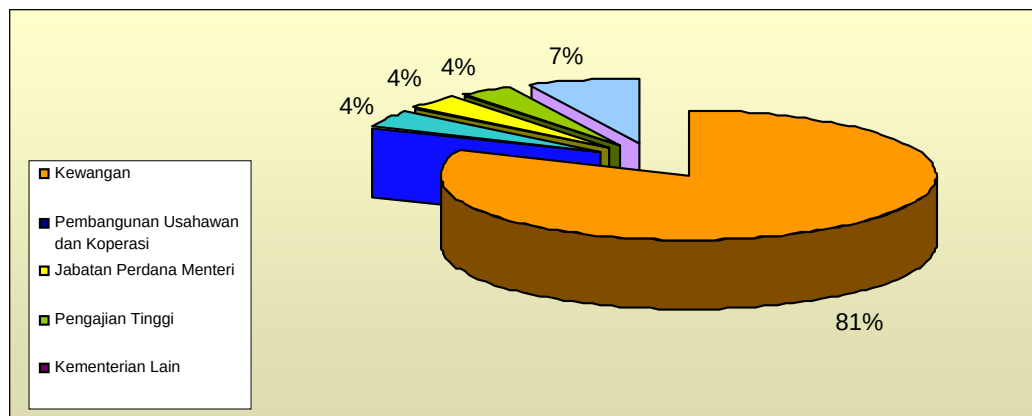
3.1.5.6 Sehingga 31 Disember 2004, sebanyak 4 Badan Berkanun Persekutuan mengalami defisit kumpulan wang terkumpul berbanding 3 pada tahun 2003. Badan Berkanun Persekutuan tersebut adalah Bank Pertanian Malaysia berjumlah RM742.49 juta, Bank Simpanan Nasional berjumlah RM247.78 juta, Lembaga Lebuhraya Malaysia berjumlah RM64.76 juta dan Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan berjumlah RM44.67 juta. Kedudukan ini boleh menjejaskan usaha berterusan Badan Berkanun Persekutuan tersebut jika penambahbaikan pengurusan dan prestasi kewangan tidak diambil tindakan segera.

3.1.6 Analisis Aset

3.1.6.1 Aset Badan Berkanun Persekutuan merupakan aset tetap dan semasa yang terdiri daripada hartanah dan peralatan, pelaburan syarikat subsidiari dan bersekutu, penghutang, tunai dan simpanan tetap.

3.1.6.2 Pada tahun 2004, aset Badan Berkanun Persekutuan telah mencatat peningkatan sejumlah RM119.05 bilion atau 21.9% menjadi RM661.51 bilion berbanding RM542.46 bilion pada tahun 2003. Kedudukan aset Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian ditunjukkan di carta berikut:

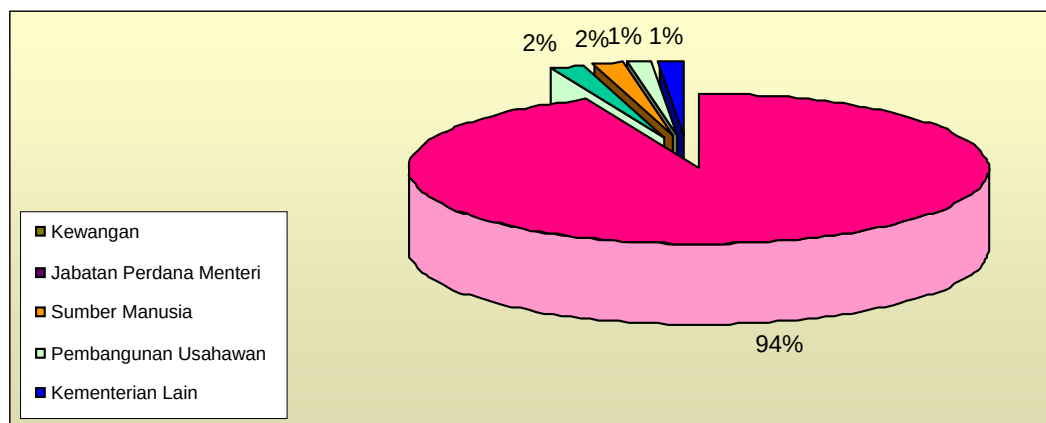
**CARTA 7
PERATUSAN ASET BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN**



3.1.6.3 Berdasarkan analisis yang dibuat, sebanyak 81.4% merupakan aset Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan berjumlah RM538.31 bilion diikuti oleh Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi sebanyak 4.2% yang berjumlah RM27.98 bilion. Nilai aset tertinggi yang dimiliki oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan adalah Bank Negara Malaysia berjumlah RM284.85 bilion diikuti oleh Kumpulan Wang Simpanan Pekerja berjumlah RM240.36 bilion.

3.1.6.4 Aset utama Badan Berkanun Persekutuan adalah merupakan item pelaburan, wang tunai dan simpanan tetap. Pelaburan Badan Berkanun Persekutuan pula terdiri daripada pelaburan ekuiti, pasaran wang, hartanah, bon, Sekuriti Kerajaan Malaysia serta pemberian pinjaman. Berdasarkan analisis, pelaburan Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM459.76 bilion atau 69.5% daripada jumlah keseluruhan aset. Ini menunjukkan peningkatan pelaburan sejumlah RM75 bilion atau 19.5% berbanding RM384.76 bilion pada tahun 2003. Carta berikut menunjukkan pelaburan mengikut Kementerian:

CARTA 8
PERATUSAN PELABURAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN

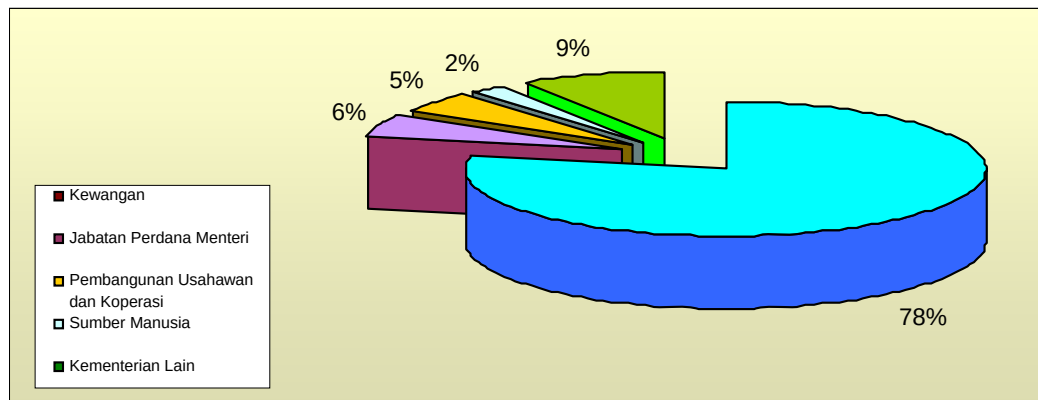


3.1.6.5 Pada tahun 2003, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan mempunyai pelaburan tertinggi berjumlah RM430.06 bilion atau 93.5% daripada jumlah keseluruhan pelaburan Badan Berkanun Persekutuan. Di bawah Kementerian Kewangan, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja mempunyai pelaburan tertinggi berjumlah RM214.49 bilion diikuti Bank Negara Malaysia berjumlah RM210.09 bilion.

3.1.6.6 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Penerangan telah menunjukkan peningkatan pelaburan yang ketara sejumlah RM10.56 juta atau melebihi 100% menjadi RM11.40 juta berbanding RM0.84 juta pada tahun 2003. Peningkatan ini adalah daripada pelaburan Pertubuhan Berita Nasional Malaysia (BERNAMA) melalui pelaburan dalam syarikat subsidiari dan bersekutu.

3.1.6.7 Komponen aset kedua tertinggi yang dimiliki oleh Badan Berkanun Persekutuan adalah wang tunai dan simpanan tetap berjumlah RM111.70 bilion yang mewakili 16.9% daripada jumlah aset. Pada tahun 2004, wang tunai dan simpanan tetap telah menunjukkan peningkatan yang ketara berjumlah RM42.94 bilion atau 62.5% berbanding tahun sebelumnya. Kedudukan wang tunai dan simpanan tetap mengikut Kementerian adalah seperti di carta berikut:

CARTA 9
PERATUSAN WANG TUNAI DAN SIMPANAN TETAP
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN MENGIKUT KEMENTERIAN

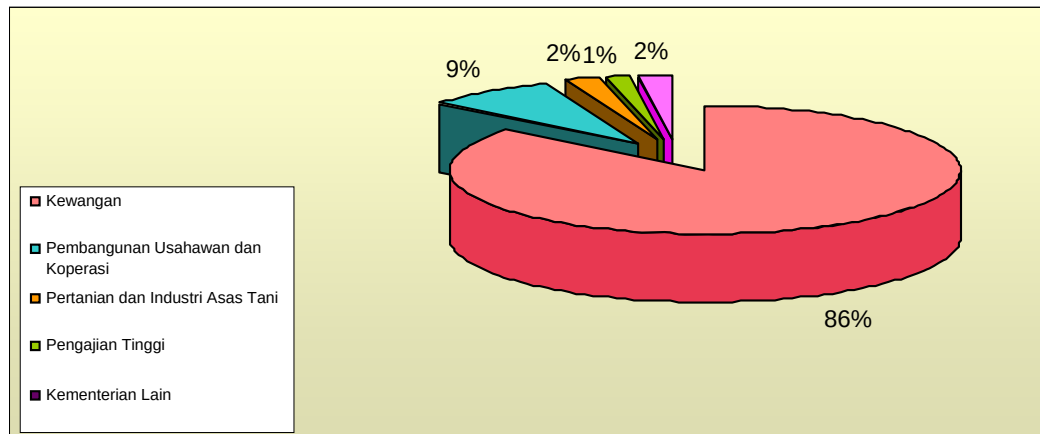


3.1.6.8 Berdasarkan carta di atas, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan memiliki wang tunai dan simpanan tetap yang tertinggi iaitu RM87.50 bilion atau 78.3%. Di bawah Kementerian Kewangan, Bank Negara Malaysia merupakan pemegang wang tunai dan simpanan tetap tertinggi berjumlah RM63.23 bilion diikuti oleh Kumpulan Wang Simpanan Pekerja berjumlah RM21.58 bilion. Bank Negara Malaysia telah menunjukkan peningkatan wang tunai dan simpanan tetap yang ketara iaitu RM41.78 bilion atau 194.7% menjadi RM63.23 bilion berbanding RM21.45 bilion pada tahun 2003.

3.1.7 Analisis Liabiliti

3.1.7.1 Liabiliti jangka panjang dan jangka pendek Badan Berkanun Persekutuan adalah terdiri daripada komponen utama seperti pinjaman, overdraf, pemiutang, deposit dan pendahuluan. Pada tahun 2004, liabiliti Badan Berkanun Persekutuan meningkat sejumlah RM88.89 bilion atau 45% daripada RM197.38 bilion pada tahun 2003 menjadi RM286.27 bilion. Kedudukan liabiliti Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian ditunjukkan di carta berikut:

CARTA 10
PERATUSAN LIABILITI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.7.2 Berdasarkan carta di atas, Kementerian Kewangan mempunyai liabiliti tertinggi berjumlah RM245.61 bilion atau 85.8% daripada jumlah keseluruhan liabiliti Badan Berkanun Persekutuan. Daripada jumlah tersebut, Bank Negara Malaysia mempunyai liabiliti tertinggi sejumlah RM233.19 bilion yang antaranya terdiri daripada deposit oleh bank perdagangan, syarikat kewangan dan bank saudagar berjumlah RM124.71 bilion, deposit oleh Kerajaan Malaysia berjumlah RM25.70 bilion serta deposit lain berjumlah RM4.88 bilion.

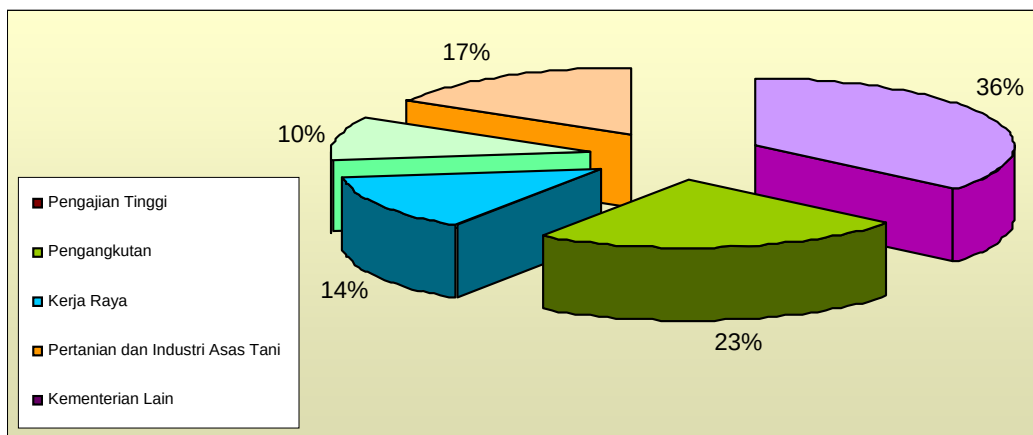
3.1.7.3 Selain itu, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi telah mengalami peningkatan liabiliti yang ketara sejumlah RM10.49 bilion menjadi RM24.35 bilion berbanding RM13.86 bilion pada tahun 2003. Punca peningkatan adalah daripada liabiliti Bank Kerjasama Rakyat Malaysia yang meningkat sejumlah RM5.09 bilion menjadi RM21.23 bilion berbanding RM16.14 bilion pada tahun 2003 berikutan peningkatan deposit daripada pelanggan.

3.1.7.4 Penurunan ketara jumlah liabiliti ditunjukkan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna iaitu sejumlah RM66.34 juta atau 31.9% menjadi RM141.52 juta berbanding RM207.86 juta pada tahun 2003. Punca utama penurunan ini disebabkan Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) telah membuat bayaran kepada Akaun Hasil Disatukan berjumlah RM198.34 juta pada tahun 2004. Mengikut Seksyen 35(1) Akta SSM 2001 (Akta 614), SSM perlu membayar 50% daripada jumlah hasil tahunan kepada Akaun Hasil Disatukan.

3.1.7.5 Berdasarkan analisis, pinjaman oleh Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM7.35 bilion iaitu 2.6% daripada jumlah liabiliti pada tahun 2004. Jumlah pinjaman ini telah mencatatkan peningkatan sejumlah RM1.07 bilion atau 17% berbanding RM6.28 bilion pada tahun sebelumnya. Analisis Audit mendapati hanya 25 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan mempunyai

pinjaman setakat 31 Disember 2004. Carta berikut menunjukkan pinjaman oleh Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian:

CARTA 11
PERATUSAN PINJAMAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.7.6 Berdasarkan carta di atas, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi mempunyai pinjaman tertinggi berjumlah RM2.65 bilion atau 36.1%, diikuti oleh Kementerian Pengangkutan dan Kerja Raya. Di bawah Kementerian Pengajian Tinggi, Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional mempunyai pinjaman tertinggi berjumlah RM2.50 bilion.

3.1.7.7 Bagaimanapun, jumlah pinjaman yang ditunjukkan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan telah menurun sejumlah RM263.97 juta atau 13.3%. Punca penurunan ini disebabkan pembayaran balik pinjaman oleh Perbadanan Aset Keretapi, Lembaga Pelabuhan Kelang dan Lembaga Pelabuhan Bintulu.

3.1.7.8 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kerja Raya juga menunjukkan penurunan pinjaman sejumlah RM63.50 juta atau 5.9% menjadi RM1.02 bilion. Penurunan ini adalah disebabkan oleh pembayaran balik pinjaman sejumlah RM74.87 juta oleh Lembaga Lebuhraya Malaysia.

3.1.8 Analisis Tanggungan Luar Jangka

3.1.8.1 Setakat 31 Disember 2004, tanggungan luar jangka Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM9.42 bilion dengan peningkatan sejumlah RM1.94 bilion atau 25.9% berbanding RM7.48 bilion pada tahun 2003. Jumlah tanggungan luar jangka tersebut mewakili 14 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2004. Bank Negara Malaysia mempunyai tanggungan luar jangka paling tinggi berjumlah RM5.84 bilion diikuti oleh Lembaga Pelabuhan Kelang berjumlah RM2.90 bilion dan Majlis Amanah Rakyat (MARA) berjumlah RM357.08 juta.

3.1.8.2 Tanggungan luar jangka Bank Negara Malaysia merupakan kewajipan membayar sepenuhnya jumlah kuota Malaysia di Tabung Kewangan Antarabangsa (IMF) berjumlah RM5.78 bilion dan bayaran terhadap bahagian yang belum matang berjumlah RM66.39 juta bagi 3,000 unit saham yang dipegang di *Bank For International Settlement*. Tanggungan luar jangka bagi Lembaga Pelabuan Kelang berjumlah RM2.90 bilion merupakan baki bayaran bagi pembelian tanah di Pulau Indah, Kelang. Manakala MARA menghadapi tuntutan sejumlah RM357.08 juta daripada 8 bekas penyewa dan peminjam MARA. Selain itu, tanggungan luar jangka bagi Bank Simpanan Nasional berjumlah RM188.98 juta adalah merupakan pinjaman yang telah diluluskan tetapi masih belum dikeluarkan pada tahun 2004. Butiran lanjut mengenai 6 Badan Berkanun Persekutuan yang mempunyai tanggungan luar jangka tertinggi adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 5
TANGGUNGAN LUAR JANGKA BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

NAMA AGENSI	2003 (RM JUTA)	2004 (RM JUTA)
Bank Negara Malaysia	5,128.03	5,841.79
Lembaga Pelabuan Kelang	1,699.60	2,903.50
Majlis Amanah Rakyat	-	357.08
Bank Simpanan Nasional	118.83	188.98
Lembaga Lebuhraya Malaysia	67.84	57.41
Bank Kerjasama Rakyat Malaysia	36.22	32.59
JUMLAH	7,050.52	9,381.35

3.2 PRESTASI PENGGUNAAN GERAN PEMBANGUNAN

Pada tahun 2004, sebanyak 54 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan telah menerima geran pembangunan berjumlah RM3.92 bilion. Jumlah ini menurun berbanding tahun 2003 yang mana 53 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan tersebut telah menerima geran pembangunan berjumlah RM4.33 bilion. Analisis prestasi penggunaan geran pembangunan telah dibuat terhadap Badan Berkanun Persekutuan di bawah 4 Kementerian yang dipilih iaitu Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi, Kementerian Pengangkutan, Jabatan Perdana Menteri dan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri. Hasil analisis adalah seperti berikut:

3.2.1 Kementerian Pembangunan Usahawan Dan Koperasi

Program pembangunan yang dijalankan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi merangkumi pendidikan, pembangunan usahawan, pengangkutan luar bandar dan koperasi.

Jumlah geran yang diterima oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi pada tahun 2004 adalah RM2.52 juta. Baki geran yang masih belum dibelanja untuk projek pembangunan yang belum selesai berjumlah RM6.38 bilion bagi tahun 2004. Daripada analisis prestasi penggunaan geran pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi, adalah didapati hanya Maktab Kerjasama Malaysia menerima geran berjumlah RM2.52 juta pada tahun 2004 manakala Majlis Amanah Rakyat tidak menerima sebarang geran. Perbelanjaan geran bagi Maktab Kerjasama Malaysia adalah untuk membiayai program pembangunan manusia seperti yang dirancang.

3.2.2 Kementerian Pengangkutan

Program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan adalah seperti mengurus, mentadbir dan menyenggara aset serta fungsi kawal selia dalam mengawasi aktiviti pelabuhan termasuk kemudahan dan operasi pelabuhan oleh pengendali pelabuhan berlesen, fasilitator perdagangan, perancang dan pembangunan pelabuhan. Geran pembangunan yang diterima pada tahun 2004 berjumlah RM842.12 juta iaitu menurun berbanding tahun 2003 berjumlah RM1.16 bilion. Badan Berkanun Persekutuan yang menerima geran pembangunan tertinggi pada tahun 2004 adalah Perbadanan Aset Keretapi berjumlah RM815.21 juta manakala pada tahun 2003 berjumlah RM1.16 bilion. Jumlah perbelanjaan sebenar program pembangunan semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan adalah berjumlah RM3.57 juta pada tahun 2004. Lembaga Pelabuhan Kuantan membelanjakan sejumlah RM1.94 juta yang merupakan perbelanjaan tertinggi geran pembangunan di bawah Kementerian Pengangkutan. Geran pembangunan Lembaga Pelabuhan Kuantan dibelanjakan untuk menaikkan taraf dermaga minyak sawit dan laman kontena. Ini menjadikan jumlah baki geran pembangunan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan pada tahun 2004 berjumlah RM8.59 bilion.

3.2.3 Jabatan Perdana Menteri

Program pembangunan yang dijalankan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri ialah memajukan kawasan pertanian secara produktif dan sempurna melalui amalan pengurusan pertanian yang berkesan dari segi kebersihan ladang, pengeluaran hasil yang maksimum dan bermutu tinggi, menggalakkan pertumbuhan masyarakat peneroka supaya maju, produktif dan berdisiplin serta meningkatkan taraf hidup yang lebih sempurna. Selain itu, program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri ialah membangun dan mengurus bandaraya bagi pihak Kerajaan Persekutuan, berfungsi sebagai pihak berkuasa tempatan dan perancang bandar.

Jumlah geran pembangunan yang diterima oleh semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri pada tahun 2004 berjumlah RM563.10 juta iaitu meningkat sejumlah RM546.25 juta atau melebihi 100% berbanding tahun 2003 berjumlah RM16.85 juta. Manakala jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan yang terlibat pada tahun 2004 adalah RM3.02 bilion. Ini menjadikan baki geran pembangunan keseluruhannya berjumlah RM126.84 juta pada akhir tahun 2004.

Pada tahun 2004, Badan Berkanun Persekutuan yang menerima geran tertinggi adalah Perbadanan Putrajaya berjumlah RM550 juta. Geran ini diterima bagi melaksanakan projek pembangunan perbandaran seperti yang telah dirancang.

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:

- a. Membantu pengeksporth dengan memfokuskan perkhidmatan berasaskan pelanggan dan mempertingkatkan kemahiran eksport;
- b. Kajian pasaran produk;
- c. Penggalakan pelaburan tempatan dan pelaburan asing;
- d. Kualiti pembangunan sumber manusia dan kualiti pengurusan;
- e. Menyediakan pelbagai infrastruktur teknologi maklumat, perkhidmatan sokongan dan penyelidikan dan pembangunan serta menaik taraf keupayaan sistem pengurusan maklumat;
- f. Program kerjasama dengan Badan Kerajaan dan swasta untuk pakej komputer dan E-Dagang;
- g. Pameran perdagangan antarabangsa, pameran katalog dan pameran *booth*; dan
- h. 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 2004 adalah RM29.56 juta, penurunan sejumlah RM83 juta berbanding tahun 2003 iaitu RM112.56 juta. Jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri untuk tahun 2004 adalah RM95.40 juta. Manakala baki geran yang masih belum dibelanjakan untuk projek pembangunan yang belum selesai bernilai RM62.95 juta.

Berdasarkan analisis prestasi penggunaan geran pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri, didapati Perbadanan Pembangunan Perindustrian Kecil dan Sederhana (SMIDEC) menerima geran tertinggi berjumlah RM27.75 juta pada tahun 2004. Pertambahan

geran yang diterima adalah berikutan sasaran Kerajaan Malaysia untuk meningkatkan tahap pencapaian Enterpris Kecil dan Sederhana (EKS) terutamanya dalam bidang perkilangan. Sehubungan itu, sebagai agensi pelaksana SMIDEC memperkenalkan pelbagai geran menerusi Program Infrastruktur EKS, Program Pembangunan Teknologi EKS, Program Konsultansi dan Pemasaran EKS, Program Kemahiran Bagi Industri Oleh Sektor Swasta, Skim Pinjaman Mudah Penempatan Semula Kilang EKS dan Skim Pinjaman Mudah EKS. 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, pada tahun 2004 sebanyak 32 Badan Berkanun Persekutuan telah melabur di 112 syarikat subsidiari dengan pegangan ekuiti melebihi 51% berbanding 103 syarikat subsidiari pada tahun 2003. Sebanyak 52 daripada 112 syarikat subsidiari telah mencatat keuntungan berjumlah RM528.49 juta pada tahun 2004. Bagaimanapun, keuntungan ini telah menurun sejumlah RM2.06 juta atau 0.4% berbanding tahun 2003 yang mana 54 daripada 103 syarikat subsidiari mencatat keuntungan berjumlah RM530.55 juta. Manakala 44 syarikat subsidiari telah mengalami kerugian berjumlah RM68.38 juta pada tahun 2004 yang mana menunjukkan prestasi yang baik berbanding kerugian pada tahun 2003 berjumlah RM115.69 juta bagi 49 syarikat subsidiari. Kedudukan syarikat subsidiari yang mengalami keuntungan dan kerugian pada tahun 2003 dan 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 6
KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN SYARIKAT SUBSIDIARI

TAHUN	KEUNTUNGAN		KERUGIAN	
	BILANGAN	JUMLAH (RM JUTA)	BILANGAN	JUMLAH (RM JUTA)
2003	54	530.55	49	115.69
2004	52	528.49	44	68.38

3.3.2 Daripada 112 syarikat subsidiari pada tahun 2004, sebanyak 92 syarikat subsidiari telah dikategorikan sebagai aktif dari segi operasi, 5 telah berhenti operasi dan 15 tidak aktif.

3.4 RUMUSAN

Pada tahun 2004, prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan secara keseluruhannya adalah baik. Jumlah pendapatan RM39.23 bilion meningkat 2.6% berbanding tahun 2003 yang mana sejumlah RM33.20 bilion atau 84.6% merupakan pendapatan janaan sendiri. Ini menjadikan lebihan pendapatan berjumlah RM15.44 bilion dan menyumbang kepada peningkatan Kumpulan Wang Terkumpul Badan Berkanun Persekutuan sejumlah RM9.54 bilion. Begitu juga aset Badan Berkanun

telah mencatat peningkatan sejumlah RM119.05 bilion menjadi RM661.51 bilion berbanding liabiliti berjumlah RM286.27 bilion. Ini menjadikan nisbah semasa Badan Berkanun Persekutuan iaitu 2.31 pada kedudukan yang baik. Berhubung prestasi penggunaan geran pembangunan di bawah 4 Kementerian, analisis mendapati Kementerian Pengangkutan merupakan penerima yang tertinggi iaitu sejumlah RM842.12 juta untuk membiayai pengurusan, pentadbiran dan penyenggaraan aset serta fungsi kawal selia dalam mengawasi aktiviti pelabuhan termasuk kemudahan dan operasi pelabuhan oleh pengendali pelabuhan berlesen, fasilitator perdagangan, perancang dan pembangunan pelabuhan. Di samping itu, prestasi syarikat subsidiari Badan Berkanun Persekutuan adalah lebih baik dari tahun sebelumnya. Walaupun keuntungan bagi 52 syarikat subsidiari telah menurun sejumlah RM2.06 juta atau 0.4% namun kerugian bagi 44 syarikat subsidiari telah menunjukkan pengurangan yang ketara berjumlah RM47.31 juta atau 40.9%.

BAHAGIAN II
PENGURUSAN BADAN BERKANUN
DAN SYARIKAT SUBSIDIARI

BAHAGIAN II

PENGURUSAN BADAN BERKANUN DAN SYARIKAT SUBSIDIARI

4. KEDUDUKAN PENGURUSAN BADAN BERKANUN

4.1 Selain mengesahkan Penyata Kewangan Badan Berkanun Persekutuan, Jabatan Audit Negara juga telah menjalankan pengauditan pengurusan bertujuan mengetahui prestasi keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan. Pengauditan ini membolehkan pegawai Audit memantau dan mengetahui perkembangan Badan Berkanun Persekutuan serta memberi pandangan bagi menambah baik kawalan pengurusannya. Pengauditan ini merangkumi aspek pengurusan organisasi secara menyeluruh, jawatankuasa yang ditubuhkan, sistem dan prosedur, analisis kewangan, pengurusan kewangan dan satu aktiviti yang dijalankan oleh Badan Berkanun berkenaan.

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

4.2.1 Pengurusan Organisasi

4.2.1.1 Lembaga Pengarah memainkan peranan penting menentukan organisasi diurus dengan baik. Mesyuarat yang berkala serta komitmen ahli lembaga semasa membuat keputusan, memantapkan arah tuju dan pengurusan organisasi. Kedudukan ini diperkukuhkan dengan struktur pengurusan yang jelas melalui carta organisasi yang menunjukkan fungsi, aktiviti dan hierarki sesebuah organisasi. Struktur ini akan diterajui oleh barisan pengurusan atasan yang berkelayakan dan berpengalaman dengan penurunan kuasa yang teratur.

4.2.1.2 Pengurusan sumber manusia adalah penting bagi memastikan pengurusan yang cekap dan berkesan. Pengisian jawatan dan penempatan pegawai berdasarkan kelayakan, kepakaran dan pengalaman hendaklah dibuat mengikut keperluan bahagian. Pembahagian tugas dan pusingan kerja perlu dilakukan secara teratur bagi meningkatkan akauntabiliti dan ketelusan sesebuah organisasi di samping membentuk sistem kawalan yang berkesan. Sehubungan itu, senarai tugas pegawai hendaklah disediakan secara bertulis, jelas, sempurna dan berteraskan objektif program serta aktiviti yang hendak dicapai. Latihan yang bersesuaian hendaklah dirancang bagi meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran dan kecekapan pegawai. Setiap organisasi juga perlu mengadakan pelan peralihan tugas khususnya bagi jawatan utama bertujuan memastikan kesinambungan pengurusan.

4.2.2 Jawatankuasa Yang Ditubuhkan

4.2.2.1 Jawatankuasa yang ditubuhkan di peringkat Lembaga dan pengurusan bertujuan membantu pihak pengurusan memantapkan pentadbiran organisasi di samping mewujudkan ketelusan pengurusan. Keberkesanan Jawatankuasa dinilai dari segi kekerapan mesyuarat, kehadiran ahli dan tindakan yang selaras dengan keputusan mesyuarat.

4.2.2.2 Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun perlu ditubuhkan di setiap Agensi Kerajaan termasuk Badan Berkanun Persekutuan selaras dengan kehendak Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 8 Tahun 2004. Begitu juga Jawatankuasa Audit perlu bermesyuarat paling kurang sekali dalam tempoh 3 bulan sebagai mematuhi Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 1998 dan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 9 Tahun 1993.

4.2.2.3 Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 1998 menetapkan Ketua Eksekutif menubuhkan Unit Audit Dalam dengan kelulusan Lembaga Pengarah. Unit ini berperanan membantu Badan Berkanun Persekutuan menilai tahap pengurusan dan kawalan dalaman bagi membolehkan tindakan pembetulan atau penambahbaikan diambil.

4.2.3 Sistem Dan Prosedur

4.2.3.1 Dengan adanya sistem dan prosedur yang komprehensif, jelas dan relevan dapat membantu pegawai menjalankan tugas dengan cekap dan berkesan terutamanya bagi pegawai baru. Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 8 Tahun 1991 menghendaki setiap agensi kerajaan menyediakan Manual Prosedur Kerja dengan lengkap dan kemas kini sebagai rujukan dan panduan.

4.2.3.2 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. Dengan ketiadaan peraturan kewangan yang tersendiri, Badan Berkanun adalah tertakluk kepada arahan dan peraturan kerajaan yang berkuat kuasa.

4.2.3.3 MS ISO 9000 merupakan pengiktirafan kualiti bagi sistem pengurusan dan dokumentasi. MS ISO memerlukan setiap prosedur dan arahan kerja yang diguna pakai didokumenkan secara terperinci, jelas, kemas kini 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 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, penyenggaraan, penyimpanan dan pelupusan 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 kawalan dan pemantauan.

4.3 Pada tahun 2005, pengauditan pengurusan telah dijalankan terhadap 31 Badan Berkanun Persekutuan. **Analisis menunjukkan 10 (32%) daripada 31 Badan Berkanun Persekutuan yang diaudit mencapai tahap pengurusan baik, 19 (61%) adalah memuaskan dan 2 (7%) dikategorikan lemah. Penilaian prestasi pengurusan telah dibuat berpandukan 4 kriteria utama iaitu pengurusan organisasi, jawatankuasa, sistem dan prosedur serta pengurusan kewangan. Jumlah markah keseluruhan bagi semua kriteria tersebut adalah 100% dan rating diberi sama ada amat baik, baik atau kurang memuaskan berdasarkan markah yang diperolehi.** Analisis prestasi mengikut Badan Berkanun Persekutuan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 7
ANALISIS PRESTASI PENGURUSAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
TAHUN 2005

AGENCI	MARKAH KESELURUHAN	RATING
Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT)	93	Baik
Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP)	90	Baik
Dewan Bahasa Dan Pustaka (DBP)	88	Baik
Majlis Peperiksaan Malaysia (MPM)	86	Baik
Institut Penyelidikan Dan Pembangunan Perhutanan Malaysia (FRIM)	85	Baik
Universiti Putra Malaysia (UPM)	83	Baik
Universiti Sains Malaysia (USM)	82	Baik
Lembaga Tabung Haji (LTH)	81	Baik
Perbadanan Kemajuan Perindustrian Malaysia (MIDA)	81	Baik
Lembaga Perindustrian Kayu Malaysia (MTIB)	81	Baik
Jemaah Pemasaran Lada Hitam (JPLH)	79	Memuaskan
Perbadanan Perwira Niaga Malaysia (PERNAMA)	78	Memuaskan
Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM)	76	Memuaskan
Bank Pertanian Malaysia (BPM)	75	Memuaskan
Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn (KUITTO)	75	Memuaskan
Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia (LPPM)	74	Memuaskan
Kolej Universiti Kejuruteraan Utara Malaysia (KUKUM)	74	Memuaskan
Universiti Malaysia Sabah (UMS)	73	Memuaskan
Perbadanan Harta Intelek Malaysia (PHIM)	73	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Pertanian Muda (MADA)	73	Memuaskan
Lembaga Perkhidmatan Kewangan Luar Pesisir Labuan (LOFSA)	72	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Johor Tenggara (KEJORA)	69	Memuaskan
Kolej Universiti Kejuruteraan Dan Teknologi Malaysia (KUKTEM)	67	Memuaskan
Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP)	66	Memuaskan
Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara (LPPKN)	64	Memuaskan
Lembaga Jurukur Tanah Semenanjung Malaysia (JURUKUR)	62	Memuaskan
Perbadanan Stadium Merdeka (PSM)	60	Memuaskan
Kumpulanwang Jubli Perak Pulau Pinang dan Seberang Perai (Jubli Perak)	60	Memuaskan
Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO)	59	Memuaskan
LGM Properties Corporation	42	Lemah
Lembaga Totalisator Malaysia (LTM)	27	Lemah

4.4 Pada keseluruhannya, Badan Berkanun Persekutuan telah mencapai tahap pengurusan yang baik dan memuaskan. Struktur pengurusan organisasi adalah jelas dan selaras dengan fungsi organisasi, pengurusan sumber manusia yang cekap, perancangan pengisian jawatan yang teratur dan pembangunan kerjaya melalui latihan berterusan kepada pegawai. Jawatankuasa utama 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 dan memenangi Anugerah Kualiti. Di samping itu, 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 Jawatankuasa yang diwujudkan, sistem dan prosedur serta pengurusan aset. Sebanyak 2 Badan Berkanun yang berada di tahap lemah tidak menubuhkan jawatankuasa penting seperti Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun serta Unit Audit Dalam. Pihak Lembaga memaklumkan jawatankuasa tersebut tidak perlu ditubuhkan kerana saiz organisasi yang kecil dan perkara berkaitan kewangan, perakaunan serta laporan audit dibincang di mesyuarat Lembaga Pengarah atau jawatankuasa lain. Manakala fungsi dan tanggungjawab Unit Audit Dalam LGM Properties Corporation dijalankan oleh Unit Audit Dalam Lembaga Getah Malaysia dan pengauditan dimulakan pada bulan Oktober 2004 selepas teguran Audit dibuat. Sehingga akhir tahun 2005 pengauditan telah dijalankan sebanyak 4 kali. Selain itu, Lembaga Totalisator Malaysia dan LGM Properties Corporation tidak menyediakan Manual Prosedur Kerja dan prosedur kewangan tidak didokumenkan. Perkara ini memberi kesan kepada pengurusan yang cekap dan berkualiti serta pencapaian objektif organisasi. Pengurusan aset terutamanya penyelenggaraan daftar aset, buku log kenderaan dan pemeriksaan fizikal perlu diperkemaskan bagi menambah baik pengurusan serta memantau pergerakan aset di kedua-dua badan berkanun ini.

4.6 Laporan Pengauditan Pengurusan yang lengkap telah dikemukakan kepada Menteri, Ketua Setiausaha Kementerian, Pengerusi dan Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Laporan ringkas terhadap 4 Badan Berkanun Persekutuan di bawah kawalan Kementerian Pertahanan, Kementerian Pelajaran, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani dan Kementerian Sumber Manusia adalah seperti di perenggan berikut:

4.6.1 Lembaga Tabung Angkatan Tentera

4.6.1.1 Pada keseluruhannya, pengurusan Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) telah dilaksanakan dengan baik. LTAT telah mewujudkan satu struktur organisasi yang mantap dan berupaya membentuk satu pendekatan kawalan pengurusan yang menyeluruh dan berkesan. Ini disokong dengan sumber manusia yang berkecuali dan berpengalaman untuk melaksanakan operasi harian dan mencapai objektif penubuhannya.

4.6.1.2 LTAT telah menubuhkan 7 Jawatankuasa bagi membantu pengurusan mewujudkan pentadbiran yang mantap dan berkesan. Kesemua jawatankuasa yang disemak telah melaksanakan fungsi dengan baik.

Bagaimanapun, pihak pengurusan hendaklah memastikan penubuhan dan pelaksanaan Jawatankuasa adalah selaras dengan peraturan yang ditetapkan.

4.6.1.3 Secara amnya, LTAT mempunyai sistem dan prosedur yang lengkap dan komprehensif. Manual prosedur yang ada telah membantu melicinkan pelaksanaan tugas dan bertindak sebagai mekanisme pemantauan terhadap tindakan pegawainya. Pada tahun 2004, LTAT telah mendapat tempat ketiga dalam pertandingan Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi sektor awam dan diberi Anugerah Kualiti Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam. Selain itu, LTAT telah menerima pengiktirafan ISO 9001:2000, EN ISO 9001:2000, BS EN ISO 9001:2000 dan MS ISO 9001:2000 merangkumi Penyediaan Skim Kumpulan Wang Persaraan Untuk Anggota Tentera Malaysia.

4.6.1.4 Pada akhir tahun 2004, kedudukan kewangan LTAT adalah kukuh. Aset LTAT melebihi liabiliti sejumlah RM4.90 bilion dengan Lebihan Pendapatan Atas Perbelanjaan sebelum cukai berjumlah RM473.48 juta. LTAT juga dapat mengisytiharkan dividen dan bonus pada kadar 15.75% pada tahun 2004 berbanding 10.8% pada tahun 2003.

4.6.1.5 Pada keseluruhannya, pengurusan kewangan LTAT telah dilaksanakan dengan baik terutamanya dari aspek kawalan hasil, perbelanjaan dan pengurusan pelaburan.

4.6.2 Majlis Peperiksaan Malaysia

4.6.2.1 Pada keseluruhannya, Majlis Peperiksaan Malaysia (MPM) telah melaksanakan pengurusan organisasi dengan baik. Majlis MPM, pengurusan atasan dan semua pegawai telah menunjukkan kepimpinan serta komitmen bagi mencapai objektif dan misi penubuhannya. Pegawai yang berkhidmat adalah berkelayakan dan berpengalaman untuk membantu melaksanakan pengurusan secara cekap dan berkesan. Bagaimanapun, pelan peralihan tugas tidak diambil kira semasa penstrukturan semula dibuat. Bahagian Pengurusan Kewangan, Bahagian Pengurusan Personel dan Pentadbiran serta Unit Audit Dalam tidak mempunyai pegawai pelapis bagi mengetuai bahagian atau unit masing-masing apabila Ketua sedia ada bersara atau berhenti. Selain itu, penurunan kuasa kepada pegawai yang bertanggungjawab belum dilaksanakan secara teratur.

4.6.2.2 Bagi memantapkan pengurusannya, MPM telah mewujudkan beberapa Jawatankuasa melalui resolusi Majlis MPM. Antaranya ialah Jawatankuasa Tetap Pengurusan dan Kewangan, Jawatankuasa Sukatan Pelajaran, Jawatankuasa Persijilan dan Jawatankuasa Siasatan. Di samping itu, Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Tender dan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun telah ditubuhkan. Berdasarkan perkara yang dibincang

semasa mesyuarat dan tindakan susulan yang diambil, pihak Audit berpendapat Jawatankuasa yang ditubuhkan telah memainkan peranan dengan baik.

4.6.2.3 Secara amnya, sistem dan prosedur MPM yang sedia ada adalah baik dan didokumenkan secara sistematik, kemas kini serta lengkap. MPM menggunakan sistem berkomputer SAGA yang membantu memudahkan urusan perakaunan dan laporan kewangannya. Selain itu, MPM telah menerima pengiktirafan MS ISO 9001:2000 bagi Pembinaan Kertas Soalan, Percetakan Kertas Soalan, Pengedaran Kertas Soalan dan Pentadbiran Peperiksaan Sijil Tinggi Persekolahan Malaysia.

4.6.2.4 Kedudukan kewangan MPM pada tahun 2004 secara keseluruhannya adalah kukuh. Kedudukan aset berjumlah RM75.55 juta berbanding liabiliti berjumlah RM1.30 juta menunjukkan MPM mampu menanggung liabilitinya. Manakala Kumpulan Wang Terkumpul bagi tahun 2004 meningkat menjadi RM74.26 juta berbanding RM63.94 juta pada tahun 2003.

4.6.2.5 Pada umumnya, pengurusan kewangan MPM telah dilaksanakan dengan baik terutamanya dari segi penyelenggaraan rekod dan dokumentasi serta kawalan aset.

4.6.3 Bank Pertanian Malaysia

4.6.3.1 Secara amnya, pengurusan organisasi Bank Pertanian Malaysia (BPM) adalah memuaskan. Struktur pengurusan diwujudkan dengan jelas dari segi peranan dan fungsi yang hendak dijalankan di setiap Jabatan selaras dengan objektif BPM. Struktur ini juga disokong dengan sumber manusia yang berkelayakan dan berpengalaman. BPM telah merangka pelan peralihan tugas bagi Kumpulan Pengurusan dan Profesional di mana seramai 170 orang akan menghadiri Kursus Pembangunan Pengurusan mulai bulan Mei 2006 dan dijangka selesai pada tahun 2007. Di samping itu, 26 pegawai baru sambilan Gred N41 telah diambil sebagai sebahagian rancangan mengganti pegawai yang akan bersara. Manakala 131 orang pegawai kontrak yang telah berkhidmat melebihi 10 tahun perlu diberi perhatian yang sewajarnya bagi menjamin karier pegawai. Selain itu, BPM perlu mendapatkan kelulusan dari Jabatan Perkhidmatan Awam bagi 647 perjawatan Kumpulan Sokongan yang terlebih diisi. Perkara ini berlaku semasa Kerajaan melaksanakan Skim Kredit Mikro dan keperluan pegawai daripada Kumpulan Sokongan waktu itu amat mendesak.

4.6.3.2 BPM telah menubuhkan 16 Jawatankuasa dan Bahagian Pengurusan Risiko di peringkat Lembaga Pengarah di samping beberapa jawatankuasa di peringkat pengurusan bagi membantu pihak pengurusan mewujudkan pentadbiran yang mantap dan berkesan. Keseluruhannya, jawatankuasa telah menjalankan fungsinya dengan baik. BPM telah membubarkan Jawatankuasa Tadbir Urus Korporat sebagaimana Arahan Bank Negara Malaysia dan

digantikan dengan 4 Jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Nominating, Jawatankuasa Remuneration dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko. **Selain itu, Jawatankuasa Pengurusan Risiko perlu memainkan peranan berkesan dan melaksanakan tanggungjawabnya seperti yang ditetapkan.**

4.6.3.3 BPM mempunyai sistem dan prosedur yang memuaskan. Bagaimanapun, Manual Tatacara Kewangan perlu dikemas kini dari semasa ke semasa supaya sentiasa lengkap dan relevan untuk digunakan sebagai panduan dan rujukan. Inisiatif BPM mendapatkan pengiktirafan MS ISO 9001:2000 bagi perkhidmatan perbankan Cawangan Ampang Point adalah suatu yang baik. Bagi meningkatkan dan mempromosi imej BPM kepada pelanggan, BPM telah melaksanakan BPM Standard 2004 yang seumpama dengan MS ISO 9001:2000 kepada semua cawangan pinjaman mulai bulan Februari 2004.

4.6.3.4 Pada keseluruhannya, pengurusan kecairan BPM pada akhir tahun 2004 adalah diiktiraf *fair* selepas pemeriksaan oleh Bank Negara Malaysia. BPM telah menerima pakai Garis Panduan New Liquidity yang mana menetapkan kadar kecairan 5% dari jumlah deposit. Pada 31 Disember 2004, BPM mempunyai jumlah tunai dan simpanan dengan institusi kewangan berjumlah RM1.49 bilion iaitu melebihi 5% dari jumlah deposit. BPM dengan kerjasama BNM dan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani sedang dalam proses meminda Akta BPM 1969 bagi menambah modal dibenar dari RM50 juta kepada RM 2 bilion.

4.6.3.5 Pada umumnya, pengurusan kewangan BPM adalah memuaskan. Bagaimanapun, kawalan bajet boleh ditingkatkan dengan penyediaan bajet yang munasabah berdasarkan perbelanjaan yang menyeluruh termasuk hutang lapuk dan rosot nilai. Selain itu, kawalan terimaan, perbelanjaan dan pengurusan aset perlu diperkemas bagi menjamin akauntabiliti dan pengurusan kewangan yang berkualiti.

4.6.4 Pertubuhan Keselamatan Sosial

4.6.4.1 Pada keseluruhannya, Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) telah melaksanakan pengurusan organisasi dengan memuaskan. Struktur pengurusan telah disusun mengikut bahagian, fungsi dan tanggungjawab selaras dengan objektif yang ditetapkan. Bagaimanapun, usaha untuk mewujudkan kawalan pengurusan yang menyeluruh dan berkesan adalah sukar kerana kesemua bahagian melapor terus kepada Ketua Eksekutif. Selain itu, fungsi dan tanggungjawab di Cawangan Audit Dalam tidak jelas kerana Bahagian Naziran juga diletakkan di bawah Cawangan ini. PERKESO tidak mempunyai pelan peralihan tugas jawatan utama untuk membantu pihak

pengurusan membuat keputusan yang teratur sekiranya berlaku pertukaran, perletakan jawatan dan persaraan pegawai atasan. Sehingga bulan Disember 2005, jawatan Pengurus Besar Kanan (Kewangan) telah kosong berikutan persaraan pegawai dan masih belum diisi hingga kini. Pihak PERKESO memaklumkan perkara ini telah diambil perhatian dengan melantik perunding untuk menstruktur semula pengurusan dan Sistem Saraan Baru PERKESO secara menyeluruh.

4.6.4.2 PERKESO telah menubuhkan 9 Jawatankuasa untuk membantu pengurusan melaksanakan fungsi dan memantapkan operasinya. Pihak Audit mendapati 3 daripada 4 Jawatankuasa yang disemak telah menjalankan fungsinya dengan baik.

4.6.4.3 Sistem dan prosedur masih belum disediakan secara lengkap dan menyeluruh. Bagi meningkatkan kualiti pengurusan, PERKESO perlu menyediakan Manual Prosedur Kerja dan Peraturan Kewangan yang lengkap dan kemas kini. Selain itu, sistem pengkomputeran yang wujud perlu diintegrasikan dengan teliti kerana ia melibatkan kepentingan awam yang berkaitan dengan pendaftaran, pembayaran faedah dan rekod caruman. Sehubungan itu, PERKESO telah melantik perunding untuk menjalankan kajian mengenai keperluan Pelan Strategik ICT dan seterusnya mencadangkan kaedah penyelesaian isu pengkomputeran yang wujud secara bersepadu.

4.6.4.4 Kedudukan kewangan PERKESO pada akhir tahun 2004 adalah kukuh. Keseluruhan aset PERKESO berjumlah RM12.04 bilion berbanding liabiliti berjumlah RM17.07 juta. Ini menunjukkan PERKESO mampu menyelesaikan hutangnya. Bagaimanapun, lebih pendapatan PERKESO telah berkurangan sebanyak 23.1% iaitu daripada RM1.10 bilion pada tahun 2003 menjadi RM847.30 juta pada tahun 2004. Antara faktor yang menyebabkan pengurangan pendapatan PERKESO adalah pertambahan belanja tanggungan, belanja mengurus dan kerugian pelaburan.

4.6.4.5 Pada umumnya, pengurusan kewangan adalah memuaskan. Bagaimanapun, dari segi kawalan terimaan perlu diperkemas lagi terutamanya kelewatan memasukkan hasil ke bank. Selain itu, pengurusan aset hendaklah ditingkatkan bagi memastikan kewujudan dan pergerakan aset dapat dipantau. Daftar harta modal dan inventori hendaklah diselenggara dengan lengkap dan dikemas kini. Nombor label aset setiap bahagian atau cawangan perlu diseragamkan dan pemeriksaan fizikal aset dijalankan secara berkala bagi membolehkan cadangan pelupusan dibuat terhadap barangan atau alatan yang usang.

4.7 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya tahap pengurusan 31 Badan Berkanun Persekutuan yang diaudit daripada aspek pengurusan organisasi, jawatankuasa, sistem dan prosedur serta pengurusan kewangan adalah baik, mematuhi peraturan dan rekod diselenggara dengan teratur. Bagaimanapun, beberapa aspek kawalan pengurusan masih boleh ditingkatkan terutama penubuhan Jawatankuasa yang relevan dan berkesan, sistem dan prosedur yang kemas kini dan lengkap serta peranan Unit Audit Dalam yang lebih aktif selaras dengan objektif penubuhannya. Di samping itu, penambahbaikan elemen kawalan dalaman pengurusan kewangan perlu dilaksanakan terutamanya pengurusan aset, bagi menentukan wujudnya akauntabiliti dan menggalakkan pengurusan yang cekap serta berhemat.

5. PENGURUSAN SYARIKAT SUBSIDIARI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

5.1 Selaras dengan peruntukan Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957, Jabatan Audit Negara telah mendapat perintah daripada Yang di-Pertuan Agong untuk menjalankan pengauditan terhadap syarikat subsidiari pada bulan Januari 2004. Sehubungan itu, Jabatan Audit telah melaksanakan pengauditan pengurusan terhadap 2 syarikat subsidiari pada tahun 2004 dan 9 syarikat subsidiari pada tahun 2005. Butiran lanjut mengenai 9 syarikat subsidiari adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 8
SYARIKAT SUBSIDIARI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG DIAUDIT
PADA TAHUN 2005

SYARIKAT	BADAN BERKANUN	TAHUN DITUBUH	MODAL DIBENARKAN (RM JUTA)	MODAL BERBAYAR (RM JUTA)	AKTIVITI UTAMA
UKM Holdings Sdn. Bhd.	Universiti Kebangsaan Malaysia	2000	3.00	2.50	Merancang, menyelaras dan memantau perniagaan anak syarikat. Mempromosi dan mengkomersialkan hasil penyelidikan UKM.
Kesedar Inn Sdn. Bhd.	KESEDAR	1981	1.50	1.10	Menyedia kemudahan penginapan dan restoran serta aktiviti pelancongan.
ITM Hospitality Management Services Sdn. Bhd.	Universiti Teknologi MARA	1997	5.00	4.32	Menyediakan hotel dan penginapan serta makanan, menyediakan kegiatan pelancongan seperti perkhemahan dan pusat percutian.
Risda Smallholders Plantation Sdn. Bhd.	RISDA	1996	10.00	7.00	Mengurus aktiviti hulu dan hiliran bagi meningkatkan pendapatan pekebun kecil. Pembangunan dan penyelenggaraan ladang serta projek komersial.
Irat Properties Sdn. Bhd.	Lembaga Tabung Angkatan Tentera	1996	24.00	10.00	Syarikat pegangan pelaburan.
Nikaniaga Travel & Tours Sdn. Bhd.	KETENGAH Holdings Sdn. Bhd.	1981	1.50	1.12	Menjual gas, minyak, barangan elektrik dan makanan. Pengangkutan dan pelancongan.

SYARIKAT	BADAN BERKANUN	TAHUN DITUBUH	MODAL DIBENARKAN (RM JUTA)	MODAL BERBAYAR (RM JUTA)	AKTIVITI UTAMA
Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Bhd.	Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia	1981	10.00	7.06	Membeli produk kraf daripada pengusaha kraf tempatan dan memasarkannya.
TH Travel & Services Sdn. Bhd.	Lembaga Tabung Haji	1972	5.00	5.00	Perkhidmatan pengangkutan jemaah haji dan umrah. Agensi tiket penerbangan.
YPM Insurance Brokers (1974) Sdn. Bhd.	Yayasan Pelajaran MARA	1974	1.00	0.70	Pembelian dan pembaharuan polisi insurans untuk pelanggan.

5.2 Objektif pengauditan pengurusan syarikat subsidiari adalah untuk menentukan sama ada pengurusan syarikat subsidiari telah dilaksanakan dengan teratur serta mematuhi undang-undang dan peraturan yang berkaitan. Pengauditan ini merangkumi aspek pengurusan organisasi, jawatankuasa yang ditubuhkan, sistem dan prosedur, analisis kewangan, pengurusan kewangan dan satu aktiviti yang dijalankan oleh syarikat berkenaan. Selain itu, pengauditan juga dibuat terhadap pelan atau strategi perniagaan dan pengurusan risiko yang diwujudkan oleh syarikat.

5.3 Strategi perniagaan yang baik adalah penting bagi memastikan syarikat dapat terus bertahan dan mengekalkan keuntungan serta daya maju pada masa depan. Melalui strategi yang dibentuk, sesebuah syarikat dapat mengetahui aktiviti yang patut dikekalkan dan yang perlu dilakukan pada masa hadapan, di samping membuat pengubahsuaian terhadap objektif yang telah ditetapkan sekiranya perlu.

5.4 Setiap perniagaan menghadapi risiko seperti risiko pasaran, kredit, kecairan, persaingan dan tukaran wang asing. Risiko berkaitan perlu diurus dengan mengenal pasti dan mengawalinya bagi meminimum atau mengelak kerugian kesan daripada risiko tersebut. Pihak pengurusan bertanggungjawab menentukan risiko tersebut ditangani secara teratur dan menyediakan polisi serta prosedur bagi menguruskannya.

5.5 Secara keseluruhannya, pihak Audit mendapati struktur pengurusan syarikat yang melibatkan peranan lembaga pengarah, struktur organisasi, ketua eksekutif, perjawatan, kelayakan dan latihan adalah memuaskan. Bagaimanapun, penambahbaikan dari segi keanggotaan pihak swasta dalam Lembaga Pengarah, kekerapan Lembaga Pengarah bermesyuarat, pelantikan ketua eksekutif sepenuh masa, perancangan perjawatan dan rancangan latihan perlu diambil perhatian. Dari segi perancangan perniagaan, didapati tidak semua syarikat menyediakannya manakala bagi syarikat yang menyediakannya didapati ia tidak komprehensif. Begitu juga dengan pengurusan risiko, tidak semua syarikat mengenal pasti risiko yang dihadapi dan jika ada ia juga tidak menyeluruh dan komprehensif. Bagi memastikan syarikat terus berdaya saing, perancangan perniagaan dan pengurusan risiko perlu diwujudkan. Jawatankuasa yang aktif dan memenuhi tujuan pewujudannya adalah penting bagi membantu Lembaga Pengarah mengawasi dan memantau perjalanan syarikat. Secara keseluruhannya, pihak Audit mendapati Jawatankuasa yang

ditubuhkan telah menjalankan fungsinya dengan memuaskan. Namun, kekerapan dan penyediaan minit mesyuarat, pewujudan Jawatankuasa Audit dan Unit Audit Dalam perlu diteliti bagi meningkatkan keberkesanan Jawatankuasa.

5.6 Sistem dan prosedur yang komprehensif dan jelas adalah penting bagi memastikan pengurusan kewangan dapat dijalankan dengan memuaskan. Pada amnya, semua syarikat yang diaudit telah mewujudkan sistem dan prosedur yang mencukupi. Manakala dari segi pengurusan kewangan juga didapati adalah memuaskan.

5.7 Prestasi kewangan semua syarikat subsidiari yang diaudit adalah kurang memuaskan kecuali Risda Smallholders Plantation Sdn. Berhad mempunyai keuntungan terkumpul berjumlah RM30.68 juta dan TH Travel & Services Sdn. Berhad berjumlah RM3.54 juta. Prestasi syarikat pada keseluruhannya menurun pada tahun 2004 berbanding tahun 2003 dengan keuntungan semasa merosot daripada RM5.01 juta menjadi RM3.80 juta dan kerugian terkumpul sejumlah RM11.11 juta. Hanya 4 syarikat mengalami keuntungan pada tahun 2004 berbanding 6 pada tahun 2003. Selain itu, didapati semua syarikat subsidiari yang diaudit tidak mengisytihar dividen kepada Badan Berkanun berkenaan semenjak ditubuhkan kecuali TH Travel & Services Sdn. Berhad dengan bayaran dividen sejumlah RM7.69 juta bagi tahun 2004. Risda Smallholders Plantation Sdn. Berhad pula tidak membayar dividen walaupun mempunyai keuntungan terkumpul sejumlah RM30.68 juta. Butiran lanjut prestasi kewangan syarikat yang diaudit adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 9
PRESTASI KEWANGAN SYARIKAT SUBSIDIARI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

NAMA	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) 2003 (RM JUTA)	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) 2004 (RM JUTA)	KEUNTUNGAN/ (KERUGIAN) TERKUMPUL 2004 (RM JUTA)	DIVIDEN DIBAYAR SEHINGGA 31.12.2004 (RM JUTA)
UKM Holdings Sdn. Bhd.	0.15	(0.03)	0.12	Tiada
Kesedar Inn Sdn. Bhd.	0.29	(0.37)	(3.19)	Tiada
ITM Hospitality Management Services Sdn. Bhd.	0.37	0.09	0.09	Tiada
Risda Smallholders Plantation Sdn.Bhd.	9.22	9.08	30.68	Tiada
Irat Properties Sdn. Bhd.	(5.39)	(5.51)	(38.55)	Tiada
Nikaniaga Travel & Tours Sdn. Bhd.	0.02	(0.22)	(0.96)	Tiada
Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Bhd.	(0.15)	0.67	(2.56)	Tiada
TH Travel & Services Sdn. Bhd.	0.67	0.31	3.54	7.69
YPM Insurance Brokers (1974) Sdn. Bhd.	(0.17)	(0.22)	(0.28)	Tiada
Jumlah	5.01	3.08	(11.11)	

5.8 Walaupun dari segi pengurusan syarikat pada keseluruhannya adalah memuaskan tetapi kebanyakan syarikat tidak memperoleh keuntungan dan tidak menyumbang dividen kepada Badan Berkanun berkenaan walaupun secara puratanya telah beroperasi melebihi 5 tahun. Ini bermakna objektif penubuhan syarikat berkenaan tidak tercapai dan menjejaskan kepentingan Kerajaan serta pencapaian dasar Negara. Sehubungan itu, semua syarikat terlibat perlu berusaha dengan lebih gigih untuk meningkatkan keuntungan dengan memberi penumpuan terhadap pencapaian objektif penubuhan. Kelemahan dalam perancangan perniagaan dan prosedur pengurusan perlu diberi perhatian. Bagi sesetengah syarikat pula, hala tuju hendaklah dikaji semula supaya lebih jelas serta dapat dicapai. Selain itu, Badan Berkanun yang menjadi pemegang saham hendaklah sentiasa mengawasi perjalanan syarikat subsidiarinya. Selaras dengan dasar kerajaan supaya semua syarikat subsidiari miliknya mewujudkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), badan berkanun berkaitan hendaklah memastikan syarikat subsidiarinya menetapkan sasaran pendapatan, pulangan ekuiti dan penguasaan pasaran. Ini secara tidak langsung membantu badan berkanun memantau prestasi kewangan syarikat subsidiarinya dengan lebih berkesan di samping syarikat subsidiari sendiri menjadi lebih mantap atau mempunyai asas untuk bersaing dengan syarikat subsidiari lain.

5.9 Laporan Pengauditan Pengurusan Syarikat Subsidiari yang lengkap telah dikemukakan kepada Menteri, Ketua Setiausaha Kementerian, Pengerusi dan Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan berkenaan serta Ketua Eksekutif syarikat berkenaan. Laporan ringkas terhadap 9 syarikat berkenaan adalah seperti berikut:

5.9.1 UKM Holdings Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari Universiti Kebangsaan Malaysia)

5.9.1.1 UKM Holdings Sdn. Berhad (UKM Holdings) ditubuhkan pada bulan April 2000 untuk merancang, melaksana, menyelaras dan memantau pengoperasian dan perniagaan syarikat subsidiari UKM. Selain itu, UKM Holdings juga berperanan menjalankan aktiviti mempromosi dan mengkomersialkan hasil penyelidikan UKM bagi menjana pendapatan tambahan. UKM memegang 100% saham syarikat ini yang mempunyai modal saham dibenarkan berjumlah RM3 juta dan modal berbayar berjumlah RM2.50 juta. UKM Holdings mempunyai 2 syarikat subsidiari di mana ekuiti dimiliki sepenuhnya iaitu UKM Pakarunding Sdn. Berhad dan UKM Kesihatan Sdn. Berhad.

5.9.1.2 Secara keseluruhan, pengurusan UKM Holdings adalah memuaskan dari segi peranan Lembaga Pengarah, struktur pengurusan yang jelas, sumber manusia yang berkecekapan dan berpengalaman. Begitu juga dengan pelan peralihan tugas, penurunan kuasa dan latihan kepada pegawainya.

Bagaimanapun, keperluan keanggotaan Lembaga Pengarah di kalangan sektor korporat yang mahir dalam bidang perniagaan perlu diberi perhatian.

5.9.1.3 UKM Holdings telah mewujudkan sistem pengurusan risiko yang berupaya mengesan dan menangani risiko perniagaan. Namun, pihak Audit mengesyorkan agar UKM Holdings menyediakan strategi perniagaan bagi meningkatkan prestasi dan keuntungan pada masa hadapan. Manakala 3 jawatankuasa yang disemak iaitu Jawatankuasa Pemilihan Tender, Jawatankuasa Pemilihan Sebutharga dan Jawatankuasa Audit telah melaksanakan fungsinya dengan baik. Unit Audit Dalam UKM yang berperanan sebagai Audit Dalam UKM Holdings juga telah menjalankan tanggungjawabnya dengan baik. Selain itu, sistem dan prosedur yang disediakan adalah memuaskan.

5.9.1.4 Prestasi kewangan UKM Holdings pada tahun 2004 adalah pada tahap yang memuaskan. Kedudukan aset UKM Holdings adalah kukuh dengan nilai aset semasa berjumlah RM1.58 juta membolehkannya menampung liabiliti semasa berjumlah RM0.08 juta. Bagaimanapun, UKM Holdings mengalami kerugian pada tahun 2004 berjumlah RM0.03 juta berbanding keuntungan berjumlah RM0.02 juta dan RM0.11 juta pada tahun 2002 dan 2003. Ini adalah disebabkan peningkatan kos operasi dan perbelanjaan lain pada tahun 2004. Nisbah pusingan aset tetap dan keseluruhan aset yang rendah serta trend yang menurun menunjukkan UKM Holdings tidak menggunakan sumber sedia ada dengan optimum dan cekap. Selain itu, UKM sebagai pemegang saham tidak mendapat sebarang dividen terhadap pelaburannya bagi tahun 2002 hingga 2004. Bagi meningkatkan prestasi kewangan, UKM Holdings perlu memperluaskan aktivitinya, mengawal kos operasi yang semakin meningkat dan mengawasi dengan lebih rapi operasi syarikat subsidiari.

5.9.1.5 Dari segi pengurusan kewangan pula, UKM Holdings mengawal bajet dan perbelanjaan serta aset dengan baik. Bagaimanapun, kawalan hasil adalah kurang memuaskan kerana resit rasmi lewat dikeluarkan, urus niaga lewat direkod dalam buku tunai dan terimaan lewat dibankkan.

5.9.2 KESEDAR Inn Sdn. Berhad

(Syarikat Subsidiari Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan)

5.9.2.1 KESEDAR Inn Sdn. Berhad (KISB) ditubuhkan pada bulan Februari 1981 dengan modal yang dibenarkan berjumlah RM1.50 juta dan modal berbayar berjumlah RM1.10 juta. KISB dikuasai sepenuhnya oleh Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR). Aktiviti utama KISB adalah menyediakan perkhidmatan perhotelan bertaraf 2 bintang di Gua Musang, Kelantan. Pada tahun 2004, KISB membuat perjanjian dengan KESEDAR untuk

menyediakan makanan kepada Pusat Latihan Khidmat Negara di Kem Etnobotani, Gua Musang sebagai aktiviti tambahan KISB.

5.9.2.2 Pada keseluruhannya, pengurusan KISB adalah kurang memuaskan. KISB didapati tidak merancang pengambilan, perjawatan, pelan peralihan tugas, pusingan tugas dan penempatan pegawai. Rancangan latihan juga tidak disediakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai secara berterusan. Di samping itu, peraturan sedia ada tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya berikutan ketidakupayaan KISB menyediakan sistem kawalan yang memuaskan. Pada masa yang sama Lembaga Pengarah tidak berperanan dengan aktif dan bersungguh-sungguh untuk meningkatkan prestasi KISB. Mesyuarat Lembaga Pengarah didapati tidak membincangkan strategi pemulihan kedudukan kewangan dan memajukan syarikat, kawalan dalaman, risiko perniagaan seperti yang dipertanggungjawabkan.

5.9.2.3 KISB tidak mengenal pasti risiko yang dihadapi. Oleh itu, tiada kaedah diwujudkan bagi mengatasinya. Dari aspek pelan perniagaan, KISB perlu merangka pelan perniagaan yang lebih komprehensif dan lengkap berasaskan kajian yang lebih teliti berkaitan matlamat jangka pendek dan jangka panjang, strategi dan analisis pemasaran, anggaran pendapatan dan perbelanjaan operasi, analisis aliran tunai, titik pulang modal dan sebagainya. KISB tidak menubuhkan jawatankuasa dan Unit Audit Dalam. Sehubungan itu, operasi KISB dipantau oleh Jawatankuasa Pembangunan dan Unit Audit Dalam peringkat KESEDAR. Sistem dan prosedur KISB pula tidak menyeluruh yang meliputi semua fungsi bahagian seperti pentadbiran, kewangan, pemasaran dan kawalan dalaman. Kebanyakan peraturan dan prosedur yang digunakan adalah berdasarkan sistem dan prosedur KESEDAR.

5.9.2.4 Kedudukan kewangan KISB adalah kritikal memandangkan kerugian yang berterusan sejak ditubuhkan dan ketidakupayaan menjelaskan liabiliti. Secara purata, KISB mempunyai nisbah keuntungan kasar sebanyak 36.2% untuk tahun 2002 hingga 2004. Bagaimanapun, nisbah ini didapati menurun setiap tahun disebabkan peningkatan kos jualan yang lebih tinggi berbanding peningkatan jualan. Pada akhir tahun 2004, KISB mengalami kerugian sebelum cukai berjumlah RM368,219 berbanding keuntungan sebelum cukai berjumlah RM285,165 pada tahun sebelumnya. Nisbah semasa KISB pada tahun 2004 menurun kepada 0.04 kali berbanding 0.08 kali pada tahun sebelumnya. Nisbah ini menunjukkan aset semasa tidak berupaya menampung liabiliti semasa. Selain itu, sepanjang penubuhan KISB, tiada sebarang dividen dibayar kepada KESEDAR.

5.9.2.5 Secara amnya, pengurusan kewangan KISB adalah tidak memuaskan. Kawalan dalaman terhadap kutipan, pembayaran, penggunaan aset adalah lemah. Kutipan sewa bilik dan restoran tidak direkodkan dengan

segera dan lewat dibankkan. KISB juga tidak menyediakan bajet dan menyebabkan perbelanjaan tidak terancang, tidak teratur dan kurang kawalan. Daftar bil tidak diselenggarakan menyebabkan pembayaran lewat dibuat. Selain itu, daftar aset yang diselenggarakan tidak dikemas kini dan aset tidak mempunyai tanda pengenalan.

5.9.2.6 Pada masa kini aset KISB telah ditukar milik kepada KESEDAR berikutan pembayaran hutang KISB oleh KESEDAR kepada Danaharta Urus Sdn. Berhad berjumlah RM2 juta. Jumlah keseluruhan hutang KISB kepada Danaharta Urus Sdn. Berhad adalah sejumlah RM2.20 juta. Sehubungan itu, pengambilalihan belum dilaksanakan sepenuhnya kerana KISB perlu menjelaskan baki hutang kepada Danaharta Urus Sdn. Berhad sejumlah RM0.20 juta. Selaras dengan arahan Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah dan keputusan Lembaga Pengarah KESEDAR, KISB akan dijadikan Pusat Latihan KESEDAR manakala KISB dilantik sebagai ejen pengurusan. Pihak Audit berpendapat hala tuju KISB perlu ditetapkan terlebih dahulu sebelum tindakan sewajarnya diambil. Cadangan sama ada KISB dijadikan Pusat Latihan, meneruskan operasi sedia ada atau dibubarkan perlu dipertimbang dan dikaji kesannya dari pelbagai aspek bagi mengelakkan keadaan yang bertambah tenat.

5.9.3 ITM Hospitality Management Services Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari Universiti Teknologi MARA)

5.9.3.1 ITM Hospitality Management Services Sdn. Berhad (IHMS) adalah sebuah syarikat milik penuh UiTM yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 pada bulan November 1997. Modal yang dibenarkan ialah RM5 juta manakala modal berbayar berjumlah RM4.30 juta. Aktiviti utama IHMS adalah menyediakan hotel dan kemudahan penginapan, menyediakan kemudahan, keperluan dan perkhidmatan yang sesuai bagi tetamu untuk melancong, menyedia dan mengendalikan pelbagai jenis lawatan serta mempromosi acara hiburan seperti karnival, pesta, pameran, persembahan dan rekreasi. IHMS juga menjalankan perniagaan restoran, *coffee house* dan sebagai katerer untuk jamuan serta menyediakan kemudahan bankuet.

5.9.3.2 Pengurusan organisasi IHMS secara keseluruhannya adalah memuaskan. Pembahagian bahagian dan susunan tugas dibuat mengikut fungsi dan aktiviti serta selaras dengan objektifnya. Bagaimanapun, pihak Audit berpendapat beban kerja yang ditanggung oleh Pengarah Urusan adalah terlalu banyak. Selain daripada mengurus IHMS, beliau juga bertanggungjawab mengurus pembangunan perniagaan dan menjalankan tugas sebagai pensyarah serta mengurus syarikat UiTM Document Services Sdn Berhad. Pusing ganti bagi jawatan Pengurus Besar juga kerap berlaku iaitu 3 kali pertukaran bagi tahun 2003 hingga 2005. Ini mengakibatkan kesukaran bagi Pengurus Besar

membuktikan keupayaan dan menilai prestasi serta mengukur keberkesanan mengurus syarikat bagi mencapai objektifnya. Pusing ganti di kalangan pekerja juga tinggi iaitu seramai 43 pegawai pada tahun 2004 dan 45 pegawai pada tahun 2005 telah meletakkan jawatan. Selain itu, wakil daripada Kementerian Pelancongan tidak dilantik menganggotai Lembaga Pengarah IHMS. Perkara ini adalah tidak mematuhi keputusan mesyuarat pertama Lembaga Pengarah pada 24 Disember 1997. Lembaga Pengarah yang bermesyuarat 2 kali setahun adalah tidak mencukupi berbanding dengan peraturan kerajaan yang menetapkan sekurang-kurangnya 4 kali setahun.

5.9.3.3 IHMS telah menyediakan pelan strategik 5 tahun bagi tahun 2004 hingga 2008. Pelan ini menekankan penambahan pendapatan dengan meningkatkan penjualan bilik hotel serta makanan dan minuman melalui promosi yang lebih gigih dan mengurangkan perbelanjaan operasi. Bagaimanapun, dari segi pengurusan risiko, IHMS telah mengenal pasti risiko kewangan pemasaran. Dua jawatankuasa yang disemak didapati telah melaksanakan fungsinya dengan memuaskan. Bagaimanapun, Jawatankuasa Audit dan Pemeriksaan IHMS perlu ditubuhkan dengan segera memandangkan kelulusan penubuhannya telah diperolehi melebihi 1 tahun. Penubuhan jawatankuasa ini dapat membantu Lembaga Pengarah IHMS mengawasi dasar dan sistem perakaunan, kawalan dalaman, prestasi kewangan dan etika perniagaan syarikat. Di samping itu, kewujudan jawatankuasa ini berperanan sebagai mekanisme *check and balance* terhadap pengurusan syarikat serta memastikan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 12 Tahun 1993 dipatuhi. Sistem dan prosedur yang diwujudkan oleh IHMS adalah mencukupi bagi membantu meningkatkan produktiviti syarikat.

5.9.3.4 Prestasi kewangan IHMS bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah baik yang mana IHMS telah berjaya memperoleh keuntungan RM0.08 juta hingga RM0.36 juta berbanding kerugian sejak ditubuhkan. Begitu juga dengan sasaran pengurangan perbelanjaan bagi tahun 2003 hingga 2005 tidak dicapai. Adalah disyorkan agar IHMS mengkaji semula sasaran tersebut dan meningkatkan usaha untuk mengurangkan kos bagi mencapai sasaran yang ditetapkan. Oleh kerana pendapatan utama IHMS adalah dari UiTM sendiri, adalah disyorkan syarikat mempertingkatkan promosi bilik dan jualan makanan serta minuman. Selain itu, pihak Audit mendapati polisi dan sasaran keuntungan masih belum diwujudkan dan mengesyorkan agar IHMS mewujudkan polisi dan sasaran bagi mengukur prestasi syarikat. Bagaimanapun, syarikat menggunakan aset dengan cekap untuk memperoleh keuntungan dan berupaya menanggung liabiliti jangka pendek. Walaupun memperoleh keuntungan, IHMS semenjak ditubuhkan masih belum membayar dividen kepada UiTM.

5.9.3.5 Secara amnya, pengurusan kewangan IHMS yang meliputi kawalan bajet, terimaan, perbelanjaan dan pengurusan aset telah dilaksanakan dengan memuaskan. Bagaimanapun, didapati kenaikan gaji tahunan, bayaran bonus

kepada pegawainya dan penubuhan syarikat subsidiari oleh IHMS tidak dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah UiTM terlebih dahulu.

5.9.3.6 Pada keseluruhannya, IHMS telah melaksanakan pengurusannya dengan memuaskan. Komitmen pihak pengurusan atasan dan pegawai telah berjaya mewujudkan satu rangkaian sistem pengurusan yang baik untuk mencapai objektifnya. Bagaimanapun, IHMS perlu berusaha untuk mencapai sasaran pendapatan dan perbelanjaan yang telah ditetapkan. Syarikat juga perlu meningkatkan keuntungan tahunan di samping mengurangkan kos operasi supaya tidak bergantung kepada UiTM untuk melaksanakan aktiviti. Pemantauan dan kawalan UiTM terhadap syarikat subsidiari hendaklah lebih rapi bagi memantau prestasi dan pencapaian syarikat dan seterusnya mencapai objektif. Pemantauan terhadap dasar dan peraturan Kerajaan juga perlu ditingkatkan oleh IHMS dan UiTM.

5.9.4 Risda Smallholders Plantation Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA))

5.9.4.1 RISDA Smallholders Plantation Sdn. Berhad (RSPSB) ditubuhkan pada bulan Ogos 1996 melalui pengambilalihan Syarikat Smallholders Wood Industries (Kelantan) Sdn. Berhad. Ekuiti syarikat dimiliki bersama oleh Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) dan Koperasi Pekebun Kecil Getah (NARSCO) dengan kadar 70% dan 30%. Modal dibenarkan RSPSB ialah RM10 juta dan modal berbayar sejumlah RM7 juta. Syarikat ini telah dilantik sebagai ejen bagi mengurus projek-projek berkelompok secara komersial dalam Program Tanam Semula RISDA. Aktiviti utama RSPSB ialah mengurus pelbagai aktiviti hulu dan hilir bagi meningkatkan pendapatan pekebun kecil. Syarikat juga terlibat dengan pembangunan dan penyenggaraan ladang, projek komersial seperti ternakan, akuakultur serta pemasaran hasil ladang.

5.9.4.2 Pada keseluruhannya, struktur pengurusan RSPSB adalah memuaskan. Lembaga Pengarah telah berfungsi dengan baik dan bermesyuarat mengikut jadual. Sebahagian besar atau 83.3% pekerja RSPSB adalah merupakan pegawai yang dipinjamkan dari RISDA. Gaji pegawai tersebut yang berjumlah RM10 juta setahun ditanggung oleh RISDA dan perbezaan gaji antara kedua perkhidmatan ini dibayar oleh RSPSB. Bagaimanapun, bagi memastikan perancangan yang dibuat dapat dijalankan dengan lancar, pegawai tersebut akan diserapkan dalam RSPSB.

5.9.4.3 RSPSB didapati tidak mewujudkan strategi perniagaan jangka panjang. Bagaimanapun, RSPSB telah mengenal pasti risiko yang dihadapi dan mengatur strategi untuk menanganinya. Antaranya peserta keluar dari projek,

kenaikan kos pengeluaran, kejatuhan harga, kekurangan pekerja ladang. Bagi membantu Lembaga Pengarah, pihak pengurusan telah mewujudkan 3 Jawatankuasa iaitu Jawatankuasa Perjawatan, Jawatankuasa Perolehan dan Sebutharga serta Jawatankuasa Pelaburan. Bagaimanapun, prestasi mesyuarat kurang memuaskan kerana kesemua Jawatankuasa tidak menetapkan kekerapan mesyuarat yang perlu diadakan. Jawatankuasa tersebut perlu mengadakan mesyuarat secara konsisten bagi membolehkannya berperanan dengan aktif dan memantau dengan berkesan. Bagi mematuhi peraturan Kerajaan, Jawatankuasa Audit dan Unit Audit Dalam perlu diwujudkan segera bagi memastikan kawalan dalaman dapat ditingkatkan. Sistem dan prosedur yang diwujudkan oleh RSPSB adalah mencukupi.

5.9.4.4 Kedudukan kewangan RSPSB pada keseluruhannya adalah memuaskan. Pada tahun 2003 dan 2004 RSPSB telah mendapat keuntungan sejumlah RM9.22 juta dan RM9.08 juta. Walaupun syarikat mempunyai hutang yang besar iaitu RM157.90 juta pada tahun 2004 dan RM154.40 juta pada tahun 2003 tetapi kemampuan RSPSB untuk membayar balik hutang adalah tinggi kerana mempunyai aset berjumlah RM292.50 juta dan RM270.60 juta. Margin keuntungan bagi setiap RM1.00 yang dipungut daripada perniagaan ialah 3.8% pada tahun 2004 berbanding 4.6% pada tahun 2003. Manakala pulangan atas setiap RM1.00 dana pemegang saham ialah 23.1% pada tahun 2004 berbanding 32% pada tahun 2003. Sehingga kini, tiada dividen diisytiharkan oleh RSPSB kepada pemegang ekuitinya. Walaupun prestasi kewangan RSPSB adalah baik tetapi masih bergantung kepada peruntukan dari RISDA ataupun Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah bagi melaksanakan program dan aktivitinya.

5.9.4.5 Pengurusan kewangan oleh RSPSB adalah memuaskan dari segi kawalan bajet, kawalan hasil, kawalan perbelanjaan, pengurusan pembiayaan atau pendahuluan dan pengurusan aset dan pelaburan. Bagi tujuan meningkatkan kawalan dalaman pihak RSPSB hendaklah menetapkan 2 pegawai berbanding seorang bagi meluluskan baucar bayaran berdasarkan had yang ditetapkan dan mewujudkan fail individu bagi pembiayaan komputer. Selain itu, aset hendaklah diberi tanda pengenalan, kos penyenggaraan dan pembaikan aset direkodkan serta penggunaan buku log kenderaan dan penggunaan kad inden minyak dipantau.

5.9.4.6 Secara keseluruhannya, RSPSB telah melaksanakan pengurusannya dengan memuaskan. Namun, RSPSB perlu berusaha untuk meningkatkan pendapatan dan tidak terlalu bergantung kepada badan induk untuk melaksanakan aktiviti dan seterusnya meningkatkan pulangan terhadap dana pemegang saham.

5.9.5 Irat Properties Sdn. Berhad

(Syarikat Subsidiari Lembaga Tabung Angkatan Tentera)

5.9.5.1 Irat Properties Sdn. Berhad (IPSB) telah ditubuhkan pada tahun 1996 sebagai sebuah syarikat pegangan pelaburan. Modal dibenarkan ialah RM24 juta dan modal berbayar RM10 juta. Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) memegang 90% pegangan mewakili 9 juta saham biasa bernilai RM1 sesaham daripada modal berbayar berjumlah 10 juta. Selain itu, LTAT juga memiliki satu juta saham keutamaan boleh tebus dengan nilai berbayar RM50 juta. Manakala baki 10% saham dimiliki oleh Irat Holding Sdn. Berhad. IPSB juga memiliki sebuah syarikat subsidiari iaitu Irat Hotels & Resorts Sdn. Berhad (IHRSB) dengan pegangan ekuiti sebanyak 70% manakala baki 30% adalah dipegang oleh Kementerian Kewangan Yang Diperbadankan. IHRSB diberi hak konsesi untuk melaksanakan projek penswastan yang melibatkan pembinaan sebuah hotel dan bangunan pejabat di atas sebidang tanah Kerajaan. Sebagai balasan, pihak Kerajaan akan mendapat sebuah pejabat untuk Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia bernilai RM19.93 juta dan 30% saham percuma dalam IHRSB. Pembinaan pejabat untuk Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia dan bangunan pejabat 16 pejabat telah siap dibina di mana sebanyak 55% daripada ruang pejabat telah disewakan. Manakala pembinaan hotel telah beberapa kali ditangguhkan kerana kegawatan ekonomi, lambakan hotel di sekitar Kuala Lumpur dan masalah yang berkaitan dengan terma perjanjian penswastan yang membuatkan pembinaan hotel tidak berdaya maju sekiranya diteruskan. Bagaimanapun, dengan persetujuan Kerajaan untuk melanjutkan tempoh pajakan daripada 60 tahun menjadi 99 tahun dan memberi potongan sebanyak 75% terhadap sewa pajakan tanah berkenaan, kedua Lembaga Pengarah IHSB dan IHRSB telah bersetuju untuk meneruskan pembinaan hotel dengan pindaan sebanyak 30% daripada bangunan yang akan dibina akan diubah kepada pangsapuri khidmat bagi memastikan projek ini akan berdaya maju. Pembiayaan pembinaan hotel dan pangsapuri khidmat bagi memastikan projek ini akan dibuat melalui pinjaman bank dan suntikan modal dari LTAT sekiranya diperlukan.

5.9.5.2 Lembaga Pengarah IPSB bermesyuarat sekali pada tahun 2004 dan 3 kali pada tahun 2005 dengan membincangkan perkara yang berkaitan kepentingannya. Syarikat tidak mempunyai struktur organisasi kerana tidak mempunyai pegawai. Urusan operasinya dilaksanakan oleh pegawai IHRSB kerana IPSB tidak mempunyai banyak aktiviti dan bagi memastikan penggunaan tenaga manusia yang optimum dan menjimatkan kos kakitangan. Manakala hal perakaunan dan percukaian dikendalikan oleh sebuah lagi syarikat subsidiari LTAT iaitu Mutiara Rini Sdn. Berhad. Syarikat juga tidak menubuhkan sebarang jawatankuasa bagi mengendali, mengurus dan memantau operasinya. Pemantauan kini dilakukan melalui Lembaga Pengarah LTAT dan juga lawatan oleh pegawai LTAT. Selain itu, IPSB mengguna tatacara dan prosedur

pengurusan kewangan IHRSB. Bagi meningkatkan kawalan dan hala tuju IPSB, Lembaga Pengarah telah mengambil maklum saranan Audit supaya kekerapan mesyuarat Lembaga Pengarah ditingkatkan. Pihak IPSB juga perlu mempertimbangkan pentingnya struktur organisasi dan prosedur yang jelas kerana IPSB dan IHRSB adalah 2 entiti yang berlainan.

5.9.5.3 IPSB tidak mempunyai perancangan strategik dan juga tidak mengenal pasti risiko yang dihadapi kerana tidak mempunyai struktur organisasi dan pegawai. Bagaimanapun, perancangan strategi dan pengurusan risiko adalah berdasarkan kepada polisi yang telah diluluskan oleh LTAT. Lembaga Pengarah LTAT telah memberi garis panduan secara keseluruhan mengenai pengurusan risiko dan juga polisi khusus seperti risiko kecairan dan aliran tunai kepada Lembaga Pengarah IPSB.

5.9.5.4 Secara keseluruhannya, kedudukan kewangan IPSB bagi tahun 2003 dan 2004 adalah tidak memuaskan kerana belum menerima pulangan pelaburan daripada IHRSB. Dana pemegang saham mengalami defisit dan kerugian terkumpul meningkat tahun demi tahun. Pada akhir tahun 2004, Syarikat telah mengalami kerugian terkumpul berjumlah RM38.55 juta manakala Nisbah *Net Tangible Asset* (NTA) adalah (RM1.35). Selain itu, sejumlah RM65.83 juta telah diberi sebagai pendahuluan tanpa faedah kepada IHRSB dan pada masa yang sama perlu menanggung dividen saham keutamaan terkumpul boleh tebus berjumlah RM5.75 juta setahun kepada LTAT. IPSB hendaklah mengkaji sama ada faedah perlu dikenakan terhadap pendahuluan RM65.83 juta tersebut atau menukarnya kepada ekuiti. Ini adalah untuk menjamin kepentingan Syarikat kerana ia hanya miliki 70% ekuiti IHRSB. Wakil IPSB dalam Lembaga Pengarah IHRSB hendaklah sentiasa memantau pelaksanaan projek agar kepentingannya sentiasa terjamin.

5.9.5.5 Pengurusan kewangan syarikat telah dilaksanakan dengan memuaskan. Bagaimanapun, pihak IPSB hendaklah memastikan surat pelantikan syarikat yang mengendalikan urusan berkaitan kewangan dikeluarkan dan segala syarat dinyatakan dengan jelas.

5.9.5.6 LTAT sebagai syarikat induk keseluruhan hendaklah menentukan hala tuju IPSB dan IHRSB. Kedudukan kewangan kedua syarikat berkenaan hendaklah dikaji demi menjaga kepentingan LTAT pada keseluruhannya. Selain itu, LTAT juga telah menyuntik RM81 juta kepada IHRSB dalam bentuk saham keutamaan boleh tebus. Pihak LTAT juga disarankan menyediakan perancangan strategik terhadap operasi kedua syarikat ini pada masa depan.

5.9.6 Nikaniaga Travel & Tours Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari KETENGAH)

5.9.6.1 Nikaniaga Travel & Tours Sdn. Berhad (Nikaniaga) telah ditubuhkan pada tahun 1981 dengan KETENGAH memegang 100% saham syarikat. Berikutan penubuhan KETENGAH Holdings Sdn. Berhad (KHSB) pada tahun 2003, pemilikan saham KETENGAH telah dipindah milik kepada KHSB. Bagaimanapun pada masa pemeriksaan Audit, KHSB masih di peringkat awal penstrukturan. KHSB akan memainkan peranannya sebagai perancang dan pemantau setiap operasi syarikat KETENGAH termasuk Nikaniaga.

5.9.6.2 Modal saham dibenarkan Nikaniaga berjumlah RM1.50 juta dan modal berbayar adalah RM1.12 juta. Lembaga Pengarah KHSB semasa mesyuarat pada bulan Disember 2005 bersetuju meningkatkan modal dibenarkan menjadi RM5 juta dan modal berbayar menjadi RM1.70 juta. Tujuan peningkatan modal adalah untuk memenuhi syarat yang ditetapkan oleh SME Bank dan juga sebagai tambahan modal kerja selaras dengan penambahan aktiviti syarikat seperti perkhidmatan bas ekspres, restoran dan resort yang memerlukan kecairan tunai. Aktiviti Nikaniaga meliputi pengedaran dan pembekalan gas LPG, stesen minyak dan insurans. Nikaniaga juga terlibat dalam bidang pengangkutan, perniagaan makanan dan perniagaan barangan elektrik serta insurans. Selain itu, Nikaniaga turut menjalankan aktiviti pelancongan berkonsepkan *Edu-Nature* apabila KETENGAH menyerahkan Petang Island Resort untuk diuruskan pada bulan Mac 2002.

5.9.6.3 Lembaga Pengarah Nikaniaga yang semua anggotanya terdiri daripada pegawai kanan KETENGAH telah bermesyuarat 6 kali pada tahun 2004. Bagaimanapun, bidang kuasa Lembaga Pengarah, kekerapan dan korum mesyuarat tidak ditetapkan. Selain itu, pelantikan ahli Lembaga Pengarah adalah tidak selaras dengan peraturan kerajaan yang menghendaki sebahagian Ahli Lembaga perlu dilantik daripada mereka yang bukan daripada pihak pengurusan kumpulan syarikat atau KETENGAH. Lembaga Pengarah Nikaniaga juga perlu mempertimbangkan penyertaan golongan korporat untuk menerajui Nikaniaga supaya tumpuan dan usaha yang konsisten boleh disumbangkan ke arah memajukan syarikat.

5.9.6.4 Pengurusan organisasi Nikaniaga pada keseluruhannya adalah lemah. Nikaniaga diketuai oleh seorang Pengarah Eksekutif yang merupakan Pengarah Bahagian Kewangan dan Pentadbiran KETENGAH dan juga ahli Lembaga Pengarah di 3 syarikat subsidiari KETENGAH yang lain. Akibatnya, urusan Pengarah Eksekutif Nikaniaga tidak dapat dijalankan sepenuh masa. Nikaniaga juga tidak mempunyai perancangan khusus bagi mengenal pasti keperluan perjawatan dan membuat justifikasi terhadap jawatan yang diperlukan. Selain itu, penurunan kuasa secara bertulis daripada Lembaga

Pengarah kepada Pengarah Eksekutif tidak dibuat dan peranan serta tanggungjawab Pengarah Eksekutif tidak dinyatakan. Penurunan kuasa dari segi pengurusan kewangan seperti kuasa meluluskan perbelanjaan operasi diberikan kepada Penolong Pengurus Korporat, Akauntan dan Pengurus Korporat yang merupakan pegawai di Syarikat Ketengah Holdings Sdn. Berhad. Bagi melicinkan perjalanan Nikaniaga, pelantikan Pengarah Eksekutif yang berkecualan secara sepenuh masa dan penyusunan semula struktur organisasi diperlukan.

5.9.6.5 Nikaniaga tidak mempunyai strategi dan perancangan korporat bagi aktiviti perniagaannya. Bagaimanapun, Nikaniaga telah mewujudkan perancangan hala tuju bagi operasi perniagaan. Namun demikian, kertas hala tuju berkenaan hanya menyentuh masalah yang dihadapi, hala tuju dan strategi secara umum. Manakala dari segi pengurusan risiko didapati Nikaniaga tidak menyediakannya. Nikaniaga telah menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan bagi membantu Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan mengawal serta memantau perjalanan operasi syarikat di semua peringkat. Terma dan rujukan Jawatankuasa ini seperti keahlian, fungsi dan kekerapan mesyuarat tidak dinyatakan. Jawatankuasa Audit telah ditubuhkan di bawah KHSB pada tahun 2005 yang berperanan mengawal dan memantau semua operasi syarikat subsidiari di bawah kawalannya. Selain itu, Nikaniaga telah mengeluarkan garis panduan dan prosedur kerja seperti Skim Perkhidmatan, Sistem Perakaunan dan Polisi Kewangan bagi menyeragam dan memudahkan urusan dan operasi harian terutama pengurusan kewangan. Bagaimanapun, Nikaniaga tidak mempunyai Prosedur Operasi Standard sebagai panduan kepada pegawai untuk menjalankan tugas.

5.9.6.6 Pada keseluruhannya, prestasi kewangan Nikaniaga adalah merosot pada tahun 2004 berbanding tahun 2003 iaitu dengan keuntungan RM0.02 juta menjadi kerugian RM0.22 juta. Ini berpunca daripada penurunan jualan daripada RM8.62 juta menjadi RM7.65 juta. Nilai aset semasa Nikaniaga yang berjumlah RM1.09 juta pada tahun 2004 adalah lebih rendah berbanding dengan nilai liabiliti semasa berjumlah RM1.74 juta. Ini menjejaskan keupayaan membayar hutang. Bagaimanapun, dari segi pulangan ke atas aset menunjukkan peningkatan iaitu 2.85 kali pada tahun 2003 menjadi 3.09 kali pada tahun 2004. Ini menunjukkan Nikaniaga semakin cekap menggunakan asetnya.

5.9.6.7 Pengurusan kewangan Nikaniaga pada keseluruhannya adalah baik. Ia meliputi kawalan bajet, hasil, perbelanjaan dan pengurusan aset.

5.9.6.8 Pada keseluruhannya, pengurusan syarikat Nikaniaga adalah lemah menyebabkan syarikat tidak dapat beroperasi dengan baik. Keadaan ini adalah tidak selaras dengan tujuan penubuhan syarikat subsidiari yang menjalankan perniagaan dan seterusnya memberi pulangan balik yang tinggi kepada

KETENGAH. Bagaimanapun, sehingga kini KETENGAH masih belum menerima pulangan balik daripada pelaburan dalam Nikaniaga. Berdasarkan kelemahan dan kesan di atas, pihak Audit mencadangkan agar syarikat ini disusun semula atau aktiviti nya diswastakan.

5.9.7 Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia)

5.9.7.1 Syarikat Pemasaran Karyaneka Sdn. Berhad (Karyaneka) telah ditubuhkan pada tahun 1981 untuk membeli produk kraf daripada pengusaha kraf tempatan serta memasarkannya kepada pembeli tempatan dan pelancong luar negara. Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia memegang 99.7% pegangan saham mewakili RM7.04 juta daripada modal berbayar berjumlah RM7.06 juta dan selebihnya oleh Koperasi Kemas Kebangsaan Berhad.

5.9.7.2 Secara keseluruhannya, pengurusan organisasi Karyaneka adalah memuaskan. Karyaneka telah mewujudkan struktur organisasi yang jelas serta khusus menggambarkan bidang tugas bagi setiap bahagian. Bagaimanapun, kekosongan bagi jawatan Pengurus di Bahagian Pembangunan Perniagaan perlu diisi segera dengan individu yang berkecualan dan berpengetahuan. Pegawai juga perlu diberi latihan yang bersesuaian secara berterusan supaya tahap kemahiran dan pengetahuan dapat ditingkatkan untuk menambah baik prestasi kerja mereka.

5.9.7.3 Karyaneka telah menyediakan Pelan Perniagaan Jangka Panjang dan Tahunan mengandungi prestasi kewangan, unjuran kewangan, strategi pemasaran dan pelan tindakan. Bagaimanapun, Bagaimanapun, Karyaneka perlu lebih peka mengenalpasti risiko perniagaan seperti persaingan dan kekangan pasaran seterusnya menyediakan polisi pengurusan risiko secara bertulis dan kaedah mengatasi risiko tersebut. Karyaneka mempunyai 6 jawatankuasa tetapi hanya 3 jawatankuasa berfungsi dengan aktif. Jawatankuasa Audit yang digabungkan dengan Jawatankuasa Kewangan perlu ditubuhkan secara berasingan. Terdapat minit mesyuarat jawatankuasa tidak disahkan dan tidak disimpan dengan teratur. Manakala Unit Audit Dalam yang diwujudkan masih belum berfungsi kerana ketiadaan pegawai. Karyaneka mempunyai sistem dan prosedur yang memuaskan tetapi perlu menyemak semula dan mengemas kini sistem dan prosedur sedia ada bagi memastikan sistem dan prosedur tersebut sentiasa lengkap dan relevan.

5.9.7.4 Prestasi kewangan Karyaneka pada tahun 2004 adalah berada di tahap yang memuaskan. Karyaneka mencatat keuntungan sebelum cukai berjumlah RM0.69 juta pada tahun 2004 berbanding kerugian RM0.13 juta pada tahun 2003. Keuntungan selepas cukai yang dicatat pada tahun 2004 adalah memberangsangkan dan usaha perlu diteruskan supaya Karyaneka berupaya

menjana keuntungan pada setiap tahun bagi mengurangkan kerugian terkumpul berjumlah RM2.56 juta. Pengurusan kewangan yang diamalkan oleh Karyaneka dari segi penyelenggaraan rekod, dokumentasi dan kawalan dalaman adalah memuaskan. Walaupun semua rekod kewangan telah disediakan secara berkomputer tetapi sesalinan rekod berkenaan telah disimpan dan diperakui oleh Pengurus Pentadbiran dan Kewangan. Pengurusan stor perlu dipertingkatkan kerana ia melibatkan stok produk kraf yang akan dijual.

5.9.8 TH Travel & Services Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari Lembaga Tabung Haji)

5.9.8.1 TH Travel & Services Sdn. Berhad (THTS) telah ditubuhkan pada tahun 1972 dengan modal dibenarkan sejumlah RM5 juta dan modal berbayar RM5 juta. Lembaga Tabung Haji (LTH) memegang 100% saham THTS. Tujuan THTS ditubuhkan adalah untuk menjalankan aktiviti perkhidmatan pengangkutan kepada Jemaah Haji, pakej Haji dan Umrah, agensi tiket penerbangan dan insurans serta perkhidmatan keselamatan. THTS mempunyai 6 cawangan. Bagi tahun 1985 sehingga 2005, THTS telah menganjurkan perkhidmatan pakej haji dengan jumlah jemaah haji seramai 61,910 orang.

5.9.8.2 Pengurusan organisasi THTS yang melibatkan peranan Lembaga Pengarah, struktur pengurusan, sumber manusia dan latihan adalah baik. Bagaimanapun, pelan peralihan tugas perlu diwujudkan, manakala latihan yang dirancang hendaklah dilaksanakan.

5.9.8.3 Bagi memastikan pengurusan pakej haji dan umrah dijalankan dengan baik THTS telah mewujudkan Pelan Perniagaan yang misinya untuk mencapai tahap 20% dalam bahagian pasaran dan mengukuhkan kedudukan syarikat sebagai syarikat pelancongan Islam. Pelan ini meliputi pengurusan risiko, strategi perniagaan, strategi pemasaran, polisi keuntungan, polisi kawalan kredit dan pelan tindakan. Dari segi risiko, THTS telah mengenal pasti risiko jualan, pemasaran, persaingan, perundangan, perubahan harga, risiko kos, risiko pertukaran wang asing dan risiko peperangan. Manakala 11 jawatankuasa yang disemak telah berfungsi dengan baik. Bagaimanapun, sistem dan prosedur perlu dipertingkatkan dengan mendokumentkannya secara sistematik, lengkap dan dikemas kini terutama apabila berlaku perubahan dasar, proses kerja dan struktur organisasi.

5.9.8.4 Pada tahun 2004, keuntungan sebelum cukai THTS menurun menjadi RM0.84 juta daripada RM1.16 juta pada tahun 2003 berbanding dengan pendapatannya berjumlah RM162.84 juta pada tahun 2004 dan RM245.24 juta pada tahun 2003. Ini bermakna margin keuntungan THTS ialah 0.51% pada tahun 2004 dan 0.47% pada tahun 2003. Bagaimanapun, setelah mengambil kira rosot nilai dan pelarasan tahun terdahulu, margin keuntungan meningkat

menjadi 1.53% pada tahun 2004. Dari segi pulangan terhadap pemegang saham pula ialah sebanyak 3.4% pada tahun 2004 berbanding 7.5% pada tahun 2003. Namun, tiada dividen diisytiharkan oleh THTS bagi kedua tahun tersebut. Sehubungan itu, THTS telah menggubal perancangan strategik bagi tahun 2006 sehingga 2010 dengan menitikberatkan pulangan saham kepada LTH. Bagi meningkatkan pulangan, THTS hendaklah berusaha mengurangkan kos dan membuat penanda aras dengan syarikat yang berprestasi baik.

5.9.8.5 Pengurusan kewangan THTS dari segi kawalan hasil, bajet, perbelanjaan dan pengurusan aset didapati telah dilaksanakan dengan memuaskan. Bagaimanapun, surat kebenaran bertulis menerima wang perlu dikeluarkan dan stor perlu disusun dengan teratur khususnya di pejabat cawangan.

5.9.8.6 Secara keseluruhannya, THTS telah melaksanakan pengurusanya dengan baik. Bagaimanapun, bagi meningkatkan pulangan kepada LTH, THTS perlu meningkat dan memperluas pemasaran pelancongan secara Islam, menetapkan Petunjuk Prestasi Utama (KPI), menjalin usaha sama secara perkongsian pintar dengan syarikat dan membangun sistem IT yang lebih komprehensif.

5.9.9 YPM Insurance Brokers (1974) Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari Yayasan Pelajaran MARA)

5.9.9.1 YPM Insurance Brokers (1974) Sdn. Berhad (YPMIB) ditubuhkan pada bulan Februari 1974 dengan modal saham diterbitkan dan dibayar, berjumlah RM700,000 milikan penuh (100%) Yayasan Pelajaran MARA (YPM). Aktiviti YPMIB adalah mengendalikan pembelian dan pembaharuan polisi insurans untuk pelanggan mengikut keperluan pendedahan risiko. Di samping itu, ia juga mengendalikan proses tuntutan dari pelanggan insurans, mengikut kelas polisi yang diambil serta memberi khidmat nasihat. Pelanggan YPMIB terdiri daripada pelanggan dalaman, luar, individu, pekerja kontrak dan lain-lain. Pelanggan dalaman adalah dari Kumpulan MARA/YPM dan semua agensi kerajaan berkaitan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi.

5.9.9.2 Secara keseluruhan, YPMIB mempunyai struktur organisasi yang jelas dari segi peranan, fungsi dan kawalan terhadap pengurusan yang dijalankan oleh setiap unit. Kedudukan ini disokong dengan sumber manusia yang berkecualan dan berpengalaman untuk melaksanakan operasi harian bagi mencapai objektif penubuhan.

5.9.9.3 Jawatankuasa Perjawatan diwujudkan mengikut Skim Perkhidmatan YPM. Sebarang perlantikan dirujuk kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah.

Bagaimanapun, penubuhan Jawatankuasa Pengambilan Kakitangan tidak dinyatakan dalam Skim tersebut. Pihak Audit tidak dapat menyemak terma dan rujukan serta norma kekerapan mesyuarat kerana tidak dinyatakan dengan jelas. Manakala penubuhan Jawatankuasa *Anti-Money Laundering* adalah mengikut ketetapan Bank Negara Malaysia. Selain itu, minit mesyuarat juga tidak disediakan bagi memantau tindakan susulan yang diambil dan seterusnya mencapai objektif penubuhan jawatankuasa. YPMIB memaklumkan akan memfailkannya untuk rujukan kelak.

5.9.9.4 YPMIB mempunyai sistem dan prosedur yang memuaskan bagi melaksanakan operasi sebagai syarikat broker insurans. Namun begitu, YPMIB perlu mendokumenkan peraturan kewangan dengan sistematik bagi memudahkan pegawai kewangan menjalankan tugas serta meningkatkan kawalan pengurusan kewangannya. Selain itu, sistem dan prosedur yang sedia ada perlu diperkemaskan lagi bagi melancarkan pengurusan aktiviti insurans dan sumber manusia.

5.9.9.5 Secara keseluruhan, kedudukan kewangan YPMIB bagi tahun 2003 dan 2004 adalah kurang memuaskan. Pendapatan YPMIB yang bergantung kepada perniagaan brokerij insurans telah menurun sebanyak 25% hingga 30% menyebabkan YPMIB mengalami kerugian bersih yang ketara sejak 2 tahun berturut-turut. Bagi tahun kewangan 2004, YPMIB telah mengalami kerugian terkumpul sejumlah RM284,900. YPMIB telah melaksanakan pengurusan kewangan mengikut amalan terbaik dalam pengurusan kewangan syarikat. Namun, perekodan, dokumentasi dan kawalan pengurusan kewangan yang diamalkan boleh dipertingkatkan lagi bagi menambah baik pengurusan kewangan YPMIB.

5.9.9.6 Bagi membolehkan YPMIB mendapat pulangan atas pelaburan, YPMIB perlu memperbaiki prestasi perolehan bagi meningkatkan prestasi kewangan dan membolehkan pembaharuan lesen tahun berikutnya diberi oleh Bank Negara Malaysia. Strategi pemasaran dipertingkatkan dengan pendekatan yang lebih berkesan terutama dalam penyediaan proposal bagi menyakinkan pelanggan. Tenaga pakar teknikal telah dilantik untuk meningkatkan kecekapan pegawai dalam bidang insurans yang memberikan pulangan pendapatan brokerij yang tinggi. Di samping itu, penyediaan *ageing* baki hutang tertunggak disediakan untuk tindakan. Penentuan latar belakang pelanggan juga diambil kira bagi memastikan premium dijelaskan mengikut tempoh. Ini adalah untuk menjamin pendapatan brokerij yang diterima dan dapat menyakinkan pelanggan. YPMIB juga menghadapi persaingan sengit dalam industri ini. Peluang meningkatkan pemasaran bergantung kepada perubahan ekonomi semasa dan penerimaan serta keyakinan masyarakat terhadap produk yang ditawarkan. Pengetahuan mengenai kepentingan insurans perlu dipertingkatkan semasa promosi bagi menyakinkan pelanggan.

BAHAGIAN III
AKTIVITI BADAN BERKANUN

BAHAGIAN III

AKTIVITI BADAN BERKANUN

6. PENDAHULUAN

6.1 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 aktivitinya 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 atau 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.

6.2 Bagi menentukan pengauditan yang dijalankan memberi kesan positif serta menambah baik 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 Persekutuan dan Kerajaan;
- b. Materialiti kewangan;
- c. Risiko kepada pengurusan yang baik;
- d. Signifikan;
- e. Visibiliti;
- f. Liputan; dan
- g. Auditabiliti.

6.3 Setelah mengambil kira kriteria di atas, 19 aktiviti Badan Berkanun Persekutuan telah dipilih untuk diaudit sepanjang tahun 2005. Laporan terperinci daripada pengauditan itu telah dibincangkan dengan pihak pengurusan Badan Berkanun Persekutuan yang terlibat sebaik sahaja pengauditan diselesaikan. Perkara yang berbangkit hasil pengauditan tersebut adalah dilaporkan di Bahagian ini.

BANK NEGARA MALAYSIA

7. PELESENAN DAN PENGAWALSELIAAN PERNIAGAAN PENGURUPAN WANG

7.1 LATAR BELAKANG

7.1.1 Bank Negara Malaysia (BNM) ditubuhkan pada 26 Januari 1959 di bawah Akta Bank Negara Malaysia 1958 (Akta 519). Objektif utama BNM mengikut Seksyen 4 adalah untuk mengeluarkan mata wang dan menyimpan rizab bagi menjaga nilai mata wang, menjadi jurubank dan penasihat kepada Kerajaan Persekutuan, menggalakkan kestabilan kewangan dan struktur kewangan yang baik serta mempengaruhi kedudukan kredit negara.

7.1.2 Selaras dengan objektif untuk menggalakkan kestabilan kewangan, BNM menjalankan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang di bawah Akta Kawalan Pertukaran Wang 1953. Bagaimanapun, mulai 25 September 1998, Akta Pengurupan Wang 1998 (Akta 577) memberi kuasa kepada Bank Negara Malaysia (BNM) menjalankan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang. Akta ini berperanan untuk menggalakkan profesionalisme, melindungi pelanggan, peniaga, mengekang dan mengawal aktiviti haram.

7.1.3 Perniagaan pengurupan wang melibatkan urusan niaga pertukaran mata wang, pembelian cek kembara atau perniagaan lain yang ditetapkan oleh Menteri Kewangan. Peniaga perlu mendapatkan lesen untuk menjalankan perniagaan pengurupan wang ini.

7.1.4 Objektif penubuhan perniagaan pengurupan wang adalah sebagai perkhidmatan sokongan terhadap industri perbankan dan pelancongan. Perniagaan ini menawarkan kadar pertukaran yang lebih kompetitif berbanding bank perdagangan dan waktu perniagaan yang lebih fleksibel. Sehingga bulan Jun 2005, BNM telah mengeluarkan 718 lesen perniagaan pengurupan wang dengan 798 premis perniagaan.

7.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif pengauditan adalah untuk menentukan sama ada aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang telah dirancang dan dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

7.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan telah dijalankan di Seksyen Perniagaan Pengurupan Wang, Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing dan Unit Penyiasatan Khas di Ibu Pejabat BNM. Semakan telah dilakukan terhadap rekod dan dokumen berkaitan dari tahun 2003 hingga bulan Jun 2005. Selain itu, temu bual dan perbincangan dengan pegawai di Seksyen dan Unit berkenaan juga diadakan. Pihak Audit turut mengadakan lawatan ke 104 buah premis pengurup wang di Kuala Lumpur, Johor Bahru, Kuching, Kota Kinabalu dan Pulau Langkawi. Kriteria pemilihan adalah berdasarkan bilangan premis di negeri tersebut.

7.4 PENEMUAN AUDIT

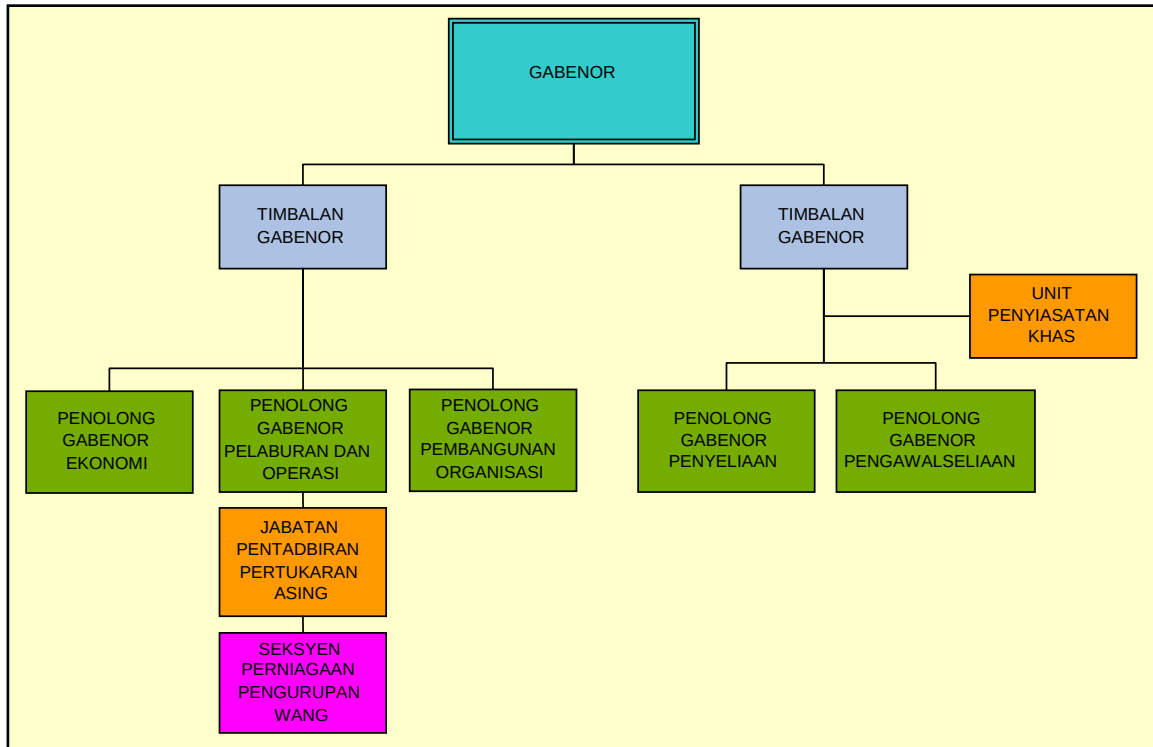
7.4.1 PERANCANGAN

Perancangan yang teratur meliputi struktur organisasi, perancangan strategik, peraturan dan prosedur kerja, guna tenaga dan latihan serta keperluan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi BNM melaksanakan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan dengan cekap dan teratur. Semakan terhadap perancangan pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang mendapati perkara berikut:

7.4.1.1 Struktur Organisasi

BNM telah mewujudkan Seksyen Perniagaan Pengurupan Wang (SPPW) dan Unit Penyiasatan Khas (UPK) bagi mengurus aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang seperti di carta berikut:

CARTA 12
CARTA ORGANISASI BNM



a. Seksyen Perniagaan Pengurupan Wang

SPPW diterajui oleh seorang Timbalan Pengarah, dibantu oleh seorang Pengurus, 4 orang Eksekutif Kanan dan 5 orang pegawai. Seksyen ini melapor kepada Pengarah Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing. Fungsi SPPW dibahagi kepada 4 aspek utama seperti di jadual berikut:

JADUAL 10
FUNGSI SPPW

FUNGSI	TANGGUNGJAWAB
Pembangunan Polisi	Membangun, menyemak dan mengemas kini polisi dan garis panduan berkaitan dengan perniagaan pengurupan wang, pendapat undang-undang, membangun hala tuju masa hadapan, dan menjawab soalan ahli Parlimen.
Pemprosesan	Memproses permohonan baru, penempatan semula, pembaharuan dan pengeluaran lesen serta penukaran maklumat pemegang lesen.
Pematuhan	Memantau perniagaan pengurupan wang dari aspek modal berbayar minimum, lesen, papan tanda, kadar pertukaran dan resit.
Pemantauan	Memantau penghantaran penyata kewangan yang telah diaudit, laporan berkaitan pembaharuan lesen dan pembayaran fi tahunan, merancang dan melaksana program kesedaran, mengemas kini pangkalan data, menguat kuasa dan menyiasat kemasukan wang serta pertukaran wang asing secara haram.

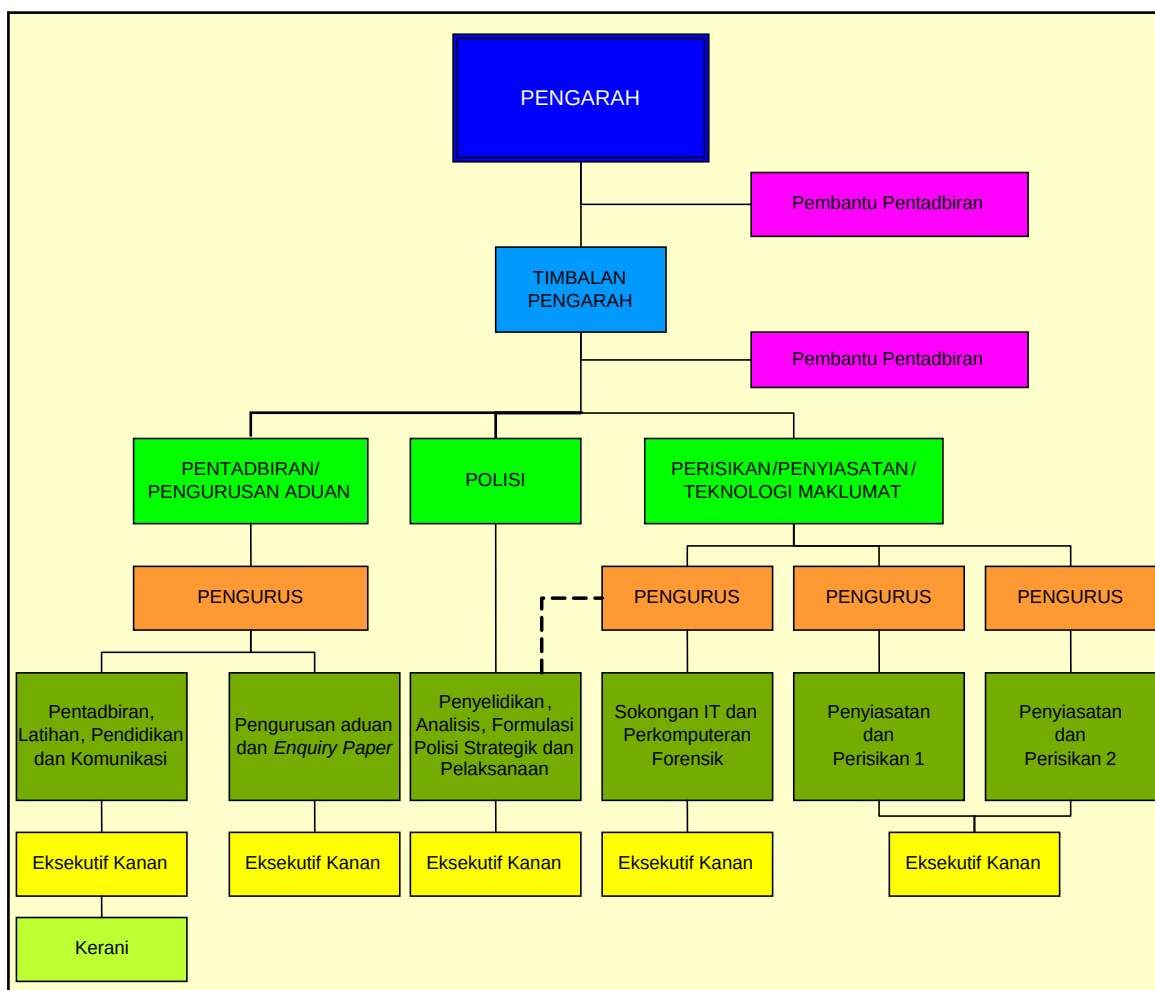
b. Unit Penyiasatan Khas

Unit Penyiasatan Khas (UPK) ditubuhkan pada awal Oktober 1986 bagi mengendalikan aktiviti penyiasatan kes pengurupan wang. UPK melapor kepada Timbalan Gabenor. Fungsi utama unit ini adalah untuk menguat kuasa undang-undang termasuk Akta Kawalan Pertukaran Wang 1953 dan Akta 577. UPK diterajui oleh seorang Pengarah dan dibantu oleh seorang Timbalan Pengarah serta 4 orang Pengurus bagi menyelia 6 Seksyen berikut:

- Pentadbiran, Latihan, Pendidikan dan Komunikasi;
- Pengurusan Aduan dan *Enquiry Paper*;
- Penyelidikan, Analisis, Formulasi Polisi Strategik dan Pelaksanaan;
- Sokongan IT dan Perkomputeran Forensik;
- Penyiasatan dan Perisikan 1; dan
- Penyiasatan dan Perisikan 2.

Struktur organisasi UPK adalah seperti di carta berikut:

CARTA 13
CARTA ORGANISASI UNIT PENYIASATAN KHAS



7.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik disediakan bagi menjelaskan hala tuju sesuatu program atau aktiviti. Perancangan strategik hendaklah mengambil kira semua aspek yang menyokong pelaksanaan aktiviti termasuk matlamat jangka panjang, pendekatan pelaksanaan dan pelan tindakan. Semakan terhadap perancangan strategik berkaitan aktiviti perniagaan pengurusan wang di Malaysia mendapati BNM sedang mengkaji cadangan projek *Blueprint for the Money-Changing Business* yang mengandungi perkara seperti berikut:

- Senario semasa industri perniagaan wang;
- Penanda aras dengan negara lain dan contoh model perniagaan;
- Panduan prinsip;
- *Milestone* dan sasaran pada masa hadapan; dan
- Ringkasan pelan tindakan.

BNM perlu mempertimbangkan dengan segera cadangan projek *Blueprint for the Money-Changing Business* ini supaya hala tuju aktiviti atau industri perniagaan pengurusan wang di Malaysia lebih jelas dan telus.

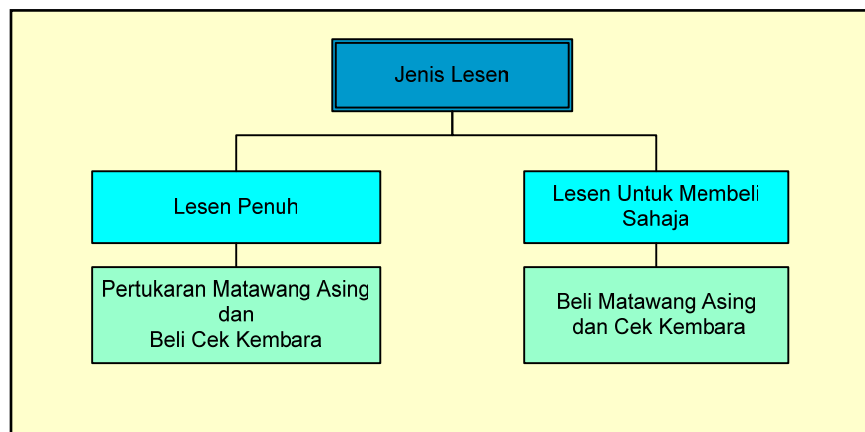
7.4.1.3 Pengurusan Aktiviti Pelesenan Dan Pengawalseliaan

Akta 577 dibahagi kepada 7 bahagian antaranya pelesenan, pejabat pemegang lesen, perniagaan pengurusan wang dan penyiasatan. Akta ini juga memberi kuasa kepada BNM untuk mengeluarkan dan membatalkan lesen; mengena, meminda dan membatalkan syarat pelesenan; menjalankan siasatan; mengkompaun kesalahan; dan menjalankan pendakwaan dengan keizinan bertulis Pendakwa Raya.

a. Aktiviti Pelesenan

BNM mengeluarkan 2 jenis lesen untuk menjalankan perniagaan pengurusan wang iaitu Lesen Penuh dan Lesen Untuk Membeli Sahaja (*Buy Only Licence*) seperti di carta berikut:

**CARTA 14
LESEN PERNIAGAAN PENGURUPAN WANG**



Lesen Penuh membenarkan pengurup wang mengurus niaga wang asing dan membeli cek kembara pada kadar tukaran yang dibenarkan manakala Lesen Untuk Membeli Sahaja menghadkan pengurup wang untuk membeli mata wang asing dan cek kembara sahaja. Jualan mata wang asing adalah tidak dibenarkan. Lesen ini ditawarkan kepada perniagaan berkaitan dengan industri pelancongan seperti perhotelan.

i. Jenis Lesen Dan Kriteria Kelayakan

Kriteria kelayakan permohonan lesen perniagaan pengurusan wang adalah tertakluk kepada Akta 577 serta Polisi dan Garis Panduan BNM. Seksyen 5, Akta 577 menggariskan syarat kelayakan sebagai sebuah syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 dan mempunyai modal saham berbayar minimum sejumlah RM100,000 yang tidak terjejas oleh kerugian atau apa-apa amaun lain yang boleh ditetapkan oleh Menteri Kewangan. Selain itu, Polisi dan Garis Panduan BNM menetapkan kriteria kelayakan permohonan lesen perniagaan pengurusan wang mengikut jenis lesen yang dikeluarkan seperti di jadual berikut:

JADUAL 11
KRITERIA KELAYAKAN PERMOHONAN LESEN

LESEN PENUH	LESEN UNTUK MEMBELI SAHAJA
- Sebuah syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 - Modal saham berbayar minimum sejumlah RM100,000 tidak terjejas oleh kerugian - Memenuhi kriteria 'layak dan sesuai' termasuk tapisan keselamatan dan carian kebangkrutan	- Sebuah syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 - Modal saham berbayar minimum sejumlah RM100,000 tidak terjejas oleh kerugian - Perniagaan berkaitan dengan pelancongan - Memenuhi kriteria 'layak dan sesuai' termasuk tapisan keselamatan dan carian kebangkrutan

Bagi pengurup wang sedia ada yang ingin membuka cawangan baru, kriteria yang ditetapkan oleh BNM adalah:

- Modal berbayar ditingkatkan sejumlah RM50,000 bagi setiap permohonan cawangan baru bagi meningkatkan keupayaan pengembangan perniagaan;
- Pengurup wang tidak dibenarkan membuka cawangan di kompleks atau bangunan yang sama bagi mengelakkan monopoli dan memastikan persaingan yang sihat;
- Pengurup wang hendaklah membuktikan laporan prestasi yang baik dari segi kewangan dan operasi sebelum memohon membuka cawangan baru; dan

- Pemohon juga perlu mematuhi peruntukan yang terkandung dalam Akta Pengurupan Wang 1998.

b. Aktiviti Pengawalseliaan

Bagi mengawal selia perniagaan pengurupan wang BNM perlu mempunyai kuasa yang mencukupi dan mewujudkan kaedah pengawalseliaan yang efektif. Semakan terhadap Akta 577 mendapati BNM hanya boleh memasuki premis perniagaan, menggeledah, menyita dan memeriksa dokumen jika mendapat waran daripada Majistret. Pada pendapat Audit, kuasa tersebut hendaklah dikaji semula dengan membenarkan BNM menjalankan *on-site supervision* terhadap perniagaan pengurupan wang dari semasa ke semasa bagi meningkatkan keberkesanan pengawalseliaan terhadap perniagaan pengurupan wang termasuk mengawal kemasukan wang haram dan pertukaran wang asing di Malaysia. Bagaimanapun, sebagai alternatif kepada ketiadaan kuasa melaksanakan *on-site supervision* dan memastikan pematuan terhadap Akta 577, BNM telah menghendaki pengurup wang menghantar dokumen seperti di jadual berikut:

JADUAL 12
PEMATUHAN PERUNTUKAN AKTA 577

DOKUMEN PERLU DIKEMUKAKAN	AKTA 577	DENDA
Sekeping gambar yang menunjukkan kedudukan lesen perniagaan pengurupan wang yang dipamerkan di pejabat perniagaan	Seksyen 11(1)	Seksyen 11(2) – Tidak lebih daripada RM10,000
Sekeping gambar yang menunjukkan kedudukan papan tanda "Nama Syarikat", "Pengurup Wang Berlesen" dan "Licensed Money Changer" di luar pejabat perniagaan	Seksyen 25 (1)	Seksyen 25(2) – Tidak lebih daripada RM10,000
Sekeping gambar yang menunjukkan kedudukan papan tanda "kadar tukaran" yang dipamerkan di pejabat perniagaan	Seksyen 27 (1)	Seksyen 27(4) – Tidak lebih daripada RM10,000
Contoh resit perniagaan	Seksyen 28	Seksyen 28(4) – Tidak lebih daripada RM10,000

Selain itu, kaedah pengawalseliaan yang diwujudkan oleh BNM adalah melalui surat pekeliling dan dokumen. Sehingga bulan Jun 2005, BNM telah mengeluarkan 10 surat pekeliling dan 8 daripada surat pekeliling ini masih berkuat kuasa. Surat pekeliling mengenai garis panduan operasi perniagaan pengurupan wang antaranya:

- Menetapkan *spread* yang dibenarkan bagi urus niaga pertukaran asing;
- Menggariskan akaun, penyata dan rekod yang perlu diselenggara; dan
- Menghendaki pematuan kepada garis panduan berhubung dengan pencegahan pengubahan wang haram bagi pengurup wang (MC-GP/2) yang diwarta.

Surat pekeliling yang menghendaki dokumen seperti penyata, maklumat dan rekod dikemukakan secara berkala adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 13
PENYATA, MAKLUMAT DAN REKOD YANG DIKEMUKAKAN
OLEH PENGURUP WANG

RUJUKAN SURAT PEKELILING*	TARIKH KUAT KUASA*	NAMA BORANG	BUTIRAN MAKLUMAT	MAKLUMAT SAH PADA	TARIKH PERLU DIKEMUKAKAN*
KPW/117/C2-2000	1 Ogos 2000	APW/P-2	Maklumat Pemegang Saham dan Pengarah	1 Januari setiap tahun	Sebelum 31 Januari setiap tahun
JPPA/117/CirOp5	8 Mac 2004	APW/P-3	Maklumat Pekerja		
JPPA/117/CirOp5	8 Mac 2004	APW/P-4	Laporan Kadar Tukaran Mata Wang Asing	Tarikh akhir perniagaan setiap bulan	Dalam tempoh 2 minggu dari tarikh akhir perniagaan bulanan
KPW/117/C2-2000	1 Ogos 2000	APW/P-5	Laporan Urus Niaga Bulanan		

*Setelah kajian semula

7.4.1.4 Prosedur Kerja

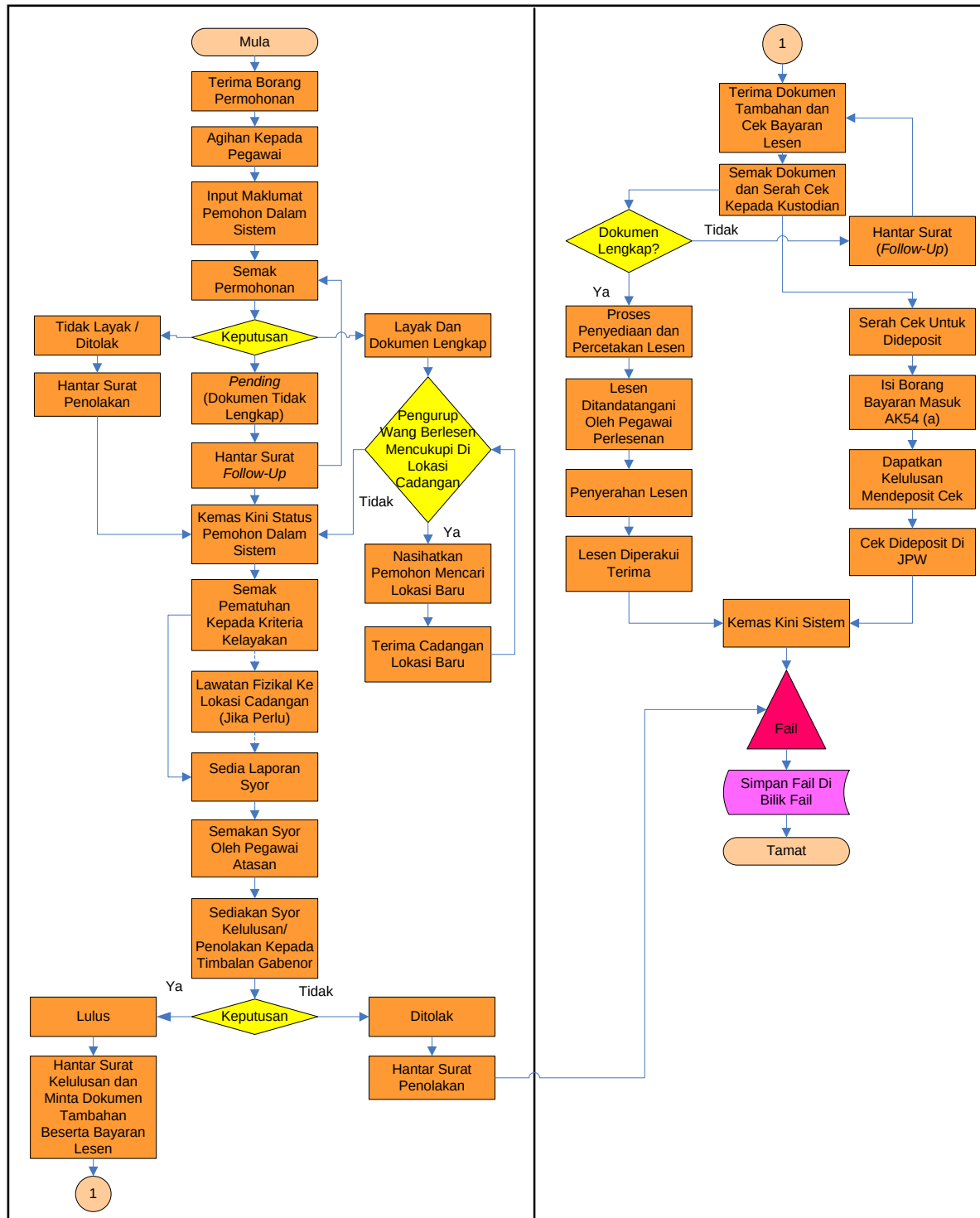
Bagi membantu pegawai menjalankan tugas dengan cekap, BNM hendaklah menyediakan Manual Operasi Kerja yang jelas, lengkap dan kemas kini.

a. Pelesenan

Semasa pengauditan, BNM mengemukakan 3 prosedur kerja yang disediakan pada bulan September 2000 iaitu pemprosesan permohonan baru lesen pengurupan wang, pemprosesan pembaharuan lesen pengurupan wang dan kutipan fi tahunan.

- i. Prosedur Pemprosesan Permohonan Baru Lesen Pengurupan Wang adalah seperti di carta berikut:

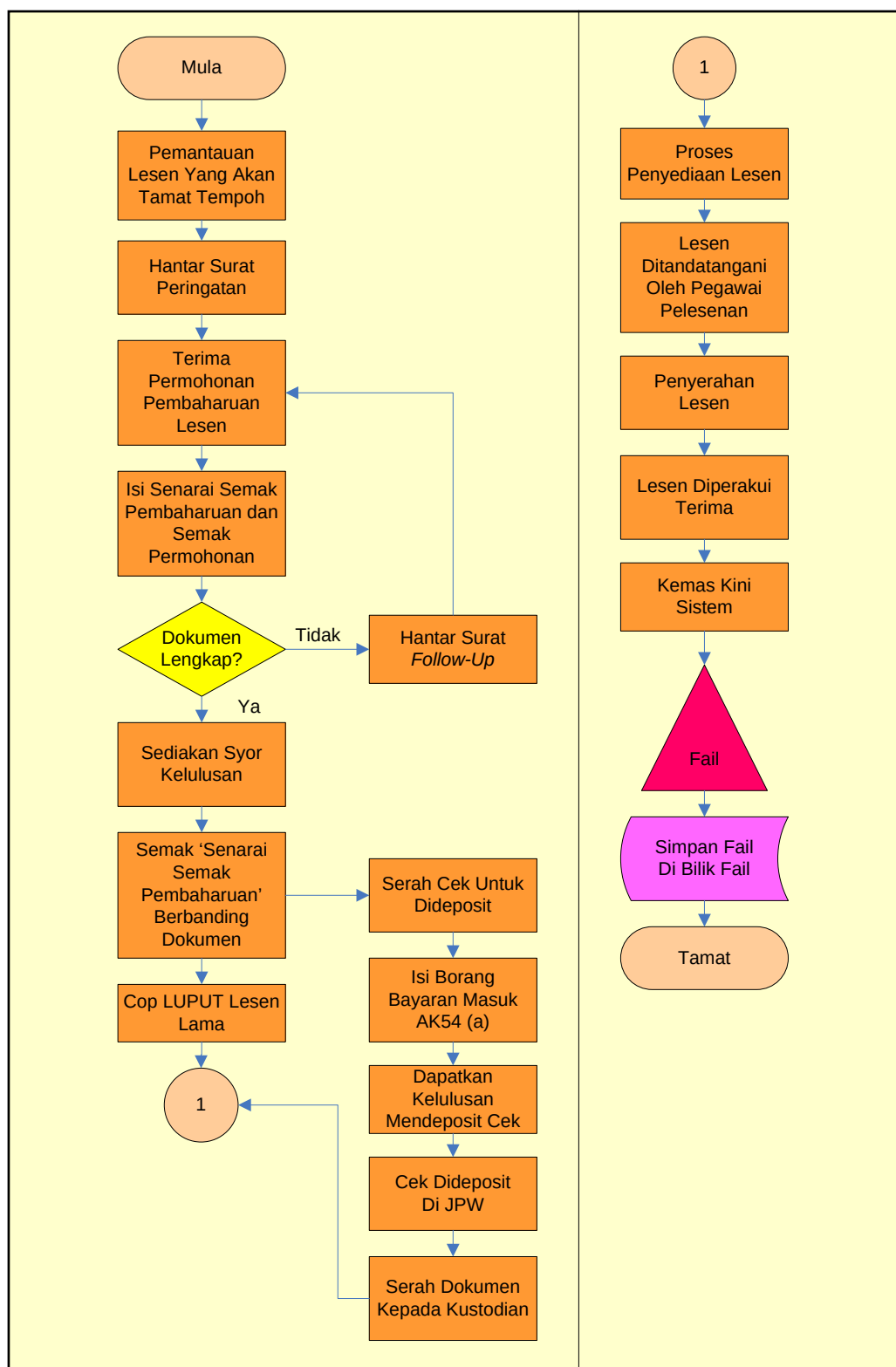
CARTA 15
PROSEDUR PEMROSESAN PERMOHONAN BARU
LESEN PENGURUPAN WANG



Petunjuk : JPW - Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang

- ii. Prosedur Pemprosesan Pembaharuan Lesen Pengurusan Wang adalah seperti di carta berikut:

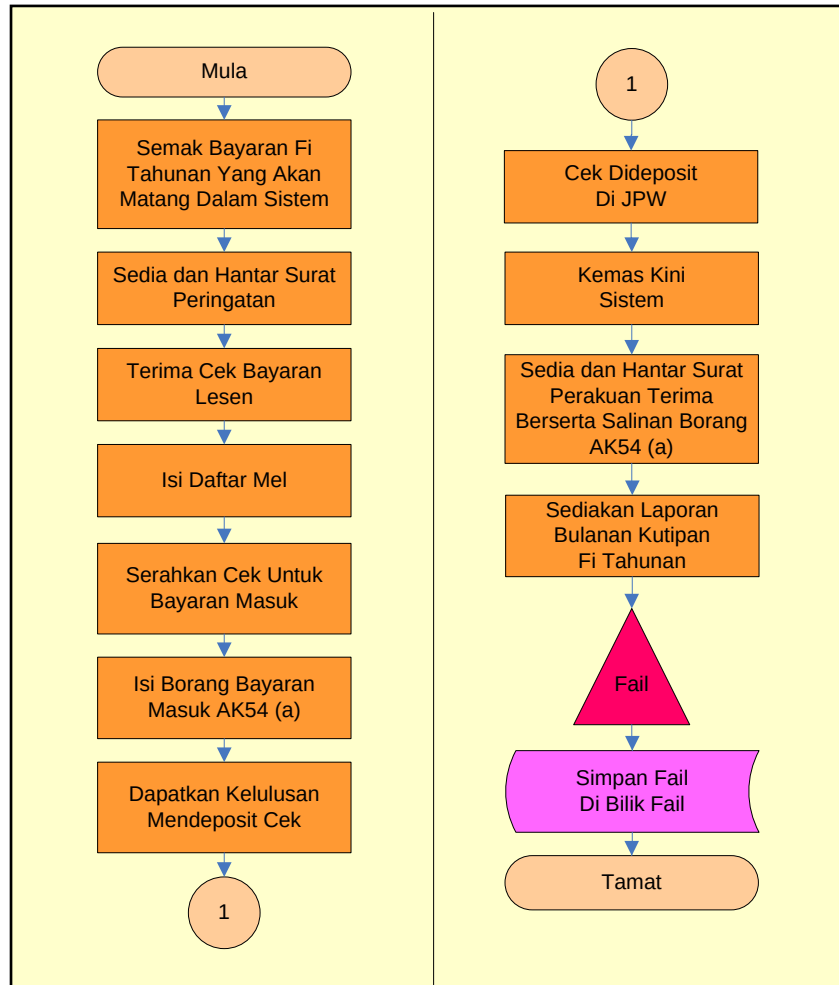
CARTA 16
PROSEDUR PEMPROSESAN PEMBAHARUAN
LESEN PENGURUPAN WANG



Petunjuk : JPW - Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang

- iii. Prosedur Kutipan Fi Tahunan perniagaan pengurusan wang adalah seperti di carta berikut:

CARTA 17
PROSEDUR KUTIPAN FI TAHUNAN

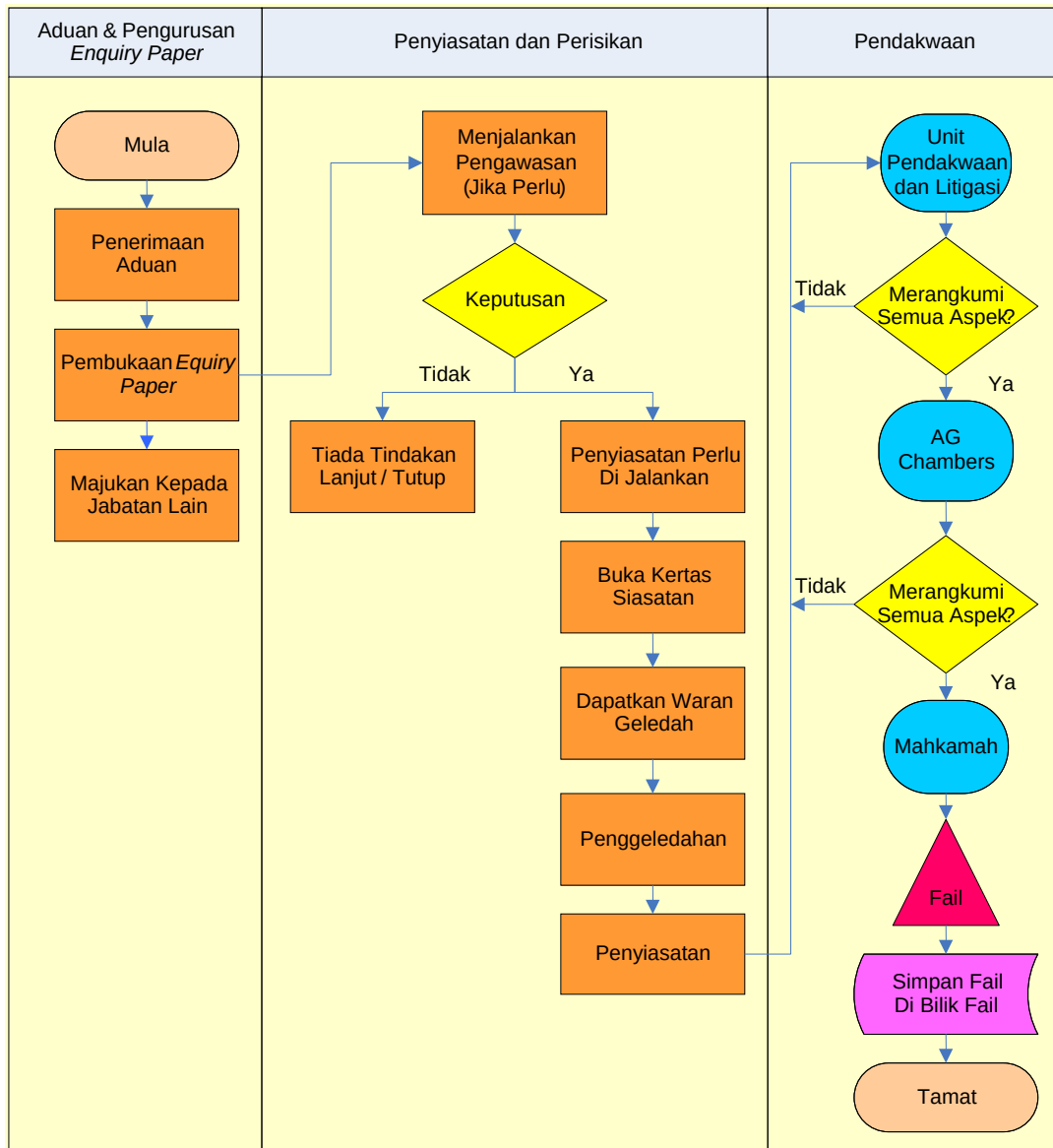


b. Pengawalseliaan

i. Penyiasatan

Penyiasatan dijalankan apabila aduan diterima daripada orang ramai melalui panggilan telefon, e-mel dan surat. Prosedur penyiasatan yang dijalankan oleh UPK telah mendapat pengiktirafan ISO MS 9001:2000 sejak 16 Ogos 2002 dan diperbaharui pada 1 Mac 2005. Prosedur penyiasatan tersebut adalah seperti di carta berikut:

CARTA 18
PROSEDUR PENYIASATAN



ii. Prosedur Pembatalan Lesen Dan Rayuan

Kriteria pembatalan lesen seperti yang digariskan di bawah Seksyen 12(1), Akta 577 adalah seperti berikut:

- Pemegang lesen membuat pernyataan tidak benar dalam permohonannya untuk mendapatkan lesen;
- Pemegang lesen telah berhenti menjalankan perniagaan pengurusan wang atau dilikuidasikan, digulung atau dibubarkan;
- Pemegang lesen telah melanggar peruntukan Akta 577;
- Pemegang lesen telah melanggar syarat lesennya; atau
- Pemegang lesen, pemegang saham, pengarah atau pegawainya yang mempunyai kawalan terhadap perniagaan pengurusan wang telah disabitkan kesalahan di bawah Akta Bank Negara Malaysia 1958, Akta Bank dan Institusi-institusi

Kewangan 1989, Akta Bank Islam 1983, Akta Insurans 1996, Akta Takaful 1984, Akta Kawalan Pertukaran Wang 1953, Akta Syarikat 1965 atau kesalahan yang melibatkan penipuan.

Di samping itu, lesen juga boleh dibatalkan dalam keadaan seperti berikut:

- Pengurup wang tidak berhasrat meneruskan perniagaan;
- Pemindahan perniagaan pengurupan kepada syarikat daripada pemilikan tunggal atau perkongsian yang dilesenkan di bawah Seksyen 4, Akta Kawalan Pertukaran Wang 1953 semasa tempoh peralihan kepada Akta 577; dan
- Perubahan struktur syarikat melalui penggabungan.

7.4.1.5 Penyelenggaraan Rekod

Rekod dan dokumen hendaklah diselenggara dengan teratur, lengkap dan kemas kini bagi memudahkan rujukan dan mengenal pasti prosedur telah dipatuhi. Penyelenggaraan rekod bagi pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang adalah seperti berikut:

a. Seksyen Perniagaan Pengurupan Wang

SPPW menggunakan *Microsoft Access* untuk merekod, mengemas kini dan menyimpan maklumat berkaitan pengurup wang yang merangkumi butiran antaranya nama, tarikh perbadanan syarikat, alamat perniagaan, tarikh kuat kuasa dan jenis lesen. Di samping itu, rekod seperti daftar mel, daftar pengeluaran lesen, buku lesen, daftar cek diterima, laporan bulanan kutipan fi lesen dan fi tahunan serta fail aduan turut diselenggara. Selaras dengan Seksyen 19, Akta 577 BNM juga dikehendakiewartakan senarai pemegang lesen dan alamat pejabatnya tidak lewat dari 30 April setiap tahun dan meminda senarai tersebut dari semasa ke semasa apabila berlakunya sebarang perubahan.

b. Unit Penyiasatan Khas

Rekod utama yang diselenggara adalah fail individu penyiasatan, fail surat-menyurat dan daftar barang rampasan. Fail individu penyiasatan disimpan di bilik kebal manakala barang rampasan pula disimpan di bilik berkunci. Kunci dan daftar barang rampasan dipegang oleh 2 kustodian.

7.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi boleh meningkatkan keupayaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti. Sehingga bulan Jun 2005, SPPW telah diperuntukkan 11 jawatan pelbagai gred termasuk 1 jawatan

Timbalan Pengarah. Manakala sebanyak 29 jawatan pelbagai gred telah diperuntukkan bagi UPK. Kedudukan perjawatan yang diluluskan mengikut jawatan di SPPW dan UPK adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 14
PERJAWATAN TAHUN 2005 DI SPPW DAN UPK

JAWATAN	GRED JAWATAN	BILANGAN JAWATAN DILULUSKAN	
		SPPW	UPK
Pengarah	G29 – G30	-	1
Timbalan Pengarah	G27 – G28	1	1
Pengurus	G24 – G26	1	4
Eksekutif Kanan	G21 – G23	4	19
Eksekutif	G13 – G15	3	-
Pembantu Pentadbiran	G12 ke bawah	-	2
Kerani		2	2
JUMLAH		11	29

b. Latihan

Latihan merupakan elemen pengurusan penting bagi meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran, produktiviti dan kualiti kerja pegawai. Antara latihan yang dirancang untuk SPPW dan UPK adalah seperti berikut:

i. Seksyen Perniagaan Pengurusan Wang

Bagi tahun 2003 hingga 2004, Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing (JPPA) telah mengadakan program latihan berstruktur kepada pegawai SPPW. Pada tahun 2005, JPPA telah membangun dan melaksanakan pelan latihan 3 tahun dari tahun 2005 hingga 2007. Antara latihan yang dirancang adalah seperti berikut:

- *Exchange Control Rules and Regulations Relating To The Credit Function;*
- *Exchange Control Rules and Regulations Relating To Payments and Receipts;*
- *Fundamentals Of Foreign Exchange;*
- *Fundamentals Of Foreign Exchange Swaps;*
- *Fundamentals Of Money-Market;*
- *Anti-Money Laundering: The Law and Practice;* dan
- *Compliance With Anti-Money Laundering Act 2001: Transaction Reporting.*

Sehubungan itu, JPPA telah mengagihkan sebanyak 4.8% hingga 5.2% daripada jumlah bajetnya untuk tujuan latihan.

ii. Unit Penyiasatan Khas

Bagi pegawai UPK, sebanyak 46 latihan yang dirancang bagi tahun 2003 hingga 2005. Daripada jumlah ini sebanyak 29 latihan luar

negara dan sebanyak 17 latihan dalam negara. Antara latihan yang dirancang adalah seperti berikut:

- *Investigating and Interviewing Techniques;*
- *Advanced Investigation Techniques;*
- *Advanced Investigation Management Course;*
- *Complex Financial Investigation;*
- *Financial Investigation Course;*
- *Anti-Money Laundering: Law and Practise;*
- *Internet Trading and Fraud Detection;*
- *Investigation Cyber Crime;*
- *Forensic Fraud Investigation;* dan
- *Forfeiting The Proceeds Of Counterfeiting Crimes.*

7.4.1.7 Keperluan Kewangan

a. Seksyen Perniagaan Pengurusan Wang

Seksyen Perniagaan Pengurusan Wang (SPPW) mengenal pasti keperluan kewangannya secara tahunan bagi menjalankan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurusan wang. Bagi tahun 2003 hingga 2005, peruntukan sejumlah RM193,078 telah dipohon melalui Seksyen Pentadbiran, JPPA yang bertindak sebagai penyelaras keperluan kewangan peringkat Jabatan. Butiran lanjut permohonan bajet SPPW adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 15
PERMOHONAN BAJET SPPW BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

BUTIRAN	AMAUN (RM)		
	2003	2004	2005
Elaun Lebih Masa	630	-	-
Mesyuarat dan Projek	14,643	18,325	8,100
Tuntutan Perjalanan Tempatan	84,076	40,256	27,048
JUMLAH	99,349	58,581	35,148
JUMLAH KESELURUHAN	193,078		

Semakan mendapati peruntukan yang dipohon ini disokong dengan justifikasi yang selaras dengan rancangan tahunan SPPW merangkumi aktiviti seperti berikut:

- Taklimat kepada pengurup wang berlesen baru;
- Taklimat kepada juruaudit pengurup wang berlesen sedia ada;
- Pengawasan (*surveillance*) terhadap pengurup wang berlesen; dan
- Lawatan fizikal ke lokasi cadangan.

Jumlah ini merupakan 11% daripada bajet keseluruhan JPPA. Perbandingan antara bajet yang dipohon oleh JPPA dengan SPPW adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 16
KEDUDUKAN BAJET YANG DIPOHON OLEH SPPW BERBANDING JPPA

TAHUN	AMAUN (RM)		PERATUSAN
	JPPA	SPPW	(%)
2003	613,460	99,348	16.2
2004	532,130	58,582	11.0
2005	612,780	35,148	5.7
JUMLAH	1,758,370	193,078	11.0

Adalah didapati jumlah bajet yang dipohon oleh SPPW semakin berkurangan daripada sejumlah RM99,348 pada tahun 2003 menjadi RM35,148 pada tahun 2005. Jadual tersebut juga menunjukkan peratusan bajet SPPW daripada bajet JPPA yang dipohon juga berkurangan sebanyak 10.5% daripada 16.2% pada tahun 2003 menjadi 5.7% pada tahun 2005. Pihak Audit mendapati pengurangan ini adalah disebabkan tugas penyiasatan telah diambil alih oleh UPK.

b. Unit Penyiasatan Khas

Pada tahun 2003 hingga 2005, sejumlah RM1.84 juta dipohon oleh UPK untuk menjalankan fungsi dan tanggungjawabnya. Butiran adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 17
PERMOHONAN BAJET UPK BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

BUTIRAN	AMAUN (RM)		
	2003	2004	2005
Elaun dan Keahlian	10,200	8,200	8,000
Latihan dan Kursus	66,000	65,476	159,314
Pentadbiran	23,200	27,350	28,600
Tuntutan Perjalanan	150,000	200,000	240,000
Keraian, Mesyuarat dan Program Kesedaran	8,500	30,000	410,280
Penyiasatan	70,000	70,000	50,000
Teknologi Maklumat	-	-	211,020
JUMLAH	327,900	401,026	1,107,214
JUMLAH KESELURUHAN	1,836,140		

Peruntukan yang dipohon ini disokong dengan justifikasi yang mengambil kira perkara seperti berikut:

- Jangkaan peningkatan bilangan pegawai;
- Peningkatan tawaran kursus berkaitan prosedur dan teknik penyiasatan;
- Jangkaan peningkatan kes siasatan;
- Mewujudkan perkhidmatan sokongan iaitu pemandu dan pegawai keselamatan;
- Mesyuarat Tahunan Dua Hala dengan Polis DiRaja Malaysia; dan
- Jangkaan peningkatan penggunaan utiliti kesan jangkaan peningkatan kes siasatan.

7.4.1.8 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan penting yang perlu dilakukan secara berterusan untuk menentukan kelancaran aktiviti, mengenal pasti kelemahan dan masalah supaya tindakan pembetulan dapat diambil segera seterusnya memastikan objektif aktiviti tercapai. Pemantauan aktiviti dilakukan di beberapa peringkat:

a. Peringkat Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing

Mesyuarat Ketua Seksyen di peringkat JPPA yang dihadiri oleh Pengarah, Timbalan Pengarah dan semua Ketua Seksyen/Pengurus diadakan sekali seminggu. Mesyuarat tersebut dipengerusikan oleh Pengarah, Timbalan Pengarah atau Pengurus. Sesalinan minit mesyuarat akan dikemukakan kepada Penolong Gabenor.

b. Peringkat Unit Penyiasatan Khas

Di UPK, aktiviti penyiasatan dipantau melalui Mesyuarat Pegawai yang diadakan sekali seminggu. Mesyuarat ini dipengerusikan oleh Pengarah UPK. Mulai bulan April 2004, laporan aktiviti penyiasatan disediakan setiap minggu. Laporan ini mengandungi maklumat bilangan aduan yang diterima, *Enquiry Papers* yang dibuka, pengawasan yang dijalankan, penyiasatan yang aktif dan perkara berkaitan mahkamah.

Pada keseluruhannya, BNM mempunyai perancangan yang baik bagi menguruskan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurusan wang. BNM telah menyediakan struktur organisasi yang jelas melalui pengasingan, pembahagian tugas dan pelaporan yang teratur. Selain itu, BNM juga merancang sumber kewangan dan guna tenaga yang diperlukan. Bagaimanapun, Akta 577 tidak memperuntukkan kuasa kepada BNM untuk memasuki premis perniagaan dari semasa ke semasa tanpa waran. Ketiadaan kuasa ini menghadkan keberkesanan pengawalseliaan dan perancangan aktiviti oleh pegawai SPPW. BNM memaklumkan tindakan sedang diambil untuk mengkaji semula Akta 577 di bawah projek *Blueprint for the Money Changing Business* yang mengambil kira peranan SPPW pada masa hadapan dari segi pengendalian aktiviti, kod etika, kuasa dan penyeliaan, termasuk kaedah penghantaran maklumat.

7.4.2 PELAKSANAAN

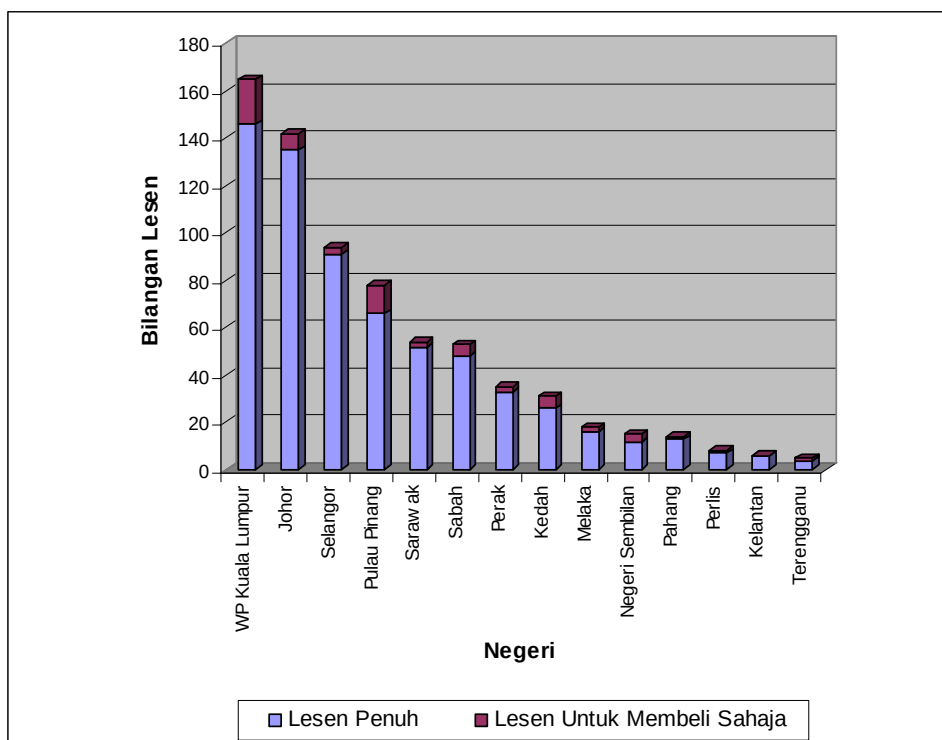
Perancangan yang baik seperti struktur organisasi, polisi dan prosedur kerja dapat membantu BNM melaksanakan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurusan wang secara cekap dan teratur. Semakan Audit terhadap pelaksanaan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurusan wang BNM mendapati perkara berikut:

7.4.2.1 Prestasi Pelesenan Dan Pengawalseliaan

a. Pelesenan

Sehingga bulan Jun 2005, BNM telah mengeluarkan 718 lesen perniagaan pengurupan wang dengan 798 premis perniagaan. Daripada 718 lesen tersebut, sebanyak 655 adalah Lesen Penuh dan 63 pula Lesen Untuk Membeli Sahaja. Berdasarkan taburan bilangan dan jenis lesen di seluruh negara, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur mencatat bilangan lesen penuh tertinggi iaitu 146 lesen. Ini diikuti oleh Johor sebanyak 135 lesen dan Selangor 91 lesen. Bagi lesen untuk membeli sahaja, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur turut mencatat bilangan lesen tertinggi iaitu 19 lesen, diikuti oleh Pulau Pinang sebanyak 12 lesen dan Johor sebanyak 7 lesen. Butiran lanjut adalah seperti di carta berikut:

CARTA 19
BILANGAN DAN JENIS LESEN PERNIAGAAN PENGURUPAN WANG
SEHINGGA BULAN JUN 2005

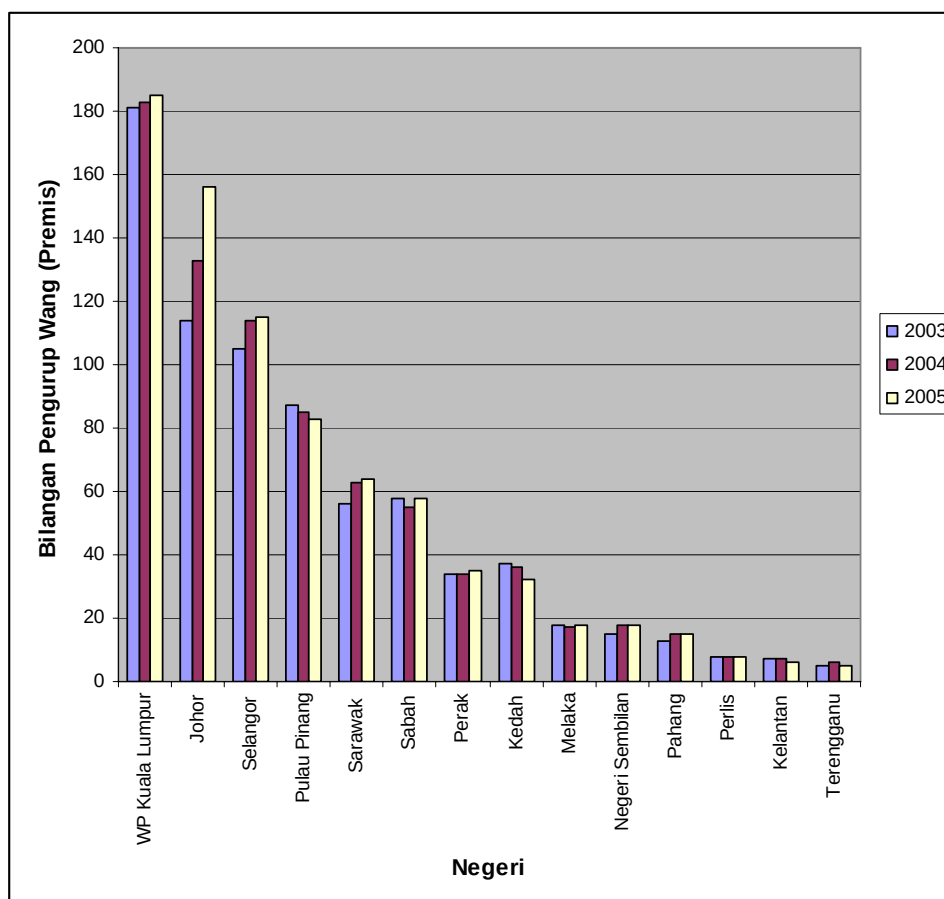


Nota: Bilangan pengurup wang ditentukan berdasarkan tarikh kuat kuasa lesen.

Pada keseluruhannya, bilangan premis pengurup wang di Malaysia telah meningkat sebanyak 8.1% atau 60 premis dari tahun 2003 hingga bulan Jun 2005. Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur mempunyai bilangan premis perniagaan pengurupan wang tertinggi iaitu 185, diikuti oleh Johor 156 dan Selangor 115. Terengganu mempunyai bilangan premis perniagaan pengurupan terendah iaitu sebanyak 5 sahaja. Manakala Johor mencatatkan peningkatan tertinggi sehingga bulan Jun 2005 berbanding tahun 2003 iaitu 42 premis atau 36.8%. Ini diikuti oleh Selangor sebanyak

10 premis atau 9.5% dan Sarawak sebanyak 8 premis atau 14.3%. Kedah mencatatkan penurunan ketara iaitu 5 premis atau 13.5%, diikuti Pulau Pinang sebanyak 4 premis atau 4.6%. Bilangan pengurup wang mengikut premis perniagaan pengurupan wang di Malaysia pada tahun 2003 hingga bulan Jun 2005 adalah seperti di carta berikut:

CARTA 20
BILANGAN PENGURUP WANG MENGIKUT PREMIS
SEHINGGA BULAN JUN 2005



Nota: Bilangan pengurup wang ditentukan berdasarkan tarikh kuat kuasa lesen.

b. Pengawalseliaan

- i. Berdasarkan laporan yang disediakan setakat 30 Mei 2005 oleh Seksyen Perniagaan Pengurupan Wang (SPPW), adalah didapati sebanyak 67.4% pengurup wang yang mengemukakan dokumen telah mematuhi sepenuhnya kehendak Seksyen 11(1), 25(1), 27(1) dan 28 Akta 577. Bagaimanapun, terdapat sebilangan pengurup wang yang tidak mematuhi kehendak ini. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 18
PRESTASI KETIDAKPATUHAN TERHADAP SEKSYEN
DI BAWAH AKTA 577 SEHINGGA BULAN MEI 2005

SEKSYEN	PERKARA	BILANGAN PENGURUP WANG	PERATUSAN %
11(1)	Kedudukan Lesen Perniagaan	165	21.0
25(1)	Papan Tanda Nama	195	24.8
27(1)	Papan Tanda Kadar Tukaran	164	20.8
28	Contoh Resit Perniagaan	224	28.5

Sumber: SPPW

Bilangan pengurup wang sehingga bulan Mei 2005 : 786

Bagi memastikan pematuhan terhadap Seksyen 11(1), 25(1) dan 27(1) Akta 577, pihak Audit telah membuat lawatan terhadap 104 buah premis perniagaan pengurupan wang di Kuala Lumpur (Wilayah Persekutuan); Kota Kinabalu (Sabah); Kuching (Sarawak); Langkawi (Kedah); dan Johor Bahru (Johor). Lawatan ini juga bertujuan untuk memastikan kewujudan premis perniagaan pengurupan wang di lokasi yang diluluskan oleh BNM dan menentukan jika wujudnya perniagaan pengurup wang haram atau tanpa lesen dengan BNM. Hasil lawatan mendapati pematuhan oleh pengurup wang kepada kriteria tersebut adalah baik iaitu melebihi 95%. Analisis terhadap kriteria lawatan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 21
HASIL LAWATAN TERHADAP PERNIAGAAN PENGURUPAN WANG



Pada keseluruhannya, usaha yang ditunjukkan oleh SPPW dengan mencari alternatif kepada ketiadaan kuasa melaksanakan *on-site supervision* adalah baik. Bagaimanapun, kaedah ini adalah kurang efektif berbanding jika lawatan fizikal dibuat. Pihak Audit mengesyorkan SPPW menjalankan lawatan dari semasa ke semasa terhadap pengurup wang bagi memastikan pematuhan oleh pengurup wang. BNM memaklumkan pengawasan telah dilaksanakan di Johor Bahru, Pulau Pinang, Kuching, Miri dan Kota Kinabalu pada tahun 2005. Pemantauan lanjut terhadap pengurup wang juga telah dijadualkan pada tahun 2006.

- ii. Prestasi penghantaran dokumen pada tahun 2004 bagi APW-P2 adalah pada kadar 8.8% dan 24% bagi APW-P3 24 % kecuali APW-P5 yang mencapai 92.1%. Sehingga bulan Jun 2005, prestasi penghantaran dokumen telah meningkat menjadi 22.4% bagi APW-P2 dan 33.6% bagi APW-P3. Selain itu, prestasi penghantaran APW-P5 telah menurun iaitu pada kadar 84.1%. Berikut adalah prestasi penghantaran dokumen berkala oleh pengurup wang kepada SPPW mengikut jenis dokumen seperti di jadual berikut:

JADUAL 19
PRESTASI PENGHANTARAN DOKUMEN YANG DIKEHENDAKI

JENIS DOKUMEN	TAHUN 2004			TAHUN 2005 (SEHINGGA BULAN JUN)		
	KEMUKAKAN DOKUMEN	BIL. PENGURUP WANG	%	KEMUKAKAN DOKUMEN	BIL. PENGURUP WANG	%
APW-P2	60	682	8.8	161	718	22.4
APW-P3	164	682	24.0	241	718	33.6
APW-P5	628	682	92.1	604	718	84.1

Sumber: SPPW

APW-P2 : Maklumat Pemegang Saham dan Pengarah

APW-P3 : Maklumat Pekerja

APW-P5 : Laporan Urus Niaga Bulanan

Pihak Audit mendapati prestasi penghantaran dokumen yang dikehendaki adalah tidak memuaskan berbanding bilangan pengurup wang yang ada kecuali bagi penghantaran laporan urus niaga bulanan. Selain itu, pihak Audit juga mendapati BNM tidak mengenakan denda kepada pengurup wang yang tidak mematuhi arahan penghantaran dokumen ini. Oleh itu, BNM perlu mengambil tindakan yang tegas bagi menangani kelemahan ini sama ada dengan menambah baik kaedah penghantaran dokumen seperti dengan membenarkan aplikasi jaring, mengadakan latihan kepada pengurup wang atau mengenakan denda seperti yang dibenarkan oleh Akta 577.

- iii. Mengikut rekod yang dikemukakan oleh Unit Penyiasatan Khas, mulai tahun 1998 sehingga bulan Ogos 2005 sebanyak 65 kes di bawah Akta 577 telah disiasat. Daripada 65 kes tersebut, sebanyak 18 kes atau 27.7% telah disabitkan kesalahan, 17 kes atau 26.2% dikompaun dan 16 kes atau 24.6% tiada tindakan lanjut. Status 14 kes lain adalah sama ada masih dalam siasatan, menunggu pertuduhan atau perbicaraan.

Analisis Audit terhadap kes siasatan di bawah Akta 577 menunjukkan tahun 2003 mencatatkan kes siasatan tertinggi dengan 14 kes atau 21.5% dan ini diikuti pada tahun 2002 sebanyak 12 kes atau 18.5%. Analisis juga menunjukkan negeri yang terlibat dengan penyiasatan kes tertinggi pula adalah Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur dengan 17 kes atau 26.2% dan ini diikuti oleh negeri Johor dengan 16 kes atau 24.6%. Negeri Kelantan dan Sarawak tidak mencatat sebarang kes sepanjang 8 tahun ini sejak Akta 577 diperkenalkan. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 20
KES SIASATAN DI BAWAH AKTA PENGURUPAN WANG 1998

TAHUN		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	JUMLAH
Negeri	P. Pinang		1				5		2	8
	Kedah			1			2			3
	Perak						1		1	2
	Selangor	3	1			2	6	1	1	14
	WP Kuala Lumpur	5	5		3	1		2	1	17
	N. Sembilan				1	1		1		3
	Pahang							1		1
	Johor			3	3	8		2		16
	Kelantan									0
	Sabah							1		1
	Sarawak									0
JUMLAH		8	7	4	7	12	14	8	5	65
Tindakan Undang-Undang	Dalam Siasatan								5	5
	Menunggu Pertuduhan					3		3		6
	Menunggu Perbicaraan				1	1	1			3
	Kompaun	8			3	4	2			17
	Sabit Kesalahan		6	4	2	1	5			18
	Tiada Tindakan Lanjut		1		1	3	6	5		16
Akta 577*	Sek. 4(1)		6	4	2	7	12	4	3	38
	Sek. 11(a)				1					1
	Sek. 18(f)				1					1
	Sek. 20					1	2			3
	Sek. 24(1)	8	1	1		4	7	2		23
	Sek. 29				5	4		4	2	15
	Sek. 30				4	4		4	2	14
	Sek. 35(b)					1				1

Sumber: UPK

*Sesuatu kes yang disiasat tidak tertakluk kepada satu peruntukan Akta Pengurupan Wang 1998 sahaja.

Petunjuk Kesalahan Mengikut Akta 577:

Seksyen 4(1)	: Menjalankan perniagaan pengurupan wang tanpa lesen
Seksyen 11(a)	: Lesen tidak dipamerkan di tempat utama perniagaan
Seksyen 18(f)	: Membuat pertukaran terhadap butiran pemegang lesen tanpa kelulusan bertulis BNM
Seksyen 20	: Membuka atau menempatkan semula premis perniagaan tanpa kelulusan bertulis BNM
Seksyen 24(1)	: Menggunakan perkataan "Pengurup Wang", "Tukaran Mata Wang", "Tukaran Wang", "Peniaga Mata Wang Asing", "Tukaran Mata Wang Asing" atau "Bureau De Change" tanpa kelulusan bertulis BNM
Seksyen 29	: Memegang mata wang asing di premis perniagaan melebihi persamaan RM250,000
Seksyen 30	: Mengirim atau memindahkan dana ke luar Malaysia
Seksyen 35(b)	: Mengemukakan maklumat palsu

Semakan Audit selanjutnya mendapati sebanyak 38 siasatan melibatkan Seksyen 4(1) Akta 577 adalah berkaitan dengan menjalankan perniagaan pengurupan wang tanpa lesen yang menjadi fokus utama penyiasatan. Ini diikuti oleh 23 siasatan di bawah Seksyen 24(1) berkaitan penggunaan perkataan seperti "Pengurup Wang", "Tukaran Mata Wang" dan "Bureau de Change", sebanyak 15 siasatan mengikut Seksyen 29 mengenai pegangan mata wang asing melebihi sejumlah persamaan RM250,000 dan 14 siasatan mengikut Seksyen 30 mengenai pengiriman atau pemindahan dana keluar Malaysia sama ada bagi pihak dirinya atau bagi pihak ketiga. Sehubungan itu, butiran mengenai amaun yang dirampas semasa menggeledah, kompaun dan hukuman oleh mahkamah adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 21
AMAUN RAMPASAN DAN KOMPAUN**

TAHUN	RAMPASAN		KOMPAUN**	
	BIL. KES	AMAUN (RM)	BIL. KES	AMAUN (RM)
2003	9	549,924	1	30,000
2004	7	245,840	2	45,000
2005*	5	828,827	-	-
JUMLAH	21	1,624,591	3	75,000

Sumber: SPPW

*Sehingga 3 Ogos 2005. **Berdasarkan tarikh pembayaran kompaun dibuat.

**JADUAL 22
HUKUMAN OLEH MAHKAMAH**

TAHUN	PERUNTUKAN AKTA 577	BIL. KES MENGIKUT JENIS HUKUMAN**			AMAUN DENDA (RM)
		DENDA	PENALTI INGKAR	PENJARA	
2003	Seksyen 4(1)	2	1	-	50,000
	Seksyen 24(1)	2	1	-	11,000
2004	Seksyen 4(1)	3	3	-	110,000
	Seksyen 24(1)	1	1	-	40,000
2005*	Seksyen 4(1)	1	1	-	10,000
	Seksyen 24(1)	-	-	-	-
JUMLAH		9	7	-	221,000

Sumber: UPK

*Setakat 15 Ogos 2005. **Berdasarkan tarikh sabitan.

Pihak Audit mendapati BNM telah mengambil langkah yang aktif untuk menangani perniagaan pengurusan wang secara haram di Malaysia daripada terus berleluasa dengan tindakan yang tegas terhadap pesalah. Bagaimanapun, BNM hendaklah mengambil tindakan bagi mempercepatkan perbicaraan 3 kes yang disiasat pada tahun 2001 hingga 2003 dan penghakiman bagi 3 kes tahun 2001 dan 3 kes tahun 2004. BNM memaklumkan kes yang belum selesai kini di peringkat mahkamah. BNM telah mengemukakan isu tersebut kepada Jabatan Peguam Negara dan mereka telah bersetuju untuk mempercepatkan kes mahkamah tersebut.

7.4.2.2 Prosedur Kerja

a. Pelesenan

i. Permohonan, Penilaian Dan Kelulusan Lesen

Bagi tahun 2003 hingga bulan Jun 2005, SPPW telah menerima sebanyak 216 permohonan yang mana sebanyak 151 diluluskan, 32 ditolak, 12 sedang diproses dan 21 dimajukan untuk kelulusan pegawai pelesenan. Bagi memastikan permohonan, penilaian dan kelulusan lesen adalah mengikuti kriteria kelayakan yang ditetapkan, pihak Audit telah menyemak 107 fail pemohon yang telah diluluskan lesen termasuk 15 pemohon yang pernah ditolak permohonannya. Butiran fail pemohon yang disemak adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 23
FAIL PEMOHON YANG DISEMAK**

JENIS PERMOHONAN	TAHUN			JUMLAH
	2003	2004	2005	
Baru	32	28	7	67
Cawangan Baru	7	3	3	13
Pembaharuan	Tiada	8	19	27
JUMLAH	39	39	29	107

Hasil semakan terhadap 107 fail pemohon tersebut mendapati perkara berikut:

- Pengurup wang yang diberi lesen baru, pembaharuan dan diluluskan pembukaan cawangan baru telah memenuhi kriteria kelayakan yang ditetapkan oleh BNM;
- Kelulusan lesen baru, pembaharuan dan membuka cawangan baru telah diberikan oleh pegawai pelesenan yang diberi kuasa untuk meluluskan;
- Prosedur pemprosesan permohonan lesen baru pengurusan wang, pemprosesan pembukaan cawangan baru dan pemprosesan pembaharuan lesen pengurusan wang telah

diikuti dengan memuaskan. Bagaimanapun, daripada 27 fail pengurup wang yang memohon memperbaharui lesen, pihak Audit mendapati sebanyak 19 permohonan telah tamat tempoh lesennya sebelum kelulusan pembaharuan diberikan. Ini menyebabkan sebanyak 19 pengurup wang yang terlibat ini telah beroperasi secara haram bagi tempoh tersebut dengan purata tempoh selama 38.5 hari. Selain daripada surat peringatan, pihak Audit mendapati tiada surcaj atau denda dikenakan kepada pengurup wang sebagaimana yang ditetapkan oleh Seksyen 49 Akta 577; dan

- Permohonan yang ditolak adalah disebabkan kriteria kelayakan tidak dipenuhi. Antara kriteria tersebut adalah modal yang terjejas dengan kerugian, jumlah transaksi yang dilaporkan oleh peniaga sedia ada adalah rendah, pemegang saham pernah dikompakan atas pelanggaran undang-undang dan prospek lokasi yang dicadangkan tidak sesuai.

Pihak Audit mendapati SPPW telah mengeluarkan lesen perniagaan pengurupan wang yang menepati kriteria kelayakan. Bagaimanapun, BNM perlu mengambil tindakan tegas terhadap pengurup wang yang lewat mengemukakan permohonan pembaharuan lesen. Sehubungan itu, BNM memaklumkan tindakan sedang diambil untuk menyediakan rangka kerja penyeliaan bagi aktiviti pengurupan wang termasuk surcaj, penalti dan pembatalan lesen bagi pengurup wang yang gagal memperbaharui lesen tepat pada masanya.

ii. Tempoh Lesen Diluluskan

BNM tidak menetapkan tempoh untuk meluluskan permohonan yang diterima. Setiap permohonan yang diterima akan diproses dan diluluskan secara *batch processing* oleh pegawai pelesenan yang diberi kuasa atas syor Pengarah Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing. Berdasarkan 107 fail pemohon yang disemak, pihak Audit mendapati tempoh yang diambil untuk meluluskan permohonan adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 24
TEMPOH KELULUSAN LESEN**

TAHUN	BILANGAN PERMOHONAN	TEMPOH PURATA KELULUSAN
		(HARI)
2003	39	114.5
2004	39	90.7
2005	29	50.2

Secara relatifnya, tempoh meluluskan setiap permohonan bertambah baik. Bagaimanapun, proses ini masih boleh diperbaiki dengan

membenarkan permohonan dan kelulusan lesen secara *on-line* bagi meningkatkan kecekapan perkhidmatan.

iii. **Kutipan Fi**

Akta 577 menetapkan jenis fi yang boleh dikutip oleh BNM bagi pihak Kerajaan Persekutuan. Kutipan fi yang ditetapkan adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 25
KUTIPAN FI**

JENIS FI	KETERANGAN	AKTA 577	KADAR (RM)
Fi Lesen	Lesen baru dan lesen yang diperbaharui setelah genap tempoh 5 tahun beroperasi	Seksyen 8(1)	500
Fi Pembukaan Pejabat Baru	Pembukaan pejabat, premis atau cawangan perniagaan baru	Seksyen 22 (1) (a)	500
Fi Tahunan	Fi dikenakan setiap tahun untuk premis utama perniagaan dan setiap pejabat cawangan yang dimiliki pengurup wang berlesen	Seksyen 22 (1) (b)	500

Kutipan fi dibahagikan kepada 2 kategori utama iaitu fi lesen dan fi tahunan. Fi lesen merangkumi fi di bawah Seksyen 8(1) dan Seksyen 22(1)(a) manakala fi tahunan pula merujuk kepada Seksyen 22(1)(b) Akta 577. Jumlah kutipan fi lesen dan fi tahunan bagi tahun 2003 hingga bulan Jun 2005 mengikut rekod SPPW adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 26
KUTIPAN FI LESEN DAN FI TAHUNAN BAGI
TAHUN 2003 HINGGA BULAN JUN 2005**

JENIS FI	TAHUN		
	2003 (RM)	2004 (RM)	2005 (SEHINGGA BULAN JUN) (RM)
Fi Lesen	53,000	112,000	65,000
Fi Tahunan	327,000	396,000	191,000
JUMLAH	380,000	508,000	256,000

Bagi memastikan pembayaran fi lesen dan fi tahunan diterima dengan selamat, SPPW hanya membenarkan pembayaran dibuat melalui cek atau draf bank atas nama Bank Negara malaysia. Semakan Audit terhadap 107 fail pemohon berkenaan pembayaran fi lesen dan fi tahunan oleh pengurup wang mendapati fi tersebut telah dikenakan mengikut kadar dan kaedah pembayaran yang ditetapkan. Fi yang dikutip telah direkod dan dideposit ke akaun Akauntan Negara di Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang. Maklumat pembayaran fi dalam sistem juga dikemas kini apabila bayaran ke akaun Akauntan Negara dibuat dan laporan bulanan fi yang dikutip juga disediakan. Selain itu, kawalan dalaman yang diwujudkan bagi kutipan fi lesen dan fi tahunan adalah mencukupi dan berfungsi.

b. Pengawalseliaan

i. Penyiasatan Aduan Dan Kes Siasatan

Mengikut rekod BNM, sebanyak 16 aduan telah diterima bagi tahun 2003 hingga bulan Jun 2005. Butiran tindakan lanjut terhadap semua aduan tersebut adalah seperti berikut:

JADUAL 27
TINDAKAN TERHADAP ADUAN YANG DITERIMA
SEHINGGA BULAN JUN 2005

TAHUN	BILANGAN ADUAN DITERIMA	JENIS TINDAKAN AWAL	
		PENGAWASAN	PENGGELEDAHAN
2003	9	5	3
2004	4	1	3
Jun 2005	3	2	Tiada
JUMLAH	16	8	6

Berdasarkan jadual di atas, UPK telah menjalankan pengawasan terhadap 8 aduan yang diterima dan penggeledahan terhadap 6 aduan yang lainnya. Baki 2 aduan telah diserahkan semula kepada JPPA dan SPPW untuk maklumat lanjut.

Lanjutan daripada aduan dan tindakan awal tersebut, pihak Audit telah menyemak 13 kes yang telah disiasat dan mendapati perkara berikut:

- Penyiasatan hanya dijalankan oleh pegawai penyiasat yang dibenarkan;
- Penggeledahan yang dijalankan terhadap premis perniagaan pengurusan wang adalah setelah waran geledah diperolehi daripada Majistret tempatan di mana kes itu disiasat;
- Senarai pencarian atau *search list* ada disediakan bagi barangan atau artikel yang disita;
- Penghuni premis hadir semasa penggeledahan dijalankan; dan
- Pelepasan harta atau dokumen yang disita direkod dengan baik.

Pada pandangan Audit, penyiasatan telah dijalankan dengan baik dan teratur mengikut prosedur yang ditetapkan dan kuasa yang diberikan di bawah Akta 577.

ii. Tindakan Undang-undang

Seksyen 54 (1) memberi kuasa kepada Gabenor atau Timbalan Gabenor mengkompaun sesuatu kesalahan di bawah Akta 577. Mengikut Manual Kualiti, kompaun dikenakan sebagai alternatif terhadap pendakwaan kepada tertuduh dengan menawarkan sejumlah wang untuk dibayar dalam tempoh yang ditetapkan oleh

BNM. Denda sama ada dalam bentuk wang ringgit atau penjara adalah di bawah kuasa mahkamah yang membicarakan kes tertuduh. Akta 577 menggariskan jumlah denda yang boleh dikenakan kepada tertuduh jika didapati bersalah.

Daripada 27 kes bagi tahun 2003 hingga 2005, semakan telah dibuat terhadap 13 kes yang terdiri daripada 2 kes dikenakan kompaun, 5 kes disabitkan kesalahan dan 6 kes tiada tindakan lanjut. Hasil semakan mendapati perkara berikut:

- Kompaun yang dikenakan adalah mengikut prosedur yang ditetapkan. Seksyen 20(3), Akta 577 memperuntukkan denda boleh dikenakan tidak melebihi sejumlah RM100,000 bagi setiap kesalahan. Tertuduh telah bersetuju dengan tawaran kompaun yang dikemukakan iaitu sejumlah RM45,000 dan bayaran kepada Akauntan Negara telah dibuat dalam tempoh yang ditetapkan. Jabatan Kewangan juga telah mengeluarkan resit rasmi bagi terimaan tersebut. Purata masa yang diambil dari tarikh penggeledahan sehingga notis tawaran kompaun adalah selama 295 hari.
- Bagi 5 kes yang disabitkan kesalahan, denda yang dikenakan adalah dalam lingkungan amaun yang dibenarkan di bawah Akta 577 seperti di jadual berikut:

**JADUAL 28
DENDA SABIT KESALAHAN**

AKTA 577	BIL. KES	DENDA (RM)	DENDA DIBENARKAN
Seksyen 4(1) & 24(1)	1	10,000	Tidak melebihi RM100,000 bagi setiap Seksyen
Seksyen 4(1)	4	65,000	
JUMLAH	5	75,000	

Semakan Audit mendapati bayaran telah dibuat kepada Akauntan Negara dan resit rasmi dikeluarkan oleh Jabatan Kewangan bagi terimaan tersebut. Purata masa yang diambil dari tarikh penggeledahan sehingga kes dicaj di mahkamah adalah selama 218 hari.

- Bagi 6 kes yang tiada tindakan lanjut, ia adalah setelah tindakan pengawasan dan penggeledahan yang dilaksanakan tidak menemui bukti yang menunjukkan perniagaan pengurupan wang melanggar Akta 577.
- Koordinasi yang wujud antara pegawai penyiasat di UPK, Unit Pendakwaan dan Litigasi dan Polis DiRaja Malaysia adalah baik, cekap dan berkesan dalam menyelesaikan kes yang disiasat.

iii. Pembatalan Lesen Dan Rayuan

Bagi tahun 2003 hingga bulan Jun 2005, sebanyak 55 lesen telah dibatalkan. Daripada jumlah tersebut, semakan terhadap 15 fail telah dibuat dan pihak Audit mendapati:

- Kriteria pembatalan di bawah Seksyen 12(1) Akta 577 telah dipatuhi;
- Pembatalan dan rayuan lesen telah dibuat mengikut Seksyen 12(2) hingga (7), 13 dan 14 Akta 577. Tarikh kuat kuasa pembatalan adalah setelah pengesahan daripada Menteri Kewangan diterima;
- Lesen yang dibatalkan telah dikemukakan kepada BNM seperti yang dikehendaki;
- Cadangan penyerahan balik lesen oleh pengurup wang untuk tidak meneruskan perniagaan pengurupan wang telah dibuat secara bertulis selaras dengan kehendak Seksyen 16 Akta 577. Cadangan itu turut menyatakan sebab penyerahan balik dan tarikh penyerahan balik itu mula berkuat kuasa; dan
- Cadangan pembatalan lesen juga dibuat oleh pengurup wang bagi kes yang melibatkan pemindahan perniagaan pengurupan wang kepada syarikat daripada pemilikan tunggal atau perkongsian semasa dilesenkan di bawah Seksyen 4 Akta Kawalan Pertukaran Wang 1953 selaras dengan kehendak Seksyen 60(a) Akta 577. Seksyen 60(a) Akta 577 menghendaki dalam tempoh 5 tahun dari tarikh yang ditetapkan oleh BNM, pemilikan tunggal atau perkongsian, hendaklah memindahkan harta dan liabiliti perniagaannya kepada suatu syarikat yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965.

7.4.2.3 Penyelenggaraan Rekod

Semakan terhadap rekod yang diselenggara berkaitan dengan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurupan wang mendapati perkara berikut:

a. Pengurusan Fail Individu Pengurup Wang Dan Dokumen Lain

Pemeriksaan fail individu pengurup wang mendapati:

- Fail permohonan baru yang sedang diproses, diselenggara dengan baik mengikut nama pemohon;
- Setiap fail diberi nombor siri dengan butiran yang jelas mengenai nama pengurup wang, negeri dan nombor rujukan;
- Setiap rak penyimpanan fail mempunyai petunjuk mengenai siri nombor rujukan;

- Fail disimpan mengikut susunan turutan nombor siri; dan
- Fail individu pengurup wang yang lesennya telah dibatalkan, dicop batal.

Semakan terhadap dokumen lain seperti daftar mel, daftar pengeluaran lesen, buku lesen, daftar cek diterima, laporan bulanan kutipan fi lesen dan fi tahunan serta fail aduan menunjukkan ia diselenggara dengan teratur. Mengikut Seksyen 19, Akta 577 BNM dikehendaki menyiarkan dalam warta senarai pemegang lesen tidak lewat daripada 30 April setiap tahun dan pindaan kepada senarai hendaklah disiarkan dari semasa ke semasa apabila ia dibuat. Semakan mendapati bagi tahun 2003 hingga 2005, BNM telah menyiarkan dalam warta senarai pemegang lesen dan alamat pejabat tidak lewat dari 30 April tahun berkenaan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati pindaan kepada senarai tersebut tidak disiarkan dalam warta dari semasa ke semasa apabila berlaku perubahan dalam senarai pemegang lesen kerana BNM memaklumkan apabila terdapat pindaan kepada senarai pemegang lesen yang timbul berikutan pembatalan, penyerahan balik lesen atau pengeluaran lesen baru, BNM akan menyiarkan dalam warta perubahan tersebut melalui pindaan senarai pemegang lesen lebih dari sekali dalam setahun.

b. Rekod Dalam *Microsoft Access*

Semakan terhadap maklumat pengurup wang yang memohon lesen dan membayar fi lesen dan fi tahunan mendapati ia telah dikemas kini dalam sistem yang diguna pakai di SPPW. **Bagaimanapun, maklumat tarikh permohonan diterima tidak dikemas kini dalam sistem. Ini menyebabkan analisis tempoh kelulusan mengambil masa dan kurang cekap. Sehubungan itu, BNM akan menambah baik pangkalan data untuk mengemas kini tarikh permohonan dihantar dan diluluskan.**

Di samping itu, pihak Audit mendapati sistem tersebut hanya menyimpan maklumat statistik terkini seperti bilangan pengurup wang yang kemas kini. Bagaimanapun, untuk mendapatkan maklumat statistik pada tahun sebelumnya, pelarasan dan penyesuaian secara manual perlu dibuat dan ini menjadikannya tidak efisien. Oleh itu, adalah disyorkan supaya sistem dapat ditingkatkan untuk menyimpan maklumat *historical* bagi tujuan statistik.

c. Pengurusan Fail Individu Penyiasatan Dan Rekod

Pemeriksaan terhadap fail individu penyiasatan mendapati:

- Setiap fail diberi nombor siri dengan butiran yang jelas mengenai nama pengurup wang, negeri dan nombor rujukan pada fail tersebut; dan
- Setiap rak penyimpanan fail mempunyai petunjuk mengenai siri nombor rujukan yang disimpan.

Semakan terhadap rekod berkaitan penyiasatan yang disediakan oleh UPK mendapati ia adalah teratur, kemas kini dan sistematik dengan rujuk silang yang jelas.

7.4.2.4 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Sehingga bulan Jun 2005, perjawatan yang diluluskan sebanyak 11 di SPPW dan 29 di Unit Penyiasatan Khas telah diisi sepenuhnya.

b. Latihan

Pada tahun 2003, sebanyak 17 latihan telah dihadiri oleh pegawai SPPW. Jumlah ini telah meningkat menjadi 23 pada tahun 2004 dan sehingga bulan Jun 2005, sebanyak 20 latihan telah dihadiri. Bagaimanapun, semua latihan yang dihadiri pada tahun 2005 berbeza dari senarai yang dirancang tetapi masih berkaitan dengan fungsi dan tugas pegawai SPPW. Bagi tahun 2003 hingga bulan Jun 2005, pihak Audit mendapati semua pegawai SPPW telah menghadiri sekurang-kurangnya 3 latihan. Antara latihan yang dihadiri adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 29
LATIHAN YANG DIHADIRI OLEH PEGAWAI SPPW
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	LATIHAN
2003	<i>International Conference On Money Laundering</i>
	<i>Seminar On Corporate Failures Cause By Fraudulent Practices</i>
	<i>22nd Central Banking Course</i>
	<i>Islamic Capital Market Operation & Development</i>
	<i>Fundamentals Of Capital Market Instruments</i>
	<i>Basic Understanding Of Financial Statements</i>
	<i>Basic Understanding Of Financial Capital Market</i>
	<i>Drug Enforcement Administration</i>
	Kursus Perisikan Kewangan
2004	<i>International Conference on HAWALA</i>
	<i>Overview Of Exchange Control Act 1953</i>
	<i>Investigation Course Module 4</i>
	<i>Cheque Legal & Practice Issue</i>
	<i>US Currency Counterfeit Training</i>
	<i>Superior Techniques For Productive Supervision</i>
	<i>Overview Of Islamic Banking Operations Products</i>
	<i>Emotional Intelligence</i>
	<i>Overview Of Anti-Money Laundering Act</i>
	<i>CRM Module 1: Identifying & Addressing Customer</i>
2005	<i>Seminar On 10-Year Master Plan For Islamic Financial Services Industry</i>
	<i>Strategic Negotiation Programme</i>
	<i>The Second APEC Policy Dialogue On The Role Of The Private Sector In Shifting From Informal To Formal Remittance Systems</i>

Di UPK, sebanyak 13 latihan telah dihadiri oleh pegawainya pada tahun 2003. Jumlah ini telah meningkat menjadi 16 pada tahun 2004 dan 21 setakat bulan Jun 2005. Pihak Audit mendapati 88% latihan yang dihadiri tidak seperti yang dirancang. Bagaimanapun, latihan gantian telah diadakan dan ia berkaitan dengan tugas pegawai berkenaan. Antara latihan yang dihadiri oleh pegawai UPK adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 30
LATIHAN YANG DIHADIRI OLEH PEGAWAI UPK
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	LATIHAN
2003	<i>Fraud Awareness – Cheque Risks and Money Laundering</i>
	<i>Insurance Supervision Programme 2003</i>
	<i>Understanding Financial Crime</i>
	Kursus Perisikan Kewangan BNM No. 1
	<i>Banking Supervision Departments Learning Programme</i>
	<i>Seminar On Corporate Failures Caused By Fraudulent Practices</i>
	<i>Drug Enforcement/Money Laundering/Asset Forfeiture Seminar</i>
	<i>Briefing On Asset Forfeiture, Asset Management and Asset Disposal</i>
	<i>Investigating Cyber Crime</i>
	<i>Internet Trading and Fraud Detection</i>
	<i>Basic Analysis and Suspicious Transaction Reporting Workshop</i>
2004	<i>Detecting, Investigating and Preventing Fraud</i>
	<i>Module 4: Investigation Course</i>
	<i>Financial Underpinnings Of Terrorism In South East Asia</i>
	<i>Understanding Financial Statements</i>
	<i>Talk On Computer Forensic</i>
	<i>ACL Asia Pacific User Conference</i>
	<i>Finding Order In Chaos: Managing The Fixed Content Explosion Seminar</i>
2005	<i>Financial Investigation Training – ASEM Anti-Money Laundering Project</i>
	<i>Terrorism Financing and Money Laundering</i>
	<i>Encase Course</i>
	<i>The Latest Techniques In Document Examination</i>
	<i>Advance Net Worth Analysis</i>
	<i>Broad Overview Of Malaysia's Central Banking, Banking and Financial Legislations (CBA, BAFIA, IBA and DFIA)</i>

Berdasarkan senarai latihan yang dihadiri pegawai UPK, pihak Audit mendapati dari tahun 2003 hingga bulan Mei 2005, setiap pegawai termasuk pegawai baru telah menghadiri antara 1 hingga 10 latihan.

7.4.2.5 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

Semua perbelanjaan SPPW dikawal secara berpusat oleh Seksyen Pentadbiran, Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing (JPPA). Seksyen Pentadbiran, JPPA tidak menyediakan ringkasan prestasi perbelanjaan mengikut Seksyen. Prestasi perbelanjaan adalah disediakan mengikut kod butiran perbelanjaan. Sebarang tuntutan perbelanjaan oleh SPPW dikemukakan kepada Seksyen Pentadbiran, JPPA. Prestasi perbelanjaan JPPA pada keseluruhannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 31
PRESTASI PERBELANJAAN DI JPPA

TAHUN	BAJET DILULUSKAN (RM)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM)	PERATUS PERBELANJAAN (%)
2003	613,460	319,578	52.1
2004	532,130	284,543	53.5
2005*	612,780	406,731	66.4
JUMLAH	1,758,370	1,010,852	57.5

*Setakat 6 September 2005

Daripada sejumlah RM1.84 juta yang dipohon oleh UPK, sejumlah RM1.68 juta atau 91.3% telah diluluskan bagi menjalankan operasi UPK sepanjang tahun 2003 hingga 2005. Butiran mengenai bajet asal diluluskan, tambahan atau viremen, bajet setelah semakan pertengahan tahun dan perbelanjaan sebenar adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 32
PRESTASI PERBELANJAAN DI UPK

TAHUN	BAJET ASAL DILULUSKAN (RM) A	TAMBAHAN / VIREMEN (RM) B	BAJET SETELAH SEMAKAN (RM) C = A + B	PERBELANJAAN SEBENAR (RM) D	PERATUS PERBELANJAAN (%) E = D/C
2003	306,180	28,000	334,180	305,243	91.3
2004	380,530	306,000	686,530	439,174	64.0
2005*	989,150	1,250	990,400	380,865	38.5
JUMLAH	1,675,860	335,250	2,011,110	1,125,282	56.0

*Setakat 30 Jun 2005

Berdasarkan jadual di atas, UPK hanya membelanjakan sejumlah RM1.13 juta atau 56% daripada sejumlah RM1.68 juta yang diluluskan. Perbelanjaan tertinggi adalah pada tahun 2003 pada kadar 91.3% dan menurun menjadi 64% pada tahun 2004. Sehingga 30 Jun 2005, UPK telah membelanjakan sebanyak 38.5% daripada bajet yang diluluskan.

Tambahan tertinggi dipohon pada tahun 2004 iaitu sejumlah RM306,000. Daripada amaun tersebut, sejumlah RM200,000 atau 65.4% adalah untuk Projek *Investigation Documents and Exhibit Management Systems (IDEMS)* yang direka khas untuk mengurus pergerakan dan mengenal pasti barangan atau dokumen rampasan dalam bilik *exhibits* dan bilik fail. Sehingga akhir tahun 2004 amaun tambahan berjumlah RM306,000 belum dibelanjakan. Pada tahun 2005, sejumlah RM211,020 atau 21.3% daripada RM989,150 telah dipohon dan diluluskan bagi projek *IDEMS*. Ini menjadikan bajet keseluruhan bagi melaksanakan projek ini adalah sejumlah RM411,020. Peningkatan amaun ini adalah setelah mengambil kira 5 keperluan baru iaitu:

- Fleksibiliti format laporan;
- Strategi memperoleh semula data sebagai *back-up*;
- Penggunaan penyelesaian *Radio Frequency Identification Data* untuk meningkatkan kecekapan kerja pengimbasan terhadap item yang banyak;
- Integrasi dengan sistem pengurusan dokumen; dan
- Integrasi dengan e-mel dan enjin portal BNM.

Pihak Audit mendapati kelulusan sewajarnya telah diperolehi bagi setiap permohonan baru, tambahan dan viremen.

Pada keseluruhannya, BNM telah menguruskan aktiviti pelesenan dengan baik. Bagaimanapun, BNM perlu mengambil tindakan tegas terhadap pengurup wang yang gagal memperbaharui lesen yang telah tamat tempoh.

Selain itu, maklumat *historical* perlu disimpan dalam pangkalan data *Microsoft Access* bagi tujuan statistik yang lebih komprehensif.

7.4.3 PEMANTAUAN

7.4.3.1 Peringkat Jabatan Pentadbiran Pertukaran Asing

Mesyuarat Ketua Seksyen di peringkat JPPA telah diadakan sebanyak 30 kali pada tahun 2003, sebanyak 27 kali pada tahun 2004 dan 15 kali sehingga bulan Jun 2005. Agenda mesyuarat merangkumi aspek bajet, manual prosedur dan deklarasi risiko tahunan serta profil risiko. Secara keseluruhannya, pemantauan mesyuarat di peringkat jabatan adalah berkesan. Tindakan susulan diambil dengan segera bagi perkara yang dibincangkan.

7.4.3.2 Peringkat Unit Penyiasatan Khas

Mesyuarat Pengurusan telah diadakan sebanyak 26 kali pada tahun 2003, sebanyak 19 kali pada tahun 2004 dan 9 kali setakat bulan Jun 2005. Antara agenda yang dibincangkan semasa mesyuarat termasuklah Prosedur Kerja dan Manual Prosedur Kualiti ISO 9001:2000, projek yang dijalankan dan aktiviti pengawasan serta pengeledahan. Secara keseluruhannya, pemantauan mesyuarat di peringkat jabatan adalah berkesan. Tindakan susulan diambil dengan segera bagi perkara yang dibincangkan.

Bagi laporan mingguan yang perlu dikemukakan kepada Pengarah mulai bulan April 2004, sebanyak 29 laporan telah disedia dan dikemukakan kepada Pengarah pada tahun 2004 dan 12 laporan setakat 30 Jun 2005. Kandungan laporan termasuklah bilangan aduan yang diterima, bilangan *Enquiry Papers* yang dibuka, bilangan pengawasan yang dijalankan dan perkara berkaitan perkembangan kes di Mahkamah.

Pada pandangan Audit, bagi memperkemaskan pemantauan aktiviti pengurusan wang BNM perlu mewujudkan mekanisme pemantauan di peringkat Jawatankuasa Pengurusan, Lembaga Pengarah dan Kementerian Kewangan. Sehubungan itu, BNM memaklumkan akan mengemukakan laporan suku tahunan kepada Jawatankuasa Pengurusan dan laporan tahunan kepada Lembaga Pengarah BNM mengenai aktiviti perniagaan pengurusan wang.

7.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, BNM telah merancang dan melaksanakan aktiviti pelesenan dan pengawalseliaan perniagaan pengurusan wang dengan baik. Bagaimanapun, beberapa kelemahan yang dibangkitkan perlu diatasi segera bagi meningkatkan

kecekapan perkhidmatan BNM. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan perkara berikut dipertimbangkan untuk mengatasi kelemahan yang dibangkitkan:

- a. Mewujudkan norma masa atau piagam pelanggan bagi proses kerja pemprosesan permohonan lesen oleh orang awam.
- b. Memanfaatkan portal BNM melalui penyediaan *Frequently Asked Questions* mengenai aktiviti perniagaan pengurusan wang dan senarai pemegang lesen yang sah.
- c. Mewujudkan sistem *online* bagi tujuan permohonan dan kelulusan lesen.
- d. Meningkatkan keupayaan pangkalan data *Microsoft Access* bagi tujuan pengeluaran laporan berkala dan statistik.
- e. Menyimpan dan melaporkan maklumat statistik pengurup wang dari semasa ke semasa.

BANK SIMPANAN NASIONAL

8. PENGURUSAN PINJAMAN SKIM MIKRO KREDIT

8.1 LATAR BELAKANG

8.1.1 Bank Simpanan Nasional (BSN) ditubuhkan di bawah Akta Bank Simpanan Nasional 1974 (Akta 146). Objektif utama penubuhan BSN adalah untuk memaju dan menggembleng simpanan khususnya penyimpan kecil serta menggalakkan tabiat jimat cermat dan menyimpan wang. Penubuhannya merupakan sebagai saluran bagi orang awam menyimpan wang, membuat pelaburan untuk memberi pulangan dividen kepada pendeposit dan menyediakan kemudahan pinjaman kepada pelanggan.

8.1.2 Pada bulan Mei 2003, Kerajaan telah memberi mandat kepada BSN melalui Kementerian Kewangan untuk menguruskan skim pinjaman kepada usahawan kecil khusus bagi membiayai projek bukan pertanian yang dikenali sebagai Skim Mikro Kredit. Objektif utama skim ini adalah untuk membantu perusahaan kecil dan sederhana, mengembangkan perniagaan dan menjadi pemangkin kepada pertumbuhan ekonomi negara.

8.1.3 Skim ini dilancarkan pada bulan Jun 2003 dengan dana berjumlah RM300 juta dan ditambahkan menjadi RM800 juta pada bulan September 2003. Sehingga tahun 2005, sejumlah RM723.01 juta telah dikeluarkan kepada 82,998 peminjam yang layak.

8.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit telah dirancang dan dilaksanakan dengan cekap dan teratur selaras dengan objektif yang ditetapkan.

8.3. SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit. Semakan Audit telah dilakukan terhadap rekod dan dokumen berkaitan bagi bulan Jun 2003 hingga Disember 2005. Pengauditan telah dilaksanakan di Ibu Pejabat BSN, Kuala Lumpur dan lawatan ke 4 cawangan negeri iaitu Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Sabah, Negeri Sembilan dan Selangor. Pemilihan cawangan adalah mewakili Zon Tengah, Zon Selatan dan Malaysia Timur. Di samping itu, temu bual dan perbincangan telah diadakan dengan pegawai yang berkenaan.

8.4. PENEMUAN AUDIT

8.4.1 PERANCANGAN

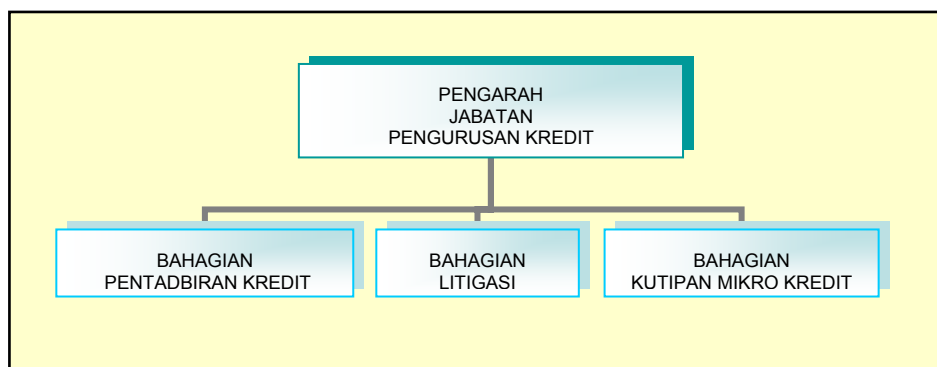
Bagi membolehkan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit dilaksanakan dengan berkesan, perancangan yang teratur berhubung struktur organisasi, perundangan dan peraturan, perancangan strategik, pengurusan skim, keperluan kewangan, guna tenaga dan latihan serta pemantauan yang mencukupi adalah diperlukan. Semakan terhadap perancangan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit mendapati perkara berikut:

8.4.1.1 Struktur Organisasi

a. Peringkat Ibu Pejabat

Di peringkat Ibu Pejabat, Skim Mikro Kredit diletak di bawah Jabatan Pengurusan Kredit yang juga mengendalikan skim pinjaman lain. Jabatan Pengurusan Kredit diterajui oleh Pengarah yang mempunyai 3 bahagian di bawah pengawasannya. Setiap bahagian tersebut diterajui oleh Pengurus yang melapor kepada Pengarah seperti di carta berikut:

CARTA 22
CARTA ORGANISASI JABATAN PENGURUSAN KREDIT



- i. Pada peringkat awal pelancaran Skim Mikro Kredit pada bulan Jun 2003, BSN telah mewujudkan Unit Mikro Kredit di bawah kawalan Bahagian Pentadbiran Kredit. Unit Mikro Kredit ini diterajui oleh Ketua Unit yang dibahagikan kepada 4 unit kecil yang menjalankan fungsi seperti berikut:

- Unit Penerimaan dan Proses

Bertanggungjawab untuk menerima dan memproses permohonan, khidmat pelanggan, membuka fail dan menyelaras penghantaran fail ke cawangan.

- Unit *Data Entry* dan Semakan Kredit

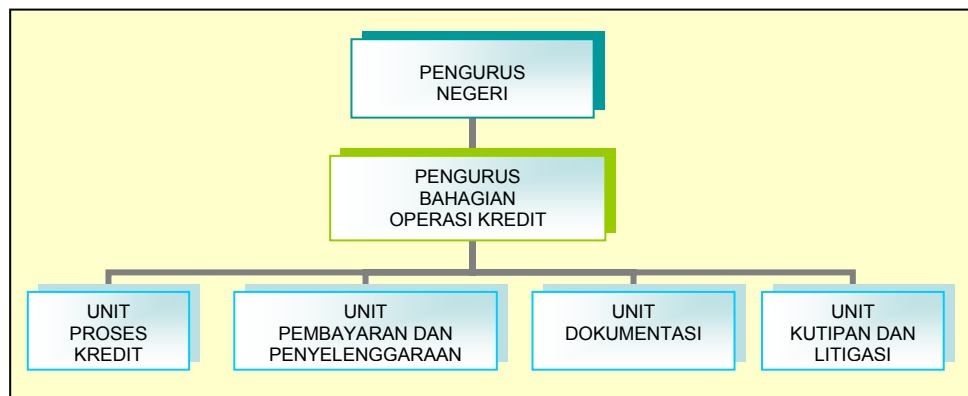
Bertanggungjawab untuk menginput data, semakan status kredit dan khidmat pelanggan.

- Unit Penilaian dan Semakan Aduan
Bertanggungjawab untuk menilai pinjaman bagi tujuan kelulusan dan semakan aduan.
 - Unit Mentor dan Penyelenggaraan
Bertanggungjawab untuk mengawal kod mentor, membayar sagu hati mentor dan menyediakan laporan persatuan.
- ii. Bahagian Litigasi dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan tindakan undang-undang terhadap peminjam yang gagal membayar balik pinjaman. Aktiviti kutipan pinjaman dan tindakan undang-undang terhadap peminjam Skim Mikro Kredit bagi cawangan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Selangor dan Negeri Sembilan berpusat di Ibu Pejabat. Manakala aktiviti kutipan pinjaman dan tindakan undang-undang terhadap peminjam Skim Mikro Kredit bagi cawangan negeri lain akan dijalankan oleh cawangan negeri masing-masing.
- iii. Jawatankuasa Pengurusan BSN telah memutuskan untuk menubuhkan Bahagian Kutipan Mikro Kredit berkuatkuasa pada bulan Mei 2005. Secara umumnya fungsi Bahagian ini adalah seperti berikut:
- Memantau prestasi kutipan hutang mikro kredit;
 - Mengadakan pertemuan dengan Ahli Jawatankuasa Persatuan sama ada di peringkat negeri atau daerah dan meminta kerjasama mentor memainkan peranan membantu BSN menjejaki peminjam agar membayar hutang; dan
 - Mengawal selia dan mengkoordinasi tugas pungutan hutang bagi mencapai sasaran kutipan.

b. Peringkat Cawangan Negeri

Di peringkat cawangan negeri, Skim Mikro Kredit diletak di Bahagian Operasi Kredit yang juga mengendalikan skim pinjaman lain. Bahagian Operasi Kredit ini diterajui oleh Pengurus Operasi Kredit yang melapor kepada Pengurus Negeri dan mempunyai 4 unit di bawah pengawasannya seperti di carta berikut:

CARTA 23
CARTA ORGANISASI BAHAGIAN OPERASI KREDIT



c. Peringkat Jawatankuasa Pinjaman

Jawatankuasa Pinjaman ditubuhkan oleh Lembaga Pengarah BSN di peringkat Ibu Pejabat. Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Timbalan Pengurus Besar II dan dianggotai oleh Pengarah Jabatan Pengurusan Kredit, Pengarah Jabatan Kewangan, Pengurus Bahagian Pentadbiran Kredit dan wakil daripada Jabatan Perbankan Cawangan. Secara umum bidang kuasa jawatankuasa tersebut adalah seperti berikut:

- Meluluskan polisi, garis panduan dan prosedur berkenaan pinjaman serta menentukan bidang kuasa bagi setiap bahagian atau jawatan yang terlibat.
- Menimbang dan meluluskan permohonan bagi skim pinjaman bank.
- Menimbang dan meluluskan permohonan atau rayuan peminjam sedia ada untuk mengurangkan kadar faedah.
- Menimbang dan meluluskan cadangan untuk mengemas kini terma dan syarat pinjaman sedia ada, selaras dengan perkembangan ekonomi dan pasaran.

8.4.1.2 Perundangan

a. Akta BSN (Akta 146)

BSN menguruskan pinjaman Skim Mikro Kredit mengikut peruntukan di bawah Seksyen 5(b), Akta 146 yang membenarkan BSN memberi pinjaman, pendahuluan atau memberi jaminan untuk faedah kepada pendeposit dan pelanggannya bagi maksud perumahan dan maksud lain sebagaimana yang diluluskan oleh Menteri.

b. Akta Institusi Kewangan Pembangunan 2002

Mengikut Akta Institusi Kewangan Pembangunan 2002, institusi kewangan pembangunan perlu mendapat kebenaran daripada Bank Negara Malaysia bagi memperkenalkan produk dan perkhidmatan baru. BSN telah

mendapat kebenaran daripada Bank Negara Malaysia pada bulan Jun 2003 untuk memperkenalkan pinjaman Skim Mikro Kredit.

8.4.1.3 Perancangan Strategik

BSN tidak menyediakan perancangan yang lebih terperinci memandangkan skim ini merupakan projek *ad hoc* yang dilaksanakan atas arahan Kerajaan. Bagaimanapun, BSN telah menyediakan perancangan dwi-tahunan yang dikenali sebagai Pernyataan Niat Korporat bagi tahun 2004/2005 dan 2005/2006. Pelan rancangan dwi-tahunan meliputi antaranya pengeluaran pinjaman Skim Mikro Kredit dan sumber pembiayaan.

8.4.1.4 Pengurusan Skim

Objektif Skim Mikro Kredit adalah untuk menyediakan modal kepada usahawan kecil yang menjalankan aktiviti bukan berasaskan pertanian. BSN telah mengkategorikan jenis perniagaan kepada 12 sektor utama berdasarkan kepada klasifikasi yang diberikan oleh Bank Negara Malaysia. Antara sektor utama yang terlibat adalah sektor import dan eksport, pemborong dan peruncit, restoran dan perhotelan, kewangan, insurans dan perkhidmatan perniagaan, hartanah dan perkilangan.

BSN telah menetapkan had pinjaman bagi setiap peminjam antara RM5,000 hingga RM20,000. Manakala tempoh bayaran balik pinjaman adalah 12 hingga 60 bulan. Bagi mengurangkan kos pembiayaan dan memudahkan aksesibiliti serta mengelakkan kegiatan pinjaman haram, syarat pinjaman di bawah Skim Mikro Kredit telah dilonggarkan seperti berikut:

- kadar faedah dikurangkan menjadi 4%;
- pinjaman tidak memerlukan cagaran tetapi berasaskan jangkaan lebih aliran tunai dan kemampuan bayaran balik pinjaman;
- pembayaran balik pinjaman akan dijadualkan mengikut terimaan aliran tunai; dan
- sistem *mentoring* diperkenalkan.

a. Garis Panduan Dan Peraturan

i. Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit

Bagi membantu pegawai menjalankan tugas dengan cekap, BSN menyediakan satu garis panduan mengenai prosedur pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit. Pada peringkat awal skim ini dilancarkan pada bulan Jun 2003, BSN tidak menyediakan garis panduan secara jelas dan terperinci. Bagaimanapun, satu garis panduan khusus yang dikenali sebagai Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit telah

dirangka pada bulan Ogos 2003 berdasarkan skim pinjaman sedia ada.

Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit mengandungi antaranya syarat dan peraturan pinjaman, semakan status kredit, kriteria kelayakan, kaedah permohonan, penilaian, kelulusan, pengeluaran pinjaman, kaedah kutipan dan pemantauan akaun peminjam.

ii. Kuasa Melulus Pinjaman

Semua permohonan pinjaman Skim Mikro Kredit hendaklah diluluskan oleh pegawai yang diberi penurunan kuasa melalui Jawatankuasa Pinjaman. Jadual berikut menunjukkan penurunan kuasa kepada pegawai mengikut gred dan had pinjaman bagi bulan Jun 2003 sehingga Mac 2005:

JADUAL 33
KUASA MELULUSKAN PERMOHONAN PINJAMAN SKIM MIKRO KREDIT

TEMPOH KUATKUASA	HAD PINJAMAN	KUASA MELULUS
1 Jun 2003 hingga 25 Jun 2003	Sehingga RM10,000 Sehingga RM20,000	2 orang daripada Kumpulan A 1 orang daripada Kumpulan A dan salah seorang daripada Kumpulan B
26 Jun 2003 hingga 13 Julai 2003	Sehingga RM15,000 Sehingga RM20,000	2 orang daripada Kumpulan A 1 orang daripada Kumpulan A dan salah seorang daripada Kumpulan B
14 Julai 2003 hingga 17 Julai 2003	Sehingga RM15,000 Sehingga RM20,000	2 orang daripada Kumpulan A 1 orang daripada Kumpulan A dan salah seorang daripada Kumpulan B atau mana-mana 2 orang daripada Kumpulan B
18 Julai 2003 hingga 21 Julai 2003	Sehingga RM15,000 Sehingga RM20,000	2 orang daripada Kumpulan A 1 orang daripada Kumpulan A dan salah seorang daripada Kumpulan B atau mana-mana 2 orang daripada Kumpulan B
22 Julai 2003 hingga 9 Novemer 2003	Sehingga RM20,000	Mana-mana 2 orang pegawai yang diberi kuasa dan tidak tertakluk kepada mana-mana kumpulan
10 November 2003 HinggaMac 2005	Sehingga RM20,000	Mana-mana 2 orang pegawai daripada Kumpulan A atau seorang pegawai daripada Kumpulan B

Nota: Kumpulan A (Gred jawatan A01 dan ke bawah)
Kumpulan B (Gred jawatan A02 dan ke atas)

iii. Non Performing Loans

Mengikut Seksyen 41, Akta Institusi Kewangan Pembangunan 2002, satu garis panduan mengenai klasifikasi pinjaman tidak berbayar dan peruntukan untuk hutang lapuk dan ragu telah dikeluarkan oleh Bank Negara Malaysia pada bulan Mac 2003. Pengelasan pinjaman kepada *Impaired Loan/Non Performing Loans* (NPL) adalah dikira setelah pinjaman tertunggak melebihi 6 bulan. Pinjaman Skim Mikro Kredit diklasifikasikan sebagai *substandard* apabila pinjaman tersebut tertunggak antara 6 bulan hingga 8 bulan. Daripada jumlah NPL

tersebut, sebanyak 10% akan diperuntukkan sebagai peruntukan khusus. Sekiranya jumlah NPL masih tertunggak antara 9 hingga 11 bulan, pinjaman tersebut akan diklasifikasikan sebagai pinjaman ragu dan 50% akan diperuntukkan sebagai peruntukan hutang ragu. Apabila pinjaman tersebut masih tertunggak melebihi 12 bulan, pinjaman tersebut dikategorikan sebagai pinjaman lapuk dengan peruntukan 100%. Pinjaman lapuk tidak berbayar akan dihapus kira setelah segala usaha yang diambil gagal dan mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah.

b. Prosedur Pinjaman

Bagi memastikan pegawai BSN dapat menjalankan tugas dengan cekap dan berkesan, BSN telah menetapkan prosedur yang perlu dipatuhi semasa menguruskan pinjaman Skim Mikro Kredit. Prosedur tersebut dibahagikan mengikut peringkat seperti berikut:

i. Kriteria Kelayakan

• Kelayakan Pemohon

Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit menetapkan kriteria kelayakan pemohon pinjaman seperti berikut:

- Warganegara Malaysia;
- Umur minimum 18 tahun dan maksimum 60 tahun;
- Memiliki akaun BSN GIRO;
- Mengemukakan pelan perniagaan yang berpotensi dan berdaya maju;
- Memiliki lesen pendaftaran perniagaan yang sah (bagi permohonan pinjaman melebihi RM10,000 dan ke atas);
- Menjalankan perniagaan bukan berasaskan pertanian;
- Mengemukakan seorang Mentor dari kalangan ahli Persatuan yang berdaftar dengan BSN;
- Mengemukakan bukti kemampuan membayar balik pinjaman melalui Penyata Aliran Tunai dan Penyata Untung Rugi perniagaan; dan
- Telah dan atau sedang melibatkan diri dalam bidang perniagaan atau mempunyai pengalaman perniagaan yang sesuai dalam bidang yang ingin diceburi.

• Kelayakan Mentor

Sistem mentor telah diperkenalkan untuk pelaksanaan Skim Mikro Kredit. Kriteria kelayakan menjadi mentor yang dinyatakan di Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit adalah seperti berikut:

- Tidak disenaraikan oleh mana-mana pihak;
- Mempunyai pengalaman perniagaan melebihi 5 tahun;
- Ahli kepada persatuan yang diwakilinya;
- Memiliki daya kepimpinan;
- Memiliki kemahiran keusahawanan;
- Bersedia membimbing peminjam di bawah bimbingannya; dan
- BSN berhak untuk melantik mentor yang terdiri daripada pegawainya sendiri.

Di samping itu, manual ini juga menetapkan fungsi dan ganjaran mentor seperti berikut:

- Memberi tunjuk ajar kepada peminjam mengisi borang yang berkaitan dengan skim ini;
- Mengawasi prestasi perniagaan dan memberi bimbingan kepada peminjam;
- Membantu BSN memantau bayaran balik yang dibuat oleh peminjam; dan
- BSN akan memberi ganjaran dengan satu amaun yang ditetapkan oleh Jawatankuasa Pinjaman bagi setiap permohonan yang diluluskan.

ii. Kaedah Permohonan Pinjaman

Semua permohonan hendaklah dibuat melalui Borang Permohonan Skim Mikro Kredit yang dikeluarkan oleh BSN. Maklumat yang diperlukan adalah seperti berikut:

- Butiran pemohon iaitu nama, nombor kad pengenalan, tarikh lahir, umur, bangsa, alamat surat menyurat dan nombor telefon.
- Butiran perniagaan iaitu nama dan jenis perniagaan, nombor lesen pendaftaran dan alamat perniagaan.
- Pinjaman dipohon iaitu jumlah dan tempoh dipohon.
- Pendapatan dan perbelanjaan bulanan.
- Butiran pinjaman sekarang iaitu nama bank dan cawangan, jenis pinjaman, jumlah, ansuran bulanan, baki terkini dan tarikh tamat.
- Perakuan pemohon.

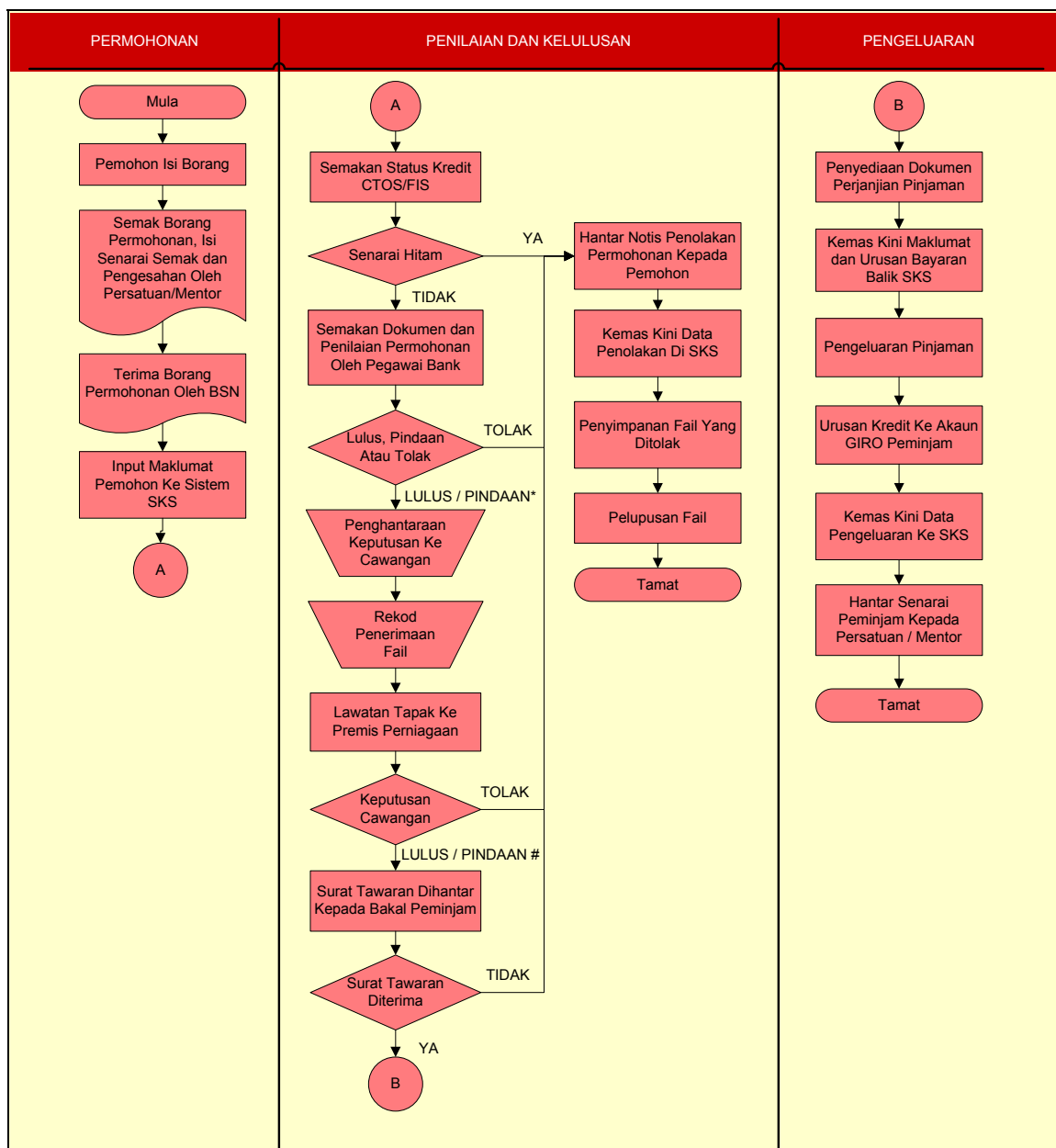
Borang permohonan ini hendaklah diisi dengan lengkap dan disertakan dokumen seperti berikut:

- Pelan perniagaan yang merangkumi unjuran penyata untung rugi dan penyata aliran tunai perniagaan;
- Satu salinan kad pengenalan yang telah disahkan oleh mentor atau pegawai bank; dan

- Salinan lesen pendaftaran perniagaan yang telah disahkan.

Borang permohonan tersebut perlu dikemukakan kepada pejabat persatuan untuk mendapatkan pengesahan mentor. Persatuan akan mengemukakan borang permohonan dan borang senarai semak kepada Bahagian Pentadbiran Kredit, Jabatan Pengurusan Kredit di Ibu Pejabat BSN untuk diproses. Semakan akan dibuat untuk memastikan permohonan adalah lengkap dan memenuhi syarat kelayakan pemohon. Aliran proses Skim Mikro Kredit adalah seperti berikut:

CARTA 24
CARTA ALIRAN PROSES PERMOHONAN, PENILAIAN, KELULUSAN DAN
PENGELUARAN PINJAMAN SKIM MIKRO KREDIT



Nota: * Meminda cadangan kelulusan jumlah permohonan peminjam yang dibuat oleh Pegawai Bank
Mengubah jumlah pinjaman diluluskan dan/atau tempoh pinjaman yang dibuat oleh Ibu Pejabat

iii. Kaedah Penilaian Dan Kelulusan Pinjaman

Bagi permohonan yang memenuhi kelayakan minimum, semakan rekod status kewangan peminjam di *Credit Tip Off System* (CTOS) dan *Financial Information System* (FIS) akan dibuat oleh bank atau institusi kewangan. Semakan ini penting untuk memastikan pemohon tidak disenaraihitamkan iaitu mempunyai rekod saman, bankrap atau tindakan undang-undang.

Permohonan yang tidak memenuhi kriteria semakan kredit akan ditolak. Notis penolakan akan dikeluarkan dan dihantar kepada persatuan untuk dimaklumkan kepada pemohon. Manakala bagi permohonan yang berjaya, borang semakan kredit akan dilampirkan bersama dengan Borang Senarai Semakan Dokumen dan Penilaian Permohonan. Pegawai bank akan menyemak dan menilai ulasan yang dibuat oleh mentor dan semakan ke atas borang yang dikemukakan.

Jabatan Pengurusan Kredit akan menghantar senarai nama pemohon dan failnya yang telah diluluskan kepada Unit Kredit cawangan negeri berkenaan. Unit Kredit cawangan negeri merekod penerimaan fail pemohon dan seterusnya membuat lawatan ke tapak premis perniagaan pemohon untuk membuat cadangan kepada pihak pengurusan peringkat negeri seperti berikut:

- Menyokong cadangan yang diluluskan; atau
- Mengubah jumlah kepada nilai yang lebih rendah dari jumlah yang diluluskan dan mengubah tempoh pinjaman yang dibuat oleh Bahagian Pentadbiran Kredit, Jabatan Pengurusan Kredit di Ibu Pejabat; atau
- Menolak cadangan kelulusan yang dibuat oleh Bahagian Pentadbiran Kredit, Jabatan Pengurusan Kredit di Ibu Pejabat.

iv. Kaedah Pengeluaran Pinjaman

Setelah meluluskan permohonan pinjaman, cawangan negeri akan menyediakan surat tawaran dan menghantarnya kepada pemohon. Pemohon dikehendaki membuat keputusan sama ada menerima atau menolak tawaran pinjaman. Pengeluaran wang pinjaman akan dibuat dengan syarat:

- pemohon bersetuju menerima, menandatangani dan mengembalikan salinan asal surat tawaran; dan
- menandatangani dan melengkapkan dokumen perjanjian.

Bagi mengurangkan risiko kegagalan peminjam membuat bayaran balik dalam tempoh yang dijadualkan, Jawatankuasa Pinjaman BSN

telah menetapkan bayaran bulan terdahulu bagi tempoh 3 bulan ditolak dari jumlah pinjaman diluluskan. Selain itu, bayaran premium perlindungan insurans juga perlu ditolak daripada pinjaman tersebut dan bakinya akan dikreditkan ke akaun GIRO peminjam seperti yang ditetapkan dalam perjanjian pinjaman.

v. Kaedah Kutipan Balik Pinjaman

Tarikh pembayaran balik pinjaman berkuatkuasa 7 hb pada bulan berikutnya selepas pengeluaran pinjaman dibuat kepada peminjam. Pembayaran balik pinjaman Skim Mikro Kredit boleh dibuat melalui 2 kaedah:

- Melalui arahan tetap GIRO; dan
- Melalui kaunter.

Sekiranya peminjam gagal membuat bayaran balik pinjaman, 3 notis peringatan akan dijana oleh Sistem Kredit Sepadu (SKS) seperti berikut:

- Notis peringatan 1 akan dijana pada 8 hb setiap bulan jika bayaran yang perlu dibayar tidak diterima pada atau sebelum 7 hb setiap bulan;
- Notis peringatan 2 akan dijana pada 8 hb pada bulan berikutnya jika bayaran bulanan bagi bulan sebelumnya dan bayaran bulanan bagi bulan semasa tidak diterima pada atau sebelum 7 hb pada bulan berkenaan; dan
- Notis peringatan 3 akan dijana pada 8 hb pada bulan ketiga jika peminjam gagal membuat bayaran bagi 2 bulan sebelumnya dan bayaran bulanan bagi bulan semasa pada atau sebelum 7 hb pada bulan ketiga.

Bagi akaun peminjam yang menunjukkan tunggakan 3 bulan, BSN akan menghubungi mentor untuk membantu menghubungi peminjam yang bermasalah. Selain itu, Unit Kredit cawangan negeri akan mengambil inisiatif dengan menghubungi peminjam bermasalah untuk memaklumkan status pinjaman, mengarahkan peminjam menjelaskan tunggakan atau mengadakan perbincangan bagi mencari jalan menyelesaikan tunggakan.

Sekiranya semua usaha di atas gagal dan tunggakan melebihi 6 bulan, fail peminjam berkenaan akan dikemukakan kepada Bahagian Litigasi untuk tindakan undang-undang.

8.4.1.5 Penyelenggaraan Rekod

Rekod dan dokumen berkaitan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit hendaklah diselenggara dengan teratur, lengkap dan kemas kini. Ini penting untuk tujuan rujukan tindakan mahkamah dan mengenal pasti prosedur telah dipatuhi sewajarnya.

a. Rekod Manual

i. Perjanjian Pinjaman

Perjanjian Pinjaman Skim Mikro Kredit antara BSN dengan peminjam merupakan dokumen penting dari segi perundangan. Ia membolehkan BSN mengambil tindakan undang-undang sekiranya peminjam enggan membayar balik pinjaman. Antara kandungan perjanjian pinjaman adalah butiran peminjam, tujuan pinjaman, jumlah pinjaman, kadar faedah, tempoh pinjaman dan bayaran balik bulanan.

ii. Fail Peminjam

Fail individu akan dibuka bagi setiap pinjaman dan dikendalikan mengikut lokasi asal peminjam di semua cawangan negeri. Antara kandungan fail tersebut adalah borang permohonan, senarai semakan dan penilaian permohonan, pelan perniagaan, salinan kad pengenalan, salinan lesen atau daftar perniagaan dan cetakan status peminjam di CTOS.

iii. Daftar Peminjam

Selain itu, satu daftar peminjam diselenggara khas bagi merekod permohonan pinjaman. Daftar ini mengandungi maklumat berikut:

- Tarikh permohonan diterima;
- Nama pemohon;
- Jumlah pinjaman dipohon;
- Tarikh diluluskan;
- Tarikh ditolak;
- Tarikh tawaran dibuat;
- Tawaran diterima; dan
- Tawaran ditolak.

b. Rekod Sistem Kredit Sepadu

Sistem Kredit Sepadu (SKS) dibangunkan untuk menyelenggara rekod skim pinjaman di BSN. Fail pinjaman dikendalikan secara *in situ* di semua cawangan negeri mengikut lokasi asal peminjam dengan menggunakan perisian SKS yang berkonsepkan *Integrated Computerised Bank Account* (ICBA). Sistem ini mengandungi modul utama seperti Simpanan,

Permohonan Kredit, Kredit Pinjaman, Perbankan Elektronik dan Lejar Am. Antara maklumat yang terkandung di SKS adalah seperti nama, nombor kad pengenalan, kod mentor, jumlah pinjaman dipohon, jumlah pinjaman dikeluarkan, pembayaran balik, baki belum jelas dan tarikh bayaran balik.

8.4.1.6 Keperluan Kewangan

a. Dana Pinjaman

Di bawah program Skim Mikro Kredit, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dikehendaki menyalurkan dana kepada BSN melalui kemudahan pinjaman. Pada bulan Julai 2003 dan April 2004, BSN telah mengemukakan permohonan kepada KWSP untuk mendapatkan kemudahan pinjaman berjumlah RM800 juta. Sebelum peruntukan dana diterima, BSN akan menggunakan sumber dalamannya.

b. Dana Kos Operasi

Memandangkan peruntukan dana pinjaman daripada KWSP tidak mengambil kira kos operasi Skim Mikro Kredit, BSN juga memohon kepada Kementerian Kewangan untuk mendapatkan subsidi Kerajaan secara imbuhan balik bagi menampung kos pelaksanaan skim tersebut. Pada bulan Februari 2004, Kementerian Kewangan bersetuju mengimbuh balik perbelanjaan Skim Mikro Kredit pada kadar 8.45% setahun atas baki pinjaman bulanan dan bayaran NPL pada kadar 3% setahun. Sehingga bulan Disember 2005, BSN telah mengemukakan tuntutan imbuhan perbelanjaan berjumlah RM119.55 juta seperti di jadual berikut:

JADUAL 34
TUNTUTAN IMBUHAN YANG DIPOHON

TEMPOH PERMOHONAN	PERIHAL TUNTUTAN	JUMLAH DIPOHON (RM JUTA)
Dis. 2003 – Feb. 2005	Imbuhan bagi bulan Jun 2003 hingga Disember 2004 berasaskan perbelanjaan sebenar *	30.63
Julai 2004 – Sept. 2005	Imbuhan bagi bulan Januari hingga Ogos 2005 bersandarkan kadar 8.45% setahun	32.36
Nov. 2005 – Dis. 2005	Imbuhan bagi bulan September hingga November 2005 bersandarkan kadar 8.45% setahun	11.24
Okt. 2005 - Nov. 2005	Imbuhan perbelanjaan NPL berasaskan kadar sebenar sehingga 30 September 2005	45.32
JUMLAH TUNTUTAN		119.55

Nota: * Baki imbuhan bersandarkan 8.45% setahun bagi bulan Jun 2003 hingga Disember 2004 belum dituntut

Di samping itu, bagi menampung sebarang kekurangan subsidi yang akan diterima daripada Kerajaan, BSN juga telah menyediakan peruntukan kewangan untuk belanja overhead bagi tahun 2004 dan 2005 masing-masing berjumlah RM27.92 juta dan RM17.61 juta. Bagaimanapun,

peruntukan kewangan bagi tahun 2003 tidak dapat disediakan kerana Skim Mikro Kredit baru dilancarkan pada bulan Jun 2003.

8.4.1.7 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Peringkat BSN

i. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi dan terlatih adalah perlu bagi meningkatkan kecekapan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit. BSN hendaklah mengenal pasti keperluan guna tenaga yang mencukupi untuk memastikan pelaksanaan skim ini berjalan dengan lancar.

Bagi menguruskan Skim Mikro Kredit di peringkat Ibu Pejabat, BSN bercadang mendapat khidmat daripada pegawai Bahagian Pentadbiran Kredit di bawah penyeliaan Jabatan Pengurusan Kredit. Sebanyak 9 jawatan telah diluluskan untuk Unit Mikro Kredit di Ibu Pejabat. Jawatan yang diluluskan adalah terdiri daripada 2 pegawai dari Kumpulan Pengurusan Dan Profesional dan 7 pegawai dari Kumpulan Sokongan. Manakala di peringkat cawangan negeri, skim ini akan dikendalikan oleh seramai 382 pegawai Bahagian Operasi Kredit sedia ada yang juga menguruskan skim pinjaman lain.

Bagi memastikan skim dikendalikan dengan teratur, Bahagian Pentadbiran Kredit telah mengemukakan permohonan pengambilan pegawai kontrak dan sementara seramai 370 orang untuk menangani kekurangan tenaga kerja. Keperluan tenaga kerja tersebut adalah untuk melaksanakan kerja pra proses dan penilaian, kemasukan data, lawatan ke tapak sebelum pinjaman dikeluarkan dan kerja pemantauan. Bagaimanapun, BSN tidak membuat perancangan mengenai keperluan tenaga kerja untuk menguruskan bayaran balik pinjaman Skim Mikro Kredit. Butiran permohonan keperluan pegawai kontrak dan sementara adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 35
KEPERLUAN PEGAWAI KONTRAK DAN
SEMENTARA YANG DIPOHON**

NAMA JAWATAN	BILANGAN DIPOHON		
	TAHUN 2003	TAHUN 2004	JUMLAH
Pegawai Kredit	74	3	77
Pegawai Kerani	143	150	293
JUMLAH	217	153	370

Sumber : Bahagian Sumber Manusia

ii. Latihan

Latihan merupakan elemen pengurusan yang penting bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kualiti kerja pegawai. Sehubungan itu, BSN perlu merancang kursus dan latihan untuk pegawainya supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan cekap dan berkesan. Pada tahun 2003, BSN tidak menyediakan perancangan latihan untuk pegawai yang terlibat dengan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit memandangkan skim ini baru diperkenalkan pada bulan Jun 2003. Bagaimanapun, pada tahun 2004 dan 2005, rancangan latihan berunsur kawalan kredit yang berkaitan dengan pengendalian Skim Mikro Kredit ada disediakan. Program latihan yang dirancang adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 36
PROGRAM KURSUS YANG DIRANCANG

TAHUN	PROGRAM KURSUS
2004	• Pemulihan Hutang Dalam Situasi Sebenar • Penilaian Kredit Bagi Pinjaman Konsumer
2005	• Kutipan atau Pemulihan Hutang Dalam Situasi Sebenar • Kawalan dan Pematuhan Bagi Pegawai Kredit • <i>Advance Credit Monitoring, Control and Warning Signal</i>

b. Peringkat Mentor

i. Guna Tenaga

Skim Mikro Kredit menggunakan konsep mentor yang memerlukan setiap peminjam mendapatkan khidmat seorang mentor. BSN telah menetapkan seorang mentor hanya boleh memberi khidmat kepada 10 peminjam (nisbah 1:10). Mentor akan dilantik dari kalangan ahli persatuan yang mempunyai kerjasama dengan BSN. Pihak BSN juga berhak melantik mentor yang terdiri daripada pegawainya seperti yang dinyatakan dalam Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit.

ii. Latihan

Berdasarkan Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit, BSN akan mengadakan taklimat kepada mentor mengenai fungsi dan tanggungjawab mentor. Pada awal bulan Jun 2003, Jabatan Pengurusan Kredit telah merancang 6 sesi taklimat untuk dijalankan pada pertengahan bulan Jun dan Julai 2003.

8.4.1.8 Kaedah Pemantauan

Bagi memastikan pelaksanaan Skim Mikro Kredit berjalan lancar dan berkesan, pemantauan rapi hendaklah dibuat terhadap skim yang dilaksanakan. BSN telah mewujudkan kaedah pemantauan di beberapa peringkat; Lembaga Pengarah, Pengurusan, Jabatan Pengurusan Kredit dan cawangan negeri. Pemantauan

dibuat melalui mesyuarat, laporan berkala dan lawatan ke tapak perniagaan oleh pegawai BSN. Di samping itu, Bank Negara Malaysia dan Kementerian Kewangan akan memantau kemajuan serta prestasi aktiviti skim ini melalui laporan mingguan, bulanan dan suku tahunan yang perlu dikemukakan oleh BSN.

Secara keseluruhannya, BSN menyediakan perancangan untuk mengurus pinjaman Skim Mikro Kredit dan mekanisme pemantauan yang berperingkat. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati struktur pengurusan perlu ditingkatkan. BSN tidak mewujudkan satu bahagian atau unit khusus dan guna tenaga yang diperlukan untuk mengendalikan kutipan pinjaman Skim Mikro Kredit di peringkat awal pelancaran. Bagaimanapun, Bahagian Kutipan Mikro Kredit di bawah Jabatan Pengurusan Kredit diwujudkan pada bulan Mei 2005 serta Prosedur Penerimaan dan Serahan Kutipan Bayaran Balik Mikro Kredit dikeluarkan pada bulan Jun 2005. Prosedur operasi ini tidak menerangkan kaedah kutipan bayaran balik khususnya peminjam di kawasan luar bandar dan penjadualan semula pinjaman di peringkat awal pelancaran skim ini.

Selain itu, perancangan dwi-tahunan BSN yang disediakan tidak merangkumi tempoh pelaksanaan, golongan atau sektor sasaran, sasaran pinjaman yang bakal dikeluarkan, sasaran kutipan bayaran balik dan menangani *Non Performing Loans* (NPL) serta mekanisme bayaran balik pinjaman khususnya peminjam di kawasan luar bandar. Rancangan yang disediakan itu juga perlu mengambil kira kemudahan prasarana untuk pembayaran balik pinjaman terutamanya bagi peminjam di kawasan luar bandar dan mewujudkan petunjuk prestasi utama (KPI) bagi mencapai objektif Skim Mikro Kredit.

8.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang baik dan kaedah pemantauan yang mencukupi dapat membantu BSN melaksanakan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit dengan cekap dan berkesan. Semakan terhadap pelaksanaan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit mendapati perkara berikut:

8.4.2.1 Prestasi Pinjaman Skim Mikro Kredit

a. Kedudukan Pinjaman Skim Mikro Kredit

Bagi bulan Jun 2003 hingga Disember 2005 sejumlah RM723.01 juta atau 90.4% pinjaman telah dikeluarkan kepada 82,739 peminjam daripada keseluruhan dana yang diperuntukkan berjumlah RM800 juta. Analisis terhadap pinjaman dikeluarkan mengikut jantina menunjukkan 60% pinjaman bernilai RM435.86 juta telah dikeluarkan kepada 47,615

peminjam lelaki. Baki 40% iaitu RM287.15 juta dikeluarkan kepada 35,124 peminjam wanita. Sehingga akhir tahun 2005, baki pinjaman belum jelas adalah berjumlah RM517.12 juta. Butiran lanjut kedudukan pinjaman Skim Mikro Kredit bagi tahun 2003 sehingga 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 37
BAKI PINJAMAN SKIM MIKRO KREDIT
PADA AKHIR TAHUN 2003 HINGGA 2005

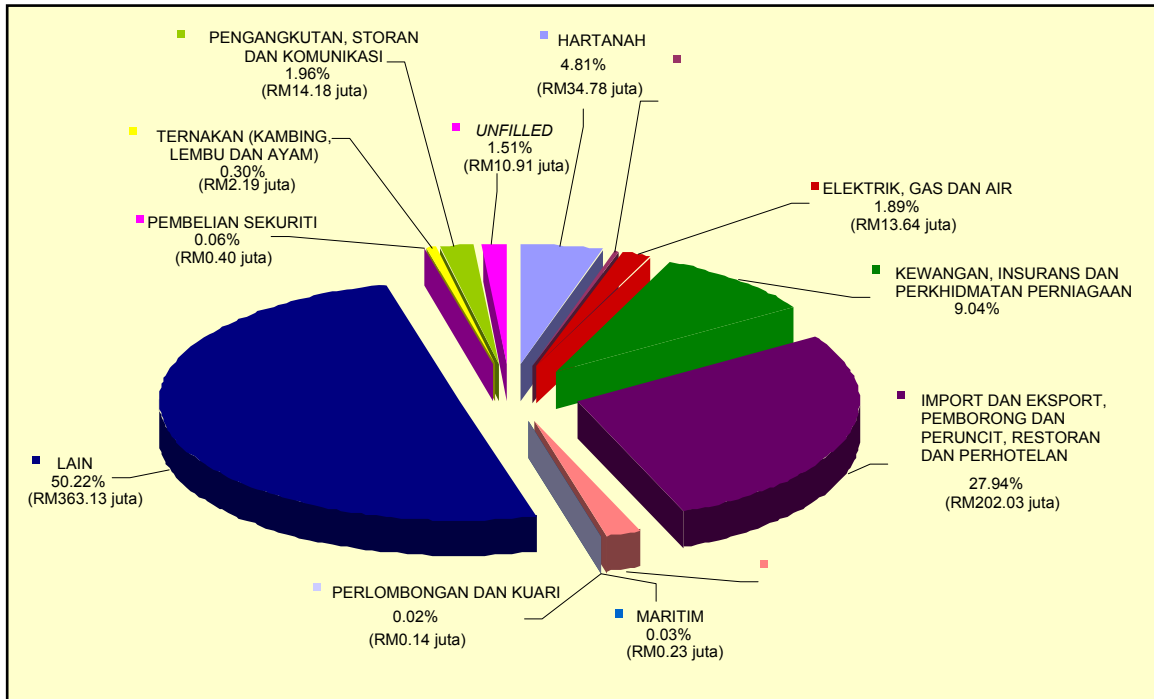
TAHUN	PERMOHONAN		DILULUSKAN		PENGELUARAN		BAKI PINJAMAN BELUM JELAS (RM JUTA)
	BIL.	NILAI (RM JUTA)	BIL.	NILAI (RM JUTA)	BIL.	NILAI (RM JUTA)	
2003	101,194	1,586.02	69,104	610.59	68,939	609.20	415.55
2004	32,514	499.19	13,894	114.59	13,800	113.81	610.74
2005	100	1.66	0	0.00	0	0.00	517.12
JUMLAH	133,808	2,086.87	82,998	725.18	82,739	723.01	

Memandangkan Skim Mikro Kredit telah ditamatkan pada awal tahun 2005 maka tiada pinjaman dikeluarkan pada tahun tersebut.

b. Pinjaman Dikeluarkan Mengikut Sektor

BSN telah mengkategorikan jenis perniagaan kepada 12 sektor utama berdasarkan kepada klasifikasi Bank Negara Malaysia. Setiap permohonan yang diterima akan dikelaskan mengikut sektor perniagaan berkenaan dan diinput ke Sistem Kredit Sepadu. Butiran lanjut pinjaman Skim Mikro Kredit yang dikeluarkan mengikut sektor adalah seperti di carta berikut:

CARTA 25
PINJAMAN MENGIKUT SEKTOR SETAKAT BULAN SEPTEMBER 2005



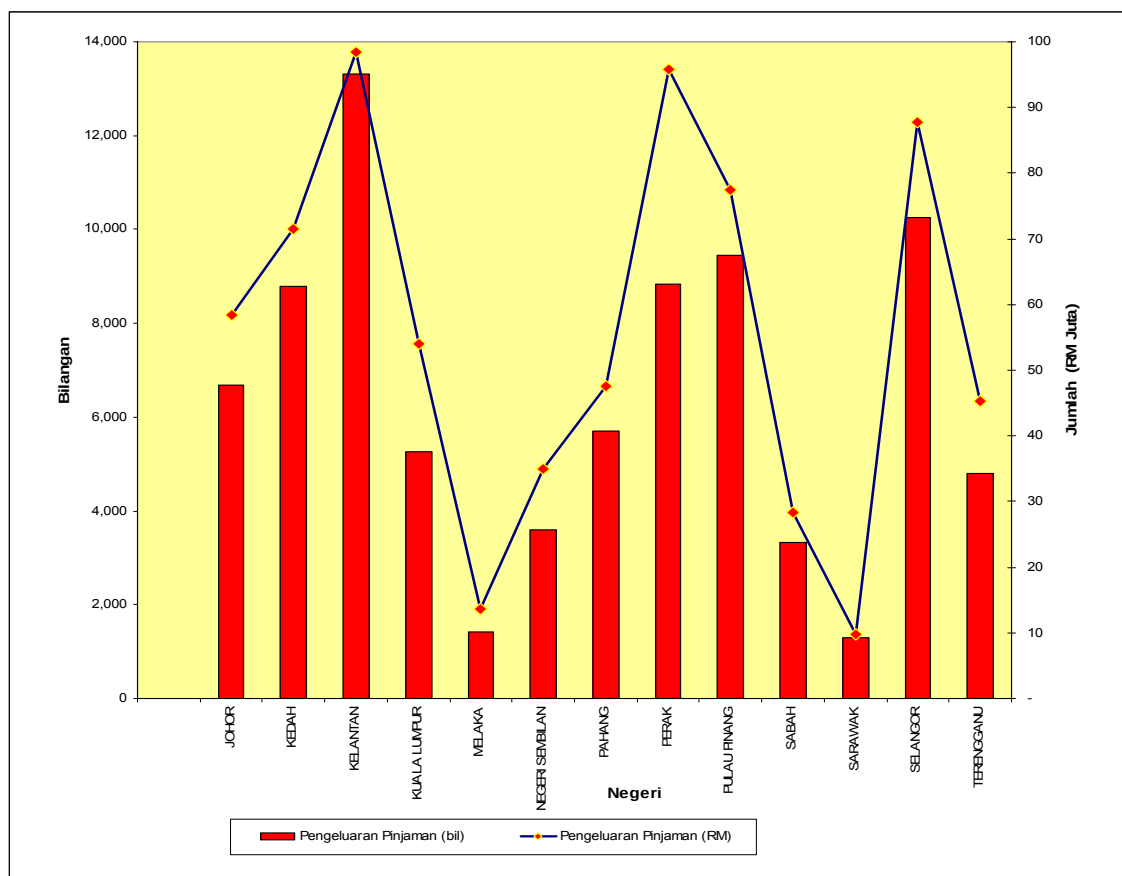
Nota : Sektor Lain mengandungi sektor perniagaan selain daripada 12 kategori sektor yang telah ditetapkan

Berdasarkan kepada maklumat di atas, Sektor Lain menerima pinjaman tertinggi berjumlah RM363.13 juta atau 50.2%. Ini diikuti oleh Sektor Import Dan Eksport, Pemborong Dan Peruncit, Restoran Dan Perhotelan berjumlah RM202.03 juta atau 27.9%. Manakala sektor yang menerima pinjaman terendah ialah Sektor Perlombongan Dan Kuari berjumlah RM0.14 juta dan diikuti oleh Sektor Maritim berjumlah RM0.23 juta.

c. Pinjaman Mengikut Negeri

Setakat bulan September 2005, Kelantan menerima pinjaman tertinggi berjumlah RM98.39 juta melibatkan 13,319 peminjam. Ini diikuti oleh Perak sejumlah RM95.88 juta atau 8,835 peminjam. Manakala pinjaman terendah dikeluarkan kepada Sarawak sejumlah RM9.73 juta melibatkan 1,302 peminjam diikuti oleh Melaka sejumlah RM13.68 juta melibatkan 1,411 peminjam. Butiran lanjut kedudukan pinjaman mengikut negeri adalah seperti di carta berikut:

CARTA 26
PINJAMAN MENGIKUT NEGERI SETAKAT BULAN SEPTEMBER 2005



8.4.2.2 Prestasi Bayaran Balik

a. Prestasi Keseluruhan Bayaran Balik

Secara keseluruhannya, prestasi bayaran balik pinjaman bagi tempoh 3 tahun adalah antara 68.6% hingga 97.3% dengan purata kutipan sebanyak 79.7%. Peminjam yang membayar balik pinjaman terdiri daripada kategori *Performing Loans* seramai 54,431 manakala Pinjaman Bayar Habis seramai 419. Jumlah bayaran balik adalah termasuk faedah dan caj lain yang dikenakan oleh BSN. Kedudukan bayaran balik dan baki pinjaman belum jelas adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 38
PRESTASI BAYARAN BALIK DAN BAKI PINJAMAN BELUM JELAS
PADA AKHIR TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	JUMLAH DIKELUARKAN (POKOK) (RM JUTA)	JUMLAH BAYARAN BALIK SEPATUT DITERIMA (RM JUTA)	JUMLAH BAYARAN BALIK (RM JUTA)	BAKI PINJAMAN BELUM JELAS* (RM JUTA)	BAYARAN BALIK SEPATUT DITERIMA (%)
Baki setakat 31/12/03	609.20	21.2	20.62	415.55	97.3
Baki setakat 31/12/04	723.01	172.8	118.64	610.74	68.6
Baki setakat 31/12/05	723.01	344.3	251.98	517.12	73.2

Nota * : Baki adalah termasuk faedah dan caj lain

b. Non Performing Loans

i. Kedudukan Keseluruhan Non Performing Loans

Kedudukan NPL pada tahun 2004 berjumlah RM110.72 juta iaitu 18.1% daripada jumlah baki pinjaman belum jelas dan telah meningkat menjadi RM243.50 juta iaitu 47.1% daripada jumlah baki pinjaman belum jelas sehingga bulan Disember 2005. Kedudukan baki pinjaman belum jelas dan NPL adalah seperti di jadual berikut:

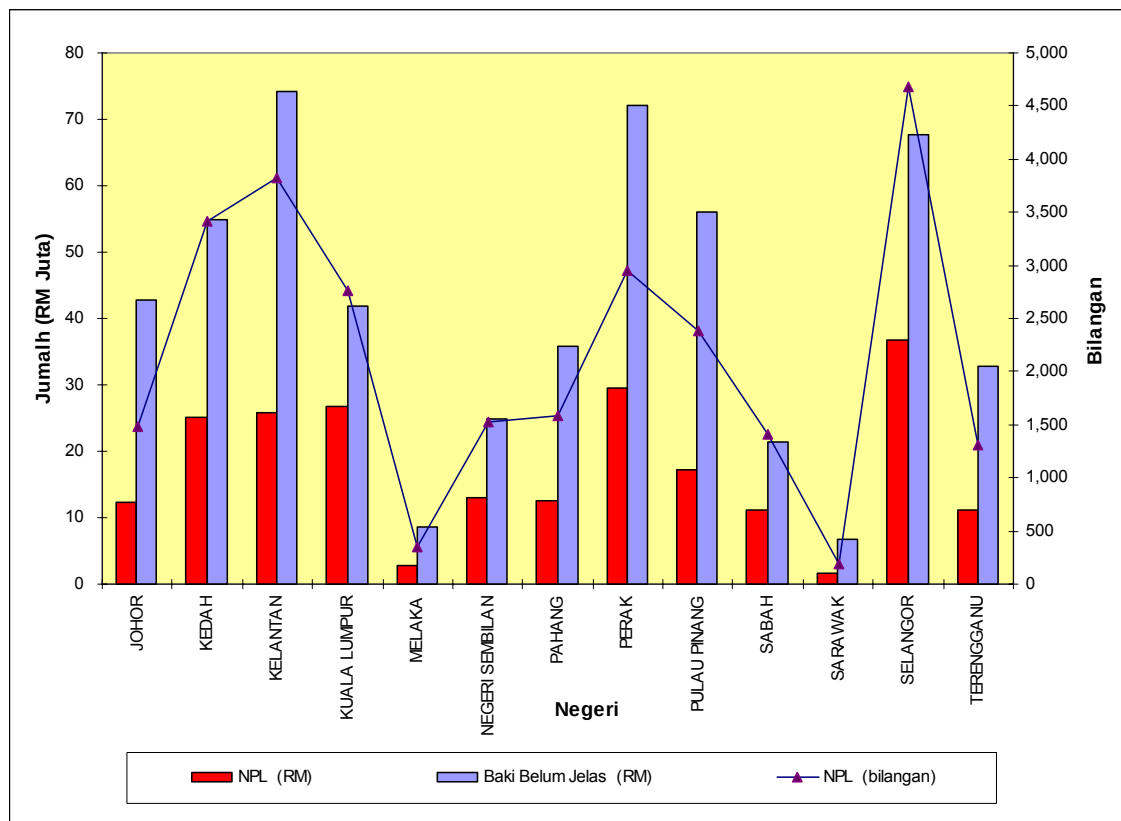
JADUAL 39
PINJAMAN BELUM JELAS DAN NON PERFORMING
LOANS PADA AKHIR TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	JUMLAH DIKELUARKAN (POKOK) (RM JUTA) (a)	BAKI PINJAMAN BELUM JELAS (TERMASUK FAEDAH DAN CAJ LAIN) (RM JUTA) (b)	JUMLAH NON PERFORMING LOANS (RM JUTA) (c)	PERATUS (%) [(c) / (b)]
Baki setakat 31/12/03	609.20	415.55	Tiada	-
Baki setakat 31/12/04	723.01	610.74	110.72	18.1
Baki setakat 31/12/05	723.01	517.12	243.50	47.1

ii. Non Performing Loans Mengikut Negeri

Sejak pinjaman Skim Mikro Kredit dilancarkan pada bulan Jun 2003 sehingga Disember 2005, sejumlah RM243.50 juta merupakan NPL daripada baki pinjaman belum jelas berjumlah RM517.12 juta. Butiran lanjut kedudukan baki pinjaman belum jelas dan NPL mengikut negeri setakat bulan September 2005 adalah seperti di carta berikut:

CARTA 27
BAKI PINJAMAN BELUM JELAS DAN
NON PERFORMING LOANS SETAKAT BULAN SEPTEMBER 2005



Nota : NPL - Non Performing Loans

Berdasarkan kepada carta di atas, Selangor mempunyai bilangan peminjam NPL tertinggi iaitu seramai 4,682 peminjam. Ini diikuti oleh Kelantan seramai 3,825 peminjam dan Kedah seramai 3,418 peminjam. Manakala negeri yang mempunyai bilangan peminjam NPL terendah adalah Sarawak seramai 194 peminjam diikuti oleh Melaka seramai 343 peminjam.

Selangor mempunyai jumlah NPL tertinggi iaitu RM36.76 juta diikuti oleh Perak berjumlah RM29.54 juta. Negeri yang mempunyai NPL terendah adalah Sarawak berjumlah RM1.54 juta diikuti oleh Melaka berjumlah RM2.83 juta.

Faktor yang menyumbang kepada peningkatan NPL adalah meliputi aspek berikut:

- Sistem dan Prosedur
 - Kelemahan mekanisme kutipan dan penyeliaan pinjaman yang lebih memberi tumpuan kepada pengeluaran daripada kutipan bayaran balik;

- Prosedur kerja tidak menerangkan kaedah kutipan bayaran balik pinjaman;
 - Proses permohonan tidak perlu menyediakan cagaran dan penjamin; dan
 - Sistem penyelenggaraan rekod yang tidak kemas kini menyebabkan BSN lewat mengambil tindakan penghantaran notis dan mengambil tindakan undang-undang terhadap peminjam yang berstatus NPL.
- Aspek Manusia
 - Sikap peminjam yang kurang perihatin dan tidak serius untuk menjelaskan bayaran balik pinjaman; dan
 - Keperluan guna tenaga tidak mencukupi menyebabkan tumpuan tidak dapat diberikan kepada kutipan bayaran balik pinjaman. Unit Kutipan Mikro Kredit hanya ditubuhkan pada bulan Mei 2005.
 - Aspek Luaran
 - Arahan daripada Kementerian Kewangan agar pengeluaran pinjaman dipercepatkan. Perkara ini menyebabkan BSN tidak dapat membuat semakan permohonan pinjaman secara terperinci.

Bagi menangani peningkatan NPL, pihak Audit mengesyorkan langkah penambahbaikan seperti berikut:

- **Sistem dan Prosedur**
 - Mewujudkan mekanisme bayaran balik yang fleksibel secara mingguan atau dwi mingguan selaras dengan aliran tunai peminjam;
 - Mengadakan kerjasama dengan agensi seperti POS Malaysia untuk menjadi ejen kutipan bayaran balik;
 - Mewujudkan prosedur kerja yang menyeluruh dan lengkap daripada proses permohonan sehingga kutipan bayaran balik; dan
 - Mewujudkan *alert system* bagi mengesan peminjam berisiko NPL.
- **Aspek Manusia**
 - Membuat penjadualan semula bagi peminjam yang menghadapi kesulitan untuk membayar balik pinjaman;
 - Memulakan aktiviti kutipan hutang menerusi operasi gerak gempur selepas pinjaman tertunggak 3 bulan;
 - BSN boleh menggunakan kaedah alternatif seperti *outsource debt collection*;

- Lawatan secara berkala ke premis perniagaan peminjam perlu diadakan bagi memastikan peminjam membuat bayaran balik pinjaman; dan
- Mengambil tindakan undang-undang secara agresif terhadap peminjam NPL dan menghantar senarai peminjam untuk disenaraihitamkan ke Bank Negara Malaysia.

8.4.2.3 Pengurusan Skim

Bagi menentukan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit dijalankan mengikut prosedur dan peraturan yang ditetapkan, pihak Audit telah memilih 320 fail peminjam untuk disemak. Fail yang dipilih adalah terdiri daripada peminjam dari 4 cawangan negeri iaitu Kuala Lumpur, Negeri Sembilan, Selangor dan Sabah. Pemilihan fail adalah berdasarkan kepada permohonan diluluskan yang mempunyai NPL tertinggi iaitu sebanyak 260 fail peminjam dan 60 fail yang ditolak permohonannya. Daripada 320 fail peminjam yang dipilih untuk disemak, 2 fail peminjam dari cawangan Negeri Sembilan tidak dikemukakan untuk diaudit. Butiran pemilihan fail berdasarkan cawangan yang dilawati adalah seperti di jadual berikut:

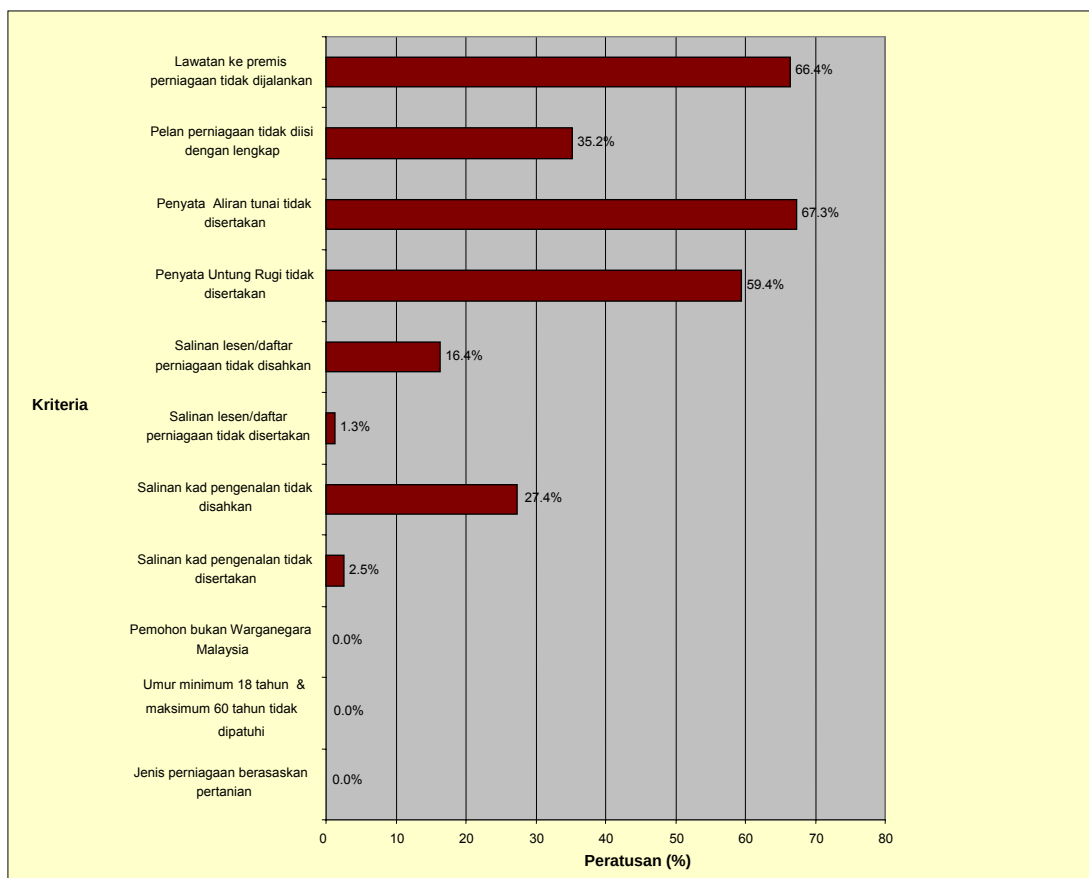
JADUAL 40
SAMPEL FAIL PEMINJAM YANG DISEMAK

BUTIRAN	KUALA LUMPUR	NEGERI SEMBILAN	SELANGOR	SABAH	JUMLAH
Fail NPL	65	63	65	65	258
Fail Ditolak	15	15	15	15	60
Fail Tidak Dikemukakan	-	2	-	-	2
JUMLAH	80	80	80	80	320

a. Kelayakan Peminjam

Hasil semakan terhadap 318 fail peminjam menunjukkan kesemua permohonan mematuhi 3 daripada 11 kriteria yang ditetapkan iaitu warganegara Malaysia, umur minimum 18 tahun, maksimum 60 tahun dan menjalankan perniagaan bukan berasaskan pertanian seperti di carta dan jadual berikut:

CARTA 28
KETIDAKPATUHAN KRITERIA PERMOHONAN



JADUAL 41
KES KETIDAKPATUHAN TERHADAP KRITERIA PERMOHONAN

BILANGAN FAIL PEMINJAM	PERATUSAN (%)	KETERANGAN
8	2.5	Salinan kad pengenalan tidak disertakan.
87	27.4	Salinan kad pengenalan tidak disahkan sama ada oleh mentor bank atau persatuan.
4	1.3	Salinan lesen/daftar perniagaan tidak disertakan.
52	16.4	Salinan lesen/daftar perniagaan tidak disahkan.
189	59.4	Penyata Untung Rugi tidak disertakan.
214	67.3	Penyata Aliran Tunai tidak disertakan.
112	35.2	Borang pelan perniagaan tidak diisi dengan lengkap. Kebanyakan fail yang disemak tidak mengandungi maklumat penyata kewangan iaitu unjuran anggaran Penyata Untung Rugi bulanan, unjuran anggaran Penyata Aliran Tunai bulanan dan Lembaran Imbangan atau senarai Aset dan Liabiliti.
211	66.4	Lawatan tidak dibuat ke premis perniagaan bakal peminjam sebelum pinjaman diluluskan.

Berdasarkan jadual di atas, terdapat 67.3% atau 214 fail peminjam tidak menyediakan Penyata Aliran Tunai manakala 66.4% atau 211 fail peminjam menunjukkan lawatan ke premis perniagaan bagi menentukan projek yang dibiayai adalah berdaya maju tidak dibuat. Ketidakpatuhan ini menyumbang kepada peningkatan risiko pinjaman tidak dibayar balik. Pada bulan September 2004, BSN telah

mewajibkan lawatan ke tapak premis peminjam sebelum pinjaman diluluskan.

b. Kriteria Kelayakan Mentor

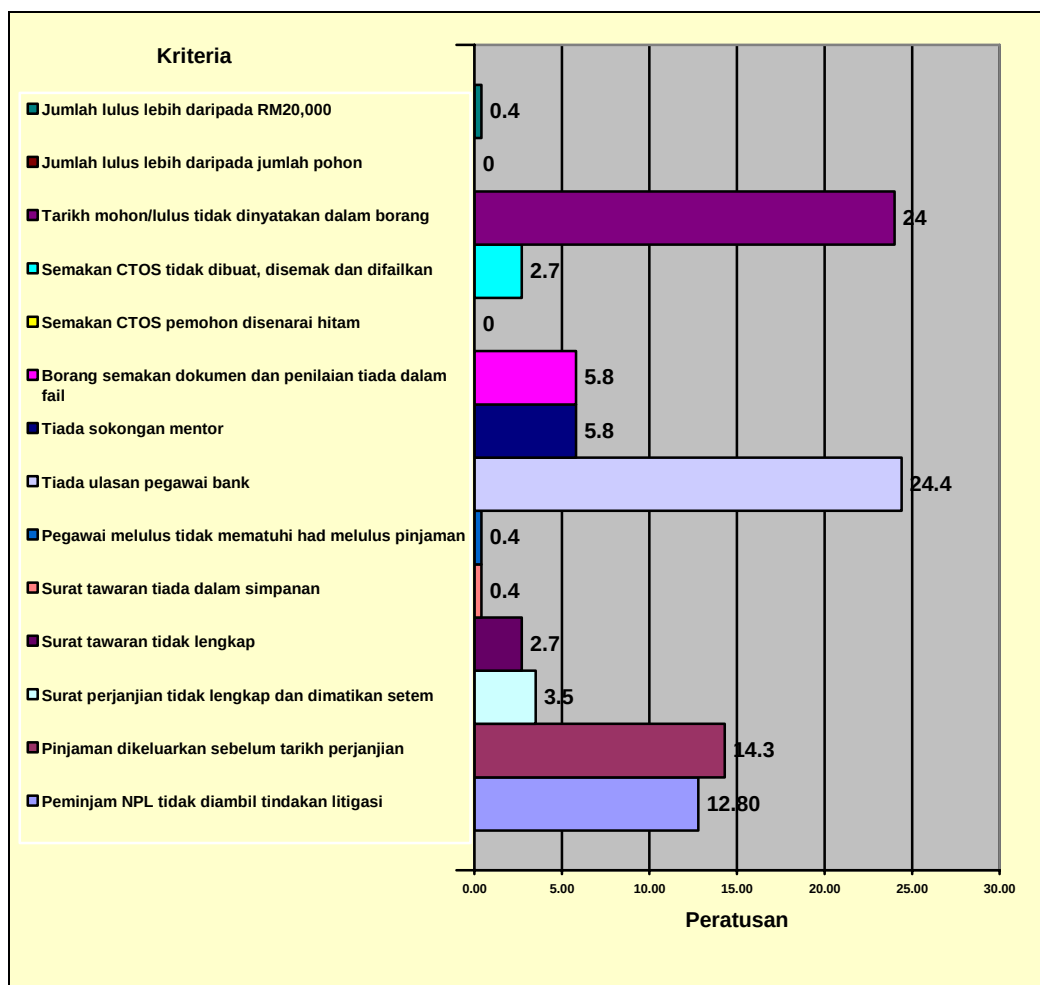
Permohonan mentor adalah di kalangan ahli persatuan yang berdaftar dan pegawai BSN. Persatuan akan memilih mentor yang berkelayakan dan mengemukakan kepada BSN. Hasil temu bual yang dijalankan dengan pegawai BSN mendapati BSN hanya memastikan mentor tidak disenaraihitamkan oleh CTOS. Kriteria lain tidak disemak kerana BSN telah memberi kuasa kepada persatuan berkenaan untuk melantik mentor yang berkelayakan.

Pihak Audit mendapati kriteria kelayakan mentor seperti yang digariskan di Manual Prosedur Operasi Skim Mikro Kredit tidak menyatakan kelayakan dan pengalaman pegawai BSN untuk menjadi mentor. Selain itu, mekanisme pemantauan dan pelaporan oleh mentor tidak dinyatakan dengan jelas dan terperinci.

c. Penilaian, Kelulusan Dan Pengeluaran Pinjaman

Hasil semakan terhadap 258 fail permohonan pinjaman yang diluluskan mendapati 2 kriteria telah dipatuhi iaitu jumlah pinjaman yang lulus tidak melebihi jumlah pinjaman yang dipohon dan semakan status kewangan peminjam di CTOS telah dibuat. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati 12 kriteria lain tidak dipatuhi seperti di carta dan jadual berikut:

CARTA 29
KETIDAKPATUHAN KRITERIA PENILAIAN, KELULUSAN DAN PENGELUARAN



JADUAL 42
KES KETIDAKPATUHAN TERHADAP KRITERIA
PENILAIAN, KELULUSAN DAN PENGELUARAN

BILANGAN FAIL PEMINJAM	PERATUSAN (%)	KETERANGAN
1	0.4	Semakan mendapati seorang pemohon diluluskan pinjaman melebihi RM20,000 yang melibatkan cawangan Kuala Lumpur di mana peminjam ini telah memperolehi 2 pinjaman yang berjumlah RM10,000 dan RM15,000 melalui 2 permohonan yang telah dibuat sebelumnya.
0	0.0	Kriteria jumlah lulus tidak melebihi daripada jumlah permohonan adalah dipatuhi.
62	24.0	Tidak dinyatakan tarikh mohon/lulus dalam borang senarai semakan.
7	2.7	Semakan rekod status kewangan peminjam di CTOS tidak dibuat, disemak dan difaikan.
0	0.0	Status kredit CTOS peminjam disenaraihitamkan/muflis.
15	5.8	Borang senarai semakan dan penilaian permohonan tidak ada dalam fail peminjam. Ketiadaan dokumen berkenaan menyebabkan pihak Audit tidak dapat menyemak ulasan dan tandatangan mentor, ulasan pegawai bank dan pegawai yang diberi kuasa melulus pinjaman.
15	5.8	Tiada sokongan mentor di borang senarai semakan.
63	24.4	Tiada ulasan pegawai bank di borang senarai semakan. Semakan ke atas ulasan pegawai bank juga mendapati tiada nota/catatan berkenaan dengan penilaian di buat terhadap dokumen kewangan iaitu penyata pendapatan dan penyata aliran tunai yang dikemukakan.
1	0.4	Had kuasa pegawai yang melulus pinjaman tidak dipatuhi bagi permohonan yang diluluskan di Selangor.
1	0.4	Surat tawaran tiada dalam simpanan.
7	2.7	Surat tawaran tidak diisi dengan lengkap. Antara maklumat yang tidak diisi adalah tarikh terima tawaran dan tandatangan peminjam.
9	3.5	Surat perjanjian tidak diisi dengan lengkap dan dimatikan setem.
37	14.3	Pinjaman dikeluarkan sebelum surat perjanjian pinjaman disempurnakan.
33	12.8	Peminjam yang berstatus NPL tetapi tidak diambil tindakan undang-undang sehingga bulan Disember 2005.
258	100	Peminjam tidak membayar bayaran ansuran mengikut jadual bayaran balik pinjaman.
2	0.6	Permohonan diluluskan oleh Cawangan Sabah menggunakan nama, jenis perniagaan dan alamat premis yang sama untuk mendapatkan pinjaman

Berdasarkan kepada jadual di atas, sebanyak 24.4% atau 63 fail peminjam tidak mempunyai ulasan pegawai bank manakala sebanyak 24% atau 62 fail tidak dicatat tarikh mohon atau lulus di borang semakan. Ketidakpatuhan kriteria penilaian, kelulusan dan pengeluaran menyebabkan tarikh bayaran balik yang sepatutnya tidak dapat dikenalpasti. Di samping itu, ia juga menyukarkan tindakan litigasi.

BSN juga tidak konsisten dalam proses penilaian dan kelulusan terhadap permohonan pinjaman. Walaupun terdapat ketidakpatuhan terhadap kriteria yang sama, ada beberapa fail permohonan telah diluluskan. Semakan terhadap 258 fail permohonan yang dilulus dan 60 fail permohonan yang ditolak mendapati perkara berikut:

**JADUAL 43
PROSES PENILAIAN DAN KELULUSAN
PERMOHONAN YANG TIDAK KONSISTEN**

KETIDAKPATUHAN KRITERIA	PERMOHONAN	
	DILULUSKAN	DITOLAK
Rekod status kewangan peminjam di CTOS tidak dibuat, disemak dan difailkan	7	3
Tiada ulasan pegawai bank	63	11
Borang senarai semakan dan penilaian permohonan tiada sokongan mentor	15	10

d. Tempoh Pinjaman Diluluskan

BSN tidak menetapkan tempoh masa untuk meluluskan setiap permohonan yang diterima. Berdasarkan kepada 258 permohonan yang telah diproses dan diluluskan, tempoh masa yang diambil untuk meluluskan permohonan adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 44
TEMPOH KELULUSAN**

TEMPOH MASA LULUS (HARI)	BILANGAN PERMOHONAN
0 – 30	75
31 – 60	61
61 – 100	32
> 100	28
Tarikh mohon atau lulus tidak dinyatakan	62
JUMLAH FAIL	258

Pihak Audit tidak dapat mengukur prestasi tempoh kelulusan kerana BSN tidak mewujudkan petunjuk prestasi. Bagaimanapun, analisis menunjukkan tempoh masa kelulusan melebihi 60 hari adalah 60 permohonan atau 23.3%. Manakala analisis tidak dibuat terhadap 62 fail kerana tiada maklumat tarikh mohon atau lulus. Selain itu, analisis purata tempoh masa kelulusan bagi 196 permohonan adalah 53 hari. Pihak Audit mendapati tempoh kelewatan kelulusan yang melebihi 100 hari adalah disebabkan oleh faktor berikut:

- Dokumen sokongan yang dikemukakan tidak lengkap;
- Mentor persatuan lewat menghantar borang permohonan peminjam kepada BSN; dan
- Peminjam membuat rayuan bagi kes permohonan ditolak dan memohon pinjaman yang lebih tinggi daripada yang diluluskan.

8.4.2.4 Penyelenggaraan Rekod

Rekod pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit diselenggara secara manual dan berkomputer.

a. Rekod Manual

Pemeriksaan telah dijalankan terhadap dokumen atau rekod di cawangan Kuala Lumpur, Negeri Sembilan, Selangor dan Sabah bagi menentukan sama ada pengurusan fail dan daftar peminjam diselenggara dengan cekap dan teratur. Hasil pengauditan mendapati perkara berikut:

**JADUAL 45
PENYELENGGARAAN DOKUMEN PEMINJAM**

BUTIRAN	KUALA LUMPUR	NEGERI SEMBILAN	SELANGOR	SABAH
Dokumen sekuriti perjanjian disimpan dengan selamat.	√	√	√	√
Daftar rekod masuk/keluar dokumen sekuriti diselenggara.	X	X	X	√
Daftar rekod keluar/masuk fail peminjam diselenggara.	X	√	√	X
Daftar permohonan pinjaman disedia atau dikemas kini.	X	X	X	X

√ - Ya ; X - Tidak

Berdasarkan jadual di atas adalah didapati dokumen peminjam tidak diselenggara dengan baik. Daftar permohonan pinjaman tidak diselenggara bagi 4 negeri berkenaan. Manakala daftar rekod masuk/keluar dokumen sekuriti tidak diselenggara di 3 negeri kecuali Sabah. Di samping itu, semakan Audit juga mendapati 2 fail peminjam bagi cawangan Negeri Sembilan yang telah dihantar untuk tindakan undang-undang tidak dapat dikesan. Pihak BSN perlu menyiasat perkara ini dan memastikan kawalan dalaman ditingkatkan terhadap pergerakan dokumen penting. Rekod dan dokumen adalah penting dan menjadi bahan bukti untuk tindakan undang-undang terhadap peminjam. Oleh itu, ia perlu disimpan dengan selamat untuk mengelak kehilangan atau kecurian fail.

b. Rekod Sistem Kredit Sepadu (SKS)

Selain daripada rekod manual, rekod berkomputer juga penting bagi membolehkan Bahagian Pentadbiran Kredit bertindak dengan segera terhadap segala urusan peminjam. Semakan Audit terhadap 258 fail dan laporan yang dijana daripada perisian *Audit Command Language* mendapati perkara berikut:

- Tarikh kelulusan dan kod mentor tidak dikemas kini;
- Tarikh permohonan di sistem tidak sama dengan borang permohonan bagi 240 fail. Ini menyebabkan analisis tempoh kelulusan tidak dapat ditentukan dengan tepat;
- Sistem Kredit Sepadu gagal mengesan permohonan semula oleh peminjam yang sama mengikut nombor kad pengenalan. Analisis melalui perisian *Audit Command Language* mendapati 5 peminjam

telah membuat 2 permohonan dengan menggunakan nombor kad pengenalan yang sama; dan

- Permohonan yang menggunakan nama perniagaan yang sama terutamanya daripada perniagaan perkongsian tidak dapat dikesan oleh sistem. Kelemahan ini wujud kerana sistem tidak mempunyai maklumat nombor pendaftaran perniagaan. Pihak Audit juga mendapati BSN tidak memasukkan data jenis perniagaan mengikut sektor. Ketinggalan data ini menyebabkan sejumlah RM10.91 juta atau 1.5% pinjaman dikelaskan sebagai sektor *Unfilled*.

Selain itu, pihak Audit mendapati sistem ini tidak dapat menjana laporan mengikut klasifikasi NPL iaitu *substandard*, peruntukan hutang lapuk dan ragu selaras dengan garis panduan yang telah dikeluarkan oleh BNM. Bagaimanapun, BSN telah memperuntukkan sejumlah RM47.32 juta pada akhir tahun 2004 dan sejumlah RM177.91 juta pada akhir tahun 2005 sebagai peruntukan khusus.

Pihak Audit mengesyorkan BSN mengkaji semula kawalan dalaman dan operasi sistem tersebut. Ini adalah penting untuk memastikan sistem dapat menjana maklumat yang tepat dan menjamin integriti data. Pihak BSN memaklumkan perkara ini berlaku kerana kerumitan untuk mendapatkan maklumat daripada SKS dan juga memaklumkan perundingan dengan pihak pembekal SKS sedang dijalankan untuk menambah baik pelaporan kategori NPL selaras dengan garis panduan BNM.

8.4.2.5 Prestasi Kewangan

a. Dana Pinjaman

Bagi membiayai Skim Mikro Kredit, BSN telah membuat permohonan dana pinjaman berjumlah RM800 juta kepada KWSP. Pada bulan Julai 2003, sejumlah RM300 juta telah diluluskan dengan kadar faedah 5.08% setahun. Pinjaman tersebut perlu dibayar balik dalam tempoh 5 tahun dengan faedah berjumlah RM76.28 juta. Bagaimanapun, permohonan BSN bagi baki pinjaman berjumlah RM500 juta tidak diluluskan. Bagi menampung perbezaan pinjaman Skim Mikro Kredit berjumlah RM423.01 juta, BSN telah menggunakan peruntukan dana sumber dalaman.

Bagi tahun 2003 hingga 2005, faedah yang perlu dibayar oleh BSN atas pengeluaran adalah berjumlah RM42.48 juta berbanding faedah diterima berjumlah RM39.03 juta. BSN telah menanggung kerugian faedah berjumlah RM3.45 juta. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 46
PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN FAEDAH PINJAMAN SKIM MIKRO KREDIT
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

PERKARA	TAHUN 2003 (RM JUTA)	TAHUN 2004 (RM JUTA)	TAHUN 2005 (RM JUTA)	JUMLAH (RM JUTA)
Pendapatan Faedah	3.43	20.15	15.45	39.03
Perbelanjaan Faedah				
Pinjaman KWSP (5.08%)	-	13.32	15.24	28.56
Simpanan/Deposit Pelanggan	2.06	6.76	5.10	13.92
Jumlah Perbelanjaan Faedah	2.06	20.08	20.34	42.48
LEBIHAN/(KURANGAN) PENDAPATAN ATAS PERBELANJAAN	1.37	0.07	(4.89)	(3.45)

b. Dana Kos Operasi

Bagi tahun 2004 dan 2005, BSN telah memperuntukkan sejumlah RM45.53 juta untuk membiayai kos operasi. Bagaimanapun, pada tahun 2003 tiada peruntukan diluluskan. Kos operasi sebenar bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah berjumlah RM80.18 juta seperti di jadual berikut:

JADUAL 47
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN KOS OPERASI
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	PERUNTUKAN YANG DILULUSKAN (RM JUTA)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM JUTA)	VARIANS (RM JUTA)
2003	-	12.74	(12.74)
2004	27.92	37.19	(9.27)
2005	17.61	30.25	(12.64)
JUMLAH	45.53	80.18	(34.65)

Sumber : Bahagian Kewangan - Dokumen Bajet & Penyata Ringkasan Perbelanjaan Skim Mikro Kredit

Berdasarkan jadual di atas, kos operasi sebenar adalah melebihi peruntukan yang diluluskan. Bagi menampung lebihan perbelanjaan yang terlibat, BSN telah memohon subsidi daripada Kerajaan secara imbuhan balik. Bagi bulan Mei 2004 hingga Disember 2005, BSN telah menerima sejumlah RM62.99 juta daripada Kerajaan berbanding permohonan tuntutan berjumlah RM119.55 juta. Sehingga bulan Disember 2005, tuntutan imbuhan berjumlah RM56.56 juta masih belum diterima, manakala tuntutan imbuhan yang belum dikemukakan kepada Kerajaan adalah berjumlah RM33.19 juta seperti di jadual berikut:

JADUAL 48
IMBUHAN PERBELANJAAN YANG BELUM DITERIMA DAN BELUM DITUNTUT
SEHINGGA TAHUN 2005

PERIHAL TUNTUTAN	JUMLAH (RM JUTA)
<u>Imbuhan Perbelanjaan Belum Diterima</u>	
Imbuhan perbelanjaan bagi bulan September hingga November 2005	11.24
Belanja NPL sehingga bulan September 2005	45.32
Jumlah Belum Diterima	56.56
<u>Imbuhan Perbelanjaan Belum Dituntut</u>	
Baki imbuhan perbelanjaan bagi bulan Jun 2003 hingga Disember 2004 (@8.45%)	29.55
Imbuhan perbelanjaan bagi bulan Disember 2005	3.64
Jumlah Belum Dituntut	33.19
JUMLAH	89.75

Analisis telah dibuat terhadap kedudukan pendapatan dan perbelanjaan Skim Mikro Kredit seperti berikut:

JADUAL 49
PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN SKIM MIKRO KREDIT
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

BUTIRAN	TAHUN 2003	TAHUN 2004	TAHUN 2005
	JUN – DISEMBER (RM JUTA)	JANUARI – DISEMBER (RM JUTA)	JANUARI – DISEMBER (RM JUTA)
Pendapatan Faedah (a)	3.95	21.67	16.90
<u>Perbelanjaan Faedah</u>			
Perbelanjaan Faedah Pinjaman KWSP (5.08%)	-	(13.32)	(15.24)
Perbelanjaan Faedah Simpanan Pelanggan	(2.06)	(6.76)	(5.10)
Jumlah Perbelanjaan Faedah (b)	(2.06)	(20.08)	(20.34)
Jumlah Pendapatan Faedah Bersih (c) = (a) - (b)	1.89	1.59	(3.44)
<u>Perbelanjaan Overhed</u>			
Kos Kakitangan	7.70	9.64	5.55
Kos Bangunan	0.21	0.24	0.11
Kos Peralatan	0.18	0.07	0.17
Kos Lain	0.60	0.56	0.49
Caj Kewangan	1.99	6.60	3.59
Jumlah Perbelanjaan Overhed (d)	10.68	17.11	9.91
Imbuhan Diterima Daripada Kerajaan (e)	-	26.53	36.46
Keuntungan/(Kerugian) Operasi Sebelum Peruntukan (f) = (c) - (d) + (e)	(8.79)	11.01	23.11
<u>Peruntukan</u>			
Peruntukan Tertentu Hutang Lapuk	-	47.32	130.58
Peruntukan Am Pinjaman	6.23	2.17	3.07
Jumlah Peruntukan (g)	6.23	49.49	133.65
KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) BERSIH (f) - (g)	(15.02)	(38.48)	(110.54)

Sumber : Bahagian Kewangan - Penyata Akaun Untung Rugi Pinjaman Skim Mikro Kredit

Sehingga akhir tahun 2005, BSN telah mengalami kerugian terkumpul berjumlah RM164.04 juta daripada pelaksanaan Skim Mikro Kredit. Pihak Audit mendapati antara faktor utama yang menyumbang kepada kerugian terkumpul adalah belanja peruntukan hutang lapuk bagi tahun 2004 dan 2005 berjumlah RM177.90 juta.

Pada pendapat Audit, peruntukan kewangan yang mencukupi perlu disediakan untuk mengurus pinjaman Skim Mikro Kredit. Kerugian yang

tinggi menjejaskan prestasi kedudukan kewangan BSN bagi tempoh jangka panjang.

8.4.2.6 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Peringkat BSN

i. Guna Tenaga

Sebanyak 9 jawatan telah diluluskan di Unit Mikro Kredit Ibu Pejabat. Jawatan yang diisi adalah terdiri daripada seorang pegawai dari kumpulan pengurusan dan profesional dan 7 pegawai dari kumpulan sokongan. Unit ini turut dibantu oleh pegawai daripada Bahagian Pentadbiran Kredit. Manakala di peringkat cawangan negeri, pegawai Bahagian Operasi Kredit adalah ditugaskan mengendali pinjaman Skim Mikro Kredit di samping menguruskan skim pinjaman lain.

Sehingga bulan Mac 2004, pihak pengurusan telah meluluskan permohonan pengambilan 370 pegawai kontrak dan sementara secara berperingkat. Butiran pengambilan pegawai kontrak atau sementara adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 50
PENGAMBILAN PEGAWAI KONTRAK DAN SEMENTARA**

NAMA JAWATAN	BILANGAN DILULUSKAN	BILANGAN DIISI	(KURANGAN)
Pegawai Kredit	77	35	(42)
Pegawai Kerani	293	152	(141)
JUMLAH	370	187	(183)

Sumber : Bahagian Sumber Manusia

Memandangkan skim ini telah ditamatkan, pihak BSN perlu menggunakan guna tenaga sedia ada untuk urusan kutipan bayaran balik pinjaman terutamanya bagi pinjaman tertunggak.

ii. Latihan

Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dengan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit, latihan bersesuaian perlu dikendalikan. Bagi tahun 2003 hingga 2005, sebanyak 5 kursus telah diadakan untuk pegawai yang terlibat dengan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit di Ibu Pejabat dan cawangan negeri. Program kursus yang telah dikendalikan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 51
KURSUS YANG TELAH DISEDIAKAN
BAGI TAHUN 2003 HINGGA BULAN OKTOBER 2005

TAJUK	TARIKH	BILANGAN PESERTA
<i>Micro Credit Loan Management</i>	10 Jun – 11Jun 2003	27
Kursus Penilaian Kredit Bagi Pinjaman Konsumer (Kumpulan 1)	20 April – 21 April 2004	29
Kursus Penilaian Kredit Bagi Pinjaman Konsumer (Kumpulan 2)	16 Jun – 17Jun 2004	28
Kursus Pemantauan & Kutipan Hutang (Kumpulan 1)	04 Julai – 05 Julai 2005	27
Kursus Pemantauan & Kutipan Hutang (Kumpulan 2)	06 Julai – 07 Julai 2005	25

b. Peringkat Mentor

i. Guna Tenaga

Sehingga bulan Januari 2005, seramai 15,999 mentor telah dilantik. Seramai 15,667 mentor terdiri daripada ahli persatuan manakala seramai 332 adalah pegawai BSN. Perbandingan antara bilangan mentor yang dilantik (15,999) dengan bilangan peminjam (133,808) sehingga tahun 2005, menunjukkan nisbah purata mentor adalah 1 mentor:8 peminjam. Nisbah tersebut adalah berpatutan dengan penetapan BSN iaitu seorang mentor hanya boleh memberi khidmat kepada 10 peminjam.

ii. Latihan

Sehingga akhir bulan Julai 2003, pihak BSN telah mengadakan 6 sesi taklimat kepada 1,221 mentor berbanding 15,667 mentor persatuan yang dilantik. Di samping itu, persatuan juga diberi tanggungjawab untuk melatih mentor seperti yang dinyatakan di Memorandum Persefahaman antara BSN dengan persatuan. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat memastikan bilangan mentor yang telah dilatih oleh persatuan kerana tiada maklumat.

8.4.3 PEMANTAUAN

Bagi memastikan pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit dilaksanakan dengan cekap dan teratur, pemantauan dibuat pada 6 peringkat.

8.4.3.1 Peringkat Bank Negara Malaysia

Jabatan Pengawasan Institut Kewangan Pembangunan, Bank Negara Malaysia (BNM) bertanggungjawab memantau prestasi dan perkembangan pinjaman Skim Mikro Kredit untuk memastikan keberkesanan dan kelancaran skim tersebut. Pemantauan dibuat melalui 4 laporan bulanan dan 1 laporan suku tahun yang perlu dikemukakan oleh pihak BSN mulai bulan Mei 2004 seperti berikut:

- Laporan 1 : *Portfolio Report for Micro Credit Scheme*;
- Laporan 2 : *Activity Report for Micro Credit Scheme*;
- Laporan 3 : *Report on Micro Credit Lending Activity by State*;
- Laporan 4 : *Report on Micro Credit Lending Activity by Purpose*; dan
- Laporan 5 : *Earning Performance Report for Micro Credit Scheme*.

Setakat bulan November 2005, pihak BSN telah menyediakan Laporan 1 hingga Laporan 4 pada setiap bulan mulai bulan Mei 2004 hingga Oktober 2005 dan Laporan 5 pada setiap suku tahun mulai bulan Jun 2004 hingga Jun 2005. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati tiada maklum balas diterima daripada pihak BNM.

8.4.3.2 Peringkat Kementerian Kewangan

Pihak BSN dikehendaki menyediakan laporan mingguan dan bulanan mengenai kemajuan pelaksanaan Skim Mikro Kredit mulai bulan Ogos 2003 untuk pemantauan Bahagian Kawalan dan Pemantauan, Kementerian Kewangan. Hasil semakan terhadap fail laporan mingguan menunjukkan pihak BSN telah menyediakan laporan berkenaan mulai bulan Ogos 2003. Laporan mingguan terakhir yang dikemukakan kepada Bahagian Kawalan dan Pemantauan adalah setakat bulan Mac 2005 kerana semua permohonan dan pengeluaran pinjaman Skim Mikro Kredit telah selesai. Manakala laporan bulanan yang disediakan sejak bulan April 2004 masih diteruskan sehingga kini. Semakan Audit mendapati tiada maklum balas diterima daripada pihak Kementerian Kewangan.

8.4.3.3 Peringkat Lembaga Pengarah

Prestasi pinjaman Skim Mikro Kredit dibentangkan setiap bulan semasa mesyuarat Lembaga Pengarah BSN. Antara perkara yang dibincang adalah berkaitan kedudukan akaun tertunggak dan NPL, prestasi kutipan dan kes pinjaman di bawah tindakan undang-undang. Sehingga bulan Oktober 2005, Lembaga Pengarah BSN telah bermesyuarat sebanyak 9 kali. Antara syor Lembaga Pengarah BSN untuk membendung peningkatan NPL adalah penyediaan strategi dan pelan tindakan pinjaman Skim Mikro Kredit serta pemantauan terhadap akaun pinjaman lama. Di samping itu, prosedur dan proses permohonan pinjaman diperketatkan.

8.4.3.4 Peringkat Pengurusan

- a. Mesyuarat Pelaksanaan Skim Mikro Kredit dibuat 2 minggu sekali dan dipengerusikan oleh Timbalan Pengurus Besar 1 bagi memantau status pelaksanaan pinjaman Skim Mikro Kredit untuk memastikan skim tersebut berjalan dengan lancar. Antara perkara dibincangkan semasa mesyuarat adalah bajet pinjaman skim, statistik permohonan/tunggakan,

latihan/taklimat, keperluan guna tenaga tambahan, masalah persatuan/mentor, aduan pemohon dan laporan hutang tertunggak. Bagi bulan Jun 2003 hingga Februari 2004, Mesyuarat Pelaksanaan Skim Mikro Kredit telah diadakan sebanyak 48 kali. Mesyuarat ini juga dikendalikan secara *teleconferencing* dengan pengurus cawangan. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat memastikan sama ada Mesyuarat ini diadakan selepas bulan Februari 2004 kerana minit mesyuarat tidak dikemukakan.

- b. Mesyuarat Pagi dihadiri oleh Pengurus Besar dan semua Pengarah Jabatan serta Pengurus Bahagian telah diadakan pada setiap hari Isnin bagi membincangkan kemajuan aktiviti semasa Jabatan Pengurusan Kredit seperti operasi gerak gempur dan aktiviti kutipan hutang dari semasa ke semasa.
- c. Jawatankuasa Pengurusan yang ditubuhkan pada akhir tahun 2004 juga berperanan menilai prestasi semua skim pinjaman termasuk pinjaman Skim Mikro Kredit dari aspek kewangan, operasi, pematuhan dan tindakan susulan untuk pembentangan di Mesyuarat Lembaga Pengarah. Bagi bulan Januari 2005 hingga Oktober 2005, Jawatankuasa ini yang dipengerusikan oleh Pengurus Besar telah bermesyuarat sebanyak 17 kali.

8.4.3.5 Peringkat Jabatan Pengurusan Kredit

Prestasi Bahagian Kutipan Mikro Kredit, Bahagian Proses dan Pemantauan dan Bahagian Litigasi dipantau oleh Pengarah Jabatan Pengurusan Kredit semasa mesyuarat bulanan Jabatan. Pada akhir bulan, Laporan Prestasi Pinjaman dikemukakan kepada Jawatankuasa Pengurusan berasaskan laporan bulanan yang dikemukakan oleh Bahagian berkenaan. Kerja pemantauan yang telah dijalankan oleh 3 Bahagian di atas adalah seperti berikut:

a. Bahagian Kutipan Mikro Kredit

Pemantauan aktiviti kutipan hutang menerusi operasi gerak gempur bermula pada bulan Mei 2005 bagi semua cawangan negeri dibuat oleh Ketua Zon melalui laporan hasil operasi yang dikemukakan selepas setiap operasi dilaksanakan. Operasi khas ini merupakan operasi 'turun ke tapak' yang meliputi tindakan mencari, mengesan dan mengutip hutang daripada peminjam tertunggak serta NPL yang tidak dapat dihubungi melalui surat atau telefon. Pengurus Bahagian dan Ketua Zon telah memberi maklum balas kepada cawangan mengenai langkah yang perlu diambil untuk mempertingkatkan lagi keberkesanan operasi kutipan hutang terutamanya kes peminjam yang enggan membayar dan peminjam yang tidak dapat dikesan. Ketua Zon juga membuat lawatan berkala setiap bulan ke cawangan negeri di samping mengadakan perjumpaan dengan persatuan untuk membincang masalah tunggakan hutang.

b. Bahagian Proses dan Pemantauan

Pusat Panggilan, Bahagian Proses dan Pemantauan menyelia dan memantau aktiviti kutipan hutang melalui panggilan telefon bagi cawangan Kuala Lumpur, Selangor dan Negeri Sembilan pada setiap hari. Laporan mengenai peminjam yang tidak dapat dihubungi disediakan dan dihantar kepada Bahagian Kutipan Mikro Kredit untuk tindakan lanjut. Pusat ini juga memantau prestasi kutipan panggilan yang dijalankan oleh unit panggilan, cawangan negeri lain secara mingguan di samping menyediakan laporan status kutipan pada setiap bulan untuk pemantauan Pengarah Jabatan Pengurusan Kredit. Laporan ini mengandungi data hasil kutipan hutang melalui operasi gerak gempur, panggilan telefon dan lawatan berkala oleh pengutip hutang tetap bagi semua cawangan negeri.

c. Bahagian Litigasi

Laporan aktiviti mingguan dan laporan status tindakan undang-undang bulanan yang dikemukakan oleh cawangan negeri akan dipantau. Antara tindakan pemantauan Bahagian ini adalah membuat lawatan bulanan ke cawangan negeri untuk memberi khidmat nasihat berhubung tindakan undang-undang dan memberi arahan litigasi bagi mempercepatkan tindakan ke atas kes tertangguh. Bagi memantau prestasi panel peguam, Bahagian ini mengadakan mesyuarat bulanan dengan panel peguam untuk membincangkan laporan status tindakan undang-undang terkini dan mengkaji kelemahan tindakan undang-undang sedia ada. Ringkasan laporan tindakan undang-undang mengikut skim pinjaman dan cawangan negeri dihantar kepada Pengarah Jabatan Pengurusan Kredit untuk pemantauan. Sehingga tahun 2005, sebanyak 23,709 peminjam telah diambil tindakan undang-undang dan notis saman telah dikeluarkan bagi 8,288 peminjam manakala 5,610 peminjam telah dihadapkan ke mahkamah.

8.4.3.6 Peringkat Cawangan Negeri

Tindakan pemantauan kutipan pinjaman hutang Skim Mikro Kredit dibuat berasaskan kepada laporan yang dijana melalui Sistem Kredit Sepadu seperti *Ad Hoc Defaulters*, status bulanan akaun peminjam, status (bulanan) NPL dan laporan kutipan harian. Aktiviti kutipan pinjaman dan tindakan undang-undang bagi cawangan Kuala Lumpur, Selangor dan Negeri Sembilan telah dipusatkan di Ibu Pejabat dan dipantau oleh Pusat Panggilan dan Bahagian Litigasi, Jabatan Pengurusan Kredit. Manakala Pengurus Negeri bagi cawangan negeri lain memantau prestasi Bahagian/Unit/Cawangan Daerah melalui Mesyuarat Ketua Bahagian yang diadakan pada setiap bulan atau secara berkala yang dihadiri oleh Pengurus Bahagian/Daerah dan pegawai penyelia. Di samping itu, mesyuarat di peringkat Bahagian Operasi Kredit juga diadakan secara berkala

untuk membincang langkah bagi mempertingkatkan lagi prestasi kutipan pinjaman Skim Mikro Kredit. Adalah didapati laporan mengenai status kutipan pinjaman bagi operasi gerak gempur, panggilan telefon dan lawatan berkala termasuk laporan aktiviti litigasi dan tindakan undang-undang telah dikemukakan untuk pemantauan Ibu Pejabat.

BSN telah mewujudkan mekanisme pemantauan yang mencukupi. Pemantauan dibuat oleh Bank Negara Malaysia, Kementerian Kewangan dan Lembaga Pengarah bagi mengawal pinjaman tidak berbayar. Bagaimanapun, mekanisme pemantauan tersebut kurang berkesan bagi mengurangkan NPL dan kerugian terkumpul Skim Mikro Kredit.

8.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, pihak Audit berpendapat pinjaman Skim Mikro Kredit merupakan langkah yang baik bagi menggalakkan pertumbuhan ekonomi negara. Bagaimanapun, pengurusan pinjaman Skim Mikro Kredit perlu diperkemas dan diperbaiki. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan langkah penambahbaikan seperti berikut:

- a. Mewujudkan mekanisme bayaran balik yang fleksibel selaras dengan aliran tunai peminjam. Pembayaran boleh dibuat secara mingguan, dwi mingguan atau membuat penjadualan semula bagi peminjam yang menghadapi kesulitan membayar balik pinjaman. Selain itu, perlu diwujudkan *alert system* bagi membendung pinjaman lewat atau tidak berbayar balik pada waktu yang ditetapkan.
- b. Mengambil tindakan litigasi secara agresif terhadap peminjam yang mempunyai tunggakan melebihi 6 bulan dan menghantar senarai peminjam ke Bank Negara Malaysia untuk disenaraihitamkan.
- c. Mengkaji sistem penyelenggaraan rekod sedia ada dan mengemas kini rekod peminjam serta mewujudkan sistem pencarian dokumen yang teratur. Bagi meningkatkan ketepatan maklumat peminjam, BSN digalakkan menggunakan kemudahan *Central Credit Reference Information System* (CCRIS) yang mempunyai maklumat kredit peminjam yang lengkap dan terkini. Tujuannya adalah untuk memastikan maklumat di pangkalan data adalah terkini serta boleh dipercayai.
- d. BSN boleh mempertimbangkan untuk *outsource debt collection*.

PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA

9. PENGURUSAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL

9.1 LATAR BELAKANG

9.1.1 Pertubuhan Berita Nasional Malaysia (BERNAMA) ditubuhkan di bawah Akta BERNAMA 1967 dan mula beroperasi pada bulan Mei 1968. Objektif utama penubuhan BERNAMA adalah mencari dan mengemukakan maklumat, sama ada dalam dan luar negara dan membahagi maklumat, berita atau bahan berita kepada pelanggan dengan dikenakan bayaran sama ada dengan wang atau pertukaran berita atau kedua-duanya.

9.1.2 Bagi meningkatkan pendapatan, BERNAMA telah mempelbagaikan kegiatannya di samping menjana sumber pendapatan baru melalui Perkhidmatan Audio Visual. Perkhidmatan Audio Visual yang telah dimulakan pada bulan November 1998 membekalkan skrip dan visual berita kepada stesen televisyen tempatan dan asing melalui langganan serta secara *piecemeal*. Selain itu, Perkhidmatan Audio Visual juga melibatkan perkhidmatan pertukaran berita dengan agensi berita asing seperti *Reuters*, *Cable News Network* (CNN) dan *Fuji Television*. Pada peringkat awal, bagi tujuan mempromosikan negara dan Perkhidmatan Audio Visual, perkhidmatan ini diberikan secara percuma. Bagaimanapun, pada masa ini bayaran telah dikenakan bagi membekalkan berita ke luar negara. Pelanggan tetap Perkhidmatan Audio Visual, adalah *Measat Broadcast Network System* (ASTRO) dan Radio Televisyen Malaysia (RTM).

9.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan Perkhidmatan Audio Visual telah dilaksanakan dengan teratur, cekap dan selaras dengan objektif yang ditetapkan.

9.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod dan dokumen yang berkaitan bagi tahun 2003 hingga 2005. Temu bual dengan pegawai terlibat serta lawatan ke studio rakaman telah dijalankan di samping membuat pemerhatian persidangan akhbar di Istana Budaya, Kuala Lumpur.

9.4 PENEMUAN AUDIT

9.4.1 PERANCANGAN

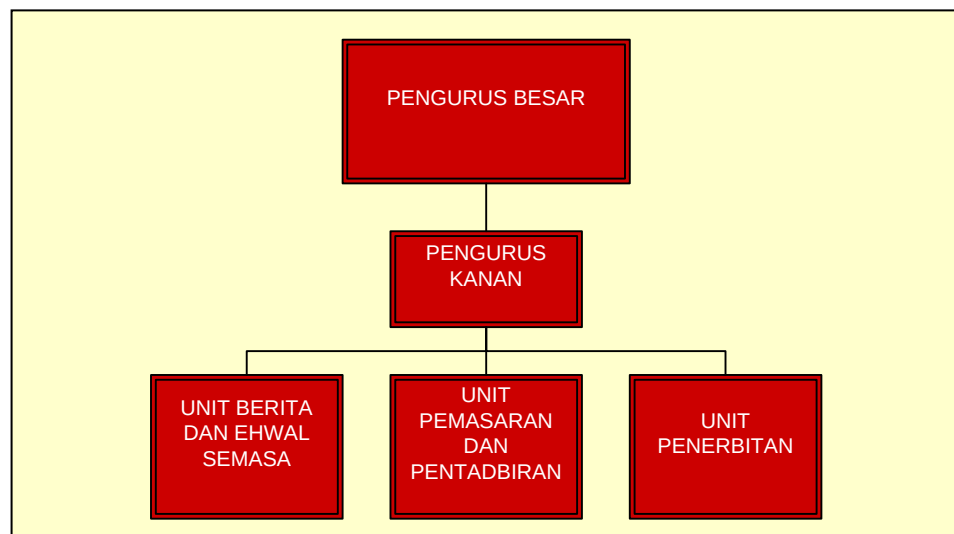
Perancangan merupakan aspek penting bagi memastikan sesuatu aktiviti itu berjalan lancar dan mencapai objektif yang ditetapkan. Semakan terhadap perancangan pengurusan Perkhidmatan Audio Visual mendapati perkara berikut:

9.4.1.1 Struktur Organisasi

Bahagian Perkhidmatan Audio Visual yang ditubuhkan pada bulan November 1998 diletak di bawah tanggungjawab Jabatan Pengarang. Mulai bulan Oktober 2004 ia dijadikan bahagian berasingan yang diketuai oleh Pengurus Kanan dan melapor terus kepada Pengurus Besar.

Operasi harian Perkhidmatan Audio Visual dikendalikan oleh 3 unit iaitu Berita Dan Ehwat Semasa, Pemasaran Dan Pentadbiran serta Penerbitan. Struktur organisasi Bahagian Perkhidmatan Audio Visual adalah seperti di carta berikut:

CARTA 30
STRUKTUR ORGANISASI
BAHAGIAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL



Antara fungsi dan tanggungjawab Bahagian Perkhidmatan Audio Visual adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 52
FUNGSI DAN TANGGUNGJAWAB BAHAGIAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL

UNIT	FUNGSI
Berita Dan Ehwat Semasa	• Merancang dan mengurus operasi pusat berita Bahagian Perkhidmatan Audio Visual. • Merancang dan menentukan liputan harian di Ibu Pejabat, Pejabat Biro dan luar negara selaras dengan keperluan dan fungsi Bahagian Perkhidmatan Audio Visual. • Merancang dan memastikan skrip dan visual yang dihasilkan menepati keperluan, peraturan, dasar dan undang-undang yang telah ditetapkan. • Memastikan skrip dan visual liputan harian disiapkan pada waktu yang ditetapkan untuk kegunaan penerbitan program BERNAMA TV atau dibekalkan kepada pelanggan. • Menerbitkan program berita harian dan program lain yang telah dipersetujui dengan pelanggan. • Memastikan program yang dihasilkan mematuhi keperluan dan kehendak pelanggan serta pengguna di samping peraturan, dasar, undang-undang dan disalurkan pada waktu yang telah ditetapkan. • Merancang penerbitan program baru.
Pemasaran Dan Pentadbiran	• Mengendalikan tugas pentadbiran di Bahagian Perkhidmatan Audio Visual termasuk: - Perolehan peralatan, bekalan, kemudahan komunikasi, studio dan perkhidmatan, - Sumber manusia termasuk petugas tetap, artis berjadual dan <i>stringer</i>, - Inventori peralatan dan bekalan. • Mengenal pasti pasaran atau peluang perniagaan baru. • Memelihara perhubungan dengan pelanggan sedia ada dan mendapatkan maklum balas mengenai produk dan perkhidmatan yang dibekalkan. • Merangka dan menyelaras strategi pemasaran. • Pembangunan produk dan perkhidmatan.
Penerbitan	• Mengurus keperluan rakaman program di dalam dan di luar studio. • Menyenggara peralatan studio, peralatan rakaman luar dan sistem lain yang terlibat. • Mengurus keperluan penghantaran dan penerimaan visual melalui satelit atau <i>microwave</i> atau fiber optik. • Merangka dan menilai keperluan penyenggaraan dan pembangunan kemudahan studio, rakaman luar, penyaluran visual dan sistem lain di Bahagian Audio Visual. • Merancang dan memastikan visual dan grafik yang dihasilkan menepati keperluan, peraturan, dasar dan undang-undang yang telah ditetapkan.

Jabatan lain yang turut terlibat dengan Perkhidmatan Audio Visual adalah Jabatan Kewangan Dan Akaun, Jabatan Pengarang, Jabatan Niaga serta Jabatan Sumber Manusia Dan Pentadbiran.

9.4.1.2 Perancangan Strategik

Setiap perniagaan memerlukan perancangan strategik yang antaranya mengandungi tindakan masa hadapan bagi membangunkan perniagaan, unjuran serta pelaksanaan perniagaan. Pihak Audit mendapati, perancangan strategik jangka panjang tidak disediakan, bagaimanapun BERNAMA telah merancang untuk meningkatkan taraf studio sedia ada di bawah Rancangan Malaysia Kelapan. BERNAMA memaklumkan perancangan strategik jangka panjang sedang disediakan untuk dibentangkan kepada Jawatankuasa Pengurusan.

9.4.1.3 Pengurusan Operasi Perkhidmatan Audio Visual

Bagi memantapkan operasi audio visual, BERNAMA telah menyediakan perancangan operasi, menetapkan golongan sasaran, menyediakan unjuran pendapatan dan promosi.

a. Perancangan Operasi

i. Peningkatan Kualiti Penerbitan Program

- Menghasilkan lebih banyak liputan eksklusif bagi meningkatkan daya saing dengan program berita yang lain.
- Menghasilkan liputan luar negara dari perspektif Malaysia.
- Menggalakkan penggunaan lebih banyak bahan grafik sebagai suatu kelebihan bagi program berita terbitan.

ii. Penerbitan Program Baru

- Membuat persiapan bagi penerbitan program berita 30 minit untuk ASTRO.
- Persiapan untuk mewujudkan rangkaian radio berita dan informasi.
- Mengemas kini visual arkib.

iii. Pemasaran

- Meluaskan tugas pemasaran melalui:
 - Penerbitan program atau penjualan visual kepada stesen televisyen luar negara.
 - Usaha sama dengan pihak tertentu sebagai usaha untuk memiliki rangkaian berita dan informasi sendiri.
 - Penubuhan unit bagi penjualan *air-time* (televisyen dan radio)
- Perjumpaan dengan pelanggan sekurang-kurangnya 3 bulan sekali untuk mendapatkan maklum balas.

iv. Sistem Dan Peralatan

- Pemantauan berterusan penggunaan sistem automasi oleh petugas.
- Memastikan setiap masalah sistem automasi dapat diatasi.

- Menambah bilangan terminal *Octopus* dan *Browsecutter* di Pusat Berita dan meningkatkan keupayaan komputer petugas mengikut keperluan semasa.
- Memohon tambahan pembelian peralatan *Electronic News Gathering* bagi menampung tambahan keperluan dan liputan visual.

b. Golongan Sasar

Bahagian Perkhidmatan Audio Visual perlu merancang dan menetapkan golongan sasaran. Perancangan ini hendaklah dikaji dari semasa ke semasa mengikut kesesuaian. Pihak Audit mendapati Bahagian Perkhidmatan Audio Visual mempunyai golongan sasarannya sendiri dan rangkaian produk Perkhidmatan Audio Visual yang disesuaikan mengikut kehendak golongan sasaran tersebut. Golongan sasaran yang akan menerima perkhidmatan ini terdiri daripada syarikat stesen televisyen tempatan dan luar negara. Antara golongan sasaran yang berpotensi melanggan perkhidmatan ini adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 53
GOLONGAN SASAR**

STESEN RADIO DAN TV TEMPATAN	STESEN TV DI LUAR NEGARA	AGENSI BERITA	RANGKAIAN TV ANTARABANGSA	LAIN-LAIN
• RTM 1 • RTM 2 • TV 3 • NTV7 • ASTRO • CHANNEL 8 • CHANNEL 9 • STESEN RADIO SWASTA • RANGKAIAN TV KABEL	• SINGAPURA • THAILAND • INDONESIA • BRUNEI • FILIPINA • HONG KONG • TAIWAN • JEPUN • AUSTRALIA • NEW ZEALAND	• REUTERS TV • APTN • AFP • KYODO	• CNN • CNBC • BLOOMBERG TV	• AGENSI PERHUBUNGAN AWAM • SYARIKAT MULTIMEDIA • AGENSI PENGIKLANAN • KORPORAT

Antara produk Perkhidmatan Audio Visual yang ditawarkan termasuklah visual berita, *audio text*, temu bual eksklusif, *news magazines*, wawancara, dokumentari, rangkuman berita mingguan, penerbitan video korporat, grafik dan visual arkib.

c. Unjuran Pendapatan

Bahagian Perkhidmatan Audio Visual telah merancang unjuran pendapatannya bagi tahun 2003 hingga 2005. Butiran mengenai perancangan tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 54
UNJURAN PENDAPATAN DARI PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

PERKHIDMATAN	ANGGARAN (RM)			
	2003	2004	2005	JUMLAH
Visual Berita – RTM	1,044,000	288,000	1,800,000	3,132,000
Visual Berita – <i>Piecemeal</i>	21,000	36,000	-	57,000
Program Berita	1,541,250	18,000,000	9,376,000	28,917,250
Temu Bual Eksklusif	-	1,680,000	700,000	2,380,000
Wawancara	-	1,320,000	780,000	2,100,000
Rangkuman Berita Mingguan	642,600	-	-	642,600
Penerbitan Video Korporat	45,000	-	-	45,000
<i>Capsule</i>	-	72,000	-	72,000
Liputan Khas	-	-	-	-
Penyaluran Berita	-	-	-	-
JUMLAH	3,293,850	21,396,000	12,656,000	37,345,850

Sumber : Perkhidmatan Audio Visual

Unjuran pendapatan pada tahun 2005 disediakan dengan mengambil kira pendapatan sebenar yang diperolehi pada tahun 2003 dan 2004.

d. Promosi

BERNAMA menjalankan promosi produk Perkhidmatan Audio Visual yang ditawarkan melalui brosur, pameran dan laman web. Aktiviti promosi ini dijalankan oleh Unit Pemasaran Dan Pentadbiran. Brosur yang disediakan mempromosi perkhidmatan penyewaan studio dan peralatan penggambaran, membuat salinan visual dan penjualan secara *piecemeal*.

9.4.1.4 Prosedur Perkhidmatan Audio Visual

a. Penggunaan Kemudahan dan Peralatan

Kemudahan dan peralatan yang lengkap dan terkini penting bagi memastikan Bahagian Perkhidmatan Audio Visual menghasilkan berita visual mengikut kehendak pelanggan. Studio, peralatan dan kemudahan saluran komunikasi bagi penyaluran visual merupakan komponen penting untuk memastikan program yang dihasilkan berkualiti dari segi kandungan visual dan audio supaya dapat disalurkan kepada pelanggan pada masa yang ditetapkan. Pengurusan Bahagian Perkhidmatan Audio Visual mengguna pakai Prosedur Penyenggaraan Peralatan Audio Visual bagi Penyediaan dan Penyenggaraan Asas serta urusan Pembaikan Peralatan Audio Visual sebagaimana ditetapkan dalam Prosedur Operasi MS ISO 9001:2000.

b. Pengiktirafan MS ISO

Pihak BERNAMA telah mengeluarkan Prosedur Operasi berdasarkan MS ISO 9001:2000 yang berkuat kuasa pada bulan Ogos 2000 dan meliputi prosedur berikut:

- Prosedur Perancangan, Pengumpulan, Pemprosesan dan Penghantaran Bahan Berita Visual,
- Prosedur Penerbitan Studio,
- Prosedur Pengumpulan, Penyimpanan, Pemuliharaan dan Pelupusan Bahan Visual, dan
- Prosedur Penyenggaraan Peralatan Audio Visual.

c. Petunjuk Prestasi Utama – Garis Panduan Penyiaran

Bahagian Perkhidmatan Audio Visual telah menyediakan draf Petunjuk Prestasi Utama bagi memastikan liputan visual yang berkualiti dan menepati masa yang ditetapkan dan diguna pakai oleh semua petugas yang terlibat.

Antara tugas dan tanggungjawab pegawai Bahagian Perkhidmatan Audio Visual mengikut Petunjuk Prestasi Utama adalah seperti berikut:

- Meja Berita,
- Meja Penerbitan untuk Berita Astro,
- Teknikal dan Studio, dan
- Meja RTM.

d. Perkhidmatan *Stringer*

Stringer adalah Jurukamera sambilan yang dilantik oleh Bahagian Perkhidmatan Audio Visual dan tawaran pelantikan dibuat melalui surat perjanjian. Pihak Perkhidmatan Audio Visual telah mengeluarkan Prosedur Operasi Untuk *Stringer* menjalankan tugas. Sebarang tugas yang hendak dibuat oleh *Stringer* perlu terlebih dahulu mendapat kelulusan BERNAMA secara lisan atau pengesahan secara bertulis. Kadar yang dibayar atas setiap tugas adalah sejumlah RM200 bagi setiap tugas visual dan RM75 bagi setiap tugas yang telah diluluskan tetapi tidak dapat digunakan pada masa tersebut. Pada masa kini *Stringer* dilantik di 9 buah pejabat biro negeri iaitu Pulau Pinang, Kedah, Perak, Terengganu, Kelantan, Johor, Selangor, Negeri Sembilan dan Sabah. Bahagian Perkhidmatan Audio Visual telah menetapkan sebanyak 90 visual berita sebulan yang diperlukan dari *Stringer* di 9 buah pejabat biro negeri sebagai sebahagian dari langkah pengawalan kos operasi. Bahagian Perkhidmatan Audio Visual juga mengadakan penilaian prestasi terhadap *Stringer* bagi menentukan sama ada perkhidmatannya boleh disambung atau sebaliknya.

9.4.1.5 Penetapan Kadar Kepada Pelanggan

Kadar bayaran yang dikenakan mengikut jenis perkhidmatan adalah berdasarkan perjanjian antara BERNAMA dan stesen televisyen tempatan. Kadar bayaran yang dikenakan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 55
PENETAPAN KADAR KEPADA PELANGGAN

STESEN TELEVISYEN	BAYARAN TAHUNAN (RM JUTA)	JENIS PERKHIDMATAN (HARIAN)
ASTRO	6.00	Buletin 4 bahasa
RTM	0.35	10 bahan visual
Channel 9	3.60	Buletin Bahasa Malaysia
NTV7	0.42	15 bahan visual

Selain itu, Bahagian Perkhidmatan Audio Visual menetapkan kadar bagi penjualan visual liputan harian atau visual arkib secara *piecemeal* melalui *rate card* kepada syarikat media, bukan media, tempatan dan luar negara serta orang perseorangan dan perkhidmatan membuat salinan visual. Bahagian Perkhidmatan Audio Visual juga menyediakan kemudahan penyewaan studio dan kamera.

9.4.1.6 Penyelenggaraan Rekod

Penyelenggaraan rekod yang lengkap dan kemas kini adalah penting bagi menentukan pengurusan sesuatu perkhidmatan dapat dilaksanakan dengan baik dan teratur. Pihak Audit mendapati antara dokumen yang diselenggara oleh Bahagian Perkhidmatan Audio Visual adalah seperti berikut:

- Dokumen perjanjian dengan pelanggan;
- Minit Mesyuarat Mingguan Operasi Perkhidmatan Audio Visual;
- Laporan Perkhidmatan Audio Visual;
- Dokumen Rancangan Malaysia Kelapan dan Kesembilan;
- Fail jemputan untuk liputan berita;
- Dokumen mengenai *stringer*;
- Latihan;
- Dokumen Pentadbiran Bahagian Perkhidmatan Audio Visual; dan
- Buku log peralatan.

9.4.1.7 Keperluan Kewangan

a. Peruntukan Mengurus

BERNAMA telah diberi peruntukan mengurus sejumlah RM52.26 juta untuk melaksanakan aktiviti bagi tahun 2003 hingga 2005. Daripada jumlah tersebut, BERNAMA telah menetapkan agihan peruntukan kepada jabatan atau bahagian berdasarkan perbezaan antara pendapatan dan

perbelanjaan. Sekiranya jabatan atau bahagian mengalami defisit, BERNAMA akan menampung defisit tersebut. Peruntukan yang diterima pada tahun 2003 hingga 2005 oleh BERNAMA dan Perkhidmatan Audio Visual adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 56
PERUNTUKAN MENGURUS YANG DITERIMA OLEH BERNAMA DAN
PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	BERNAMA (RM JUTA)	PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL (RM JUTA)	PERATUS (%)
2003	12.90	2.30	17.8
2004	15.45	1.32	8.5
2005	23.91	0.98	4.1

b. Peruntukan Pembangunan

Bahagian Perkhidmatan Audio Visual telah membuat cadangan pembelian peralatan Perkhidmatan Audio Visual dan pembinaan studio bernilai RM102.40 juta melalui kertas kerja Cadangan Pembelian Peralatan *Multiple Camera Production*, Lampu Studio dan membuat pengubahsuaian ruang bagi penyediaan studio, bilik kawalan dan ruang pejabat. Bagi tujuan ini, BERNAMA telah memohon peruntukan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan sejumlah RM46 juta untuk keperluan kemudahan komunikasi bagi penyaluran audio visual dan sejumlah RM56.40 juta untuk meningkatkan sistem komputer dan audio visual.

9.4.1.8 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi adalah penting bagi memastikan aktiviti dapat dilaksanakan dengan lancar serta meningkatkan keupayaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan. Kedudukan perjawatan BERNAMA dan Bahagian Perkhidmatan Audio Visual adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 57
KEDUDUKAN PERJAWATAN BERNAMA DAN
BAHAGIAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL

PERJAWATAN	BERNAMA	PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL	PERATUS (%)
Perjawatan Tetap (Sistem Saraan Malaysia)	202	11	5.4
Perjawatan Tetap (Komersial)	296	68	23.0
Perjawatan Kontrak	5	1	20.0
Perjawatan Sambilan	82	44	53.7
JUMLAH	585	124	21.2

b. Latihan

Bahagian Perkhidmatan Audio Visual hendaklah merancang dan menyediakan latihan kepada pegawainya bagi meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran dan kecekapan pegawai dalam urusan kerja. Pada tahun 2005, Bahagian Perkhidmatan Audio Visual telah merancang mengadakan 28 latihan untuk pegawainya seperti di jadual berikut:

JADUAL 58
KURSUS YANG DIRANCANG UNTUK PEGAWAI PADA TAHUN 2005

LATIHAN/KURSUS	BILANGAN KURSUS	PETUGAS
Kewartawanan dan Penerbitan	11	Wartawan Penyiaran, Wartawan Kanan, Penerbit, Penolong Penerbit, Jurukamera dan Sub-Editor.
Grafik dan Animasi	3	Penyunting Visual dan Pereka Grafik.
Penyuntingan Video dan Penerbitan Studio	6	Penerbit Teknik dan Juruteknik Studio.
Pengurusan dan Pentadbiran	7	Pengurus, Penolong Pengurus, Kerani dan Ketua Unit.
Arkib dan Stor	1	Eksekutif dan Kerani Stor.
JUMLAH	28	

Pihak Perkhidmatan Audio Visual memaklumkan perancangan latihan pada tahun 2003 dan 2004 telah dikemukakan ke Bahagian Latihan. Bagaimanapun, fail tersebut telah hilang semasa perpindahan pejabat.

9.4.1.9 Mekanisme Pemantauan

Mekanisme pemantauan yang berkesan adalah perlu bagi memastikan pelaksanaan sesuatu program adalah konsisten dan berkesan. BERNAMA telah mewujudkan mekanisme pemantauan di peringkat Jawatankuasa Pengurusan, Lembaga Pengelola dan Majlis Penyeliaan. Pemantauan dibuat melalui laporan dan mesyuarat yang diadakan secara bulanan, dwi tahunan dan tahunan. Pihak Audit mendapati, BERNAMA telah mewujudkan mekanisme pemantauan yang mencukupi bagi memantau pengurusan Perkhidmatan Audio Visual.

Secara keseluruhan, BERNAMA telah menyediakan perancangan berkaitan Perkhidmatan Audio Visual dengan teratur. Bagaimanapun, strategi promosi hendaklah dipergiatkan bersesuaian dengan golongan sasaran yang telah ditetapkan.

9.4.2 PELAKSANAAN

9.4.2.1 Prestasi Perkhidmatan Audio Visual

a. Produk Dan Golongan Sasar

Bagi tahun 2003 hingga 2005 Bahagian Perkhidmatan Audio Visual telah menyalurkan berita kepada syarikat media dan bukan media, tempatan,

luar negara serta orang perseorangan. Jadual berikut menunjukkan perkhidmatan yang diberi kepada pelanggan.

JADUAL 59
PELANGGAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL	PELANGGAN	TEMPOH PERKHIDMATAN
Membekalkan bahan visual berita (<i>news footages</i>) secara langganan atau <i>piecemeal</i>	RTM, syarikat media, bukan media, tempatan dan luar negara	Mengikut Permintaan Pelanggan
Menerbitkan pakej buletin berita 30 minit setiap hari	Perkhidmatan jalur lebar (<i>broadband</i>) Telekom Malaysia	Mei 2000 hingga April 2003
Menerbitkan buletin berita Bahasa Malaysia 15 minit setiap hari	ASTRO Ria	Disember 2001 hingga kini
Menerbitkan buletin berita Bahasa Tamil 15 minit setiap hari	ASTRO Vaanavil	Februari 2002 hingga kini
Menerbitkan buletin berita Bahasa Mandarin 15 minit setiap hari	ASTRO AEC	April 2002 hingga kini
Menerbitkan buletin berita Bahasa Inggeris 15 minit setiap hari	ASTRO Prima	Januari 2003 hingga kini
Menerbitkan buletin berita Bahasa Malaysia 30 minit setiap hari	Channel 9	1 September 2003 sehingga stesen televisyen tersebut menghentikan operasi 9 bulan kemudian
Menerbitkan program ' <i>talkshow</i> ' wawancara (Bicara BERNAMA) 13 episod	ASTRO Ria	Disember 2002-Mac 2003
Liputan acara khas seperti pilihanraya umum, persidangan antarabangsa dan sebagainya dalam empat bahasa (Bahasa Malaysia, Inggeris, Mandarin dan Tamil)	ASTRO	Mengikut Permintaan Pelanggan
Menerbitkan program temu bual eksklusif bersama pemimpin negara untuk siaran	Stesen televisyen tempatan	Mengikut Permintaan Pelanggan
Arkib bahan visual	Mengikut Permintaan Pelanggan	

Bagaimanapun, pihak Audit mendapati golongan sasaran yang dirancang tidak tercapai sepenuhnya. Perkhidmatan Audio Visual hanya memasarkan produknya kepada 4 golongan sasaran seperti jadual di atas. Pihak Audit mencadangkan supaya Bahagian Perkhidmatan Audio Visual mengkaji semula perancangan golongan sasarannya mengikut keupayaan dan keadaan semasa.

b. Kontrak Perkhidmatan Audio Visual

BERNAMA hendaklah berusaha mendapatkan kontrak jangka panjang dan sentiasa mengkaji produk yang ditawarkan supaya relevan dan selaras dengan perkembangan semasa bagi menjana pendapatan yang berterusan. Sehubungan itu, Bahagian Perkhidmatan Audio Visual telah menandatangani kontrak dengan stesen televisyen berikut:

i. Measat Broadcast Network System (ASTRO)

Perjanjian pertama ditandatangani antara BERNAMA dan ASTRO pada bulan Disember 2001 berkuat kuasa selama 3 tahun bagi membekalkan 3 buletin bahasa iaitu Bahasa Malaysia, Mandarin dan Tamil. Kadar yang telah dikenakan bagi setiap bahasa ialah sejumlah RM111,667 sebulan. Mulai bulan April 2005 hingga kini, ASTRO

dikenakan sejumlah RM125,000 sebulan bagi setiap buletin. Kontrak perjanjian antara BERNAMA dan ASTRO telah dilanjutkan sehingga bulan April 2007 dengan tambahan satu buletin Bahasa Inggeris. Peningkatan kadar yang dikenakan ini adalah bagi membolehkan Perkhidmatan Audio Visual menampung kos produksi.

ii. Radio Televisyen Malaysia (RTM)

Perjanjian pertama ditandatangani antara BERNAMA dan RTM pada tahun 1999 berkuat kuasa selama 2 tahun bagi membekalkan 10 bahan visual berita sehari. Kadar yang dikenakan adalah sejumlah RM24,000 sebulan dan meningkat menjadi RM28,800 sebulan bermula pada bulan Januari 2004 sehingga kini. Pihak Audit mendapati BERNAMA telah mengenakan kadar yang lebih rendah berbanding kos penghasilan bekalan bahan visual kepada RTM.

iii. Medanmas Sdn. Berhad

Perjanjian pertama ditandatangani antara BERNAMA dan Medanmas Sdn. Berhad yang mengendalikan stesen televisyen Channel 9 pada bulan Julai 2003. Ia adalah bagi membekalkan buletin dalam Bahasa Malaysia dengan kadar RM300,000 sebulan. Pihak Audit mendapati penerbitan buletin kepada Medanmas Sdn. Berhad ditamatkan pada bulan Julai 2004 berikutan masalah kewangan yang dihadapi oleh stesen tersebut. Pihak Audit mendapati syarikat tersebut masih berhutang dengan BERNAMA sejumlah RM1.79 juta. Pada bulan April 2005 Lembaga Pengelola telah meluluskan hutang tersebut untuk dihapus kira.

c. Pendapatan Perkhidmatan

Pendapatan yang dianggarkan bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah berjumlah RM37.35 juta. Bagaimanapun, pendapatan sebenar yang diperolehi dari perkhidmatan yang ditawarkan pada tahun 2003 hingga 2005 adalah berjumlah RM20.78 juta seperti di jadual berikut:

JADUAL 60
ANGGARAN DAN PENDAPATAN SEBENAR BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL	TAHUN 2003		TAHUN 2004		TAHUN 2005		JUMLAH BESAR (RM)
	ANGGARAN (RM)	SEBENAR (RM)	ANGGARAN (RM)	SEBENAR (RM)	ANGGARAN (RM)	SEBENAR (RM)	
Visual Berita – RTM	1,044,000	288,000	288,000	345,600	1,800,000	345,600	-
Visual Berita – <i>Piecemeal</i>	21,000	16,880	36,000	31,528	-	45,080	-
Program Berita	1,541,250	5,866,367	18,000,000	6,934,640	9,376,000	5,815,111	-
Temu Bual Eksklusif	-	-	1,680,000	-	700,000	-	-
Wawancara	-	325,000	1,320,000	-	780,000	-	-
Rangkuman Berita Mingguan	642,600	-	-	-	-	-	-
Penerbitan Video Korporat	45,000	-	-	-	-	87,340	-
<i>Capsule</i>	-	-	72,000	-	-	-	-
Liputan Khas	-	-	-	97,500	-	139,010	-
Penyaluran Berita	-	-	-	175,000	-	262,500	-
Lain-lain	-	400	-	70	-	130	-
JUMLAH ANGGARAN PENDAPATAN	3,293,850		21,396,000		12,656,000		37,345,850
JUMLAH PENDAPATAN SEBENAR		6,496,647		7,584,337		6,694,771	20,775,755

Sumber : Perkhidmatan Audio Visual

Pihak Audit mendapati perkhidmatan yang dirancang tidak dapat menjana pendapatan disebabkan perkara berikut:

- Tiada pendapatan diperoleh daripada penerbitan temu bual eksklusif memandangkan program yang pernah diterbitkan seperti Bersama Bekas Perdana Menteri disiarkan secara percuma kepada semua stesen televisyen.
- Tiada penerbitan Program Bicara BERNAMA (13 episod) untuk siaran ASTRO bagi siri Wawancara.
- Tiada penerbitan Program Rangkuman Berita Mingguan.
- Tiada penerbitan untuk *capsule* walaupun ia dirancang dalam Belanjawan Tahunan.

Pihak Audit dimaklumkan temu bual eksklusif, wawancara, rangkuman berita mingguan dan *capsule* tidak mendapat sambutan daripada pelanggan.

d. Promosi

Bahagian Perkhidmatan Audio Visual ada menjalankan promosi dalam negeri bersama pihak Kementerian Penerangan dengan menyertai pameran melalui *road show* di Johor Bahru, Melaka dan Putrajaya serta pameran Hari Kualiti. Pada tahun 2004 dan 2005 BERNAMA telah menyertai promosi tersebut sebanyak 5 kali. Mulai tahun 2004 promosi untuk Hari Bersama Pelanggan diadakan pada setiap bulan. Perkhidmatan

Audio Visual juga ada mengeluarkan brosur dan maklumat promosi menerusi laman web. Bagaimanapun, hasil temu bual dengan pegawai Bahagian Perkhidmatan Audio Visual, pihak Audit dimaklumkan bahawa penyewaan studio dan peralatan tidak dapat dilaksanakan pada masa kini disebabkan tiada sambutan.

Pada pandangan Audit, pihak BERNAMA perlu mengkaji semula fungsi Bahagian Perkhidmatan Audio Visual dengan mempelbagaikan skop pelan aktiviti, kreativiti dan pemasaran yang agresif yang berupaya menjana pendapatan bagi membolehkan ia berdaya saing. Promosi hendaklah dijalankan dengan lebih agresif seperti menawarkan pakej yang lebih menarik dan bekerjasama dengan Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia dan Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia bagi maksud pasaran di luar negara.

9.4.2.2 Prestasi Penggunaan Kemudahan Perkhidmatan Audio Visual

Perkhidmatan Audio Visual mempunyai 2 studio di bangunan BERNAMA yang digunakan untuk membuat rakaman berita. Penggunaan studio adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 61
JADUAL PENGGUNAAN STUDIO PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL

PROGRAM	WAKTU READER MASUK UNTUK FRAMING, PARAS AUDIO, LAMPU DAN LAIN	WAKTU TEAM PRODUCTION MASUK STUDIO	RAKAMAN KE ASTRO BERMULA	SELESAI PROGRAM	JUMLAH JAM
PRIMA NEWS	7.00 P.M	7.15 P.M	7.30 P.M	8.15 P.M	1.15
AEC	10.00 P.M	10.15 P.M	10.30 P.M	11.15 P.M	1.15
VAANAVIL	8.00 P.M	8.15 P.M	8.30 P.M	9.15 P.M	1.15
RIA	9.00 P.M	9.15 P.M	9.30 P.M	10.15 P.M	1.15
JUMLAH JAM					5.00

Pihak Audit mendapati penggunaan studio adalah di bawah kapasiti kerana digunakan 5 jam sehari atau 20.8% iaitu hanya pada waktu malam bagi membuat rakaman Astro berbanding 24 jam waktu operasi. Bahagian Perkhidmatan Audio Visual perlu bergerak secara proaktif bagi memastikan studio digunakan secara optimum. Pihak BERNAMA memaklumkan perbincangan sedang dibuat dengan stesen televisyen luar negara mengenai penyewaan kemudahan studio.

9.4.2.3 Pematuhan Kepada Prosedur Penggunaan Perkhidmatan Audio Visual

a. Sumber Berita

Sumber berita yang diperolehi BERNAMA adalah melalui jemputan dari individu, organisasi atau pelanggan dan *Stringer* biro negeri. Pihak Audit telah menyertai wartawan penyiaran semasa membuat liputan berita di Istana Budaya Kuala Lumpur pada bulan Disember 2005 dan mendapati Prosedur Perancangan, Pengumpulan, Pemprosesan dan Penghantaran Bahan Berita Visual dipatuhi.

Pihak Audit mendapati wartawan penyiaran telah melaksanakan tugas mengikut prosedur yang ditetapkan seperti berikut:

- Berbincang dengan editor tugas mengenai berita yang diperolehi;
- Pratonton pita rakaman dan memilih klip visual yang perlu dan mencatatkan *time code*;
- Mengisi borang dengan mencatatkan *time code* klip visual serta keterangan ringkas mengenai klip tersebut dan menyerahkan kepada petugas bilik *ingest*; dan
- Menulis dan menyiapkan skrip berita.

Hasil semakan lanjut terhadap prosedur perancangan, pengumpulan, pemprosesan dan penghantaran bahan berita visual melalui 10 fail jemputan untuk membuat liputan berita bagi tempoh 10 hari pada bulan November 2005 seperti di jadual berikut:

JADUAL 62
JEMPUTAN YANG DITERIMA DAN DILAKSANAKAN
PADA BULAN NOVEMBER 2005

TARIKH	JEMPUTAN DITERIMA	DILAKSANAKAN	PERBEZAAN	PERATUS (%) DILAKSANAKAN
21.11.2005	45	17	28	37.8
22.11.2005	36	15	21	41.7
23.11.2005	34	13	21	38.2
24.11.2005	31	14	17	45.2
25.11.2005	28	12	16	42.9
26.11.2005	31	13	18	41.9
27.11.2005	12	12	0	100
28.11.2005	24	15	9	62.5
29.11.2005	32	13	19	40.6
30.11.2005	21	12	9	57.1
JUMLAH	294	136	158	46.3

Daripada 294 jemputan yang diterima selama 10 hari hanya 46.3% iaitu 136 liputan berita yang dapat dilaksanakan. Hasil temu bual

dengan pegawai Bahagian Perkhidmatan Audio Visual, sebanyak 158 jemputan yang diterima tidak dapat dilaksanakan kerana Bahagian Perkhidmatan Audio Visual kekurangan peralatan penggambaran untuk digunakan bagi liputan berita serta kekangan kos. Bahagian Perkhidmatan Audio Visual juga telah menetapkan kriteria pemilihan liputan berita dengan memberi keutamaan kepada program yang dihadiri oleh Perdana Menteri, Timbalan Perdana Menteri, isu semasa yang penting dan program lain yang ditetapkan oleh meja berita.

Memandangkan peralatan yang sedia ada adalah terhad, hanya 46.3% liputan berita sahaja yang dapat diliputi namun ia telah dapat memenuhi permintaan pelanggan utamanya.

b. Perkhidmatan *Stringer*

Stringer perlu memohon dengan mengisi Borang Cadangan Liputan bagi tujuan kelulusan dan membuat tuntutan. Semakan Audit terhadap borang permohonan, kelulusan dan tuntutan oleh *Stringer* pada bulan November 2005 mendapati perbezaan seperti di jadual berikut:

JADUAL 63
PERMOHONAN *STRINGER* DAN KELULUSAN PADA
BULAN NOVEMBER 2005

BIRO NEGERI	DIPOHON (a)	DILULUSKAN (b)	BORANG TUNTUTAN (c)	PERBEZAAN (b) – (c)
Pulau Pinang	42	27	27	-
Negeri Sembilan	-	-	15	15
Johor	5	4	8	4
Kelantan	64	24	34	10
Terengganu	14	7	19	12
Sabah	1	1	7	6
JUMLAH	126	63	110	47

Berdasarkan jadual di atas sebanyak 47 tuntutan tidak disokong dengan Borang Cadangan Liputan. Pihak Audit dimaklumkan perkara ini berlaku kerana kelulusan tugas *Stringer* dibuat melalui telefon dan tidak disusuli dengan Borang Cadangan Liputan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati setiap tuntutan akan disahkan oleh meja penerbitan bagi menentukan kadar yang perlu dibayar kepada *Stringer*. Pihak Audit mencadangkan Borang Cadangan Liputan hendaklah diisi dan dihantar kepada Ibu Pejabat selepas permohonan diluluskan seperti yang ditetapkan.

BERNAMA memaklumkan peraturan baru akan dikuatkuasakan iaitu bayaran tidak akan dibuat kepada *stringer* bagi tugas yang tidak mempunyai borang cadangan liputan.

9.4.2.4 Penyelenggaraan Rekod

Penyelenggaraan rekod yang lengkap, tersusun dan kemas kini adalah penting kerana ia merupakan sumber dokumen dan rujukan jabatan.

a. Rekod Peralatan

Bagi tujuan mengawal keluar masuk peralatan rakaman dan pita, sistem *barcode* telah digunakan mulai tahun 2003. Pihak Audit mendapati pengambilan dan pemulangan peralatan rakaman dan pita akan diimbaskan menggunakan sistem *barcode* oleh pegawai stor. Dengan penggunaan sistem *barcode*, kekurangan atau kehilangan pemulangan peralatan rakaman dan pita dapat dikesan. Selain itu, peralatan rakaman juga direkodkan di buku log peralatan. Semua peralatan Perkhidmatan Audio Visual telah dilindungi insurans dan diperbaharui setiap tahun. Perlindungan insurans bagi tempoh ditetapkan juga dibuat terhadap peralatan yang hendak dibawa ke luar negara bagi tujuan liputan berita.

b. Rekod Kewangan

Semakan Audit terhadap rekod kewangan di Jabatan Kewangan dan Bahagian Perkhidmatan Audio Visual mendapati jumlah pendapatan yang dilaporkan adalah berbeza. Pihak Audit mendapati perbezaan ini disebabkan semua pembayaran dibuat terus kepada Jabatan Kewangan tanpa dimaklumkan kepada Bahagian Perkhidmatan Audio Visual. Butiran terperinci mengenai perbezaan jumlah pendapatan yang direkodkan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 64
PERBEZAAN PENDAPATAN MENGIKUT REKOD JABATAN KEWANGAN
DAN BAHAGIAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL

TAHUN	PENDAPATAN MENGIKUT REKOD JABATAN KEWANGAN (RM)	PENDAPATAN MENGIKUT REKOD BAHAGIAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL (RM)	PERBEZAAN (RM)
2003	6,362,672	6,496,647	(133,975)
2004	8,321,913	7,584,337	737,576
2005	7,153,536	6,694,771	458,765
JUMLAH	21,838,121	20,775,755	1,062,366

Rekod di Bahagian Perkhidmatan Audio Visual perlu disesuaikan dengan rekod Jabatan Kewangan bagi memberi gambaran sebenar pendapatan yang diterima daripada pelanggan.

9.4.2.5 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

Kementerian Penerangan telah meluluskan peruntukan sejumlah RM22 juta daripada RM102.40 juta yang dipohon bagi Projek Keperluan Kemudahan Komunikasi Audio Visual dan menaik taraf Sistem Komputer Audio Visual di bawah Rancangan Malaysia Kelapan. Peruntukan telah diterima secara berperingkat pada tahun 2002 dan 2004. Pada tahun 2003, Kementerian Penerangan telah meluluskan tambahan siling menjadi RM24.40 juta iaitu peningkatan sejumlah RM2.40 juta.

BERNAMA telah melantik perunding untuk mereka bentuk dan menyelaras kerja kejuruteraan bagi mengendalikan projek pemasangan sistem audio visual dan automasi bilik berita BERNAMA dengan kos RM19.90 juta. Baki berjumlah RM4.30 juta adalah bagi pembayaran perunding, cukai dan duti kastam. Peruntukan Pembangunan yang telah diterima bagi projek tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 65
PERUNTUKAN YANG TELAH DITERIMA DAN DIBELANJAKAN
BAGI PROJEK PEMBANGUNAN DI BAWAH
RANCANGAN MALAYSIA KELAPAN

BULAN/TAHUN	PERUNTUKAN YANG DITERIMA (RM)
April 2002	1,242,284
Mei 2002	458,876
Julai 2002	402,723
Ogos 2002	2,370,573
September 2002	16,425,544
2004	3,312,353
JUMLAH	24,212,353

Pihak Audit mendapati pendapatan bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah berjumlah RM21.84 juta manakala perbelanjaan yang terlibat berjumlah RM26.44 juta. Perkhidmatan Audio Visual mengalami defisit berjumlah RM4.60 juta seperti di jadual berikut:

JADUAL 66
PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN MENGURUS BAGI
TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	PENDAPATAN (RM)	PERBELANJAAN (RM)	UNTUNG/(RUGI) (RM)
2003	6,362,672	8,662,654	(2,299,982)
2004	8,321,913	9,643,979	(1,322,066)
2005	7,153,536	8,132,724	(979,188)
JUMLAH	21,838,121	26,439,357	(4,601,236)

Sumber : Jabatan Kewangan

Pihak Audit mendapati defisit ini berpunca daripada perkara berikut:

- Medanmas Sdn. Berhad telah menamatkan kontrak lebih awal melibatkan kekurangan pendapatan berjumlah RM1.80 juta.
- Lembaga Pengelola telah meluluskan hutang bagi Medanmas Sdn. Berhad yang berjumlah RM1.79 juta dihapus kira.
- Natseven TV Sdn. Berhad tidak memperbaharui kontrak yang melibatkan RM0.42 juta.

9.4.2.6 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi, berkecukupan dan berpengalaman adalah penting bagi mengendalikan aktiviti dengan cekap dan berkesan. Pada tahun 2005, jumlah pegawai Bahagian Perkhidmatan Audio Visual adalah seramai 124 orang yang terdiri daripada 79 perjawatan tetap, 44 perjawatan sambilan dan seorang berjawatan kontrak.

Pihak Audit mendapati jumlah pegawai ini telah berkurangan seramai 46 orang berbanding 170 orang pada tahun 2004. Pengurangan bilangan pegawai ini adalah bersesuaian dengan hasrat Bahagian Perkhidmatan Audio Visual untuk mengurangkan kos operasi. Pengurangan tersebut didapati tidak menjejaskan mutu perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan. Kedudukan bilangan pegawai di Bahagian Perkhidmatan Audio Visual adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 67
BILANGAN PEGAWAI DI BAHAGIAN PERKHIDMATAN AUDIO VISUAL

JAWATAN/UNIT	BILANGAN PEGAWAI
Pengurus Kanan	1
Pengurus Pemasaran	1
Pengurus Berita dan Hal Ehwal Semasa	0
Pengurus Penerbitan	1
Pentadbiran	3
Meja Tugas	6
Wartawan Penyiaran	9
Penerbitan :Edisi RIA	7
Penerbitan :Prima News	8
Penerbitan : AEC News	8
Penerbitan : Vaanavil News	9
Penerbitan : Pembekalan RTM dan TV3	2
Jurukamera	13
Penyunting Visual	11
Stor dan Arkib	3
Teknikal dan Produksi	13
Grafik	6
Penyampai Berita	9
Suara Latar	5
Mekap dan Pakaian	5
Penghantar cepat	4
JUMLAH	124

b. Latihan

Bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan, latihan berkaitan dengan operasi Perkhidmatan Audio Visual perlu diadakan. Pihak Audit mendapati sebanyak 80 latihan telah dijalankan sepanjang tahun 2003 hingga 2005 melibatkan seramai 258 pegawai Bahagian Perkhidmatan Audio Visual. Antara latihan yang telah diikuti oleh pegawai Bahagian Perkhidmatan Audio Visual adalah Kursus Kewartawanan di Amerika Syarikat, Kursus Penyenggaraan Stor, Bengkel Kewartawanan Alam Sekitar, Kursus Pencerahan untuk TV Lanjutan, Latihan Sistem *Octopus* dan Latihan *Browse Cutter*. Jumlah kursus dan bilangan pegawai yang menghadirinya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 68
JUMLAH KURSUS DAN BILANGAN PEGAWAI YANG MENGIKUTI KURSUS
PADA TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	JUMLAH KURSUS	BILANGAN PEGAWAI
2003	34	85
2004	22	118
2005	24	55
JUMLAH	80	258

Pihak Audit berpendapat BERNAMA telah mengenal pasti latihan yang bersesuaian dengan kehendak Perkhidmatan Audio Visual bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pegawai.

9.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan yang berkesan terhadap Pengurusan Perkhidmatan Audio Visual yang diwujudkan dapat memastikan mencapai objektif yang ditetapkan. Pihak Audit mendapati, pemantauan yang diwujudkan adalah seperti berikut:

9.4.3.1 Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan

Mesyuarat ini dipengerusikan oleh Pengurus Besar dan ahli mesyuarat terdiri daripada Ketua Jabatan dan Bahagian BERNAMA. Mesyuarat ini diadakan secara bulanan dan membincangkan mengenai laporan pendapatan dan perbelanjaan Perkhidmatan Audio Visual serta perkembangan terkini bahagian ini.

9.4.3.2 Mesyuarat Lembaga Pengelola

Mesyuarat ini dipengerusikan oleh Y. Bhg. Dato' Mohd Annuar bin Zaini dan ahli mesyuarat terdiri daripada wakil pihak Kementerian Penerangan, Jabatan Penyiaran, Jabatan Perkhidmatan Penerangan, Kementerian Luar Negeri, Universiti Kebangsaan Malaysia, Kementerian Kewangan dan wakil akhbar yang menjadi pelanggan BERNAMA. Mesyuarat ini diadakan 2 kali setahun dan turut

dihadiri oleh Pengurus Besar dan Ketua Pengarang. Antara perkara yang dibincangkan adalah mengenai pembaharuan kontrak, pertambahan waktu siaran, yuran langganan dan tunggakan, strategi untuk menarik pelanggan baru dan mengekalkan pelanggan yang sedia ada.

9.4.3.3 Mesyuarat Majlis Penyeliaan

Mesyuarat ini dipengerusikan oleh Yang Arif Datuk Abdul Wahab Patail dan ahli mesyuarat terdiri daripada Ketua Setiausaha Kementerian Penerangan, Naib Canselor Universiti Putra Malaysia, Pengarah Urusan Sin Chew Jit Poh dan turut hadir Pengurus Besar BERNAMA dan Ketua Pengarang. Mesyuarat ini diadakan sekali setahun dan membincangkan mengenai maklum balas pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan.

9.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada umumnya, BERNAMA telah merancang pengurusan Perkhidmatan Audio Visual dan melaksanakan aktivitinya mengikut kemampuan guna tenaga, peralatan dan keupayaan kewangan sedia ada. Selaras dengan visi dan misi, BERNAMA hendaklah mempertingkatkan usahanya untuk memanfaatkan pengurusan Perkhidmatan Audio Visual bagi mencapai objektif penubuhannya. Pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut:

- a. BERNAMA hendaklah mengkaji fungsi Bahagian Perkhidmatan Audio Visual bagi mempelbagaikan skop aktiviti, kreativiti dan pemasaran yang agresif dalam aktiviti penyiaran elektronik.
- b. BERNAMA hendaklah merancang pelan alternatif untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangkan kos operasinya.
- c. Mengkaji semula produk yang sedia ada dan memberi perhatian kepada produk yang memberi pulangan lumayan kepada BERNAMA.
- d. Menyediakan pelan perniagaan yang berpotensi dan berdaya maju.

PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

10. PENGURUSAN BAYARAN FAEDAH

10.1 LATAR BELAKANG

10.1.1 Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) telah ditubuhkan sebagai sebuah Jabatan Kerajaan pada awal bulan Januari 1971 di bawah Akta Keselamatan Sosial Pekerja (AKSP) 1969 dan Peraturan-peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja 1971. Mulai bulan Julai 1985, PERKESO telah diperbadankan sebagai sebuah badan berkanun.

10.1.2 PERKESO ditubuhkan untuk melindungi pekerja daripada risiko bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilatan dan kematian. Fungsi dan peranan PERKESO adalah untuk melaksanakan Skim Insurans Bencana Pekerjaan dan Skim Pencen Ilat melalui kutipan caruman daripada majikan dan pekerja yang layak mengikut AKSP 1969, membuat bayaran faedah kepada pencarum yang ditimpa bencana, menyediakan kemudahan perkhidmatan perubatan dan pemulihan, melaksana program meningkatkan kesedaran tentang kesihatan dan keselamatan pekerjaan serta mengurus kumpulan wang keselamatan sosial.

10.1.3 Skim Insurans Bencana Pekerjaan adalah skim perlindungan pekerja terhadap kemalangan yang berlaku semasa menjalankan pekerjaan atau semasa dalam perjalanan yang berkaitan dengan pekerjaannya. Antara faedah yang disediakan adalah faedah hilang upaya, faedah orang tanggungan dan faedah perubatan. Manakala Skim Pencen Ilat memberi perlindungan 24 jam kepada pekerja terhadap keilatan atau kematian akibat sebarang sebab. Antara faedah yang disediakan melalui skim ini adalah Pencen Ilat, Penakat, Elaun Layanan Sentiasa dan Faedah Pengurusan Mayat. Sehingga tahun 2004, sejumlah RM830.18 juta telah dibelanjakan untuk bayaran pelbagai faedah kepada pekerja dan waris melalui skim insurans dan pencen.

10.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan adalah untuk menentukan sama ada pengurusan bayaran faedah telah diurus dan dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

10.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan terhadap 5 faedah skim Insurans dan Pencen yang dipilih berdasarkan bilangan kes, jumlah bayaran dan impak terhadap orang awam iaitu

faedah Hilang Upaya Sementara (HUS), Hilang Upaya Kekal (HUK), Faedah Orang Tanggungan (FOT), Pencen/Bantuan Ilat dan Pencen Penakat. Pemeriksaan Audit terhadap fail dan dokumen melalui Sistem Imej Kaedah Automasi PERKESO (SIKAP) bagi tahun 2003 hingga 2005. Semakan dijalankan di Ibu Pejabat dan pejabat cawangan Wilayah Persekutuan, Seberang Perai, Kota Kinabalu, Melaka, Kota Bharu dan Bintulu. Justifikasi pemilihan pejabat yang dilawati adalah mengikut zon dan saiz pejabat manakala sebanyak 500 sampel dipilih dengan menggunakan perisian *Audit Command Language*.

10.4 PENEMUAN AUDIT

10.4.1 PERANCANGAN

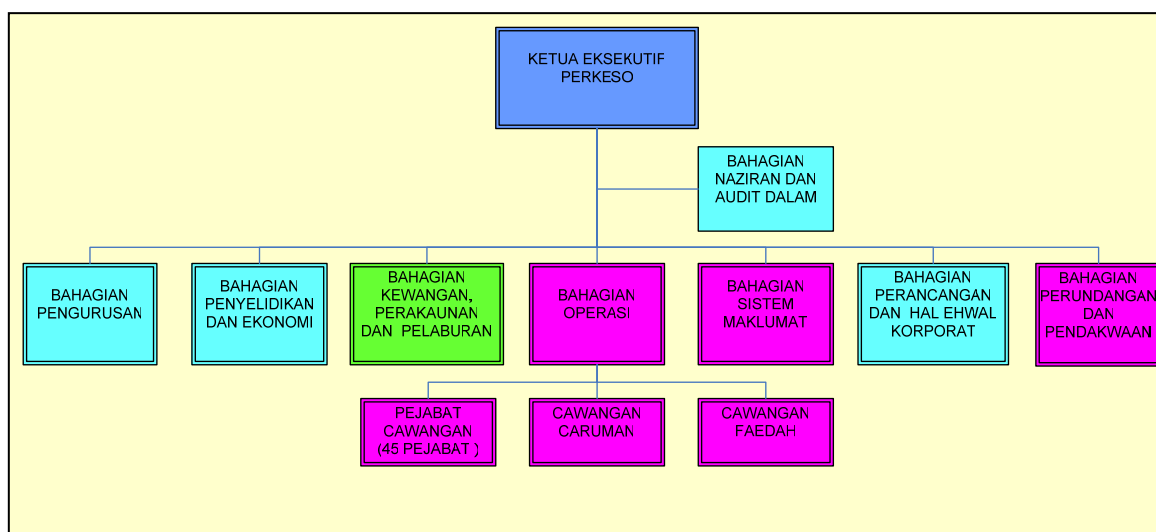
Perancangan merupakan aspek penting bagi memastikan sesuatu aktiviti itu berjalan lancar dan seterusnya mencapai objektif yang ditetapkan. Semakan terhadap perancangan pengurusan bayaran faedah adalah seperti berikut:

10.4.1.1 Struktur Organisasi

a. Struktur Pengurusan

Pengurusan PERKESO dibahagi kepada 8 bahagian utama yang diketuai oleh Ketua Eksekutif. Bahagian yang terlibat secara langsung dengan pengurusan faedah adalah Bahagian Operasi, Bahagian Kewangan, Perakaunan dan Pelaburan, Bahagian Perundangan Dan Pendakwaan dan Bahagian Sistem Maklumat. PERKESO turut menubuhkan 45 pejabat cawangan seluruh Malaysia bagi memastikan urusan memproses dan membayar faedah PERKESO dilaksanakan dengan lebih lancar dan teratur. Carta organisasi PERKESO adalah seperti berikut:

CARTA 31
CARTA ORGANISASI PERKESO



i. Bahagian Operasi terdiri daripada Cawangan Caruman, Cawangan Faedah dan 45 Pejabat Cawangan.

- Di bawah Cawangan Faedah terdapat 3 unit iaitu Unit Faedah, Unit Perubatan dan Pemulihan serta Unit Pendidikan. Cawangan Faedah diterajui oleh Pengurus Besar manakala Unit Faedah diselia oleh seorang Pengurus yang bertanggungjawab terhadap perkara berikut:
 - Mengawasi dan menentukan tuntutan faedah diproses serta diluluskan mengikut undang-undang dan peraturan;
 - Mengkaji dan memutuskan kemalangan serta menyelesaikan tuntutan yang meragukan; dan
 - Menyelesaikan kes ragu tertunggak yang diterima dari pejabat cawangan PERKESO.
 - Cawangan Caruman bertanggungjawab memastikan majikan atau pekerja yang layak berdaftar dan mencarum dengan PERKESO, menyelenggara rekod caruman dan memberi nasihat mengenai kelayakan majikan atau pekerja.
 - Tugas dan tanggungjawab utama 45 pejabat cawangan PERKESO adalah untuk mengurus dan memproses tuntutan faedah, bil perubatan, laporan perubatan, bayaran ganti belanja serta persidangan Jemaah Doktor.
- ii. Bahagian Perundangan dan Pendakwaan bertanggungjawab untuk menyediakan rekod rayuan dan mewakili PERKESO bagi perbicaraan kes yang dibawa ke Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial serta membuat rayuan kes ke Mahkamah Tinggi.
- iii. Bahagian Sistem Maklumat menyediakan khidmat sokongan dan kemudahan teknologi maklumat, memproses maklumat majikan atau pekerja dan tuntutan faedah.

b. Penubuhan Jawatankuasa Jemaah

Bagi memastikan permohonan yang dikemukakan oleh pekerja terbencana atau waris adalah sah dan benar, jawatankuasa jemaah telah ditubuh bagi mengkaji dan memutuskan kes yang dikemukakan seperti berikut:

i. Jemaah Doktor

Jemaah Doktor yang ahli panelnya terdiri daripada doktor pakar diwujudkan bagi memutuskan tahap kecederaan pekerja terbencana yang melibatkan tuntutan faedah HUK dan Ilat. Kes yang diputuskan oleh Jemaah Doktor dan dipersetujui oleh pekerja terbencana

dianggap selesai dan bayaran diuruskan. Jika sebaliknya, rayuan boleh dibuat untuk diputuskan di peringkat Jemaah Doktor Rayuan.

ii. Jemaah Doktor Rayuan

Jemaah Doktor Rayuan berperanan mempertimbangkan permohonan rayuan. Keahlian terdiri daripada Ketua Pengarah Kesihatan (Semenanjung Malaysia) dan Pengarah Perkhidmatan Perubatan (Sabah dan Sarawak) atau Wakilnya sebagai Pengerusi dan 2 orang Pakar Perunding. Fungsi utama Jemaah Doktor Rayuan adalah:

- Memeriksa semula pekerja terbencana bagi memutuskan tahap hilang upaya mencari nafkah; soal keilatan atau pengesahan kelayakan untuk faedah Elaun Layanan Sentiasa perlu dipinda atau dikekalkan.
- Membenar atau menolak permohonan untuk ulangkaji keputusan Jemaah Doktor mengikut Seksyen 34 AKSP 1969 jika permohonan dibuat kurang dari 3 tahun taksiran terakhir.
- Memutus sama ada untuk menerima alasan kelewatan pihak perayu yang mengemukakan rayuan melebihi tempoh.

iii. Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial

Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial merupakan sebuah tribunal undang-undang yang diberi kuasa untuk menimbang dan memutuskan sebarang rayuan, persoalan atau pertikaian. Jemaah ini berperanan untuk mengendalikan kes rayuan pekerja terbencana dan waris yang tidak berpuas hati dengan keputusan PERKESO. Keanggotaan Jemaah ini terdiri daripada seorang Pengerusi dan 2 orang pengapit Pengerusi. Pengerusi hendaklah pernah menjadi anggota Perkhidmatan Kehakiman dan Undang-undang Persekutuan atau peguambela/peguamcara Mahkamah Tinggi selama 10 tahun dan dilantik oleh Menteri. Manakala 2 orang pengapit bagi mewakili majikan dan pekerja hendaklah dilantik oleh Menteri.

10.4.1.2 Perundangan Dan Garis Panduan

a. Akta Dan Peraturan

AKSP 1969 PERKESO dan Peraturan-peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja 1971 telah memperuntukkan kontigensi dan perkara lain seperti berikut:

- i. Bahagian III - Seksyen 15 hingga 30, AKSP 1969 menerangkan jenis bayaran, faedah yang boleh dituntut dan syarat serta kelayakan yang perlu dipenuhi sebelum tuntutan dibuat oleh pekerja terbencana atau

waris mereka. Bahagian yang sama turut memperuntukkan kuasa Jemaah Doktor dan Jemaah Doktor Rayuan untuk memutuskan sesuatu kes permohonan.

- ii. Bahagian V – Seksyen 83 hingga 92 Akta yang sama membolehkan rayuan dibuat kepada Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial bagi memutuskan pertikaian atau tuntutan antara PERKESO dengan pekerja terbencana.
- iii. Bahagian VI – Seksyen 93 AKSP 1969 memperuntukkan hukuman penjara sehingga 2 tahun atau denda tidak melebihi RM10,000 atau keduanya sekali kepada individu yang membuat pernyataan atau representasi palsu secara bertulis atau menandatangani perakuan, laporan dan dokumen lain secara tidak benar.
- iv. Seksyen 50 AKSP 1969 membenarkan PERKESO menuntut semula wang yang telah dibayar kepada pekerja terbencana atau waris sekiranya mereka tidak berhak terhadap wang tersebut.
- v. Peraturan-peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja 1971 melalui peraturan 106A menetapkan had masa bagi membuat sesuatu tuntutan iaitu dalam tempoh 12 bulan. Bagaimanapun, sekiranya PERKESO berpuas hati terhadap alasan bagi tuntutan melebihi tempoh tersebut, tuntutan akan diterima dan diproses.

b. Garis Panduan

PERKESO menyediakan Piagam Pelanggan, Arahan, Pekeliling Kewangan dan Majikan sebagai komitmen serta panduan kepada pegawai bertanggungjawab mengenai tatacara yang perlu dilakukan semasa menjalankan tugas. Antara komitmen dan panduan yang disediakan bagi pengurusan bayaran faedah adalah seperti berikut:

- i. Untuk memberi perkhidmatan perlindungan keselamatan sosial yang berkualiti, adil, tepat, cepat dan ekonomik kepada pekerja serta waris mereka, PERKESO telah menyatakan komitmen melalui piagam pelanggan tertakluk kepada maklumat lengkap diterima seperti di jadual berikut:

JADUAL 69
PERATURAN DAN PIAGAM PELANGGAN
PEMBAYARAN FAEDAH PERKESO

JENIS FAEDAH	PERATURAN AM PERKESO		PIAGAM PELANGGAN
	SEKSYEN	TEMPOH BILA FAEDAH KENA BAYAR	
Hilang Upaya Sementara	106 (1) (a)	1 bulan	15 hari
Hilang Upaya Kekal	106 (1) (b)	3 bulan	60 hari
Faedah Orang Tanggungan			
Pencen dan Bantuan Ilat			
Pencen Penakat			

Nota : Faedah dibayar dalam tempoh ditetapkan selepas tuntutan yang dihantar mengandungi butiran betul dan lengkap berserta perakuan doktor dan keterangan surat lain.

- ii. Mengeluarkan arahan Akta Keselamatan Sosial Pekerja untuk edaran pejabat cawangan dari semasa ke semasa. Antaranya keperluan mendapatkan surat *consent* mengenai rekod perubatan pekerja terbencana dan penyata gaji serta caruman bagi tuntutan pencen.
- iii. Arahan Kewangan berkaitan Kaedah Menuntut Lebihan Bayaran Faedah, Kemudahan Penunaian Cek Kepada Penerima Faedah dan pekeliling kewangan lain.
- iv. Pekeliling Majikan menerangkan tindakan dan tanggungjawab pihak yang berkenaan sekiranya berlaku sesuatu bencana seperti berikut:
 - Bagi kemalangan yang melibatkan bayaran hilang upaya sementara atau kekal, pekerja terbencana atau wakil hendaklah:
 - memaklumkan kemalangan yang berlaku kepada majikan secara lisan atau bertulis dengan segera;
 - membuat laporan polis dan mendapatkan salinan laporan tersebut untuk dikemukakan kepada majikan; dan
 - mengemukakan laporan polis dan laporan kemalangan ke Pejabat PERKESO yang berkenaan.
 - Pekerja yang ditimpa bencana kerja hendaklah dihantar ke klinik panel yang disenaraikan oleh PERKESO. Bagi kecederaan parah atau ditimpa bencana semasa bertugas di luar pejabat, pekerja tersebut hendaklah dihantar ke hospital Kerajaan yang berdekatan.
 - Borang Laporan Kemalangan (Borang 21) digunakan untuk melapor bencana kerja kepada Pejabat PERKESO. Laporan perlu dihantar oleh majikan dalam tempoh 48 jam selepas kemalangan. Salinan borang ini perlu dibawa oleh pekerja terbencana supaya tidak dikenakan bayaran atau cagaran ketika mendapatkan rawatan pertama kali di klinik panel atau hospital kerajaan.
 - Borang Laporan Penyakit Khidmat disediakan sebanyak 3 salinan. Salinan asal dihantar ke Pejabat PERKESO, salinan kedua kepada klinik panel atau hospital kerajaan dan salinan ketiga untuk simpanan majikan. Majikan perlu melapor kepada pejabat PERKESO yang berdekatan dalam masa 48 jam selepas menerima notis daripada pekerja. Salinan borang ini perlu dikemukakan ketika mendapatkan rawatan kali pertama supaya tidak dikenakan bayaran atau cagaran.

- Sekiranya Laporan Kemalangan atau Penyakit Khidmat tidak dapat disediakan serta merta, majikan hendaklah memberi satu surat pengenalan kepada pekerja terbencana untuk disampaikan kepada klinik panel atau hospital kerajaan yang berkenaan. Majikan masih perlu mengemukakan Laporan berkenaan ke Pejabat PERKESO dan klinik panel atau hospital kerajaan dalam masa 48 jam selepas dimaklumkan mengenai kemalangan atau seberapa segera yang praktik.
- Kewajipan pekerja terbencana adalah:
 - Meneruskan rawatan di tempat atau doktor yang sama sehingga pekerja terbencana tersebut layak memulakan kerja. Sekiranya pekerja terlibat berhenti mendapatkan rawatan di tempat atau doktor yang sama, beliau tidak layak menuntut faedah selanjutnya daripada PERKESO.
 - Menyerah atau menghantar perakuan perubatan kepada Pejabat PERKESO yang berkenaan dan bukan kepada majikan.
 - Mendapatkan perakuan perubatan yang mengesahkan pekerja tersebut layak untuk memulakan kerja setelah tamat tempoh hilang upaya sementara.
 - Mematuhi sepenuhnya arahan klinik panel atau hospital kerajaan dan sentiasa menepati perjumpaan dengannya. Kegagalan berbuat demikian mungkin mengakibatkan pekerja terbencana tidak layak mendapat faedah selama beberapa hari.
- Majikan hendaklah melaporkan kematian pekerja terbencana dengan serta merta kepada Pejabat PERKESO berdekatan.

10.4.1.3 Syarat Dan Kelayakan

Bagi memastikan permohonan tuntutan diterima, diproses dan diluluskan oleh PERKESO, pekerja terbencana dan waris perlu memenuhi syarat permohonan yang ditetapkan. Antara syarat tersebut adalah seperti berikut:

a. Hilang Upaya Sementara

Tuntutan faedah hilang upaya sementara boleh dibuat sekiranya berlaku bencana kerja yang melibatkan perjalanan ulang alik dari rumah ke tempat kerja, pada masa rehat dan perjalanan berkaitan pekerjaan tanpa lencongan atau pemberhentian yang bersifat peribadi; terbit dari pekerjaan yang dilakukan atau mengidap penyakit khidmat. Bayaran faedah

bergantung kepada bilangan cuti sakit minimum 4 hari termasuk hari kemalangan. Kadar harian yang dibayar ialah 80% daripada gaji harian purata pekerja.

b. Hilang Upaya Kekal

Pekerja terbencana yang disahkan oleh Jemaah Doktor atau Jemaah Doktor Rayuan mengalami Hilang Upaya Kekal (HUK) akibat bencana kerja layak menerima faedah ini. Jika HUK ditafsirkan 100%, kadar harian adalah bersamaan 90% kadar gaji harian purata tertakluk kepada minimum RM10. Bagi HUK yang ditafsirkan tidak melebihi daripada 20%, bayaran akan dibuat secara pukal atau sekaligus. Jika melebihi 20%, pekerja diberi pilihan supaya 1/5 daripada kadar harian dibayar secara pukal dan bakinya secara pencen bulanan. Pekerja yang sedang menerima faedah ini boleh meneruskan pekerjaannya.

c. Faedah Orang Tanggungan

Sekiranya pekerja terbencana meninggal dunia akibat bencana kerja, warisnya adalah berhak menerima faedah ini. Kadar harian penuh faedah orang tanggungan ialah 90% daripada gaji harian purata tertakluk kepada kadar minimum sejumlah RM10 sehari dan maksimum RM88.50 sehari. Waris berhak menerima faedah ini mengikut pembahagian yang ditetapkan iaitu 3/5 bagi balu atau duda dan 2/5 bagi anak sehingga berumur 21 tahun atau berkahwin yang mana lebih awal. Jika masih menuntut, faedah dibayar sehingga menerima ijazah pertama. Sekiranya tiada balu, duda atau anak yang layak, waris lain boleh menuntut faedah tersebut dengan syarat wujud pergantungan sepenuh atau sebahagian terhadap pendapatan pekerja terbencana pada masa kematiannya. Pembahagian yang ditetapkan adalah 4/10 bagi ibu bapa atau datuk dan nenek serta 3/10 bagi adik-beradik sehingga mencapai umur 21 tahun atau berkahwin yang mana lebih awal.

d. Pencen Atau Bantuan Ilat

Pencen mula dibayar sama ada dari tarikh notis keilangan diterima; tarikh berhenti; selama mengalami keilangan atau hingga meninggal dunia mengikut mana yang lebih awal. Manakala Bantuan Ilat akan diberi kepada pekerja terbencana yang tidak layak menerima Pencen Ilat kerana tidak memenuhi syarat kelayakan caruman seperti berikut:

- Belum mencapai umur 55 tahun pada masa notis ilatnya diterima. Andainya telah mencapai umur 55 tahun ketika membuat permohonan, pekerja terbencana perlu membuktikan keilangan terjadi sebelum umur 55 tahun dan tidak bekerja pada masa itu.
- Disahkan ilat oleh Jemaah Doktor atau Jemaah Doktor Rayuan.

- Telah memenuhi syarat kelayakan caruman yang ditetapkan iaitu “kelayakan caruman penuh” atau “kelayakan caruman yang dikurangkan” bergantung kepada jumlah bilangan caruman yang dibayar.

e. Pencen Penakat

Pencen ini dibayar kepada waris pekerja yang mati akibat sebarang sebab semasa seorang pekerja menerima pencen ilat tanpa had umur; atau semasa pekerja (yang bukan penerima pencen ilat) belum mencapai umur 55 tahun dan meninggal dunia tetapi telah memenuhi syarat kelayakan caruman penuh atau syarat kelayakan caruman yang dikurangkan. Kadar Pencen Penakat adalah berbeza seperti berikut:

- Jika orang yang meninggal dunia adalah seorang penerima pencen ilat, kadar penuh pencen penakat adalah sama banyak dengan pencen ilat yang diterimanya.
- Jika orang yang meninggal dunia bukan penerima pencen ilat, kadar penuh pencen penakat, jika memenuhi syarat kelayakan caruman penuh ialah antara 50% hingga 65% dari gaji bulanan puratanya bergantung kepada bilangan caruman yang dibuat.
- Bagi pekerja yang memenuhi syarat kelayakan caruman yang dikurangkan, kadar penuh pencen penakatnya adalah sebanyak 50% dari gaji bulanan puratanya.
- Waris yang layak menerima pencen ini adalah sama seperti faedah orang tanggungan.

10.4.1.4 Prosedur Tuntutan Skim Insurans Dan Pencen

Prosedur permohonan bermula dengan penerimaan borang, kemasukan maklumat, urusan surat menyurat sehingga pengeluaran dan penghantaran cek kepada pekerja terbencana atau waris. Secara amnya prosedur bagi 5 jenis faedah adalah seperti berikut:

a. Tuntutan Faedah Hilang Upaya Sementara

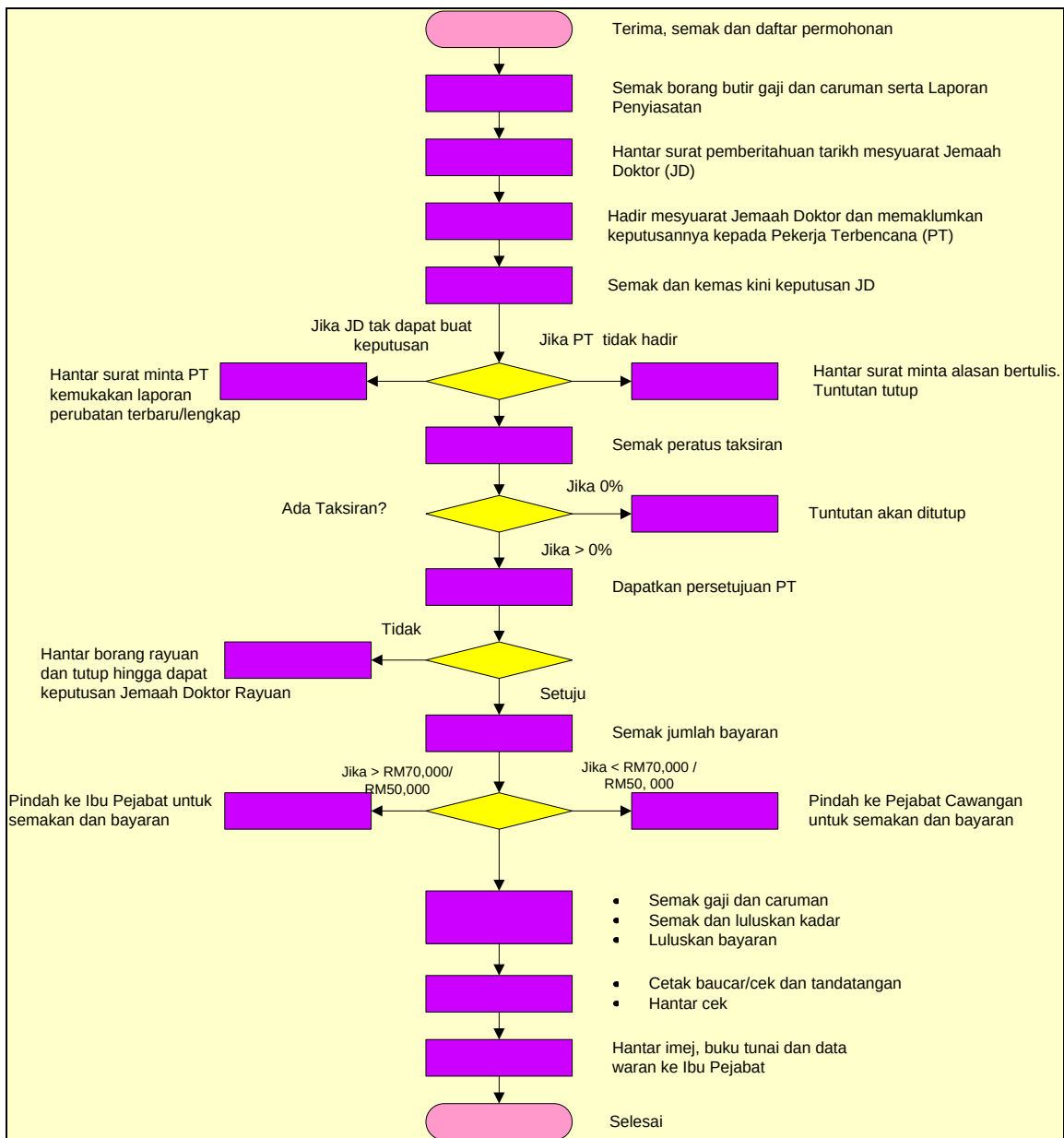
Permohonan diterima, didaftar dan disemak bagi memastikan lengkap atau sebaliknya. Sekiranya tidak lengkap, surat permintaan dikeluarkan kepada pihak yang berkaitan. Tuntutan permohonan ditutup sehingga dokumen sokongan diterima. Siasatan dijalankan bagi kes yang melibatkan keraguan atau kekurangan maklumat dan syor akan dibuat bagi memutuskan sama ada kes adalah bencana kerja atau sebaliknya. Selain itu, semakan terhadap bilangan cuti juga dibuat sebelum memutuskan kadar bayaran. Seterusnya keputusan dimaklumkan kepada pekerja terbencana dan bayaran akan dibuat mengikut had kelulusan serta prosedur yang ditetapkan.

Mulai bulan Oktober 2005, had kuasa melulus dan mengurus bayaran telah ditingkatkan di beberapa pejabat PERKESO iaitu daripada RM50,000 menjadi RM70,000.

b. Tuntutan Faedah Hilang Upaya Kekal

Permohonan yang diterima disemak sebelum didaftarkan. Semakan dibuat terhadap butiran gaji dan caruman serta laporan siasatan. Seterusnya, kemas kini gaji, kertas minit dan surat pemberitahuan tarikh mesyuarat akan dikeluarkan. Pekerja terbencana yang gagal menghadirkan diri perlu mengemukakan alasan bertulis dan tarikh mesyuarat gantian akan ditetapkan. Laporan perubatan terbaru dan lengkap akan diminta jika Jemaah Doktor tidak boleh membuat keputusan. Keputusan akan dimaklumkan dan proses rayuan boleh dibuat jika pekerja terbencana tidak bersetuju. Kes ditutup sehingga keputusan Jemaah Doktor Rayuan dibuat. Bagi kes yang tiada masalah, bayaran akan disediakan mengikut had kelulusan dan prosedur ditetapkan. Proses kerja HUK adalah seperti di carta berikut:

CARTA 32
PROSES PENGURUSAN FAEDAH HILANG UPAYA KEKAL



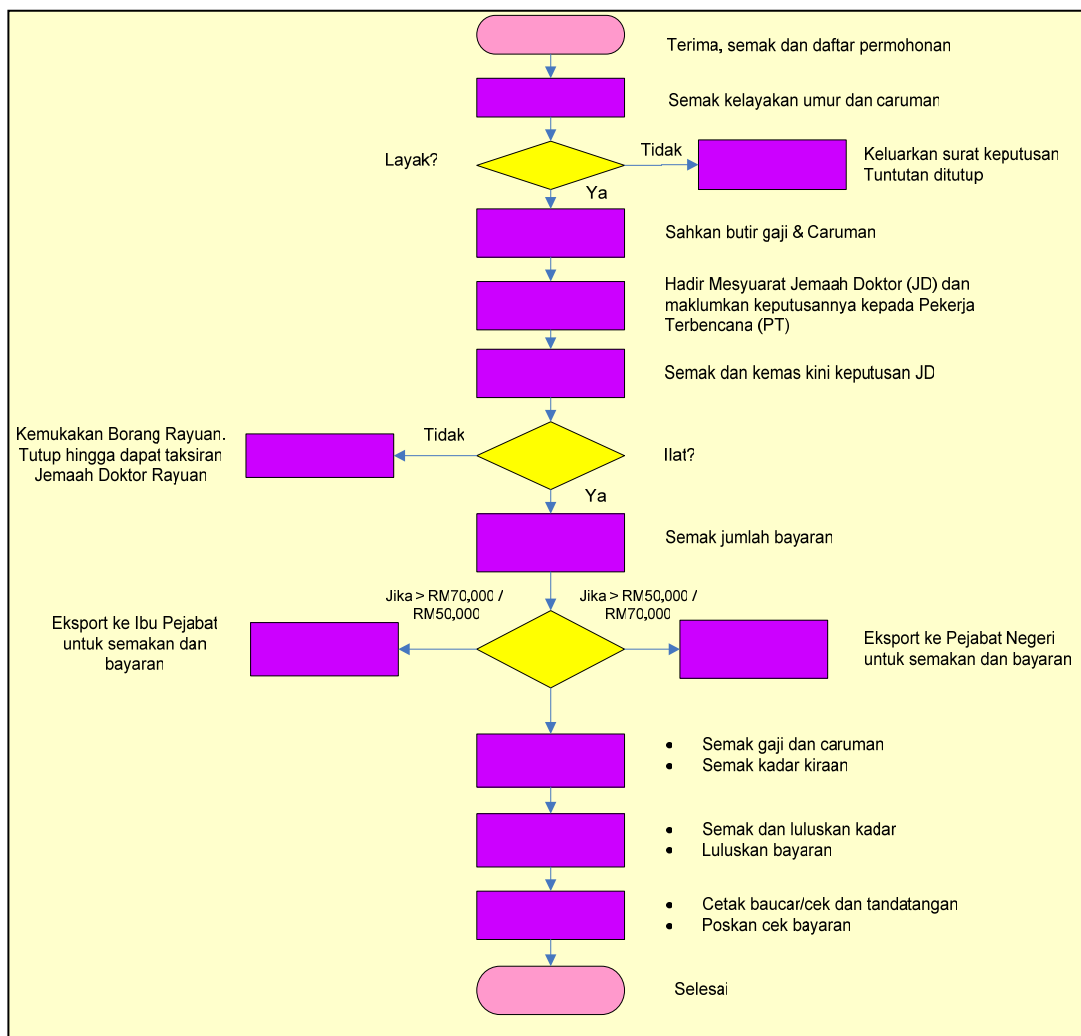
c. Tuntutan Faedah Orang Tanggungan

Faedah Orang Tanggungan boleh dituntut oleh waris dengan mengemukakan permohonan berserta dokumen sokongan. Permohonan tersebut akan diterima, disemak dan didaftarkan oleh PERKESO melalui Sistem Imejan Kaedah Automasi (SIKAP). Selain itu, waris juga perlu mengemukakan borang atau surat pernyataan waris. Semua dokumen yang diterima akan diimbaz ke dalam sistem dan dikemas kini bagi memastikan dokumen telah lengkap diterima. Pengiraan akan dibuat berdasarkan maklumat yang dikemukakan oleh waris. Proses bayaran akan dibuat di peringkat cawangan mengikut had kelulusan dan prosedur ditetapkan. Cek bayaran akan dihantar kepada waris dan proses tuntutan selesai.

d. Tuntutan Pencen Ilat Atau Bantuan Ilat

PERKESO menerima permohonan tuntutan untuk disemak dan didaftarkan. Semakan dibuat bagi menentukan kelayakan umur dan caruman pemohon. Sekiranya tuntutan tidak layak, surat pemberitahuan akan dikeluarkan dan permohonan ditutup. Sekiranya layak, pengesahan terhadap butiran gaji dan caruman akan dibuat dan tarikh mesyuarat Jemaah Doktor ditetapkan. Keputusan akan dimaklumkan dan proses rayuan boleh dibuat jika tidak bersetuju dengan keputusan Jemaah Doktor. Bagi kes yang tiada masalah, bayaran akan disediakan mengikut had kelulusan dan prosedur ditetapkan. Prosedur permohonan Pencen atau Bantuan Ilat adalah seperti di carta berikut:

CARTA 33
PROSEDUR PENGURUSAN PENCEN ATAU BANTUAN ILAT



e. Tuntutan Pencen Penakat

Permohonan dikemukakan kepada PERKESO untuk disemak dan didaftarkan. Semakan lanjut akan dibuat bagi memastikan pematuhan terhadap kelayakan diikuti dengan pengiraan, imbasan dokumen dan kemas kini. Surat pemberitahuan dikeluarkan dan tuntutan ditutup jika tidak

layak. Pengesahan butiran gaji dan caruman turut disemak bagi menentukan kelayakan waris. Sekiranya tiada masalah, tindakan mengesyor dan meluluskan kadar kiraan akan dibuat. Bayaran disediakan oleh pejabat berkenaan mengikut had kelulusan dan prosedur yang ditetapkan. Cek akan diposkan kepada waris dan tuntutan selesai.

10.4.1.5 Keperluan Kewangan

- a. PERKESO mempunyai dana sendiri iaitu Kumpulanwang PERKESO yang digunakan untuk membiayai perbelanjaan mengurus dan tanggungan pada setiap tahun. Sebahagian besar dana PERKESO diperolehi melalui kutipan caruman dan pulangan pelaburan dalam lingkungan RM1.80 bilion setahun. Sehingga tahun 2004, jumlah Kumpulanwang PERKESO telah meningkat menjadi RM12 bilion daripada RM11.20 bilion pada tahun 2003.
- b. PERKESO perlu menyediakan bajet tahunan untuk dikemukakan kepada Kementerian Sumber Manusia seperti yang diperuntukkan melalui Seksyen 79 AKSP 1969. Selepas kelulusan diperolehi, pewartaan perlu dilakukan bagi perbelanjaan mengurus sebelum perbelanjaan sebenar dibuat. Manakala bagi Perbelanjaan Tanggungan, Seksyen 71 telah memperuntukkan bahawa perbelanjaan kepada pekerja terbencana dan waris hendaklah dibiayai melalui Kumpulanwang PERKESO. Jumlah anggaran perbelanjaan bagi 5 jenis faedah yang diaudit untuk tempoh 3 tahun adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 70
ANGGARAN BAJET BAGI 5 JENIS FAEDAH
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

FAEDAH	ANGGARAN BAJET (RM JUTA)		
	TAHUN 2003	TAHUN 2004	TAHUN 2005
Hilang Upaya Sementara	80	70	61
Hilang Upaya Kekal	205	180	155
Faedah Orang Tanggungan	110	118	126
Pencen/Bantuan Ilat	156	189	185
Pencen Penakat	196	230	270
JUMLAH	747	787	797

10.4.1.6 Penyelenggaraan Rekod

Rekod berkaitan dengan urusan permohonan tuntutan faedah bagi Skim Insurans Bencana Pekerjaan dan Skim Pencen Ilat perlu diselenggara dengan teratur, lengkap dan kemas kini. Di samping itu, kaedah penyelenggaraan yang sistematik juga penting bagi memastikan permohonan telah diterima dengan lengkap untuk tindakan seterusnya. Bagi memastikan kelancaran tugas yang meliputi penyimpanan rekod dan pemprosesan tuntutan faedah. Sistem Imejan

Kaedah Automasi PERKESO (SIKAP) telah dibangunkan pada tahun 1996 dengan kos berjumlah RM32 juta. SIKAP adalah aplikasi perisian yang tidak berintegrasi dengan sistem lain seperti Sistem Waran dan Sistem Bil Perubatan. Sistem ini memberi manfaat seperti berikut:

- Memperbaiki pengurusan dokumen dan rekod dari segi ruangan serta kos penstoran.
- Meningkatkan kepelbagaian, keselamatan dan ketelusan dokumen dan rekod.
- Pemprosesan dan kelulusan tuntutan yang lebih cepat melalui aliran kerja secara automatik.
- Mengesan secara *on-line* serta pengawalan, semak uji dan semakan status tuntutan yang membolehkan tindak balas yang cepat kepada pertanyaan pelanggan.

10.4.1.7 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Sehingga bulan Oktober 2005, PERKESO mempunyai 1,162 perjawatan yang terdiri daripada 3 jawatan utama, 440 jawatan eksekutif dan 719 jawatan non-eksekutif. Selain itu, PERKESO juga telah melantik perunding untuk membuat Kajian Struktur Organisasi dan Skim Saraan PERKESO. Terma dan rujukan bagi menyediakan *Request For Proposal* telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah PERKESO pada bulan Januari 2004. Bagaimanapun, kajian hanya dimulakan pada tahun 2005.

b. Latihan

Pada tahun 2004 dan 2005, Unit Latihan telah merancang sebanyak 87 kursus dalaman untuk pegawai eksekutif dan non-eksekutif. Antara latihan yang dikendalikan adalah seperti pemantapan budaya kerja, meningkatkan kemahiran penggunaan maklumat, komunikasi dan teknologi, peningkatan kualiti dan kemahiran membuat keputusan. Bilangan peserta yang ditetapkan untuk latihan yang dirancang bagi tempoh 2 tahun tersebut adalah seramai 2,046 pegawai. Selain itu, Unit Latihan turut merancang menghantar pegawainya mengikuti latihan berkaitan dengan bidang tugas anjuran agensi luar sama ada di peringkat kebangsaan atau antarabangsa.

10.4.1.8 Mekanisme Pemantauan

Mekanisme pemantauan perlu diwujudkan bagi memastikan pelaksanaan program adalah berkesan. Pemantauan yang konsisten dapat membantu PERKESO mengenal pasti kelemahan dan masalah yang timbul serta merancang tindakan penambahbaikan. PERKESO mewujudkan mekanisme pemantauan bagi aktiviti pengurusan bayaran faedah melalui jawatankuasa,

mesyuarat dan penyediaan laporan berkala di peringkat Lembaga Pengarah, Pengurusan dan Pejabat Cawangan.

Secara keseluruhannya, PERKESO telah menyediakan perancangan yang mencukupi meliputi struktur organisasi, perundangan, peraturan dan prosedur, penyelenggaraan rekod, guna tenaga dan latihan serta mekanisme pemantauan terhadap pengurusan pembayaran faedah.

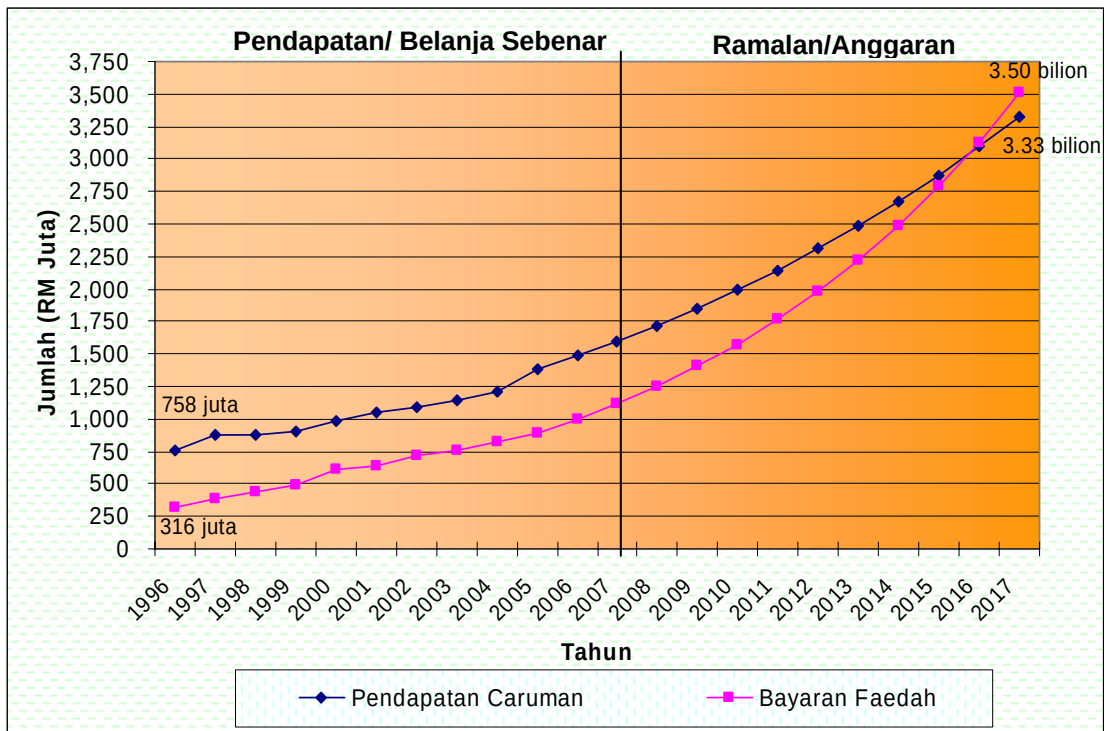
10.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang disediakan membantu PERKESO untuk melaksanakan aktiviti pembayaran faedah kepada pekerja terbencana dan waris dengan cekap serta teratur. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

10.4.2.1 Prestasi Kewangan

Unjuran pendapatan dan perbelanjaan dibuat berdasarkan peratus peningkatan sebenar bagi tahun 1995 hingga 2005. Purata peningkatan setahun adalah sebanyak 7.6% bagi pendapatan caruman manakala perbelanjaan pembayaran faedah adalah sebanyak 12.1%. Pindaan Akta Tubuh terhadap had siling gaji pekerja yang mencarum dari RM2,000 menjadi RM3,000 berkuatkuasa pada bulan Mei 2005 telah memberi kesan positif terhadap pendapatan tahun semasa seperti yang ditunjukkan di carta berikut:

CARTA 34
TREND PENDAPATAN DAN PEMBAYARAN FAEDAH
BAGI TAHUN 1996 HINGGA 2017



Unjuran di carta 34 menunjukkan perbelanjaan pembayaran faedah dijangka akan melebihi pendapatan caruman yang dikutip menjelang tahun 2016. Keadaan ini dijangka berlaku dengan andaian penerimaan kadar pulangan pelaburan yang rendah berterusan, peluasan skop pembayaran faedah, peningkatan kadar pencen dan kelonggaran syarat kelayakan serta kadar caruman yang tidak berubah.

Pindaan Akta terhadap had siling gaji pekerja adalah tindakan positif tetapi tanpa penguatkuasaan yang berkesan akan menjejaskan pendapatan PERKESO untuk jangka masa panjang. Adalah dicadangkan supaya tindakan proaktif diambil bagi memastikan PERKESO tidak menghadapi masalah kewangan yang kritikal.

Bagi memastikan dana PERKESO terus kukuh, beberapa pendekatan telah dilaksanakan untuk meningkatkan kutipan caruman melalui aktiviti penguatkuasaan dan membendung perbelanjaan tanggungan dari terus meningkat melalui siasatan terperinci, ceramah kesedaran keselamatan dan kesihatan serta menimbangkan kajian untuk mempertingkatkan kadar caruman bagi Pencen Ilat.

10.4.2.2 Prestasi Skim Insurans Dan Pencen

Penerima faedah telah meningkat sebanyak 26% bagi tempoh 5 tahun iaitu 213,738 orang pada tahun 2000 menjadi 268,569 orang pada tahun 2005. Manakala perbelanjaan faedah juga meningkat 43% daripada RM578.30 juta menjadi RM828.20 juta bagi tempoh yang sama. Statistik ini menunjukkan lebih ramai pekerja atau waris menerima manfaat melalui Skim Insurans dan Pencen. Perbandingan bilangan penerima faedah dan jumlah bayaran bagi tahun 2000 dan 2005 adalah seperti di jadual berikut.

**JADUAL 71
PERBANDINGAN BILANGAN PENERIMA DAN BAYARAN FAEDAH
BAGI TAHUN 2000 DAN 2005**

JENIS FAEDAH	BILANGAN PENERIMA FAEDAH			BAYARAN FAEDAH (RM JUTA)		
	2000	2005	VARIANS (%)	2000	2005	VARIANS %
Hilang Upaya Sementara	76,004	53,103	(30.1)	68.6	67.9	(1.0)
Hilang Upaya Kekal	11,397	23,297	104.4	178.1	171.5	(3.7)
Faedah Orang Tanggungan	25,900	34,843	34.5	82.1	122.0	48.6
Pencen dan Bantuan Ilat	18,324	33,089	80.6	103.3	188.7	82.7
Pencen Penakat	82,113	124,237	51.3	146.2	278.1	90.2
JUMLAH	213,738	268,569	25.7	578.3	828.2	43.2

a. Prestasi Tuntutan Dan Bayaran Faedah

Sepanjang tahun 2005, sebanyak 90,168 tuntutan faedah telah diterima berbanding 98,170 pada tahun 2004. Manakala bilangan kes terkumpul yang diselesaikan pada tahun tersebut adalah sebanyak 99,709 berbanding 108,672 bagi tempoh yang sama. Sehingga tahun 2005, sebanyak 70,636 telah dibayar, 22,237 ditolak dan 6,836 diselesaikan tanpa bayaran. Manakala sebanyak 9,118 kes terkumpul bagi tempoh yang sama masih dalam tindakan. Prestasi tuntutan dan bayaran faedah bagi tempoh 3 tahun adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 72
PRESTASI TUNTUTAN DAN BAYARAN FAEDAH
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

BUTIRAN	5 JENIS FAEDAH		
	2003	2004	2005
Tuntutan Semasa Diterima:	101,429	98,170	90,168
Kes Terkumpul Selesai:			
i) Dibayar	76,255	76,943	70,636
ii) Tanpa bayaran	22,962	7,331	6,836
iii) Ditolak	9,390	24,398	22,237
JUMLAH	108,607	108,672	99,709
Kes Terkumpul Belum Selesai:			
i) Dalam Tindakan	8,270	6,016	4,075
ii) Sedang Dalam Perhatian	6,719	5,588	5,043
JUMLAH	14,989	11,604	9,118

Manakala analisis perbelanjaan tanggungan PERKESO bagi tempoh 3 tahun menunjukkan peningkatan bayaran faedah kepada pekerja terbencana dan waris mereka. Bagaimanapun, kenaikan bagi tahun 2003 hingga 2005 hanya berjumlah RM130.60 juta atau 18.7%. Manakala pertambahan bilangan penerima faedah untuk tempoh 3 tahun adalah tidak melebihi 13%. Penerima faedah Hilang Upaya Sementara menunjukkan penurunan dan antara faktor yang mempengaruhi penurunan tersebut adalah kesan pelaksanaan program dan taklimat mengenai aspek keselamatan serta kesihatan di tempat kerja. Selain itu, keupayaan PERKESO untuk mengesan tuntutan yang meragukan melalui siasatan yang dijalankan turut menyumbang kepada penurunan tersebut. Prestasi perbelanjaan tanggungan dan bilangan penerima faedah bagi tempoh 3 tahun adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 73
PRESTASI PERBELANJAAN TANGGUNGAN
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

JENIS FAEDAH	BILANGAN PENERIMA FAEDAH			BAYARAN FAEDAH (RM JUTA)		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Hilang Upaya Sementara	56,766	56,309	53,103	62.0	71.2	67.9
Hilang Upaya Kekal	19,542	22,505	23,297	147.2	153.5	171.5
Faedah Orang Tanggungan	31,123	32,836	34,843	107.1	115.3	122.0
Pencen dan Bantuan Ilat	25,042	29,385	33,089	158.4	173.0	188.7
Pencen Penakat	106,531	114,346	124,237	222.9	254.9	278.1
JUMLAH	239,004	255,381	268,569	697.6	767.9	828.2

b. Kes Tersalah Bayar

Proses untuk melulus dan membayar tuntutan faedah pekerja terbencana atau waris telah melalui tapisan tertentu. Bagaimanapun, kesilapan masih berlaku menyebabkan wujud kes tersalah bayar. Sejumlah RM1.42 juta telah diakaunkan sebagai pelbagai penghutang belanja tanggungan pada tahun 2005 kerana kes tersalah bayar kepada pekerja terbencana atau waris mereka. Analisis Audit menunjukkan peningkatan yang ketara bagi tempoh 3 tahun berturut seperti di jadual berikut:

JADUAL 74
KES TERSALAH BAYAR BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

FAEDAH	2003		2004		2005		JUMLAH	
	BIL. KES	RM JUTA	BIL. KES	RM JUTA	BIL. KES	RM JUTA	BIL. KES	RM JUTA
Hilang Upaya Sementara	112	0.44	70	0.33	82	0.28	264	1.05
Hilang Upaya Kekal	28	0.10	33	0.22	47	0.27	108	0.59
Faedah Orang Tanggungan	72	0.28	83	0.40	72	0.28	227	0.96
Pencen dan Bantuan Ilat	69	0.16	108	0.20	111	0.13	288	0.49
Pencen Penakat	119	0.22	212	0.52	284	0.46	615	1.20
JUMLAH	400	1.20	506	1.67	596	1.42	1,502	4.29

Merujuk jadual di atas, kes tersalah bayar yang kerap berlaku adalah bagi tuntutan faedah pencen penakat iaitu 615 kes dengan bayaran berjumlah RM1.20 juta. Ini diikuti dengan tuntutan faedah hilang upaya sementara sebanyak 264 kes dengan bayaran berjumlah RM1.05 juta. Antara faktor yang menyebabkan kes ini tersalah bayar adalah seperti berikut:

- Kesilapan membuat keputusan untuk menentukan 'Bencana Pekerjaan' mengikut taksiran Akta.
- Rekod caruman pekerja tidak kemas kini menyebabkan berlaku kes kesilapan pengiraan atau kadar.
- Penerima faedah Hilang Upaya Kekal diberi pilihan faedah Pencen Ilat atas sebab kecederaan yang sama.

- Pemohon bukan pekerja seperti yang ditafsirkan oleh Akta Tubuh atau tidak layak dilindungi kerana melebihi usia 50 tahun ketika mula mencarum.
- Balu atau duda tidak melaporkan status perkahwinan semula bagi kes sebelum bulan Mei 2005.
- Faedah kepada anak yang menyambung pelajaran dan melebihi 21 tahun tidak diberhentikan setelah tamat belajar.

Bagi mengurangkan peningkatan kes tersalah bayar, PERKESO telah mengambil tindakan segera seperti berikut:

- Mengadakan latihan kepada Pengawai PERKESO bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran berkaitan kaedah penyiasatan yang lengkap dan sempurna supaya keputusan dibuat dengan tepat.
- Pindaan AKSP 1969 yang berkuatkuasa pada bulan Mei 2005 membenarkan faedah diterima oleh balu atau duda yang berkahwin semula.
- Faedah kepada anak pekerja terbencana yang masih belajar dan melebihi umur 21 tahun akan dibayar dari setahun ke setahun tertakluk kepada penerimaan Borang Akuan mengikut Peraturan 117.
- PERKESO juga telah memperkenalkan Surat Persetujuan Bayaran Balik Lebihan Bayaran yang memberi pilihan untuk menjelaskan hutang secara ansuran kepada penerima faedah bermula tahun 2004.

Tindakan PERKESO untuk memastikan maklumat yang dikemukakan adalah tepat dan betul serta siasatan yang dijalankan bagi kes yang dianggap meragukan adalah wajar. Pihak Audit berpendapat kerjasama semua pihak dan tindakan penguatkuasaan adalah penting bagi memastikan tidak ada pihak yang cuba mengambil kesempatan terhadap Skim Insurans dan Pencen.

10.4.2.3 Pematuhan Syarat Dan Kelayakan

Permohonan yang dikemukakan oleh pekerja terbencana atau waris hendaklah memenuhi syarat dan kelayakan yang ditetapkan berserta dokumen sokongan. Pihak Audit mendapati syarat tersebut telah dimaklumkan secara bertulis kepada orang awam. PERKESO tidak boleh membuat tindakan atau keputusan selanjutnya sekiranya dokumen tidak lengkap atau syarat tidak dipatuhi.

Pihak Audit mendapati setiap permohonan yang diterima akan disemak dan didaftar terlebih dahulu. Ini diikuti dengan semakan terhadap kelayakan pemohon yang meliputi aspek umur dan caruman. Sekiranya tidak layak, surat

pemberitahuan akan dikeluarkan dan tuntutan ditutup. Status tuntutan terhadap 500 sampel Audit adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 75
STATUS TUNTUTAN 500 SAMPEL YANG DIAUDIT
SEHINGGA TAHUN 2005

STATUS KES	HUS	HUK	FOT	ILAT	PENAKAT	JUMLAH KES
Tuntutan Selesai :						
1. Telah Dibayar dan Telah Diluluskan	128	58	29	23	46	284
2. Kes HUS ke HUK	34	-	-	-	-	34
Tuntutan Ditolak :	9	9	7	33	-	58
Tuntutan Belum Selesai:						
1. Tutup	15	3	1	1	-	20
2. Belum Buat Keputusan	9	10	2	8	-	29
3. Dalam Perhatian	-	2	1	-	-	3
4. Pindah	5	10	16	15	23	69
5. Minta Bantuan Pejabat lain	-	2	1	-	-	3
JUMLAH	200	94	57	80	69	500

Petunjuk: HUS: Hilang Upaya Sementara
HUK: Hilang Upaya Kekal
FOT: Faedah Orang Tanggungan

Semakan lanjut terhadap 58 tuntutan yang ditolak, mendapati antara punca utama sesuatu tuntutan ditolak adalah kerana tidak memenuhi syarat dan kelayakan yang ditetapkan seperti berikut:

- Kes diputuskan sebagai bukan bencana kerja hasil dari siasatan yang dijalankan. Siasatan terperinci akan dibuat bagi kes yang menimbulkan keraguan seperti percanggahan maklumat kemalangan yang melibatkan masa, lokasi kejadian, lencongan arah laluan dan juga laporan perubatan;
- Umur pekerja terbencana melebihi 55 tahun pada tarikh notis ilat.
- Tuntutan ditolak oleh Jemaah Doktor atau Jemaah Doktor Rayuan atas alasan bukan ilat, bukan HUK atau tidak mengidap keilatan; dan
- Tuntutan diputuskan sebagai tidak layak dan antaranya adalah kerana caruman tidak mencukupi dan bukan pekerja mengikut AKSP 1969.

Semakan lanjut telah dibuat terhadap 184 sampel yang belum selesai termasuk kes dirujuk ke Ibu Pejabat. Bilangan tuntutan belum selesai adalah 36.8% daripada keseluruhan sampel yang disemak dan melibatkan tuntutan tahun 2003 hingga 2005. Antara faktor yang menyebabkan tuntutan tersebut masih belum diputuskan adalah seperti berikut:

- Dokumen tidak diisi dengan lengkap oleh majikan, pekerja terbencana atau waris kerana kurang memahami keperluan menyempurnakan borang yang ditetapkan dan maklumat tambahan yang diperlukan.
- Urusan surat menyurat yang melibatkan permintaan dokumen seperti kenyataan butiran gaji dan caruman atau pengesahan penyata gaji dan caruman dari majikan lewat dibuat. Keterangan dan laporan perubatan

lewat diterima daripada hospital dan pegawai perubatan. Maklumat ini penting bagi membuat keputusan atau untuk dirujuk ke Jemaah Doktor

- Gagal mengesan pekerja terbencana, waris atau majikan kerana berpindah atau tutup perniagaan.
- Penyediaan laporan penyiasatan melibatkan proses mendapatkan keterangan dari semua pihak yang terlibat seperti majikan, pekerja terbencana dan saksi.
- Ketidakprihatinan majikan terhadap kebajikan pekerja dan sikap pekerja yang kurang mengambil tahu hak mereka turut menyumbang kepada kelewatan untuk mengemukakan maklumat yang diperlukan dalam tempoh masa yang munasabah.

Proses untuk mendapatkan maklumat lengkap mengambil masa yang panjang kerana melibatkan pihak ketiga seperti majikan dan pegawai perubatan. Kegagalan atau kelewatan mengemukakan dokumen sokongan menyebabkan tuntutan tidak boleh diproses. Selain itu, lawatan ke pejabat cawangan juga mendapati senarai semak yang disediakan tidak seragam antara pejabat. **Pihak Audit berpendapat PERKESO hendaklah menyediakan senarai semak yang seragam dan menempatkan pegawai khas untuk menyemak permohonan sebelum didaftarkan. Rekod caruman majikan dan pekerja juga hendaklah dikemas kini bagi memudahkan proses tuntutan.**

Pihak PERKESO memaklumkan bahawa tindakan sedang diambil bagi melaksanakan penambahbaikan terhadap:

- Penyediaan senarai semak di semua pejabat PERKESO bagi memudahkan permohonan tuntutan;
- Menyediakan garis panduan dalam bentuk arahan, pekeliling, Manual Prosedur Kerja dan *Standard Operation Procedure* supaya pegawai melaksanakan tugas dengan telus dan berkesan; dan
- Menubuhkan Jawatankuasa Penasihat di semua pejabat PERKESO.

10.4.2.4 Pematuhan Terhadap Prosedur Tuntutan

Tujuan utama skim adalah untuk menjamin pendapatan pencarum apabila berlaku sesuatu kejadian luar jangka. Adalah menjadi tanggungjawab pekerja terbencana atau wakil untuk mengemukakan permohonan seberapa segera supaya tuntutan boleh diproses. Bagaimanapun, semakan terhadap sampel yang dipilih mendapati perkara berikut:

a. Tempoh Mengemukakan Permohonan

Kegagalan mengemukakan tuntutan dalam tempoh kurang daripada setahun akan menyebabkan tuntutan ditolak dan perkara ini dinyatakan melalui peraturan 106A(1) – Peraturan-peraturan (Am) Keselamatan Sosial

1971 dan Arahan Akta Keselamatan Sosial Pekerja Bilangan 5 Tahun 2004. Analisis dibuat terhadap masa yang diambil oleh pekerja terbencana atau waris mengemukakan tuntutan faedah dari tarikh berlaku bencana. Pengiraan dibuat dari tarikh kemalangan atau notis mati hingga ke tarikh tuntutan diterima seperti yang direkod dalam sistem. Hasil analisis terhadap 500 sampel ditunjukkan seperti di jadual berikut:

JADUAL 76
TEMPOH MENGEMUKAKAN PERMOHONAN

FAEDAH	BIL. SAMPEL	TEMPOH PROSES (BULAN)				
		< 6	6 - 12	13 - 18	19 - 24	> 24
Hilang Upaya Sementara	200	181	13	4	1	1
Hilang Upaya Kekal	94	19	43	17	5	10
Faedah Orang Tanggungan	57	52	1	2	1	1
Pencen/Bantuan Ilat	80	79	1	-	-	-
Pencen Penakat	69	57	7	-	2	3
JUMLAH	500	388	65	23	9	15

Analisis Audit menunjukkan sebanyak 388 permohonan dikemukakan kurang dari 6 bulan, 65 permohonan dibuat dalam tempoh 6 hingga 12 bulan dan baki sebanyak 47 dikemukakan melebihi tempoh 1 tahun. Bagaimanapun, 47 tuntutan tersebut tidak ditolak walaupun PERKESO mempunyai kuasa berbuat demikian.

Mulai tahun 2004, PERKESO telah mengedarkan arahan kepada semua pejabat cawangan untuk menolak tuntutan yang melebihi had masa seperti yang ditetapkan melalui peraturan 106A – Peraturan-peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja 1971 kecuali bagi tuntutan Pencen Ilat dan Penakat. Tuntutan yang melebihi had masa ini menyebabkan kelewatan memproses tuntutan dan memberi impak negatif kepada PERKESO.

b. Tempoh Memproses Permohonan

PERKESO tidak menetapkan standard atau norma masa untuk memproses sesuatu permohonan dari tarikh ia diterima sehingga tarikh dokumen lengkap diperolehi. Bagi menentukan tempoh memproses setiap permohonan pihak Audit telah menganalisis 306 sampel yang dibayar daripada 318 sampel dalam kategori telah selesai. Pengiraan masa dibuat bermula dari tarikh tuntutan diterima atau direkod di sistem SIKAP sehingga ke tarikh penyediaan baucar seperti di jadual berikut:

JADUAL 77
TEMPOH MEMPROSES PERMOHONAN TUNTUTAN FAEDAH

FAEDAH	BIL. SAMPEL	TEMPOH PROSES (HARI)			
		0 -30	31-60	61-100	> 100
Hilang Upaya Sementara	153	60	29	33	31
Hilang Upaya Kekal	58	2	2	12	42
Faedah Orang Tanggungan	27	3	1	7	16
Pencen/Bantuan Ilat	22	1	-	3	18
Pencen Penakat	46	5	15	8	18
JUMLAH	306	71	47	63	125

Berdasarkan jadual di atas, sebanyak 71 sampel diproses kurang 30 hari, 47 sampel diproses antara 31 hingga 60 hari manakala 188 diproses melebihi 60 hari. Masa paling awal diambil untuk menyelesaikan proses tuntutan adalah pada hari yang sama dokumen lengkap diterima yang melibatkan tuntutan Hilang Upaya Sementara. Manakala masa paling lama yang diambil untuk tindakan yang sama adalah sehingga 787 hari. Analisis turut dibuat terhadap norma masa sebenar bagi proses kerja seperti berikut:

i. Tempoh Dokumen Lengkap Diterima Dan Dikemas kini

Analisis dibuat untuk menentukan masa yang diambil bagi memproses sesuatu permohonan selepas diterima bermula dari tarikh tuntutan hingga ke tarikh dokumen lengkap diterima dan dikemas kini. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 78
TEMPOH TUNTUTAN DITERIMA HINGGA DIKEMAS KINI

FAEDAH	TEMPOH PROSES (HARI)						
	TUNTUTAN DITERIMA KE TARIKH DOKUMEN LENGKAP DITERIMA			DOKUMEN LENGKAP DITERIMA KE TARIKH KEMAS KINI			
	1-100	101-200	> 200	1-15	16-30	31-60	>60
Hilang Upaya Sementara	136	18	12	152	13	8	5
Hilang Upaya Kekal	33	27	15	68	2	-	8
Faedah Orang Tanggungan	21	13	10	38	1	2	3
Pencen/Bantuan Ilat	31	22	14	58	3	4	2
Pencen Penakat	51	15	3	58	5	2	2
JUMLAH	272	95	54	374	24	16	20

Analisis terhadap tempoh tuntutan diterima hingga ke tarikh dokumen lengkap diterima mendapati sebanyak 272 sampel dikemukakan dalam tempoh 100 hari, 95 sampel antara 101 hingga 200 hari dan 54 sampel melebihi 200 hari. Analisis seterusnya terhadap tempoh dokumen lengkap diterima hingga ke tarikh dikemas kini menunjukkan 374 sampel dikemas kini dalam tempoh 15 hari dan 60 lagi dikemas kini selepas 16 hari. Antara faktor yang menyebabkan kelewatan proses kerja di peringkat ini adalah:

- Kegagalan atau keengganan majikan untuk menghantar dokumen tambahan yang diperlukan seperti penyata gaji dan caruman pekerja.
- Kegagalan menghubungi pekerja terbencana, waris atau majikan kerana bertukar alamat atau berpindah.
- Percanggahan maklumat yang dikemukakan oleh pekerja terbencana atau waris yang menghendaki penyiasatan terperinci dilakukan.
- Dokumen yang diterima lewat dikemas kini.

Kesedaran mengenai hak dan peranan setiap pihak perlu ditekankan supaya lebih prihatin dan bertanggungjawab. Walaupun tempoh mengemukakan dokumen adalah di luar kawalan PERKESO tetapi tempoh keseluruhan proses masih boleh dipercepatkan dengan memastikan maklumat permohonan sentiasa dikemas kini dari semasa ke semasa.

ii. Tempoh Dokumen Lengkap Hingga Ke Pembayaran Faedah

Selepas keputusan Jemaah Doktor atau Jemaah Doktor Rayuan diterima oleh pekerja terbencana, PERKESO akan meluluskan tuntutan dan menyediakan bayaran. Bayaran dibuat mengikut had kelulusan yang ditetapkan di setiap pejabat cawangan. Semakan Audit mendapati setiap pembayaran telah mematuhi arahan dan peraturan yang ditetapkan dari aspek had dan kelulusan bayaran. Manakala analisis tempoh yang diambil untuk menyediakan baucar dari tarikh dokumen lengkap diterima adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 79
TEMPOH BAYARAN DIBUAT

JENIS FAEDAH	BIL SAMPEL	TEMPOH PROSES DARI TARIKH DOKUMEN LENGKAP KE PENYEDIAAN BAUCAR (HARI)			
		0-15	16-30	31-60	> 60
Hilang Upaya Sementara	153	122	14	10	7
Hilang Upaya Kekal	58	39	9	2	6
Faedah Orang Tanggungan	27	18	3	2	4
Pencen/Bantuan Ilat	22	12	1	5	4
Pencen Penakat	46	34	3	4	5
JUMLAH	306	225	30	24	27

Analisis Audit terhadap tempoh proses dari tarikh dokumen lengkap hingga penyediaan baucar mendapati lebih 90% tuntutan telah selesai dan dibayar kurang dari 60 hari iaitu 225 baucar dibuat dalam tempoh 15 hari, 30 baucar antara 16 hingga 30 hari, 23 baucar

antara 31 hingga 60 hari dan bakinya sebanyak 27 melebihi 60 hari. **Analisis menunjukkan pembayaran boleh dibuat pada hari yang sama jika dokumen lengkap diterima. Manakala masa paling lewat untuk tindakan yang sama adalah sehingga 420 hari** bagi tuntutan Hilang Upaya Kekal. Secara langsung ia menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pencapaian piagam pelanggan kerana memproses bayaran kurang dari 60 hari.

Semua Pejabat PERKESO telah dimaklumkan untuk mengatasi masalah kelewatan memproses bayaran dengan mematuhi tempoh piagam pelanggan dan pelaksanaan MS ISO di Pejabat PERKESO Kuala Lumpur bagi Hilang Upaya Sementara dan Pejabat PERKESO Negeri Sembilan bagi Hilang Upaya Kekal.

c. Tuntutan Dipindah Ke Ibu Pejabat

Semakan terhadap 46 kes yang dipindahkan ke Ibu Pejabat untuk tindakan dan keputusan mendapati sebanyak 40 kes telah diselesai dan dibayar manakala 4 kes telah diluluskan bayaran serta 2 kes tidak memenuhi syarat iaitu umur pekerja terbencana melebihi 55 tahun. Antara faktor yang menyebabkan kes tersebut dipindahkan adalah kerana ia merupakan kes ragu, telah wujud tuntutan terdahulu, jumlah bayaran melebihi had diluluskan dan kesukaran membuat keputusan oleh pejabat cawangan.

Analisis proses dari tarikh terakhir tuntutan dikemas kini di pejabat cawangan hingga keputusan dan pembayaran dibuat menunjukkan 26 kes diselesaikan dalam tempoh 30 hari, 10 kes antara 31 hingga 60 hari dan 10 kes melebihi 60 hari. Analisis juga menunjukkan sebanyak 33 kes dibayar dalam tempoh 15 hari. Tempoh masa yang diambil untuk membuat keputusan bagi tuntutan yang dirujuk ke Ibu Pejabat adalah antara 1 hingga 136 hari. Manakala masa yang diambil untuk membayar tuntutan dari tarikh keputusan dibuat adalah antara 2 hingga 187 hari. Pecahan kes mengikut tempoh masa adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 80
KES TUNTUTAN DIRUJUK KE IBU PEJABAT

FAEDAH	BIL. KES	TEMPOH KEMAS KINI DI PEJABAT CAWANGAN HINGGA TARIKH KEPUTUSAN DIBUAT OLEH IBU PEJABAT (HARI)			TEMPOH KEPUTUSAN HINGGA KE TARIKH BAUCAR			CATATAN
		0-30	31-60	> 60	0-15	16-30	> 30	
Hilang Upaya Sementara	-	-	-	-	-	-	-	
Hilang Upaya Kekal	7	3	1	3	6	-	1	
Faedah Orang Tanggungan	3	1	1	1	2	-	-	1 - Lulus untuk kiraan
Pencen/Bantuan Ilat	15	5	7	3	7	2	4	2 - Lulus untuk kiraan
Pencen Penakat	21	17	1	3	18	-	-	1 - Lulus untuk kiraan 2 - Umur melebihi 55 tahun pada tarikh Notis Ilat
JUMLAH	46	26	10	10	33	2	5	

Antara perkara yang menyebabkan Ibu Pejabat lewat untuk memberi pandangan dan kelulusan terhadap kes yang dirujuk adalah seperti berikut:

- Bagi kes kemalangan pekerjaan, maklumat tambahan diperlukan kerana laporan kemalangan tidak tepat dan sempurna sebelum memutuskan kes sebagai bencana kerja.
- Bagi kes penyakit khidmat, maklumat rekod perubatan diperlukan dan ia mengambil masa yang lama sebelum dimanifestasikan seterusnya membolehkan keputusan yang tepat dibuat.
- Penyiasatan teliti perlu dilakukan bagi kes yang melibatkan pekerja terbencana menjalani rawatan lebih dari satu hospital atau klinik.

Pihak Audit tidak dapat mengesahkan sama ada tempoh masa yang diambil untuk menyelesaikan sesuatu tuntutan adalah munasabah atau sebaliknya kerana tiada petunjuk prestasi. **Bagaimanapun, PERKESO boleh menambah baik amalan sedia ada dengan mewujudkan norma masa bagi setiap proses kerja yang terlibat dengan permohonan tuntutan faedah yang disediakan.**

d. Mesyuarat Jemaah Doktor Dan Doktor Rayuan

Bagi kes tuntutan faedah hilang upaya kekal dan pencen ilat, pekerja terbencana perlu menghadiri mesyuarat Jemaah Doktor bagi menentukan peratusan hilang upaya kekal atau keilangan. PERKESO akan menetapkan tarikh mesyuarat Jemaah Doktor dan memaklumkan keputusan tersebut dengan menggunakan borang yang ditetapkan. Sekiranya pekerja terbencana tidak berpuas hati, rayuan boleh dibuat dalam tempoh 90 hari dengan menggunakan borang khas. Analisis masa telah dibuat terhadap keputusan Jemaah Doktor atau Doktor Rayuan bagi sampel Hilang Upaya

Kekal dan Ilat. Pengiraan dibuat dari tarikh mesyuarat jemaah doktor ke tarikh pemberitahuan keputusan kepada pekerja terbencana bagi menentukan norma masa yang terlibat adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 81
TEMPOH KEPUTUSAN JEMAAH DOKTOR/DOKTOR RAYUAN DIMAKLUMKAN

JENIS FAEDAH	TEMPOH PROSES (HARI)			
	0-15	16-30	31-45	> 45
Hilang Upaya Kekal	54	8	2	2
Pencen/Bantuan Ilat	55	6	1	7
JUMLAH	109	14	3	9

Analisis Audit menunjukkan sebanyak 109 permohonan telah dimaklumkan kepada pekerja terbencana kurang dari 15 hari dan bakinya melebihi 15 hari. Masa paling awal untuk memaklumkan keputusan Jemaah Doktor atau Jemaah Doktor Rayuan kepada pekerja terbencana adalah pada hari yang sama mesyuarat dihadiri yang melibatkan 21 kes dan masa paling lewat adalah sehingga 117 hari bagi kes Hilang Upaya Kekal dan 250 hari bagi kes Ilat.

Bagi 17 kes rayuan semula, pihak Audit mendapati tempoh masa yang diambil untuk menetapkan tarikh mesyuarat jemaah doktor rayuan dari tarikh keputusan jemaah doktor dimaklumkan adalah antara 55 hari sehingga 236 hari. Bagaimanapun, tarikh sebenar pekerja terbencana membuat rayuan dan tempoh menetapkan tarikh mesyuarat jemaah doktor rayuan tidak dapat ditentukan kerana tiada maklumat lengkap. Antara sebab tempoh yang lama diambil untuk proses kerja bagi proses penetapan tarikh mesyuarat Jemaah Doktor dan Jemaah Doktor Rayuan sehingga keputusan dimaklumkan adalah seperti berikut:

- Lewat menerima laporan atau rekod perubatan pekerja terbencana atau laporan siasatan sebelum menetapkan tarikh mesyuarat Jemaah Doktor.
- Pekerja terbencana gagal menghadirkan diri menyebabkan keputusan tidak dapat dibuat.
- Pekerja terbencana membuat rayuan kerana tidak berpuas hati dengan keputusan Jemaah Doktor.
- Proses kerja bagi kes dirujuk ke Jemaah Doktor Rayuan memerlukan pelbagai tindakan sebelum menetapkan tarikh mesyuarat. Antaranya adalah mengkaji jenis kes rayuan, menentukan asas rayuan, menyediakan keterangan kes dan rekod rayuan, menetapkan giliran serta menentukan kepakaran yang diperlukan bagi menilai kes tersebut.

- Lewat menerima maklum balas daripada pekerja terbencana mengenai keputusan Jemaah Doktor. Tempoh kelewatan berdasarkan maklum balas bagi 48 kes adalah sehingga 90 hari.

Pihak Audit tidak dapat mengesahkan tempoh masa sebenar yang diambil bagi proses kerja tersebut kerana tiada petunjuk atau maklumat yang boleh dijadikan ukuran prestasi. Selain itu, maklumat mengenai jadual sebenar Jemaah Doktor atau Jemaah Doktor Rayuan bermesyuarat juga tidak diperolehi bagi menentukan sama ada berlaku kelewatan yang berpunca daripada Panel Jemaah Doktor.

Pihak PERKESO memaklumkan proses merujuk kepada Jemaah Doktor Rayuan adalah antara 1 hingga 3 bulan dari kes diterima. Bagaimanapun, tempoh ini bergantung kepada banyak faktor seperti kemampuan ahli untuk bermesyuarat, kecekapan diputuskan yang melibatkan laporan perubatan terkini dan penyiasatan terperinci terhadap klinik atau hospital yang mengeluarkan cuti sakit.

e. Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial

Pekerja terbencana yang tidak berpuas hati dengan keputusan PERKESO boleh membuat rayuan terus ke Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial dengan menggunakan borang khas. Sebanyak 1,224 kes rayuan telah diterima pada tahun 2005 tetapi hanya 38 kes dibicarakan pada tahun yang sama. Manakala bagi 2,464 kes belum selesai sehingga bulan Disember 2005 mendapati 476 kes masih belum dibicara telah melebihi setahun dari tarikh rayuan dibuat dan 589 kes masih tertangguh atau dipanggil untuk bicara semula seperti di jadual berikut:

JADUAL 82
KES RAYUAN BELUM SELESAI BAGI TEMPOH 3 TAHUN

BILANGAN KES RAYUAN	
Bilangan kes belum selesai sehingga 31 Disember 2005	
i. Kes tangguh atau bicara semula	589
ii. Kes Belum Bicara	
a. 1 – 6 bulan	653
b. 6 – 12 bulan	746
c. 1 – 2 tahun	455
d. Lebih 2 tahun	21
JUMLAH KES BELUM SELESAI	2,464

Antara punca kes yang dirujuk ke Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial lewat diselesaikan adalah:

- Kelewatan menyediakan rekod rayuan kerana kekurangan maklumat.

- Bahagian Perundangan dan Pendakwaan perlu merujuk Pejabat Cawangan untuk mendapatkan maklumat tambahan dari perayu dan ini merupakan tugas tambahan kepada pegawainya.
- Kes terpaksa melalui peringkat perbicaraan berulang kali atau tangguh bicara.
- Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial jarang bersidang dan hanya diadakan di 7 kawasan.

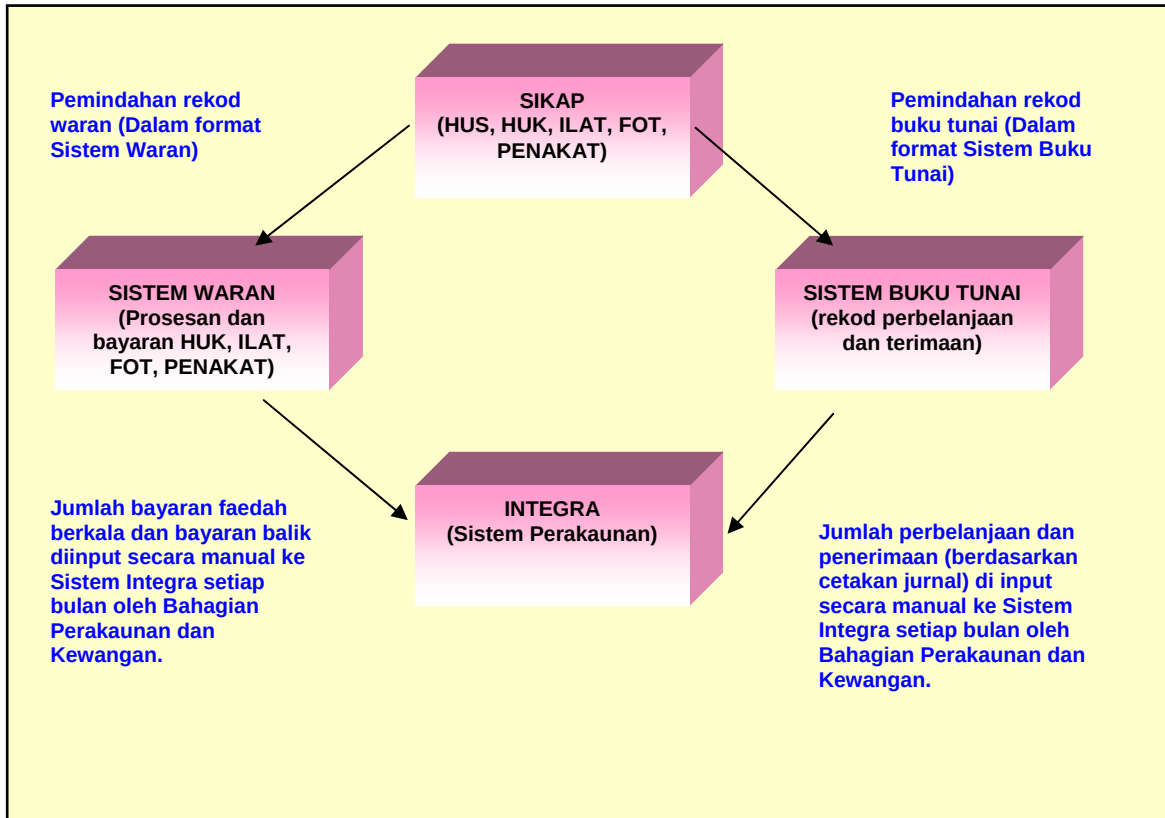
Pihak Audit juga mencadangkan supaya proses rayuan tersebut diintegrasikan dengan SIKAP bagi tujuan permintaan maklumat atau dokumen tambahan dari pejabat cawangan berkenaan, menyemak status serta pemantauan kes.

Pihak PERKESO memaklumkan tindakan akan diambil apabila kajian semula dibuat kerana ia memberikan impak terhadap aplikasi SIKAP. Manakala kajian yang sedang dijalankan oleh perunding ICT bagi jangka masa panjang akan mengambil kira pendekatan mengintegrasikan pelbagai skop tugas di PERKESO supaya pengurusan maklumat adalah lengkap dan menyeluruh.

10.4.2.5 Penyelenggaraan Rekod

Pada tahun 1997, Sistem Imej Kaedah Automasi PERKESO (SIKAP) mula digunakan di 20 pejabat tempatan dan telah diperluaskan ke 45 pejabat cawangan pada tahun 2001. Bagaimanapun, pembangunan sistem ini adalah secara *decentralised* dan tidak berintegrasi dengan sistem lain di PERKESO. Tiada penggabungan data dibuat antara pejabat cawangan dan Ibu Pejabat. Setiap pejabat cawangan mempunyai *server* sendiri untuk menyimpan data dan imej tuntutan yang dibuat. Penyelenggaraan *server* dan *uninterrupted power supply* untuk SIKAP dikawal secara berpusat di Ibu Pejabat. Selain itu, pemindahan data dari SIKAP ke sistem lain seperti Waran dan Buku Tunai adalah dengan menggunakan pita dan sebagainya seperti di carta berikut:

**CARTA 35
PEMINDAHAN DATA**



Petunjuk: HUK: Hilang Upaya Kekal
FOT: Faedah Orang Tanggungan
HUS: Hilang Upaya Sementara

Pihak PERKESO menyedari kelemahan di peringkat perancangan semasa membangunkan SIKAP yang menyebabkan Sistem Caruman dan Sistem Waran diasingkan. Keutamaan akan dibuat terhadap cadangan penambahbaikan atau peningkatan Sistem Pengkomputeran PERKESO yang melibatkan aspek berikut:

- Integrasi aplikasi SIKAP dengan Sistem Caruman supaya maklumat pekerja yang membuat tuntutan faedah dapat dimuat turun terus dari aplikasi tersebut ke SIKAP.
- Integrasi aplikasi SIKAP dengan Sistem Waran membolehkan bayaran bulanan untuk penerima faedah dibuat serta merta selepas bayaran pertama selesai diproses di SIKAP.
- Bagi tujuan statistik, semua maklumat tuntutan hendaklah disimpan di pangkalan data Ibu Pejabat mengikut amalan PERKESO, Ibu Pejabat akan membuat capaian ke server setiap pejabat cawangan bagi mendapatkan maklumat yang diperlukan.
- Mengubah *front-end* SIKAP yang lebih terkini iaitu teknologi *webfacing*.

Sehubungan itu, pihak Audit turut mencadangkan supaya kelemahan lain di peringkat aplikasi SIKAP diambil kira semasa pelaksanaan peningkatan Sistem Pengkomputeran PERKESO seperti:

- a. Gangguan talian akibat daripada fail imej yang besar dan dokumen yang sama diimbis lebih dari sekali.
- b. Klasifikasi status kes rayuan ke Jemaah Doktor Rayuan dan Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial tidak ditunjukkan dalam SIKAP. Sistem sedia ada hanya menunjukkan kes rayuan sebagai selesai atau tutup melainkan kes dibuka semula diluluskan untuk bayaran oleh Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial.
- c. Pejabat cawangan tidak dapat memantau dan mengemukakan statistik bagi kes tuntutan yang dipindahkan ke pejabat lain atau Ibu Pejabat.
- d. Semua peringkat pegawai di Pejabat Cawangan PERKESO dibenarkan mengakses maklumat di Sistem SIKAP (*view only*) dengan menggunakan *password enquiry*. Kawalan keselamatan data perlu dipertingkatkan dan capaian maklumat perlu dikawal oleh Bahagian Sistem Maklumat.
- e. Integrasi SIKAP dengan Sistem Buku Tunai bagi merekod segala perbelanjaan bayaran faedah termasuk rekod Wang Tidak Dituntut. Ini dapat memberi maklumat terkini terhadap segala perubahan maklumat bayaran seperti cek batal, cek gantian selepas cek tamat tempoh dan bayaran faedah yang tidak dituntut. Sistem sekarang hanya menunjukkan maklumat asal semasa bayaran pertama dibuat.

10.4.2.6 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Sebanyak 1,162 jawatan telah diluluskan yang terdiri daripada pelbagai peringkat. Daripada jumlah tersebut, satu jawatan kumpulan utama, 24 jawatan eksekutif dan 14 jawatan non-eksekutif masih belum diisi. Sebanyak 225 jawatan pegawai eksekutif tetap telah dilulus dan ditempatkan di pejabat cawangan seluruh Malaysia. Sebanyak 212 daripada 225 jawatan pegawai eksekutif tetap telah diisi dan hanya 118 pegawai yang dipertanggungjawabkan untuk mengurus bayaran faedah. Bagi mempercepatkan proses bayaran faedah, seramai 17 orang pegawai eksekutif kontrak telah dilantik dan ditempatkan di pejabat cawangan. Kedudukan perjawatan pegawai eksekutif adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 83
KEDUDUKAN JAWATAN PEGAWAI EKSEKUTIF(FAEDAH)
MENGIKUT NEGERI

NEGERI	JAWATAN DILULUSKAN (TETAP/ KONTRAK)	JAWATAN DIISI		KEKOSONGAN	PEGAWAI EKSEKUTIF (KONTRAK)
		PEGAWAI EKSEKUTIF (FAEDAH)	PEGAWAI EKSEKUTIF (LAIN-LAIN)		
Perlis	2	2	-	0	0
Kedah	11	7	3	1	2
Pulau Pinang	24	11	12	1	0
Perak	27	14	12	1	0
Kuala Lumpur	27	9	15	3	0
Selangor	31	14	14	3	7
Negeri Sembilan	8	6	1	1	1
Melaka	5	4	1	0	1
Johor	22	15	6	1	5
Kelantan	6	5	-	1	0
Terengganu	5	5	-	0	0
Pahang	9	7	1	1	0
Sarawak	25	11	12	2	1
Sabah	23	7	13	2	0
Labuan	1	1	-	0	0
JUMLAH	225	118	90	17	17

Pihak Pengurusan juga telah melantik perunding untuk menjalankan kajian penstrukturan semula organisasi dan Skim saraan PERKESO pada tahun 2005. Sehingga kini Perunding KPMG telah menyiapkan 6 modul berikut:

- *Organisation Review and Redesign Report*
- *Human Resources Policies Development*
- *Job Evolution Report*
- *Development of New Remuneration Structure*
- *Terms and Conditions of Service Review*
- *Performance Appraisal Report*

Lembaga PERKESO telah meminta pengurusan PERKESO untuk meneliti semula laporan yang disiapkan oleh perunding dan menyediakan ulasan dan cadangan berdasarkan Laporan Perunding. Ulasan dan cadangan tersebut perlu dibentangkan kepada Lembaga yang dijangka bermesyuarat pada bulan Mei 2006.

b. Latihan

PERKESO mempunyai dasar untuk memastikan semua pegawainya adalah terlatih, mempunyai kemahiran dan pengetahuan yang mantap. Sehubungan ini, sebanyak 78 latihan dalaman anjuran PERKESO telah dilaksanakan dari tahun 2003 hingga 2005. Latihan ini melibatkan seramai 2,693 peserta yang terdiri daripada pelbagai peringkat pengurusan.

Selain itu, 135 latihan anjuran pihak luar turut dihadiri oleh pegawai PERKESO yang memfokus kepada bidang keselamatan sosial. PERKESO

juga menghantar pegawainya untuk menghadiri latihan berkaitan dengan aktiviti PERKESO seperti keselamatan sosial dan kesihatan pekerjaan. Bilangan latihan yang dianjurkan oleh PERKESO, agensi luar dan juga latihan luar negara adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 84
BILANGAN LATIHAN DAN PESERTA BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

LATIHAN ANJURAN	2003		2004		2005	
	BIL. LATIHAN	BIL. PESERTA	BIL. LATIHAN	BIL. PESERTA	BIL. LATIHAN	BIL. PESERTA
PERKESO	14	616	28	944	36	1133
Agensi Luar	29	83	52	196	54	142
Luar Negara	11	16	10	23	17	32
JUMLAH	54	715	90	1163	107	1307

Antara latihan berkaitan aktiviti pembayaran faedah yang dihadiri oleh pegawai eksekutif adalah seperti Bengkel Penyeragaman Proses Dan Prosedur Kerja (Tuntutan Faedah/Pemulihan/Perubatan), Latihan Pegawai Penyiasat PERKESO, Latihan *Guidelines For Assessment Of Traumatic Injuries*, Latihan/ Pengujian Bagi Projek Peningkatan SIKAP dan Majlis Perbincangan Dan Percambahan Fikiran Berkaitan Penggubalan Garis Panduan Penafsiran Bencana Kerja di bawah Seksyen 2(6) dan Seksyen 24 Akta tubuh dan isu Pentadbiran.

Pada pendapat Audit, latihan yang disediakan oleh PERKESO adalah selaras dengan usaha meningkatkan kecekapan, kemahiran dan pengetahuan pegawai. Kursus yang dilaksanakan banyak membantu PERKESO untuk melatih pegawai supaya menjadi lebih cekap dalam menjalankan tugas yang diarahkan.

10.4.3 MEKANISME PEMANTAUAN

Pemantauan yang berkesan adalah penting untuk menjamin pengurusan bayaran faedah dilaksanakan dengan betul dan segala peraturan yang ditetapkan telah dipatuhi. Pihak Audit mendapati PERKESO telah melaksanakan pemantauan terhadap pengurusan bayaran faedah melalui peringkat berikut:

10.4.3.1 Peringkat Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah PERKESO dari semasa ke semasa membincangkan masalah berkaitan faedah yang dibayar kepada pekerja terbencana dan tindakan yang perlu dibuat terhadap perkara berbangkit. Pemantauan terhadap keputusan mesyuarat telah dilaksanakan dengan baik oleh pihak pengurusan.

10.4.3.2 Peringkat Pengurusan

- a. Jawatankuasa Kecil Bahagian Faedah mengadakan mesyuarat atau perbincangan dari semasa ke semasa tetapi tiada minit rasmi dicatat mengenainya.
- b. Jawatankuasa Keutuhan Pengurusan PERKESO yang dianggotai oleh pegawai kanan dan dipengerusikan oleh Ketua Eksekutif memantau pencapaian setiap pejabat bagi memastikan program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan berkesan.
- c. Jawatankuasa Audit juga diwujudkan bagi memastikan hasil penemuan Bahagian Naziran dan Audit Dalam dibentang semasa mesyuarat dan tindakan pembetulan atau penambahbaikan dilaksanakan. Antara perkara yang dibincangkan adalah peraturan kewangan, faedah caruman/bayaran, laporan atau kajian audit dan prestasi pejabat PERKESO serta tindakan penyelesaian terhadap isu berbangkit.
- d. Jawatankuasa Ulangkaji kes rayuan ke Jemaah Rayuan Keselamatan Sosial (JRKS) telah bermesyuarat sebanyak 12 kali sepanjang tahun 2004 dan 2005. Antara perkara yang dibincangkan termasuk menerima sesuatu kes rayuan sebagai bencana kerja atau tidak, menerima atau menolak tuntutan pencen berkenaan syarat kelayakan, kes dibenarkan untuk diulang kaji dan dirujuk ke Jemaah Doktor. Selain itu, tindakan penambahbaikan turut dirancang bagi mengatasi masalah kes tertunggak yang melibatkan penambahan bilangan kawasan JRKS, menambah bilangan pengapit bagi mewakili majikan dan pekerja, mengadakan perbicaraan sepenuh hari dan mencadangkan supaya perbicaraan terus dilakukan pada masa sebutan bagi mengelakkan penangguhan kes tanpa alasan.

10.4.3.3 Peringkat Pejabat Cawangan

Selain mewujudkan mekanisme pemantauan di peringkat Lembaga Pengarah dan Pengurusan, PERKESO turut mewujudkan kaedah pemantauan di peringkat pejabat cawangan dengan menubuhkan Jawatankuasa Keutuhan Negeri dan Unit Audit Dalam. Fungsi dan peranannya adalah sama seperti yang dilaksanakan di peringkat pengurusan. **Pada pandangan Audit, pemantauan yang dibuat oleh PERKESO terhadap pelaksanaan bayaran faedah adalah memuaskan.**

10.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, PERKESO ada menyediakan perancangan tahunan bagi mengurus dan menyelia aktiviti bayaran faedah. Bagaimanapun, perancangan strategik perlu disediakan supaya keseimbangan tumpuan dan keutamaan aktiviti PERKESO dapat dirangka untuk jangka masa yang ditetapkan. Di samping itu,

penilaian semula dan penambahbaikan juga dapat dibuat berdasarkan perancangan strategik yang diwujudkan. Dari segi pelaksanaan, PERKESO masih boleh menambah baik aktiviti pengurusan bayaran faedah supaya menjadi lebih cekap dan teratur. Sehubungan itu, pihak Audit mencadangkan supaya perkara berikut diberi pertimbangan yang sewajarnya.

- a. Menetapkan norma masa yang terlibat untuk setiap tindakan bermula daripada penerimaan permohonan sehingga tuntutan selesai dibayar. Penyediaan norma masa adalah selaras dengan usaha YAB Perdana Menteri supaya perkhidmatan awam atau agensi yang berurusan dengan orang awam dapat memperbaiki sistem penyampaian awam. Dengan adanya norma masa yang ditetapkan, tindakan pembetulan dapat dilaksanakan dengan segera sekiranya berlaku kelewatan yang dikenal pasti berdasarkan perbandingan norma masa ditetapkan dan masa sebenar diambil.
- b. PERKESO hendaklah mengemas kini dokumen yang dikemukakan dari semasa ke semasa supaya tindakan atau keputusan seterusnya dapat dibuat segera. Selain itu, pemantauan terhadap kes tuntutan yang berstatus tutup dan belum buat keputusan perlu dilaksanakan supaya kes tersebut dapat diselesaikan segera. Kelewatan mengemas kini dokumen dan memantau kes yang belum selesai akan menyebabkan pertambahan bilangan kes lewat diproses. Pemantauan juga perlu dilakukan terhadap kes rayuan walaupun ia melibatkan Unit yang berasingan daripada Cawangan Faedah.
- c. Selain menyediakan senarai semak yang lengkap, PERKESO juga perlu memastikan ada pegawai khas yang ditugaskan untuk memeriksa borang permohonan yang dikemukakan oleh pekerja atau waris sebelum menerima dan mendaftarkan permohonan tersebut. PERKESO berhak menolak permohonan yang tidak lengkap berdasarkan senarai semak yang disediakan.
- d. Tindakan segera perlu dibuat terhadap sistem sedia ada bagi mewujudkan integrasi sistem dan maklumat.

LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI

11. PENGURUSAN GALERIA PERDANA

11.1 LATAR BELAKANG

11.1.1 Lembaga Pembangunan Langkawi (LADA) ditubuhkan pada bulan April 1990 di bawah Akta Lembaga Pembangunan Langkawi 1990 (Akta 423) untuk merancang, menggalakkan dan melaksanakan pembangunan pelancongan, infrastruktur, tempat kediaman, pertanian, perindustrian serta perdagangan di kawasan LADA. Mengikut seksyen 4(2)(a), Akta 423, LADA berkuasa menjalankan segala aktiviti khususnya yang berhubung dengan pelancongan, bersifat komersial atau perindustrian dan penyelidikan.

11.1.2 Selaras dengan Akta Lembaga Pembangunan Langkawi 1990, LADA mewujudkan Galeria Perdana sebagai produk pelancongan untuk menarik pelancong dalam negeri dan luar negara. Struktur bangunan Galeria Perdana adalah gabungan 3 bangunan dua tingkat yang mempunyai reka bentuk Senibina Oriental. Keluasan keseluruhan bangunan adalah 13,719.5 meter persegi dengan kos sejumlah RM65.71 juta.

11.1.3 Fungsi utama Galeria Perdana adalah seperti berikut:

- Memelihara anugerah, cenderahati dan hadiah yang diterima oleh Tun Dr. Mahathir Mohamad dan isteri daripada pemimpin dan tokoh dunia serta masyarakat Malaysia semasa beliau menjadi Perdana Menteri;
- Menyediakan kemudahan penyimpanan, pemeliharaan, pameran, rujukan dan penyelidikan mengenai bekas Perdana Menteri tersebut; dan
- Menjaga hadiah yang disimpan, dipelihara dan dipulihara sebagai hak milik Kerajaan dan rakyat Malaysia sebagai sebuah organisasi yang bebas dari pengaruh politik malah lebih merupakan sebagai produk pelancongan, bahan kajian dan penyelidikan.

11.1.4 Sejak penubuhannya, Galeria Perdana telah menerima lebih 8,000 koleksi hadiah pelbagai kategori dari dalam negeri dan luar negara. Antara koleksi hadiah adalah seperti kenderaan, lukisan, fotografi, tembaga, porselin, seramik, kaca, pewter, perak, kristal, kayu, batu, tekstil, kulit, senjata dan anugerah.

11.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan yang dijalankan adalah untuk menentukan sama ada pengurusan Galeria Perdana telah dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

11.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek perancangan, perolehan, pemuliharaan, penyimpanan, penyenggaraan, kutipan hasil dan pemantauan. Rekod dan dokumen berkaitan bagi tahun 2003 hingga bulan Oktober 2005 telah disemak. Perbincangan dan temu bual juga telah diadakan dengan pegawai Galeria Perdana dan LADA yang terlibat. Di samping itu, lawatan dan pemeriksaan terhadap ruang pameran dan stor turut dilakukan. Pihak Audit juga telah mendapat kerjasama Jabatan Muzium dan Antikuiti serta Balai Seni Lukis Negara untuk mendapatkan maklumat bagi membuat perbandingan program pameran dan pemuliharaan yang dijalankan oleh 2 agensi tersebut.

11.4 PENEMUAN AUDIT

11.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan Galeria Perdana diuruskan dengan cekap, perancangan yang teratur berhubung dengan penyediaan garis panduan, polisi, prosedur kerja, guna tenaga, pemuliharaan dan keperluan kewangan adalah penting. Pemeriksaan Audit terhadap perancangan pengurusan Galeria Perdana mendapati perkara berikut:

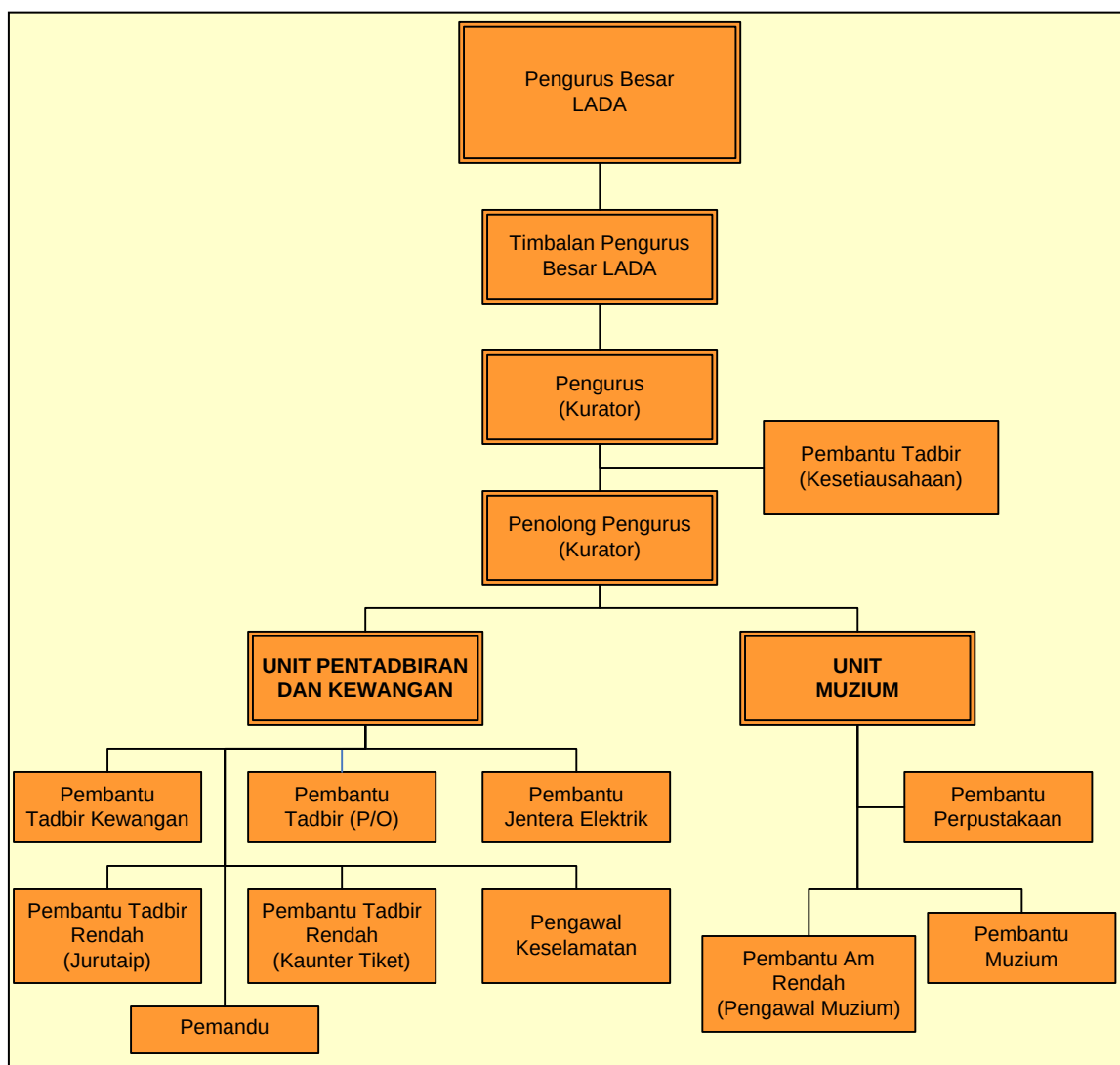
11.4.1.1 Struktur Organisasi

Pengurusan Galeria Perdana dibahagikan kepada 2 peringkat iaitu Ibu Pejabat LADA dan Galeria Perdana.

- a. Di Ibu Pejabat LADA, 3 bahagian yang terlibat mengurus Galeria Perdana adalah Bahagian Teknikal, Bahagian Pelancongan dan Bahagian Pentadbiran. Bahagian Teknikal bertanggungjawab untuk menyelaras dan menyenggara bangunan dan kemudahan yang ada di Galeria Perdana. Bahagian Pelancongan pula bertanggungjawab mempromosi Langkawi sebagai destinasi pelancongan yang unggul di dunia serta menganjur, membantu dan menyelaras aktiviti pelancongan yang diadakan di Langkawi termasuk mempromosikan Galeria Perdana. Bahagian Pentadbiran adalah bertanggungjawab terhadap aspek kewangan, perancangan sumber manusia dan pembangunan organisasi, personel, pengurusan maklumat, kualiti serta pengurusan kenderaan milik Galeria Perdana.

- b. Galeria Perdana dibahagikan kepada 2 unit iaitu Unit Pentadbiran dan Kewangan serta Unit Muzium. Struktur organisasi Galeria Perdana adalah seperti di carta berikut:

CARTA 36
STRUKTUR ORGANISASI GALERIA PERDANA



- c. Unit Pentadbiran dan Kewangan bertanggungjawab merancang, mengurus dan menyelia pentadbiran am serta mengawal dan mengurus perbelanjaan. Manakala Unit Muzium pula bertanggungjawab untuk:
- Merancang, mengurus dan melaksana konsep pameran di Galeria Perdana;
 - Mengurus, menyelia, menjaga keselamatan koleksi pameran serta kebersihan ruang pameran dan peti pameran; dan
 - Membuat penyelidikan dan menyediakan maklumat yang tepat kepada pelawat berkaitan organisasi dan koleksi pameran.

11.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik yang jelas dan menyeluruh adalah penting bagi menggariskan hala tuju sesuatu organisasi pada masa hadapan untuk mencapai objektif yang ditetapkan. Perancangan tersebut hendaklah mengambil kira aspek yang menyokong pelaksanaan aktiviti merangkumi strategi, program jangka panjang, pembentukan dasar, promosi, pameran, pemuliharaan dan pemeliharaan serta penyelidikan dan pembangunan. Pihak Audit mendapati LADA tidak menyediakan perancangan strategik untuk tahun 2003, 2004 dan 2005. Bagaimanapun, bagi tahun 2005 pihak Galeria Perdana ada menyediakan pelan tahunan seperti di jadual berikut:

JADUAL 85
AKTIVITI YANG DIRANCANG PADA TAHUN 2005

AKTIVITI	LOKASI	TARIKH
Window Display ATF 2005	Dewan Mahsuri	21 hingga 29 Januari
Pameran Tsunami Dan Penyediaan Katalog	Blok C Galeria Perdana	8 Februari hingga 20 Mac
Demonstrasi Dan Jualan Kraf Langkawi	Medan Perdana	16 hingga 21 April
Pameran Gemstone JMA Dan Hiasan Diri Koleksi Hadiah Tun Dr. Siti Hasmah Mohd Ali Dan Penyediaan Katalog	Blok C Galeria Perdana	28 Mei hingga 7 Ogos
Jualan Dan Pertandingan Ukiran/Gubahan/Masakan Buah-buahan Tempatan (Festival Makanan Dan Buah-buahan Langkawi)	Medan Perdana	16 Julai
Sesi Jualan	Medan Perdana	1 hingga 31 Julai
Pameran Koleksi Hadiah Sempena Kemerdekaan Dan Penyediaan Katalog	Blok C Galeria Perdana	17 Ogos hingga 16 September
Demonstrasi Dan Jualan Kraf Langkawi	Medan Perdana	1 hingga 4 September
Demonstrasi Dan Jualan Kraf Langkawi	Medan Perdana	12 November hingga 31 Disember
Pameran Koleksi Hadiah LIMA 1993-2003	Blok C Galeria Perdana	1 hingga 31 Disember

Pihak Audit dimaklumkan salah satu strategi jangka panjang LADA adalah untuk menyerahkan Galeria Perdana kepada Jabatan Muzium dan Antikuiti.

11.4.1.3 Pengurusan Koleksi

Bagi membantu pegawai menjalankan tugas dengan cekap, Manual Pengurusan Koleksi hendaklah disediakan sebagai garis panduan untuk rujukan pegawai yang mengendalikan koleksi bagi meminimumkan kerosakan. Manual tersebut hendaklah merangkumi prosedur penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pemuliharaan serta keselamatan koleksi. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati manual tersebut tidak disediakan secara bertulis.

Mengikut amalan, pengurusan koleksi Galeria Perdana yang meliputi proses penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pemuliharaan serta kawalan dalaman dilaksanakan seperti berikut:

a. Penerimaan

Perolehan koleksi Tun Dr. Mahathir Mohamad dan isteri pada asalnya diuruskan oleh Jabatan Perdana Menteri. Koleksi seperti hadiah dan cenderahati mula dihantar oleh Jabatan Perdana Menteri kepada Galeria Perdana pada akhir tahun 1995 secara berperingkat melalui syarikat penghantaran dan disusuli dengan daftar induk. Semua koleksi yang diterima disemak terlebih dahulu dengan invois penghantaran dan disimpan terus ke dalam stor.

b. Penyimpanan

Semua koleksi dari pelbagai jenis disimpan terus ke stor tanpa didaftarkan terlebih dahulu dan tidak mengambil kira faktor yang boleh merosakkan koleksi di stor. Mengikut amalan Jabatan Muzium dan Antikuiti, faktor berikut perlu diberi perhatian:

i. Kelembapan

Kelembapan berlebihan akan menyebabkan wujudnya hidupan halus seperti kulat yang merosakkan selulosa kanvas, berlaku *water stain* iaitu tindak balas oksidasi selulosa, manakala regangan dan kuncupan berlebihan pula akan menyebabkan cat merekah dan retak.

ii. Suhu

Suhu adalah penyebab hidupan halus aktif dan menyebabkan kerosakan koleksi.

iii. Cahaya

Pendedahan pada cahaya yang mempunyai kadar ultra ungu dan *lux* yang tinggi akan menyebabkan cat menjadi pudar, terlalu kering, merekah, tanggal dan regangan kanvas menjadi tidak kukuh.

iv. Pencemaran

Pencemaran ialah pendedahan pada pencemaran udara yang mengandungi sulfur dioksida dan hidrogen sulfida yang akan bertindak balas dengan kelembapan dan udara. Selain itu, cat dari asas logam akan melalui proses oksidasi dan menyebabkan perubahan warna pada permukaan catan.

v. Penyenggaraan

Penyenggaraan perlu dilakukan oleh pekerja yang mahir kerana potensi kerosakan adalah disebabkan kecuai manusia.

c. Pemeliharaan Dan Pemuliharaan

Koleksi Galeria Perdana terdiri daripada kumpulan bahan organik yang sensitif dan bertindak balas mengikut keadaan dan persekitaran tertentu. Pemeliharaan dan pemuliharaan koleksi hendaklah diberi perhatian mengikut kaedah konservasi yang diamalkan oleh Jabatan Muzium dan Antikuiti seperti berikut:

i. Konservasi Preventif

Konservasi preventif merupakan tindakan pemeliharaan untuk memastikan keadaan keselamatan, persekitaran dan koleksi berkeadaan baik dan terkawal. Kawalan suasana pula adalah untuk memastikan suhu, pencahayaan, tahap kelembapan bandingan, kawalan radiasi dan pencemaran sentiasa dipantau. Ini kerana persekitaran yang baik dapat melindungi koleksi dari kerosakan akibat faktor kimia, fizikal dan makhluk perosak. Kaedah pemeliharaan ini adalah mudah kerana tidak memerlukan kepakaran khas dan kos yang tinggi.

ii. Kawalan Dan Rekod

Kawalan dan rekod terdiri daripada aktiviti restorasi dan awetan. Aktiviti ini meliputi cara cucian kering dan larutan, membuat rawatan, *relining*, *in painting*, *infilling* dan konsolidasi. Kerja ini dijalankan di makmal konservasi oleh pegawai terlatih dengan bantuan kelengkapan dan peralatan khas untuk setiap jenis bahan koleksi.

d. Kawalan Dalaman

Kawalan dalaman dan sistem dokumentasi yang baik adalah penting bagi memastikan koleksi yang diterima direkod dengan sempurna agar tidak berlaku kehilangan atau tidak dapat dikesan. Pihak Galeria Perdana juga perlu mengawal pergerakan koleksi bagi memastikan koleksi yang didaftarkan wujud, dijaga dan disimpan dengan selamat.

11.4.1.4 Sistem Dan Kawalan Keselamatan

Bangunan Galeria yang selamat adalah penting bagi menjamin keselamatan pelancong yang berkunjung dan koleksi yang ada terpelihara. Bagi mengenal pasti keperluan asas, pihak Galeria Perdana telah mendapatkan rujukan daripada Jabatan Muzium dan Antikuiti serta khidmat nasihat daripada agensi luar. Justeru itu, Galeria Perdana telah mewujudkan beberapa kaedah bagi memastikan kawalan keselamatan adalah baik seperti berikut:

a. Perkhidmatan Pemantauan Penggera Kebakaran

Kontrak dengan syarikat pembekal perkhidmatan pemantauan penggera kebakaran telah ditandatangani pada bulan Ogos 2004 selama 3 tahun. Perkhidmatan ini merupakan sistem pemantauan kebakaran yang

dihubungkan terus dengan Jabatan Bomba. Jika berlaku kebakaran, Jabatan Bomba akan mendapat isyarat dan boleh ke lokasi dengan segera. Mengikut kontrak, penyenggaraan sistem tersebut akan dijalankan sekali setiap bulan.

b. Perkhidmatan Sistem Keselamatan

Galeria Perdana dilengkapi dengan sistem keselamatan bagi memastikan keselamatan koleksi pada setiap masa. Bagi tujuan ini, pihak Galeria Perdana telah melantik pembekal untuk perkhidmatan tersebut. Sistem keselamatan tersebut mempunyai 3 komponen berasingan iaitu *Closed Circuit Television*, *Intrusion Alarm* dan *Security Access Control System* yang dibekalkan pada bulan November 2000 bagi bangunan lama dan bulan September 2003 bagi bangunan baru.

c. Kawalan Keselamatan

Galeria Perdana menggunakan khidmat polis bantuan sebagai pengawal keselamatan. Terdapat 8 orang pengawal yang membuat kawalan 24 jam melalui 3 syif. Ketua Pengawal akan membuat catatan pada Buku Harian Stesen pada kadar dua jam sekali. Di samping itu, setiap pos (*check point*) akan diletakkan sebuah buku untuk mencatat laporan setiap kali pengawal membuat rondaan iaitu 3 jam sekali bermula pada pukul 12.00 tengah malam.

d. Perlindungan Insurans

Pihak LADA telah mengambil 3 jenis perlindungan insurans untuk melindungi bangunan dan pengunjung Galeria Perdana. Bagaimanapun, perlindungan insurans terhadap koleksi tidak dibuat kerana nilai koleksi tidak dapat ditentukan oleh pihak Galeria Perdana atau pihak insurans. Pada tahun 2003 hingga 2005, bayaran insurans adalah berjumlah RM142,230 bagi perlindungan insurans seperti berikut:

- *Fire and Allied Perils Takaful* (bangunan lama) bernilai RM13 juta dengan premium berjumlah RM8,590 setahun.
- *Fire and Allied Perils Takaful* (bangunan baru) bernilai RM28 juta dengan premium berjumlah RM37,810 setahun.
- *Public Liability Takaful* bernilai RM1 juta dengan premium berjumlah RM1,010 setahun.

11.4.1.5 Penyenggaraan Bangunan Dan Persekitaran

Bagi memastikan keadaan bangunan dan persekitaran sentiasa dijaga dengan baik, pihak Galeria Perdana telah menyediakan perkhidmatan seperti berikut:

a. Perkhidmatan Penyenggaraan Kerja Mekanikal

Perkhidmatan ini merangkumi penyenggaraan sistem pendingin udara dan sistem kawalan kebakaran. Perkhidmatan tersebut merupakan kawalan terhadap suhu di bangunan Galeria Perdana dan bantuan awal kebakaran yang terdiri daripada *sprinkler system*, *hose reel system*, *automatic fire alarm system*, *halon/CO₂ system* dan *hydrant system*. Penyenggaraan sistem tersebut dilaksanakan pada setiap bulan, penggal dan tahunan mengikut spesifikasi kerja yang ditetapkan.

b. Perkhidmatan Mencuci Dan Membersih Bangunan

Sebuah syarikat swasta telah dilantik pada bulan September 2005 untuk mencuci dan membersih bangunan Galeria Perdana bagi tempoh 24 bulan. Perkhidmatan ini dilaksanakan berdasarkan jadual dan spesifikasi yang ditetapkan semasa proses sebut harga. Skop kerja adalah meliputi pembersihan kawasan dalam dan luar bangunan.

c. Perkhidmatan Pencegahan Serangga Perosak

Kebanyakan koleksi Galeria Perdana adalah dari kumpulan bahan organik dan terdedah kepada ancaman serangga perosak seperti anai-anai. Sebagai langkah pencegahan, pihak Galeria Perdana telah mengambil perkhidmatan pencegahan serangga perosak.

d. Perkhidmatan Penyenggaraan Am

Perkhidmatan penyenggaraan am turut disediakan untuk menyenggara kerja kecil yang tidak memerlukan kepakaran khusus seperti penggantian mentol lampu dan seumpamanya.

11.4.1.6 Keperluan Kewangan

- a. Pada tahun 2003 hingga 2005, Galeria Perdana telah memohon peruntukan kewangan berjumlah RM3.14 juta, meliputi perbelanjaan perjalanan dan sara hidup, bekalan dan bahan lain serta penyenggaraan. Selain itu, pihak Galeria Perdana telah membuat unjuran hasil yang akan dipungut bagi tempoh tersebut. Kedudukan peruntukan mengurus yang dipohon dan anggaran hasil adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 86
PERMOHONAN PERUNTUKAN MENGURUS DAN
ANGGARAN HASIL GALERIA PERDANA

TAHUN	PERMOHONAN PERUNTUKAN MENGURUS (RM)	ANGGARAN HASIL (RM)
2003	528,620	675,000
2004	768,497	800,000
2005	1,842,695	800,000
JUMLAH	3,139,812	2,275,000

- b. Bagi menambah sumber pendapatan, pihak Galeria Perdana dengan persetujuan Lembaga Pengarah LADA telah menetapkan kadar bayaran masuk ke Galeria Perdana seperti di jadual berikut:

JADUAL 87
KATEGORI DAN HARGA TIKET

KATEGORI	HARGA TIKET (RM)
Dewasa	5
Kanak-kanak (6 hingga 12 tahun)	2
Murid Sekolah Rendah (6 hingga 12 tahun) Syarat: Berpakaian seragam sekolah atau berkumpulan sekolah berserta surat kelulusan.	1
Murid Sekolah Menengah (13 tahun ke atas) Syarat: Berpakaian seragam sekolah atau berkumpulan sekolah berserta surat kelulusan.	2
Pelajar Pusat Pengajian Tinggi atau Kolej (Kemukakan Kad Pelajar)	3
Warga Emas (Kemukakan kad pengenalan atau kad pesara)	3
Pakej Keluarga 2 Dewasa + 2 Kanak-kanak (warga Malaysia sahaja) hanya pada cuti sekolah/cuti umum.	10
Kamera	2
Video Kamera	5

11.4.1.7 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Keperluan tenaga kerja adalah penting bagi memastikan pengurusan Galeria Perdana dapat dilaksanakan dengan cekap dan teratur. Guna tenaga yang mencukupi, terlatih dan berpengalaman boleh meningkatkan kecekapan pengurusan aktiviti Galeria Perdana. Galeria Perdana diketuai oleh Pengurus (Kurator) Gred S48 dan bertanggungjawab kepada Pengurus Besar LADA dan dibantu oleh Penolong Pengurus Gred S41. Pada awal penubuhannya, Galeria Perdana mempunyai 19 pegawai yang diluluskan untuk melaksanakan aktivitinya. Daripada jumlah tersebut, 3 jawatan telah dimansuhkan pada bulan Februari 1999 iaitu Penolong Kurator, Pembantu Tadbir Rendah (Jurutaip) dan Pengawal Keselamatan bagi mewujudkan jawatan baru di Unit Audit Dalam.
- b. Bagi membolehkan pengurusan Galeria Perdana dilaksanakan dengan lancar, pegawai yang terlibat perlu diberi latihan yang sesuai dengan aktiviti berkaitan secara berterusan. Galeria Perdana tidak menyediakan perancangan latihan yang khusus untuk pegawainya kerana tugas

merancang, mengurus dan melaksanakan latihan diuruskan oleh Unit Pentadbiran LADA. Pada masa kini, latihan yang dirancang hanya berkaitan aspek pentadbiran manakala latihan berkaitan pengurusan muzium dibuat secara *ad-hoc*.

11.4.1.8 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting bagi memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal seterusnya mengambil tindakan segera menyelesaikannya. Antara mekanisme yang diwujudkan adalah melalui mesyuarat dan laporan bulanan mengenai aktiviti serta kewangan dan dibentangkan di peringkat Galeria Perdana dan LADA.

Pada keseluruhannya, pengurusan Galeria Perdana telah dirancang dengan memuaskan. Bagaimanapun, pihak LADA hendaklah menyediakan perancangan strategik yang mengambil kira hala tuju Galeria Perdana, menyediakan prosedur kerja mengenai penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pemuliharaan, penyenggaraan, pameran hadiah dan pinjaman koleksi secara bertulis, mengkaji semula keperluan perjawatan dan merancang latihan untuk pegawai Unit Muzium bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan lebih cekap dan teratur. Selain itu, LADA perlu mempertimbangkan untuk mengambil perlindungan insurans terhadap koleksi yang bernilai tinggi. Pihak LADA memaklumkan tindakan akan diambil untuk menyediakan proses kerja agar pelaksanaan tugas menjadi lebih sistematik.

11.4.2 PELAKSANAAN

LADA telah menyediakan perancangan yang meliputi struktur organisasi, pengurusan koleksi, perjawatan dan keperluan kewangan bagi membolehkan pengurusan Galeria Perdana dilaksanakan dengan cekap dan teratur. Berdasarkan temu bual dengan pegawai Galeria Perdana, jumlah koleksi sehingga bulan Oktober 2005 dianggarkan melebihi 8,000 koleksi. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat memastikan jumlah sebenar koleksi yang diterima kerana tiada daftar diselenggarakan untuk menunjukkan jumlah keseluruhan mengikut kategori. Pemeriksaan Audit seterusnya mendapati perkara berikut:

11.4.2.1 Pengurusan Koleksi Galeria Perdana

Pengurusan koleksi yang cekap dan teratur adalah penting bagi menjamin warisan sejarah dan hak milik Kerajaan sentiasa terpelihara. Pihak pengurusan hendaklah memastikan koleksi yang diterima didaftarkan, dijaga dan disimpan dengan selamat. Proses ini melibatkan prosedur penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan dan pemuliharaan serta keselamatan seperti berikut:

a. Penerimaan

Aktiviti pendaftaran adalah penting dalam pengurusan koleksi bagi memastikan wujudnya kawalan dan keselamatan koleksi berkenaan. Mengikut proses pendaftaran yang diamalkan oleh Jabatan Muzium dan Antikuiti, semua artifak didaftarkan dalam buku perolehan koleksi tahunan, disahkan pendaftaran dan kemudian akan didaftarkan dalam buku pendaftaran klasifikasi. Bagaimanapun, tiada pendaftaran koleksi dilakukan di Galeria Perdana pada masa terimaan. Bagi tujuan pengauditan, pihak Audit telah merujuk kepada daftar induk yang disediakan oleh Jabatan Perdana Menteri untuk menentukan penerimaan koleksi dan mendapati perkara berikut:

- i. Pihak Audit tidak dapat memastikan bilangan daftar induk yang dikemukakan oleh Jabatan Perdana Menteri bagi menentukan jumlah koleksi yang diterima kerana tiada surat menyurat mengenainya dikemukakan. Di samping itu, beberapa siri daftar tiada dalam simpanan Galeria Perdana seperti di jadual berikut:

JADUAL 88
SIRI DAFTAR KOLEKSI

TAHUN	SIRI DAFTAR KOLEKSI	
	SEPATUT DALAM SIMPANAN	TIADA DALAM SIMPANAN
1994	001-1777	-
1995	001- 1479	743 – 999
1996	001 – 807	-
1997	001 – 871	-
1998	007 – 246	-
1999	002 – 496	-
2000	002 – 364	-
2001	013 - 106	-
2003	001- 730	001 -299 , 500 -607

- ii. Bagaimanapun, mulai tahun 2004 pihak Galeria Perdana telah mengenal pasti dan merekod koleksi melalui borang inventori mengikut kategori secara berperingkat. Semakan Audit selanjutnya telah dijalankan terhadap 627 borang inventori yang disediakan untuk memastikan maklumat mengenai koleksi seperti tarikh penerimaan, nombor pendaftaran, jenis, keterangan hadiah dan gambar serta lokasi penempatan koleksi telah diisi dengan lengkap. Berdasarkan kepada semakan tersebut, hanya 160 daripada 627 borang inventori telah disediakan dengan lengkap. Baki sebanyak 467 borang inventori adalah tidak lengkap seperti di jadual berikut:

JADUAL 89
BORANG INVENTORI TIDAK LENGKAP

KATEGORI	JUMLAH BORANG INVENTORI	BORANG INVENTORI DISEDIAKAN DENGAN LENGKAP	LOKASI DINYATAKAN TANPA NOMBOR PENDAFTARAN	NOMBOR PENDAFTARAN DAN LOKASI TIDAK DINYATAKAN	TIADA GAMBAR MENGENAI KOLEKSI
Perak	113	55	15	43	113
Laker	91	28	12	51	91
Kristal	83	50	3	30	83
Kaca	90	27	8	55	90
Batu	100	-	57	43	-
Koleksi Islam	45	-	-	45	45
Lukisan	105	-	-	105	105
JUMLAH	627	160	95	372	527

- iii. Lawatan Audit mendapati pihak Galeria Perdana masih dalam proses mengenal pasti dan merekod koleksi yang diterima. Gambar berikut adalah sebahagian koleksi dalam proses perekodan.

GAMBAR 1



GAMBAR 2



Koleksi Yang Sedang Direkod

b. Penyimpanan

Galeria Perdana mempunyai 4 buah stor dan satu stor bilik kebal bagi menyimpan koleksi yang tidak dipamerkan. Bagi memastikan koleksi tersebut terpelihara dan tidak terdedah kepada habuk, penyimpanan hendaklah dilakukan dengan segera dan disusun dengan teratur. Manakala bagi mengawal kelembapan di stor, 2 alatan tambahan iaitu *Thermohygrograph* dan *Dehumidifier* disediakan. Pihak Audit telah melawat semua stor dan mendapati perkara berikut:

- i. Terdapat koleksi yang terbiar, terdedah kepada habuk dan kulat serta tidak dirawat. Koleksi lukisan dan gambar hanya disandarkan pada dinding dan tidak dibalut. Gambar berikut menunjukkan antara lukisan yang tidak dibalut dan barang tembaga yang berkulat.

GAMBAR 3



Antara Lukisan Yang Tidak Dibalut

GAMBAR 4



Bahan Tembaga Yang Pudar

- ii. Penggunaan alatan bagi mengawal kelembapan stor tidak dipantau. Tiada sebarang analisis dibuat terhadap catatan graf yang dihasilkan dari alat *Thermohygrograph* dan bagi alat *Dehumidifier* pula tiada rekod disimpan mengenai bacaan yang telah dicatatkan. Alat mengawal kelembapan di stor adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 5



Alat Mengawal Kelembapan Di Stor

GAMBAR 6



- iii. Siling stor penyimpanan artifak di blok C mengalami kebocoran seperti di gambar berikut:

GAMBAR 7



Siling Stor Yang Bocor

- iv. Koleksi ditempatkan di rak yang terbuka dan disusun mengikut kategori. Bagaimanapun, susunan adalah kurang kemas dan tidak teratur kerana koleksi adalah pelbagai bentuk dan saiz. Keadaan

tersebut menimbulkan masalah semasa semakan fizikal kerana ada koleksi tidak disimpan di tempat yang sepatutnya. Pihak Audit berpendapat koleksi yang kecil hendaklah dikumpul, dilabel dan disimpan mengikut kategori supaya lebih kemas dan senang dikesan. Gambar berikut menunjukkan koleksi yang tidak disusun dengan kemas dan teratur.

GAMBAR 8



GAMBAR 9



Koleksi Yang Tidak Disusun Dengan Teratur

- v. Pihak Galeria Perdana menghadapi masalah ruang untuk menempatkan koleksi dengan sempurna.
- vi. Tanda pengenalan atau label untuk semua koleksi masih belum dibuat. Label atau tanda pengenalan yang sedia ada pada koleksi adalah nombor pendaftaran daripada Jabatan Perdana Menteri. Bagaimanapun, semasa semakan fizikal dilakukan, terdapat nombor pendaftaran telah tertanggal atau tulisan sukar dibaca. Selain itu, koleksi yang disimpan dalam kotak juga perlu diberi nombor pengenalan pada kotak bagi memudahkan pegawai mengenal pasti koleksi yang dikehendaki tanpa membuka semua kotak.
- vii. Tiada daftar diselenggara bagi pengeluaran koleksi daripada stor. Daftar pengeluaran perlu diselenggara sebagai kawalan dan memudahkan pegawai mengesan koleksi tersebut.

Pada pandangan Audit, urusan penerimaan dan penyimpanan adalah kurang memuaskan. Pihak Audit tidak dapat memastikan jumlah koleksi sebenar yang diterima kerana tiada pendaftaran dibuat semasa penerimaan. Koleksi yang diterima hendaklah disenggara dengan sebaik mungkin agar tidak rosak kerana kebanyakan koleksi amat sensitif kepada persekitaran atau hilang disebabkan kecuaiannya semasa penyimpanan. Kebocoran yang berlaku di bilik stor perlu dibaiki segera agar titisan air dari kebocoran tersebut tidak merosakkan bahan artifak yang disimpan dalam stor tersebut.

Pihak LADA memaklumkan kerja merekod koleksi sedang giat dilaksanakan dan dijangka selesai pada bulan Mei 2006. Penggunaan pangkalan data juga telah dirancang untuk memperkemaskan sistem merekod koleksi. Selain itu, LADA sedang mengambil tindakan untuk menyediakan tempat penyimpanan yang lebih sempurna untuk koleksi gambar dan lukisan. Bagi tujuan pemantauan kelembapan stor, analisis akan dibuat terhadap catatan graf yang dihasilkan dari alat *thermohygrograph* dan *dehumidifier*.

c. Pemeliharaan Dan Pemuliharaan

Pemeliharaan dan pemuliharaan adalah aspek penting penyenggaraan bahan koleksi. Rawatan yang berkesan membolehkan sesuatu bahan koleksi disimpan dengan sempurna dan nilai bahan tersebut dapat dipertahankan. **Pihak Audit mendapati sejak Galeria Perdana diwujudkan, prosedur pemeliharaan dan pemuliharaan tidak pernah dilaksanakan terhadap koleksi kerana tiada kepakaran dalam bidang tersebut.**

d. Kawalan Dalaman Koleksi

Bagi memastikan kawalan dalaman koleksi adalah baik, rekod hendaklah diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Verifikasi terhadap koleksi juga perlu dilaksanakan secara berkala dari semasa ke semasa. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

i. Pinjaman Dan Rekod Koleksi

Pihak Galeria meminjamkan koleksi kepada institusi atau pihak swasta untuk tujuan pameran. Semua rekod mengenai pinjaman dan kelulusan disimpan dalam fail pinjaman. Bagi tahun 2002 sehingga bulan Oktober 2005, koleksi yang dipinjamkan adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 90
PINJAMAN KOLEKSI**

INSTITUSI ATAU PIHAK SWASTA	PERKARA	TEMPOH PINJAMAN	TARIKH DIKEMBALIKAN
Pan Global	Piala Indy 40 Enduro	02.08.2002 hingga 12.08.2002	14.08.2002
Universiti Sains Malaysia	Pameran Potret Tun Dr. Mahathir Mohamad	04.08.2004 hingga 04.09.2004	05.10.2004
Universiti Kebangsaan Malaysia	Meminjam Jubah Dan Topi Tun Dr. Siti Hasmah	30.04.2004	Pihak Audit tidak dapat memastikan sama ada koleksi telah dikembalikan kerana tiada maklumat lanjut.
Universiti Teknologi Petronas	Pinjaman Koleksi	16.02.2004 hingga 28.02.2004	

Pihak Audit mendapati semua dokumen mengenai pinjaman dan kelulusan koleksi disimpan dalam fail pinjaman. Namun, tiada daftar diselenggara untuk merekod pinjaman bagi mengawal pergerakan koleksi dari Galeria Perdana. Selain itu, tiada surat setuju terima tanggungjawab dibuat antara pihak Galeria Perdana dengan peminjam bagi menjaga dan mengembalikan koleksi yang dipinjamkan dalam keadaan baik dan sempurna.

ii. Verifikasi Terhadap Koleksi

Pihak Audit mendapati verifikasi terhadap koleksi tidak pernah dilaksanakan sama ada oleh pihak Galeria Perdana atau LADA. **Pihak Audit berpendapat verifikasi terhadap koleksi hendaklah dilaksanakan bagi memastikan koleksi yang didaftarkan wujud, dijaga dan disimpan dengan selamat.**

iii. Koleksi Tidak Dapat Dikesan

Semakan fizikal terhadap 50 koleksi Galeria Perdana mendapati 13 daripada sampel tersebut tidak dapat dikesan. Perkara tersebut berlaku disebabkan sistem dokumentasi koleksi tetap tidak dibuat dengan sempurna seperti daftar inventori, daftar pinjaman, daftar pergerakan stor, tanda nama atau label dan pemeriksaan fizikal.

11.4.2.2 Pengurusan Sistem Dan Kawalan Keselamatan

Pengurusan sistem dan kawalan keselamatan yang baik adalah penting bagi memastikan keselamatan pelancong dan koleksi sentiasa terpelihara. Pihak Audit mendapati perkara berikut:

a. Perkhidmatan Pemantauan Penggera Kebakaran

Penyenggaraan terhadap sistem Perkhidmatan Pemantauan Penggera Kebakaran dilaksanakan setiap bulan. Pembayaran adalah berdasarkan kepada pengesahan invois oleh pegawai Galeria Perdana terhadap penyenggaraan yang dilaksanakan.

b. Perkhidmatan Sistem Keselamatan

Pihak Audit mendapati *Intrusion Alarm System* tidak berfungsi dan tidak disenggarakan bagi bangunan baru dan lama. Bagaimanapun, pihak Galeria Perdana tidak dapat memastikan tempoh sistem tersebut mula tidak berfungsi kerana tiada laporan mengenai perkara tersebut. Manakala penyenggaraan tidak dijalankan kerana tempoh jaminan oleh pembekal telah tamat. **Pihak Audit berpendapat penyenggaraan berjadual hendaklah dijalankan terhadap *Intrusion Alarm System* di Galeria Perdana bagi memastikan sistem tersebut sentiasa berfungsi dan memberi amaran sekiranya berlaku sebarang pencerobohan.**

Selain itu, tiada pegawai atau pengawal keselamatan ditempatkan di bilik CCTV di bangunan baru untuk mengawal dan menyediakan laporan harian. Di samping itu, pihak Audit juga mendapati tiada laporan disediakan bagi CCTV yang ditempatkan di bangunan lama. Pihak LADA memaklumkan tindakan telah diambil untuk menyenggara *Intrusion Alarm System* serta menempatkan pegawai keselamatan di bilik CCTV untuk mengawal dan menyediakan laporan.

c. Kawalan Keselamatan

Pihak Audit juga mendapati daftar yang diselenggarakan oleh Pegawai Kawalan Keselamatan kurang memuaskan seperti berikut:

- i. Buku Harian Stesen dan Buku Pos tidak pernah disemak oleh pegawai yang bertanggungjawab.
- ii. Tiada pengawal keselamatan ditempatkan dalam pondok pengawal di pintu masuk utama Galeria Perdana.

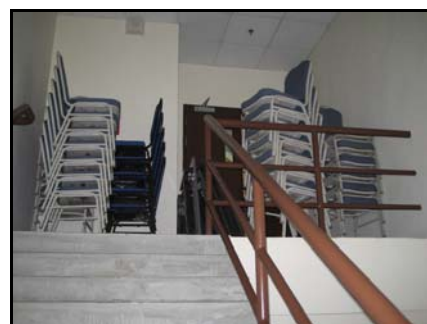
Pada pandangan Audit, perkara yang dibangkitkan di atas hendaklah diambil tindakan yang sewajarnya agar keselamatan Galeria Perdana sentiasa dikawal. Adalah dicadangkan pos tambahan ditempatkan berhampiran pintu keluar bangunan baru kerana pos sedia ada hanya tertumpu kepada kawalan sekitar bangunan lama dan kuarters kakitangan sahaja. Pihak LADA memaklumkan tindakan telah diambil untuk menempatkan pegawai pengawal seperti yang disarankan.

Selain itu, pihak Audit mendapati laluan kecemasan di Blok C dihalang oleh kerusi, meja dan alat pengangkut seperti di gambar berikut:

GAMBAR 10



GAMBAR 11



Laluan Kecemasan Dihalang

Keadaan ini akan menghalang laluan keluar sekiranya berlaku kecemasan. **Pada pandangan Audit, pihak Galeria Perdana hendaklah mengambil tindakan segera supaya tiada halangan di laluan kecemasan yang disediakan.** Pihak LADA telah mengambil tindakan untuk mengalihkan peralatan tersebut.

11.4.2.3 Penyenggaraan Bangunan Dan Persekitaran

Pemeriksaan Audit terhadap penyenggaraan bangunan dan persekitaran mendapati ia telah dijalankan dengan memuaskan kecuali perkara berikut:

a. Perkhidmatan Pencegahan Serangga Perosak

Perkhidmatan Pencegahan Serangga Perosak tidak dijalankan secara berjadual. Keadaan ini mungkin menyebabkan serangan serangga perosak boleh berulang sekiranya kaedah pencegahan tersebut tidak dilakukan secara berterusan. **Pada pandangan Audit, perkhidmatan pencegahan serangga perosak hendaklah dilakukan secara berjadual agar kawasan Galeria Perdana sentiasa bebas dari serangan serangga perosak.** Pihak LADA memaklumkan khidmat pencegahan serangga perosak secara berjadual telah dilaksanakan.

b. Perkhidmatan Penyenggaraan Am

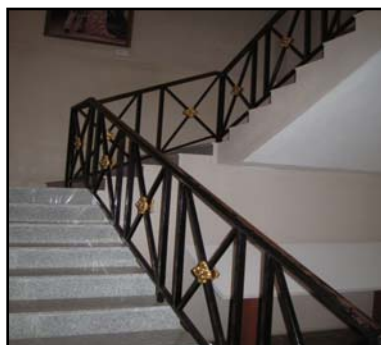
Penyenggaraan am dilaksanakan dari semasa ke semasa oleh pegawai Galeria Perdana. Lawatan Audit pada bulan Oktober 2005 mendapati beberapa mentol lampu di ruang pameran seperti di **Jadual 92** tidak berfungsi menyebabkan suasana ruang pameran agak suram.

JADUAL 91
MENTOL LAMPU RUANG PAMERAN TIDAK BERFUNGSI

RUANG PAMERAN	BILANGAN MENTOL TIDAK BERFUNGSI
Blok A (atas)	7
Blok A (bawah)	4
Blok B (atas)	12
Blok B (bawah)	13
Blok C (atas)	1

Selain itu, didapati *railing* tangga besi Blok A dan Blok B berkarat seperti di gambar 14 dan mencacatkan keindahan kawasan pameran Galeria Perdana. **Pihak Audit berpendapat *railing* tangga perlu dicat ataupun diganti dengan *railing* yang tidak berkarat seperti *stainless steel*.**

GAMBAR 12



Railing Tangga Berkarat

Pihak LADA memaklumkan tindakan telah diambil untuk menggantikan mentol yang rosak dan aduan berkaitan *railing* telah dibuat ke Bahagian Teknikal LADA.

11.4.2.4 Keperluan Kewangan

a. Peruntukan Dan Perbelanjaan

Bagi tahun 2003 hingga 2005, peruntukan berjumlah RM1.21 juta telah diluluskan untuk Galeria Perdana daripada RM3.14 juta yang dipohon. Daripada RM1.21 juta sejumlah RM293,462 atau 24.2% telah dibelanjakan. Perbandingan antara peruntukan yang diluluskan dengan perbelanjaan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 92
PERBANDINGAN PERUNTUKAN DILULUS
DAN PERBELANJAAN MENGURUS GALERIA PERDANA

JENIS PERBELANJAAN MENGURUS	2003			2004			2005		
	LULUS (RM)	BELANJA (RM)	PERATUS BELANJA (%)	LULUS (RM)	BELANJA (RM)	PERATUS BELANJA (%)	LULUS (RM)	BELANJA (RM)	PERATUS BELANJA (%)
Perjalanan Dan Sara Hidup	81,000	23,067	28.5	47,000	25,124	53.4	37,000	12,015	32.5
Perhubungan (Pos)	1,000	13	1.3	1,000	0	0	1,000	0	0
Sewaan	5,000	0	0	5,000	1,709	34.2	5,000	2,300	46
Bekalan Bahan Mentah	7,500	1,211	16.1	15,000	1,939	12.9	8,600	1,143	13.3
Bekalan Dan Bahan Lain	51,700	6,570	12.7	188,486	18,427	9.8	77,730	45,542	58.6
Penyelenggaraan (Selain Bangunan)	26,000	9,962	38.3	18,000	6,150	34.2	142,600	14,335	10.1
Perkhidmatan Ikhtisas	219,000	36,652	16.7	115,000	52,606	45.7	140,000	29,577	21.1
Aset	0	0	0	0	0	0	30	0	0
Yuran	1,050	0	0	12,030	2,357	19.6	7,000	2,763	39.5
JUMLAH KESELURUHAN	392,250	77,475	19.7	401,516	108,312	27	418,960	107,675	25.7

Adalah diperhatikan, peratus perbelanjaan pada tahun 2003, 2004 dan 2005 adalah kurang daripada 50%. Pada pendapat Audit, pihak pengurusan Galeria Perdana dan Bahagian Kewangan LADA perlu memberi perhatian terhadap penyediaan bajet yang lebih realistik.

b. Perbandingan Kos Operasi Dan Hasil

Semakan Audit mendapati kos operasi bagi menguruskan Galeria Perdana adalah lebih tinggi berbanding hasil yang berjaya dipungut seperti yang ditunjuk di jadual berikut:

JADUAL 93
PERBANDINGAN KOS OPERASI DAN HASIL DIPUNGUT

TAHUN	KOS OPERASI (RM)	HASIL DIPUNGUT (RM)	PERBEZAAN (RM)	PERATUS (%)
2003	1,308,961	630,897	678,064	51.8
2004	1,904,769	800,882	1,103,887	57.9
2005 (hingga Ogos)	1,200,681	350,742	849,939	70.8

Pihak Audit berpendapat tindakan yang sewajarnya hendaklah diambil oleh pengurusan Galeria Perdana bagi meningkatkan hasil agar dapat membantu mengurangkan kos operasi.

c. Bayaran Percetakan

Semakan Audit terhadap baucar bayaran bagi belanja percetakan tiket masuk mendapati kos percetakan berbeza walaupun daripada syarikat yang sama. Ini adalah kerana harga pencetakan berdasarkan kepada kuantiti yang dimohon. Pihak Audit mendapati tempoh percetakan yang dibuat adalah antara 2 hingga 3 bulan. Selain itu, pihak Audit juga mendapati pihak Galeria Perdana telah membuat tempahan bekalan di luar kawasan yang melibatkan perbelanjaan sejumlah RM34,420. **Pada pandangan Audit, pihak Galeria Perdana hendaklah merancang tempahan bekalan tiket dengan lebih teliti supaya lebih menjimatkan. Bekalan dari luar kawasan adalah tidak digalakkan kecuali tiada pembekal tempatan.** Maklumat lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 94
BAYARAN PERCETAKAN

NAMA DAN ALAMAT PEMBEKAL	TARIKH PERAKUAN PESANAN TEMPATAN	JENIS BARANG	KUANTITI PESANAN	HARGA SEUNIT (RM)	JUMLAH (RM)
Keb Projects Sdn. Bhd Pekan Cheras, Batu 11, Selangor	26.04.2005	Menyediakan Reka Bentuk Dan Konsep Untuk Pameran Batu Dan Kilauan Batu Permata	-	-	19,920
Maziza Sdn. Bhd. Kepong Baru, Kuala Lumpur	25.02.2005	Risalah Galeria Perdana Dalam Bahasa Inggeris	50,000	0.29	14,500
Infografik, Alor Star	31.07.2004	Tiket Masuk	12,000	0.26	3,120
Infografik, Alor Star	29.04.2004	Tiket Masuk	50,000	0.13	6,500
Infografik, Alor Star	03.03.2004	Tiket Masuk	50,000	0.13	6,500
Infografik, Alor Star	17.08.2003	Tiket Masuk	100,000	0.099	9,900
Fine Line, Alor Star	19.06.2003	Tiket Masuk	20,000	0.19	3,800
Infografik, Alor Star	06.06.2003	Tiket Masuk Layout	50,000	0.13	6,500
					1,000
					7,500

Pihak LADA akan membuat perancangan terhadap percetakan tiket dan percetakan di luar kawasan tidak akan berlaku lagi pada masa akan datang.

11.4.2.5 Keselamatan Kaunter Pungutan Hasil

Bagi tahun 2003 hingga bulan Ogos 2005, pihak Galeria Perdana telah memungut hasil sejumlah RM1.78 juta melalui bayaran masuk dan sewa. Galeria Perdana menggunakan khidmat syarikat keselamatan untuk memasukkan pungutan hasil ke bank. Pihak syarikat tersebut telah menetapkan kutipan wang tunai dilakukan pada hari Isnin, Rabu dan Jumaat. Semakan fizikal di kaunter yang dijalankan pada 13 Oktober 2005 mendapati pungutan hasil pada hari sebelumnya tidak diasingkan sebelum pungutan pada hari tersebut dilakukan dan tidak disimpan di peti besi. Selain itu, pihak Audit juga telah menjalankan pemeriksaan terhadap wang runcit khusus untuk wang pertukaran jualan tiket dan mendapati wang tersebut disimpan dengan baik. Bagaimanapun, tiada bukti menunjukkan semakan mengejut ada dijalankan oleh pegawai atasan dari semasa ke semasa kerana daftar pemeriksaan mengejut tidak diselenggara. **Pada pandangan Audit, kutipan pada hari sebelumnya hendaklah dimasukkan dalam sampul surat serta dilakrikan dan disimpan dalam peti besi. Satu daftar pemeriksaan mengejut hendaklah diselenggarakan untuk merekod pemeriksaan tersebut.**

Lokasi kaunter tiket terletak di sebelah kiri berhampiran dengan pintu masuk Galeria Perdana dan berdekatan ruang masuk ke tempat pameran. Kaunter tiket adalah terbuka dan merupakan laluan ke bilik Pengurus Galeria Perdana. Pihak Audit mendapati kedudukan kaunter tiket pada masa kini adalah kurang sesuai kerana tiada ciri keselamatan seperti tiada kamera CCTV ditempatkan di kaunter tiket, kaunter tiket tidak diasingkan, tiada laluan khas ke kaunter tiket dan pintu ke kaunter tidak berkunci. Pihak Audit juga mendapati peti wang runcit serta kutipan harian diletak di kaunter tersebut seperti di gambar berikut:

GAMBAR 13



GAMBAR 14



Peti Wang Runcit Dan Kutipan Harian Diletak Di Kaunter

11.4.2.6 Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Pada peringkat awal penubuhannya, pihak LADA telah membuat pengisian bagi semua jawatan yang telah diluluskan. Bagaimanapun, pihak pengurusan telah membuat beberapa perubahan perjawatan di Galeria Perdana dan pihak Audit mendapati perkara berikut:
 - i. Pegawai Tadbir Gred N41 di Bahagian Pentadbiran LADA telah ditukar ke Galeria Perdana manakala Pegawai Kurator Gred S41 telah ditukarkan ke Bahagian Pentadbiran mulai 15 April 2004. Pihak LADA telah memohon untuk mewujudkan jawatan Pegawai Tadbir Gred N41 dan kelulusan Lembaga Pengarah telah diterima pada bulan September 2005 tetapi kelulusan Jabatan Perkhidmatan Awam masih belum diperolehi.
 - ii. Sehingga bulan Oktober 2005, terdapat pertambahan 10 perjawatan secara kontrak sejak Galeria Perdana diwujudkan. Justifikasi pertambahan perjawatan tidak dikemukakan untuk pengauditan. Pihak Audit dimaklumkan semua permohonan perjawatan adalah melalui mesyuarat Lembaga secara lisan.

Pihak LADA memaklumkan pertukaran pegawai dibuat atas kepentingan jabatan.

- b. Pegawai Unit Pentadbiran dan Kewangan telah menghadiri latihan yang berkaitan dengan aspek pentadbiran anjuran Institut Tadbiran Awam Negara, Institut Perakaunan Negara, Institut Pengurusan Kedah dan Yayasan Amanah Latihan Berkanun. Bagi latihan yang berkaitan dengan aktiviti pengurusan Galeria Perdana, pihak Galeria Perdana telah menghantar pegawai Unit Muzium bagi mengikuti kursus anjuran Jabatan Muzium dan Antikuiti.

Pada pandangan Audit, jawatan Penolong Pengurus Gred S41 yang disandang oleh Pegawai Tadbir Gred N41 adalah tidak sesuai. Tindakan pertukaran pegawai tersebut menjejaskan pengurusan Galeria Perdana kerana bidang tugas kurator memerlukan pengetahuan dan kemahiran tertentu. LADA hendaklah mengkaji semula keperluan guna tenaga terutama jawatan Pegawai Kurator dan Penolong Kurator.

11.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan terhadap pengurusan Galeria Perdana dibuat berdasarkan laporan dan mesyuarat yang dilaksanakan secara bulanan. Mesyuarat Pengurusan adalah dihadiri oleh semua Ketua Unit dan Bahagian LADA, manakala semua pembayaran Galeria Perdana diuruskan oleh Bahagian Kewangan LADA. Ini bermakna setiap

urusan pembayaran Galeria Perdana dapat dipantau dengan jelas dan dilaksanakan secara langsung oleh Bahagian Kewangan LADA.

11.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan Galeria Perdana perlu ditingkatkan. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan LADA mempertimbangkan perkara berikut:

- a. Menyediakan strategi dan program jangka panjang yang meliputi aspek pembentukan dasar, pameran, pemuliharaan, pemeliharaan serta penyelidikan dan pembangunan.
- b. Menyediakan Manual Pengurusan Koleksi untuk membantu pegawainya menjalankan tugas dengan cekap dan teratur;
- c. Mengenal pasti koleksi yang berharga dan diinsuranskan dengan sewajarnya,
- d. Mengkaji semula keperluan perjawatan di Galeria Perdana; dan
- e. Mendapatkan ruang bagi menempatkan koleksi yang semakin bertambah supaya koleksi tidak rosak.

Sekiranya kemahiran dan kepakaran dalam pengurusan Galeria Perdana tidak dapat disediakan, pertimbangan sewajarnya perlu diberi agar pengurusan Galeria Perdana diserahkan kepada Jabatan Muzium dan Antikuiti.

LEMBAGA GETAH MALAYSIA

12. PROGRAM PERTANIAN INTEGRASI BERASASKAN GETAH

12.1 LATAR BELAKANG

12.1.1 Lembaga Getah Malaysia (LGM) telah ditubuhkan pada 1 Januari 1998 di bawah Akta Lembaga Getah Malaysia (Perbadanan) 1996 (Akta 551). Objektif LGM adalah untuk mempromosi, memajukan, membantu, membentuk dasar keutamaan kepada pembangunan industri getah Malaysia di samping merancang, menyelaraskan dan memantau kegiatan penyelidikan serta penggunaan getah.

12.1.2 LGM berusaha menjalankan penyelidikan dan pembangunan bagi meningkatkan produktiviti tanah getah dan menambah pendapatan pekebun getah selaras dengan Dasar Pertanian Negara Ketiga (DPN3). DPN3 bertujuan untuk memastikan pertumbuhan pertanian negara yang berterusan dan meningkatkan produktiviti serta pendapatan pekebun kecil. Memandangkan tanaman getah secara tunggal tidak berdaya maju, LGM mengesyorkan pertanian campuran berasaskan getah dan diintegrasikan dengan tanaman serta ternakan.

12.1.3 Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah merupakan salah satu program di bawah Projek Kampung Teknologi bagi aktiviti dalam dan di sekitar kebun. Program ini bertujuan untuk menggalakkan penyatuan tanah dan mengoptimumkan pengeluaran; membangunkan teknologi pertanian mampan berasaskan getah untuk meningkat daya saing dan daya untung; menggalakkan penyertaan pekebun kecil dalam pertanian komersial untuk menjadi usahawan; dan meningkatkan taraf sosio-ekonomi pekebun kecil getah serta memastikan penggunaan teknologi getah yang bersesuaian secara meluas untuk meningkatkan produktiviti dan pendapatan. LGM telah menetapkan penyatuan tanah merupakan salah satu syarat utama program ini dan diurus mengikut amalan pengurusan estet. Sehingga bulan Jun 2005, LGM telah melaksanakan 29 projek di 16 kawasan yang melibatkan 160 orang peserta.

12.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah telah dirancang dan dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

12.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan terhadap Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah bagi tahun 2003 sehingga bulan Jun 2005. Program ini dipilih kerana ia merupakan hasrat Kerajaan untuk mengurangkan pergantungan kepada subsidi kerajaan. Di samping meneliti minit mesyuarat, temu bual dengan pegawai terlibat, lawatan ke tapak projek juga telah diadakan. Lawatan dijalankan terhadap 9 daripada 16 kawasan projek iaitu di Kampung Nyak Maran, Pahang; Lembah Arang, Kedah; Panca Jaya Segamat, Johor; Bukit Jering, Kelantan; Tembusu Comel, Besut, Terengganu; Semerbuk, Rembau, Negeri Sembilan; Tehel, Melaka; Kotogop, Sabah dan Batang Ai, Sarawak. Pilihan projek mewakili setiap pecahan wilayah dalam negara dengan mengambil kira kejayaan serta kegagalan projek tersebut.

12.4 PENEMUAN AUDIT

12.4.1 PERANCANGAN

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

12.4.1.1 Struktur Organisasi

- a. LGM tidak mewujudkan bahagian atau unit khusus yang bertanggungjawab terhadap pelaksanaan program ini. Bagaimanapun, Bahagian Kemajuan Pengeluaran dan Unit Pemindahan Teknologi di peringkat Ibu Pejabat dan Wilayah secara tidak langsung diberi tanggungjawab bagi memantau Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah. Tugas dan tanggungjawab Bahagian dan Unit terlibat adalah seperti berikut:
 - i. Bahagian Kemajuan Pengeluaran berfungsi untuk meningkatkan produktiviti melalui aktiviti penyelidikan dan pembangunan terutama untuk menghasilkan klon getah yang berpotensi; meningkatkan pengeluaran lateks; meningkatkan pendapatan bagi tanaman campuran; menghasilkan teknologi, informasi dan produk baru dari pokok getah.
 - ii. Unit Pemindahan Teknologi bertanggungjawab merancang, melaksana, memantau, memindahkan teknologi kepada pelanggan dalaman dan luaran melalui latihan dalam bentuk kursus, seminar dan khidmat nasihat dengan kerjasama pegawai teknikal, Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan serta Pegawai Pengembangan di

peringkat wilayah serta pekebun kecil getah dengan kaedah demonstrasi melalui penubuhan kebun contoh.

b. Bagi membantu memudahkan pengurusan program, LGM telah menubuhkan Jawatankuasa di peringkat Ibu Pejabat seperti berikut:

i. **Jawatankuasa Pemandu Projek**

Jawatankuasa ini bertanggungjawab untuk menentukan polisi, mengawal belanjawan, menentukan petugas, menilai prestasi keseluruhan program dan meluluskan program yang akan dijalankan. Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Ketua Pengarah dan dianggotai oleh Timbalan Ketua Pengarah Dasar dan Operasi, Pengarah Bahagian dan Ketua Unit.

ii. **Jawatankuasa Bertindak**

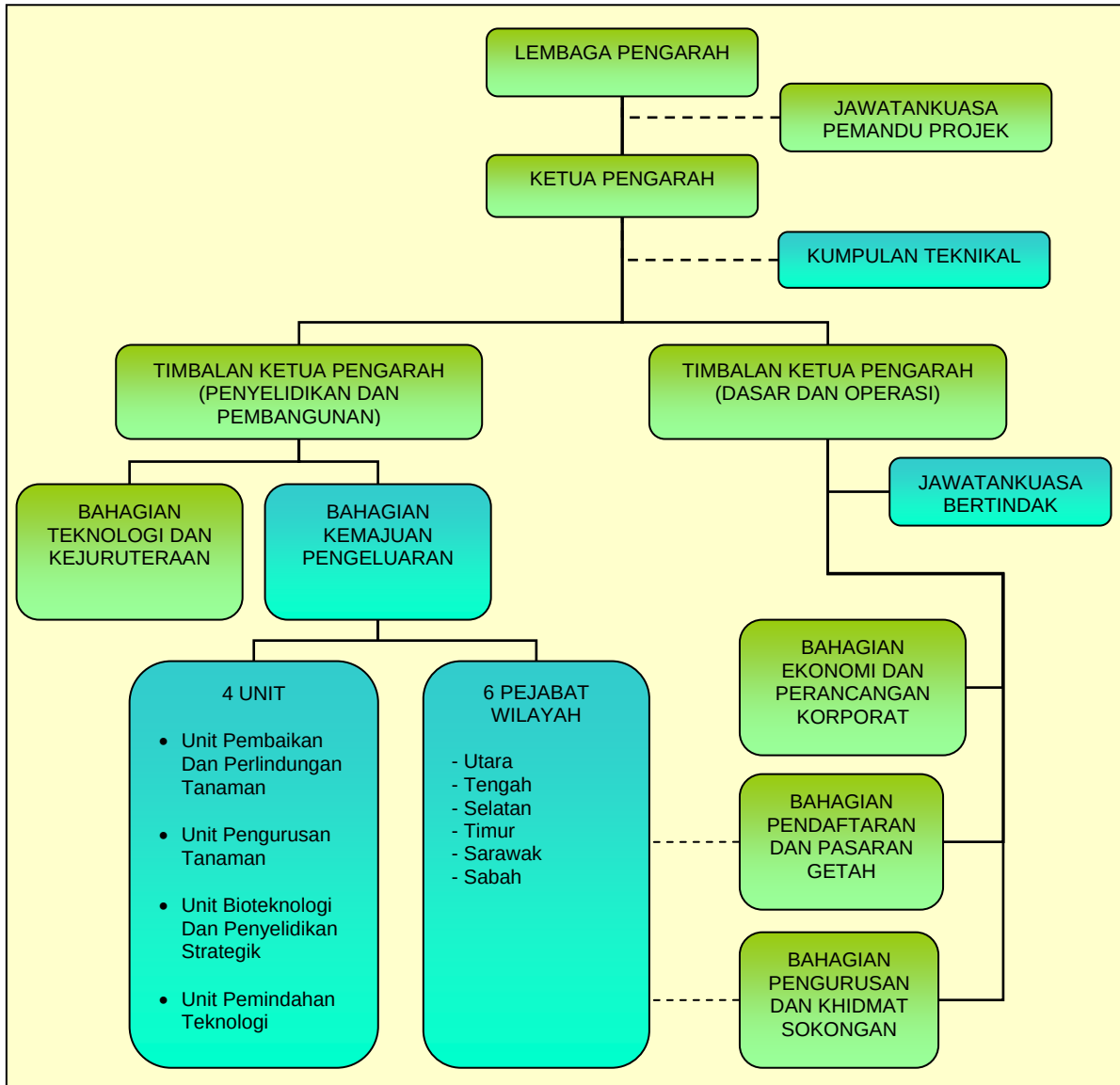
Jawatankuasa Bertindak diwujudkan untuk mengurus perkara berkaitan kewangan dan audit, memberi khidmat nasihat, menyelaras, memantau dan menilai program. Jawatankuasa ini juga menyediakan manual dan prosedur kerja, menyemak cadangan projek, merangka soal selidik dan menjalankan bancian, membantu pemasaran dan latihan. Ia dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Pengarah Dasar dan Operasi dan dianggotai oleh Pengarah Bahagian, Ketua Unit dan Ketua Projek.

iii. **Kumpulan Teknikal**

Kumpulan Teknikal bertindak sebagai penasihat teknikal kepada pengurus dan penyelia projek, membantu serta menilai projek yang dijalankan dan menyediakan laporan kemajuan teknikal mengikut pengkhususan bagi program ini. Kumpulan ini dianggotai oleh pakar dalam bidang pengkhususan seperti Teknologi Torehan Kekerapan Rendah, Agronomi, Perlindungan Tanaman, Sosio-ekonomi dan Penilaian serta Kewangan dan Audit.

Struktur organisasi LGM yang menunjukkan bahagian, unit dan jawatankuasa yang bertanggungjawab merancang dan melaksanakan program ini adalah seperti di carta berikut:

**CARTA 37
STRUKTUR ORGANISASI LGM**



12.4.1.2 Perancangan Strategik

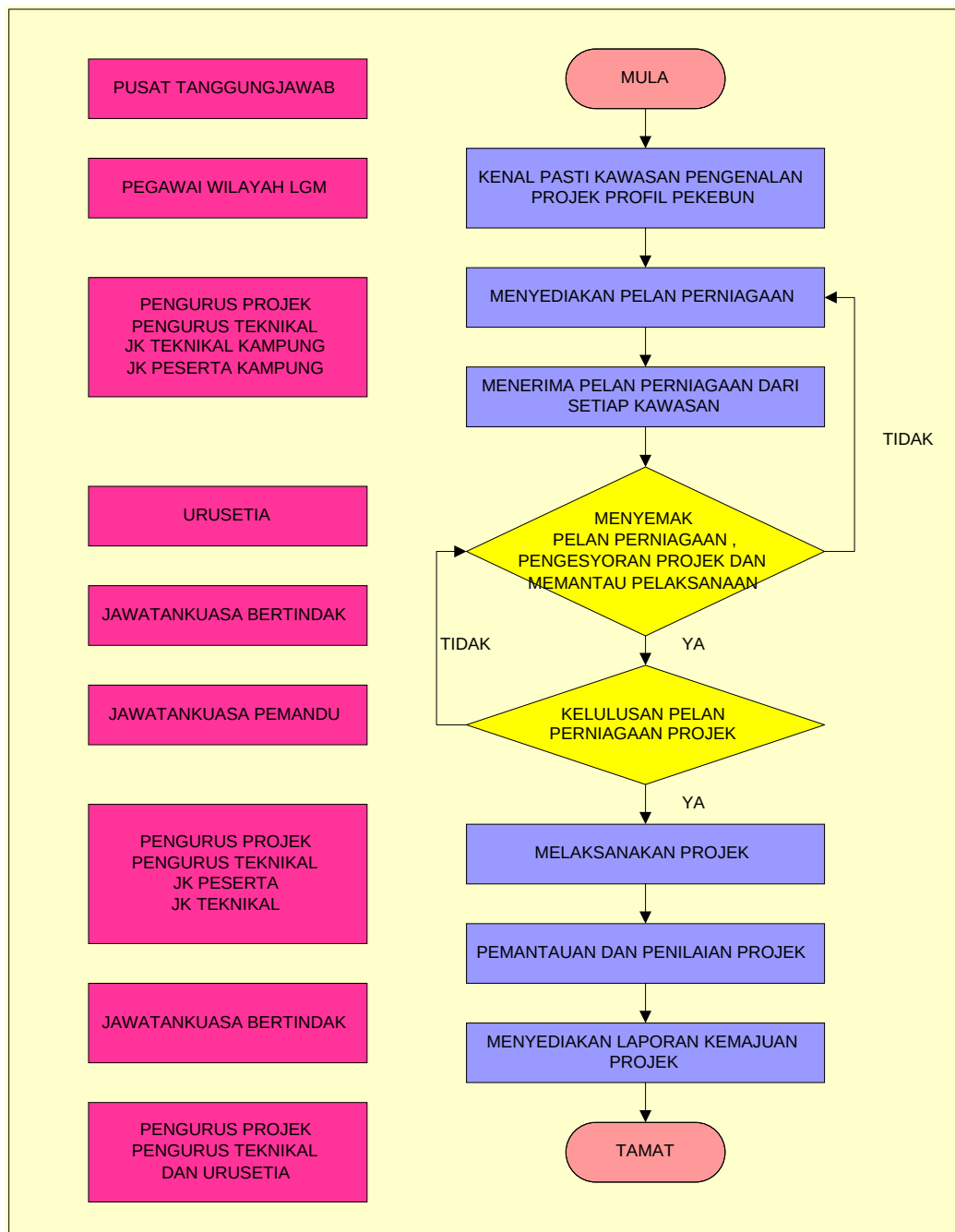
Perancangan strategik adalah penting bagi menggariskan hala tuju sesebuah organisasi pada masa hadapan. Setiap aktiviti yang hendak dijalankan perlu disokong dengan perancangan strategik supaya aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan secara sistematik, tersusun dan mencapai objektif. Perancangan yang disediakan hendaklah jelas dan menyeluruh.

LGM menyediakan kertas kerja yang mengandungi latar belakang program, objektif, kaedah pelaksanaan, cadangan kawasan dan aktiviti projek, analisis projek dan keperluan kewangan. LGM juga menetapkan sasaran 11 kawasan di Semenanjung Malaysia yang melibatkan seramai 315 pekebun kecil getah dengan keluasan kumulatif kawasan 703 hektar.

12.4.1.3 Pengurusan Program

Bagi memastikan kejayaan program, LGM telah menyediakan pelan perniagaan dan manual manual pelaksanaan program untuk membantu peserta memahami mekanisme dan prosedur pelaksanaan program. Antara kandungan manual tersebut adalah pengenalan konsep, objektif, komponen projek, struktur pelaksanaan, aktiviti seperti kenal pasti lokasi projek, kesesuaian teknologi, pengurusan projek, pemasaran hasil, perjanjian, pelan perniagaan, kesan projek serta khidmat teknikal dan pemindahan teknologi. Carta aliran program pertanian integrasi berasaskan getah adalah seperti berikut:

CARTA 38
ALIRAN PELAKSANAAN PROJEK PERTANIAN INTEGRASI BERASASKAN GETAH



a. Pemilihan Kawasan, Projek Dan Peserta

Bagi melaksanakan program yang dirancang, LGM mengenal pasti kawasan, projek dan peserta berdasarkan kriteria berikut:

- Kesesuaian jenis tanah dan topografi.
- Kampung yang mempunyai kawasan getah yang kurang produktif.
- Projek dapat dilaksanakan dan berdaya maju.
- Penerimaan masyarakat dari segi sosial.
- Kewujudan tenaga buruh.
- Kemampuan kewangan.
- Peserta terdiri daripada pekebun kecil getah yang mempunyai sekurang-kurangnya 2 ekar kebun getah dan mengusahakan aktiviti di tanah sendiri atau tinggal berhampiran kebun getah.
- Komitmen peserta mengenai projek yang bakal diadakan dari segi keupayaan melaksanakan kerja ladang dan bekerja tanpa mengira masa.
- Berpengalaman dan berminat dalam pertanian dan ternakan.
- Peserta layak menerima bantuan tanaman semula daripada Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA).
- Peserta bersedia membenarkan kebun diurus sepenuhnya dan mematuhi semua syarat yang ditetapkan.

Pemilik tanah yang menjadi peserta projek akan menerima sewa tanah yang dibayar oleh pihak pengurusan projek. Peserta yang bekerja sebagai pekerja ladang boleh diminta bekerja di bahagian selain dari tanahnya oleh pihak pengurusan bagi menjamin penggunaan sumber secara ekonomik dan cekap. Surat perjanjian antara LGM sebagai pelaksana projek dibuat dengan peserta projek di peringkat kampung supaya projek dapat digerakkan dengan lancar.

Selain itu, bagi memastikan setiap aktiviti pertanian berjaya dan berterusan beberapa faktor berikut hendaklah diberi perhatian:

- Nasihat profesional dari Jawatankuasa Teknikal sebelum memulakan sesuatu projek.
- Jaminan pasaran sebelum memulakan projek secara *contract farming*.
- Tenaga pekerja adalah mencukupi jika aktiviti tanaman atau ternakan berbentuk intensif.
- Pelbagai aktiviti pertanian dijalankan secara berkelompok dan komersil.

b. Pelan Perniagaan

Pelan perniagaan hendaklah disediakan bagi melaksanakan setiap projek dan sebagai rujukan bagi Jawatankuasa Bertindak dan Jawatankuasa Pemandu Projek untuk meluluskan permohonan peruntukan. Pelan tersebut mengandungi keperluan bahan, peralatan, guna tenaga, aliran tunai, pelan tindakan dan jadual pelaksanaan bagi memantau kemajuan projek dengan berkesan.

c. Pemasaran

Pemasaran adalah saluran untuk memasarkan hasil projek dengan mendapatkan harga *farm-gate* yang munasabah dan merupakan faktor terpenting bagi menentukan kejayaan projek. Saluran pemasaran yang kukuh untuk produk pertanian perlu diadakan supaya projek berdaya maju. Bagi membantu peserta, LGM merangka strategi pemasaran dengan menubuhkan Jawatankuasa Pemasaran yang berfungsi menyediakan tatacara jualan serta mencari sumber pasaran terhadap hasil projek. Kaedah pemasaran yang dibenarkan adalah:

- **Jualan Runcit**

Semua penjualan runcit dibuat secara tunai dan resit perlu dikeluarkan.

- **Jualan Borong**

Nilai jualan yang melebihi RM300 boleh dibuat secara borong dan diberi tempoh kredit selama 30 hari. Manakala penjualan yang kurang daripada RM300 perlu dibuat secara tunai.

- **Jualan secara *Consignment***

Penjualan jenis ini melibatkan ejen dan komisen dibayar berdasarkan jumlah barangan yang dijual. Penentuan kadar komisen ditentukan melalui persetujuan ejen, Jawatankuasa Peserta dan Jawatankuasa Pemasaran.

- **Jualan secara *Contract Farming***

Contract farming ialah perjanjian yang dibuat antara Jawatankuasa Pemasaran dan pembeli bagi menjual hasil projek. Kredit jualan kepada pembeli adalah selama 30 hari.

d. Penyerahan Projek

Pengurusan projek akan diserahkan kepada Jawatankuasa Peserta selepas 3 tahun dilaksanakan dan dipantau oleh LGM. Penyerahan tersebut adalah berdasarkan cadangan Jawatankuasa Bertindak dan kelulusan Jawatankuasa Pemandu Projek. Syarat penyerahan projek adalah seperti berikut:

- Penyata kewangan dan penyelarasan bank yang terkini.
- Penyata pendapatan dan lembaran imbalan dalam sistem *Mind Your Own Business* dikemas kini.
- Senarai aset, inventori dan stok projek yang kemas kini.
- Minit mesyuarat penyerahan kembali wang agihan bersama peserta.
- Tabung Pusingan perlu diaudit oleh firma audit swasta.

12.4.1.4 Keperluan Kewangan

a. Peruntukan Kewangan

Peruntukan yang mencukupi adalah perlu bagi menentukan program pembangunan dapat dijalankan dengan lancar dan disiapkan mengikut jadual yang ditetapkan. Semua projek pembangunan hendaklah dijalankan mengikut program serta peruntukan yang telah diluluskan.

Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan, Projek Rangsangan Ekonomi LGM telah menerima sejumlah RM5 juta daripada Kementerian Perusahaan Perladangan dan Komoditi untuk membiayai projek tanaman bersepadu dan projek torehan kekerapan rendah. Ia melibatkan perbelanjaan modal dan operasi seperti kerja pembersihan tanah, pembinaan infrastruktur, peralatan projek dan penyenggaraan.

b. Tabung Pusingan

Peruntukan kewangan diagihkan kepada setiap projek bagi membolehkan projek terus berdaya maju pada masa hadapan. Manakala pendapatan projek perlu disimpan sebagai rizab projek yang dikenali sebagai Tabung Pusingan. Mengikut perjanjian, LGM akan mengawal urusan projek termasuk Tabung Pusingan bagi pihak peserta selama 3 tahun. Selepas tempoh berkenaan, pengurusan projek dan baki Tabung Pusingan akan diserahkan kepada peserta.

12.4.1.5 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi boleh meningkatkan keupayaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti. Sehingga bulan Jun 2005, Unit Pemindahan Teknologi telah diluluskan 6 jawatan pelbagai gred terdiri daripada 1 jawatan Ketua Unit Gred Q54 dan 5 jawatan lain iaitu 1 Gred Q54, 2 Gred Q48, 1 Gred N41 dan 1 Gred N17. Manakala di peringkat wilayah, sekurang-kurangnya 2 pegawai diperuntukkan dengan Gred Q32 dan Q27.

b. Latihan

Bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pegawai serta peserta yang terlibat dalam projek, latihan yang bersesuaian hendaklah dirancang. Bagaimanapun, LGM tidak mempunyai perancangan latihan untuk pegawai dan peserta projek.

12.4.1.6 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting bagi memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal dan seterusnya mengambil tindakan segera menyelesaikannya. LGM telah mewujudkan kaedah pemantauan di beberapa peringkat. Pemantauan ini dilaksanakan di peringkat kawasan, wilayah, ibu pejabat dan kementerian. Kaedah pemantauan adalah secara mesyuarat, laporan kemajuan dan pemeriksaan fizikal.

Pada umumnya, LGM mempunyai perancangan yang memuaskan untuk melaksanakan Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati tiada unit atau bahagian serta pegawai khusus bertanggungjawab mengendalikan projek serta tidak menyediakan kriteria pemilihan kawasan, projek dan peserta yang khusus secara bertulis. Perancangan latihan juga tidak diadakan untuk pegawai dan peserta projek.

Pihak LGM memaklumkan Unit Pengembangan telah dipertanggungjawabkan untuk mengendalikan program ini dengan kerjasama Pejabat Wilayah dan Pejabat Negeri. Manakala kriteria pemilihan kawasan adalah berdasarkan kepada pekebun yang bekerja di kebun sendiri, kawasan getah yang matang dan sesuai untuk Teknologi Torehan Kekerapan Rendah serta kawasan tanaman semula.

12.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang mencukupi meliputi aspek struktur organisasi, perancangan strategik, pengurusan program, guna tenaga dan peruntukan kewangan membolehkan program ini dilaksanakan dengan cekap dan teratur. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

12.4.2.1 Prestasi Program

Pada asasnya Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah adalah untuk menggalakkan penyertaan pekebun kecil dalam pertanian komersial dan meningkatkan taraf sosio ekonomi. Prestasi projek adalah penting kerana ia memberi impak terhadap kedudukan sosio ekonomi pekebun kecil. Prestasi 14 projek di 9 kawasan yang dipilih bagi program ini adalah seperti berikut:

**JADUAL 95
STATUS PROJEK**

KAWASAN	JENIS PROJEK	STATUS PROJEK
Kg. Lembah Arang	Nanas Moris	Bermasalah
	Limau Madu	Bermasalah
Kg. Semerbuk, Rembau	Kambing	Memuaskan
Kg. Tehel, Melaka	Ikan	Gagal
Kg. Pancar Jaya	Kambing	Memuaskan
Kg. Nyak Maran	Ikan	Bermasalah
	Kunyit	Gagal
	Jagung	Gagal
Kg. Tembusu Comel	Ikan	Memuaskan
Kg. Bukit Jering	Ikan	Memuaskan
	Tembakau	Memuaskan
Kg Kotogop	Ayam	Bermasalah
Batang Ai, Sri Aman	Ikan	Berpotensi Berjaya
	Keropok	Gagal

Berdasarkan jadual di atas, sebanyak 1 projek berpotensi berjaya, 5 memuaskan, 4 bermasalah dan 4 gagal. Pihak Audit mendapati LGM tidak menetapkan kriteria bagi menentukan status projek. Jika dibandingkan pada peringkat perancangan, LGM telah berjaya menambah bilangan kawasan dari 11 kawasan menjadi 16 kawasan. Ini bermakna bilangan pekebun kecil dan keluasan secara kumulatif juga telah meningkat bagi pelaksanaan program ini. Walaupun begitu, projek yang dirancang pada keseluruhannya tidak berjaya.

Berdasarkan lawatan dan pengauditan yang dibuat terhadap 14 projek di 9 kawasan, pihak Audit mendapati perkara berikut:

a. Pulangan Modal

Pulangan modal yang telah ditetapkan melalui pelan perniagaan adalah penting bagi menentukan projek berjaya atau tidak. Pihak Audit mendapati bagi tempoh 3 tahun, 14 projek tidak mencapai titik pulangan modal seperti yang ditetapkan dalam pelan perniagaan. Jadual di bawah menunjukkan peratusan pulangan modal yang diperoleh sepanjang tempoh 3 tahun.

**JADUAL 96
PULANGAN MODAL**

LOKASI	JENIS PROJEK	TITIK PULANGAN MODAL (PELAN PERNIAGAAN) (TAHUN)	TEMPOH PROJEK TELAH DILAKSANAKAN (TAHUN)	PERUNTUKAN YANG DIBELANJAKAN (RM)	JUMLAH PENDAPATAN SEHINGGA BULAN JUN 2005 (RM)	PULANGAN MODAL (%)
Kg. Lembah Arang	Nanas Moris	2	3	72,609	-	-
	Limau Madu	2	3	12,596	-	-
Kg. Semerbuk, Rembau	Kambing	8	3	130,702	2,345	1.8
Kg. Tehel, Melaka	Ikan Sepat	4	3	13,716	-	-
Kg. Pancar Jaya	Kambing	3	3	109,346	23	-
Kg. Nyak Maran	Ikan	2	3	84,793	15,205	17.9
	Kunyit dan Jagung	1	3	111,194	1,561	1.4
Kg. Tembusu Comel	Ikan	4	1.4	51,278	159	0.3
Kg. Bukit Jering	Ikan	6	3	29,234	3,380	11.6
	Tembakau	2	3	17,502	2,921	16.7
Kg. Kotogop	Ayam	3	3	93,385	9,868	10.6
Batang Ai, Sri Aman	Ikan	6	3	218,443	58,764	26.9
	Keropok	2	3	83,416	7,959	9.5

Berdasarkan jadual di atas, 4 projek tidak memberi sebarang pulangan, 9 projek mempunyai peratus pulangan yang rendah dan projek ikan di Batang Ai, Sri Aman berpotensi mencapai sasaran pulangan modal. Pihak Audit berpendapat LGM perlu mengkaji semula punca kegagalan modal yang ditetapkan.

b. Pemasaran

Saluran pemasaran yang berkesan adalah penting bagi memasarkan produk pertanian dan ternakan supaya projek dapat diteruskan dan berdaya maju. Pihak Audit mendapati saluran pemasaran yang dirancang di pelan perniagaan bagi setiap projek tidak dapat dilaksanakan. Peserta telah mengambil keputusan untuk menjual hasil ternakan dan pertanian mereka sendiri disebabkan oleh:

- Harga rendah ditawarkan oleh pemborong atau ejen dilantik.
- Produk yang dihasilkan tidak menepati spesifikasi yang ditetapkan mengakibatkan pemborong tidak membeli hasil pertanian.
- Kedudukan kawasan projek yang terletak di pedalaman menimbulkan masalah pengangkutan.

Jawatankuasa Pemasaran telah merancang strategi pemasaran dengan baik terutama untuk projek ternakan ikan tilapia di Batang Ai, Sarawak. Namun, pelaksanaan kaedah pemasaran terhadap projek lain tidak

dijalankan dengan berkesan disebabkan tawaran harga yang rendah, tidak menepati kriteria yang dikehendaki oleh pembeli dan masalah pengangkutan. Kaedah pemasaran yang dirancang dan dilaksanakan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 97
KAEDAH PEMASARAN YANG DIRANCANG DAN DILAKSANAKAN

KAWASAN	PROJEK	KAEDAH PEMASARAN	
		DIRANCANG	DILAKSANAKAN
Kg. Lembah Arang	Nenas Moris Limau Madu	<i>Contract Farming</i>	Sendiri
Kg. Semerbok	Kambing Kamuda	<i>Contract Farming</i>	Contract dan Sendiri
Kg. Tehel	Ikan Sepat	Tiada	Sendiri
Kg. Pancar Jaya	Kambing	<i>Contract Farming</i>	Sendiri
Kg. Nyak Maran	Ikan Kunyit Jagung	Jualan runcit dan borong	Sendiri dan FAMA
Kg. Tembusu Comel	Ikan Tilapia	Jualan runcit dan borong	Sendiri
Kg. Bukit Jering	Ikan Tembakau	<i>Contract farming</i> Lembaga Tembakau Negara	Sendiri
Kg. Kotogop	Ayam	Pasar & Negara Brunei	Sendiri
Batang Ai	Ikan Keropok	Pertubuhan Peladang Kawasan dan Pasar Tani Seluruh Negeri Sarawak	Pertubuhan Peladang Kawasan dan Sendiri

c. Penyerahan Projek

Mengikut perjanjian antara LGM dengan Jawatankuasa Peserta, pengurusan projek akan diserahkan kepada Jawatankuasa Peserta selepas 3 tahun dilaksanakan. Pihak Audit mendapati semua projek telah diserahkan sebelum tempoh tersebut kepada peserta dengan kelulusan Jawatankuasa Pemandu Projek. Perkara ini tidak mematuhi perjanjian yang telah ditetapkan. Sebagai contoh projek ikan di Kampung Tembusu Comel, Terengganu telah diserahkan selepas 1 tahun 5 bulan dilaksanakan. Kedudukan penyerahan projek adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 98
KEDUDUKAN PENYERAHAN PROJEK

KAWASAN	JENIS PROJEK	TARIKH KELULUSAN PROJEK	TARIKH PENYERAHAN PROJEK YANG DILULUSKAN	TEMPOH PROJEK
Kg. Lembah Arang	Nanas Moris	14.10.2002	1.4.2005	2 tahun 6 bulan
	Limau Madu	10.01.2003		2 tahun 3 bulan
Kg. Semerbuk, Rembau	Kambing	14.10.2002		2 tahun 6 bulan
Kg. Tehel, Melaka	Ikan	24.06.2003		2 tahun 10 bulan
Kg. Pancar Jaya	Kambing	14.10.2002		2 tahun 6 bulan
Kg. Nyak Maran	Ikan	18.10.2002		2 tahun 6 bulan
	Kunyit	03.09.2002		2 tahun 7 bulan
	Jagung	03.09.2002		2 tahun 7 bulan
Kg. Tembusu Comel	Ikan	19.11.2003		1 tahun 5 bulan
Kg. Bukit Jering	Ikan	24.05.2003		1 tahun 11 bulan
	Tembakau	03.09.2002		2 tahun 7 bulan
Kg. Kotogop	Ayam	03.09.2002		2 tahun 7 bulan
Batang Ai	Ikan	03.09.2002		2 tahun 7 bulan
	Keropok	08.03.2003		2 tahun 1 bulan

LGM hendaklah mengkaji semula tempoh penyerahan projek yang ditetapkan dalam perjanjian iaitu 3 tahun kepada satu tempoh yang munasabah.

Pihak LGM memaklumkan bahawa pelaksanaan program adalah selama 3 tahun atau untuk suatu tempoh tertakluk kepada penilaian kemajuan projek. Pemantauan terhadap projek yang berjaya adalah 10 tahun. Projek di Kampung Tembusu Comel diserahkan lebih awal dan tidak dapat diteruskan kerana projek menaik taraf saliran sungai yang berdekatan.

d. Pengurusan Projek

Bagi menilai prestasi dan pengurusan projek, lawatan telah dibuat terhadap projek seperti berikut:

i. Projek Tanaman Nanas Moris dan Limau Madu di Kampung Lembah Arang

• Tanaman Nanas Moris

Projek ini telah diluluskan pada bulan Oktober 2002 dan dilaksanakan pada awal tahun 2003 dengan peruntukan sejumlah RM150,000. Sehingga bulan Jun 2005 sejumlah RM72,609 telah dibelanjakan untuk peralatan, pembinaan stor, benih nanas, racun rumpai dan upah. Pihak Audit mendapati perkara berikut:

- Hasil nanas moris tidak berkualiti dan tidak dapat dipasarkan.
- Pemilihan kawasan di Kampung Lembah Arang adalah kurang sesuai kerana kedudukannya berhampiran hutan dan menghadapi ancaman binatang liar seperti monyet dan babi hutan yang merosakkan tanaman. Bagi mengatasinya, LGM dan peserta telah mengambil langkah memasang pagar jaring di sekeliling kawasan dan melakukan operasi memburu. Jabatan Perhilitan turut membantu memasang perangkap haiwan tetapi tidak berjaya.
- Musim kemarau menyebabkan nanas menjadi kemerahan dan kurang baik.

Hasil lawatan Audit mendapati projek ini masih diteruskan walaupun bermasalah. Kedudukan kebun nanas yang berdekatan hutan adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 15



Kebun Nanas Berdekatan Hutan

Pada pendapat Audit, LGM perlu meneliti kriteria pemilihan kawasan untuk mengelak dari ancaman binatang liar seperti monyet dan babi hutan.

- **Tanaman Limau Madu**

Projek ini telah dilaksanakan pada bulan Ogos 2003 dengan peruntukan sejumlah RM80,000. Sejumlah RM12,596 telah dibelanjakan untuk benih, racun dan upah. Sehingga bulan Jun 2005, tiada hasil jualan untuk Tabung Pusingan. Perjanjian bagi projek ini telah dimeterai pada bulan Disember 2003 dan dikategorikan sebagai projek bermasalah kerana kurang komitmen peserta, tiada pasaran dan faktor kesihatan peserta yang menyebabkan ladang limau terbiar seperti di gambar berikut:

GAMBAR 16



Ladang Limau Madu Yang Terbiar

ii. Ternakan Kambing Di Kampung Semerbuk, Rembau

Projek ternakan kambing ini diluluskan oleh Jawatankuasa Pemandu Projek pada bulan Oktober 2002 dan dilaksanakan pada bulan Ogos 2003 dengan peruntukan sejumlah RM120,000. Sejumlah RM130,702 telah dibelanjakan untuk pembinaan bangsal, bekalan anak kambing dan makanan. Lebih perbelanjaan sejumlah RM10,702 dibiayai daripada baki peruntukan program yang belum digunakan. Sehingga bulan Jun 2005, hasil jualan kambing berjumlah RM2,345 telah diperolehi untuk Tabung Pusingan.

Projek ini dijalankan secara *contract farming* dengan sebuah syarikat yang bertanggungjawab membina kandang kambing, membekal baka kambing dan makanan, memberi khidmat nasihat dan membeli semula kambing yang telah matang. **Pada keseluruhannya, projek ini telah dilaksanakan dengan memuaskan.**

iii. Ternakan Ikan Sepat Di Kampung Tehel, Melaka

Projek ternakan ikan ini dilaksanakan pada tahun 2003 setelah mendapat kelulusan Jawatankuasa Pemandu Projek dengan peruntukan sejumlah RM89,050. Sejumlah RM13,716 telah dibelanjakan untuk pemulihan kolam, makanan, benih ikan sepat, sewa tanah dan menambah baik bengkel memproses ikan pekasam. Pelaksanaan projek ini mendapat bimbingan dari Jabatan Perikanan, Institut Penyelidikan Dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) dan Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA). Sehingga bulan Jun 2005, projek ini tidak memberikan sebarang hasil untuk Tabung Pusingan. Kegagalan projek ini adalah disebabkan ikan sepat yang dilepaskan tidak bertelur manakala kolamnya pula telah dipenuhi dengan ikan lain yang menjejaskan pembesaran ikan sepat.

Bagaimanapun, projek ternakan ini telah ditukar kepada ikan tilapia melalui bantuan pegawai LGM. Berikut adalah bengkel yang dibina

sebelum projek ikan sepat dengan kerjasama dari agensi luar telah terbiar dan tidak digunakan.

GAMBAR 17



Bengkel Memproses Ikan Perkasam Yang Terbiar Selepas Projek Ikan Sepat Gagal

iv. Ternakan Kambing di Kampung Pancar Jaya

Projek ini telah diluluskan pada bulan Oktober 2002 oleh Jawatankuasa Pemandu Projek dan dilaksanakan pada bulan September 2004 dengan peruntukan sejumlah RM120,000. Sejumlah RM109,346 telah dibelanjakan untuk pembelian anak kambing, makanan, pembinaan kandang dan upah. Projek ternakan ini dikategorikan oleh LGM sebagai memuaskan memandangkan bilangan kambing telah bertambah daripada 64 ekor menjadi 94 ekor. Setakat bulan Jun 2005, tiada kambing boleh dijual kerana belum matang. Ternakan kambing di Kampung Pancar Jaya adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 18



Ternakan Kambing Di Kampung Panjar Jaya

v. Ternakan Ikan Dalam Sangkar, Tanaman Kunyit Dan Jagung Di Kampung Nyak, Maran

- **Ternakan Ikan Dalam Sangkar**

Projek ternakan ikan dalam sangkar ini telah dilaksanakan pada tahun 2003 dengan peruntukan RM76,040. Sejumlah RM84,793 telah dibelanjakan bagi bekalan anak ikan, sangkar dan makanan ikan.

Lebih perbelanjaan sejumlah RM8,753 ditampung daripada baki peruntukan yang belum digunakan. Sehingga bulan Jun 2005, sejumlah RM15,205 telah diperolehi daripada hasil jualan ikan. Bagaimanapun, hasil ini kurang memuaskan kerana musim tengkujuh menyebabkan arus air yang deras merosakkan sangkar ikan dan menjejaskan pembiakan ikan.

- **Tanaman Kunyit Dan Jagung**

Bagi projek tanaman ini, sejumlah RM142,213 telah diperuntukkan dan sejumlah RM111,194 telah dibelanjakan bagi tujuan tanaman kunyit, pemprosesan serbuk kunyit dan tanaman jagung. Jawatankuasa Teknikal telah memutuskan agar tanaman jagung diselang seli dengan tanaman kunyit kerana aktiviti penanaman ini bergantung kepada keadaan cuaca. Sehingga bulan Jun 2005, hasil projek ini berjumlah RM1,561. Projek tanaman kunyit dan jagung serta pemprosesan kunyit tidak dapat diteruskan disebabkan faktor berikut:

- Sikap peserta yang tidak menunjukkan kesungguhan.
- Hasil pengeluaran serbuk kunyit yang kasar gagal dipasarkan.
- Jenis jagung *hybrid* dan jagung *sweetcorn* yang disyorkan adalah tidak sesuai kerana mudah diserang penyakit.
- Peserta tidak berminat mengusahakan secara berkelompok.
- Kedudukan ladang kunyit dan jagung yang berhampiran dengan hutan terdedah kepada serangan binatang liar.

Kegagalan ini menyebabkan peralatan memproses kunyit terbiar dan terdedah kepada kerosakan. Sebahagian peralatan memproses kunyit yang terbiar adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 19



Peralatan Memproses Kunyit Yang Terbiar

vi. Ternakan Ikan Di Kampung Tembusu Comel

Projek ini telah diluluskan pada bulan November 2003 dan telah dilaksanakan pada bulan Mei 2004 dengan peruntukan sejumlah RM100,000. Sejumlah RM51,278 telah dibelanjakan bagi bekalan anak ikan, sangkar serta makanan. Selepas setahun projek dilaksanakan iaitu sehingga bulan Jun 2005, sejumlah RM159 telah diperolehi daripada hasil jualan ikan. Walaupun kutipan hasil adalah rendah tetapi LGM mengklasifikasikan projek ini memuaskan.

vii. Ternakan Ikan Tilapia Merah Dan Tanaman Tembakau di Kampung Bukit Jering, Kelantan

• **Ternakan Ikan Tilapia Merah**

Projek ini telah diluluskan pada bulan Mei 2003 dan dilaksanakan pada bulan Mei 2004 dengan peruntukan sejumlah RM76,040. Sejumlah RM29,234 telah dibelanjakan untuk benih ikan, sangkar serta makanan. Sehingga bulan Jun 2005, sejumlah RM3,380 telah diperolehi daripada hasil jualan ikan. LGM mengklasifikasikan projek ini memuaskan dan telah menyerahkannya kepada Jawatankuasa Peserta pada 1 April 2005.

• **Tanaman Tembakau**

Projek tanaman tembakau dengan keluasan 2.4 hektar telah diluluskan pada bulan September 2002 dan dilaksanakan pada bulan Mac 2003 dengan peruntukan sejumlah RM103,000. Bagi pembelian benih dan baja sejumlah RM17,502 telah dibelanjakan. Sehingga bulan Jun 2005, hasil jualan tembakau adalah RM2,921. Memandangkan tembakau tidak boleh ditanam secara berterusan di kawasan yang sama, Jawatankuasa Peserta telah membuat tanaman selingan seperti labu manis dan kobis. Bagaimanapun, tanaman tersebut sering rosak disebabkan sungai yang berdekatan mengakibatkan air melimpah apabila hujan lebat. Namun, status projek ini diklasifikasikan sebagai memuaskan.

viii. Ternakan Ayam di Kampung Kotogop, Sabah

Projek ini telah diluluskan pada bulan September 2002 dan dilaksanakan pada bulan Januari 2003 dengan peruntukan sejumlah RM150,000. Sejumlah RM93,385 telah dibelanjakan untuk reban, anak ayam dan makanan. Sehingga bulan Jun 2005 sejumlah RM9,868 telah berjaya dikumpulkan untuk Tabung Pusingan daripada hasil jualan. Projek ini dikategorikan sebagai projek bermasalah disebabkan faktor berikut:

- Peserta tidak berminat meneruskan projek disebabkan mereka tidak dapat memasarkan ternakan ayam.
- Masalah pengangkutan menyebabkan hasil ternakan tidak dapat dijual mengikut jadual dan seterusnya meningkatkan perbelanjaan makanan dan kadar kematian.

ix. Ternakan Ikan Dan Pemprosesan Keropok di Batang Ai, Sarawak.

- **Ternakan Ikan**

Projek ini telah diluluskan oleh Jawatankuasa Pemandu Projek pada bulan September 2002 dan dilaksanakan dengan peruntukan sejumlah RM260,460. Perbelanjaan sejumlah RM218,443 adalah untuk membuat sangkar, makanan ikan, benih ikan serta upah. Projek ini berpotensi untuk berjaya memandangkan hasil yang dikumpulkan sehingga bulan Jun 2005 adalah RM58,764.

- **Pemprosesan Keropok**

Projek ini telah diluluskan pada bulan Mac 2003 tetapi pelaksanaannya bermula pada bulan Jun 2003 dengan peruntukan sejumlah RM80,000. Sejumlah RM83,416 telah dibelanjakan yang merangkumi pengubahsuaian rumah, mesin dan upah. Sehingga bulan Jun 2005, projek ini telah berjaya menghasilkan sejumlah RM7,959 daripada jualan keropok. Bagaimanapun, projek ini tidak dapat diteruskan disebabkan Pengerusi Jawatankuasa Peserta yang juga pemilik tanah dan rumah telah mengambil balik tanah untuk dijadikan tempat kediaman. Memandangkan pihak LGM tidak menyediakan perjanjian penyewaan tapak tanah, pihak LGM mengalami kerugian bagi belanja mengubah suai rumah yang menjadi tapak pemprosesan keropok. Berikutan masalah ini, pihak Audit mendapati peralatan untuk memproses keropok terbiar dan terdedah kepada kerosakan.

Secara keseluruhannya, kegagalan atau kejayaan sesuatu projek adalah bergantung kepada komitmen peserta, pemasaran dan pengangkutan. Peserta perlu berusaha dan bertanggungjawab untuk meneruskan projek bagi mencapai objektif program ini iaitu mengurangkan pergantungan terhadap subsidi.

12.4.2.2 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

a. Prestasi Kewangan

Sejumlah RM5 juta telah diluluskan dan diterima pada suku ketiga tahun 2002 di bawah Rangsangan Ekonomi Rancangan Malaysia Kelapan. Sehingga bulan Jun 2005, sejumlah RM2.90 juta iaitu 58.5% daripada keseluruhan peruntukan telah dibelanjakan untuk program ini. Manakala baki peruntukan sejumlah RM2.10 juta iaitu 41.5% masih belum digunakan. Perbelanjaan bagi 3 projek yang melebihi peruntukan telah dibiayai daripada baki peruntukan projek yang belum digunakan. Bagi 9 kawasan yang dilawati, prestasi peruntukan dan perbelanjaan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 99
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN SEHINGGA BULAN JUN 2005

LOKASI	JENIS PROJEK	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM)	PERBELANJAAN (RM)	BAKI (RM)
Kg. Lembah Arang	Nanas Moris	150,000	72,609	77,391
	Limau Madu	80,000	12,596	67,404
Kg. Semerbuk, Rembau	Kambing	120,000	130,702	(10,702)
Kg. Tehel, Melaka	Ikan Sepat	89,050	13,716	75,334
Kg. Pancar Jaya	Kambing	120,000	109,346	10,654
Kg. Nyak Maran	Ikan	76,040	84,793	(8,753)
	Kunyit & Jagung	142,213	111,194	31,019
Kg. Tembusu Comel	Ikan	100,000	51,278	48,722
Kg. Bukit Jering	Ikan	76,040	29,234	46,806
	Tembakau	103,000	17,502	85,498
Kg. Kotogop	Ayam	150,000	93,385	56,615
Batang Ai, Sri Aman	Ikan	260,460	218,443	42,017
	Keropok	80,000	83,416	(3,416)
JUMLAH		1,546,803	1,028,214	518,589

b. Tabung Pusingan

Tabung Pusingan yang diwujudkan adalah untuk mengurangkan pergantungan kepada subsidi kerajaan yang berterusan. Peruntukan yang diperolehi merupakan modal untuk memulakan projek. Melalui Tabung Pusingan, peserta diharapkan dapat berdikari dan membiayai projek tersebut. Kedudukan Tabungan Pusingan bagi projek yang dilawati sehingga bulan Jun 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 100
KEDUDUKAN TABUNG PUSINGAN SEHINGGA BULAN JUN 2005

KAWASAN	JENIS PROJEK	RM
Kg. Lembah Arang	Nanas	-
	Limau Madu	-
Kg. Semerbuk	Kambing	2,345
Kg. Tehel	Ikan	-
Kg. Pancar Jaya	Kambing	23
Kg. Nyak Maran	Ikan	15,205
	Kunyit	1,561
	Jagung	-
Kg. Tembusu Comel	Ikan	159
Kg. Bukit Jering	Ikan	3,380
	Tembakau	2,921
Kg. Kotogop	Ayam	9,868
Kg. Batang Ai	Ikan	58,764
	Keropok	7,959

Mengikut perjanjian, LGM hendaklah menyerahkan pengurusan projek berserta tabung pusingan kepada Jawatankuasa Peserta. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati 5 tabung pusingan belum diserahkan walaupun pengurusan projek telah diserahkan kepada Jawatankuasa Peserta. **Pihak Audit mengesyorkan tabung pusingan diserahkan segera kepada Jawatankuasa Peserta bagi memastikan projek tersebut dapat diteruskan dan berjalan lancar.**

12.4.2.3 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Bagi melaksanakan Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah dengan cekap dan berkesan, sumber tenaga manusia hendaklah mencukupi, berkelayakan dan berpengalaman. Sehingga bulan Jun 2005, Unit Pemindahan Teknologi telah diluluskan dan diisi dengan 6 jawatan pelbagai gred terdiri daripada 1 jawatan Ketua Unit Gred Q54 dan 5 jawatan lain iaitu 1 Gred Q54, 2 Gred Q48, 1 Gred N41 dan 1 Gred N17. Manakala di peringkat wilayah, sekurang-kurangnya 2 pegawai diperuntukkan dengan Gred Q32 dan Q27.

b. Latihan

Latihan yang bersesuaian perlu diadakan bagi meningkatkan kemahiran pegawai dan peserta semasa melaksanakan projek. LGM tidak menyediakan rancangan untuk latihan yang tertentu. Namun, LGM ada mengendalikan kursus dan latihan untuk membimbing pegawai dan peserta yang terlibat dalam Program Pertanian Integrasi Berasaskan

Getah. Sebanyak 9 kursus telah dilaksanakan sepanjang tahun 2003 sehingga bulan Ogos 2004. Pihak Audit dimaklumkan tiada kursus dijalankan selepas tempoh tersebut. Antara kursus yang dilaksanakan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 101
LATIHAN YANG DIANJURKAN OLEH LGM

TAHUN	JENIS LATIHAN
2003	Kursus bimbingan peserta projek (Peserta)
	Kursus Bimbingan Pengelolaan Projek 2003 (Pegawai)
	Lawatan Sambil Belajar Ke Wilayah Selatan (Pegawai)
2004	Lawatan Sambil Belajar Ke Wilayah Utara (Pegawai)
	Kursus <i>Mind Your Own Business</i> dan Penutupan Akaun Projek 2003 (Pegawai)
	Kursus Penilaian Impak (Pegawai)
	Kursus Teknologi Pengurusan Kambing (Penyelia Dan Peserta)
	Bengkel Peserta Projek
	Bengkel Projek 2004

Pada pandangan Audit, LGM perlu mengkaji semula keperluan pegawai tetap yang mempunyai pengetahuan serta kepakaran di bidang berkaitan sekiranya projek ini hendak diteruskan. Latihan berterusan juga perlu diberi perhatian untuk pegawai dan peserta yang menyertai projek bagi memastikan kejayaan sesuatu projek.

12.4.2.4 Penyelenggaraan Rekod

Bagi memastikan pengurusan sesuatu projek berjalan dengan lancar dan tugas pemantauan dapat dilaksanakan dengan cekap, maklumat seperti pelan perniagaan, surat-menyurat berkaitan projek, laporan kemajuan fizikal dan laporan kewangan difailkan dengan lengkap. **Pihak Audit mendapati penyelenggaraan rekod projek di peringkat kawasan dan wilayah pada keseluruhannya kurang memuaskan kecuali projek di Kampung Nyak Maran.**

12.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan yang rapi dan berkala terhadap pengurusan projek adalah perlu bagi memastikan sasaran serta objektif yang telah ditetapkan tercapai. Pihak Audit mendapati mekanisme pemantauan yang diwujudkan adalah seperti berikut:

12.4.3.1 Peringkat Kementerian

LGM membuat pelaporan mengenai prestasi perbelanjaan dan program pembangunan yang dilaksanakan. Laporan ini dibentangkan semasa mesyuarat pengurusan Kementerian yang diadakan pada setiap bulan dan dihadiri oleh Ketua Pengarah. Perbincangan terperinci kemajuan projek tidak dibincang

semasa mesyuarat berkenaan sebaliknya pelaporan keseluruhan projek pembangunan di bawah Rangsangan Ekonomi diperbincangkan.

12.4.3.2 Jawatankuasa

Jawatankuasa Bertindak dan Jawatankuasa Pemandu Projek memainkan peranan penting dalam memantau projek ini. Manakala Jawatankuasa Eksekutif bertindak sebagai perantara Lembaga Pengarah dengan pihak pengurusan serta menyediakan laporan kemajuan bagi membantu melaksanakan keputusan Lembaga Pengarah LGM. Jawatankuasa Bertindak adalah sebagai penasihat projek dan pakar rujuk. Manakala, Jawatankuasa Pemandu Projek dan Jawatankuasa Bertindak pula merupakan jawatankuasa yang membuat keputusan bagi sesuatu projek melalui laporan dan lawatan fizikal.

12.4.3.3 Wilayah

Pengurusan peringkat wilayah adalah merupakan perantara peringkat kawasan dengan Ibu Pejabat. Pengurusan peringkat wilayah menghantar laporan kepada Ibu Pejabat setiap bulan dan membuat lawatan fizikal bagi melihat dan membantu menyelesaikan masalah yang timbul.

12.4.3.4 Kawasan

Di setiap lokasi projek, Jawatankuasa Pelaksana dan Jawatankuasa Teknikal merupakan jawatankuasa yang bertanggungjawab dalam menentukan kemajuan projek. Jawatankuasa Pelaksana yang dianggotai oleh peserta projek mengadakan mesyuarat bagi melaporkan kemajuan projek manakala Jawatankuasa Teknikal yang dianggotai oleh pihak LGM, wakil peserta dan wakil agensi lain akan membincangkan pengurusan projek yang lebih berkesan dan menyelesaikan masalah yang timbul.

12.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

LGM melaksanakan Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah untuk mengurangkan beban pekebun kecil getah sekiranya tanaman getah kurang berdaya maju. Ini adalah satu usaha untuk meningkatkan produktiviti dan pendapatan pekebun kecil serta selaras dengan Dasar Pertanian Negara Ketiga dan Program Rangsangan Ekonomi. Pada keseluruhannya, pelaksanaan program ini kurang berjaya disebabkan masalah pemilihan kawasan, peserta, kaedah pemasaran, pengurusan projek dan penyelenggaraan rekod. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut:

- a. LGM hendaklah mengenal pasti masalah utama dan membimbing peserta projek dalam menguruskan projek sehingga tempoh yang ditetapkan secara berterusan.

- b. Menyediakan kriteria yang lebih jelas secara bertulis dalam pemilihan kawasan dan peserta hendaklah berdasarkan komitmen dan minat.
- c. Jawatankuasa Pemasaran perlu memastikan kaedah pemasaran yang ditetapkan dilaksanakan dengan berkesan.
- d. Projek hendaklah dinilai prestasi dan kesannya jika penyerahan projek hendak dilakukan.
- e. Memberi latihan yang berterusan kepada pegawai dan peserta agar berkemahiran, berpengetahuan dan berpengalaman untuk melaksanakan sesuatu projek supaya berdaya maju.
- f. Baki peruntukan yang berjumlah RM2.10 juta digunakan untuk menambah baik Program Pertanian Integrasi Berasaskan Getah yang berpotensi dan berdaya maju.

LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU

13. PENGURUSAN PROJEK LADANG MERDEKA

13.1 LATAR BELAKANG

13.1.1 Lembaga Kemajuan Pertanian Kemubu (KADA) ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Kemajuan Pertanian Kemubu 1972 (Akta 69). Antara objektif utama KADA adalah untuk menjadi agensi yang unggul dalam peningkatan taraf sosio ekonomi petani dan mengeluarkan padi dan beras bagi menampung keperluan beras negara. Misi KADA adalah untuk memberi perkhidmatan yang berkualiti, cekap dan berkesan dalam bidang sumber bekalan air, pengurusan sistem pengairan dan saliran serta penggunaan teknologi pertanian melalui kaedah pembangunan bersepadu.

13.1.2 Kerajaan menerusi Dasar Pertanian Negara 3 (DPN 3), telah merancang menjadikan 8 kawasan jelapang padi sebagai kawasan tetap pengeluaran padi. Ia bertujuan bagi memenuhi keperluan sendiri pada kadar sara diri minimum 65% dan selaras dengan hasrat Kerajaan untuk menjadikan sektor pertanian sebagai penjana ekonomi negara. Bagi mencapai matlamat tersebut, KADA telah memperkenalkan program Ladang Merdeka pada tahun 1991 yang menggabungkan pemimpin tempatan, pelaksana dan kumpulan sasaran untuk melaksanakan projek. Ia merupakan inovasi untuk membentuk model *on farm development* bagi mengubah amalan kerja yang tidak sistematik kepada pengurusan secara estetik yang lebih cekap dan mempunyai daya pengeluaran yang lebih tinggi. Objektif utama projek Ladang Merdeka adalah untuk menangani masalah kemiskinan melalui peningkatan hasil padi, memerdekakan tanah sawah terbiar dari menjadi sarang penyakit dan musuh; mempertingkatkan daya pengurusan ladang melalui pengurusan sistematik; penggunaan tenaga buruh yang efisien dan penggunaan input baja tambahan serta racun secara berkesan.

13.1.3 Sehingga bulan Jun 2005, 16 Ladang Merdeka telah dibangunkan dengan keluasan 732.53 hektar melibatkan 2,519 peserta yang mana seramai 103 peserta bekerja sepenuh masa. Selain itu, Projek Ladang Kajang Sebidang seluas 30.31 hektar yang diperkenalkan pada tahun 1997 telah diberhentikan operasinya pada tahun 2003.

13.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan projek Ladang Merdeka telah dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

13.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan dengan menyemak dokumen dan rekod yang meliputi perancangan, pelaksanaan dan pemantauan terhadap Projek Ladang Merdeka dari tahun 2002 hingga bulan Jun 2005. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai bertanggungjawab di peringkat Ibu Pejabat dan ladang turut diadakan. Selain itu, lawatan tapak telah dibuat di Ladang Merdeka Ismail Mulong, Tok Lebir, Meranti dan Ana 1. Kriteria pemilihan projek yang dilawati adalah berdasarkan saiz ladang dan nisbah perbelanjaan berbanding pendapatan. Bagi tujuan perbandingan dan tanda aras, lawatan telah dibuat ke kawasan penanaman padi oleh peserta di Sungai Burung, Selangor bagi mendapatkan maklumat tentang pengeluaran, cara penanaman dan rekod baik yang dicapai serta masalah yang dihadapi.

13.4 PENEMUAN AUDIT

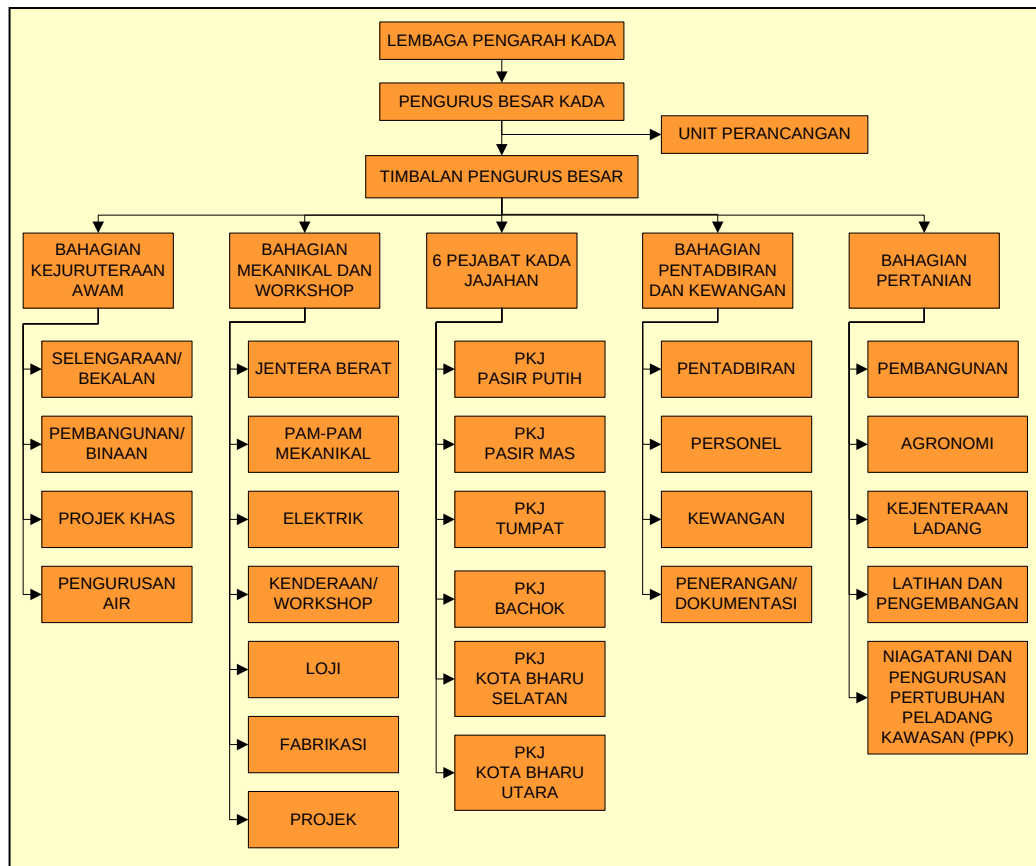
13.4.1 PERANCANGAN

13.4.1.1 Struktur Organisasi

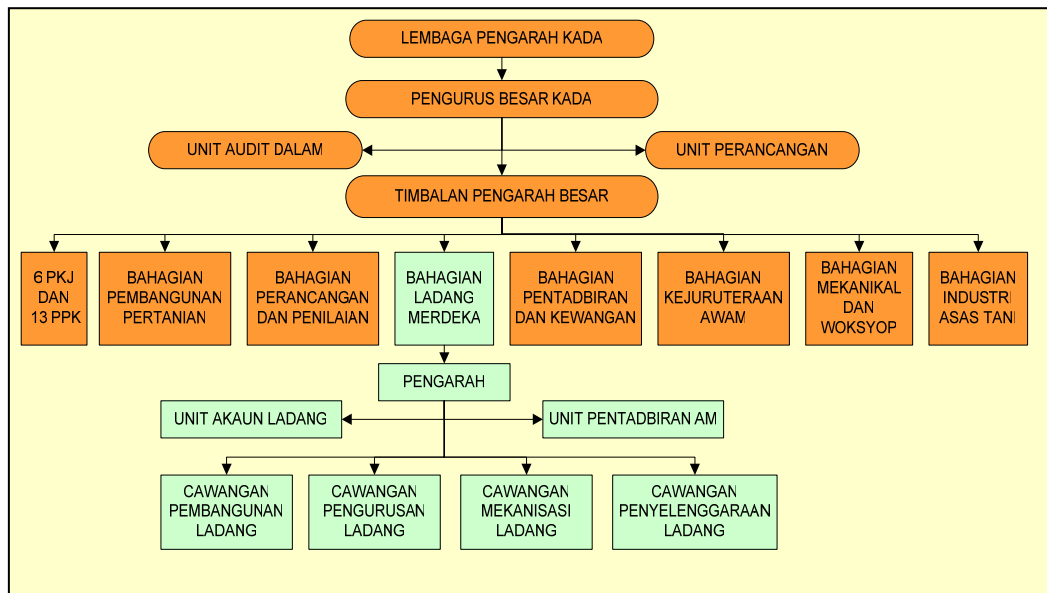
KADA telah menubuhkan Unit Ladang Merdeka pada tahun 1991 untuk menguruskan ladang Merdeka yang merupakan projek perintis KADA. Bagaimanapun, struktur organisasi KADA yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam pada tahun 1993 hanya mengandungi 5 Bahagian iaitu Bahagian Kejuruteraan Awam, Bahagian Mekanikal dan Woksyop, Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Bahagian Pertanian dan Pejabat KADA Jajahan. Pihak pengurusan KADA masih mengekalkan Unit Ladang Merdeka secara pentadbiran untuk memajukan petani walaupun kelulusan tidak diperolehi pada masa itu. Menerusi cadangan penstrukturan semula, pihak pengurusan KADA telah mengemukakan permohonan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam pada bulan September 2005 dengan cadangan menaik taraf unit ini kepada Bahagian Ladang Merdeka.

Struktur organisasi KADA yang diluluskan pada tahun 1993 adalah seperti di **Carta 39** manakala struktur organisasi KADA yang diwujudkan secara pentadbiran adalah seperti di **Carta 40**.

CARTA 39
STRUKTUR ORGANISASI KADA YANG DILULUSKAN
OLEH JABATAN PERKHIDMATAN AWAM



CARTA 40
CARTA ORGANISASI KADA SECARA PENTADBIRAN



Nota: PKJ : Pejabat KADA Jajahan
 PPK : Pertubuhan Peladang Kebangsaan

Struktur organisasi Bahagian Ladang Merdeka terdiri daripada 4 Cawangan iaitu Cawangan Pembangunan Ladang, Pengurusan Ladang, Mekanisasi Ladang

dan Penyelenggaraan Ladang dan 2 unit iaitu Unit Akaun Ladang dan Unit Pentadbiran Am. Fungsi Cawangan dan Unit berkenaan adalah seperti berikut:

a. Cawangan Pembangunan Ladang

Cawangan Pembangunan Ladang bertanggungjawab menjalankan kajian kemungkinan, mereka bentuk, menguruskan pembinaan dan pembangunan Ladang Merdeka serta mengurus kerja tanah. Cawangan ini juga menyelia, mengurus keperluan logistik, membantu kerja pengubahsuaian di tapak projek dan memantau kemajuan kerja pembinaan ladang.

b. Cawangan Pengurusan Ladang

Cawangan Pengurusan Ladang bertanggungjawab mengurus, menyedia ladang padi dan membahagikan hasil kepada peserta. Cawangan ini juga menyelia 16 buah ladang yang diketuai oleh 14 Pengurus Ladang. Tanggungjawab setiap Pengurus Ladang adalah untuk mengurus dan mentadbir segala aspek berkaitan dengan perancangan aktiviti penanaman, keperluan pengairan, kawalan musuh atau penyakit, rekod dan penilaian, penuaian, pemasaran dan pembahagian hasil serta mengenal pasti faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan atau kegagalan setiap ladang.

c. Cawangan Mekanisasi Ladang Dan Cawangan Penyelenggaraan Ladang

Cawangan Mekanisasi Ladang bertanggungjawab untuk mengadakan kemudahan jentera ladang dan penyenggaraan. Cawangan Penyelenggaraan Ladang pula menyelenggara, menaik taraf dan membaik pulih infrastruktur ladang dan pejabat ladang. Dua cawangan ini turut terlibat semasa proses penuaian padi dan penyenggaraan infrastruktur ladang.

d. Unit Pentadbiran Am Dan Unit Akaun Ladang

Unit Pentadbiran Am pula bertanggungjawab menguruskan pentadbiran Ladang Merdeka. Manakala Unit Akaun Ladang menyediakan Laporan Pendapatan Dan Perbelanjaan dan Penyata Pengagihan Hasil setiap ladang.

13.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik hendaklah disediakan bagi menjelaskan hala tuju sesuatu program dan aktiviti yang akan dilaksanakan. Bagi mencapai objektif Projek Ladang Merdeka, KADA menyediakan perancangan strategik dengan menetapkan sasaran hasil padi sebanyak 8.18 tan sehektar setahun dengan keluasan 500 hektar serta melibatkan 1,600 orang peserta di bawah Rancangan Malaysia Kelapan. KADA juga menyediakan rancangan tahunan yang meliputi

usaha untuk meningkatkan pengeluaran padi dan pendapatan petani dengan merangka strategi berikut:

- Menambah bilangan dan keluasan Ladang Merdeka atau Ladang Benih Padi;
- Meningkatkan intensiti tanaman dengan melengkapkan kemudahan asas;
- Meningkatkan kualiti dengan penggunaan benih bermutu tinggi, berkualiti serta membekalkan benih bermutu kepada 100% keperluan kawasan KADA; dan
- Meningkatkan kawalan bersepadu terhadap penyakit dan makhluk perosak.

13.4.1.3 Pengurusan Ladang Merdeka

- a. Bagi memastikan pengurusan ladang dilaksanakan dengan cekap dan teratur, KADA telah menyediakan prosedur dan carta aliran kerja berhubung dengan aktiviti pengurusan Ladang Merdeka pada setiap peringkat. Aliran kerja Bahagian Ladang Merdeka adalah seperti di carta berikut:



- b. Bahagian Ladang Merdeka melaksanakan projeknya melalui 3 peringkat iaitu Kejuruteraan Sosial, Pembangunan Ladang Dan Infrastruktur dan Pengurusan Ladang seperti berikut:

i. Peringkat Kejuruteraan Sosial

Proses pelaksanaan meliputi tugas mengenal pasti kawasan tanah padi yang terbiar dan bersaiz kecil. Seterusnya, perjumpaan diadakan antara KADA dengan pemilik tanah dan dihadiri pemimpin tempatan bagi memberi penerangan mengenai konsep Ladang Merdeka.

Surat perjanjian akan ditandatangani oleh pemilik tanah dengan KADA bagi membenarkan KADA menggunakan tanah berkenaan. Peserta yang menyertai hendaklah mematuhi beberapa syarat antaranya:

- Perjanjian antara KADA dan peserta bagi setiap kawasan ialah sekurang-kurangnya 20 musim penanaman padi atau 10 tahun iaitu bermula dari tarikh pembukaan ladang;
- Pembinaan infrastruktur di atas tanah peserta tanpa melibatkan bayaran pampasan pengambilan balik tanah; dan
- KADA akan mengenakan caj 1% sebagai kos perkhidmatan dari pendapatan ladang.

ii. Peringkat Pembangunan Dan Infrastruktur Ladang

Pada peringkat ini, kajian kemungkinan dilaksanakan bagi mengenal pasti kesesuaian tanah. Sekiranya kawasan tanah didapati sesuai, tawaran tender pelaksanaan kerja pembangunan ladang mengikut spesifikasi akan diiklankan. Proses tender dibuat menerusi Jawatankuasa Penilaian Tender KADA bagi menilai senarai kontraktor yang menawarkan kontrak. Lembaga Tender akan memutuskan kontraktor yang berjaya mendapat tender berdasarkan kepada penilaian Jawatankuasa Penilaian Tender.

Seterusnya kerja pembangunan tanah akan dijalankan seperti sukat kejuruteraan, perkiraan keperluan air pengairan, reka bentuk sistem pengairan, perparitan dan sistem jalan ladang, mereka bentuk ladang mengikut spesifikasi, pembinaan sistem kemudahan asas, mobilisasi jentera dan mengurus kerja tanah. Kemajuan kerja pembinaan ladang akan dipantau bagi memastikan kerja dilaksanakan mengikut spesifikasi.

iii. Peringkat Pengurusan Ladang

Peringkat pengurusan ladang meliputi proses penyediaan tanah dan sawah, air, benih, baja, kawalan musuh, penyakit dan rumpai serta

proses menyulam dan menuai. Seterusnya pembayaran hasil padi akan dibuat berdasarkan Laporan Pendapatan Dan Perbelanjaan dan Penyata Pengagihan Hasil setiap ladang berasaskan pengeluaran padi pada musim tersebut untuk diagihkan kepada peserta.

Bagi menentukan pengeluaran benih padi yang bermutu tinggi, KADA menerima pakai Manual Penanaman Padi Berhasil Tinggi yang dikeluarkan oleh Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) dan Kaedah Penggunaan *Rice Check* yang dikeluarkan oleh Jabatan Pertanian. Manual ini menetapkan aspek yang perlu diikuti seperti prasarana ladang, pemeriksaan dan rawatan tanah, pembajakan tanah dan aspek penting pemantauan di peringkat pertumbuhan, pengurusan air, pembajaan, serangan rumpai dan perosak serta tuaian.

13.4.1.4 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Guna tenaga yang mencukupi akan meningkatkan keupayaan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada golongan sasar. KADA tidak mempunyai perjawatan khusus untuk melaksanakan program ini kerana penubuhan Bahagian Ladang Merdeka masih belum diluluskan. Di bawah penstrukturan semula, KADA telah memohon sebanyak 66 perjawatan untuk Bahagian Ladang Merdeka.
- b. Bagi meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran pegawai, Cawangan Latihan merancang latihan kepada semua peringkat pegawai KADA dan petani pada setiap tahun. Sebanyak 15 latihan dirancang pada tahun 2003 dan 12 latihan pada tahun 2004 tetapi tiada maklumat mengenai perancangan latihan bagi tahun 2002 dan 2005. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati keperluan latihan secara spesifik berkaitan penanaman padi tidak dirancang.

13.4.1.5 Keperluan Kewangan

Keperluan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan sesuatu projek yang dirancang dapat dilaksanakan dengan sempurna. Semakan Audit terhadap peruntukan dan pengurusan kewangan Ladang Merdeka mendapati perkara berikut:

a. Peruntukan Kewangan

KADA telah memperuntukkan sejumlah RM1.80 juta pada tahun 2002 dan RM4 juta pada tahun 2003 bagi pembangunan ladang baru. Pada tahun 2004 pula, peruntukan yang disediakan adalah sejumlah RM0.65 juta dan RM1.75 juta pada tahun 2005. Bagi perbelanjaan operasi ladang seperti tanam semula dan perolehan baja, KADA menggunakan baki wang di

Akaun Amanah Ladang Merdeka yang ditubuhkan pada tahun 1992 dengan modal pusingan berjumlah RM400,000.

b. Akaun Amanah Ladang Merdeka

Akaun Amanah Ladang Merdeka terdiri daripada Akaun Deposit dan Akaun Patriot. Penubuhan akaun ini bertujuan untuk merekodkan penerimaan wang daripada sumber projek Ladang Merdeka yang akan digunakan untuk membiayai perbelanjaan yang berkaitan dengan aktiviti tanaman padi. Arahan mengenai pengurusan akaun ini telah disediakan dan antara perkara yang dinyatakan dalam arahan tersebut adalah seperti berikut:

- Pengurus Besar adalah pegawai pengawal Akaun Amanah ini. Manakala Pengarah Pentadbiran Dan Kewangan KADA akan mengendalikan penerimaan dan pembayaran bagi Akaun Amanah ini dengan mematuhi Arahan Perbendaharaan dan peraturan Kerajaan dari semasa ke semasa.
- Akaun Amanah ini tiada had kewangan tetapi hendaklah berbaki kredit iaitu tidak boleh terlebih dibelanjakan.
- Sumber pendapatan yang dikreditkan ke Akaun Amanah ini termasuk hasil jualan padi, caj perkhidmatan 1% terhadap hasil jualan padi, potongan RM15 setiap ekar bagi ladang yang memperolehi keuntungan, subsidi harga padi, sewaan petak sawah dan pendapatan lain yang berkaitan.
- Perbelanjaan yang dibenarkan termasuklah pembahagian keuntungan hasil, pembelian input pertanian, bayaran tenaga buruh, pembelian peralatan dan alat ganti, bayaran sewaan seperti tenggala, mesin menuai, bayaran penyenggaraan infrastruktur, bayaran bonus pekerja dan perkhidmatan kejenteraan lain yang diperlukan dari semasa ke semasa.
- Penyata akaun hendaklah disediakan setiap tahun untuk pengauditan.

Pada tahun 2003, Akaun Patriot dibuka bagi penerimaan wang subsidi daripada Beras Nasional Berhad (BERNAS). Manakala segala perbelanjaan diakaunkan ke Akaun Deposit dan pemindahan wang dari Akaun Patriot ke Akaun Deposit dibuat apabila diperlukan.

13.4.1.6 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting bagi memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal dan

seterusnya mengambil tindakan segera untuk menyelesaikannya. KADA telah mewujudkan mekanisme pemantauan di peringkat Ibu Pejabat dan Bahagian Ladang Merdeka. Antara mekanisme yang diwujudkan adalah mesyuarat, laporan kemajuan bulanan dan lawatan ladang.

Pada pandangan Audit, perancangan KADA terhadap pengurusan Projek Ladang Merdeka adalah memuaskan. Bagaimanapun, pihak KADA hendaklah mengambil tindakan susulan berhubung dengan kelulusan struktur Bahagian Ladang Merdeka ini dan permohonan perjawatan.

13.4.2 PELAKSANAAN

13.4.2.1 Prestasi Ladang Merdeka

KADA telah menetapkan sasaran pengeluaran padi sebanyak 8.18 tan sehektar dengan keluasan 500 hektar yang melibatkan 1,600 orang peserta dari tahun 2001 hingga 2005. Bagaimanapun, pada tahun 2005 Bahagian Ladang Merdeka telah menetapkan sasaran purata pengeluaran padi sebanyak 5.15 tan sehektar. Semakan Audit terhadap 16 buah ladang tersebut mendapati perkara berikut:

a. Keluasan Dan Peserta Terlibat

Bagi tahun 2002 hingga bulan Jun 2005, bilangan ladang yang dibuka telah meningkat daripada 10 menjadi 16 buah ladang. Keluasan Ladang Merdeka menunjukkan peningkatan daripada 462.67 hektar pada tahun 2002 menjadi 732.53 hektar pada bulan Jun 2005. Manakala bilangan peserta yang terlibat telah meningkat daripada 1,766 orang menjadi 2,519 orang pada bulan Jun 2005. Selain itu, bilangan peserta yang terlibat sebagai pekerja pula telah berkurangan daripada 480 orang pada tahun 2002 menjadi 103 orang pada bulan Jun 2005. Keluasan dan bilangan ladang serta peserta adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 102
KELUASAN DAN BILANGAN LADANG SERTA PESERTA
MENGIKUT MUSIM BAGI TAHUN 2002 HINGGA BULAN JUN 2005

TAHUN / MUSIM	2002		2003		2004		2005
	1/02	2/02	1/03	2/03	1/04	2/04	1/05
Bilangan Ladang Beroperasi	10	10	11	12	13	14	14
Bilangan Ladang Baru Mula Beroperasi	-	1	1	2	1	-	2
Bilangan Ladang Tidak Beroperasi	-	0	0	(1)	-	-	-
Jumlah Ladang Beroperasi	10	11	12	13	14	14	16
Jumlah Keluasan Ladang (Hektar)*	462.67		584.08		631.49		732.53
Bilangan Peserta*	1,766		2,251		2,249		2,519
Bilangan Pekerja*	480		228		90		103

* Sumber maklumat diperolehi dari Laporan Tahunan KADA

Pihak Audit mendapati sehingga bulan Jun 2005, Bahagian Ladang Merdeka telah mencapai prestasi sasaran yang ditetapkan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan. Bahagian Ladang Merdeka mempunyai 16 buah ladang dengan keluasan 732.53 hektar berbanding sasaran yang ditetapkan iaitu 500 hektar. Sehingga bulan Jun 2005, seramai 2,519 peserta terlibat berbanding 1,600 peserta yang disasarkan.

b. Pengeluaran Hasil Padi Dan Pendapatan Peserta

Tahap pengurusan tanaman padi yang baik akan meningkatkan prestasi pendapatan dan pengeluaran padi yang dihasilkan. Pihak Audit telah membuat perbandingan terhadap pengurusan projek Ladang Merdeka dengan projek tanaman benih padi yang dijalankan oleh peserta di Sungai Burung, Kuala Selangor menerusi Skim Penanam Biji Benih. Ia bertujuan bagi mengenal pasti faktor dan amalan terbaik yang boleh diterima pakai oleh pengurusan Bahagian Ladang Merdeka.

Semakan Audit mendapati purata pengeluaran padi bagi 16 buah ladang untuk tahun 2002 hingga 2004 menunjukkan peningkatan daripada 2.15 tan sehektar menjadi 4.21 tan sehektar. Manakala pendapatan peserta bagi tempoh yang sama meningkat daripada RM1,678 sehektar menjadi RM2,953 sehektar. Secara keseluruhan, pencapaian 16 buah ladang bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah memuaskan dan KADA telah berjaya mencapai matlamat untuk meningkatkan hasil padi dan pendapatan peserta. Bagaimanapun, pencapaian hasil padi ini masih tidak mencapai sasaran yang ditetapkan iaitu 5.15 atau 8.18 tan sehektar. Kedudukan purata hasil padi dan pendapatan peserta bagi 16 buah ladang adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 103
PURATA HASIL PADI DAN PENDAPATAN PESERTA BAGI 16 BUAH LADANG
MERDEKA BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

TAHUN / MUSIM	2002		2003		2004	
	1/02	2/02	1/03	2/03	1/04	2/04
Sasaran KADA RMK8 (Tan Sehektar)	8.18		8.18		8.18	
Purata Hasil (Tan Sehektar) *	2.15	2.52	3.34	3.96	3.92	4.21
Purata Pendapatan Kasar (RM Sehektar)*	1,678	2,133	2,571	3,159	2,933	2,953

*Sumber : Laporan Pendapatan Dan Perbelanjaan
Penyata Pengagihan Hasil Ladang Merdeka

Lawatan Audit ke kawasan penanaman padi di Sungai Burung, Selangor mendapati hasil padi yang diperolehi oleh peserta yang menyertai Skim Penanam Biji Benih (SPBB) di 4 buah kawasan bagi musim 1/2005 dan 2/2005 ialah antara 6 hingga 7 tan sehektar. Pendapatan bersih peserta di Sungai Burung adalah antara RM4,332 hingga RM5,598 sehektar iaitu lebih tinggi berbanding pencapaian Ladang Merdeka. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 104
HASIL PADI DAN PENDAPATAN PESERTA SKIM SPBB JABATAN PERTANIAN
SUNGAI BURUNG BAGI MUSIM 1/2005 DAN 2/2005

NAMA KAWASAN	SAWAH SEMPADAN	SUNGAI BURUNG	SUNGAI LEMAL	SUNGAI BESAR	JUMLAH / PURATA
Luas Bertanam (Hektar)	264	237	202	243	946
Bilangan Peserta	172	135	56	202	565
Hasil Padi (Tan Sehektar)	6.1	7.1	7.3	7.2	6.93
Pendapatan Bersih (RM)	4,332	5,234	5,598	5,400	5,141

*Sumber maklumat diperolehi dari Jabatan Pertanian Sungai Burung, Selangor.

Pada pandangan Audit, KADA hendaklah mengkaji semula sasaran pengeluaran padi yang ditetapkan iaitu 8.18 tan sehektar memandangkan ladang di Sungai Lemal yang mempunyai prestasi pengeluaran padi yang baik hanya mampu mengeluarkan 7.3 tan sehektar sahaja. Penetapan sasaran pengeluaran padi hendaklah munasabah dengan mengambil kira faktor cuaca seperti musim tengkujuh yang menjejaskan kesuburan tanah di Ladang Merdeka. KADA juga hendaklah menanda aras penanaman padi mengikut amalan terbaik pengurusan Skim SPBB di Sungai Burung, Selangor.

c. Projek Ladang Yang Gagal

Ladang Kajang Sebidang yang dibuka pada tahun 1997 telah dihentikan operasi pada akhir tahun 2003. Ladang ini berkeluasan 30.31 hektar dan melibatkan seramai 90 peserta. Prestasi ladang ini tidak memuaskan sejak ia dibuka dan usaha menanam padi hanya dilaksanakan bagi musim pertama pada tahun 1997, 1998, 2000 hingga 2003. Pendapatan hasil padi sehektar selepas ditolak perbelanjaan bagi musim tersebut telah mengalami kerugian berterusan sejumlah RM993.40 pada musim 1/1997, RM601.38 pada musim 1/1998, RM302.35 pada musim 1/2000, RM335.69 pada musim 1/2001, RM1,366.19 pada musim 1/2002 dan RM624.79 pada musim 1/2003. Kos yang terlibat untuk membangunkan projek tersebut adalah sejumlah RM285,675. Dengan itu, pihak pengurusan KADA membuat keputusan untuk memberhentikan operasi Ladang tersebut untuk menjimatkan kos. Kegagalan projek Ladang Kajang Sebidang ini berpunca daripada perkara berikut:

- Kajian kemungkinan bagi projek Ladang Kajang Sebidang tidak dilaksanakan oleh Bahagian Ladang Merdeka.
- Kedudukan tapak ladang tersebut yang terletak berhampiran dengan Sungai Golok dan sering ditenggelami air pada musim tengkujuh.
- Tanah tidak sesuai, terlampau berasid dan tidak subur yang mengakibatkan tahap kesuburan ladang merosot. Bagaimanapun, fakta ini tidak disokong dengan sebarang dokumen atau bukti bertulis.

Pada pandangan Audit, KADA hendaklah melaksanakan kajian kemungkinan dan kesesuaian tanah sebelum meluluskan sesuatu projek.

d. Prestasi Empat Buah Ladang Merdeka Terpilih

Daripada 16 buah Ladang Merdeka, pihak Audit telah memilih 4 ladang sebagai sampel untuk pengauditan iaitu Ladang Ismail Mulong, Ana 1, Meranti dan Tok Lebir. Analisis trend hasil padi, pendapatan dan perbelanjaan bagi setiap musim dari tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti berikut:

JADUAL 105
HASIL PADI, PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN EMPAT LADANG MERDEKA
DARI TAHUN 2002 HINGGA 2004

LADANG	MUSIM	HASIL PADI TAN/HEKTAR	PENDAPATAN PROJEK (RM)	PENDAPATAN RM/HEKTAR	PERBELANJAAN (RM)
Ismail Mulong	1/02	3.96	315,953	3,086	166,270
	2/02	3.57	302,641	2,956	159,690
	1/03	3.68	294,387	2,875	166,850
	2/03	3.27	274,060	2,677	184,910
	1/04	3.98	324,739	3,172	193,800
	2/04	5.00	423,646	4,283	205,060
	Purata	3.91			
Ana 1	1/02	1.00	58,040	651	103,370
	2/02	-	-	-	-
	1/03	3.65	231,810	2,599	118,100
	2/03	3.45	179,430	2,585	103,170
	1/04	4.46	210,832	3,038	146,450
	2/04	3.97	270,500	2,947	133,620
	Purata	3.31			
Meranti	1/02	1.33	38,005	968	50,040
	2/02	2.19	66,897	1,704	53,450
	1/03	2.60	58,830	1,498	65,040
	2/03	2.86	86,343	2,199	79,290
	1/04	4.54	140,236	3,572	86,720
	2/04	3.98	102,050	2,599	71,280
	Purata	2.92			
Tok Lebir	1/02	3.32	20,585	2,300	15,020
	2/02	2.88	19,738	2,206	11,500
	1/03	3.21	21,159	2,364	17,920
	2/03	2.82	18,940	2,116	18,330
	1/04	4.82	33,362	3,728	19,960
	2/04	4.27	24,762	2,767	23,620
	Purata	3.55			

i. Pengeluaran

Analisis Audit terhadap pengeluaran hasil padi mendapati Ladang Ismail Mulong mencatatkan purata tertinggi bagi tempoh Musim 1/2002 hingga 2/2004 iaitu purata 3.91 tan sehektar manakala Ladang Meranti mencatatkan purata terendah iaitu 2.92 tan sehektar. Pengeluaran hasil padi di Ladang Tok Lebir (10.72 hektar) pula mencatatkan purata 3.55 tan sehektar berbanding Ladang Ana 1 (104.78 hektar) yang memperolehi purata 3.31 tan sehektar.

Pada pendapat Audit, secara keseluruhannya KADA berpotensi untuk mencapai sasaran yang ditetapkan oleh Ladang Merdeka iaitu 5.15 tan sehektar. Usaha hendaklah dipertingkatkan bagi memperbaiki prestasi pengeluaran padi. Bagaimanapun, KADA perlu menyelenggara rekod dan membuat analisis mengenai maklumat prestasi ladang dan faktor yang menyebabkan kenaikan atau penurunan pengeluaran hasil padi.

ii. Pendapatan

Prestasi pendapatan kasar peserta untuk 4 buah ladang bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah memuaskan. Bagi musim 2/2004, Ladang Ismail Mulong mencatatkan pendapatan tertinggi berjumlah RM4,283 sehektar berbanding 3 ladang lain, iaitu antara RM2,599 hingga RM2,947. Ladang Meranti mencatatkan penurunan iaitu RM2,599 sehektar berbanding RM3,572 sehektar pada musim 1/2004. Begitu juga Ladang Ana 1 dan Tok Lebir mencatatkan penurunan pendapatan iaitu RM2,947 sehektar dan RM2,767 sehektar bagi musim 2/2004 berbanding musim 1/2004.

Secara keseluruhan, 4 buah ladang tersebut mencatatkan peningkatan hasil padi dari tahun 2002 hingga 2004 walaupun terdapat penurunan dalam pendapatan sehektar pada musim 2/2004. Pihak Audit dimaklumkan penurunan purata hasil pada musim tertentu misalnya pada tahun 2002 adalah disebabkan serangan pelbagai penyakit dan serangga perosak di samping serangan rumput sambau. Selain itu, faktor cuaca juga menjejaskan hasil pada musim berkenaan.

iii. Perbelanjaan

Pengurusan sesebuah ladang memerlukan peruntukan kewangan yang mencukupi bagi membiayai segala perbelanjaan terlibat. Semakan Audit mendapati prestasi kos perbelanjaan bagi 4 buah ladang tersebut menunjukkan trend peningkatan dari tahun 2002 hingga 2004. Perbelanjaan bagi upah buruh, tenggala, racun dan baja pada musim 2/2004 adalah lebih tinggi berbanding jumlah perbelanjaan bagi setiap ladang melibatkan peratusan antara 53% hingga 85%. Butiran perbelanjaan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 106
JENIS PERBELANJAAN BAGI EMPAT LADANG MERDEKA
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

LADANG MERDEKA	MUSIM	UPAH BURUH (RM)	TENGGALA (RM)	RACUN (RM)	BAJA (RM)	LAIN-LAIN (RM)	JUMLAH (RM)
Ismail Mulong	1/02	69,040	25,000	33,760	19,690	18,780	166,270
	2/02	69,510	25,000	42,300	4,520	18,360	159,690
	1/03	67,970	25,000	48,720	7,920	17,240	166,850
	2/03	69,840	25,000	38,060	29,610	22,400	184,910
	1/04	75,100	23,040	44,220	26,430	25,010	193,800
	2/04	79,980	29,030	46,930	19,520	29,600	205,060
Ana 1	1/02	30,300	19,170	19,810	13,930	20,160	103,370
	2/02	-	-	-	-	-	-
	1/03	37,630	20,070	22,000	10,360	28,040	118,100
	2/03	37,600	15,270	21,130	15,570	13,600	103,170
	1/04	43,950	21,140	34,670	20,430	26,260	146,450
	2/04	41,520	23,050	34,270	10,980	23,800	133,620
Meranti	1/02	18,520	8,250	13,220	3,940	6,110	50,040
	2/02	21,490	8,230	13,680	1,630	8,420	53,450
	1/03	23,910	8,660	17,860	6,230	8,380	65,040
	2/03	22,770	8,510	20,080	17,680	10,250	79,290
	1/04	26,530	10,330	27,370	8,230	14,260	86,720
	2/04	22,900	8,010	22,600	3,890	13,880	71,280
Tok Lebir	1/02	5,240	1,880	3,670	1,400	2,830	15,020
	2/02	5,000	1,880	2,750	0	1,870	11,500
	1/03	6,300	1,900	5,530	2,350	1,840	17,920
	2/03	6,720	1,970	3,300	3,970	2,370	18,330
	1/04	6,280	4,560	2,220	3,620	3,280	19,960
	2/04	8,180	170	60	4,000	11,210	23,620

Pada pandangan Audit, kos perbelanjaan yang terlibat bagi tahun 2002 hingga 2004 menunjukkan peningkatan terutama melibatkan perbelanjaan bagi upah buruh, tenggala, baja dan racun. Pengurus Ladang perlu meningkatkan tahap pengurusan tanaman padi yang baik bagi memastikan ladang meningkatkan hasil dan seterusnya membolehkan peserta mendapat pulangan yang lebih baik.

iv. Potongan Hasil Padi Oleh Jabatan Pertanian

Hasil pengeluaran padi bagi setiap tan metrik adalah bergantung kepada kadar potongan kelembapan dan kotoran padi yang dikenakan oleh pembeli. Jabatan Pertanian akan memproses benih padi pada 2 peringkat iaitu di sawah dan loji dengan mengambil kira padi angin, padi rebah, rumput sambau, padi masak tidak seragam dan berpenyakit. Semakan Audit terhadap hasil padi kasar dan potongan yang dibuat oleh Jabatan Pertanian bagi 4 buah Ladang Merdeka dari tahun 2002 hingga 2004 mendapati kadar potongan hasil padi di Ladang Merdeka lebih tinggi iaitu antara 14% hingga 27% berbanding 13% di Sungai Burung, Selangor. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 107
KEDUDUKAN HASIL PADI LADANG MERDEKA BAGI
TAHUN 2002 HINGGA 2004

LADANG MERDEKA	MUSIM	BERAT			
		KASAR TAN/HEKTAR	POTONGAN TAN/HEKTAR	BERSIH TAN/HEKTAR	POTONGAN (%)
Ismail Mulong	M 1/02	3.94	0.82	3.12	21
	M 2/02	3.55	0.58	2.97	16
	M 1/03	3.66	0.76	2.90	21
	M 2/03	3.25	0.55	2.70	17
	M 1/04	3.96	0.73	3.23	18
	M 2/04	5.00	0.70	4.30	14
Ana 1	M 1/02	1.00	0.18	0.82	18
	M 2/02*	-	-	-	-
	M 1/03	3.65	0.77	2.88	21
	M 2/03	3.45	0.59	2.86	17
	M 1/04	4.46	0.85	3.61	19
	M 2/04	3.97	0.78	3.19	20
Meranti	M 1/02	1.33	0.30	1.03	23
	M 2/02	2.10	0.39	1.71	19
	M 1/03	2.60	0.53	2.07	20
	M 2/03	2.86	0.56	2.30	20
	M 1/04	4.54	0.95	3.59	21
	M 2/04	3.98	0.75	3.23	19
Tok Lebir	M 1/02	3.20	0.87	2.33	27
	M 2/02	2.77	0.55	2.22	20
	M 1/03	3.09	0.74	2.35	24
	M 2/03	2.71	0.60	2.11	22
	M 1/04	4.82	1.07	3.75	22
	M 2/04	4.27	0.80	3.47	19

* Bagi Musim 2/2002 Ladang Ana tidak menanam padi

Pihak Audit dimaklumkan bahawa peratus potongan padi di loji yang dikenakan oleh Jabatan Pertanian adalah berasaskan hasil ujian makmal Jabatan Pertanian yang dibuat terhadap sampel padi yang diproses. Lawatan Audit ke Ladang Merdeka Ismail Mulong dijalankan untuk melihat proses menuai padi sehingga pemprosesan padi di loji Jabatan Pertanian Lundang dan mendapati perkara berikut:

- Beberapa petak padi yang tidak dituai disebabkan padi rebah akibat hujan disertai angin kencang semasa padi menguning.
- Terdapat petak yang tidak dituai disebabkan banyak padi angin.
- Masalah kekurangan jentera penuai yang mana kebanyakan ladang lain juga memerlukan jentera penuai.
- Ketidakupayaan loji memproses padi dan kapasiti kilang yang tidak mencukupi terutama pada masa puncak penuaian. Ini menyebabkan padi yang lambat diproses mengalami kerosakan.
- Penolakan padi di sawah dan loji disebabkan tidak menepati standard akan mengurangkan pendapatan kepada peserta.

Pada pandangan Audit, KADA hendaklah mengkaji masalah kualiti pengeluaran padi bagi mengelakkan kadar potongan hasil padi yang tinggi.

v. Peralatan Mekanisasi Ladang

Peralatan mekanisasi ladang merupakan komponen penting dalam projek Ladang Merdeka. Keperluan mengadakan peralatan mekanisasi ladang adalah selaras dengan DPN3 iaitu transformasi tenaga buruh kepada penggunaan mekanisasi, automasi dan teknologi. Pada masa ini terdapat 240 unit peralatan di 16 buah Ladang Merdeka termasuk 81 jentera berat. Sebanyak 72 daripadanya adalah melebihi 12 tahun dan kerap mengalami kerosakan manakala sebanyak 9 buah telah dilupuskan.

Lawatan Audit ke 4 Ladang Merdeka yang dipilih mendapati perkara berikut:

- Peralatan mekanisasi ladang tidak mencukupi dan dipindahkan dari satu ladang ke satu ladang.
- Tiada kenderaan disediakan untuk membolehkan pengurus ladang menjalankan tugas penyeliaan di ladang.
- Tiada peruntukan khusus untuk pembelian peralatan ladang.
- Jentera pertanian tidak boleh digunakan, rosak dan terbiar seperti di gambar berikut:

GAMBAR 20



Traktor Lama Yang Rosak Dan Terbiar Di Ladang Ismail Mulong

Pada bulan Ogos 2005, KADA telah menimbangankan peruntukan sejumlah RM881,000 untuk pembelian peralatan mekanisasi ladang. **Pada pandangan Audit, KADA perlu mempercepatkan perolehan peralatan mekanisasi ladang dan jentera berat untuk meningkatkan pengeluaran hasil padi.**

vi. Implikasi Peserta Menarik Diri Dari Projek Ladang Merdeka

Mengikut perjanjian, peserta hendaklah menyertai projek bagi tempoh sekurang-kurangnya 20 musim atau 10 tahun dan memberi kuasa supaya tanah milikannya dapat dimajukan oleh KADA. Semakan Audit mendapati 4 peserta telah menarik diri dari Projek Ladang Merdeka selepas 10 tahun menyertainya. Peserta yang terlibat terdiri daripada seorang dari Ladang Ismail Mulong, 2 orang dari Ladang Tok Limin dan seorang lagi dari Ladang Bunut Susu. Lawatan Audit ke Ladang Ismail Mulong mendapati peserta berkenaan mendirikan rumah kediaman di pinggir kawasan Ladang Merdeka selepas mendapat kebenaran KADA. Pihak Audit dimaklumkan tanah tersebut bukan hak milik peserta berkenaan. Bagaimanapun, maklumat mengenai kebenaran KADA dan status pemilikan tanah tidak dapat dikemukakan untuk semakan Audit.

Pada pandangan Audit, KADA hendaklah mengkaji semula aspek perundangan dengan Pihak Berkuasa Negeri mengenai kedudukan hak milik tanah peserta yang menarik diri. Ini adalah bagi mengelakkan berlaku pertikaian sekiranya timbul masalah terutama dari segi lokasi asal tanah pemilik dan lokasi baru. KADA hendaklah mengambil tindakan selaras dengan DPN3 yang telah memperuntukkan 8 kawasan jelapang padi akan dijadikan kawasan tetap dalam pengeluaran padi. Oleh itu, sebarang permintaan untuk menarik diri hendaklah diteliti dengan sewajarnya bagi mengelakkan berlaku pengurangan kawasan tanaman padi.

13.4.2.2 Pematuhan Kepada Prosedur Pembangunan Ladang

Pematuhan kepada prosedur merupakan aspek penting dalam pengurusan ladang yang baik. Bagi menentukan pembangunan Projek Ladang Merdeka dilaksanakan dengan teratur dan mengikut prosedur serta peraturan yang ditetapkan, Ladang Jelor dipilih untuk pengauditan berdasarkan keluasan terbesar daripada 4 buah ladang yang dibangunkan pada tahun 2002 hingga 2005 seperti di jadual berikut:

JADUAL 108
SENARAI LADANG BARU YANG DIBANGUNKAN OLEH KADA
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2005

LADANG	TAHUN		KELUASAN (HEKTAR)	JUMLAH PESERTA
	MULA DIBINA	SIAP		
Jabil	2002	2003	34.63	110
Ana III	2004	2005	50.00	140
Bakong	2003	2004	47.41	88
Jelor	2004	2005	51.04	130

Pihak Audit mendapati perkara berikut:

a. Kajian Kemungkinan

Mengikut prosedur, Cawangan Pembangunan Ladang hendaklah menjalankan kajian kemungkinan bagi mengenal pasti kesesuaian tanah sebelum kerja pembangunan ladang dilaksanakan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati kajian kemungkinan tersebut tidak dijalankan kerana KADA mengutamakan pembangunan kawasan tanah terbiar atau yang tidak diusahakan untuk memberi pulangan yang sewajarnya kepada peserta.

Pada pandangan Audit, KADA hendaklah melaksanakan kajian kemungkinan bagi membolehkan keputusan yang lebih tepat dibuat dan mengelakkan kerugian seperti yang berlaku di Ladang Kajang Sebidang. Selain itu, pihak KADA juga hendaklah mendapatkan nasihat daripada Jabatan Pertanian dan MARDI sebelum memulakan kerja pembangunan ladang.

b. Perjanjian Memberi Kuasa Kepada KADA

KADA telah mengadakan beberapa siri penerangan, perbincangan dan lawatan dari rumah ke rumah bagi menjelaskan faedah menyertai Projek Ladang Merdeka sebelum Ladang Jelor dibangunkan. Penyerahan tapak projek ini telah disempurnakan pada tahun 2003. Pihak Audit mendapati peserta terlibat telah menandatangani perjanjian berkaitan dan dokumen tersebut disimpan dengan selamat.

Semakan Audit mendapati surat perjanjian yang disediakan oleh KADA adalah terlalu ringkas dan sekiranya berlaku pertelingkahan antara 2 pihak akan timbul masalah dari segi prosedur perundangan. Bagi memastikan kepentingan kedua-dua pihak terjamin dan mengelakkan kerugian kepada KADA, pihak Audit berpendapat klausa berikut perlu diambil kira:

- i. KADA berhak menamatkan perjanjian sekiranya peserta ingkar terhadap terma perjanjian dalam tempoh ditetapkan dan peserta dikehendaki membayar ganti rugi;
- ii. Penamatan perjanjian oleh kedua-dua pihak mengikut tempoh masa yang ditetapkan misalnya 3 bulan notis bertulis;
- iii. Sekiranya berlaku bencana alam dan faktor lain yang menyebabkan KADA tidak dapat melaksanakan kerja yang sepatutnya, tuan tanah diberi pendahuluan dan membayar balik pada masa akan datang;
- iv. Menetapkan dengan jelas jenis potongan yang dibenarkan daripada peserta;

- v. Hak untuk menamatkan operasi sesebuah ladang jika pada pandangan KADA ladang tersebut mendatangkan kerugian yang ketara; dan
- vi. Surat perjanjian tersebut juga hendaklah ditandatangani oleh kedua-dua pihak dengan seorang saksi dan disetemkan bagi membuktikan kesahihan dari aspek perundangan.

c. Pelantikan Kontraktor Dan Pematuhan Kepada Perjanjian

Iklan tawaran bagi pelantikan kontraktor telah dikeluarkan pada bulan Januari 2004 dan seramai 15 penender telah membuat tawaran. Berdasarkan penilaian, Jawatankuasa Penilaian Tender mencadangkan Syarikat Twan Ventures Sdn. Berhad dilantik dengan harga tawaran berjumlah RM0.66 juta. Cadangan tersebut telah dipersetujui oleh Jawatankuasa Perolehan pada bulan Mac 2004. Kontraktor ini dipilih berdasarkan harga tawaran yang munasabah, cadangan tempoh penyempurnaan projek yang realistik, mempunyai modal kewangan yang teguh dan memenuhi semua syarat yang ditetapkan dalam tender. Pihak Audit mendapati:

i. Penerimaan Tender

Surat tawaran tender telah dikeluarkan pada bulan Mac 2004 dengan tempoh siap kerja selama 42 minggu dari 14 April 2004 hingga 15 Januari 2005 dan tempoh tanggungan kecacatan hingga 15 Januari 2006. Kontraktor tersebut dikehendaki menyediakan bon pelaksanaan bernilai RM32,920 sama ada dalam bentuk jaminan bank atau insurans, polisi tanggungan awam bernilai RM150,000, polisi insurans kerja bernilai RM658,359 dan cagaran jaminan bank atau insurans bagi bayaran pendahuluan bernilai RM98,753. Semakan Audit mendapati kontraktor telah mengambil insurans yang dikehendaki dan butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 109
SENARAI INSURANS YANG DIAMBIL OLEH KONTRAKTOR**

JENIS INSURANS	TARIKH DIKELUARKAN	JUMLAH DIINSURANSKAN (RM)	TEMPOH LIPUTAN	CATATAN
Bon Pelaksanaan	27.04.2004	32,920	01.04.2004 sehingga 15.01.2007	Termasuk 12 bulan selepas tarikh tamat tempoh kecacatan.
Tanggungan Awam	25.04.2004	150,000	01.04.2004 sehingga 29.04.2004	-
Insurans Kerja	25.04.2004	658,359	01.04.2004 sehingga 29.04.2004	-
Insurans Bayaran Pendahuluan	27.04.2004	98,753	01.04.2004 sehingga 15.01.2005	-

Semakan Audit selanjutnya mendapati:

- Insurans lewat dikeluarkan antara 24 hingga 26 hari dari tarikh milik tapak iaitu 1 April 2004 yang juga tarikh insurans mula berkuat kuasa.
- Insurans kerja hanya meliputi tempoh dari 1 April 2004 hingga 29 April 2004 berbanding tempoh sepatutnya iaitu 1 April 2004 hingga 15 Januari 2005.

ii. Lanjutan Masa

Mengikut klausa 43 kepada syarat kontrak, kontraktor hendaklah dengan serta merta memberi notis bertulis menyatakan sebab kelewatan penyiapan kerja kepada Pegawai Penyelia. Sekiranya Pegawai Penyelia berpuas hati dengan alasan yang diberi, kelulusan melalui Perakuan Kelewatan dan Lanjutan Masa hendaklah dikeluarkan. Sehubungan itu, satu Sijil Lanjutan Masa bertarikh 10 Januari 2005 telah dikeluarkan dengan membenarkan lanjutan masa selama 13 minggu iaitu dari 15 Januari 2005 kepada 16 April 2005. Alasan lanjutan masa adalah berpunca dari kekerapan hujan turun yang melebihi kadar biasa. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

- Surat permohonan lanjutan masa tidak dikemukakan.
- Tempoh perlindungan insurans tidak dilanjutkan selaras dengan pelanjutan masa yang diluluskan.
- Pemantauan projek tidak dapat dipastikan kerana minit mesyuarat tapak tidak dikemukakan.
- Kelewatan ini juga berpunca daripada kemajuan kerja antara bulan Julai 2004 hingga Mac 2005 yang kurang memuaskan. Kemajuan kerja pembinaan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 110
KEMAJUAN KERJA PEMBINAAN

TARIKH	TEMPOH DARI SERAH TAPAK	NILAI KERJA TELAH DILAKSANA (RM)	KEMAJUAN SEBENAR (%)	CATATAN
01.04.2004	-	-	-	Serah Tapak
16.05.2004	1 bulan 15 hari	162,979	24.7	Penyata Bayaran Kemajuan Pertama
22.07.2004	3 bulan 21 hari	297,105	45.1	Penyata Bayaran Kemajuan Kedua
12.03.2005	11 bulan 8 hari	487,306	74	Penyata Bayaran Kemajuan Ketiga
10.04.2005	1 tahun 9 hari	640,124	97.2	Penyata Bayaran Kemajuan Keempat

iii. Penyiapan Kerja

Mengikut klausa 39 kepada syarat kontrak, Pegawai Penguasa akan mengeluarkan Sijil Perakuan Siap Kerja apabila semua kerja telah disiapkan dengan memuaskan. Bagaimanapun, sehingga bulan September 2005 Sijil Perakuan Siap Kerja masih belum dikeluarkan walaupun penanaman padi telah dimulakan pada bulan April 2005.

Pada pandangan Audit, pihak KADA telah melaksanakan peringkat awal pembangunan ladang melalui kerja ukur, proses dan penilaian tender serta pelantikan kontraktor dengan memuaskan. Bagaimanapun, proses berikutnya yang meliputi keperluan insurans dan pemantauan projek hendaklah dipertingkatkan. KADA hendaklah memastikan keperluan insurans meliputi tempoh kontrak bagi melindungi kepentingan pihak terlibat. Selain itu, pemantauan berkala terhadap kerja pembinaan pada masa hadapan perlu diambil perhatian dan minit mesyuarat tapak hendaklah diselenggarakan.

13.4.2.3 Penyelenggaraan Rekod Penilaian Ladang

Pengurusan ladang bertanggungjawab untuk merekod, menilai dan menentukan faktor kritikal yang menyumbang kepada kejayaan atau kegagalan sesebuah ladang. Selaras dengan carta aliran kerja yang disediakan oleh Bahagian Ladang Merdeka, pengurus ladang mengumpul maklumat dan rekod pengurusan ladang. Pihak Audit mendapati tiada sebarang maklumat, rekod dan prestasi mengenai penanaman padi bagi 4 ladang yang dipilih. Bagaimanapun, rekod buku stok penggunaan baja dan racun ada diselenggarakan. Selain itu, Bahagian Ladang Merdeka juga tidak menyelenggarakan rekod mengenai punca berlakunya kenaikan dan penurunan hasil padi pada musim tertentu seperti kejadian banjir, serangan musuh atau penyakit dan masalah kekurangan jentera ladang.

Pada pandangan Audit, Bahagian Ladang Merdeka hendaklah menyelenggara rekod penilaian ladang dengan teratur, lengkap dan kemas kini. Antara rekod yang perlu diselenggarakan ialah rekod mengenai pengurusan air; rekod pertumbuhan padi; rekod penggunaan baja meliputi jenis, kuantiti serta jadual pembajaan, rekod penggunaan kawalan musuh atau penyakit dan jenis racun yang digunakan.

13.4.2.4 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Kedudukan perjawatan Bahagian Ladang Merdeka secara pentadbiran terdiri daripada 47 orang pegawai. Bahagian ini diketuai oleh Pengarah Gred G44 dibantu oleh Timbalan Pengarah Gred J41 yang mengetuai

Cawangan Pengurusan Ladang dan seorang Jurutera Gred J41 yang mengetuai Cawangan Pembangunan Ladang. Seramai 2 orang Penolong Pegawai Pertanian Gred G27 dan 14 orang Pengurus Ladang dari Gred G22, G17 dan J17 menyelia 17 buah ladang. Unit Akaun dan Pentadbiran Am pula mempunyai seramai 10 orang pegawai dari Gred W17, N22, N17, N11, R01, R03 dan K2. Manakala seramai 18 orang adalah terdiri daripada pegawai Kumpulan Sokongan II di Cawangan Pembangunan Ladang, Penyelenggaraan dan Mekanisasi Ladang. Semakan Audit mendapati penempatan pegawai Bahagian Ladang Merdeka diperolehi dari Bahagian lain. Bagaimanapun, di bawah penstrukturan semula, KADA memohon 66 perjawatan untuk Bahagian Ladang Merdeka dan cadangan tersebut masih belum diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Kedudukan perjawatan sedia ada dan yang dipohon adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 111
PERJAWATAN BAHAGIAN LADANG MERDEKA

JAWATAN	GRED	PERJAWATAN		
		DILULUSKAN	SEDIA ADA	DIPOHON
Pengurusan dan Profesional	G 54/52/48, G/J 44, G/J/E 41	-	3	11
Sokongan I	G/J 36, G 32, J 29, G/J/E/W 27	-	3	11
Sokongan II	G/J 26, G/J/W/N 22, G/J/N/W 17, N 11, R 6, R 3, N/R 1	-	41	44
JUMLAH		-	47	66

Bagi pengurusan 16 buah ladang, Bahagian Ladang Merdeka telah meletakkan seramai 14 orang pegawai yang terdiri dari Gred G22, G17 dan J17. Manakala hanya seorang pegawai Gred W17 ditugaskan di Unit Akaun Ladang. **Bahagian Ladang Merdeka perlu menambah bilangan pegawai di Unit Akaun Ladang bagi menangani beban tugas menyediakan penyata laporan bagi setiap ladang.**

b. Latihan

Pada tahun 2003 hingga 2005, Unit Latihan telah melaksanakan 7 latihan kepada pegawai dan pekerja ladang yang berkaitan dengan aspek pengurusan tanaman padi seperti di jadual berikut:

JADUAL 112
LATIHAN YANG DIKENDALIKAN KEPADA PEGAWAI DAN PEKERJA LADANG MERDEKA DARI TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	TAJUK LATIHAN
2003	Kursus Peningkatan Hasil Padi Kerjasama Syarikat MT Marketing Sdn. Berhad
2004	Kursus Teknologi Meningkatkan Hasil Padi
	Kursus Pengurusan Ladang Merdeka
	Kursus Singkat Teknologi Tanaman Padi
	Kursus Pengenalan Dan Bancian Industri Infestasi Padi Angin
2005	Kursus Modul Pengurusan Ladang Merdeka
	Kursus Teknikal Tanaman Padi Kepada Pengurus Dan Pekerja Ladang Merdeka

Pada pandangan Audit, permohonan perjawatan telah mengambil kira keperluan guna tenaga di Bahagian Ladang Merdeka dan KADA hendaklah mengambil tindakan susulan terhadap permohonan tersebut kepada Jabatan Perkhidmatan Awam. Di samping itu, latihan dan kemahiran berkaitan pengurusan tanaman padi kepada Pegawai KADA dan pekerja ladang hendaklah dilaksanakan secara berterusan.

13.4.2.5 Keperluan Kewangan

Sumber kewangan bagi menjalankan aktiviti Bahagian Ladang Merdeka diperolehi daripada peruntukan pembangunan dan Akaun Amanah Ladang Merdeka. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

a. Peruntukan Dan Perbelanjaan Pembangunan

Peruntukan pembangunan bagi Ladang Merdeka adalah bagi perbelanjaan pembukaan ladang baru. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2003 hanya sejumlah RM1.27 juta telah dibelanjakan daripada RM4 juta yang disediakan bagi pembukaan 3 buah ladang baru. Manakala tahun 2004 pula, daripada peruntukan berjumlah RM0.65 juta hanya RM1.36 juta telah dibelanjakan yang melibatkan perbelanjaan sambungan bagi tahun 2003. Kedudukan peruntukan dan perbelanjaan pembangunan dari tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 113
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN PEMBANGUNAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2005

TAHUN	PEMBANGUNAN LADANG MERDEKA		
	PERUNTUKAN (RM JUTA)	SEBENAR (RM JUTA)	BAKI (RM JUTA)
2002	1.80	1.49	0.31
2003	4.00	1.27	2.73
2004	0.65	1.36	(0.71)
2005	1.75	1.41	0.34

b. Pengurusan Akaun Amanah

Hasil dan perbelanjaan bagi 16 buah Ladang Merdeka menunjukkan trend peningkatan daripada sejumlah RM1.66 juta pada tahun 2002 menjadi RM3.91 juta pada tahun 2004. Manakala perbelanjaan juga meningkat bagi tempoh yang sama iaitu daripada RM1.43 juta menjadi RM3.50 juta. Semakan Audit menunjukkan pengurusan Akaun Amanah ini dikendalikan mengikut arahan yang ditetapkan kecuali penyata kewangan tidak disediakan pada setiap tahun untuk tujuan pengauditan. Akaun Amanah ini dikendalikan oleh pegawai bertanggungjawab dan diberi kuasa sewajarnya. Tanpa penyediaan Akaun Amanah yang lengkap dan kemas kini, pihak Audit tidak dapat mengesahkan sama ada jumlah penerimaan dan perbelanjaan, butiran hutang dan pendahuluan adalah benar dan

tepat. Kedudukan Akaun Amanah dari tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 114
KEDUDUKAN AKAUN AMANAH DARI TAHUN 2002 HINGGA 2004

TAHUN	BAKI AWAL (RM JUTA)	HASIL (RM JUTA)	BELANJA (RM JUTA)	BAKI (RM JUTA)
2002	0.39	1.66	1.43	0.62
2003	0.62	2.30	2.43	0.49
2004	0.49	3.91	3.50	0.90

Analisis selanjutnya terhadap Akaun Amanah mendapati perkara berikut:

i. Laporan Pendapatan Dan Perbelanjaan

Laporan pendapatan dan perbelanjaan setiap ladang disediakan bagi setiap musim sebelum Penyata Pengagihan Hasil disediakan. Semakan Audit terhadap laporan dan penyata mendapati perkara berikut:

- **Pendapatan Subsidi Harga Padi**

Subsidi harga padi akan dibayar oleh Beras Nasional Berhad pada kadar RM0.25 sekilo dan diakaunkan ke dalam Akaun Patriot. Semakan Audit mendapati aspek kawal selia terhadap penerimaan subsidi adalah kurang memuaskan. Tiada semakan dibuat bagi mengesahkan ketepatan jumlah subsidi yang diterima. **Pada pendapat Audit, Bahagian Ladang Merdeka hendaklah mengesahkan ketepatan bayaran subsidi yang diterima dengan jumlah penjualan padi sebenar berdasarkan penyata sebenar jualan padi.**

- **Pengagihan Hasil Padi**

Bahagian Ladang Merdeka menyediakan Penyata Pengagihan Hasil bagi setiap ladang selepas mengambil kira kos perbelanjaan dan potongan yang ditetapkan untuk dibayar kepada peserta pada akhir setiap musim. Unit Akaun Ladang bertanggungjawab untuk menyediakan penyata bagi semua ladang. Pada 19 Oktober 2005, lawatan Audit dibuat semasa proses pengagihan hasil padi berjumlah RM36,195 kepada 423 peserta di Ladang Ana 1 bagi Musim 1/2005 mendapati:

- Bayaran yang dibuat adalah secara tunai di ladang berkenaan. Amalan ini mempunyai risiko yang tinggi dari segi kehilangan wang tunai akibat tersalah kira dan juga aspek keselamatan;
- Pembayaran dibuat kepada wakil peserta yang tidak dapat hadir;
- Pengagihan wang zakat diserahkan kepada wakil;

- Pembayaran lewat dibuat selama 4 bulan dari tarikh penuaian pada bulan Jun 2005; dan
- Potongan RM15 setiap ekar dikenakan bagi ladang yang memperolehi keuntungan tetapi tidak dinyatakan dalam perjanjian.

Pada pandangan Audit, Bahagian Ladang Merdeka perlu mengkaji semula kaedah pengagihan hasil dengan mengakaunkannya ke akaun bank peserta. Bahagian Ladang Merdeka juga perlu memastikan pengagihan hasil dibayar dengan segera pada akhir setiap musim mengikut amalan terbaik. Sekiranya amalan bayaran tunai diteruskan, wakil peserta hendaklah diberi kebenaran bertulis oleh peserta. Selain itu, Bahagian Ladang Merdeka hendaklah menentukan wakil yang dilantik bagi mengutip wang zakat mengesahkan wang tersebut telah diserahkan kepada mereka yang berhak.

- **Hutang Dengan Pertubuhan Peladang Kawasan**

Bahagian Ladang Merdeka melantik 13 Pertubuhan Peladang Kawasan bagi membekal baja dan racun. Pertubuhan Peladang Kawasan akan mengemukakan bil tuntutan kepada Bahagian Ladang Merdeka berdasarkan bekalan yang dipesan. **Pihak Audit mendapati Bahagian Ladang Merdeka masih berhutang sejumlah RM350,018 dengan Pertubuhan Peladang Kawasan. Jumlah berkenaan tidak diambil kira dalam Akaun Amanah. Kedudukan hutang dengan Pertubuhan Peladang Kawasan adalah seperti di jadual berikut:**

JADUAL 115
KEDUDUKAN HUTANG DENGAN PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN
SEHINGGA 6 DISEMBER 2004

PERTUBUHAN PELADANG KAWASAN	JUMLAH TANGGUNGAN (RM)	BAYAR (RM)	BAKI (RM)
PPK Bukit Jawa	36,486	16,685	19,801
PPK Sungai Ketereh	49,505	24,386	25,119
PPK Jaya Keringat	43,042	10,504	32,538
PPK Kubang Bunut	82,584	24,932	57,652
PPK Bakat Baru	67,840	11,840	56,000
PPK Kubang Sepat	39,617	12,327	27,290
PPK Alor Mas	41,880	11,425	30,455
PPK Tanjung Puri	119,143	17,980	101,163
PPK Nilam Puri	11,134	11,134	0
JUMLAH	491,231	141,213	350,018

Pada pandangan Audit, Bahagian Ladang Merdeka hendaklah mengemas kini rekod berkaitan. Selain itu, penyata ladang hendaklah mengambil kira jumlah yang terhutang dengan pihak Pertubuhan Peladang Kawasan bagi memastikan Laporan Pendapatan dan Perbelanjaan Ladang yang disediakan adalah tepat.

Pada keseluruhannya, pelaksanaan Projek Ladang Merdeka adalah memuaskan. Bagaimanapun, KADA hendaklah mengambil tindakan penambahbaikan yang sewajarnya terhadap kelemahan yang dibangkitkan bagi mencapai sasaran pengeluaran padi oleh Ladang Merdeka.

13.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan bagi projek Ladang Merdeka dilaksanakan di peringkat Ibu Pejabat dan Bahagian Ladang Merdeka. Di Ibu Pejabat, pemantauan dijalankan menerusi Mesyuarat Pengurusan yang dihadiri oleh Ketua Bahagian dan diadakan pada setiap bulan. Manakala di Bahagian Ladang Merdeka, pemantauan dibuat melalui mesyuarat Pengurus Ladang yang diadakan pada setiap minggu bagi melaporkan kedudukan kemajuan kerja bagi setiap ladang.

Pada tahun 2004, sebanyak 37 mesyuarat telah diadakan di Bahagian Ladang Merdeka dan 2 mesyuarat diadakan pada tahun 2005. Semakan Audit mendapati penyediaan minit mesyuarat tahun 2004 adalah terlalu ringkas. Minit mesyuarat yang disediakan sepatutnya mengandungi perkara berkaitan aspek pemantauan seperti laporan kemajuan kerja setiap ladang, penyelenggaraan rekod berkaitan ladang dan laporan lawatan ladang oleh Bahagian Ladang Merdeka. Manakala minit mesyuarat pada tahun 2005 pula tidak disediakan. Selain itu, pemantauan menerusi lawatan ladang serta rekod yang berkaitan tidak dinyatakan dengan jelas.

Pada pandangan Audit, pemantauan yang dilaksanakan adalah kurang memuaskan. Bahagian Ladang Merdeka hendaklah mengenal pasti aspek yang perlu dipantau oleh Pengurus Ladang antaranya jadual tanaman padi, kawalan air, jadual baja dan racun mengikut jadual yang ditetapkan. Selain itu, Bahagian Ladang Merdeka perlu memantau pengurusan ladang menerusi mesyuarat dan laporan kemajuan setiap ladang. Minit mesyuarat yang lengkap dan kemas kini hendaklah disediakan bagi membolehkan pihak pengurusan mengambil tindakan terhadap perkara berbangkit.

13.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, KADA telah merancang dan melaksanakan pengurusan Ladang Merdeka dengan memuaskan. Menerusi pengenalan konsep Ladang Merdeka ini, KADA telah berjaya membuka 11 buah ladang baru daripada 5 buah projek perintis yang dibuka pada tahun 1991 menjadikan jumlah keseluruhan sebanyak 16 buah ladang pada tahun 2005. Keluasan Ladang Merdeka telah

bertambah daripada 211.78 hektar pada tahun 1991 menjadi 732.53 hektar pada tahun 2005. Dengan pencapaian ini, KADA berjaya menukarkan status tanah sawah yang terbiar, bermutu rendah dan bersaiz kecil menjadi tanah sawah yang lebih tersusun dan terurus dengan baik. Bilangan peserta Ladang Merdeka juga bertambah menjadi seramai 2,519 peserta yang melibatkan seramai 103 orang peserta bekerja sepenuh masa. KADA juga berjaya meningkatkan pengeluaran padi daripada 2.15 tan sehektar pada tahun 2002 menjadi 4.21 tan sehektar pada tahun 2005. Bagaimanapun, purata hasil padi yang dicapai iaitu 4.21 tan sehektar masih jauh dari sasaran 8.18 tan sehektar yang ditetapkan oleh KADA. Bagi meningkatkan pengurusan Projek Ladang Merdeka, pihak Audit mengesyorkan perkara berikut:

- a. Menambah peruntukan kewangan bagi menangani peningkatan kos perbelanjaan operasi ladang sedia ada seperti pembelian baja dan racun yang bermutu tinggi.
- b. Rekod pengurusan ladang perlu diselenggara dengan teratur, lengkap dan kemas kini.
- c. Kajian kemungkinan hendaklah dilaksanakan terlebih dahulu bagi cadangan pembukaan ladang baru.
- d. KADA perlu menambah dan meningkatkan keperluan mekanisasi ladang terutama penggunaan jentera pertanian yang moden bagi meningkatkan pengeluaran hasil padi.
- e. Merancang dan menyediakan siri latihan menerusi seminar, kursus serta lawatan sambil belajar ke Pusat Pengeluaran Benih Padi di Sungai Burung serta kawasan padi di Sekinchan, Selangor bagi mempelajari kaedah serta amalan terbaik yang dilaksanakan.
- f. Menyerahkan pengurusan ladang kepada Pertubuhan Peladang Kawasan yang sudah mampu atau berkeupayaan untuk diurus sendiri oleh peserta sebagaimana yang dilaksanakan oleh peserta di Sungai Burung, Selangor.
- g. KADA hendaklah menetapkan sasaran yang realistik dan boleh dicapai serta menanda aras penanaman padi mengikut amalan terbaik.

14. PEROLEHAN DAN PENGURUSAN BANGUNAN

14.1 LATAR BELAKANG

14.1.1 Universiti Malaysia Sabah (UMS) merupakan universiti awam yang kesembilan di Malaysia ditubuhkan pada tahun 1994 dan terletak di kawasan seluas 999 ekar di Teluk Sepangar Kota Kinabalu, Sabah. Pejabat pengurusan pertama UMS adalah di Kementerian Pendidikan Malaysia bermula pada bulan September 1994. Pengajian akademik bermula di kampus sementara di Kolej Komuniti Yayasan Sabah di Likas pada tahun 1995 dan di Kolej Latihan Telekom, Menggatal pada tahun 1996. Pada bulan Mei 2000, UMS telah beroperasi sepenuhnya di Kampus Tetap Teluk Sepangar dan kini mempunyai sebuah cawangan di Kampus Antarabangsa Labuan di Wilayah Persekutuan Labuan yang ditubuhkan pada tahun 1999.

14.1.2 Pemilihan lokasi kampus yang bersesuaian amat penting bagi memastikan pembangunan berjalan dengan lancar. Lokasi serta tapak kampus UMS ditetapkan oleh Kerajaan Negeri Sabah dan Perintah Kampus UMS 1994. UMS terletak 6.5 kilometer ke arah utara Kota Kinabalu, Sabah. Ia merupakan sebuah tanjung yang dikelilingi oleh Pulau Gaya, Sungai Inanam dan Sungai Menggatal. Sebahagian dari tapaknya menghadap ke arah Telok Gaya yang terletak di Laut China Selatan. Kedudukan tapak yang strategik dan berdekatan dengan pembangunan sekitar Kota Kinabalu menjadikan UMS sebagai pemangkin pembangunan yang terpenting kepada Kerajaan Negeri Sabah. Misi UMS adalah untuk menubuhkan 11 sekolah, 6 pusat dan Institut serta 3 pusat sokongan akademik untuk menampung enrolmen pelajar dan jangkaan bilangan program pembelajaran yang ditawarkan.

14.1.3 Perancangan pembangunan kampus UMS terdiri daripada bangunan pentadbiran, sekolah, asrama, dewan kuliah, perpustakaan, kompleks sukan, pusat kesihatan dan institut penyelidikan yang dilaksanakan secara berperingkat. Ia meliputi kerja infrastruktur, Fasa 1 dan 2, projek Khas serta projek Rancangan Malaysia Kesembilan. Kerja infrastruktur dan Fasa 1 melibatkan peruntukan bagi Rancangan Malaysia Ketujuh manakala Fasa 2 dan projek Khas melibatkan peruntukan Rancangan Malaysia Kelapan. Projek pembangunan termasuk kerja infrastruktur bagi Fasa 1A dan 1B yang melibatkan perbelanjaan berjumlah RM1.40 bilion bermula pada tahun 1997 dan disiapkan sepenuhnya pada tahun 2004. Pembangunan Fasa 1 melibatkan 17 bangunan dengan keluasan lantai 292,388 meter persegi. Manakala pembangunan Fasa 2A melibatkan 7 buah bangunan telah

bermula pada bulan Mei 2002 dan disiapkan pada bulan Jun 2006. Peruntukan bagi fasa ini berjumlah RM421 juta. Pembangunan bagi Fasa 2B belum dimulakan lagi. Projek pembangunan serta kos yang terlibat adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 116
PROJEK DAN KOS BANGUNAN UMS

PROJEK	KOS (RM JUTA)
Pakej Infrastruktur	386.94
Pakej Fasa 1A - Sekolah Sains dan Teknologi - Sekolah Kejuruteraan dan Teknologi Maklumat - Sekolah Perniagaan dan Ekonomi - Sekolah Sains Sosial - Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa - Dewan Kuliah Pusat - Asrama - Bangunan Pentadbiran - Kompleks Sukan - Kompleks Palapes	701.13
Pakej Fasa 1B - Masjid dan Pusat Islam - Perpustakaan - Pusat Kesihatan - Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial - Institut Penyelidikan Marin Borneo - Institut Biologi Tropika dan Pemuliharaan - Pusat Perkhidmatan Pelajar	301.47
Pakej Fasa 2A - Dewan Besar - Sekolah Sains Makanan dan Pemakanan - Sekolah Perhutanan Tropika dan Antarabangsa - Sekolah Psikologi dan Kerja Sosial - Sekolah Pengajian Seni (Pusat Perkhidmatan Pelajar dan <i>Recital Hall</i>) - Stor Pusat	420.96
Projek Build, Operate And Transfer (BOT) - Asrama (Fasa 1)	51.10

14.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan yang dijalankan adalah untuk menentukan sama ada perolehan dan pengurusan bangunan UMS dirancang dan dilaksanakan dengan cekap dan berhemat.

14.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan terhadap pembinaan dan pengurusan bangunan. Pemeriksaan telah dibuat terhadap rekod dan dokumen berkaitan di Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan (JPP) bagi bangunan di Kampus Induk. Di samping itu, lawatan fizikal ke tapak dijalankan dan temu bual dengan pegawai yang bertanggungjawab diadakan. Bangunan yang dilawati terdiri daripada 7 bangunan siap dan 6 bangunan dalam pembinaan.

14.4 PENEMUAN AUDIT

14.4.1 PERANCANGAN

Bagi menentukan pembinaan dan pengurusan bangunan UMS dilaksanakan dengan cekap dan teratur, perancangan yang baik perlu disediakan. Semakan terhadap perancangan pembinaan dan pengurusan bangunan mendapati perkara berikut:

14.4.1.1 Struktur Organisasi

Urusan pembangunan dan penyenggaraan UMS melibatkan 2 Jabatan iaitu:

a. Jabatan Pembangunan Dan Penyelenggaraan

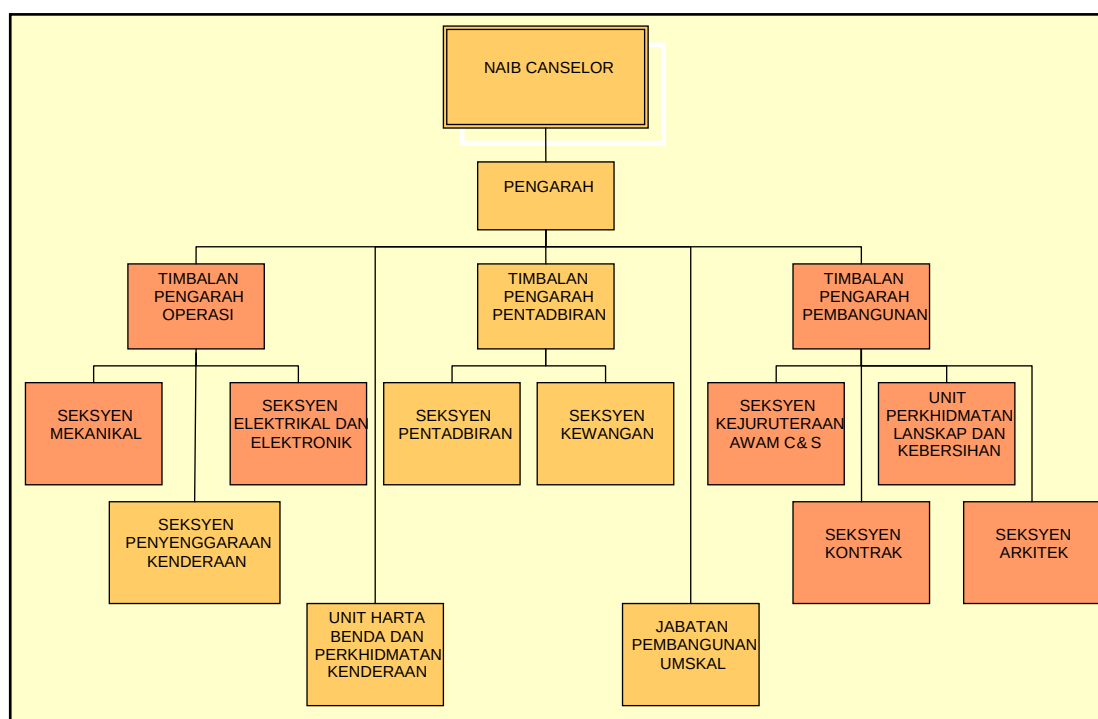
Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan (JPP) bertanggungjawab terhadap keseluruhan pembangunan UMS. Jabatan ini terletak di bawah tanggungjawab Timbalan Naib Canselor Pembangunan dan Penyelidikan. Setelah penstrukturan semula pada bulan Jun 2005, JPP diletakkan terus di bawah Naib Canselor dan diketuai oleh seorang Pengarah Gred J54 dibantu oleh 3 orang Timbalan Pengarah Gred J48. Jabatan ini mempunyai 7 fungsi utama iaitu:

- i. Melaksanakan tugas pentadbiran, penyeliaan, pemprosesan, pemantauan dan penyimpanan rekod pegawai serta aktiviti Jabatan.
- ii. Memantau semua kontrak kerja dengan panel kontraktor yang dilantik supaya pelaksanaannya mematuhi kontrak perjanjian dan pembayaran hanya dibuat terhadap kerja yang dilaksanakan. Ia turut memberi khidmat berkenaan penyediaan dokumen sebut harga dan tender, lukisan pelan bangunan serta pelan ubah suai.
- iii. Menyedia dan memproses kelulusan seperti mendapatkan laporan penilaian teknikal serta waran kelulusan, mengeluarkan sebut harga di bawah RM50,000 di peringkat Jabatan. Ia juga berfungsi untuk menerima, menyemak dan mengemukakan sebut harga serta tender kepada Jabatan Bendahari di samping menyelaras peruntukan mengurus Jabatan.
- iv. Menyediakan Anggaran Belanjawan Jabatan dan Pusat, laporan pencapaian spesifikasi *output* serta mengemas kini buku vot. Ia turut menyediakan laporan perbelanjaan penyenggaraan dan pembangunan serta laporan kewangan.
- v. Memberi perkhidmatan berkaitan pengurusan majlis, harta, kenderaan, pembersihan dan kawalan serangga perosak.
- vi. Bertanggungjawab terhadap penyenggaraan harta, infrastruktur dan aduan pelanggan bagi memastikan keadaan kampus sentiasa terpelihara, indah serta selamat.

- vii. Bertanggungjawab mengurus, menyelia dan memantau projek pembangunan serta menyelaraskan pembangunan dengan pihak Kementerian, Jabatan Kerja Raya (JKR) dan kontraktor untuk memastikan projek dilaksanakan dengan sempurna, selamat serta siap mengikut tempoh yang ditetapkan. Ia turut menyediakan belanjawan tahunan dan merancang pembangunan seperti keperluan bangunan luar kampus, keperluan tanah serta fizikal.

Jabatan ini dibahagi kepada 8 Seksyen dan 2 Unit serta turut terlibat menguruskan pembangunan Universiti Malaysia Sabah Kampus Antarabangsa Labuan (UMSKAL). Kedudukan struktur organisasi Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 42
STRUKTUR ORGANISASI JABATAN PEMBANGUNAN DAN PENYELENGGARAAN



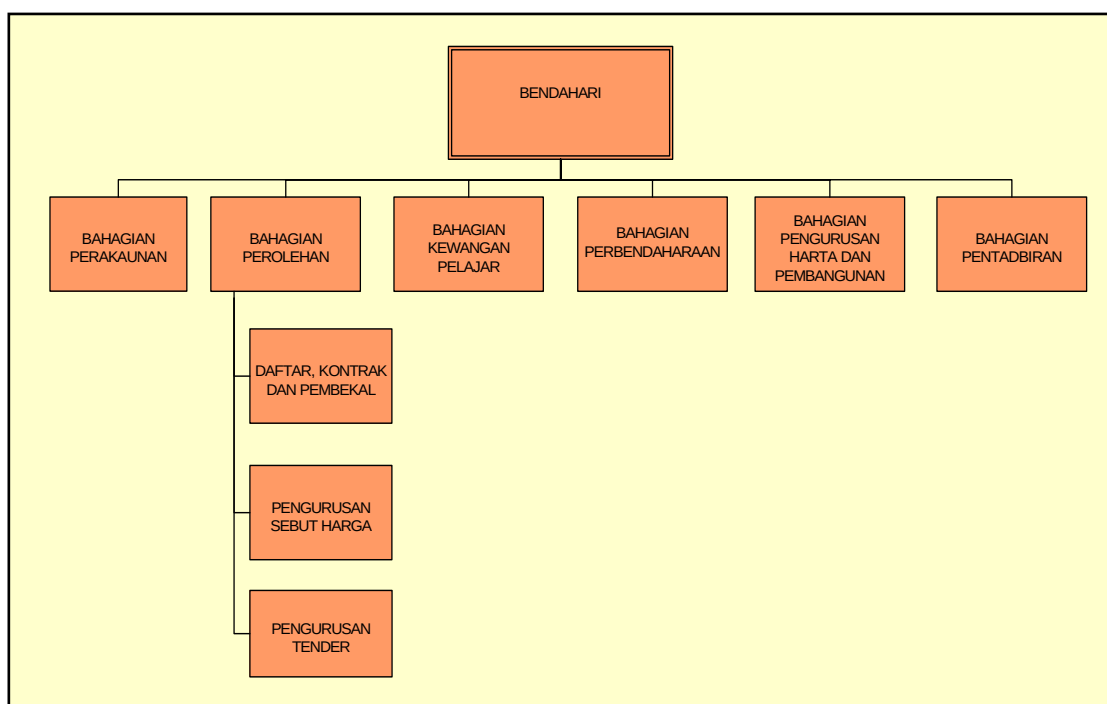
Bagi memantapkan pengurusan, struktur ini telahpun dilaksanakan setelah mendapat kelulusan di peringkat UMS. Bagaimanapun, struktur organisasi ini masih di peringkat penyemakan sebelum dikemukakan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) untuk kelulusan. Selain itu, jawatan tetap Pengarah Gred J54 diwujudkan tanpa mendapat kelulusan daripada JPA.

b. Jabatan Bendahari

Bahagian Perolehan di Jabatan Bendahari bertanggungjawab mengendalikan proses perolehan bekalan dan perkhidmatan yang diketuai oleh seorang Penolong Bendahari Gred W41. Fungsi bahagian ini adalah mengurus perolehan secara tender dan sebut harga seperti pelawaan

tender, menyediakan dokumen kontrak, menyelaraskan Mesyuarat Jawatankuasa Teknikal dan Mesyuarat Jawatankuasa Lembaga Perolehan serta menyediakan surat tawaran. Kedudukan struktur organisasi Jabatan Bendahari yang menunjukkan kedudukan Bahagian Perolehan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 43
STRUKTUR ORGANISASI JABATAN BENDAHARI



14.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan Pelan Induk Kampus UMS telah disediakan oleh Jabatan Kerja Raya selaku Pengurus Projek yang dilantik oleh Kementerian Kewangan. Pelan ini memberi maklumat terperinci mengenai rancangan pengajian, ruang pembangunan, tapak projek, kos dan perancangan bangunan bagi setiap fasa termasuk perancangan infrastruktur, perkhidmatan mekanikal serta pengurusan penyenggaraan. UMS juga menyediakan perancangan strategik jangka panjang bagi tempoh 5 tahun dan perancangan jangka pendek bagi tempoh kurang 5 tahun. Perancangan strategik jangka panjang adalah untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan jabatan melalui pensijilan MS ISO dan memastikan perkhidmatan, penyenggaraan serta pembangunan dapat dijalankan dengan sistematik mengikut keutamaan. Manakala perancangan strategik jangka pendek pula adalah untuk menjadikan UMS sebagai model yang mempunyai persekitaran kampus yang menarik, selamat dan sistem perkhidmatan yang cekap serta berkualiti.

14.4.1.3 Kaedah Perolehan Bangunan

Bagi memastikan projek pembangunan dapat dilaksanakan sejajar dengan misi dan perancangan strategik UMS, pembinaan bangunan dilaksanakan melalui 3 kaedah iaitu secara rundingan terus, tender terbuka dan *build, operate and transfer*.

a. Kaedah Rundingan Terus

UMS akan menyediakan ringkasan projek mengenai rancangan pembinaan yang merangkumi tujuan, skop dan kos yang dianggarkan. Ringkasan projek tersebut akan dikemukakan kepada Kementerian Pengajian Tinggi untuk kelulusan. Kertas kerja konsep reka bentuk awalan, cadangan skop dan kos pembangunan yang disediakan oleh kontraktor perlu diperakui oleh JKR selaku Pengurus Projek dan pihak UMS. Cadangan tersebut akan dikemukakan kepada Unit Perancang Ekonomi untuk kelulusan kos siling. Surat niat akan dikeluarkan kepada kontraktor terbabit oleh pihak JKR. Mesyuarat rundingan harga akan diadakan antara kontraktor dan pihak JKR bagi menetapkan harga muktamad. Harga kontrak yang muktamad akan dikemukakan kepada Kementerian Kewangan untuk kelulusan. Seterusnya Surat Setuju Terima akan dikeluarkan oleh JKR kepada kontraktor. Kontrak perjanjian akan ditandatangani dan projek pembinaan dimulakan. Pemantauan terhadap kerja pembinaan dijalankan oleh pihak JKR dan UMS. Setelah bangunan siap dibina, Sijil Siap Kerja akan dikeluarkan dan Sijil Layak Menduduki akan dipohon daripada Pihak Berkuasa Tempatan.

b. Kaedah Tender Terbuka

Proses kerja pembinaan dimulakan dengan permohonan diterima daripada sekolah, pusat atau institut dan akan dibentangkan di Mesyuarat Pembangunan Tertinggi bagi mendapatkan kelulusan. Seterusnya perunding akan dilantik bagi menyediakan spesifikasi teknikal atau harga. Bagi projek yang tidak menggunakan khidmat perunding, spesifikasi teknikal atau harga akan disediakan oleh Unit Kontrak, Jabatan Bendahari. Unit kontrak akan menyediakan dokumen tender dan diiklankan kepada umum. Jawatankuasa Pembuka Tender akan membuka tender yang diterima, menyediakan ringkasan petender dan mengemukakan kepada Jawatankuasa Teknikal untuk penilaian. Pemilihan kontraktor akan dilakukan oleh Lembaga Tender. Surat niat dan surat lantikan akan dikeluarkan kepada kontraktor yang berjaya.

c. Kaedah *Build, Operate And Transfer*

Melalui kaedah ini kertas kerja disediakan oleh Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan. Berpandukan kertas kerja tersebut, kontraktor akan dijemput untuk mengemukakan cadangan pembangunan berkonsepkan

penswastaan. UMS akan mengemukakan cadangan tersebut kepada Kementerian Pengajian Tinggi dan Unit Perancang Ekonomi untuk kelulusan dan persetujuan daripada Jemaah Menteri. Setelah diluluskan, perjanjian penswastaan akan ditandatangani antara Naib Canselor UMS dengan syarikat yang dipilih dan proses pembinaan akan dimulakan. Pemeriksaan dilakukan bagi memastikan projek siap mengikut spesifikasi, peralatan dipasang dengan sempurna dan berfungsi. Sijil Siap Kerja akan dikeluarkan oleh perunding dan disahkan oleh UMS.

14.4.1.4 Pengurusan Bangunan

Pengurusan bangunan UMS merangkumi kerja penyenggaraan mekanikal dan elektrik, infrastruktur, pembersihan bagi memastikan keadaan kampus sentiasa terpelihara, indah, selamat dan kondusif untuk pembelajaran.

UMS melantik kontraktor menjalankan penyenggaraan pencegahan, kerosakan dan pembersihan bangunan secara berkala. Kerja penyenggaraan dibahagi kepada dua kaedah iaitu penyenggaraan standard dan komprehensif. Bagi dua kaedah ini, kontraktor dikehendaki menyediakan pekerja, peralatan dan bengkel. Kos pembaikan yang boleh dituntut bagi penyenggaraan standard adalah berdasarkan senarai alatan mengikut perjanjian kontrak. Penggantian alatan selain yang dinyatakan dalam perjanjian perlu mendapat kelulusan UMS. Untuk penyenggaraan komprehensif pula, tuntutan kos alatan dikemukakan bersama dengan tuntutan bulanan. Pengesahan kerja bagi 2 kaedah tersebut dibuat di peringkat Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan manakala pembayaran diluluskan oleh Jabatan Bendahari. Antara kerja penyenggaraan yang dijalankan adalah penyenggaraan lif, penyenggaraan sistem penghawa dingin, sistem pencegahan kebakaran, bekalan elektrik dan peralatan, pembersihan bangunan dan kerja lanskap.

14.4.1.5 Keperluan Kewangan

Peruntukan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan dengan teratur. Peruntukan pembangunan dan penyenggaraan bangunan UMS yang diterima daripada Kementerian Pengajian Tinggi adalah dikawal di peringkat Jabatan Bendahari bagi memastikan peruntukan tersebut dapat diurus dengan berkesan. UMS telah diluluskan peruntukan sejumlah RM1.96 bilion bagi projek pembangunan di bawah Rancangan Malaysia Ketujuh dan Kelapan. Manakala peruntukan bagi penyenggaraan dan pembaikan bangunan tahun 2003 hingga 2005 yang diluluskan adalah berjumlah RM164.60 juta.

14.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah penting bagi meningkatkan kemampuan Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan (JPP) melaksanakan projek berkaitan dengan perolehan dan pengurusan bangunan. UMS telah meluluskan 31 jawatan yang terdiri daripada Jurutera hingga peringkat Pembantu Am Rendah bagi Jabatan tersebut. Kedudukan perjawatan yang diluluskan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 117
SENARAI PERJAWATAN DILULUSKAN UNTUK
JABATAN PEMBANGUNAN DAN PENYELENGGARAAN

JAWATAN	GRED	PERJAWATAN DILULUSKAN
BAHAGIAN TEKNIKAL		
Jurutera Awam	J48	1
Jurutera Mekanikal	J48	1
Arkitek	J48	1
Jurutera Elektrik	J41	1
Pembantu Teknik	J36	1
Pembantu Teknik	J29	1
Juruteknik Elektrikal	J17	2
Pelukis Pelan	J17	1
Tukang K3	R9	4
UNIT PENTADBIRAN		
Penolong Pendaftar	N41	1
Pembantu Tadbir	N17	1
Pembantu Am Rendah	N1	1
UNIT PENGURUSAN HARTA/ KENDERAAN/ UPACARA		
Penolong Pendaftar	N41	1
Juruteknik Awam	J17	1
Pembantu Tadbir	N17	1
Pekerja Rendah Awam	R11	3
Pemandu	R3	9
JUMLAH		31

b. Latihan

Sebagai usaha berterusan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, UMS hendaklah memastikan pegawai diberi latihan yang mencukupi terutama yang berkaitan dengan tugas yang dijalankan. **Pihak Audit mendapati UMS tidak menyediakan perancangan latihan bagi pegawai di JPP. Selain itu, JPP juga tidak pernah memohon latihan untuk pegawainya daripada Bahagian Perjawatan dan Latihan.**

14.4.1.7 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting dan sekiranya dilaksanakan secara konsisten akan membantu pihak pengurusan menangani masalah di peringkat awal dan seterusnya mengambil tindakan segera untuk menyelesaikannya.

Kaedah pemantauan bagi projek pembangunan telah diwujudkan di peringkat Jabatan Kerja Raya, Universiti dan JPP melalui mesyuarat, laporan kemajuan kerja dan pemeriksaan fizikal. Bagi kerja penyenggaraan, kontraktor perlu mengemukakan laporan penyenggaraan bulanan, mengadakan mesyuarat Penilaian Tahap Kecekapan Perkhidmatan dan Pengesahan Tuntutan Pembayaran serta pemeriksaan fizikal. Manakala bagi kerja pembersihan pula, kontraktor perlu mengemukakan laporan harian dan bulanan kepada UMS. Mesyuarat bulanan akan diadakan bagi memantau kerja pembersihan setiap kontraktor.

Pada pandangan Audit, perancangan pembinaan dan pengurusan bangunan berkaitan dengan struktur organisasi, perancangan strategik, pengurusan bangunan, keperluan kewangan, keperluan guna tenaga serta mekanisme pemantauan telah dibuat dengan teratur. Bagaimanapun, bagi meningkatkan kecekapan dan produktiviti pegawai, perancangan latihan yang bersesuaian perlu disediakan.

14.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang baik dari segi struktur organisasi, kaedah pembinaan dan pengurusan bangunan, guna tenaga dan latihan serta keperluan kewangan dapat membantu UMS melaksanakan pembinaan dan pengurusan bangunan dengan cekap dan teratur. Pemeriksaan Audit mendapati perkara berikut:

14.4.2.1 Pembinaan Bangunan

Sebanyak 22 bangunan telah dibina melalui kaedah rundingan terus dan satu projek melalui kaedah *build, operate and transfer*. Bagi pembinaan projek naik taraf, ubah suai dan pembinaan kecil bangunan dilakukan melalui kaedah tender terbuka.

a. Kaedah Rundingan Terus

Pembinaan kampus tetap di Teluk Likas yang bermula pada tahun 1997 dilaksanakan melalui kaedah *turnkey design and build* secara berperingkat. Projek Fasa 1 ditawarkan secara terus kepada kontraktor Syabas Hakikat Sdn. Berhad dan Fasa 2 dikendalikan oleh kontraktor Chase Perdana Development Berhad dengan pengawasan Jabatan Kerja Raya. Pemeriksaan Audit telah dibuat terhadap pembinaan Fasa 2. Unit Perancang Ekonomi telah meluluskan projek ini pada tahun 2001 dengan kos siling berjumlah RM220 juta dan ditingkatkan menjadi RM641.55 juta pada tahun 2002 bagi menampung keperluan sebenar.

Projek dilaksanakan mengikut 2 peringkat iaitu fasa 2A dan 2B yang mana kos projek bagi fasa 2A berjumlah RM347 juta. Projek ini melibatkan

pembinaan bangunan Sekolah Psikologi dan Kerja Sosial, Sekolah Perhutanan Tropika dan Antarabangsa, Sekolah Sains Makanan dan Pemakanan, Sekolah Pengajian Seni (Pusat Perkhidmatan Pelajar dan *Recital Hall*), Dewan Besar serta Stor Pusat. Mesyuarat Rundingan Harga pada bulan Mac 2002 telah menawarkan harga tender pada tahap maksimum berjumlah RM410 juta dan diluluskan oleh Kementerian Kewangan. Bagaimanapun, sehingga tarikh pengauditan terdapat perubahan harga berjumlah RM10.96 juta menjadikan harga keseluruhan berjumlah RM420.96 juta. Sehingga bulan September 2005, sejumlah RM321.65 juta atau 76.4% telah dibayar kepada kontraktor berkenaan.

Projek fasa 2A telah bermula pada bulan Mei 2002 dan dijangka siap pada bulan Mei 2004. Bagaimanapun, projek ini tidak dapat disiapkan mengikut tempoh yang ditetapkan kecuali projek pembinaan Dewan Besar yang disiapkan pada bulan Julai 2003. Manakala Pusat Perkhidmatan Pelajar pula telah disiapkan pada bulan September 2005. Dua pelanjutan tempoh telah diberi dan tempoh terbaru projek Fasa 2A disiapkan pada bulan Jun 2006. Status pembinaan bangunan Fasa 2A setakat bulan September 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 118
STATUS PEMBINAAN BANGUNAN FASA 2A

NAMA PROJEK	STATUS (%)
Sekolah Psikologi dan Kerja Sosial	74.9
Sekolah Perhutanan Tropika dan Antarabangsa	67.8
Sekolah Pengajian Seni - <i>Recital Hall</i>	69.0
Sekolah Sains Makanan dan Pemakanan	67.8
Stor Pusat	77.7
Dewan Besar	100.0
Pusat Perkhidmatan Pelajar	100.0

Bangunan yang sedang dibina adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 21



*Sekolah Perhutanan Tropika
Dan Antarabangsa*

GAMBAR 22



*Sekolah Psikologi Dan Kerja
Sosial*

Mengikut syarat kontrak, bayaran kemajuan hendaklah dibayar kepada kontraktor dalam tempoh 30 hari selepas Perakuan Bayaran Interim dikeluarkan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati berlaku kelewatan

antara 76 hingga 346 hari bagi bayaran kemajuan bilangan 17 hingga 34. Pihak Audit mendapati punca kelewatan adalah disebabkan oleh masalah aliran tunai yang dialami oleh UMS mengakibatkan kontraktor tidak mendapat bayaran seperti yang diperakukan oleh Jabatan Kerja Raya. Tempoh kelewatan pembayaran kepada pihak kontraktor adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 119
STATUS PEMBAYARAN KEMAJUAN KERJA
DAN TEMPOH KELEWATAN

BAYARAN KEMAJUAN	TARIKH TUNTUTAN	TARIKH PEMBAYARAN	JUMLAH BAYARAN (RM JUTA)	TEMPOH KELEWATAN (HARI)
17	31.12.2003	21.07.2004	4.00	203
18	31.12.2003	21.07.2004 19.10.2004	16.66 4.92	203 293
19	15.12.2003	19.10.2004	21.67	309
20	09.02.2004	10.11.2004 20.01.2005	3.20 1.99	275 346
21	05.03.2004	20.01.2005	2.86	321
22	30.03.2004	20.01.2005	2.37	296
23	30.04.2004	20.01.2005	2.78	265
24	04.06.2004	20.01.2005	0.37	230
25	09.08.2004	20.01.2005	2.83	164
26	17.08.2004	20.01.2005	0.12	156
27	17.08.2004	20.01.2005	1.74	156
28	20.10.2004	03.05.2005	1.26	195
29	20.10.2004	03.05.2005	0.47	195
30	06.01.2005	03.05.2005	0.36	117
31	26.01.2005	03.05.2005	8.82	97
32	16.02.2005	03.05.2005	0.48	76
34	18.04.2005	09.08.2005	1.86	113

Mengikut syarat kontrak, kontraktor boleh membuat tuntutan terhadap kerugian yang dialami atau perbelanjaan tambahan akibat daripada lanjutan masa projek. Pihak Audit dimaklumkan anggaran ganti rugi yang dijangka akan dituntut oleh pihak kontraktor berikutan lanjutan masa projek tersebut berjumlah RM28 juta.

Pada pandangan Audit, tunggakan bayaran kemajuan dan ketidakpastian peruntukan kewangan untuk projek tersebut telah menjejaskan kemajuan kerja projek secara keseluruhan dan mengakibatkan UMS terpaksa membayar ganti rugi kelewatan menyiapkan projek mengikut tempoh yang ditetapkan. Kelewatan menyiapkan projek fasa 2A menimbulkan masalah terutama dari segi perancangan pengambilan pelajar dan mengadakan kemudahan makmal serta bengkel bagi kursus berteraskan sains dan teknologi. Lanjutan daripada kelewatan menyiapkan projek tersebut menyebabkan fasa 2B dan projek khas di bawah Rancangan Malaysia Kelapan tidak dapat dilaksanakan.

b. Kaedah Tender Terbuka

Bagi memastikan kaedah tender terbuka dilaksana dengan teratur, pihak Audit telah membuat semakan terhadap projek menaik taraf ruang Muzium di Aras 2 dan 3, Bangunan Penyelidikan untuk dijadikan Galeri *Showcase* Penyelidikan Sekolah dan Institut UMS. Peruntukan kewangan telah diluluskan oleh Jawatankuasa Belanjawan Mengurus UMS pada bulan April 2004. Tender dan syarat kontrak disediakan oleh Unit Kontrak, Jabatan Bendahari. Tawaran tender telah dibuat dan sebanyak 8 syarikat telah mengambil bahagian. Penilaian teknikal tender telah dibuat oleh Jawatankuasa Penilaian Teknikal yang terdiri daripada seorang Jurutera Awam, Jurutera Mekanikal dan Penolong Pendaftar bagi mengkaji dan mengesyorkan petender yang layak dari segi harga, menepati spesifikasi dan boleh menyiapkan kerja mengikut jangka masa yang dikehendaki.

Pada bulan Jun 2004, Lembaga Tender telah memilih Syarikat Scilla Sdn. Berhad bagi melaksanakan projek tersebut dan Surat Niat telah dikeluarkan. Manakala Surat Setuju Terima pula dikeluarkan pada bulan Julai 2004 kepada syarikat tersebut. Pemilihan tapak dibuat pada bulan Julai 2004 dan projek dijangka siap pada bulan Oktober 2004. Pengesahan siap kerja telah dibuat pada bulan September 2004. Projek tersebut disiapkan mengikut tempoh yang ditetapkan. Bagaimanapun, dokumen perjanjian antara pihak kontraktor dan UMS ditandatangani pada akhir bulan Ogos 2004. Pihak Audit mendapati spesifikasi kerja seperti jenis dan kualiti bahan tidak dinyatakan secara terperinci. Ruang Muzium yang telah dinaik taraf adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 23



*Ruang Muzium Yang Dinaik Taraf Sebagai Galeri
Showcase Penyelidikan*

Pada pandangan Audit, UMS perlu memastikan kontrak yang ditandatangani hendaklah mengandungi spesifikasi projek yang lengkap dan terperinci bagi menentukan nilai projek adalah bersesuaian dengan jenis serta kualiti bahan yang digunakan. Selain itu, UMS perlu mengkaji keperluan jawatan Juruukur Bahan yang

bertanggungjawab menguruskan hal berkaitan kontrak agar lebih teratur dan menjamin kepentingan UMS.

c. Kaedah *Build, Operate And Transfer*

Projek penswastaaan pembangunan asrama merupakan projek usaha sama yang dikendalikan oleh Konsortium Sepanggar Jaya JV Sdn. Berhad (SJJVC) yang terdiri daripada Chase Perdana Development Berhad (Chase Perdana), Segi Warisan Sdn. Berhad dan Yayasan UMS. Perjanjian konsesi antara SJJVC dengan UMS telah dimeterai pada bulan November 2001. Projek ini merangkumi 10 blok bangunan asrama untuk menampung seramai 7,270 pelajar di samping menyediakan 20 unit kediaman pensyarah yang dilengkapi peralatan dan perabot serta 2 blok bangunan kemudahan pusat pelajar dengan tempoh konsesi selama 30 tahun. Pembinaan bangunan asrama ini adalah bagi menempatkan pelajar UMS yang dijangka meningkat daripada 8,725 pelajar pada tahun 2002 menjadi 12,482 pelajar pada tahun 2005.

Anggaran kos pembangunan keseluruhan berjumlah RM91.20 juta. Projek ini dibahagikan kepada fasa 1 dan 2 yang mana fasa 1 terdiri daripada 5 blok bangunan asrama dan satu blok pusat kemudahan pelajar dengan kos berjumlah RM51.10 juta. Sebanyak 3 daripada 5 blok asrama dibina oleh Chase Perdana manakala 2 blok lagi oleh Syarikat Segi Warisan Sdn. Berhad. Projek ini dimulakan pada bulan November 2001 dan dijangka siap pada bulan November 2003. Namun begitu, lanjutan masa telah diberi sehingga bulan Mac 2004. Blok asrama dan pusat kemudahan pelajar yang dibina oleh Chase Perdana telah disiapkan dan didiami pada bulan Jun 2004. Manakala kerja pembinaan bagi 2 blok asrama yang dibina oleh Syarikat Segi Warisan Sdn. Berhad lewat disiapkan kerana syarikat tersebut mengalami masalah kewangan. Sijil Perakuan Siap Kerja dikeluarkan pada bulan Julai 2005 dan Sijil Menduduki Bangunan telah diperolehi pada bulan Ogos 2005 setelah Chase Perdana mengambil alih projek tersebut.

Mengikut syarat konsesi, SJJVC hendaklah mengemukakan bon pelaksanaan bernilai RM1.95 juta sebelum projek dimulakan. **Semakan Audit mendapati 2 syarikat tersebut tidak mengemukakan bon pelaksanaan pada awal pelaksanaan projek. Bon pelaksanaan bernilai RM0.78 juta hanya dikeluarkan pada bulan Julai 2005 bagi projek pembinaan yang diambil alih oleh Chase Perdana daripada Syarikat Segi Warisan Sdn. Berhad. Manakala Chase Perdana tidak mengeluarkan bon pelaksanaan bagi 3 blok asrama kerana projek pembinaan telah siap sepenuhnya dan telah diduduki oleh UMS. Projek fasa 1 yang telah siap adalah seperti di gambar berikut:**

GAMBAR 24



Projek Fasa 1 Asrama Pelajar

Pemeriksaan Audit mendapati UMS tidak bersetuju dengan reka bentuk bilik di bangunan asrama kerana tidak mengikut garis panduan yang ditetapkan oleh Kerajaan dan tidak sesuai didiami oleh 4 orang pelajar. Sebagai penyelesaiannya, 3 orang pelajar telah ditempatkan di setiap bilik.

Bagi projek fasa 2 pula, tarikh penyerahan tapak dibuat pada bulan Februari 2003 dan dijangka siap pada bulan Februari 2005. Kemajuan kerja setakat bulan September 2005 adalah di peringkat kerja tanah dan pembinaannya ditangguhkan. Antara sebab penangguhan tersebut adalah perubahan pelan dan lakaran bagi mematuhi spesifikasi dan peraturan baru yang dikeluarkan oleh Kerajaan.

Kegagalan dan kelewatan kontraktor mengemukakan bon pelaksanaan adalah bercanggah dengan syarat perjanjian konsesi. Perkara ini perlu diberi perhatian kerana ia melibatkan kepentingan UMS. Selain itu, adalah disyorkan pemilihan kontraktor dibuat dengan teliti pada masa hadapan dengan mengambil kira kedudukan kewangan kontraktor agar masalah kelewatan tidak berulang.

14.4.2.2 Pengurusan Bangunan

Pengurusan bangunan yang berjadual dan dirancang adalah penting bagi memastikan bangunan sentiasa berkeadaan baik dan selamat. UMS telah melantik kontraktor untuk melaksanakan kerja penyenggaraan mekanikal dan elektrik seperti sistem penghawa dingin, *building automation*, *fire fighting*, lif dan sistem telekomunikasi. Bagi tahun 2002 hingga 2005, UMS melantik 2 kontraktor yang dibahagikan mengikut 3 kawasan untuk mengurus kerja penyenggaraan UMS. Maklumat berkaitan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 120
MAKLUMAT KONTRAK DAN KAWASAN PENYENGGARAAN

NAMA KONTRAKTOR	NO. KONTRAK	NILAI (RM JUTA)	TEMPOH	BANGUNAN
Elmar Engineering Services Sdn. Bhd.	UMS BEN 11/2002	5.78	23 Ogos 2002 - 22 Ogos 2004 Lanjutan sehingga Ogos 2005	Sekolah Kejuruteraan dan Teknologi Maklumat, Sekolah Perniagaan dan Ekonomi, Sekolah Sains dan Sosial, Bangunan Canselori (Pentadbiran), Kompleks Sukan, Palapes, Asrama Pelajar, Sekolah Pendidikan dan Pembangunan Sosial, Institut Biologi Tropika dan Pemuliharaan, Pusat Kesihatan, Pusat Perkhidmatan Pelajar, Institut Penyelidikan Marin Borneo, Masjid dan Perpustakaan.
Elmar Engineering Services Sdn. Bhd.	UMS BEN 25/2004	9.58	1 Dis. 2004 – 30 Nov 2006	Sekolah Sains dan Teknologi Dewan Kuliah Pusat, Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa Dan Infrastruktur.
Syarikat Tunggak Emas Sdn. Bhd.	UMS BEN 24/2004	7.58	1 Dis 2004 - 30 Nov 2006	Perpustakaan, Sekolah Pengajian Seni, Institut Biologi Tropika Pemuliharaan, Sekolah Pengajian Pendidikan Sosial, Institut Penyelidikan Marin Borneo, Pusat Kesihatan dan Masjid.

Sebagai langkah penjimatan, UMS bercadang untuk menyempurnakan semua kerja pembaikan melalui Panel Kerja Awam yang ditubuhkan. Manakala kerja operasi harian dibuat oleh pegawai Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan bagi menggantikan kerja yang dilaksanakan secara kontrak. Pelaksanaan ini akan dijalankan secara berperingkat sehingga kontrak sedia ada tamat tempohnya. Semakan Audit mendapati UMS tidak meneruskan kontrak kerja UMS BEN 11/2002 bernilai RM5.78 juta yang tamat tempoh pada bulan Ogos 2005. Pihak Audit berpendapat penubuhan Panel Kerja Awam adalah satu langkah bijak yang diambil oleh pengurusan untuk menjimatkan kos kerja penyenggaraan bangunan Fasa 1. Namun UMS perlu memberi pertimbangan kepada operasi harian supaya ia tidak terjejas kerana kekangan tenaga kerja yang dihadapi oleh UMS.

a. Kontrak Penyenggaraan

Kontrak penyenggaraan hendaklah disedia dan ditandatangani oleh pihak UMS dengan kontraktor dan disimpan di peringkat Jabatan Bendahari serta satu salinan dikemukakan kepada Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan (JPP). Pihak Audit mendapati JPP tidak mempunyai salinan dokumen tersebut dan tidak dapat memastikan sama ada JPP membuat pengesahan terhadap kerja yang dilaksanakan. Semakan Audit terhadap kontrak penyenggaraan mendapati:

i. Pekerja Penyenggaraan

Pihak kontraktor hendaklah menyediakan pekerja yang mencukupi dan berpengalaman bagi memastikan kerja penyenggaraan dapat dilaksanakan dengan teratur. Syarat Perjanjian UMS BEN 11/2002 menyatakan kontraktor perlu mengadakan *resident team* yang terdiri daripada Jurutera Mekanikal, Jurutera Elektrikal, Penyelia *Refrigeration*, Mekanik *Refrigeration*, *Chargeman* dan *Plant Operator* untuk melaksanakan perkhidmatan penyenggaraan berkala. Manakala pemotongan denda ada dinyatakan di dalam kontrak UMS BEN 24/2004 dan UMS BEN 25/2004 bagi kontraktor yang tidak menyediakan pekerja yang mencukupi. Pemeriksaan Audit mendapati:

- Kontraktor bagi kontrak UMS BEN 11/2002 tidak mengemukakan senarai maklumat nama pekerja dan kelayakan untuk membuktikan kewujudan *resident team* seperti ditetapkan.
- Kontraktor bagi kontrak UMS BEN 24/2004 ada mengemukakan maklumat yang berkaitan. Bagaimanapun, 2 jawatan penting iaitu Jurutera Mekanikal dan Penyelia Sistem Automasi Bangunan belum diisi.
- Bagi kontrak UMS BEN 25/2004, senarai lengkap pekerja ada dikemukakan. Namun terdapat 3 pegawai yang tidak memenuhi syarat minimum tempoh pengalaman kerja yang ditetapkan manakala Penjaga Jentera tidak berdaftar dengan Suruhanjaya Tenaga.

Pihak Audit mendapati pembayaran dibuat secara penuh kepada kontraktor kerja UMS BEN 11/2002 tanpa mengambil kira bilangan pekerja yang terlibat. Manakala pemotongan denda dikenakan kepada kontraktor kerja UMS BEN 24/2004 dan 25/2004 kerana kegagalan menyediakan bilangan pekerja yang mencukupi.

ii. Pengesahan Kerja

Pengesahan kerja perlu dibuat terhadap semua kerja penyenggaraan yang dijalankan bertujuan memastikan setiap kerja disenggara dengan memuaskan dan disahkan siap oleh pegawai yang layak. **Semakan terhadap dokumen kontrak mendapati tiada klausa menyatakan pegawai yang sepatutnya bertanggungjawab untuk membuat pengesahan terhadap kerja yang telah siap. Pihak Audit mendapati pengesahan siap kerja pembaikan bagi kontrak kerja UMS BEN 25/2004 hanya disahkan oleh Tukang K3 Gred R9. Bagi kontrak kerja UMS BEN 24/2004 pula, pengesahan siap**

kerja dibuat oleh Ketua Bahagian terlibat. Adalah disyorkan pengesahan siap kerja pembaikan perlu dilakukan oleh seorang penyelia yang bertanggungjawab bagi memastikan kerja penyenggaraan dijalankan dengan sempurna.

iii. Aduan Penghuni Bangunan

Segala aduan berkenaan kerosakan terhadap bangunan, peralatan mekanikal dan elektrik boleh disalurkan secara *on line* oleh penghuni bangunan. Semakan menunjukkan Kontrak UMS BEN 24/2004 dan Kontrak UMS BEN 25/2004 mempunyai sistem aduan pelanggan dan *helpdesk* yang memuaskan. Setiap kontraktor akan dikenakan denda sekiranya tempoh untuk mengambil tindakan melebihi 5 minit dari masa aduan diterima daripada pelanggan. Semakan Audit terhadap Laporan Penilaian Tahap Kecekapan Perkhidmatan bulan Mei dan Jun 2005 mendapati kontraktor telah mematuhi tempoh bertindak untuk setiap aduan yang diterima dan UMS ada mengenakan denda bagi kes yang melebihi tempoh bertindak yang ditetapkan. **Pada pandangan Audit, UMS telah mengambil tindakan yang memuaskan bagi menjamin penyelesaian penghuni bangunan.**

iv. Latihan Kebakaran

Kebolehan menggunakan peralatan kebakaran dan kemahiran mengurus keadaan kecemasan semasa kebakaran adalah berkait rapat dengan latihan yang diterima. Mengikut dokumen perjanjian UMS BEN 25/2004 dan UMS BEN 24/2004, pihak kontraktor perlu mengadakan audit kebakaran dan latihan kebakaran sekali setiap tahun oleh kontraktor kebakaran yang berdaftar di bawah Peraturan Perkhidmatan Bomba 2001. Pihak Audit mendapati audit kebakaran dan latihan tersebut tidak pernah diadakan oleh kontraktor berkenaan dan tiada pembayaran dibuat.

v. Pelan Tindakan Kecemasan

Pelan ini perlu disediakan sebagai persediaan sekiranya timbul sebarang masalah pada sistem mekanikal dan elektrik bagi setiap bangunan yang disenggarakan. Kontraktor telah disyaratkan untuk menyediakan sekurang-kurangnya 2 pelan tindakan untuk setiap masalah penting. **Semakan mendapati kontraktor UMS BEN 24/2004 telah mematuhi arahan tersebut manakala UMS BEN 25/2004 belum menyediakan pelan tindakan kecemasan.**

vi. Penyelenggaraan Rekod

Penyelenggaraan rekod bangunan yang lengkap dan kemas kini penting bagi menentukan pengurusan bangunan adalah baik dan memuaskan. Kontrak kerja UMS BEN 11/2002 menyatakan kontraktor perlu mengadakan rekod berkaitan penyelenggaraan perkhidmatan yang dilaksanakan. Antara rekod yang perlu disediakan adalah seperti jadual perancangan perkhidmatan dan penyelenggaraan. Manakala kontrak kerja UMS BEN 24/2004 dan 25/2004 menghendaki kontraktor merancang, membentuk dan melaksanakan sistem pengurusan maklumat berkomputer atau sistem pengurusan penyelenggaraan berkomputer. Sistem tersebut hendaklah diintegrasikan dengan semua aktiviti penyelenggaraan yang terlibat dalam skop kontrak seperti mengadakan senarai *work order* dan *work request*. Bangunan yang telah siap direkodkan sebagai aset dan bagi bangunan yang belum siap direkodkan sebagai pembinaan dalam kemajuan di penyata kewangan UMS. **Pihak Audit mendapati kontraktor telah menyelenggara rekod bangunan seperti yang ditetapkan oleh syarat kontrak.**

Di peringkat UMS, Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan perlu menyelenggara fail sejarah bagi setiap peralatan mekanikal dan elektrik. Sehubungan itu, Juruteknik Mekanikal dan Elektrikal telah diarahkan untuk menyelenggara fail tersebut mulai bulan April 2005 namun pemeriksaan Audit menunjukkan tiada fail diselenggara bagi tujuan tersebut.

b. Pembersihan Bangunan

UMS telah menandatangani 13 kontrak bagi perkhidmatan mencuci, membersihkan bangunan serta membuang sampah dengan 3 syarikat untuk keseluruhan kampus. Kos perkhidmatan tersebut berjumlah RM1.97 juta setahun. Semakan terhadap kontrak BEN 17/2004 bernilai RM1.10 juta mendapati syarat kontrak seperti kawasan yang diliputi, skop, jadual kekerapan kerja, kadar bayaran, peralatan kerja dan bahan pencucian, pekerja serta peraturan keselamatan ada dinyatakan dengan jelas. Pihak Audit mendapati borang pengesahan kerja harian bagi kerja pembersihan Bangunan Perpustakaan disahkan oleh pegawai UMS yang bertanggungjawab. Semakan Audit terhadap kerja yang dijalankan bagi bulan Jun hingga Ogos 2005 mendapati kerja pembersihan dilaksanakan dengan sempurna dan mengikut jadual yang ditetapkan. Setiap tuntutan disahkan oleh pegawai Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan yang bertanggungjawab sebelum pembayaran dibuat. Tinjauan Audit ke Bangunan Perpustakaan dan Masjid mendapati kawasan persekitaran adalah bersih dan teratur serta kerja dipantau oleh seorang Penyelia.

Tiada aduan diterima daripada penghuni bangunan berkenaan kerja pembersihan yang dijalankan oleh kontraktor. **Pada pandangan Audit, kerja pembersihan bangunan UMS adalah memuaskan dan mematuhi syarat kontrak yang ditetapkan.**

c. Kerosakan Dan Penggunaan Bangunan

i. Keretakan Bumbung Konkrit Rata

Sekolah Sains dan Teknologi dibina di bawah projek Fasa 1 dan mula diduduki pada tahun 1999 serta diserahkan sepenuhnya oleh JKR kepada UMS pada tahun 2002. Lawatan Audit ke Blok C sekolah tersebut mendapati bumbung konkrit rata mengalami keretakan. Permukaan kalis air (*bitumen felt*) dibina dengan kelandaian tidak rata menyebabkan air bertakung dan memasuki ruang siling melalui bumbung yang retak. Keadaan ini menyebabkan siling berlubang dan berkulat serta dinding bangunan merekah. Bagaimanapun, UMS telah mengambil tindakan memperbaiki kebocoran tersebut melibatkan kos berjumlah RM189,000. Manakala kos pembaikan siling pula berjumlah RM14,182.

ii. Pemendapan Tanah

Bangunan Sekolah Sains dan Teknologi dibina di kawasan paya dan terletak berhampiran dengan tasik. Pihak Audit mendapati berlaku mendapan tanah berhampiran koridor menyebabkan satu lubang besar terbentuk. Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan telah mengambil tindakan dengan membuat penambakan tanah bagi menimbus lubang tersebut seperti di gambar berikut:

GAMBAR 25



Tanah Mendap Yang Ditimbus

Bagaimanapun, pihak Audit mendapati tiada ujian pemendapan tanah dijalankan bagi memastikan kedudukan struktur bangunan tidak terjejas akibat daripada mendapan tersebut. Ujian tersebut perlu dijalankan bagi menjamin bangunan tersebut selamat untuk diduduki.

iii. Kecacatan Reka Bentuk

Bangunan kampus UMS dibina berkonsepkan seni bina Islam dan tropika dengan penggunaan *courtyard system*, laluan berkoridor di tepi bangunan, bumbung beratap curam dan unjuran atap yang dalam. Sekolah Perniagaan Ekonomi mempunyai 2 kawasan koridor terbuka yang menyambungkan antara 3 blok akademik dan setiap koridor dilengkapi dengan sebuah tangga. Kawasan koridor dan tangga ini merupakan satu-satunya laluan pelajar untuk bergerak di sekitar bangunan tersebut. Pergerakan mereka menjadi terhad ketika hujan lebat dan tiupan angin kencang menyebabkan koridor dan tangga menjadi basah dan dipenuhi air. JKR selaku kontraktor utama pembinaan bangunan tersebut mengakui keadaan ini sebagai kecacatan reka bentuk. Pihak JKR telah mengambil tindakan menutup salah satu kawasan tersebut bagi mengelak tempias seperti di **Gambar 26**. Bagaimanapun, sehingga kini tiada tindakan diambil oleh pihak JKR terhadap satu lagi kawasan koridor seperti di **Gambar 27**. Pihak Audit dimaklumkan Sekolah Sains Sosial juga mengalami masalah yang sama.

GAMBAR 26



Tangga Yang Dipasang Penghadang Hujan

GAMBAR 27



Tangga Yang Belum Dipasang Penghadang Hujan

Begitu juga keadaan di Sekolah Sains dan Teknologi terdapat laluan yang tidak berbumbung. Pihak UMS bercadang untuk memasang bumbung di semua laluan tersebut.

iv. Penggunaan Bangunan

Setiap bangunan yang didirikan hendaklah digunakan secara optimum untuk mengelakkan pembaziran dan memenuhi tujuan pembinaannya. Lawatan Audit ke Sekolah Sains dan Teknologi mendapati Rumah Hijau tidak digunakan dan terbiar seperti di **Gambar 28**. Pihak Audit dimaklumkan perkara ini berlaku kerana kemudahan asal yang disediakan tidak menepati keperluan sebenar program penyelidikan yang dijalankan. Bagaimanapun, pihak UMS merancang untuk mengubah suai rumah hijau tersebut untuk dijadikan makmal Patologi dan Mikrobiologi. Kos pengubahsuaian

dianggarkan berjumlah RM2 juta. Setakat bulan September 2005, pihak UMS sedang menyediakan dokumen tender dan surat lantikan.

GAMBAR 28



Rumah Hijau Yang Terbiar Di Sekolah Sains Dan Teknologi

d. Keselamatan Bangunan

Peralatan keselamatan yang mencukupi, berkeadaan baik dan latihan kebakaran berkala adalah penting bagi mencegah kebakaran serta menjamin keselamatan. Selain itu, bangunan yang dibina hendaklah mempunyai ciri keselamatan serta memberi keselesaan kepada penghuni. Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan bertanggungjawab memastikan keselamatan bangunan dan persekitaran UMS adalah selamat dan terjamin.

i. Alat Pencegah Kebakaran

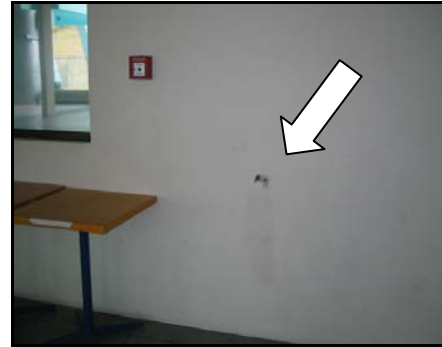
Alat pencegah kebakaran yang mencukupi dan sentiasa berkeadaan baik adalah mustahak. Lawatan Audit ke Blok E, Asrama Kampung C mendapati alat pencegah kebakaran ada disediakan di setiap tingkat tetapi telah luput tarikh dan pemeriksaan oleh pihak bomba tidak dilakukan. Kebanyakan alat tersebut tidak diletakkan di tempat yang dikhaskan dan dijadikan sebagai penahan pintu seperti di **Gambar 29**. Manakala di Sekolah Perniagaan Ekonomi beberapa alat pencegah kebakaran tiada di tempat yang dikhaskan seperti di **Gambar 30**. Lawatan ke Kompleks Sukan mendapati *hose reel* dan alat pencegah kebakaran tidak disediakan.

GAMBAR 29



*Alat Pencegah Kebakaran
Dijadikan Penahan Pintu*

GAMBAR 30



*Alat Pencegah Kebakaran Tidak
Diletakkan Di Tempatnya*

Alat pencegah kebakaran hendaklah diperiksa oleh pihak bomba secara berkala dan diletakkan di tempat yang dikhaskan. Selain itu, pihak UMS hendaklah memastikan alat tersebut mencukupi dan berkeadaan baik, berfungsi dan sedia digunakan apabila berlaku kebakaran.

ii. Pintu, Tangga Dan Lif Bomba Serta Pelan Lokasi

Pintu rintangan api hendaklah sentiasa ditutup dan tidak berkunci. Kawasan tangga tidak dihalang untuk memudahkan pergerakan dan secara tidak langsung meningkatkan tahap keselamatan jika berlaku kebakaran. Pelan lokasi yang menunjukkan arah keluar jika berlaku kebakaran juga hendaklah dipamerkan di setiap tingkat. Lawatan Audit ke Bangunan Pentadbiran pula mendapati bangunan tersebut dilengkapi dengan sistem lif bomba yang disenggara dan berfungsi dengan baik. Luan di tangga kecemasan juga berkeadaan baik. **Bagaimanapun, pelan lokasi yang menunjukkan arah keluar jika berlaku kebakaran tidak dipamerkan di setiap tingkat pada bangunan yang dilawati.**

iii. Perlindungan Insurans Bangunan

Bangunan UMS hendaklah dilindungi insurans bagi memastikan UMS tidak menanggung kerugian sekiranya berlaku kebakaran atau kecurian. Mesyuarat Pembangunan Tertinggi UMS pada bulan Februari 2004 menyatakan semua perabot dan bangunan fasa 1A serta 1B yang telah diduduki hendaklah dilindungi insurans dengan kadar segera. **Bagaimanapun, pihak Audit dimaklumkan UMS belum mengambil insurans kebakaran bagi melindungi bangunannya.**

14.4.2.3 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

Peruntukan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan perancangan pembinaan dan kerja penyenggaraan bangunan dapat dilaksanakan seperti yang dijadualkan. Sejak tahun 1996, sejumlah RM1.96 bilion telah diagihkan oleh Kementerian Pengajian Tinggi kepada UMS bagi membiayai keseluruhan projek pembinaannya. Peruntukan dan perbelanjaan sebenar ditunjukkan seperti di jadual berikut:

JADUAL 121
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN PEMBANGUNAN BAGI RANCANGAN
MALAYSIA KETUJUH DAN KELAPAN

PROJEK	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM JUTA)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM JUTA)	BAKI (RM JUTA)
Pakej Infrastruktur	385	385	-
Pakej Fasa 1A	701	701	-
Pakej Fasa 1B	301	301	-
Pakej Fasa 2A	421	322	99
Peralatan & Pengajaran	67	60	7
Lain-lain	88	88	-
JUMLAH	1,963	1,857	106

Baki peruntukan sejumlah RM106 juta adalah bagi pakej Fasa 2A yang belum siap dan komitmen telah dibuat terhadap baki tersebut. Bagaimanapun, peruntukan bagi anggaran tuntutan ganti rugi berikutan lanjutan masa projek tersebut sejumlah RM28 juta belum diambil kira.

Peruntukan mengurus yang dilulus dan dibelanjakan berkaitan dengan penyenggaraan dan pembaikan kecil bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 122
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN PENYENGGARAAN
TAHUN 2003 HINGGA 2005

TAHUN	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM JUTA)	PERBELANJAAN (RM JUTA)	BAKI (RM JUTA)
2003	54.70	37.40	17.30
2004	57.40	32.20	25.20
2005	52.50	15.70	36.80
JUMLAH	164.60	85.30	79.30

Pada pandangan Audit, Agensi Pusat perlu memberi peruntukan pada masa yang sepatutnya bagi mengelakkan kelewatan bayaran kepada kontraktor yang menyebabkan kontraktor membuat tuntutan ganti rugi.

14.4.2.4 Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah penting bagi meningkatkan keupayaan Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan

(JPP) melaksanakan aktiviti yang ditetapkan. Sehingga bulan September 2005, JPP mempunyai 39 orang pegawai yang terdiri daripada 25 pegawai bertaraf tetap dan 14 bertaraf kontrak. Bilangan ini adalah berbeza dengan jumlah perjawatan yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam iaitu 31 perjawatan. **Namun begitu pihak Audit mendapati JPP masih mengalami kekurangan pegawai dan kakitangan yang berkecukupan di bidang teknikal terutama yang berkaitan dengan pembinaan dan penyenggaraan bangunan jika dibandingkan dengan beban kerja sedia ada. UMS mempunyai 3 pegawai profesional iaitu 2 orang Jurutera Gred J48 dan seorang Jurutera Gred J41 yang bertanggungjawab mengurus hal ehwal pembinaan hingga operasi dan penyenggaraan harian bagi 17 bangunan utama serta kawasan persekitaran UMS dengan keluasan 999 ekar. Keadaan akan menjadi semakin kritikal apabila projek pembangunan fasa 2A siap dan diserahkan kepada UMS. Selain itu, keputusan untuk tidak melantik kontraktor baru selepas kerja penyenggaraan perkhidmatan mekanikal dan elektrik di bangunan fasa 1 tamat akan meningkatkan lagi beban kerja pegawai sedia ada.**

- b. Berkaitan dengan latihan pegawai, adalah didapati pegawai JPP hanya menghadiri bengkel pengurusan kewangan dan belanjawan serta Peperiksaan Penilaian Tahap Kecekapan bagi tahun 2005 manakala pada tahun 2004, kursus yang dihadiri adalah Kursus Induksi, Peperiksaan Penilaian Tahap Kecekapan dan Bengkel Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja. Pihak Audit berpendapat pegawai jabatan ini perlu menghadiri kursus dan bengkel yang khusus berkenaan dengan perolehan dan pengurusan bangunan untuk memastikan pegawai mempunyai kemahiran dan pengetahuan di bidang berkaitan.

Pada pandangan Audit, JPP yang terlibat dengan projek pembangunan dan pengubahsuaian projek kecil, memerlukan pegawai mahir dan teknikal untuk proses penyediaan spesifikasi hingga pengesahan serta pemantauan bangunan. Keperluan jawatan kritikal seperti Jurutera Elektrik dan Awam, Juruukur Bahan, Arkitek serta Pembantu Teknik perlu dikaji semula bagi membolehkan JPP melaksanakan tanggungjawab dengan lebih cekap serta berkesan. Selain itu, latihan yang mencukupi bagi pegawai JPP perlu dirancang sewajarnya.

14.4.3 PEMANTAUAN

Projek pembinaan UMS dipantau oleh JPP melalui mesyuarat tapak dan laporan kemajuan yang dikemukakan oleh kontraktor. JPP juga menjalankan pemantauan terhadap kontraktor bagi kerja penyenggaraan dan kebersihan bangunan.

Pemeriksaan Audit mendapati UMS memantau aktiviti perolehan dan pengurusan bangunannya seperti berikut:

14.4.3.1 Di Peringkat JKR

Bagi projek pembinaan fasa 2A, Laporan Kemajuan Kerja disediakan oleh kontraktor pada setiap bulan. Selain itu, sebanyak 16 mesyuarat tapak yang bermula pada bulan Jun 2002 telah diadakan antara pihak JKR, kontraktor dan UMS. **Bagaimanapun, pihak Audit mendapati mesyuarat tersebut hanya diadakan antara 3 hingga 5 kali setahun dan tidak mengikut kekerapan yang ditetapkan iaitu sekali pada setiap bulan.** JKR melalui Jurutera Tapak dan pegawai UMS juga membuat pemeriksaan fizikal terhadap projek pembinaan tersebut.

14.4.3.2 Di Peringkat Universiti

UMS telah mengadakan Mesyuarat Pembangunan Tertinggi bagi membincangkan status pelaksanaan projek pembangunan dan kerja penyenggaraan. Pada tahun 2004 dan sehingga bulan September 2005, sebanyak 7 mesyuarat telah diadakan setiap tahun. Antara perkara yang dibincangkan adalah mengenai status projek pembangunan fizikal, projek *build, operate and transfer*, projek pembinaan kecil dan kerja penyenggaraan serta pembentangan projek baru. Semua perkara yang dibangkitkan telah diambil tindakan sewajarnya.

14.4.3.3 Di Peringkat Jabatan

UMS telah mengadakan Mesyuarat Penilaian Tahap Kecekapan Perkhidmatan Dan Pengesahan Tuntutan Pembayaran bagi membincang dan menilai prestasi kerja kontraktor serta mengesahkan tuntutan bulanan. Mesyuarat tersebut diadakan pada setiap kali tuntutan dibuat dan turut dihadiri oleh pihak kontraktor. Laporan Penyenggaraan Bangunan juga telah disediakan oleh kontraktor pada setiap bulan. Laporan tersebut merekodkan kerja penyenggaraan yang telah dijalankan. Di samping itu, JPP dan kontraktor telah mengadakan pemeriksaan fizikal terhadap kerja yang dijalankan. Pihak Audit mendapati Mesyuarat *Safety Health and Environmental Committee* yang sepatutnya dihadiri oleh JPP dan pihak kontraktor bagi kerja penyenggaraan tidak diadakan kerana ahli Jawatankuasa mesyuarat belum dibentuk.

Bagi kerja penyenggaraan, Laporan Penilaian Tahap Kecekapan Perkhidmatan telah disediakan oleh kontraktor pada setiap bulan. Manakala kerja pembersihan pula dipantau penyelia yang dilantik oleh kontraktor bagi memastikan kerja kebersihan dijalankan dengan sempurna dan teratur. Kontraktor juga telah menyediakan laporan harian terhadap kerja yang dilaksanakan.

14.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, UMS telah merancang dan melaksanakan perolehan serta pengurusan bangunannya dengan memuaskan. Sehingga kini, UMS telah berjaya mewujudkan 12 sekolah, 5 pusat dan 3 institut. Bagaimanapun, beberapa kelemahan yang dibangkitkan perlu diatasi segera bagi memastikan projek pembangunan UMS dapat berjalan dengan lancar. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan perkara berikut diberi pertimbangan untuk mengatasi kelemahan yang dibangkitkan:

- a. UMS perlu memohon kelulusan daripada JPA bagi penstrukturan semula JPP dan jawatan Pengarah Gred J54. Keperluan jawatan kritikal seperti Jurutera, Juruukur Bahan dan Arkitek perlu dikaji semula selaras dengan beban kerja sedia ada.
- b. Agensi Pusat perlu memberi peruntukan pada masa yang sepatutnya supaya UMS boleh membuat pembayaran pada masa yang ditetapkan bagi mengelakkan kontraktor menuntut kerugian.
- c. Pemilihan kontraktor perlu dibuat dengan teliti pada masa hadapan dengan mengambil kira kedudukan kewangan kontraktor agar masalah kelewatan tidak berulang.
- d. Keselamatan bangunan perlu dipertingkatkan dengan memastikan alat pencegahan kebakaran berkeadaan baik, berfungsi dan sedia untuk digunakan apabila berlaku kebakaran. Latihan kebakaran juga hendaklah dijalankan secara berkala.
- e. UMS perlu mempunyai pegawai yang berkemahiran untuk memantau kerja penyenggaraan yang dilaksanakan oleh kontraktor. Latihan perlu disediakan untuk pegawai Jabatan Pembangunan dan Penyelenggaraan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam menjalankan tugas harian.

MAJLIS AMANAH RAKYAT

15. PEROLEHAN DAN PENGURUSAN BANGUNAN DAN PREMIS PERNIAGAAN

15.1 LATAR BELAKANG

15.1.1 Majlis Amanah Rakyat (MARA) ditubuhkan di bawah Akta MARA 1996 (Akta 489) sebagai sebuah badan berkanun di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. Objektif utama MARA adalah untuk memaju, menggalak, memudah dan menjalankan pembangunan ekonomi serta kemasyarakatan khusus di kawasan luar bandar. Manakala objektif korporat MARA adalah menggalak, membimbing, melatih dan membantu bumiputera supaya menyertai dengan aktif dan memajukan kegiatan perdagangan, perusahaan kecil dan sederhana ke arah pembentukan masyarakat perdagangan dan perindustrian bumiputera yang berjaya. Bagi mencapai objektif tersebut, MARA menjalankan aktiviti antaranya seperti berikut:

- Pembangunan perdagangan dan perusahaan termasuk membuat, memasang, memproses, membungkus, memasarkan produk, penyelidikan dan latihan;
- Menyediakan bantuan kewangan seperti pemberian saham dan pinjaman modal kepada pihak yang terlibat dengan perusahaan tersebut; dan
- Menubuh dan menyenggara institusi latihan.

15.1.2 MARA menetapkan perolehan bangunan perniagaan berasas keperluan bagi menggalakkan penglibatan bumiputera dalam bidang perniagaan kecil dan sederhana terutama di kawasan luar bandar selaras dengan Dasar Pembangunan Negara. Selain itu, perolehan bangunan perniagaan bertujuan menggalakkan pertumbuhan ekonomi yang menyeluruh bagi setiap negeri, daerah dan kawasan pedalaman. Kategori premis perniagaan dan perusahaan yang diperolehi adalah kawasan industri MARA, kompleks perniagaan, rumah kedai, arked, bazar, gerai dan bengkel.

15.1.3 MARA memperoleh bangunan melalui program usahawan untuk diduduki sama ada sebagai Pejabat Negeri dan Daerah atau disewakan kepada usahawan bumiputera yang memerlukan premis untuk memulakan perniagaan. Sehingga akhir tahun 2005, MARA memiliki 807 bangunan siap bagi program usahawan bernilai RM696.68 juta.

15.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan yang dijalankan adalah untuk menentukan sama ada perolehan dan pengurusan premis perniagaan MARA di bawah program usahawan telah dirancang

dan dilaksanakan dengan cekap, berhemat serta memenuhi keperluan yang ditetapkan.

15.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek perancangan, perolehan, pengurusan, penyenggaraan dan pemantauan. Bagi perolehan dan premis perniagaan semakan dibuat terhadap projek di bawah Rancangan Malaysia Kelapan. Manakala untuk pengurusan dan penyenggaraan premis perniagaan semakan adalah terhadap rekod berkaitan bagi tahun 2003 hingga 2005 dan pemilihan premis adalah berdasarkan kadar pengisian dan tunggakan sewa ruang niaga. Lawatan telah dibuat di Negeri Johor, Kedah, Terengganu dan Kelantan serta temu bual dengan pegawai berkaitan turut dilakukan.

15.4 PENEMUAN AUDIT

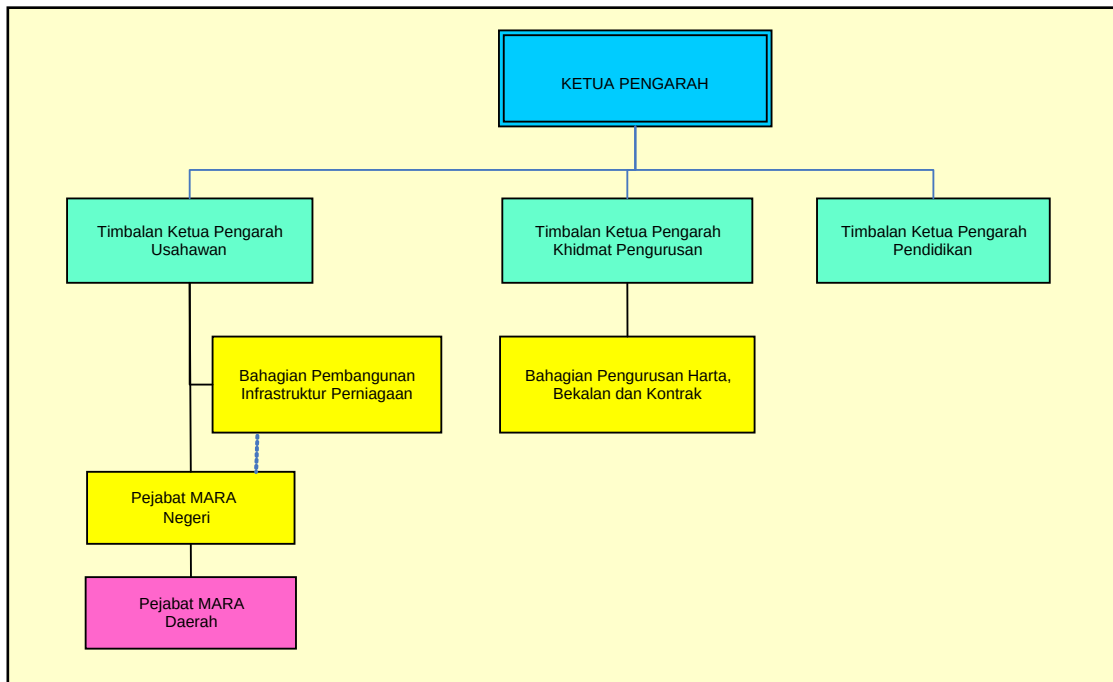
15.4.1 PERANCANGAN

Premis perniagaan MARA sama ada yang dibeli atau dibina adalah untuk disewakan kepada usahawan bumiputera yang berkeelayakan. Sehubungan itu, perancangan yang baik adalah penting untuk menentukan proses perolehan dan pengurusan premis perniagaan dapat dibuat dengan cekap dan teratur.

15.4.1.1 Struktur Organisasi

Bahagian yang terlibat secara langsung dengan perolehan dan pengurusan bangunan di peringkat Ibu Pejabat ialah Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak serta Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan. Manakala Pejabat MARA Negeri dan Daerah membantu dalam pelaksanaan pengurusan bangunan di negeri dan daerah. Struktur organisasi bahagian yang terlibat dengan perolehan dan pengurusan bangunan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 44
CARTA ORGANISASI BAHAGIAN TERLIBAT DENGAN
PEROLEHAN DAN PENGURUSAN BANGUNAN PERNIAGAAN



- a. Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak di bawah Sektor Khidmat Pengurusan bertanggungjawab memantau urusan perolehan, bekalan, penyenggaraan dan ubah suai bangunan MARA. Bahagian ini diketuai oleh seorang Pengarah Gred E54 dan dibahagikan kepada 4 cawangan iaitu Cawangan Pengurusan Harta, Pengurusan Perolehan dan Bekalan, Senggaraan dan Binaan. Cawangan Binaan terlibat secara langsung semasa proses pembinaan bangunan.
- b. Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan di bawah Sektor Usahawan diketuai oleh Pengarah Gred E54. Bahagian ini diwujudkan untuk membantu, menggalak dan menambah bilangan penyertaan bumiputera dalam bidang perniagaan dan perusahaan dengan cara menyediakan ruang niaga dan kilang yang sempurna di kawasan yang strategik. Bagi memenuhi keperluan tersebut, Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan di bahagi kepada 6 unit dan 4 zon. Unit tersebut ialah Unit Projek Khas dan Kawasan Industri MARA, Pembangunan, Perancangan dan Pentadbiran, Penyewaan, Senggaraan dan Pemasaran. Pemantauan aktiviti di negeri dilakukan mengikut 4 zon iaitu Zon Selatan, Tengah, Timur dan Utara. Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan turut terlibat dengan urusan perolehan dan pengurusan premis perniagaan dan kawasan industri untuk disewa kepada usahawan yang berkelayakan.

Urusan pra pembinaan dan dalam pembinaan adalah di bawah kendalian Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak. Apabila projek

disiapkan dengan sempurna dan bangunan sedia untuk digunakan, projek akan diserahkan kepada Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan.

- c. Pejabat MARA Negeri diketuai oleh Pengarah MARA Negeri Gred E52 atau E48. Unit Pembangunan Infrastruktur Perniagaan, Unit Perkhidmatan Teknikal dan Unit Kutipan dan Penguatkuasaan di Pejabat MARA Negeri terlibat secara langsung dengan urusan perolehan dan pengurusan bangunan.
- Unit Pembangunan Infrastruktur Perniagaan bertanggungjawab terhadap pembangunan projek, penyewaan dan pemasaran premis perniagaan.
 - Unit Perkhidmatan Teknikal pula bertanggungjawab memastikan bangunan dan aset MARA disenggara dengan baik, berkeadaan selesa dan selamat diguna oleh penyewa dan pengguna.
 - Unit Kutipan dan Penguatkuasaan bertanggungjawab untuk melaksana dan mengawasi kutipan bayaran balik pinjaman dan sewaan di samping menguatkuasakan undang-undang.
- d. Pejabat MARA Daerah diketuai oleh Pegawai MARA Daerah Gred E41 atau E32. Pejabat MARA Daerah juga membantu melaksanakan urusan pembangunan usahawan, infrastruktur perniagaan, kawalan kredit dan penguatkuasaan. Cadangan dan kajian kemungkinan awal perolehan bangunan akan dibuat oleh Pejabat MARA Daerah di samping memantau pengurusan premis perniagaan seperti sewaan, penyenggaraan dan lawatan ke lot perniagaan.

Selain itu, MARA juga mewujudkan Jawatankuasa Pemilihan di peringkat Pusat, Ibu Pejabat dan Negeri, Jawatankuasa Tawaran Kecil MARA dan Lembaga Tawaran MARA yang bertanggungjawab meluluskan perolehan mengikut had yang ditetapkan. Bagi meluluskan polisi dan peraturan berkaitan premis perniagaan, MARA telah menubuhkan Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA. Manakala Jawatankuasa Penyewaan Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan adalah penyelarasan kepada Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA.

15.4.1.2 Perancangan Strategik

MARA menyediakan perancangan strategik pembangunan bagi tempoh 5 tahun melalui Rancangan Malaysia. Bagi Rancangan Malaysia Kelapan sejumlah RM6.14 bilion telah dipohon bagi melaksanakan 559 projek bersambung dan projek baru untuk program pendidikan dan latihan serta usahawan. Daripada 559 projek tersebut sebanyak 188 projek baru dan 3 projek bersambung adalah bagi program usahawan. Bagaimanapun, hanya 87 projek diluluskan termasuk 3

projek bersambung dengan peruntukan berjumlah RM317.98 juta untuk dilaksanakan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan.

15.4.1.3 Garis Panduan Bagi Perolehan, Penyewaan, Penyenggaraan Dan Keselamatan Bangunan

Bagi memastikan perolehan dan pengurusan bangunan dapat dilaksanakan dengan baik MARA menyediakan garis panduan bagi perolehan, penyewaan penyenggaraan dan keselamatan bangunan. Garis Panduan yang disediakan adalah seperti berikut:

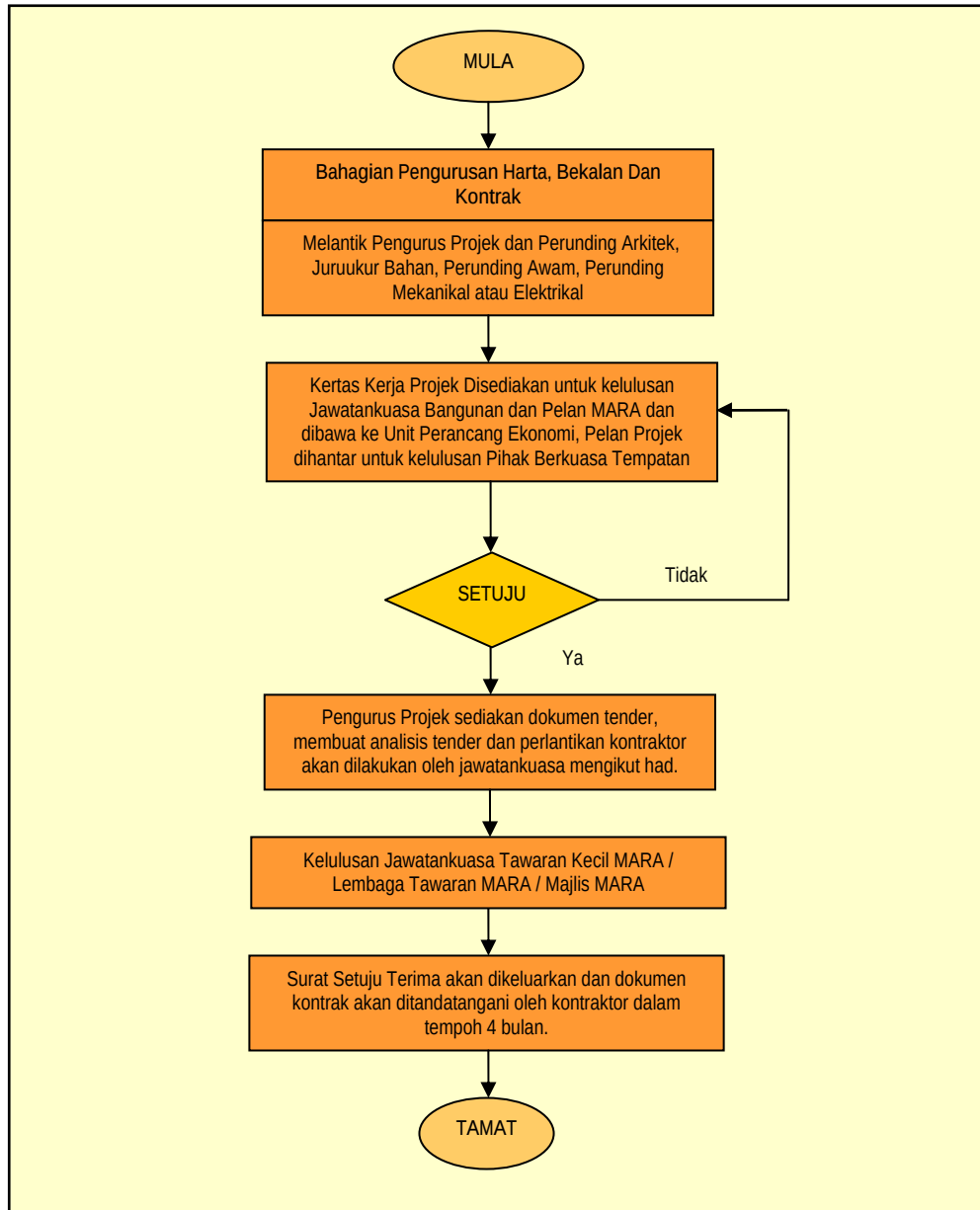
a. Perolehan Premis Perniagaan

MARA memperoleh bangunan sama ada melalui pembinaan sendiri dan perolehan pembelian daripada pemaju.

i. Perolehan Melalui Pembinaan Sendiri

Proses perolehan melalui pembinaan sendiri melibatkan pelantikan pengurus projek, perunding arkitek, juruukur bahan, perunding awam atau struktur dan perunding mekanikal atau elektrik sehingga pengeluaran surat setuju terima kepada kontraktor seperti di carta berikut:

CARTA 45
PEROLEHAN BANGUNAN MELALUI PEMBINAAN SENDIRI



ii. Perolehan Melalui Pembelian Daripada Pemaju

Pejabat MARA Negeri akan menyediakan kertas kerja kajian kemungkinan mengenai bangunan yang akan dibeli. Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan menyemak kertas kerja dan menyediakan peruntukan. Pemaju menghantar surat tawaran dan semakan melalui *Credit Tip Off System* dibuat bagi mengetahui kedudukan kewangan pemaju. Kertas kerja pemaju dibentang dalam mesyuarat Majlis MARA untuk kelulusan. Setelah kelulusan diperolehi, Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, Kementerian Kewangan diminta membuat penilaian harga bangunan. Mesyuarat rundingan harga antara MARA dan pemaju dibuat. Setelah persetujuan kedua pihak diperolehi Surat Persetujuan Tawaran

Harga dikemukakan kepada pemaju. Perjanjian jual beli ditandatangani selepas pindaan berdasar semakan dibuat dan disusuli dengan bayaran kemajuan serta Sijil Layak Menduduki akan dikeluarkan oleh Pihak Berkuasa Tempatan.

Bagi memastikan perolehan dibuat secara teratur, Surat Pekeliling Kewangan MARA Bilangan 7 Tahun 2003 telah menetapkan kuasa meluluskan pemilihan pembekal atau kontraktor serta peraturan bagi meluluskan perubahan dan perlanjutan tempoh kontrak bekalan dan perkhidmatan. Kuasa meluluskan pemilihan kontraktor atau pembekal adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 123
KUASA MELULUSKAN PEMILIHAN KONTRAKTOR ATAU PEMBEKAL

HAD KELULUSAN (RM)	PROSES PEROLEHAN	KUASA MELULUSKAN KONTRAKTOR ATAU PEMBEKAL (TERMASUK PENYENGGARAAN PREMIS PERNIAGAAN)	
		PUSAT SELAIN IBU PEJABAT	PUSAT IBU PEJABAT
Wang Runcit hingga RM500	Resit/Invois/Bil	Pegawai Mengawal Program	Pegawai Mengawal Program
RM501 hingga RM5,000	Pesanan Tempatan	Pegawai Mengawal Program	Pegawai Mengawal Program
RM5,001 hingga RM20,000	Sebut Harga	Jawatankuasa Pemilihan Peringkat Pusat	Pengarah Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan Dan Kontrak (Bahagian Pengurusan Harta)
RM20,001 hingga RM50,000	Sebut Harga	Jawatankuasa Pemilihan Peringkat Negeri	Pengarah Bahagian Kewangan atau Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan Dan Kontrak
RM50,001 hingga RM500,000	Sebut Harga atau Tender	Tidak diberi kuasa	Jawatankuasa Pemilihan Peringkat Ibu Pejabat
RM500,001 hingga RM3 juta	Tender	Tidak diberi kuasa	Jawatankuasa Tawaran Kecil MARA
Lebih RM3 juta hingga RM30 juta	Tender	Tidak diberi kuasa	Lembaga Tawaran MARA
Lebih RM30 juta hingga RM100 juta	Kertas Kerja Tender dibentangkan dan diperakui oleh Lembaga Tawaran MARA dan dikemukakan kepada Majlis MARA untuk kelulusan.		
Lebih RM100 juta	Kertas Kerja Tender dibentangkan dan diperakui oleh Lembaga Tawaran MARA dan Majlis MARA dan dikemukakan kepada Kementerian Kewangan untuk pertimbangan seterusnya.		

b. Penyewaan Bangunan

Bagi membolehkan pengurusan sewa bangunan dilaksanakan dengan teratur dan berkesan, Bahagian Infrastruktur Perniagaan telah menyediakan Manual Penyewaan. Manual ini merangkumi dasar dan peraturan penyewaan premis perniagaan serta perusahaan MARA antaranya penetapan kadar sewa, pengurangan, pelupusan dan penamatan sewa. Ia turut mengandungi surat pekeliling, arahan dan edaran perkara yang melibatkan polisi dan dasar penyewaan yang diluluskan oleh Ketua Pengarah untuk diedar kepada semua Pejabat

MARA Negeri, Pejabat MARA Daerah, pegawai projek serta pegawai Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan untuk makluman dan tindakan. Manual tersebut sedang dikemas kini dan akan dibentangkan semasa mesyuarat Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan dan Perusahaan MARA untuk kelulusan Ketua Pengarah. Antara dasar dan peraturan penyewaan adalah seperti berikut:

i. Penetapan Kadar Sewa

Pejabat MARA Negeri akan mengemukakan maklumat mengenai kadar sewa pasaran tempatan bagi bangunan yang setaraf dengannya dan kadar pulangan atas pelaburan (ROI) atau kos pembangunan projek untuk perakuan Jawatankuasa Penyewaan Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan dan kelulusan Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA. Penetapan kadar sewa adalah berdasarkan nilai terendah antara kadar sewa pasaran dan ROI. Seterusnya, Laporan Pasaran Harta oleh Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta diedarkan kepada semua Pejabat MARA Negeri untuk rujukan dan dijadikan asas untuk pengiraan cadangan kadar sewa premis MARA berbanding kadar pasaran setempat.

ii. Permohonan Dan Kelulusan

Permohonan penyewaan bagi ruang niaga dan ruang kilang sama ada projek baru atau mengisi kekosongan boleh dibuat dengan menggunakan borang permohonan yang diperolehi percuma atau secara *on line* di laman *web* MARA. Permohonan yang dikemukakan kepada Pejabat MARA Negeri akan didaftar dan disemak berdasar kriteria yang ditetapkan dan selepas carian bebas dari rekod senarai hitam *Credit Tip Off System* dibuat. Pemohon yang layak akan ditemu duga oleh Jawatankuasa Pemilihan Penyewa Peringkat Negeri terdiri daripada 2 pegawai Pejabat MARA Negeri dan seorang pegawai Pejabat MARA Daerah. Wakil Bahagian Pembayaran Infrastruktur Perniagaan adalah diperlukan untuk temu duga kali pertama projek baru sahaja. Minit temu duga dihantar ke Ibu Pejabat MARA untuk kelulusan Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan sebelum surat tawaran penyewaan dikeluarkan. Penyewa dikehendaki membayar sewa bulan pertama dan deposit sewa 3 bulan sebelum surat perjanjian ditandatangani.

iii. Perjanjian Penyewaan

Setiap penyewaan premis perniagaan MARA tertakluk kepada undang-undang melalui perjanjian penyewaan. Antara syarat perjanjian yang perlu dipatuhi oleh penyewa ialah:

- Memulakan perniagaan 30 hari dari tarikh perjanjian berkuat kuasa melainkan ada kelulusan daripada pihak MARA.
- Mengendalikan perniagaan sendiri dan sentiasa membuka perniagaan mengikut waktu dan hari biasa berniaga.
- Tidak membuat tambahan atau perubahan kepada premis termasuk pendawaian elektrik kecuali dengan kelulusan MARA dan pihak berkuasa yang terlibat.
- Tidak menjadikan premis sebagai tempat kediaman kecuali disediakan serta tidak boleh memasak kecuali minuman dan makanan ringan.
- Menyediakan peralatan memadam kebakaran yang sentiasa berkeadaan baik dan diperiksa. Tidak menyimpan barangan dilarang seperti bahan letupan, bahan penghakis, minyak tanah kecuali dengan kelulusan MARA dan pihak berkuasa yang terlibat.
- Menjaga kebersihan dalaman premis dan tandas yang dikongsi dengan penyewa lain. Tidak meletak barangan atau bahan buangan bersepah diluar dan menghalang laluan. Longkang perlu dibersihkan bersama dengan penyewa lain. Jika pembersihan dilakukan oleh pihak MARA, kos pembersihan perlu ditanggung oleh penyewa.

iv. Pengurangan Dan Pelupusan Sewa

Permohonan pengurangan kadar sewa akan dikaji oleh Pejabat MARA Negeri sebelum dibentangkan dan diluluskan oleh Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA. Prosedur pelupusan sewa menetapkan hutang yang tidak dapat dikutip melebihi 12 bulan akan dihapus kira oleh Jawatankuasa Hapuskira. Pada bulan Disember 2004 Jawatankuasa tersebut bersetuju supaya semua hutang lapuk sewa yang tertunggak maksimum 3 bulan dan tidak melebihi RM1,000 dihapus kira. Bagaimanapun, penguatkuasaan akan dibuat terlebih dahulu sebelum dibentangkan semasa Mesyuarat Jawatankuasa Hapuskira.

v. Penamatan Dan Pembaharuan Sewa

Tempoh penyewaan maksimum di premis perniagaan dan perusahaan MARA ditetapkan seperti berikut:

- Kompleks, Arked, Bazar, Rumah Kedai adalah 3 tahun + 3 tahun (2 tempoh penyewaan)
- Kawasan Industri MARA adalah 3 tahun + 3 tahun + 3 tahun (3 tempoh penyewaan)

Penyambungan sewa selepas tempoh maksimum hanya boleh diberi sekiranya mematuhi syarat berikut:

- Permohonan sambungan dikemukakan dalam tempoh 60 hari bagi Rumah Kedai dan Bazar atau 90 hari bagi Kompleks, Arked dan Kawasan Industri MARA;
- Tiada permohonan untuk menyewa dari usahawan baru;
- Tiada tunggakan sewa; dan
- Penyewa sentiasa mematuhi semua syarat penyewaan seperti tiada sambungan haram, tidak menjadikan premis sebagai tempat tinggal dan tiada penyewa kecil.

vi. Dasar Penamatan Penyewaan

Dasar penamatan penyewaan premis perniagaan dan perusahaan MARA selepas sesuatu tempoh penyewaan berakhir bertujuan memberi peluang kepada peniaga baru yang memerlukan tapak untuk memulakan perniagaan dan menamatkan penyewaan bagi peniaga yang mempunyai masalah serta tunggakan sewa.

c. Penyenggaraan Bangunan

Kerja penyenggaraan merangkumi penyenggaraan sistem hawa dingin, lif dan pembersihan kawasan bangunan. Bagi memastikan kerja pembersihan yang dikontrakkan dijalankan dengan sempurna dan teratur, MARA menyediakan garis panduan kebersihan yang meliputi skop kerja, jadual kerja kontraktor, peraturan keselamatan serta tanggungjawab pekerja operasi dan pengurus kontraktor pembersihan.

Selain itu, MARA telah mengeluarkan Surat Pekeliling Kewangan Bilangan 7 Tahun 2003 untuk pelantikan kontraktor penyenggaraan. Surat pekeliling tersebut menetapkan kuasa meluluskan pemilihan kontraktor, perubahan kerja dan pelanjutan tempoh kontrak bekalan dan perkhidmatan. Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan turut mengeluarkan surat edaran Bilangan 3 Tahun 2005 mengenai arahan penggunaan buku log penyenggaraan premis perniagaan dan perusahaan MARA.

d. Keselamatan Bangunan

Keselamatan bangunan dibahagi kepada keselamatan daripada kebakaran, pencerobohan dan kecurian. Keselamatan kebakaran meliputi kewujudan sistem pencegahan kebakaran, alat pencegah kebakaran, latihan menghadapi kebakaran dan pelan kebakaran bangunan. Bagi kawalan keselamatan Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan telah mengedarkan buku panduan mengenai spesifikasi am untuk perkhidmatan kawalan keselamatan di premis perniagaan dan perusahaan MARA melalui surat edaran Bilangan 4 Tahun 2005 kepada Pengarah

MARA Negeri. Garis panduan tersebut merangkumi skop kerja syarikat kawalan keselamatan yang dilantik, senarai tugas dan kelayakan pengawal keselamatan, borang dan maklumat petender.

Pihak MARA memaklumkan prosedur kebakaran masih dalam tindakan Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak. Perkhidmatan kawalan keselamatan hanya disedia untuk premis bangunan seperti kompleks, plaza, medaniaga dan kawasan industri MARA.

15.4.1.4 Keperluan Kewangan

MARA telah diluluskan peruntukan berjumlah RM317.98 juta untuk pembangunan infrastruktur bangunan perniagaan melalui Rancangan Malaysia Kelapan. Peruntukan perolehan bangunan tahunan dipohon melalui bajet pembangunan manakala peruntukan penyenggaraan dan pembaikan kecil, keselamatan dan pembersihan bangunan dipohon melalui bajet mengurus setiap tahun. Peruntukan tahunan yang dipohon bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 124
BAJET BANGUNAN PERNIAGAAN TAHUN 2003 HINGGA 2005

BUTIRAN	TAHUN 2003 (RM JUTA)	TAHUN 2004 (RM JUTA)	TAHUN 2005 (RM JUTA)
Belanja Pembangunan :			
i. Kemajuan Projek	5.00	3.50	3.04
ii. Bangunan Perniagaan	111.00	31.47	88.99
JUMLAH KESELURUHAN	116.00	34.97	92.03
Belanja Mengurus (Aktiviti Usahawan) :			
i. Penyenggaraan/Pembaikan Kecil	0.70	0.70	0.76
ii. Perkhidmatan Ikhtisas dan Perkhidmatan Lain Yang Dibeli dan Hospitaliti	1.94	2.32	2.39
JUMLAH KESELURUHAN	2.64	3.02	3.15

Nota : Antara Belanja Yang Termasuk Dalam Perkhidmatan Ikhtisas dan Perkhidmatan Lain Yang Dibeli dan Hospitaliti ialah Belanja Khidmat Pengawal Keselamatan dan Pembersihan Bangunan.

15.4.1.5 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah penting bagi meningkatkan kemampuan bahagian yang terlibat dengan urusan perolehan dan penyenggaraan bangunan. MARA telah meluluskan sebanyak 454 perjawatan di Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan, Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak dan Pejabat MARA Negeri yang dipilih iaitu Johor, Kelantan, Kedah dan Terengganu sehingga akhir tahun 2005.

b. Latihan

Latihan yang dirancang mengikut keperluan adalah penting bagi meningkatkan profesionalisme, kecekapan dan pengetahuan pegawai.

Perancangan latihan pegawai adalah di bawah kendalian Institut Latihan Kakitangan MARA, Bahagian Sumber Manusia. MARA telah merancang latihan khusus berhubung perolehan dan pengurusan bangunan untuk pegawai Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan Ibu Pejabat dan Pejabat MARA Negeri bagi tahun 2003 hingga 2005.

15.4.1.6 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan adalah elemen penting pengurusan bagi memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal dan seterusnya mengambil tindakan segera untuk menyelesaikannya. Bagi tujuan ini, pemantauan dibahagi kepada 2 peringkat iaitu di peringkat Ibu Pejabat dan Pejabat MARA Negeri. Pemantauan dibuat melalui laporan, mesyuarat dan juga lawatan.

Pada pandangan Audit, MARA mempunyai perancangan yang baik dari segi urusan perolehan, pengurusan dan pemantauan premis perniagaan. Bagaimanapun, keputusan untuk menghapus kira hutang lapuk sewa yang tertunggak maksimum 3 bulan dan tidak melebihi RM 1,000 hendaklah dikaji semula kerana prosedur ini hanya akan merugikan MARA.

15.4.2 PELAKSANAAN

15.4.2.1 Status Perolehan Bangunan

Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan, Bahagian Perniagaan Infrastruktur telah melaksanakan 87 projek termasuk 3 projek bersambung daripada Rancangan Malaysia Ketujuh. Sebanyak 13 projek dengan kos RM80.93 juta di peringkat pra-pembinaan, 39 projek dalam pembinaan dengan kos RM151.29 juta dan 35 projek telah siap dengan kos RM85.77 juta. Hanya 1 projek bersambung telah siap iaitu di Plaza Alor Setar manakala 2 masih lagi dalam pembinaan iaitu Kompleks Perniagaan Shah Alam dan Kompleks Perniagaan Larkin, Johor Bahru. Status pelaksanaan projek sehingga bulan September 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 125
KEMAJUAN PROJEK PEROLEHAN BANGUNAN PERNIAGAAN BAGI
RANCANGAN MALAYSIA KELAPAN SEHINGGA BULAN SEPTEMBER 2005

CARA PEROLEHAN	PRA-PEMBINAAN	DALAM PEMBINAAN	TELAH SIAP	JUMLAH
Pembinaan	13	24	10	47
Pembelian	-	15	25	40
JUMLAH	13	39	35	87

Antara faktor yang menyebabkan projek lewat disiapkan ialah masalah pengambilan tanah, kelulusan dari pihak berkuasa dan kegagalan kontraktor menyiapkan projek seperti dirancang.

15.4.2.2 Perolehan Melalui Pembinaan Sendiri

Daripada 47 projek pembinaan sendiri, sebanyak 13 projek pra pembinaan, 24 projek dalam pembinaan dan 10 projek telah siap. Daripada senarai projek yang dikemukakan, pihak Audit mendapati perkara berikut:

a. Projek Ditender Semula

MARA telah melantik kontraktor baru secara tender semula bagi 5 projek seperti berikut:

- i. Pembinaan Kompleks Perniagaan Larkin, Johor
- ii. Menaik taraf Arked Setiawan, Perak
- iii. Pembinaan Arked Kampung Gajah Fasa II, Perak
- iv. Pembinaan Kompleks Simpang Renggam, Johor
- v. Pembinaan Arked Medan Jaya, Ipoh, Perak

Antara faktor utama projek tersebut ditender semula ialah masalah kewangan yang dihadapi oleh kontraktor dan kelewatan menyiapkan projek mengikut tempoh yang ditetapkan. Pemeriksaan lanjut terhadap fail projek pembinaan Kompleks Perniagaan Larkin mendapati projek ditender semula disebabkan kontraktor tidak mampu meneruskan projek tersebut kerana menghadapi masalah kewangan untuk membayar gaji pekerja, kekurangan jentera dan peralatan serta masalah dengan pembekal. MARA telah menamatkan kontrak dalam tempoh lanjutan masa dan kontraktor baru dilantik melalui kebenaran khas Kementerian Kewangan.

b. Projek Yang Diberi Lanjutan Masa

Berdasarkan senarai projek pembinaan sendiri, didapati 8 projek mempunyai lanjutan masa dan semakan Audit terhadap 5 fail projek mendapati lanjutan masa antara 1 hingga 7 kali telah diberi seperti di jadual berikut:

JADUAL 126
PROJEK YANG DIBERI LANJUTAN MASA SEHINGGA BULAN SEPTEMBER 2005

NAMA PROJEK	TEMPOH KONTRAK DAN JANGKAAN SIAP	LANJUTAN MASA	SEBAB LANJUTAN MASA
Kompleks Perniagaan Jalan Langgar, Kedah. (Plaza Alor Star)	(602 hari) 26.11.2001 hingga 20.01.2003	7 kali (665 hari)	Perubahan pelan, tanah runtuh dan masalah kontraktor. Pihak Berkuasa Tempatan turut mengenakan syarat tambahan pembinaan.
Kompleks Perniagaan Jalan Tun Dr Ismail, Seremban	(364 hari) 28.06.2004 hingga 27.06.2005	2 kali (174 hari)	Pindaan asas bangunan serta kelewatan pengosongan tanah oleh Proton Edar. Tambahan skop kerja sistem pembentungan dan kelewatan kerja <i>Nominee Sub Contractor</i> .
Rumah Kedai Seberang Perai Selatan, Pulau Pinang	(315 hari) 23.03.2004 Hingga 31.01.2005	2 kali (82 hari)	Ketiadaan cerucuk dan besi tetulang akibat kenaikan harga. Pindaan pelan dan masalah cuaca.
Arked Utan Aji, Kangar, Perlis	(336 hari) 07.02.004 Hingga 09.06.2005	2 kali (198 hari)	Pihak Berkuasa Tempatan mengarah kerja dihentikan. Pindaan pelan dan kerja perparitan terganggu oleh kabel Tenaga Nasional Berhad.
Arked Jengka, Maran, Pahang	(420 hari) 06.04.2004 hingga 30.05.2005	1 kali (30 hari)	Perubahan kerja asas tapak dan bangunan. Tambahan cerun dan jalan masuk. Pindaan laluan kabel Tenaga Nasional Berhad.

Pihak Audit mendapati punca kelewatan projek dan lanjutan masa diberi disebabkan perancangan projek tidak dibuat dengan teliti, kelulusan lewat diperolehi daripada pihak berkuasa tempatan, perubahan pelan, kerja tambahan dan kelewatan kontraktor.

c. Arahan Perubahan Kerja Dan Lanjutan Masa

Mengikut amalan Jabatan Kerja Raya, arahan perubahan kerja yang dibenarkan adalah terhad sehingga RM1 juta bagi setiap lokasi tapak. Pemeriksaan Audit terhadap 11 fail projek pembinaan mendapati sebanyak 3 projek mempunyai arahan perubahan kerja yang melibatkan penambahan kos projek tidak melebihi RM1 juta iaitu antara 4.7% hingga 13.1%. Tiga projek tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 127
ARAHAN PERUBAHAN KERJA 3 PROJEK PEMBINAAN SENDIRI
BANGUNAN PERNIAGAAN SEHINGGA BULAN SEPTEMBER 2005

NAMA PROJEK	HARGA KONTRAK	TAMBAHAN HARGA	PERATUS
Kompleks Perniagaan Jalan Langgar, Kedah (Plaza Alor Star)	RM9,158,411	RM950,307	10.4
Arked Utan Aji, Kangar, Perlis (Plaza Kangar)	RM3,355,137	RM438,738	13.1
Arked Jengka, Maran, Pahang	RM1,606,814	RM75,988	4.7

Adalah didapati perubahan kerja berlaku kerana pelan yang diluluskan oleh Pihak Berkuasa Tempatan berbeza dengan pelan awal yang telah diserahkan kepada kontraktor. Ini mengakibatkan kerja tambahan dan perubahan perlu dilakukan oleh kontraktor yang menyebabkan kos pembinaan meningkat dan tambahan masa diperlukan. **Pada pendapat Audit, perancangan awal semasa penyediaan *Preliminary Details Abstract* hendaklah disediakan secara komprehensif dengan mengambil kira keperluan Pihak Berkuasa Tempatan. Selain itu, garis panduan mengenai had dan nilai bagi perubahan kerja hendaklah disediakan.**

Semakan Audit selanjutnya mendapati pemilihan kontraktor bagi projek pembinaan Kompleks Perniagaan Jalan Langgar, Alor Star dibuat oleh Lembaga Tawaran MARA. Bagaimanapun, kelulusan bagi 7 kali lanjutan masa diberi oleh Jawatankuasa Tawaran Kecil MARA.

15.4.2.3 Perolehan Melalui Pembelian Daripada Pemaju

Bagi perolehan bangunan yang dibeli daripada pemaju, pihak Audit telah memilih projek Kompleks Limbongan Pasir Putih (Plaza Pasir Putih), Kelantan berdasarkan kos perolehan yang tertinggi iaitu RM6.47 juta. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

- a. Mengikut perancangan, Plaza Pasir Putih merupakan projek pembinaan sendiri. Bagaimanapun, kaedah perolehan diubah kepada pembelian selepas MARA menerima kertas kerja cadangan daripada Syarikat Promosi Mantap Sdn Berhad. Cadangan tersebut turut disokong oleh Menteri Pembangunan Usahawan dan Koperasi yang meminta Ketua Pengarah MARA mengkaji semula cadangan daripada pemaju. Sehubungan itu, MARA telah memohon kepada Unit Perancang Ekonomi untuk mengubah kaedah perolehan dan diluluskan pada bulan Mac 2002. Harga yang ditawarkan oleh pemaju tersebut berjumlah RM7.99 juta termasuk kos tanah dan bangunan. Pihak MARA telah mendapatkan penilaian harga daripada Jabatan Penilaian dan Pengurusan Harta, Kementerian Kewangan dan Penilaian yang dibuat adalah berjumlah RM5.88 juta untuk tanah dan bangunan. Mesyuarat rundingan harga telah diadakan pada bulan Ogos 2002 dan pemaju bersetuju dengan harga baru berjumlah RM6.47 juta tidak termasuk bayaran Pihak Berkuasa Tempatan dan Tenaga Nasional Berhad. Mesyuarat Majlis MARA telah meluluskan pembelian pada harga RM6.47 juta dan perjanjian jual beli ditandatangani oleh Ketua Pengarah MARA pada bulan September 2002.
- b. Bangunan ini disiapkan pada bulan Julai 2003 iaitu 6 bulan lebih awal dari tarikh yang dijangkakan dan Sijil Perakuan Siap Kerja juga telah

dikeluarkan oleh perunding manakala Sijil Layak Menduduki diperolehi pada bulan November 2003. Namun, sehingga kini bangunan tersebut masih tidak boleh diduduki disebabkan kerja pembaikan bumbung dan siling masih belum selesai. Selain itu, terdapat beberapa kerja tambahan seperti menyediakan peralatan tambahan di ruang niaga medan selera, pemasangan *awning* dan pendingin udara di ruang legar. Kos pembaikan dan kerja tambahan setakat bulan April 2005 adalah berjumlah RM695,781. **Pihak Audit berpendapat penggantian siling adalah tidak wajar kerana masalah sebenar kerosakan siling berpunca daripada struktur bumbung bangunan yang menakung air jika berlakunya hujan lebat. Struktur bumbung tersebut mengalirkan air hujan ke bumbung *concrete flat roof* dan disalurkan ke lubang yang disediakan. Berdasarkan pelan, sebanyak 24 saluran air perlu disediakan. Bagaimanapun, lawatan Audit mendapati hanya 20 saluran berukuran diameter 100 milimeter disediakan bagi menyalurkan air ke 2 saluran utama di bangunan tersebut. Air yang bertakung seterusnya melimpah keluar melalui siling bangunan. Gambar berikut menunjukkan keadaan tersebut.**

GAMBAR 31



GAMBAR 32



Keadaan Bumbung Dan Saluran Yang Menyebabkan Air Melimpah Masuk Ke Siling Bangunan

Pihak Audit berpendapat struktur bumbung perlu diperbaiki dengan mengambil kira kekuatan struktur konkrit tetulang yang sedia ada bagi mengatasi kerosakan siling. Penggantian siling hanya menyebabkan pembaziran jika struktur bumbung tidak dibaiki. Pihak MARA memaklumkan sebanyak 24 saluran air dipasang seperti pelan. Bagaimanapun, 2 daripada saluran air tersebut dibuat di tempat lain kerana masalah teknikal. Selain itu, sekatan bata akan dibina dan ditampal dengan *P.U Grouting* bagi mengatasi limpahan air jika berlaku hujan lebat. Pihak MARA juga akan menampal semula bahagian dinding dan *frame* menggunakan silikon bagi menyelesaikan masalah air yang memasuki rongga dinding dan *frame* aluminium.

- c. Pemeriksaan Audit terhadap surat perjanjian jual beli bangunan mendapati tiada klausa berkenaan peruntukan wang tahanan dinyatakan bagi

menampung sebarang perbelanjaan sepanjang tempoh tanggungan kecacatan. Ketiadaan klausa tersebut menyebabkan MARA menanggung semua kerugian jika berlakunya kecacatan dan ketidaksempurnaan pada bangunan. **Pihak Audit berpendapat MARA hendaklah memastikan perjanjian yang ditandatangani mengandungi klausa wang tahanan bagi melindungi kepentingan MARA.**

15.4.2.4 Pengurusan Bangunan

Pengurusan bangunan MARA merangkumi aspek penyewaan dan penyenggaraan. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

a. Penyewaan Bangunan

MARA telah menyediakan 5,698 ruang niaga dari 354 projek yang dibangunkan bagi tujuan penyewaan meliputi 14 buah negeri. Sejumlah 4,963 ruang niaga telah disewakan dan baki 735 daripadanya masih kosong. Premis perniagaan yang disewakan meliputi ruang niaga dan perusahaan seperti kompleks, arked, rumah kedai, bengkel, bazar, gerai dan kilang. Premis perniagaan ini dibangunkan di kawasan bandar dan daerah mengikut dasar dan perancangan yang ditetapkan. Analisis kedudukan pengisian ruang niaga mengikut kategori dan negeri sehingga bulan Ogos 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 128
ANALISIS KEDUDUKAN PENGISIAN RUANG NIAGA
MENGIKUT KATEGORI DAN NEGERI SEHINGGA 31 OGOS 2005

NEGERI	JUMLAH PROJEK	JUMLAH (UNIT)	BIL. DISEWA	BIL. RUANG KOSONG	PERATUS PENGISIAN (%)
Kategori : Baik (Pengisian 90% ke atas)					
Negeri Sembilan	38	361	343	18	95.0
Melaka	33	354	328	26	92.7
Pahang *	19	361	333	28	92.2
Kedah	32	853	780	73	91.4
Pulau Pinang	24	280	254	26	90.7
Kategori : Sederhana (Pengisian 80% - 90 %)					
Perak	37	452	404	48	89.4
Terengganu**	31	452	399	53	88.3
Kelantan	20	478	419	59	87.7
Perlis	16	234	204	30	87.2
Sabah	10	237	197	40	83.1
Wilayah Persekutuan	15	372	305	67	82.0
Johor	37	652	522	130	80.1
Kategori : Kurang Baik (Pengisian 80% Ke Bawah)					
Selangor	23	372	293	79	78.8
Sarawak	19	240	182	58	75.8
Jumlah Besar	354	5,698	4,963	735	87.1

Nota : *Bazar Temerloh telah dilupuskan (10 unit) mulai 1.6.2005

**Pasar Sementara Jerleh, Terengganu diambil kira kerana masih belum dibangun semula (60 unit)

Selain itu, berdasarkan Laporan yang disediakan oleh Unit Urusan Penyewaan, Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan Ibu Pejabat, pihak Audit mendapati laporan tersebut berbeza daripada laporan bulanan yang disediakan di peringkat negeri. Laporan bulanan yang dikemukakan oleh negeri tidak dikemas kini menyebabkan analisis oleh Unit Urusan Penyewaan kurang tepat. Bahagian tersebut juga menerima laporan lewat 1 bulan daripada Pejabat MARA Negeri kerana proses pengumpulan maklumat oleh Pejabat MARA Daerah. Selain itu, kekerapan berlakunya perubahan pengisian serta kekosongan menyebabkan laporan bulanan Pejabat MARA Negeri berbeza daripada Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan. Kedudukan penyewaan mengikut negeri adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 129
KEDUDUKAN PENYEWAAN MENGIKUT NEGERI SEHINGGA 31 OGOS 2005

PROJEK	JUMLAH (UNIT)	BIL. DISEWA	BIL. RUANG KOSONG	PERATUS PENGISIAN (%)
JOHOR				
- Arked Jalan Segget, Johor Bahru	38	34	4	89.5
- Holiday Plaza, Johor Bahru	2	2	0	100
- Kompleks Usahawan Teknologi, Johor Bahru	8	6	2	75
- Lot G47 Holiday Plaza 111, Johor Bahru	22	6	16	27.3
- JB Waterfront	8	0	8	0.0
KEDAH				
- Kompleks Pekan Rabu*	274	274	0	100
- Plaza Kuala Kedah	53	36	17	67.9
- Bengkel Bertingkat Mergong	36	16	20	44.4
TERENGGANU				
- Rumah Kedai Bukit Payung	8	8	0	100
- Bazar Gong Badak	4	4	0	100
- Bazar Batu Rakit	4	4	0	100
- Pasar Sementara Jerteh	60	60	0	100
- Bengkel Kecil Kerteh *	10	9	1	90
- Bengkel Chendering	28	23	5	82.1
- Bazar Sg. Tong	10	7	3	70
- Plaza Kuala Besut	24	14	10	58.3
KELANTAN				
- Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa Fasa 11	24	18	6	75
- Medaniaga Bachok	21	11	10	52.4
- Medaniaga Melor	25	13	12	52

*Nota : * Lawatan tidak dibuat terhadap premis perniagaan ini.*

Pihak Audit juga mendapati wujud perbezaan status pengisian ruang niaga antara Penyata Analisis Penyewaan dan lawatan Audit seperti di jadual berikut:

JADUAL 130
PERBEZAAN STATUS PENGISIAN RUANG NIAGA

PREMIS	PENYATA ANALISIS PENYEWAAN	LAWATAN AUDIT
Kompleks Usahawan Teknologi Skudai	7 diisi, 1 kosong	4 diisi, 4 kosong
Lot G47E – G47I Holiday Plaza, Johor Bahru	6 diisi	5 kosong
Kawasan Industri MARA, Pengkalan Chepa II	18 diisi	Hanya 3 dilawati bagi setiap premis tetapi status pengisian tidak dapat disahkan kerana ruang niaga ditutup.
Medan Niaga Bachok	11 diisi	
Bazar Sungai Tong, Setiu	7 diisi	
Pasar Sementara Jertih	60 diisi	
Plaza Kuala Besut	14 diisi	

Semakan terhadap aspek penyewaan bangunan mendapati perkara berikut:

i. Kedudukan Kutipan Sewa

• **Penetapan Kadar Sewa**

Penetapan kadar sewa bagi premis perniagaan dan perusahaan MARA dibuat mengikut peraturan yang ditetapkan. Semakan Audit mendapati kertas cadangan disediakan oleh Pejabat MARA Negeri untuk perakuan Jawatankuasa Penyewaan Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan dan kelulusan Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA. Laporan Pasaran Harta oleh Jabatan Penilaian Dan Perkhidmatan Harta juga telah diedarkan kepada Pejabat MARA Negeri untuk rujukan dan dijadikan asas perkiraan cadangan kadar sewa premis MARA berbanding kadar pasaran setempat. Pihak Audit mendapati penetapan kadar sewa yang diluluskan bagi bangunan yang dibina dan telah siap adalah seperti bangunan 4 Tingkat, Plaza Pasir Puteh, Kelantan.

• **Pengurangan Kadar Sewa**

Walaupun kadar sewa telah ditetapkan, pihak MARA sentiasa mengkaji semula kadar sewa apabila berlaku kekosongan premis perniagaan. Pejabat MARA Negeri mengkaji permohonan pengurangan kadar sewa sebelum mengemukakan cadangan kepada Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan. Pemeriksaan Audit mendapati pengurangan kadar sewa diluluskan oleh Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA berdasar syarat yang ditetapkan. Penurunan kadar sewa yang telah diluluskan oleh Jawatankuasa

Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA adalah seperti berikut:

- **Holiday Plaza, Johor Bahru**

Penurunan 10% dari kadar sewa sedia ada bagi Lot G47E hingga G47I telah diluluskan pada bulan September 2004. Kadar sewa bulanan RM15,000 dikurangkan menjadi RM13,500 bagi keluasan 3,751 kaki persegi. Manakala penurunan 20% dari kadar sewa sedia ada bagi Lot G47B dan G47C juga telah dipersetujui. Kadar sewa bulanan RM10,000 dikurangkan menjadi RM8,000 sebulan bagi keluasan 1,048 kaki persegi. Bagaimanapun, premis tetap kosong kerana kadar sewa tersebut masih dianggap mahal oleh penyewa bumiputera.

- **Kompleks Usahawan Teknologi, Skudai**

Diskaun sewa khas Kawasan Industri MARA bagi lot 2 dan 3 telah diluluskan pada bulan Jun 2004 bagi mengatasi masalah kekosongan yang tinggi di premis perniagaan. Insentif penyewaan khas ditetapkan untuk tempoh 3 tahun berdasar kelayakan yang ditetapkan. Pindaan sewa telah dimaklumkan kepada penyewa pada awal bulan Januari 2005 seperti berikut:

- Diskaun sewa sebanyak 70% bagi tahun pertama
Kadar sewa baru : RM405
- Diskaun sewa sebanyak 50% bagi tahun kedua
Kadar sewa baru : RM675
- Diskaun sewa sebanyak 20% bagi tahun ketiga
Kadar sewa baru : RM1,080

Bagaimanapun, insentif yang disediakan tidak dapat menarik minat usahawan bumiputera untuk menceburi bidang pengeluaran terutama apabila keadaan ekonomi tidak menentu.

Pihak Audit berpendapat selain daripada pengurangan kadar sewa, MARA perlu mengkaji kaedah lain bagi menarik usahawan bumiputera untuk menyewa lot industri yang disediakan.

ii. **Tunggakan Sewa**

Unit Urusan Penyewaan, Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan menetapkan 3 kategori bagi kedudukan kutipan penyewaan sesuatu premis iaitu bagi tunggakan sewa tidak melebihi 2 bulan, ia dikategori sebagai baik, jika tunggakan sewa melebihi 2

bulan tetapi tidak lebih dari 4 bulan ia dikategori sebagai sederhana dan jika melebihi 4 bulan dianggap kurang baik.

Sehingga akhir bulan Disember 2005, sebanyak 4,913 unit telah disewakan yang mana kutipan sewa sebulan dianggarkan berjumlah RM1.70 juta. Analisis kutipan sewa oleh Unit Urusan Penyewaan, Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan menunjukkan tunggakan sewa yang belum dikutip berjumlah RM10.94 juta bagi tempoh tertunggak purata antara 3 hingga 10 bulan. Analisis tunggakan sewa mengikut kategori dan negeri adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 131
ANALISIS TUNGGAKAN SEWA MENGIKUT KATEGORI
DAN NEGERI PADA 31 DISEMBER 2005

NEGERI/KATEGORI	TUNGGAKAN SEWA	
	JUMLAH (RM JUTA)	BILANGAN (BULAN)
Sederhana		
- Negeri Sembilan	0.19	3
- Perlis	0.35	3
Kurang baik		
- Sabah	0.37	4
- Selangor	0.46	4
- Melaka	0.55	6
- Perak	0.40	6
- Johor	1.34	6
- Pahang	0.52	6
- Kedah	0.80	6
- Sarawak	0.47	7
- Terengganu	0.67	7
- Pulau Pinang	0.99	9
- Wilayah Persekutuan	2.89	9
- Kelantan	0.94	10
JUMLAH	10.94	

Pemeriksaan Audit terhadap 4 negeri yang dilawati iaitu Johor, Kedah, Terengganu dan Kelantan mendapati 4 premis perniagaan iaitu Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa II, Kelantan, Bengkel Kecil Kerteh, Bazar Sungai Tong dan Pasar Sementara Jertih di Terengganu mempunyai tunggakan berjumlah RM786,345 bagi tempoh antara 13 hingga 30 bulan. Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa II, Kelantan mempunyai tunggakan sewa tertinggi iaitu berjumlah RM639,496 dengan tunggakan selama 30 bulan seperti di jadual berikut:

JADUAL 132
KEDUDUKAN TUNGGAKAN SEWA MENGIKUT PREMIS
PADA 31 DISEMBER 2005

PROJEK	JUMLAH (UNIT)	BILANGAN DISEWA	SEWA SEPATUT DIKUTIP SEBULAN (RM)	TUNGGAKAN SEWA	
				BILANGAN BULAN	(RM)
Pasar Sementara Jerteh	60	60	4,500	17	76,820
Bazar Sungai Tong	10	7	525	13	6,875
Bengkel Kecil Kerteh	10	9	3,200	20	63,154
Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa II	24	18	21,132	30	639,496
JUMLAH	104	94	29,357		786,345

Punca tunggakan disebabkan oleh kegagalan penyewa mendapat pembiayaan, perniagaan kurang mendapat sambutan dan penyewa sendiri bermasalah. MARA telah mengambil tindakan terhadap penyewa seperti menghantar notis tuntutan, menyita premis dan tindakan mahkamah. Semakan Audit terhadap tindakan penguatkuasaan penyewaan di Lot No. 3, Bazar Sungai Tong, Terengganu mendapati tindakan mahkamah telah diambil. Surat penghakiman bertarikh 15 Ogos 2004 telah dikeluarkan dengan mengarahkan penyewa membayar tunggakan sewa berjumlah RM2,926 dalam tempoh 14 hari. Pihak MARA memaklumkan bekas penyewa telah dikenakan tindakan mahkamah dan surat penghakiman masih berkuat kuasa.

iii. Pelupusan Sewa

Pemeriksaan Audit terhadap rekod kewangan mendapati sejumlah RM41,334 sewa tertunggak bagi tempoh melebihi 12 bulan telah dihapus kira pada tahun 2003 dengan kelulusan Majlis MARA dan Jawatankuasa Hapus Kira. Pada tahun 2004, pelupusan sewa meningkat menjadi sejumlah RM458,548. Peningkatan ini berpunca daripada hapus kira sewa terhadap 2 bekas penyewa berjumlah RM410,846. Walaupun tindakan mahkamah telah diambil bagi Kenanga Seafood sejak tahun 1997 dan Perfectstar Corporation sejak tahun 2002, kelulusan hapus kira daripada Majlis MARA hanya diperolehi pada tahun 2004. Tindakan ini diambil selepas usaha mendapatkan balik baki tunggakan tidak berjaya berikutan penyewa diisytiharkan muflis dan menamatkan perniagaan.

iv. Penamatan Atau Pembaharuan Sewa Dan *Exit Policy*

Tempoh penyewaan di premis perniagaan dan perusahaan MARA telah ditetapkan dalam perjanjian. Penyambungan sewa selepas

tempoh maksimum hanya dibenarkan sekiranya syarat yang ditetapkan dipatuhi. Pemeriksaan Audit mendapati MARA telah mengeluarkan surat kepada penyewa memaklumkan mengenai tarikh penamatan sewa dan meminta penyewa memberikan notis bertulis 60 hari sebelum tamat tempoh penyewaan sekiranya berminat untuk menyambung penyewaan. Penyewa dikehendaki menjelaskan tunggakan sebelum surat perjanjian baru ditandatangani. Notis tuntutan sewa di bawah peruntukan perjanjian penyewaan juga telah dikeluarkan kepada penyewa yang ingkar sebagai usaha supaya tunggakan dijelaskan dalam tempoh 14 hari atau melucutkan hak penyewaan. Semakan lanjut mendapati perkara berikut:

- Penyewa di Lot 4 Bazar Gong Badak, Terengganu telah menandatangani surat perjanjian sambungan penyewaan bertarikh 25 Ogos 2005 bagi tempoh 3 tahun tetapi masih belum menjelaskan tunggakan sewa seperti yang disyaratkan. Kelulusan penyambungan sewa oleh Jawatankuasa Pemilihan Penyewa di Peringkat Negeri tidak dikemukakan untuk semakan Audit. Pihak MARA memaklumkan kelulusan penyambungan diberi kerana tunggakan sewa penyewa tersebut tidak melebihi deposit sewa yang dibayar. Sehingga kini penyewa tersebut mempunyai rekod bayaran sewa yang baik dan tiada tunggakan.
- Mengikut penyata status penyewaan yang dikemukakan, tarikh penyewaan bagi Lot 1 Bazar MARA Gong Badak adalah mulai 31 Julai 1999 hingga 1 April 2001. Penyewa telah menandatangani suratakuan setuju terima menyambung tempoh penyewaan pada bulan April 2001 bagi tempoh 4 bulan. **Bagaimanapun, semakan Audit mendapati penyewa terlibat menduduki premis tersebut sehingga kini tanpa sebarang perjanjian dan tidak pernah membayar sewa.** Mengikut laporan Pejabat MARA Daerah kepada Pejabat MARA Negeri pada bulan Jun 2005, tindakan penguatkuasaan perlu diambil memandangkan penyewa tidak pernah membayar sewa premis berkenaan. Bagaimanapun, Pejabat MARA Negeri tidak mengambil tindakan terhadap penyewa ini. Penyewa hanya mengemukakan cadangan membayar secara ansuran pada bulan September 2005 dan merayu tidak dilucutkan hak penyewaan. Surat kelulusan penyambungan sewa dan perjanjian berkaitan serta maklum balas daripada penyewa untuk mengosongkan ruang sewa juga tidak dikemukakan untuk semakan Audit. **Pihak Audit berpendapat tindakan**

tegas hendaklah diambil terhadap penyewa yang tamat tempoh penyewaan dan gagal menjelaskan tunggakan. MARA memaklumkan penyewa tersebut telah berbincang dengan Pengarah Negeri Terengganu pada bulan April 2006 dan bersetuju menjelas tunggakan sejumlah RM 8,600 sebelum 30 April 2006. Tindakan mahkamah akan diambil jika tunggakan tidak dibayar selepas tarikh tersebut.

- Penyewa menduduki premis perniagaan MARA melebihi tempoh yang ditetapkan iaitu 6 tahun atau 9 tahun bagi Kawasan Industri MARA. Kedudukan ini telah menutup peluang usahawan baru yang berpotensi menyewa premis MARA. Usaha MARA memperkenalkan *exit policy* bagi penyewa yang berkemampuan dan bersedia untuk keluar serta penyewa yang tidak mematuhi perjanjian penyewaan tidak berjaya kerana kebanyakan penyewa telah selesa dengan premis yang diduduki dan menjangkakan sewa yang tinggi perlu dibayar jika menyewa di premis perniagaan baru.

v. Pematuhan Perjanjian Sewaan

Bagi memastikan urusan sewa dibuat dengan teratur dan mematuhi perjanjian yang dimeterai lawatan Audit ke beberapa premis perniagaan telah dibuat dan mendapati perkara berikut:

- **Kebersihan**

Syarat perjanjian menetapkan kebersihan premis adalah tanggungjawab bersama penyewa. Bagaimanapun, semasa lawatan Audit di Bengkel Chendering, Terengganu mendapati penyewa mengabaikan aspek kebersihan seperti di gambar berikut:

GAMBAR 33



Sampah Sarap Di Longkang

GAMBAR 34



Longgokan Bahan Buangan

Pihak MARA memaklumkan longgokan bahan buangan dan sampah di longkang serta tong sampah adalah tanggungjawab Majlis Perbandaran Kuala Terengganu.

- **Tambahan Dan Ubah Suai Terhadap Premis**

Perjanjian penyewaan menyatakan kebenaran bertulis daripada MARA diperlukan bagi tambahan dan ubah suai yang dibuat terhadap premis. Selain itu, premis juga tidak boleh digunakan sebagai tempat kediaman. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati ada penyewa yang melanggar syarat perjanjian seperti bangunan tambahan dibina bersebelahan kedai *hardware*, di Bengkel Sungai Tong, Terengganu seperti di gambar berikut:

GAMBAR 35



*Bangunan Tambahan Dibina Bersebelahan
Kedai Hardware*

- **Pertukaran Penyewa Dan Perniagaan**

Syarat perjanjian menetapkan penyewa asal hendaklah mengusahakan sendiri perniagaannya. Lawatan Audit ke Pasar Sementara Jertih mendapati penyewa asal telah berhenti menyewa dan disewa oleh peniaga baru tanpa memaklumkan kepada pihak MARA. Selain itu, terdapat peniaga yang menjalankan perniagaan berbeza dengan perjanjian. Lawatan Audit ke Lot LG7B, Holiday Plaza, Johor Bahru mendapati peniaga menjalankan perniagaan komputer dan VCD sedangkan dalam perjanjian penyewaan hanya menjual komputer sahaja. Bagaimanapun, tiada tindakan susulan yang diambil oleh pihak MARA sehingga tarikh lawatan Audit.

b. Penyenggaraan Bangunan

Penyenggaraan bangunan yang berjadual dan dirancang adalah penting bagi memastikan bangunan sentiasa berkeadaan baik. MARA telah melantik perunding iaitu Techart Sdn. Berhad. untuk menyelia dan mengendalikan penyenggaraan berjadual dan pembaikan di premis perniagaan yang dipilih seperti Arked MARA Jalan Segget, Johor Bahru dan Bengkel Bertingkat Mergong, Kedah. Penyeliaan dan penyenggaraan adalah meliputi sistem elektrik, penghawa dingin, pencegah kebakaran, bekalan air bersih, rawatan air kumbahan, lif serta kemasan atau perkhidmatan bangunan. Pemeriksaan Audit juga mendapati premis perniagaan disenggara oleh pihak ketiga seperti di Holiday Plaza Johor

Bahru oleh pengurusan bangunan iaitu Holiday Plaza Sdn. Berhad. dengan bayaran perkhidmatan penyenggaraan sejumlah RM15,134 sebulan bagi Lot G47 dan RM1,345 sebulan bagi Lot LG7. Bagaimanapun, pihak MARA tidak dapat mengemukakan skop kerja penyenggaraan yang dilakukan oleh pihak pengurusan tersebut.

Mengikut surat edaran Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan Tahun 2005, Pejabat MARA di negeri dan daerah dikehendaki menyediakan buku log bagi merekod penyenggaraan yang dibuat. Bagaimanapun, semasa lawatan Audit didapati buku log penyenggaraan premis perniagaan tidak disediakan.

Semakan lanjut terhadap penyenggaraan termasuk yang dikontrakkan di premis perniagaan MARA yang dipilih mendapati perkara berikut:

i. Penyenggaraan Lif

Bagi memastikan lif sentiasa berkeadaan baik, MARA telah menandatangani kontrak dengan 2 syarikat untuk menyenggara lif di Arked Jalan Segget, Johor Bahru dengan nilai kontrak RM12,000 setahun dan Bengkel Bertingkat Mergong yang bernilai RM11,580 setahun. Pihak Audit mendapati kontraktor berkenaan merupakan syarikat yang membekalkan lif dan berdaftar dengan Jabatan Keselamatan dan Kesihatan Pekerja. Kontrak penyenggaraan lif di Bengkel Bertingkat Mergong yang telah tamat tempoh pada bulan Oktober 2005 telah disambung secara bulanan seperti yang dinyatakan dalam perjanjian. Manakala bagi Plaza Alor Setar dan Plaza Pasir Putih yang sedang dalam pengubahsuaian, sistem lif masih dalam tempoh tanggungan kecacatan. Lawatan Audit ke bangunan tersebut mendapati semua lif berkeadaan baik dan disenggara dengan teratur.

ii. Penyenggaraan Pendingin Udara

Bangunan Holiday Plaza, Johor Bharu dan Plaza Alor Setar mempunyai sistem pendingin udara berpusat. Memandangkan Plaza Alor Setar masih di bawah tanggungan kecacatan maka penyenggaraan pendingin udara berpusat dilakukan oleh syarikat kontraktor berkenaan. Lawatan Audit mendapati pendingin udara di Plaza Alor Setar berfungsi dengan baik.

Bagi bangunan yang tidak mempunyai sistem pendingin udara berpusat, penyewa dibenarkan memasang pendingin udara dengan kelulusan MARA. Bagaimanapun, kos pemasangan dan penyenggaraan adalah di bawah tanggungan penyewa. Bagi pejabat MARA yang beroperasi di premis perniagaan MARA, penyenggaraan

pendingin udara dilakukan oleh syarikat kontraktor yang dilantik atau pihak Techart Sdn. Berhad bagi bangunan di bawah penyenggaraannya.

iii. Pembersihan Bangunan

MARA menandatangani kontrak bagi perkhidmatan mencuci dan membersihkan bangunan serta kawasan premis perniagaannya dengan beberapa syarikat. Perkhidmatan mencuci dan membersihkan meliputi koridor, lobi, tangga, kawasan pejabat, tandas awam, tempat letak kereta dan longkang termasuk menyenggara lanskap. Bagaimanapun, penyewa bertanggungjawab terhadap kebersihan kawasan ruang niaga. Premis perniagaan yang mempunyai kontrak pembersihan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 133
PREMIS PERNIAGAAN YANG MEMPUNYAI KONTRAK
PEMBERSIHAN BANGUNAN

SAMPEL PREMIS PERNIAGAAN	KONTRAKTOR	TEMPOH	NILAI KONTRAK SETAHUN (RM)
Arked Jalan Segget, Johor Bharu	Trans Cleaning Services	01.12.2004 hingga 30.11.2005	45,600
Komplek Usahawan Teknologi Johor Bharu	Bina Jaya	Tiada maklumat	Tiada maklumat
Plaza Kuala Kedah	MMS Utara Enterrise	01.5.2005 hingga 30.4.2006	26,534
Bengkel Bertingkat Mergong	Tetuan Idasyu Enterprise	01.9.2005 hingga 31.8.2006	9,360
Plaza Kuala Besut, Terengganu	Ceria Niaga Sdn. Bhd.	01.7.2003 hingga 30.6.2004	27,742
Medaniaga Melor, Kelantan	Bakti Sepadu Enterprise	15.10.2002 hingga 14.9.2003	10,236
Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa II	MN Homelink and Enterprise	01.10.2000 hingga 30.9.2002	21,060

Lawatan Audit ke premis tersebut mendapati beberapa kelemahan berikut:

- Syarikat kontraktor pembersihan tidak melampirkan catatan harian atau buku log tugasan sebagai bukti kerja telah dilakukan semasa mengemukakan bil dan invoice pada setiap akhir bulan. Sehubungan itu, pihak Audit tidak dapat menentukan kerja yang telah dilakukan seperti ditetapkan dalam perjanjian.
- Hanya Pejabat MARA Daerah Kota Setar menyediakan laporan perkhidmatan mencuci dan membersihkan secara bertulis setiap bulan untuk disokong pembayarannya oleh Pejabat MARA Negeri.

- Syarikat kontraktor tidak menyelenggara buku kehadiran pekerja bagi merekod dan memantau kehadiran pekerja mereka.
- Di Plaza Kuala Besut, terdapat pintu bilik air yang dikunci oleh penyewa menyebabkan pekerja syarikat pembersihan tidak dapat membersihkan tandas tersebut.
- Saluran najis yang tersumbat di bilik air surau Kawasan Industri MARA Pangkalan Chepa II melebihi 1 bulan tidak dibaiki oleh pihak MARA. Keadaan ini menjejaskan kerja pencucian oleh kontraktor terlibat di samping menimbulkan keadaan yang kurang menyenangkan kepada pengguna surau berkenaan. Keadaan longkang yang tidak disenggara juga menyumbang kepada pembiakan nyamuk di bangunan tersebut.
- Kontrak pencucian di Plaza Kuala Besut, Medan Niaga Melor dan Kawasan Industri MARA Pangkalan Chepa II telah tamat tempoh dan disambung secara bulanan melebihi tempoh 1 tahun.
- Pembersihan dan pencucian di Medan Niaga Bachok disenggara oleh Ekojaya Enterprise dengan nilai RM1,300 sebulan. Bagaimanapun, pihak MARA tidak dapat mengemukakan surat perjanjian bagi kerja pembersihan tersebut.

c. Keselamatan Bangunan

Walaupun premis perniagaan MARA kebanyakannya dibina kurang dari 5 tingkat, namun aspek keselamatan terutamanya sistem pencegahan kebakaran hendaklah diberi perhatian. Di samping itu, kesedaran dan kefahaman mengenai aspek keselamatan perlulah ditekankan agar tindakan sewajarnya dapat diambil apabila berlaku kecemasan. Pemeriksaan Audit terhadap premis perniagaan yang dipilih mendapati perkara berikut:

i. Sistem Pencegahan Kebakaran

Hanya sebahagian daripada premis perniagaan MARA yang dilawati mempunyai sistem pencegahan kebakaran elektronik seperti *main panel, detector and sensors, sprinkler, break glass, alarm bell* dan hos bomba. Plaza Alor Star yang siap dibina pada bulan Mei tahun 2005 telah dilengkapi dengan sistem pencegah kebakaran yang bernilai RM384,000. Penyelenggaraan sistem tersebut dilakukan oleh syarikat pembekal kerana masih lagi dalam tempoh tanggungan kecacatan yang berakhir pada bulan September 2006. Di samping

itu, perjanjian dengan syarikat yang mewakili Jabatan Bomba dan Penyelamat serta Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan telah ditandatangani pada bulan Julai 2005 bagi perkhidmatan *fire alarm monitoring* di premis yang sama.

Lawatan Audit ke Arked MARA Jalan Segget, Johor Bahru mendapati bangunan tersebut mempunyai pengalir kilat bagi mengelakkan litar pintas dan gangguan kepada sistem elektrik. Bagaimanapun, semasa lawatan Audit pengalir kilat di tingkat bawah bangunan telah dicuri. Lawatan Audit ke Medan Niaga Melor, Kelantan pula mendapati hos bomba tidak berfungsi di samping ruang tersebut dijadikan tempat menyimpan bahan pencuci seperti di gambar berikut:

GAMBAR 36



Ruang Menyimpan Hos Bomba Dijadikan Tempat Menyimpan Peralatan Mencuci

ii. Alat Pencegah Kebakaran

Alat pencegah kebakaran yang mencukupi dan sentiasa berkeadaan baik adalah mustahak. MARA turut membekalkan alat pencegah kebakaran kepada penyewa premis perniagaan walaupun perjanjian penyewaan menyatakan penyediaan alat pencegah kebakaran adalah tanggungjawab penyewa. Lawatan Audit ke premis perniagaan MARA mendapati ada alat pemadam api telah tamat tempoh. Terdapat juga alat pemadam api yang diletakkan di tempat yang tidak sepatutnya iaitu diletakkan di lantai premis dan stor.

iii. Latihan Kebakaran

Latihan kebakaran hendaklah diberikan bagi membolehkan peralatan kebakaran dapat digunakan dengan cekap. Sehubungan itu, Mesyuarat Senggunaan Premis bangunan MARA tahun 2005 yang dipengerusikan Timbalan Ketua Pengarah MARA memutuskan Jawatankuasa Tindakan Kecemasan ditubuhkan di kompleks dan arked MARA. Sebagai langkah permulaan semua premis MARA telah dibekalkan garis panduan latihan kebakaran. Pihak Audit mendapati hanya Arked MARA Jalan Segget, Johor Bahru mengadakan latihan kebakaran bersama Jabatan Bomba dan Penyelamat. **Adalah**

disyorkan satu pasukan khas yang terlatih berkaitan kebakaran perlu diwujudkan bagi mengendalikan latihan kebakaran dan aktiviti yang berkaitan.

iv. Pintu, Tangga, Lif Bomba Dan Pelan Kebakaran

Pintu rintangan api hendaklah sentiasa ditutup dan tidak berkunci serta kawasan tangga kecemasan tidak dihalang. Manakala lif bomba pula hendaklah sentiasa dalam keadaan baik dan boleh digunakan bagi memudahkan pergerakan jika berlaku kebakaran. Pelan kebakaran yang menunjukkan arah keluar jika berlaku kebakaran juga perlu dipamer di setiap tingkat. Lawatan Audit mendapati hanya Plaza Alor Setar mempunyai lif bomba dan berkeadaan baik. Manakala pintu rintangan api ditutup dan tiada sebarang halangan di tangga kecemasan.

v. Perlindungan Insurans

Bagi mengurangkan beban kerugian jika berlaku kebakaran, semua bangunan MARA hendaklah dilindungi dengan insurans kebakaran. Pihak Audit dimaklumkan semua bangunan MARA tidak dilindungi insurans kebakaran kecuali Lot No. L007 dan Lot G47C Holiday Plaza yang dilindungi insurans kebakaran yang dibayar melalui Syarikat Pengurusan Holiday Plaza.

vi. Kawalan Keselamatan

Kawalan keselamatan yang cekap adalah penting bagi memastikan premis perniagaan MARA tidak diceroboh oleh mereka yang tidak bertanggungjawab dan boleh menyebabkan kehilangan harta benda atau kecederaan. Untuk tujuan ini, MARA telah mendapatkan perkhidmatan kawalan keselamatan daripada kontraktor yang berkecuali untuk mengawasi premis perniagaan MARA di seluruh negara. Daripada 19 sampel pengauditan, 8 premis berikut mempunyai kontrak bagi perkhidmatan kawalan keselamatan dan 11 premis lagi tidak memerlukan kawalan keselamatan seperti arked, bazar dan rumah kedai. Butiran bagi premis yang mempunyai kawalan keselamatan seperti di jadual berikut :

JADUAL 134
PREMIS PERNIAGAAN YANG MEMPUNYAI KONTRAK
KAWALAN KESELAMATAN

PREMIS PERNIAGAAN	KONTRAKTOR	TEMPOH	NILAI KONTRAK SETAHUN (RM)
Arked Jalan Sengget, Johor Bharu	Syarikat Kawalan Pahlawan Damak (M) Sdn. Bhd.	01.06.2004 hingga 30.05.2005	26,400
Komplek Usahawan Teknologi Johor Bharu	Syarikat Kawalan Pahlawan Damak (M) Sdn. Bhd.	Tiada maklumat	Tiada maklumat

PREMIS PERNIAGAAN	KONTRAKTOR	TEMPOH	NILAI KONTRAK SETAHUN (RM)
Plaza Kuala Kedah	Tetuan Metropolis Security Services Sdn. Bhd.	01.10.2005 hingga 30.09.2006	42,427
Bengkel Bertingkat Mergong	Tetuan Indasia Security Services Sdn. Bhd.	01.04.2005 hingga 31.03.2007	20,148
Plaza Kuala Besut, Terengganu	Perusahaan Isham Sdn. Bhd.	01.10.2003 hingga 30.09.2004	16,602
Medaniaga Melor, Kelantan	Tuah Guard (M) Sdn. Bhd.	30.07.2005 hingga 29.07.2006	20,291
Medaniaga Bachok, Kelantan	SECURI-PRO, Protection & Security Sdn. Bhd.	01.10.2005 hingga 01.10.2006	21,319
Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa II.	Unneed Guard Sdn. Bhd.	01.10.2000 hingga 30.09.2001	40,296

Berdasarkan kontrak yang ditandatangani, pihak Audit mendapati perkara berikut :

- **Kelayakan Pengawal Keselamatan**

Mengikut perjanjian had umur Pengawal Keselamatan tidak melebihi 55 tahun dan hendaklah memenuhi syarat tapisan keselamatan pihak polis. Semasa lawatan Audit dilakukan, terdapat pengawal keselamatan yang melebihi had umur 55 tahun yang ditetapkan. Pihak Audit tidak dapat memastikan pengawal keselamatan telah memenuhi syarat lain yang ditetapkan disebabkan biodata dan rekod peribadi serta latihan yang diikuti adalah di bawah penyeliaan syarikat kawalan tersebut. Pihak Audit berpendapat MARA hendaklah mendapatkan laporan berkenaan daripada syarikat kontraktor di samping laporan kesihatan pengawal.

- **Perjanjian Khidmat Kawalan Keselamatan**

Mengikut perjanjian, tempoh perkhidmatan kawalan keselamatan adalah selama 1 tahun dan dibuat secara bulanan sehingga ditamatkan. Bagaimanapun, Pekeliling Kewangan MARA Bilangan 7 Tahun 2003 membenarkan perlanjutan tempoh kontrak sekali sahaja untuk tempoh maksimum tidak melebihi 2 tahun. Pihak Audit mendapati perjanjian bagi Plaza Kuala Besut, Terengganu dan Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa II, Kelantan telah tamat tempoh tetapi kawalan keselamatan diteruskan berasaskan perkhidmatan secara bulanan. MARA hendaklah memperbaharui kontrak khidmat kawalan keselamatan sebelum sambungan perkhidmatan secara bulanan mencukupi setahun.

- **Bayaran Kepada Kontraktor**

Bayaran perkhidmatan kepada kontraktor perlu dijelaskan secara bulanan iaitu pada bulan berikutnya selepas perkhidmatan diterima. Pemeriksaan Audit terhadap baucar bayaran kepada kontraktor terlibat bagi bulan Ogos hingga Oktober 2005 mendapati Pejabat MARA Negeri telah membuat bayaran mengikut tempoh dan jumlah yang ditetapkan di dalam perjanjian.

- **Kualiti Perkhidmatan**

Pihak Audit mendapati MARA tidak menerima laporan berkala mengenai kualiti perkhidmatan bagi kawalan keselamatan daripada Pejabat MARA Daerah. Pemeriksaan Audit terhadap buku catatan pengawal keselamatan mendapati sebahagiannya ada diperiksa oleh Pegawai MARA Daerah. Pihak MARA perlu memantau kualiti perkhidmatan syarikat terlibat dari semasa ke semasa.

Lawatan Audit ke Plaza Kuala Kedah mendapati kawalan keselamatan ada disediakan. Bagaimanapun, kawalan keselamatan sukar diperketatkan kerana terdapat laluan yang menghubungkan kawasan perumahan dan jalan utama di hadapan plaza. Pihak pengawal memaklumkan penduduk setempat sering memasuki plaza sebagai laluan dan menggunakan bilik air yang khas disediakan untuk penyewa. Selain itu, kerosakan harta benda plaza juga sering berlaku. Pihak Audit berpendapat laluan tersebut perlu berjeriji bagi mengatasi masalah pencerobohan. Laluan penghubung antara kawasan perumahan dengan jalan utama di Plaza Kuala Kedah, adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 37



Laluan Penghubung Di Plaza Kuala Kedah

15.4.2.5 Penyelenggaraan Rekod Bangunan

Penyelenggaraan rekod bangunan yang lengkap dan kemas kini penting bagi menentukan pengurusan bangunan yang baik, kawalan kutipan, pemantauan penyewaan, penyenggaraan dan tindakan penguatkuasaan atau susulan dapat dilaksanakan dengan teratur. Pihak Audit mendapati perkara berikut:

a. Penyata Tunggakan Sewa

Penyata tunggakan sewa yang disediakan oleh Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan (BPI) berbeza dengan penyata yang disediakan Bahagian Kewangan (BKW) di Ibu Pejabat. Perbezaan maklumat tersebut menyukarkan penguatkuasaan dilakukan dan tindakan penyelarasan hendaklah dibuat segera bagi mengemas kini baki sewa sebenar agar penguatkuasaan kutipan dapat dijalankan dengan teratur. Perbezaan antara bahagian tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 135
KEDUDUKAN TUNGGAKAN SEWA PADA 31 DISEMBER 2005

NEGERI	PENYATA JUMLAH BAKI PENYEWA AKTIF (BKW)	PENYATA ANALISIS KEDUDUKAN TUNGGAKAN SEWA (BPI)	PERBEZAAN BAKI PENYEWA AKTIF DENGAN TUNGGAKAN SEWA
	RM (a)	RM (b)	RM (a) – (b)
Johor	897,978	1,337,672	439,694
Kedah	921,880	800,899	120,981
Kelantan	1,067,044	943,763	123,281
Terengganu	664,418	666,466	2,048

Pihak MARA memaklumkan perbezaan wujud kerana Penyata Jumlah Baki Penyewa Aktif oleh Bahagian Kewangan dikeluarkan oleh Sistem Sewa termasuk penyewa yang membuat bayaran terdahulu. Manakala Penyata Analisis Kedudukan Tunggakan Sewa oleh Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan mengambil kira penyewa tertunggak sahaja. Mulai bulan Mei 2006, Pejabat MARA Negeri dan bahagian berkaitan akan menggunakan laporan tunggakan daripada Sistem Sewa supaya tidak berlaku perbezaan.

b. Fail Individu Penyewa

Fail individu penyewa yang lengkap dan kemas kini adalah penting bagi menyimpan maklumat individu seperti borang permohonan, kelulusan penyewaan, perjanjian dan surat menyurat penyewaan. Semakan Audit terhadap 50 fail individu penyewa mendapati beberapa kelemahan seperti berikut:

- Borang permohonan yang dikemukakan menggunakan borang yang ditetapkan dan didaftarkan. Bagaimanapun, terdapat borang yang

difailkan tidak lengkap terutama bagi fail penyewa lama. Pihak Audit dimaklumkan perkara ini berlaku kerana fail individu yang dikendalikan di Pejabat MARA Negeri semakin bertambah dan pegawai yang mengendalikannya adalah terhad.

- Minit temu duga pemilihan penyewa dan keputusannya tidak difailkan secara seragam. Ada keputusan temu duga yang dimasukkan ke fail individu penyewa dan ada yang difailkan secara berasingan. Bagi tujuan rujukan, minit temu duga, keputusan dan salinan dokumen berkaitan perniagaan dimasukkan ke fail individu penyewa.

Pada pandangan Audit, semua keputusan pemilihan penyewaan, kenaikan dan pengurangan kadar sewa, tindakan penguatkuasaan hendaklah difailkan di fail individu bagi tujuan rujukan dan pemantauan.

15.4.2.6 Surat Perjanjian

Mengikut Surat Edaran Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan Bilangan 1 Tahun 2005 surat perjanjian sewa hanya disimpan di Pejabat MARA Negeri dan Daerah dan tidak perlu dikemukakan ke Ibu Pejabat seperti yang diarahkan. Oleh itu, Pejabat MARA Negeri dan Daerah bertanggungjawab sepenuhnya terhadap pemantauan premis perniagaan dari tarikh premis diserahkan untuk pengisian, pemasaran serta tindakan penguatkuasaan. **Bagaimanapun, pihak Audit berpendapat perjanjian penyewaan hendaklah disimpan di Ibu Pejabat dan disalinkan ke Pejabat MARA Negeri dan Daerah.**

Bagi perjanjian penyenggaraan, pihak Audit mendapati ia disimpan di fail induk premis perniagaan sahaja tanpa dibuat salinan kepada Unit Kewangan dan Teknikal Pejabat MARA Negeri bagi tujuan pengesahan kerja dan membuat bayaran. Setiap bahagian dan Pejabat MARA Negeri ada mewujudkan fail penyenggaraan kecuali Pejabat MARA Negeri Johor. Bagaimanapun, fail tersebut tidak dikemas kini.

15.4.2.7 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

a. Peruntukan Berbanding Perbelanjaan

Analisis antara peruntukan, penerimaan dan perbelanjaan bagi pembangunan dan pengurusan infrastruktur bangunan bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 136
ANALISIS ANTARA PERUNTUKAN, PENERIMAAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

BUTIRAN	TAHUN 2003				TAHUN 2004				TAHUN 2005			
	P (RM JUTA)	T (RM JUTA)	B (RM JUTA)	BT (%)	P (RM JUTA)	T (RM JUTA)	B (RM JUTA)	BT (%)	P (RM JUTA)	T (RM JUTA)	B (RM JUTA)	BT (%)
Belanja Pembangunan :												
i. Kemajuan Projek	5.00	0.60	0.28	46.7	3.50	2.15	2.89	>100	3.04	3.04	2.50	82.2
ii. Bangunan Perniagaan	111.00	65.10	32.11	49.3	31.47	2.25	32.97	>100	88.99	88.99	61.24	68.8
JUMLAH KESELURUHAN	116.00	65.70	32.39	49.3	34.97	4.40	35.86	>100	92.03	92.03	63.74	69.3
Belanja Mengurus (Aktiviti Usahawan) :												
i. Penyenggaraan /Pembaikan Kecil	0.70	0.70	1.06	>100	0.70	0.70	0.97	>100	0.76	0.76	1.29	>100
ii. Perkhidmatan Ikhtisas Dan Perkhidmatan lain Yang Dibeli Dan Hospitaliti	1.94	1.94	2.99	>100	2.32	2.32	2.61	>100	2.39	2.39	2.47	>100
JUMLAH KESELURUHAN	2.64	2.64	4.05	>100	3.02	3.02	3.58	>100	3.15	3.15	3.76	>100

Petunjuk : P = Peruntukan; T = Penerimaan; B = Belanja; BT = Perbandingan Belanja Dengan Penerimaan

Analisis terhadap peruntukan pembangunan dan mengurus yang diterima dan perbelanjaan bagi tahun 2003 hingga 2005 meliputi perkara berikut:

- i. Penerimaan peruntukan pembangunan bergantung kepada perbelanjaan pada tahun sebelumnya. Tambahan peruntukan diberi jika perbelanjaan tahun sebelumnya meningkat.
- ii. Perbelanjaan pembangunan kurang digunakan pada tahun 2003 iaitu hanya 38% berpunca kelewatan pelantikan Perunding Pengurusan Projek dan proses yang lama untuk mendapatkan kelulusan Unit Perancang Ekonomi bagi konsep dan reka bentuk menyebabkan projek lewat dimulakan.
- iii. Defisit bagi perbelanjaan penyenggaraan dan pembaikan kecil setiap tahun ditanggung oleh sumber dalaman MARA sendiri. Peningkatan setiap tahun berpunca daripada kerosakan premis perniagaan yang tidak dijangka dan memerlukan pembaikan segera.

b. Anggaran Pendapatan Sewa Dan Sewa Yang Dikutip

Setiap tahun Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan menetapkan anggaran pendapatan sewa berdasar ruang niaga yang sedia ada dan akan disewakan. Jadual berikut menunjukkan anggaran pendapatan sewa dan sewa yang dikutip bagi tahun 2003 hingga 2005.

JADUAL 137
ANGGARAN SEWA DAN SEWA SEBENAR DITERIMA
BAGI TAHUN 2003 SEHINGGA 2005

TAHUN	ANGGARAN SEWA (RM JUTA)	KUTIPAN SEWA (RM JUTA)	LEBIH/(KURANG) (RM JUTA)	PERATUS PENCAPAIAN (%)
2003	23.75	21.65	(2.10)	91.1
2004	26.79	19.20	(7.59)	71.7
2005	26.83	16.87	(9.96)	62.9

Prestasi kutipan sewa menurun berbanding anggaran sewa disebabkan kekosongan premis perniagaan yang tidak dijangka, penurunan kadar sewa dan diskaun kepada penyewa, program peningkatan imej dan pembangunan premis yang mana penyewa perlu mengosongkan premis bagi tujuan tersebut dan terdapat premis perniagaan tidak dapat disiapkan pada masanya. Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan perlu mengemas kini rekod pengisian ruang niaga supaya anggaran sewa dapat disediakan dengan tepat.

15.4.2.8 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Daripada 454 jawatan pelbagai gred di Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak, Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan, Pejabat MARA Negeri Johor, Kedah, Terengganu dan Kelantan yang diluluskan, sebanyak 439 jawatan telah diisi termasuk jawatan berstatus kontrak. Jadual berikut menunjukkan pengisian jawatan mengikut gred.

JADUAL 138
KEDUDUKAN PERJAWATAN

BAHAGIAN	BILANGAN PERJAWATAN		
	LULUS	ISI	KOSONG / (MELEBIHI)
Pengurusan Harta, Bekalan Dan Kontrak	127	119	8
Pembangunan Infrastruktur Perniagaan	59	52	7
Pejabat MARA Negeri Johor	67	62	5
Pejabat MARA Negeri Kedah	68	69	(1)
Pejabat MARA Negeri Terengganu	65	65	-
Pejabat MARA Negeri Kelantan	68	72	(4)
JUMLAH	454	439	20

Pihak Audit mendapati terdapat perjawatan yang tidak diluluskan di Pejabat MARA Negeri iaitu 1 jawatan di Pejabat MARA Negeri Kedah serta 2 jawatan tetap dan 2 jawatan kontrak di Pejabat MARA Negeri Kelantan yang ditempatkan di Kawasan Industri MARA Pengkalan Chepa II. Bahagian yang terlibat dengan perolehan dan pengurusan bangunan di Pejabat MARA Negeri adalah Bahagian Khidmat Teknikal, Bahagian Kutipan dan Penguatkuasaan serta Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan. Setiap bahagian diketuai oleh pegawai Gred 36 atau Gred 32.

Kedudukan pegawai yang bertanggungjawab terhadap perolehan dan pengurusan bangunan di negeri yang dilawati mengikut bahagian adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 139
KEDUDUKAN PEGAWAI YANG BERTANGGUNGJAWAB TERHADAP
PEROLEHAN DAN PENGURUSAN BANGUNAN

PEJABAT MARA NEGERI	BILANGAN PEGAWAI			
	BAHAGIAN PEMBANGUNAN INFRASTRUKTUR PERNIAGAAN	BAHAGIAN PERKHIDMATAN TEKNIKAL	BAHAGIAN KUTIPAN DAN PENGUATKUASAAN	JUMLAH
Johor	2	3	11	16
Kedah	3	4	10	17
Terengganu	2	3	10	15
Kelantan	2	3	14	19

Semakan Audit selanjutnya mendapati keupayaan pegawai pemungut hutang untuk mengutip bayaran sewa adalah terhad iaitu seramai 4 orang bagi Pejabat MARA Negeri Johor, Kedah dan Kelantan dengan anggaran nisbah 1:130 antara pemungut hutang dan ruang niaga disewa. Keadaan ini lebih kritikal di Terengganu kerana hanya seorang pemungut hutang bagi mengendalikan 406 ruang niaga yang disewa. Ini tidak termasuk beban tugas mengutip hutang pembiayaan, tugas siasatan untuk penguatkuasaan dan tugas lain yang diarahkan dari semasa ke semasa. Berdasarkan senarai tugas yang dikemukakan, pemungut hutang menjalankan tugas mengutip sewa premis, ruang niaga, pinjaman perniagaan di samping melakukan siasatan bagi kes penguatkuasaan. Bilangan pemungut hutang dan premis bagi negeri yang dilawati adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 140
PERBANDINGAN BILANGAN PEMUNGUT HUTANG
DAN PREMIS PERNIAGAAN

PEJABAT MARA NEGERI (PEMUNGUT HUTANG)	GRED	BILANGAN PEGAWAI	SEHINGGA 31 DISEMBER 2005	
			BIL. PREMIS	BIL. RUANG NIAGA DISEWA
Johor	N1	4	36	538
Kedah	N1	4	31	450
Terengganu	N1	2*	31	406
Kelantan	N1	4	20	424

*Nota: * Hanya seorang menjalankan tugas memungut hutang dan seorang lagi mengalami masalah kesihatan.*

b. Latihan

Pada tahun 2005, MARA telah mengadakan latihan seperti kursus *Essential of Construction, Effective Management for Business Premises*, Sistem Pungutan Pusat Operasi, Pentadbiran Perundangan, Kursus Dalaman Penggunaan Sistem Penguatkuasaan, Tindakan Penguatkuasaan dan Perundangan Bagi Pegawai dan Penguatkuasa MARA. Latihan tersebut diadakan berdasarkan perancangan yang telah dibuat oleh Institut Latihan Kakitangan MARA.

Pada pandangan Audit, pelaksanaan perolehan dan pengurusan bangunan dan premis MARA adalah memuaskan. Bagaimanapun, MARA perlu mengkaji keperluan perjawatan khususnya pemungut hutang di peringkat negeri dan daerah berbanding dengan beban tugas sebenar dan jangkaan pertambahan projek pada masa hadapan.

15.4.3 PEMANTAUAN

MARA mempunyai mekanisme pemantauan yang menyeluruh daripada peringkat Ibu Pejabat hingga ke peringkat daerah seperti berikut:

15.4.3.1 Peringkat Ibu Pejabat Dan Negeri

- a. Pemantauan projek pembinaan bangunan dipantau terus oleh pegawai Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak Ibu Pejabat dengan bantuan Pembantu Teknik Pejabat MARA Negeri dan Pengurus Projek yang dilantik melalui laporan kemajuan kerja yang disediakan secara bulanan. Pegawai Bahagian Pengurusan Harta, Bekalan dan Kontrak turut menghadiri mesyuarat tapak bulanan bersama dengan Pembantu Teknik Pejabat MARA Negeri dan Pengurus Projek. Selain itu, laporan kemajuan bulanan projek turut disediakan untuk dibentang semasa mesyuarat pengurusan MARA.
- b. Pemeriksaan Audit mendapati Jawatankuasa Dasar Program Premis Perniagaan Dan Perusahaan MARA bermesyuarat setiap bulan bagi membincangkan perkara berkaitan penyewaan. Selain itu, Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan turut mengadakan mesyuarat 3 bulan sekali dengan dihadiri oleh semua pegawai Unit Pembangunan Infrastruktur Perniagaan Negeri bagi membincangkan perkara berkaitan sewaan, penyenggaraan serta program pembangunan usahawan dan pemasaran. Lawatan pegawai Bahagian Pembangunan Infrastruktur Perniagaan Ibu Pejabat ke negeri dibuat bergantung kepada keperluan seperti peringkat perancangan perolehan bangunan, menghadiri mesyuarat tapak, temu duga penyewa bagi premis baru dan urusan penyenggaraan yang memerlukan kelulusan Ibu Pejabat. Lawatan mengejut turut dilakukan untuk menentukan penyewa seperti di perjanjian.

15.4.3.2 Peringkat Negeri

Di Peringkat Negeri, Unit Pembangunan Infrastruktur Perniagaan, Pejabat MARA Negeri mengadakan mesyuarat dengan semua Pejabat MARA Daerah bagi membincangkan perkara berkenaan kutipan dan tunggakan sewa di samping tindakan penguatkuasaan yang akan diambil berdasarkan keperluan. Selain itu, pihak Audit dimaklumkan lawatan pegawai Unit Pembangunan Infrastruktur

Perniagaan, Pejabat MARA Negeri ke premis perniagaan dilakukan berdasarkan keperluan seperti tindakan penguatkuasaan terhadap penyewa.

Pada pandangan Audit, mekanisme pemantauan yang diwujudkan oleh MARA adalah memuaskan.

15.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pihak Audit berpendapat perancangan perolehan dan pengurusan bangunan perniagaan MARA adalah baik. Bagaimanapun, beberapa kelemahan yang dibangkitkan dari aspek pelaksanaan dan pemantauan hendaklah diatasi segera bagi memastikan semua bangunan perniagaan MARA dapat diuruskan dengan cekap dan teratur. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan perkara berikut diberi pertimbangan sewajarnya:

- a. Kajian kemungkinan yang lebih terperinci seperti sasaran pengguna atau penyewa, keadaan persekitaran, pendapatan dan profail penduduk serta kajian pulangan pelaburan hendaklah dibuat.
- b. Kelulusan terhadap lanjutan masa dan perubahan kerja projek hendaklah dikemukakan kepada jawatankuasa yang meluluskan perolehan projek bagi membolehkan jawatankuasa memantau prestasi kontraktor.
- c. Maklumat pengisian dan anggaran sewa yang boleh dikutip hendaklah dikemas kini bagi memberi gambaran sebenar kedudukan penyewaan. Usaha kutipan sewa secara bulanan hendaklah dibuat melalui beberapa mekanisme yang mudah bagi penyewa seperti pembayaran secara *e-banking* atau *auto debit*. Sebarang kelewatan perlu disusul segera bagi mengelak tunggakan berlarutan. Bagi kes mahkamah, tindakan susulan hendaklah dibuat dengan segera. Pihak MARA juga perlu memberi pertimbangan untuk melantik ejen mengutip hutang bagi melancarkan kutipan hutang.
- d. Penguatkuasaan berterusan terhadap penyewa perlu diadakan bagi memastikan penyewa mematuhi perjanjian penyewaan.

LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN

16. PENGURUSAN SALURAN PEMASARAN PRODUK SEGAR

16.1 LATAR BELAKANG

16.1.1 Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) ditubuhkan pada bulan September 1965 (Akta 141) di bawah Akta Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan 1965 dan dipinda pada tahun 2004. Objektif FAMA adalah untuk mengawas, menyelaras dan meningkatkan aktiviti pemasaran keluaran hasil pertanian negara untuk menangani masalah ketidaksempurnaan pasaran. Peranan FAMA antaranya meliputi aktiviti penetapan gred, pembungkusan, pelabelan dan promosi dalam dan luar negara untuk mendapatkan pasaran baru di samping menyediakan perkhidmatan pemasaran yang cekap dan prasarana yang mencukupi bagi memastikan keluaran petani sentiasa mendapat pasaran. Sehubungan itu, FAMA telah menyediakan saluran pemasaran supaya petani dapat memasarkan hasil pertanian dari peringkat ladang hingga kepada pengguna sama ada secara runcit, borongan dan kontrak pada harga yang berpatutan. Saluran pemasaran produk segar yang disediakan adalah seperti berikut:

- Pusat Pemasaran Pertanian, Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang;
- Kompleks Bilik Sejuk dan Pusat Pengedaran;
- Pasar Tani Borong;
- Pasar Tani dan Pasar Tani Mega;
- Desaraya;
- Kompleks Kota Tani; dan
- Terminal Makanan Negara.

16.1.2 Pada tahun 2005, FAMA telah membelanjakan RM13.33 juta daripada RM13.82 juta bajet pembangunan yang diluluskan untuk memperkukuhkan saluran pemasaran tersebut.

16.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan saluran pemasaran produk segar telah dirancang dan dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

16.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Rekod berhubung dengan saluran pemasaran produk segar bagi tahun 2004 dan 2005 di

peringkat Ibu Pejabat, negeri dan daerah telah disemak. Untuk tujuan analisis, maklumat statistik bagi tahun 2001 hingga 2005 juga disemak. Lawatan Audit telah dibuat ke Pejabat Negeri dan Daerah di Sabah, Selangor, Kedah, Perak dan Pahang. Kriteria pemilihan negeri berdasarkan kepelbagaian saluran yang disediakan dan perbandingan pelaksanaan pembangunan saluran bagi setiap negeri tersebut. Temu bual dan perbincangan juga telah diadakan dengan pegawai, peserta dan petani yang terlibat. Bilangan saluran pemasaran produk segar yang telah dilawati di negeri berkenaan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 141
BILANGAN SALURAN PEMASARAN PRODUK SEGAR YANG TELAH DILAWATI

SALURAN PEMASARAN	NEGERI					JUMLAH
	SABAH	SELANGOR	KEDAH	PERAK	PAHANG	
Pusat Pengumpulan Ladang	7	1	5	1	-	14
Kompleks Pengumpulan Ladang	-	1	-	1	-	2
Pusat Pemasaran Pertanian	-	-	1	1	-	2
Pasar Tani	2	3	2	2	-	9
Pasar Tani Mega	-	2	-	-	-	2
Pasar Tani Borong	-	2	-	-	-	2
Kompleks Bilik Sejuk	-	2	1	2	1	6
Pusat Pengedaran	2	-	-	-	-	2
Desaraya	-	-	1	2	-	3
Kompleks Kota	-	-	1	-	-	1
Terminal Makanan Negara	-	-	-	1	-	1

16.4 PENEMUAN AUDIT

Pengauditan yang dijalankan terhadap pengurusan saluran pemasaran produk segar mendapati perkara berikut:

16.4.1 PERANCANGAN

Perancangan yang baik adalah penting bagi menentukan pelaksanaan dan pengurusan sesuatu program berjalan lancar serta mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Selaras dengan itu, FAMA telah membuat perancangan pengurusan saluran pemasaran produk segar seperti berikut:

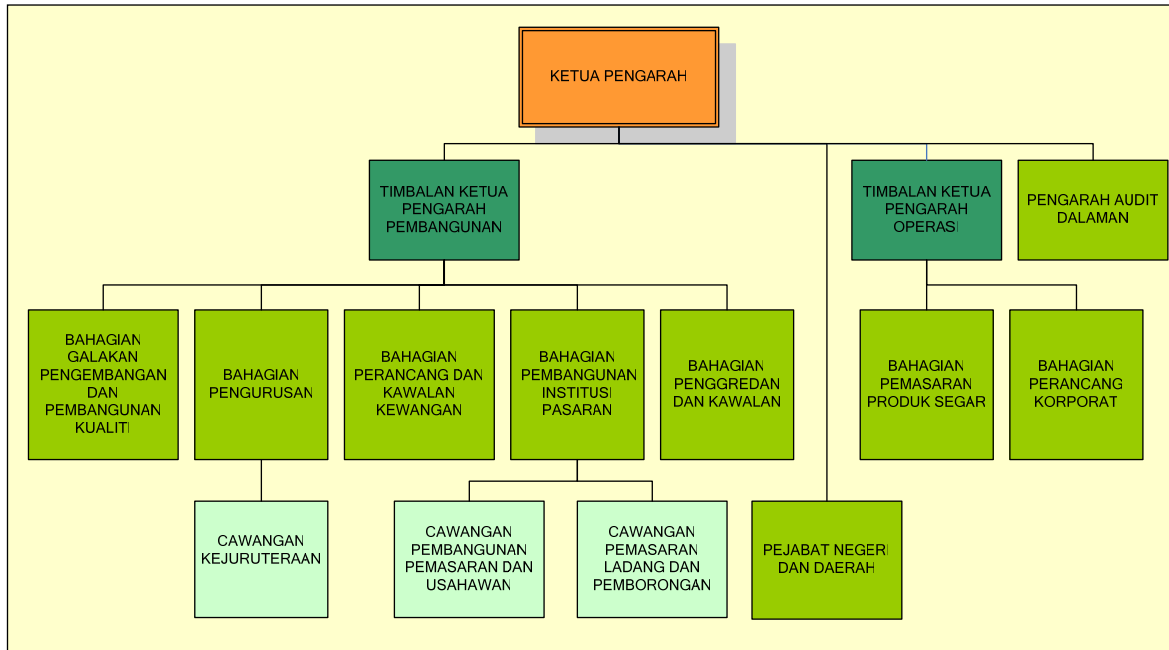
16.4.1.1 Struktur Organisasi

a. Peringkat Ibu Pejabat

Pengurusan FAMA di peringkat Ibu Pejabat diketuai oleh Ketua Pengarah dan dibahagi kepada 2 bahagian utama iaitu Pembangunan dan Operasi yang diketuai oleh Timbalan Ketua Pengarah. Bahagian yang terlibat secara langsung dengan saluran pemasaran adalah Bahagian Pembangunan Institusi Pasaran, Bahagian Pemasaran Produk Segar dan Bahagian Pengurusan. Manakala bahagian sokongan adalah Bahagian Perancang dan Kawalan Kewangan, Bahagian Galakan Pengembangan

dan Pembangunan Kualiti serta Bahagian Penggredan dan Kawalan. Carta organisasi adalah seperti di carta berikut:

CARTA 46
CARTA ORGANISASI BAHAGIAN DAN CAWANGAN
YANG TERLIBAT DENGAN SALURAN PEMASARAN



Fungsi dan tanggungjawab bahagian yang terlibat dengan pengurusan saluran pemasaran produk segar adalah seperti berikut:

i. Bahagian Pembangunan Institusi Pasaran

Bahagian ini bertanggungjawab terhadap pembangunan rangkaian infrastruktur pasaran ke arah meningkatkan keberkesanan pengedaran makanan negara dalam pengurusan rantai bekalan (*supply chain management*). Bahagian ini mengandungi 2 cawangan seperti berikut:

- **Cawangan Pembangunan Pemasaran Dan Usahawan**

Cawangan ini bertanggungjawab membangunkan rangkaian pemasaran dan amalan niaga, menjana kecekapan dan tahap keusahawanan pemarkar, menjalin sinergi perkongsian pintar antara FAMA dengan pemarkar. Cawangan ini juga mengkaji dan meningkatkan Pasar Tani alaf baru dengan memantau jualan, harga, kualiti, penyertaan, bilangan dan pengunjung Pasar Tani serta mendapatkan lebih banyak kawasan strategik di bandar dengan kerjasama Pihak Berkuasa Tempatan.

- **Cawangan Pemasaran Ladang Dan Pemborongan**

Fungsi cawangan ini adalah untuk membangunkan sistem pemasaran yang telus, adil dan saksama melalui penguatkuasaan peraturan pemasaran di peringkat

pemborongan serta menyediakan logistik bagi aktiviti pengedaran. Cawangan ini adalah penggabungan peranan Cawangan Terminal Makanan Negara dan Unit Pembangunan Pusat Pengumpulan Ladang.

ii. Bahagian Pemasaran Produk Segar

Bertanggungjawab menyediakan ruang pasaran di tempat yang strategik untuk pengeluar, mewujudkan usahawan baru terutama bumiputera dalam aktiviti rantai pemasaran, melahirkan konglomerat makanan yang terunggul dan meneroka pasaran baru dalam dan luar negara. Kontrak pemasaran dijalankan bagi memberi jaminan pasaran dan meningkatkan pulangan kepada petani.

iii. Bahagian Pengurusan - Cawangan Kejuruteraan

Cawangan Kejuruteraan memberi nasihat mengenai kejuruteraan awam, elektrik, jentera, penyejukan dan pengangkutan kepada FAMA termasuk penyiasatan untuk tujuan menilai dan meningkatkan taraf pemprosesan. Cawangan juga terlibat dengan aktiviti merancang, mereka bentuk, menganggarkan kos, mempelawa dan menguruskan tawaran, menyelia pemasangan, mengurus dan mengawal penyenggaraan saluran pemasaran serta mengendalikan perkhidmatan pengangkutan elektrik, loji penyejukan, kerja awam, bangunan dan jentera.

b. Peringkat Negeri Dan Daerah

Pengurusan di peringkat negeri diketuai oleh seorang Pengarah FAMA Negeri dan dibantu oleh seorang atau 2 orang Timbalan Pengarah. Pengarah FAMA Negeri bertanggungjawab terhadap pengurusan dan pentadbiran saluran pemasaran serta menyediakan laporan kemajuan dan prestasi. Manakala Timbalan Pengarah Negeri bertanggungjawab memantau dan memastikan aktiviti dilaksanakan mengikut perancangan dan kelulusan peruntukan yang telah ditetapkan. Di peringkat daerah pula, pengurusan diketuai oleh Pegawai FAMA Daerah serta dibantu oleh Pembantu Ehwat Ekonomi.

16.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik hendaklah disediakan bagi membantu sesebuah organisasi untuk bergerak, mencapai matlamat yang ditetapkan dan mengambil kira aspek yang menyokong pelaksanaan perancangan tersebut. Bagi tujuan ini, FAMA telah menyediakan perancangan strategik bagi tempoh 5 tahun dari tahun 2001 hingga 2005. Bagi melaksanakan fungsi pembangunannya, FAMA telah membentuk strategi pembangunan berasaskan strategi Dasar Pertanian Negara Ketiga melalui:

- a. Pengukuhan sistem pemborongan melalui Terminal Makanan Negara yang berperanan sebagai pusat pembangunan pemasaran hortikultur; dan
- b. Peningkatan penglibatan pengeluar dalam pemasaran melalui jualan terus dengan peluasan pasar tani, desaraya dan pusat jualan borong.

Melalui Rancangan Malaysia Kelapan, FAMA merancang untuk menubuhkan 2 Kompleks Kota Tani iaitu di Wakaf Che Yeh, Kota Bharu dan di Larkin, Johor Bahru dengan anggaran kos RM17 juta. FAMA juga merancang untuk mewujudkan 4 buah Terminal Makanan Negara iaitu di Perak, Kelantan, Kedah dan Johor dengan anggaran kos berjumlah RM51.30 juta sebuah dan dijangka beroperasi mulai tahun 2005. Selain itu, FAMA merancang untuk menyediakan 11 buah Pasar Tani Kekal dengan anggaran kos RM6.50 juta meliputi lokasi seperti di jadual berikut:

JADUAL 142
RANCANGAN PENUBUHAN PASAR TANI KEKAL
DALAM RANCANGAN MALAYSIA KELAPAN

LOKASI	ANGGARAN KOS (RM JUTA)
Putrajaya	0.50
Kuala Langat, Selangor	0.30
Seremban, Negeri Sembilan	0.50
Kluang, Johor	0.50
Pontian, Johor	0.25
Batu Pahat, Johor	0.30
Jerantut, Pahang	3.00
Kuching, Sarawak	0.30
Miri, Sarawak	0.30
Sibu, Sarawak	0.30
Limbang, Sarawak	0.25
JUMLAH	6.50

FAMA juga telah merancang untuk melaksanakan projek pada tahun 2004 dan 2005 antaranya seperti berikut:

- a. Meningkatkan aktiviti pengiklanan dan promosi secara agresif untuk memperkenalkan dan memasarkan produk pertanian di samping memperoleh syer pasaran pertanian di peringkat dunia;
- b. Membangunkan pengurusan rangkaian bekalan dari peringkat ladang terus kepada pengguna;
- c. Memperkenalkan Terminal Makanan Negara yang berkonsepkan gabungan pasar borong dan *hypermarket* sebagai penyelarasan, pengumpulan, penganalisan dan penyebaran maklumat bekalan, permintaan, import dan eksport serta analisis situasi pasaran; dan
- d. Pembangunan sumber manusia melalui latihan dan kemajuan kerjaya dan pengukuhan logistik latihan melalui Institut Latihan FAMA.

Selain itu, FAMA telah memohon peruntukan pembangunan saluran pemasaran sejumlah RM410.07 juta untuk menampung perbelanjaan dalam Rancangan Malaysia Kesembilan.

16.4.1.3 Pengurusan Saluran Pemasaran

Bagi memberi perkhidmatan pemasaran yang cekap, FAMA menyediakan kemudahan saluran pemasaran, mengadakan peraturan bagi pemilihan peserta dan kawasan serta penyediaan kemudahan dan peralatan. Saluran pemasaran bagi produk segar, kemudahan dan peralatan serta peraturan yang disediakan oleh FAMA adalah seperti berikut:

a. Penyediaan Saluran Pemasaran

i. Pusat Pemasaran Pertanian, Pusat Pengumpulan Ladang Dan Kompleks Pengumpulan Ladang

Pusat Pemasaran Pertanian dikenali juga sebagai *Agricultural Marketing Centre* berfungsi sebagai pusat bagi mengatasi masalah pemasaran hasil pertanian petani dan mula diperkenalkan dalam Rancangan Malaysia Ketiga (1976-1980) dan diteruskan dalam Rancangan Malaysia Keempat (1981-1985). Pusat Pemasaran Pertanian ditempatkan di kawasan pengeluaran luar bandar bagi membolehkan hasil petani dikumpulkan untuk memudahkan urusan jual beli.

Pada tahun 1986, FAMA telah memperkenalkan Pusat Pengumpulan Ladang sebagai pendekatan baru kepada Pusat Pemasaran Pertanian. Pusat Pengumpulan Ladang adalah kemudahan pemasaran yang berperanan sebagai pusat untuk mengumpul dan menambah nilai produk yang dihasilkan oleh pengeluar. Pusat ini dibangunkan di lokasi yang sesuai di kawasan pengeluaran.

Pusat Pengumpulan Ladang yang maju dan berpotensi akan dinaik taraf menjadi Kompleks Pengumpulan Ladang yang dibina di tapak kekal dengan dilengkapi kemudahan infrastruktur pemasaran dan pengendalian lepas tuai. Kompleks Pengumpulan Ladang pertama dibina pada tahun 2000.

ii. Kompleks Bilik Sejuk Dan Pusat Pengedaran

Kompleks Bilik Sejuk dibina antara tahun 1981 dan 1983 dengan kos berjumlah RM30.14 juta bertujuan untuk membolehkan aktiviti pengedaran dilaksanakan dengan cekap. Di samping itu, bilik sejuk yang disediakan dapat mengurangkan kerosakan atau kerugian 20% hingga 30% pengendalian selepas tuai serta membolehkan

penyimpanan sebahagian bekalan hasil yang berlebihan untuk menstabilkan harga.

Pusat Pengedaran disediakan sebagai tempat untuk menerima bekalan daripada pusat pengumpulan, ladang persendirian dan pembelian secara langsung daripada pasar borong termasuk produk yang diimport. Selain itu, pusat ini juga melaksanakan pengedaran secara pukal dan pembungkusan semula sebelum diedar ke rangkaian pasaraya, pembeli institusi dan restoran tertentu. Pusat ini dibina di kawasan bandar yang berhampiran dengan pasar borong serta mempunyai kemudahan pengangkutan. FAMA telah membangunkan 2 Pusat Pengedaran di Sabah iaitu di daerah Beaufort dan Kota Marudu yang berfungsi sebagai pusat menyalurkan maklumat berkaitan perkembangan hasil pertanian dan teknologi yang berfaedah kepada petani serta pengusaha. Aktiviti pengumpulan dan pengedaran belum dijalankan kerana pusat pengedaran baru dibuka.

iii. Pasar Tani Borong

Pasar Tani Borong merupakan kemudahan pasaran kepada petani yang mempunyai kebun atau ladang sendiri dan berjaya mengeluarkan hasil yang banyak di samping memberi peluang mereka menjadi usahawan tani. Ini membolehkan mereka mengendalikan urusan niaga secara borong selain menjadi pusat bekalan barangan segar utama.

iv. Pasar Tani Dan Pasar Tani Mega

Pasar Tani berkonsepkan karnival, mudah alih dan bercirikan suasana pasar sehari bertujuan untuk memperbaiki sistem pemasaran hasil pertanian supaya pengeluar dapat menjual pada harga yang menguntungkan. Konsep ini membolehkan pengguna membeli pada harga yang berpatutan dan mendapat bekalan yang segar dan bermutu. Pasar Tani pertama telah diperkenalkan pada tahun 1985.

Pada tahun 2004, Pasar Tani Mega yang pertama telah diwujudkan di Shah Alam, Selangor yang merupakan kesinambungan dari Pasar Tani sedia ada. Pasar Tani Mega yang berkonsepkan perubahan imej dari aspek peserta, peralatan, produk serta pengetahuan dan menampilkan imej yang kemas, bersih, layanan mesra dan berketerampilan.

v. Desaraya

Desaraya berkonsepkan gabungan peserta Pasar Tani dan ditempatkan di sebuah premis untuk berniaga pelbagai hasil

pertanian secara berterusan di premis kekal iaitu sama seperti sebuah kedai runcit ataupun pasar mini. Desaraya pertama telah ditubuhkan pada tahun 1995 di bawah Rancangan Malaysia Ketujuh.

vi. Kompleks Kota Tani

Pembinaan Kompleks Kota Tani adalah bagi meningkatkan penglibatan petani yang berdaya maju untuk melibatkan diri secara langsung dalam pemasaran hasil hortikultur secara komersial dan berterusan setiap hari. Selain itu, Kompleks ini adalah sebagai pusat penyebaran maklumat serta daya tarikan pelancong tempatan dan luar negara. Kompleks Kota Tani yang pertama telah siap dibina di Pulau Langkawi, Kedah di atas tanah seluas 4.027 hektar dan mula beroperasi pada tahun 1999.

vii. Terminal Makanan Negara

Terminal Makanan Negara berperanan sebagai pusat pengumpulan, penetapan harga, pengedaran semula, pusat penyebaran maklumat, penentuan mutu, penyelesaian bayaran, penggredan, pusat kawalan, kebersihan dan keselamatan makanan negara. Projek Terminal Makanan Negara menggabungkan konsep pasar borong dan *hypermarket*.

b. Pemilihan Kawasan

Sebelum sesuatu projek dibangunkan, FAMA menjalankan kajian atau penilaian bagi pemilihan lokasi terbaik untuk memastikan projek kekal dan berdaya maju. FAMA membuat pemilihan kawasan dengan cara berikut:

- i. Tapak tanah projek bagi pembangunan Pusat Pemasaran Pertanian, Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang dibangunkan di atas tanah milik FAMA, Lembaga Pertubuhan Peladang, Kerajaan Negeri, Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung dan individu. Bagi tapak projek Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang yang dibangunkan di atas tanah Lembaga Pertubuhan Peladang, Kerajaan Negeri, Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung dan tanah milik individu, surat kebenaran menduduki tanah tersebut hendaklah diperolehi sebelum projek dijalankan.
- ii. Pasar Tani Borong hendaklah dibangunkan di kawasan khas yang dibenarkan serta mendapat kelulusan Pihak Berkuasa Tempatan dengan mengambil kira potensi untuk dijadikan pusat pemborong hasil pertanian.
- iii. Kawasan yang sesuai bagi projek Terminal Makanan Negara ialah di bandar tertentu yang menjadi pusat pentadbiran negeri, terutamanya

bandar yang masih belum mempunyai kemudahan kompleks Pasar Borong Hasil Pertanian.

- iv. Bagi tapak Pasar Tani, Pasar Tani Mega dan Desaraya, pemilihan kawasan di peringkat awal pembangunan mengutamakan kawasan bandar besar, kemudiannya kawasan pembangunan baru seperti kawasan perumahan dan seterusnya dibangunkan ke pekan yang lebih kecil. Lokasi yang sesuai adalah kawasan lapang seperti tempat letak kereta, jalan taman perumahan atau tempat tumpuan orang ramai dan berhampiran dengan kemudahan awam.

c. Pemilihan Peserta

Pemilihan peserta merupakan antara elemen penting bagi memastikan kejayaan sesebuah saluran pemasaran yang telah dibangunkan. Bagi peserta Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang, penyertaan adalah dari sesuatu kawasan pengeluaran yang terdiri daripada beberapa kampung dan diketuai oleh seorang yang dilantik oleh Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung. Bagi peserta Pasar Tani Borong, permohonan dibuka kepada semua pihak yang berminat dengan keutamaan diberi kepada peserta pasar tani yang berpotensi dan berdaya maju untuk mengendalikan aktiviti pemasaran secara borong. Pemilihan peserta Pasar Tani Borong juga berdasarkan pengalaman berniaga, modal dan sumber bekalan serta diluluskan oleh Ahli Jawatankuasa Pemilihan yang dipengerusikan oleh Pegawai FAMA Negeri. Manakala bagi peserta Pasar Tani, Pasar Tani Mega dan Desaraya, keutamaan diberikan kepada petani sama ada secara individu, kumpulan atau melalui Lembaga Pertubuhan Peladang atau Persatuan Nelayan Kebangsaan.

d. Kemudahan Dan Peralatan

Penyediaan kemudahan dan peralatan asas tani yang baik akan memberi manfaat dan pendorong kepada petani untuk bergiat lebih aktif. Kemudahan asas yang perlu disediakan terdiri daripada pembinaan struktur bangunan sama ada dalam bentuk kekal, separa kekal atau mudah alih. Bagi Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang, pembinaan stor penyimpanan barang dan hasil tani, platform bagi tujuan memunggah hasil tani dan peralatan lepas tuai seperti alat timbang, papan tanda harga, bakul, peralatan penggredan dan pembungkusan serta kemudahan pengangkutan juga perlu disediakan. Manakala bagi Pasar Tani dan Pasar Tani Mega, FAMA akan menyediakan tapak jualan dan peralatan seperti payung, kanopi dan meja mudah alih, rak bertingkat, alas meja dan pakaian seragam perlu dibeli oleh peserta. Kemudahan saluran pemasaran yang dilengkapi dengan pelbagai kemudahan seperti ruang niaga dan bilik sejuk pula perlu disediakan bagi Pasar Tani Borong.

e. Peraturan

FAMA menyediakan Manual Perakaunan, Manual Pengurusan dan Operasi Pasar Tani, Manual Operasi Urus Niaga Barangan Segar dan Manual Pengurusan Kewangan Kumpulan Wang Pasar Tani. Antara peraturan yang perlu dipatuhi adalah seperti berikut:

i. Perjanjian Sewa

Peserta Pasar Tani Borong dikehendaki menandatangani perjanjian penyewaan gerai dengan kadar yang telah ditetapkan dan pihak FAMA akan mengeluarkan permit perniagaan pada kadar RM10 setahun. Penyewaan gerai hanya untuk penyewa sahaja dan tidak dibenarkan dipindah milik, dipajak dan disewakan kepada pihak ketiga. Kadar sewa mengikut jenis gerai seperti di jadual berikut:

JADUAL 143
KADAR SEWA MENGIKUT JENIS GERAJ

KAWASAN PASAR TANI BORONG	JENIS GERAJ	KADAR SEWA SEBULAN (RM)
SELAYANG	Ayam	1,800
	Santan	600
	Ikan	500
	Industri Kecil dan Sederhana	500
	Buah	400
	Tanaman Jangka Pendek	400
	Makanan	850
	Sayur	400
	Runcit	400
PUCHONG	Terbuka	525
	Berjeriji	520
	Makanan	150

ii. Panduan Permohonan Sebagai Peserta Pasar Tani

FAMA ada menyediakan panduan permohonan menyertai pasar tani meliputi penerimaan, pemprosesan, keputusan dan pengeluaran permit. Selain itu FAMA juga mengeluarkan peraturan perniagaan di pasar tani seperti berikut:

- Seorang peserta tidak layak menyertai lebih daripada 3 pasar tani kecuali mendapat kelulusan dari Ibu Pejabat;
- FAMA sebagai penganjur, mengenakan bayaran yuran antara RM1 hingga RM6 mengikut kategori dan komoditi;
- Peserta dikehendaki membayar permit perniagaan pasar tani tahunan sejumlah RM10 atau RM20;
- Peserta Pasar Tani perlu membuat bayaran kepada Pihak Berkuasa Tempatan untuk bayaran penyenggaraan atau kebersihan antara RM0.50 hingga RM3; dan

- Daftar Kedatangan disediakan untuk merekod kehadiran peserta, jenis jualan, nombor permit, bilangan meja serta nilai jualan barangan. Sekiranya peserta tidak hadir berniaga 3 kali berturut-turut tanpa kelulusan FAMA, peserta dikehendaki mengemukakan surat tunjuk sebab.

16.4.1.4 Penggunaan Saluran Pemasaran

Pemasaran hasil pertanian perlu melalui beberapa lapisan pasaran seperti pengumpul, pemborong, pengedar dan peruncit sebelum sampai kepada pengguna sama ada di peringkat domestik atau antarabangsa. Aliran penggunaan saluran pemasaran hasil pertanian yang diuruskan oleh FAMA adalah seperti berikut:

CARTA 47
ALIRAN PENGGUNAAN SALURAN PEMASARAN HASIL PERTANIAN



Bagi membolehkan petani menggunakan saluran tersebut untuk memasarkan hasil pertanian, FAMA menetapkan status penggunaan aktif atau tidak aktif seperti berikut:

- Bagi Pusat Pemasaran Pertanian, Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang adalah berdasarkan kepada rekod urusan niaga dan pengeluaran hasil tani tanaman jangka pendek atau bermusim dan berjaya mengemukakan Laporan Prestasi Bulanan.
- Bagi Kompleks Bilik Sejuk adalah berdasarkan laporan jualan harian, mingguan atau bulanan.

- Penggunaan Pasar Tani Borong adalah mengikut bilangan lot gerai yang disewakan kepada peserta.
- Penggunaan Pasar Tani dan Pasar Tani Mega adalah berdasarkan kepada operasi yang dijalankan mengikut lokasi dan hari yang ditetapkan.

16.4.1.5 Penyenggaraan Saluran Pemasaran

Penyenggaraan saluran pemasaran adalah terletak di bawah tanggungjawab Cawangan Kejuruteraan yang beroperasi sebagai khidmat sokongan teknikal dan melaksanakan program dan projek pembangunan infrastruktur di bidang kejuruteraan awam, elektrik, penyejukan, pengilangan, pengurusan bangunan dan pengangkutan. Aktiviti yang dilaksanakan melibatkan kerja pembaikan dan penyenggaraan bangunan, kenderaan serta kemudahan sedia ada. Cawangan ini ada membuat perancangan penyenggaraan saluran pemasaran bagi tahun 2004 dan 2005 seperti di jadual berikut:

JADUAL 144
PERANCANGAN PENYENGGARAAN SALURAN PEMASARAN

SALURAN PEMASARAN	TAHUN 2004		TAHUN 2005	
	BIL.	ANGGARAN KOS (RM)	BIL.	ANGGARAN KOS (RM)
Pasar Tani Borong/Kota Tani	2	150,000	2	300,000
Pusat Pemasaran Pertanian	7	150,000	6	500,000
Kompleks Bilik Sejuk	6	400,000	21	800,000
Kilang	4	100,000	6	400,000
Pusat Penggredan	2	50,000	4	400,000
Gerai Jualan	3	100,000	3	200,000
JUMLAH		950,000		2,600,000

Berdasarkan jadual di atas, Cawangan Kejuruteraan telah diperuntukkan sejumlah RM2.60 juta bagi tahun 2005 untuk menjalankan aktiviti pembaikan dan penyenggaraan bangunan serta kemudahan infrastruktur sedia ada di seluruh negara. Aktiviti pembaikan merangkumi kerja awam, elektrik dan penyejukan untuk bangunan dan kemudahan seperti Pasar Tani Borong, Pusat Pemasaran Pertanian, Kompleks Bilik Sejuk, Kilang Memproses, Pusat Penggredan, Gerai Jualan FAMA Point, Pejabat Negeri dan Daerah.

16.4.1.6 Penyelenggaraan Rekod

Rekod hendaklah disedia dan diselenggara dengan lengkap dan kemas kini untuk memastikan segala maklumat disimpan dengan selamat. Ia juga dapat memudahkan pegawai untuk membuat rujukan sekiranya timbul keperluan berbuat demikian. Antara maklumat berkaitan saluran pemasaran yang perlu diselenggara adalah laporan kajian awal, rekod permohonan dan laporan urus

niaga. Penyelenggaraan rekod merupakan tanggungjawab setiap bahagian, cawangan, negeri dan daerah yang terlibat.

16.4.1.7 Keperluan Kewangan

Bagi tahun 2004 dan 2005, FAMA telah memohon peruntukan kewangan pembangunan berjumlah RM29.69 juta iaitu sejumlah RM14.85 juta untuk tahun 2004 dan RM14.84 juta untuk tahun 2005. Daripada jumlah itu, RM20 juta diperuntukkan untuk membangunkan Terminal Makanan Negara, sejumlah RM4 juta untuk Pasar Tani Alaf Baru, RM2 juta untuk Pembangunan Keupayaan, RM2 juta untuk Pengembangan Pasaran dan RM1.69 juta untuk program pembaikan saluran pemasaran. Peruntukan yang dipohon serta dilulus pada tahun 2004 dan 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 145
PERUNTUKAN PEMBANGUNAN
YANG DIPOHON DAN DILULUS PADA TAHUN 2004 DAN 2005

PROGRAM/AKTIVITI	TAHUN 2004		TAHUN 2005	
	DIPOHON (RM JUTA)	DILULUS (RM JUTA)	DIPOHON (RM JUTA)	DILULUS (RM JUTA)
Terminal Makanan Negara	10.00	6.40	10.00	5.62
Pasar Tani Alaf Baru	2.00	1.00	2.00	3.80
Pembangunan Keupayaan	1.00	0.73	1.00	1.50
Pengembangan Pasaran	1.00	0.45	1.00	1.30
Pembaikan Untuk Saluran Pemasaran	0.85	0.97	0.84	1.60
JUMLAH	14.85	9.55	14.84	13.82

Pada tahun 2004, FAMA juga membuat permohonan sejumlah RM6.40 juta bagi program pembangunan di bawah Pakej Rangsangan Ekonomi. Daripada jumlah tersebut sejumlah RM3.60 juta adalah permohonan untuk projek Pusat Pengumpulan Ladang.

16.4.1.8 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Sehingga bulan Disember 2005, FAMA telah meluluskan 18 jawatan Kumpulan Pengurusan dan Profesional dan 47 jawatan Kumpulan Sokongan untuk bahagian yang terlibat secara langsung dengan saluran pemasaran produk segar. Kedudukan perjawatan yang diluluskan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 146
BILANGAN PEGAWAI YANG TERLIBAT
DENGAN SALURAN PEMASARAN PRODUK SEGAR

BAHAGIAN	BILANGAN JAWATAN DILULUSKAN	
	PENGURUSAN DAN PROFESIONAL	SOKONGAN
Pembangunan Industri Pasaran		
- Cawangan Pembangunan Pemasaran Dan Usahawan	3	4
- Cawangan Pemasaran Ladang Dan Pemborong	3	5
Pemasaran Produk Segar		
- Cawangan Sayur	3	5
- Cawangan Buah	3	12
Pengurusan		
- Cawangan Kejuruteraan Awam	6	21
JUMLAH	18	47

b. Latihan

Bagi meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran, FAMA hendaklah merancang program latihan kepada pegawai yang terlibat dalam pengurusan saluran pemasaran dan memberi latihan kepada golongan sasaran. Perancangan latihan untuk pegawai dan golongan sasaran bagi tahun 2004 dan 2005 adalah seperti berikut:

i. Latihan Pegawai

Program latihan pegawai yang dirancang adalah mengikut keperluan dan peruntukan yang diterima. Sebanyak 12 latihan telah dirancang bagi tahun 2004 dan 12 latihan bagi tahun 2005. Antaranya adalah latihan untuk pegawai kumpulan sokongan dan pegawai kanan FAMA, *Corporate Teambuilding*, Program Kursus Motivasi dan Pembangunan Jati Diri dan latihan mengikut keperluan cawangan seperti Terminal Makanan Negara, Kewangan Urus Niaga dan Mengurus, Barangan Segar serta Kursus Galakan Pasaran Dalam dan Luar Negara. Agihan perbelanjaan bagi peningkatan kemajuan kerja pada tahun 2005 adalah RM481,000.

ii. Golongan Sasar

Kumpulan utama golongan sasaran ini terdiri daripada petani yang terlibat dalam semua projek di bawah *Ministry of Agriculture Incorporated* termasuk ladang kontrak FAMA, Projek Perdana, Taman Kekal Pemakanan Negara serta pengusaha Industri Kecil dan Sederhana. Program pendidikan dan latihan yang dijalankan lebih merupakan program asas dan terkini untuk membimbing golongan sasaran ke arah pengeluaran produk yang berkualiti, mengikut kehendak dan permintaan pasaran, berterusan dan sebagai pembekal tetap di pasaran. Sebanyak 143 latihan telah dirancang kepada 4,661 peserta di seluruh negara pada tahun 2005.

16.4.1.9 Mekanisme Pemantauan

Mekanisme pemantauan saluran pemasaran produk segar dibuat melalui 4 peringkat iaitu di peringkat Kementerian Pertanian Dan Industri Asas Tani, Ibu Pejabat FAMA, Pejabat FAMA Negeri dan Daerah. Selain itu, Unit Naziran juga diwujudkan di peringkat Ibu Pejabat dan negeri bagi memantau aktiviti Pasar Tani.

Pada pandangan Audit, FAMA telah menyediakan perancangan yang baik bagi struktur pengurusan, perancangan strategik, tatacara pengurusan saluran pemasaran, penyenggaraan saluran pemasaran, keperluan kewangan, keperluan guna tenaga dan latihan.

16.4.2 PELAKSANAAN

Bagi memastikan kejayaan pengurusan saluran pemasaran, perancangan yang disediakan hendaklah disusuli dengan pelaksanaan yang cekap dan berkesan. Semakan Audit terhadap pelaksanaan pengurusan saluran pemasaran produk segar mendapati perkara berikut:

16.4.2.1 Pencapaian Pengurusan Saluran Pemasaran

Sehingga akhir tahun 2005, bilangan saluran pemasaran yang telah dibangunkan adalah sebanyak 372 atau 27.4% berbanding 292 pada tahun 2001. Saluran pemasaran yang paling banyak disediakan ialah Pasar Tani iaitu sebanyak 225. Manakala dari segi peningkatan didapati Pusat Pengumpulan Ladang merupakan saluran pemasaran yang paling tinggi peningkatannya iaitu sebanyak 45 atau melebihi 100%. Maklumat berkaitan peningkatan dan pengurangan bilangan saluran pemasaran bagi tahun 2005 berbanding tahun 2001 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 147
BILANGAN SALURAN PEMASARAN BAGI TAHUN 2001 DAN 2005

SALURAN PEMASARAN	2001	2005	JUMLAH PENINGKATAN/ (PENGURANGAN)
Pusat Pemasaran Pertanian	26	26	-
Pusat Pengumpulan Ladang	30	75	45
Kompleks Pengumpulan Ladang	1	6	5
Kompleks Bilik Sejuk/Pusat Pengedaran	24	16	(8)
Pasar Tani Borong	2	2	-
Pasar Tani	192	225	33
Pasar Tani Mega	-	7	7
Desaraya	16	14	(2)
Kompleks Kota Tani	1	1	-
Terminal Makanan Negara	-	-	-
JUMLAH	292	372	

Pencapaian setiap jenis saluran pemasaran berdasarkan kawasan, peserta, peralatan dan prosedur kerja adalah seperti berikut:

a. Pusat Pengumpulan Ladang Atau Kompleks Pengumpulan Ladang

i. Pemilihan Kawasan Dan Peserta

Bilangan Pusat Pengumpulan Ladang telah bertambah daripada 30 buah pada tahun 2001 menjadi 75 pada tahun 2005. Manakala Kompleks Pengumpulan Ladang pula meningkat daripada sebuah pada tahun 2001 menjadi 6 buah pada tahun 2005. Selain itu, pihak Audit mendapati seramai 1,222 orang peserta terlibat dengan Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang yang mana setiap peserta mengusahakan ladang antara 0.25 ekar hingga 2 ekar secara berkumpulan.

FAMA telah membangunkan Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang di atas tanah miliknya, tanah pajakan, tanah milik Jawatankuasa Kemajuan Kawasan Kampung, tanah milik persendirian atau tanah milik Pihak Berkuasa Tempatan. Berdasarkan rekod yang dikemukakan dan hasil lawatan Audit, adalah didapati Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang telah didirikan di atas tapak yang kurang sesuai seperti berikut:

- Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Meraba, Beaufort, Sabah yang dibina dengan kos RM30,000 tidak dapat digunakan kerana telah dibina di atas tanah pusaka. Salah seorang waris tapak tanah tidak membenarkan penggunaan Pusat Pengumpulan Ladang tersebut.
- Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Babagon, Penampang, Sabah yang dibina dengan kos RM29,000 tidak digunakan kerana Pihak Berkuasa Tempatan telah membina Pasar Sehari berdekatan dengannya.
- Status pemilikan tanah bagi Kompleks Pengumpulan Ladang Kampung Endah, Banting, Selangor masih belum diketahui kerana tempoh pajakan tanah daripada Pihak Berkuasa Tempatan kepada Jawatankuasa Kemajuan Kawasan Kampung telah tamat pada tahun 2004. Kompleks Pengumpulan Ladang tersebut telah dibina dengan kos RM100,000.

ii. Struktur Bangunan

FAMA perlu menyediakan komponen kemudahan asas terdiri daripada pembinaan bangunan sama ada dalam bentuk kekal,

separa kekal atau mudah alih dan kemudahan peralatan lain. Kos pembangunan bagi Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang adalah bergantung kepada model bangunan yang ditetapkan. Berdasarkan rekod yang disemak, pihak Audit mendapati kos pembinaan projek bagi 4 Pusat Pengumpulan Ladang dan 2 Kompleks Pengumpulan Ladang adalah melebihi kos pembangunan yang telah ditetapkan seperti di jadual berikut:

JADUAL 148
KOS PEMBANGUNAN MELEBIHI HAD YANG DIBENARKAN

LOKASI	KOS YANG DIBENARKAN RM	HARGA PEMBANGUNAN (RM)
Kompleks Pengumpulan Ladang Kampung Indah, Banting, Selangor	200,000	255,000
Kompleks Pengumpulan Ladang Chui Chak, Langkap, Perak		240,000
Pusat Pengumpulan Ladang Endau Mersing, Johor	30,000 hingga 50,000	160,000
Pusat Pengumpulan Ladang Ulu Semerah, Muar, Johor		159,500
Pusat Pengumpulan Ladang Merapoh, Pahang		100,000
Pusat Pengumpulan Ladang Bagan Nakhoda Omar, Sabak Bernam, Selangor		80,000

Selain itu, lawatan Audit ke 14 Pusat Pengumpulan Ladang mendapati struktur bangunan Pusat Pengumpulan Ladang adalah berbeza mengikut negeri. Daripada 14 Pusat Pengumpulan Ladang, 9 Pusat Pengumpulan Ladang dibina dalam bentuk kekal manakala 5 Pusat Pengumpulan Ladang adalah dalam bentuk mudah alih. Lima buah Pusat Pengumpulan Ladang yang dibina dalam bentuk mudah alih di negeri Kedah adalah bagi kawasan tanaman bermusim tetapi sebaliknya bagi kawasan tanaman bermusim di negeri Sabah, 7 buah Pusat Pengumpulan Ladang dibina secara kekal. Keadaan ini berlaku disebabkan FAMA tidak menetapkan piawaian bagi struktur bangunan mengikut komoditi. Pihak Audit mendapati 3 Pusat Pengumpulan Ladang yang dibina dengan bentuk kekal di Sabah iaitu Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Mohimboyon, Ranau, Kampung Maraba, Beaufort dan Kampung Timbang Batu, Kota Marudu adalah tidak aktif.

iii. Kemudahan Dan Peralatan

Garis Panduan Operasi Pusat Pengumpulan Ladang menghendaki setiap Pusat Pengumpulan Ladang perlu dilengkapi dengan kemudahan dan peralatan asas seperti berikut:

- Stor dan alat kelengkapan seperti alatan timbang dan bakul plastik;

- Papan tanda harga;
- Kerusi dan meja; dan
- Platform bagi kerja mengangkut dan memungkah.

Pemeriksaan fizikal terhadap 9 Pusat Pengumpulan Ladang berstruktur kekal di negeri Sabah, Selangor dan Perak mendapati tidak semua Pusat Pengumpulan Ladang dilengkapi dengan kemudahan dan peralatan asas lepas tuai seperti di jadual berikut:

JADUAL 149
KEMUDAHAN DAN PERALATAN DI PUSAT PENGUMPULAN LADANG
BERSTRUKTUR KEKAL YANG DILAWATI

NEGERI	LOKASI PUSAT PENGUMPULAN LADANG	PERALATAN					
		ALAT TIMBANG	PAPAN TANDA HARGA	BAKUL/ KOTAK	STOR	PLATFORM	KERUSI/ MEJA
Sabah	Kg. Nalumad	✓	X	X	✓	X	X
	Kg. Mohimboyon, Ranau	X	X	X	✓	X	X
	Kg. Tikolod, Tambunan	X	X	X	✓	X	X
	Kg. Togis, Ranau	X	X	X	✓	X	X
	Kg. Maraba, Beaufort	X	X	X	✓	X	X
	Kg. Babagon, Penampang	X	X	X	X	X	✓
	Kg. Timbang Batu, Kota Marudu	X	X	X	X	X	X
Selangor	Sg. Kelambu, Banting Kuala Langat	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Perak	Kg. Jawa, Jln. Tapah	X	X	X	✓	✓	X

Nota: (✓) ada, (X) tiada

Semakan Audit selanjutnya mendapati perkara berikut:

- Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Tikolod, Tambunan, Sabah dilengkapi dengan kemudahan sebuah tangki air dan sebuah *blower* untuk membersihkan dan mengeringkan halia yang dikeluarkan dari ladang.
- Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Timbang Batu, Kota Marudu, Sabah tidak dilengkapi dengan platform untuk meletakkan hasil tanaman dan boleh mengakibatkan hasil pertanian menjadi rosak. Contoh hasil tani yang diletakkan di atas tanah adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 38



Hasil Tani Diletakkan Di Atas Tanah

- Kompleks Pengumpulan Ladang Chui Chak, Perak dilengkapi dengan kemudahan platform serta stor dan disewakan kepada seorang pemborong dengan kadar sewaan sejumlah RM250 sebulan. Kompleks Pengumpulan Ladang ini tidak dilengkapi dengan peralatan lepas tuai kerana pemborong menggunakan peralatan mereka sendiri.
- Kompleks Pengumpulan Ladang Kampung Endah, Banting, Selangor dilengkapi dengan kemudahan dan peralatan seperti kemudahan bagi penggredan, pembungkusan, rawatan, penyimpanan serta peralatan seperti bakul, papan tanda harga dan alat penimbang. Kemudahan yang lain seperti bilik stor, surau, bilik pejabat dan bilik seminar turut disediakan. Selain itu, FAMA turut melengkapi bilik pejabat dan bilik seminar dengan alat pendingin udara. Bagaimanapun, penyediaan alat pendingin udara ini tidak mengikut garis panduan yang ditetapkan. Ini menyebabkan langkah keselamatan perlu ditingkatkan kerana kedudukan lokasi Kompleks Pengumpulan Ladang ini yang terletak di hujung kampung dan terdedah kepada risiko kecurian peralatan. Pihak Audit berpendapat pemasangan 2 buah pendingin udara di Kompleks Pengumpulan Ladang ini bukan merupakan keperluan asas lepas tuai selain ia akan meningkatkan kos penyenggaraan.

Pada pandangan Audit, FAMA telah menyediakan Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang dengan memuaskan. Bagaimanapun, pemilihan tapak untuk pembinaan kemudahan Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang tidak diteliti dengan terperinci serta tiada kajian kemungkinan dibuat sebelum pemilihan tanah. Projek yang dibangunkan hanya berdasarkan kepada surat kebenaran bagi menduduki tanah. Selain itu, tidak ada keseragaman penyediaan kemudahan bagi Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang. Adalah disyorkan

FAMA menjalankan kajian kemungkinan yang meliputi status tanah, kesesuaian tapak, struktur bangunan, kemudahan peralatan, penglibatan peserta dan kos projek bagi mengatasi pembaziran. Bagi mengelakkan pertikaian dengan pemilik tanah adalah disyorkan FAMA mengadakan perjanjian secara bertulis. Selain itu, FAMA hendaklah mewujudkan hubungan yang baik dengan Pihak Berkuasa Tempatan supaya pertindihan aktiviti dapat dielakkan.

b. Kompleks Bilik Sejuk

i. Pemilihan Kawasan

Sebanyak 24 Kompleks Bilik Sejuk telah dibina antara tahun 1981 hingga 1983 di lokasi yang telah ditetapkan oleh pengurusan FAMA dan telah diluluskan oleh Menteri Pertanian. Sehingga akhir tahun 2005, hanya 16 Kompleks Bilik Sejuk masih digunakan manakala 8 ditutup. Daripada jumlah ini 6 dijadikan Pejabat Daerah FAMA kerana sistem penyejukan bilik sejuk tidak boleh digunakan lagi. Sebuah dijadikan Pusat Industri Kecil dan Sederhana manakala tapak bagi sebuah lagi kompleks mengalami pemendapan tanah. FAMA juga telah merancang untuk menaik taraf 4 Kompleks Bilik Sejuk yang sedia ada iaitu Kompleks Bilik Sejuk Bukit Mertajam, Pulau Pinang; Kompleks Bilik Sejuk Kangar, Perlis; Kompleks Bilik Sejuk Jerantut, Pahang dan Kompleks Bilik Sejuk Simpang Renggam, Johor untuk dijadikan Pusat Pengedaran. **Bagaimanapun, mengikut rekod FAMA, Kompleks Bilik Sejuk Bukit Mertajam tidak boleh digunakan kerana keseluruhan struktur bangunan mendap manakala Kompleks Bilik Sejuk Jerantut telah dijadikan Pejabat FAMA. Oleh itu, pihak Audit berpendapat Kompleks Bilik Sejuk ini tidak sesuai dijadikan pusat pengedaran.**

ii. Kemudahan Dan Peralatan

Setiap Kompleks Bilik Sejuk mempunyai ruang pejabat, kenderaan, kemudahan bilik sejuk dan bilik generator. Pihak Audit mendapati kemudahan dan peralatan yang disediakan di Kompleks Bilik Sejuk yang dilawati adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 150
SENARAI KEMUDAHAN DAN PERALATAN DI KOMPLEKS
BILIK SEJUK YANG DILAWATI

KEMUDAHAN/ PERALATAN	CHUI CHAK	MERGONG	MENGLEMBU	SELAYANG	CAMERON HIGHLANDS
Ruang Pejabat	✓	✓	✓	✓	✓
<i>Forklift</i>	✓	✓	✓	✓	✓
Lori	✓	✓	✓	✓	✓
Kereta Sorong	✓	✓	-	-	-
Troli 2 Tayar	✓	✓	-	-	-
<i>Hydrolic Jack</i>	✓	-	-	-	-
Kotak Plastik	✓	✓	✓	✓	-
Bakul	✓	✓	✓	✓	-
Mesin Menggred Tomato	-	-	-	-	✓
Bilik Sejuk Muatan 5 tan	-	✓	-	-	-
Bilik Sejuk Muatan 2 tan	✓	✓	-	-	-
Bilik Sejuk Muatan 30 tan	-	-	-	-	✓
<i>Palate PVC</i>	✓	-	-	-	-
Rak Pengering	✓	-	✓	-	-
Rak Letak Buah	✓	-	-	-	-
Penimbang Elektronik	-	✓	-	-	-
Pemadam Api	✓	-	-	-	-
Pagar Keselamatan	✓	✓	✓	✓	✓
Tangki Biasa	✓	-	-	-	-
<i>Tangki Stainless Steel</i>	✓	-	-	-	-
<i>Palate Kayu</i>	✓	-	-	-	-

Nota: (-) Tiada, (✓) Ada

Semakan Audit terhadap laporan pengiraan stok fizikal yang disediakan di Kompleks Bilik Sejuk Chui Chak, Perak mendapati peralatan seperti *palate* PVC hitam, kayu telah usang dan *Hot Water Treatment* rosak. Manakala peralatan *conveyer* yang disediakan oleh FAMA di Kompleks Bilik Sejuk Chui Chak tidak dapat digunakan kerana tidak mendapat kelulusan pihak Jabatan Kesihatan dan Keselamatan Pekerja.

c. Pasar Tani Borong

i. Peserta Dan Pemilihan Kawasan

FAMA hanya mempunyai 2 Pasar Tani Borong iaitu di Selayang, Selangor dibina pada tahun 1989 dengan kos RM0.25 juta dan di Puchong, Selangor yang dibina pada tahun 1993 dengan kos RM0.24 juta. Pihak Audit mendapati Pasar Tani Borong Selayang dan Puchong telah didirikan di kawasan yang dibenarkan serta mendapat kelulusan daripada Pihak Berkuasa Tempatan. Namun lawatan Audit mendapati lokasi Pasar Tani Borong Selayang adalah tersorok dan sukar dilalui berikutan pembangunan di kawasan sekitarnya.

Pihak Audit mendapati bilangan peserta di Pasar Tani Borong Selayang adalah seramai 35 orang sejak dari tahun 2002 hingga 2005. Manakala bilangan peserta Pasar Tani Borong Puchong telah meningkat daripada seramai 20 orang pada tahun 2001 menjadi seramai 31 orang pada tahun 2005. Bagi menjaga kepentingan FAMA, semua peserta telah menandatangani perjanjian sewa. Antara syarat perjanjian ialah mengenai tanggungjawab penyewa membayar sewa pada masa yang ditetapkan, peserta mengurus sendiri perniagaan yang dibenarkan dan menjaga kebersihan ruang niaga serta peralatan yang disediakan. Pihak FAMA berhak menamatkan penyewaan sekiranya syarat di atas tidak dipatuhi.

Kadar sewa gerai adalah pada kadar yang ditetapkan di awal penubuhan Pasar Tani Borong dan tiada semakan kadar sewa dibuat. Kutipan sewa gerai di Pasar Tani Borong Puchong adalah tidak memuaskan. Sehingga bulan Oktober 2005, tunggakan sewa adalah berjumlah RM160,425 seperti di jadual berikut:

JADUAL 151
TUNGGAKAN SEWA DARI TAHUN 1998 HINGGA
BULAN OKTOBER 2005 BAGI PASAR TANI BORONG PUCHONG

SALURAN PEMASARAN	TAHUN								JUMLAH
	1998 DAN SEBELUMNYA	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Pasar Basah	19,550	7,350	-	10,500	2,430	3,035	23,368	19,600	85,833
Gerai Besi	12,600	-	-	-	1,298	3,600	9,705	7,000	34,203
Sewa Tapak	-	-	-	-	-	4,000	5,204	1,200	10,404
Gerai PLB	2,560	-	-	270	270	270	3,115	4,300	10,785
Bilik Sejuk	19,200	-	-						19,200
JUMLAH	53,910	7,350	-	10,770	3,998	10,905	41,392	32,100	160,425

Selain itu, pihak Audit mendapati sehingga bulan Oktober 2005 jumlah tunggakan di Pasar Tani Borong Selayang adalah berjumlah RM43,695. Tunggakan sewa di Pasar Tani Borong Selayang lebih rendah berbanding dengan Pasar Tani Borong Puchong kerana kutipan sewa dibuat secara harian manakala kutipan sewaan di Pasar Tani Borong Puchong dibuat secara bulanan. Pihak Audit berpendapat kutipan sewa secara harian adalah lebih berkesan untuk mengurangkan tunggakan dan beban peserta berbanding secara bulanan seperti yang dipraktikkan di Pasar Tani Borong Selayang.

ii. Kemudahan Dan Peralatan

Setiap Pasar Tani Borong dibina dalam bentuk bangunan kekal dan mempunyai ruang urus niaga serta kemudahan bilik sejuk untuk disewakan. Pihak Audit mendapati FAMA telah menyediakan pelbagai kemudahan di Pasar Tani Borong Puchong dan Selayang seperti bangunan pejabat, gerai terbuka dan berjeriji, kabin

pemeraman buah, stor, kawalan keselamatan, surau dan lori. Pihak Audit mendapati kemudahan dan peralatan yang telah disediakan adalah mencukupi.

d. Pasar Tani Dan Pasar Tani Mega

Sehingga bulan Disember 2005, FAMA telah berjaya membangunkan sebanyak 225 buah Pasar Tani dan 7 buah Pasar Tani Mega. Bilangan Pasar Tani dan Pasar Tani Mega adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 152
PASAR TANI DAN PASAR TANI MEGA MENGIKUT NEGERI

NEGERI	2001	2002	2003	2004	2005
Perlis	8	6	6	6	6
Kedah	9	12	11	12	11
Pulau Pinang	4	4	6	7	7
Perak	12	12	14	16	14
Selangor	29	29	31	40	38
Negeri Sembilan	15	16	18	18	19
Melaka	8	10	9	9	9
Johor	33	44	42	43	42
Terengganu	9	8	8	8	8
Kelantan	11	13	13	13	13
Pahang	22	25	24	24	24
Sabah	14	18	20	20	20
Sarawak	12	13	15	15	15
Kuala Lumpur	6	4	5	7	6
JUMLAH	192	214	222	238	232

Nota: Terdapat sebuah Pasar Tani Mega di negeri Perak, Pahang, Johor, Kelantan dan 3 buah di Selangor.

Pihak Audit mendapati bilangan Pasar Tani telah meningkat daripada 192 buah pada tahun 2001 menjadi 225 buah pada tahun 2005 dengan peningkatan sebanyak 33 buah atau 17.2% dalam tempoh 5 tahun. Selain itu, bilangan Pasar Tani Mega juga telah meningkat daripada sebuah pada tahun 2004 menjadi 7 buah iaitu peningkatan sebanyak 6 buah pada tahun 2005. Semakan lanjut mendapati perkara berikut:

i. Pemilihan Tapak

FAMA telah menyediakan kemudahan tapak Pasar Tani dengan kelulusan Pihak Berkuasa Tempatan di kawasan yang tidak kekal seperti kawasan letak kereta awam dan kawasan lapang di taman perumahan. Pihak Audit mendapati kawasan Pasar Tani yang tidak kekal akan memberi masalah kepada pihak FAMA dan juga peserta sekiranya Pihak Berkuasa Tempatan hendak menggunakan kawasan tersebut. Peserta perlu berpindah ke tempat lain yang sukar dikunjungi serta lengang mengakibatkan mereka kehilangan pelanggan dan pendapatan merosot. Contoh lokasi tersebut adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 39



Pasar Tani SS 13, Subang Jaya lengang kerana lokasi baru tidak sesuai .

Selain itu, memandangkan tapak bagi kebanyakan Pasar Tani adalah terletak di bawah bidang kuasa Pihak Berkuasa Tempatan, pihak Audit mengesyorkan *Memorandum of Understanding* (MoU) ditandatangani antara FAMA dengan pihak yang terlibat dibuat dengan memasukkan tempoh kebenaran menduduki tapak atau syarat lain seperti sewaan yang dikenakan sama ada kepada peserta atau FAMA. Ini dapat mengelakkan masalah peserta Pasar Tani sering berpindah ke lokasi seterusnya menjejaskan hasil pendapatan mereka.

ii. Kemudahan Peralatan

Bagi tujuan keseragaman penggunaan peralatan Pasar Tani, FAMA telah menetapkan peraturan perniagaan yang perlu dipatuhi peserta. Hasil lawatan Audit mendapati masih terdapat peserta yang tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan seperti penggunaan payung berlogo FAMA, berwarna hijau dan putih. Pihak Audit mencadangkan agar penerangan kepada peserta terhadap kepentingan penggunaan peralatan yang seragam dapat memberi suasana yang lebih selesa dan menarik perhatian. **Pihak Audit mendapati FAMA telah menyediakan kemudahan saluran pemasaran dengan baik namun terdapat kelemahan yang perlu ditangani terutama dari segi keseragaman penggunaan peralatan semasa berniaga di Pasar Tani dan Pasar Tani Mega.**

iii. Pemilihan Peserta Dan Pematuhan Peraturan

Sehingga bulan Disember 2005, terdapat seramai 8,302 peserta Pasar Tani dan Pasar Tani Mega di seluruh Malaysia. Bilangan peserta telah meningkat seramai 477 orang atau 6.1% kepada 8,302 orang pada tahun 2005 iaitu daripada 7,825 orang pada tahun 2001. Peningkatan ini adalah selaras dengan bilangan Pasar Tani dan Pasar Tani Mega yang bertambah. Bilangan peserta adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 153
BILANGAN PESERTA PASAR TANI DAN PASAR TANI MEGA
MENGIKUT NEGERI

NEGERI	2001	2005	PENINGKATAN/ (KURANGAN)	%
Perlis	186	150	(36)	(19.4)
Kedah	450	546	96	21.3
P. Pinang	268	674	406	151.5
Perak	408	427	19	4.7
Selangor	1,052	1,400	348	33.1
Negeri Sembilan	709	866	157	22.1
Melaka	216	148	(68)	(31.5)
Johor	1,352	1,440	88	6.5
Terengganu	395	433	38	9.6
Kelantan	569	533	(36)	(6.3)
Pahang	944	545	(399)	(42.3)
Sabah	621	597	(24)	(3.9)
Sarawak	479	312	(167)	(34.9)
K. Lumpur	176	229	53	30.1
JUMLAH	7,825	8,300	475	6.1

Semasa lawatan Audit di 4 buah negeri, pihak Audit mendapati 7 peserta di Selangor tidak mematuhi peraturan yang ditetapkan FAMA dengan menyertai antara 4 hingga 7 Pasar Tani. Adalah disyorkan FAMA mengambil tindakan bagi memastikan kriteria yang ditetapkan dipatuhi untuk memberi peluang kepada peserta lain.

Di samping itu, sekiranya seseorang peserta tidak hadir selama 3 kali berturut-turut, FAMA akan mengeluarkan surat tunjuk sebab yang perlu dijawab oleh peserta tersebut. Ini dilakukan untuk memastikan lot tersebut tidak kosong terlalu lama atau jika perlu diganti dengan peserta baru. Bagi tujuan tersebut FAMA menyediakan daftar untuk merekod kehadiran peserta. Bagi negeri Kedah, daftar ini digunakan sebagai bukti bahawa peserta telah hadir dan kutipan yuran petak dilakukan mengikut jumlah kehadiran peserta.

Selain itu setiap peserta dikehendaki mempunyai permit, membayar yuran petak dan caj penyenggaraan kepada Pihak Berkuasa Tempatan. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

- **Permit Perniagaan**

Peserta yang berniaga perlu mempunyai permit perniagaan yang sah. Semakan Audit terhadap rekod pembayaran dan penerimaan permit bagi 25 peserta di Pasar Tani Asia City, Sabah mendapati 9 peserta pada tahun 2004 dan 19 peserta pada tahun 2005 belum membuat pembayaran permit perniagaan.

Permit perniagaan yang dimiliki oleh peserta tidak boleh dipindah milik serta perlu dipamerkan semasa menjalankan urusan niaga. Lawatan Audit ke Pasar Tani Taman Melawati,

Selangor menunjukkan 11 daripada 13 peserta tidak mempamerkan permit perniagaan, manakala 2 peserta tidak mempunyai permit. Pihak Audit mendapati 7 peserta di Pasar Tani Dengkil Jaya masih belum menerima permit walaupun telah membuat bayaran pada awal tahun 2005.

Pada pendapat Audit, FAMA perlu memastikan permit perniagaan dibayar setiap tahun oleh peserta dan dikeluarkan dengan kadar segera. Selanjutnya FAMA disyorkan menghantar surat peringatan kepada peserta yang akan tamat tempoh permit perniagaan .

- **Yuran Petak**

Peserta yang berniaga di Pasar Tani perlu membayar yuran petak yang telah ditetapkan. Pihak Audit mendapati yuran yang dikutip adalah mengikut hasil jualan. Resit rasmi ada dikeluarkan kepada peserta dan hasil kutipan diserahkan kepada bahagian kewangan untuk diakaunkan sebagai Kumpulan Wang Pasar Tani dan dibankkan. Semakan Audit di 4 buah negeri mendapati kaedah kutipan yuran petak Pasar Tani tidak seragam seperti yang ditunjukkan di jadual berikut:

**JADUAL 154
KAEDAH KUTIPAN YURAN PETAK PASAR TANI**

NEGERI	KAEDAH KUTIPAN	BAYAR KEPADA	CATATAN
Kedah	Mingguan	Urusetia	Bayar untuk hari berniaga sahaja
Selangor	Setiap 6 bulan	FAMA	Urusetia keluar inois
Perak	Mingguan	Urusetia	Bayar untuk hari berniaga dan tidak berniaga
Sabah	Mingguan	Urusetia	Bayar untuk hari berniaga dan tidak berniaga

Bagi Negeri Selangor, inois dikeluarkan 6 bulan sekali oleh urusetia Pasar Tani kepada peserta bagi bayaran petak. Tiada kutipan yuran petak dibuat oleh urusetia sebaliknya peserta perlu membuat bayaran di pejabat FAMA negeri. Sehingga 30 September 2005, pihak Audit mendapati sejumlah RM58,491 bayaran yuran petak dan permit masih belum dikutip di negeri Selangor.

Bagi Negeri Sabah dan Perak, kutipan yuran dibuat oleh urusetia Pasar Tani secara mingguan. Peserta juga perlu membuat bayaran sewa petak sama ada hadir berniaga atau tidak. FAMA Negeri Kedah mengutip yuran sewa petak secara mingguan. Bagaimanapun, peserta didapati membuat bayaran sewa petak apabila hadir berniaga. **Pihak Audit**

mencadangkan supaya FAMA membuat pemantauan kepada setiap negeri agar garis panduan yang telah dikeluarkan dipatuhi.

- **Bayaran Kepada Pihak Berkuasa Tempatan**

Pihak Berkuasa Tempatan mengenakan caj penyenggaraan atau pembersihan kepada peserta yang berniaga di Pasar Tani. Caj berkenaan hendaklah dibayar oleh peserta. **Pihak Audit mendapati peserta Pasar Tani Negeri Kedah tidak membayar caj penyenggaraan atau pembersihan. Sebaliknya FAMA menjelaskan caj tersebut kepada Pihak Berkuasa Tempatan menggunakan wang yuran petak yang dikutip dari peserta.**

e. Desaraya

Desaraya ditubuhkan bertujuan untuk menyediakan ruang perniagaan kepada peserta Pasar Tani yang telah berjaya. Sehingga bulan Disember 2005, sebanyak 14 buah Desaraya telah disediakan oleh FAMA iaitu 3 daripadanya dibina oleh FAMA manakala 11 lagi disewa daripada Pihak Berkuasa Tempatan dan individu. FAMA juga membekalkan kemudahan peralatan asas seperti rak, peti ais dan meja kepada peserta. Pihak Audit mendapati bilangan Desaraya telah berkurang daripada 16 menjadi 14 buah. Dua Desaraya di Taman Sri Pulai, Johor dan Limbang, Sarawak ditutup kerana jualan merosot dan FAMA tidak mampu menampung perbelanjaan pengurusan.

Pihak Audit mendapati bilangan peserta yang berniaga di Desaraya telah menurun seramai 68 iaitu daripada 124 peserta pada tahun 2001 kepada 56 peserta pada tahun 2005. **Penurunan peserta yang melebihi 50% adalah di Taman Sri Andalas, Klang; Seksyen 11, Shah Alam; Bakri Batu 6 dan Bakri Batu 2, Muar; Simpang Renggam, Kluang dan Jalan Mustafa, Labuan. Kajian semula hendaklah dijalankan untuk mengenal pasti punca kemerosotan prestasi Desaraya tersebut terutama dari segi pengurusan. Selain itu, rancangan FAMA untuk membangunkan 70 Desaraya menjelang tahun 2010 akan gagal sekiranya masalah yang dihadapi sekarang tidak ditangani segera.** Bilangan peserta dan lokasi Desaraya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 155
BILANGAN PESERTA DAN LOKASI DESARAYA SEHINGGA BULAN
DISEMBER 2005

LOKASI	TAHUN MULA OPERASI	PESERTA ASAL	PESERTA SEKARANG	TAMBAH/ (KURANG)
Kuala Kangsar, Perak	1998	3	4	1
Bandar Baru Seri Manjung, Perak	1997	5	3	(2)
Kepala Batas, Kedah	1998	14	8	(6)
Bt. 2, Kuala Selangor, Selangor	2001	3	2	(1)
Tmn. Sri Andalas, Klang, Selangor	1999	5	1	(4)
Seksyen 11, Shah Alam, Selangor	2001	5	1	(4)
Bakri Bt. 6, Muar, Johor	2000	20	6	(14)
Bakri Bt. 2, Muar, Johor	1999	6	1	(5)
Bandar Baru Uda, Johor Bahru	2000	8	5	(3)
Bandar Segamat, Johor	2001	17	17	-
Bkt. Kangkar, Tangkak, Johor	2001	4	2	(2)
Simpang Renggam, Kluang, Johor	2001	9	4	(5)
Kg. Pinang Jawa, Kuching, Sarawak	1998	1	1	-
Jln. Tun Mustafa, W.P. Labuan	2000	24	1	(23)
JUMLAH		124	56	(68)

f. Kompleks Kota Tani

Pembinaan Kompleks Kota Tani bertujuan untuk meningkatkan penglibatan petani yang berdaya maju untuk melibatkan diri dalam pemasaran hasil pertanian secara komersial dan berterusan setiap hari. Sehingga bulan Disember 2005, FAMA telah membangunkan sebuah Kompleks Kota Tani di Pulau Langkawi, Kedah dengan kos bernilai RM3.14 juta dengan kemudahan seperti 2 bilik latihan, ruang serba guna, ruang niaga, pusat maklumat, gerai kraftangan dan surau. Semakan Audit terhadap laporan aktiviti bulanan mendapati Kompleks Kota Tani tidak mempunyai peserta tetap yang menjalankan aktiviti jualan secara harian. Bagaimanapun, bilik latihan dan ruang serbaguna Kompleks Kota Tani diguna oleh pihak FAMA dan disewakan kepada agensi kerajaan serta pihak swasta.

GAMBAR 40



Bangunan Kompleks Kota Tani, Langkawi

Pihak Audit mendapati Lokasi Kompleks Kota Tani di Langkawi, Kedah adalah kurang strategik kerana jauh dari bandar dan kawasan pengeluaran pertanian. Selain itu, ia dibina di atas tanah pajakan yang akan tamat tempoh pada tahun 2013. Semakan Audit juga mendapati permohonan FAMA untuk melanjutkan tempoh pajakan sehingga 30 tahun telah ditolak pada peringkat awal pembinaannya. Bagaimanapun, pihak Audit dimaklumkan FAMA akan berusaha untuk memohon perlanjutan tempoh pajakan. Adalah disyorkan FAMA mengambil langkah berhati-hati bagi pembinaan projek saluran pemasarannya di masa akan datang kerana pembinaan kompleks melibatkan kos yang tinggi iaitu bernilai RM3.14 juta akan merugikan FAMA sekiranya tempoh pajakan tidak disambung dan tiada pampasan diberikan.

g. Terminal Makanan Negara

FAMA telah memilih 4 lokasi untuk membina Terminal Makanan Negara iaitu di Gopeng, Perak; Kota Bharu, Kelantan; Ayer Hitam, Johor; dan Alor Setar, Kedah yang sepatutnya mula beroperasi pada tahun 2005. Pihak Audit mendapati sehingga bulan Disember 2005, FAMA telah membeli 2 tapak projek Terminal Makanan Negara seluas 50 ekar bernilai RM13.15 juta di Gopeng, Perak dan seluas 58 ekar bernilai RM6.30 juta di Kota Bharu, Kelantan. Kelewatan pembangunan projek ini adalah disebabkan kos yang tinggi dan dicadangkan untuk diswastakan oleh FAMA. Selain itu, kelulusan daripada Unit Perancangan Ekonomi untuk menjadikan Terminal Makanan Negara di Gopeng, Perak sebagai projek perintis hanya diperolehi pada bulan Ogos 2005.

Lawatan Audit ke tapak projek Terminal Makanan Negara di Gopeng, Perak mendapati lokasi adalah strategik kerana berhampiran dengan kawasan pengeluaran hasil pertanian dan boleh dihubungi melalui Lebuhraya Utara Selatan. Pemilihan projek Terminal Makanan Negara di Gopeng, Perak dijangka memberi faedah kepada 6,990 petani, 2,537 peruncit, 255 pemborong, 151 nelayan, 53 pasar awam dan 12 pasar tani

di sekitar kawasan Lembah Kinta, Batang Padang, Cameron Highlands, Lojing, Lumut dan Hilir Perak. Gambar berikut adalah lakaran kompleks Terminal Makanan Negara, di Gopeng, Perak.

GAMBAR 41



Lakaran Kompleks Terminal Makanan Negara di Gopeng, Perak

Pada pendapat Audit, FAMA perlu memberi tumpuan kepada kejayaan projek perintis terlebih dahulu sebelum meneruskan pembangunan projek Terminal Makanan Negara di tempat lain agar objektif penubuhannya dapat dicapai seperti yang dirancang.

Pada pandangan Audit, saluran pemasaran yang disediakan oleh FAMA telah memberi faedah kepada petani dari segi jaminan pasaran, harga produk yang berpatutan dan seterusnya meningkatkan taraf sosio ekonomi. Di samping itu, ia dapat memberi peluang pekerjaan dan mewujudkan persaingan pasaran yang sihat.

16.4.2.2 Penggunaan Saluran Pemasaran

FAMA telah menyediakan saluran pemasaran seperti Pusat Pengumpulan Ladang, Kompleks Pengumpulan Ladang, Kompleks Bilik Sejuk, Pasar Tani, Pasar Tani Borong, Pasar Tani Mega dan Terminal Makanan Negara bagi membolehkan petani menggunakan saluran tersebut untuk memasarkan hasil pertaniannya dan menjamin pasaran yang tetap. Penggunaan saluran pemasaran tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 156
BILANGAN DAN STATUS PENGGUNAAN SALURAN PEMASARAN

SALURAN PEMASARAN	AKTIF	TIDAK AKTIF	BILANGAN
Pusat Pemasaran Pertanian	19	7	26
Pusat Pengumpulan Ladang	48	27	75
Kompleks Pengumpulan Ladang	6	-	6
Kompleks Bilik Sejuk	16	-	16
Pasar Tani Borong (gerai)	89	6	95
Pasar Tani	225	-	225
Pasar Tani Mega	7	-	7
DESARAYA	14	-	14
Kompleks Kota Tani	1	-	1
JUMLAH	425	40	465

* Bilangan berdasarkan rekod FAMA

Semakan lanjut terhadap penggunaan saluran pemasaran mendapati perkara berikut:

- a. Sebanyak 26 buah Pusat Pemasaran Pertanian telah diwujudkan yang mana 19 masih aktif beroperasi manakala 7 telah ditutup. Pusat Pemasaran Pertanian yang aktif digunakan untuk urus niaga barangan segar dan proses, pusat jualan, pusat pemasaran, industri kecil dan sederhana serta pejabat. Manakala 7 Pusat Pemasaran Pertanian yang ditutup disebabkan oleh struktur bangunan yang uzur dan menghadapi banyak kerosakan yang tidak dibaiki.
- b. Pihak Audit mendapati 48 buah Pusat Pengumpulan Ladang masih aktif digunakan manakala 27 pusat tidak aktif. Selanjutnya lawatan Audit ke 14 Pusat Pengumpulan Ladang mendapati 9 Pusat Pengumpulan Ladang masih aktif. Tiga daripada 9 Pusat Pengumpulan Ladang yang aktif digunakan mengikut perancangan asal sebagai pembangunan pengeluaran komoditi yang telah ditetapkan. Daripada 3 Pusat Pengumpulan Ladang tersebut, 2 digunakan sepanjang tahun manakala sebuah Pusat Pengumpulan Ladang digunakan secara bermusim. Selain itu, pihak Audit juga mendapati 5 Pusat Pengumpulan Ladang iaitu di Sabah dan Kedah tidak aktif disebabkan hasil tanaman kurang dan masalah tapak Pusat Pengumpulan Ladang yang didirikan di atas tanah milik individu. Bagi Pusat Pengumpulan Ladang yang tidak aktif, pihak Audit dimaklumkan FAMA akan mengambil langkah untuk memindahkannya ke tempat yang memerlukan kemudahan Pusat Pengumpulan Ladang. Semakan lanjut mendapati perkara berikut:
 - i. Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Tikolod di Ranau, Sabah telah mula beroperasi pada tahun 2004. Komoditi tanaman adalah halia dengan penglibatan seramai 98 orang petani. Pihak Audit mendapati

halia telah dieksport ke Semenanjung Malaysia melalui Unit SEGAR, Pejabat FAMA Negeri.

- ii. Pusat Pengumpulan Ladang Sungai Kelambu di Banting, Selangor telah mula beroperasi pada tahun 1990. Pada tahun 2004, Pusat Pengumpulan Ladang ini telah diperbaiki kerana bangunan asal sudah uzur. Komoditi tanaman adalah jagung, ubi dan sayuran jangka pendek dengan penglibatan seramai 15 orang petani.
- iii. Pusat Pengumpulan Ladang Kuala Hai di Sik, Kedah telah mula beroperasi pada tahun 2002 dan komoditi tanaman adalah fertigasi cili. Semakan Audit mendapati Pusat Pengumpulan Ladang ini dikategorikan sebagai aktif bermusim dan pengeluaran terakhir pada bulan Mei 2005. Semasa lawatan didapati tiada tanaman cili diusahakan dan kawasan tanaman dipenuhi semak serta tidak diurus.
- iv. Pusat Pengumpulan Ladang di Kampung Mohimboyon, Ranau Sabah berada dalam keadaan yang baik tetapi tidak digunakan sepenuhnya kerana hasil tanaman cili merah tidak menjadi disebabkan faktor cuaca.
- v. Pusat Pengumpulan Ladang mudah alih di Kampung Tupai, Sik, Kedah tidak aktif disebabkan tiada hasil tanaman. Semasa lawatan Audit, Pusat Pengumpulan Ladang ini telah dijadikan tempat simpanan kayu api seperti di gambar berikut:

GAMBAR 42



*Pusat Pengumpulan Ladang
Kampung Tupai, Sik, Kedah*

- c. Sehingga bulan Disember 2005, penggunaan 6 Kompleks Pengumpulan Ladang adalah aktif berdasarkan jenis komoditi yang dihasilkan. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat memastikan kekerapan penggunaan 6 buah Kompleks Pengumpulan Ladang dalam tempoh setahun kerana rekod penggunaan tidak disediakan dan tidak dikemukakan untuk semakan.

- d. Mengikut rekod FAMA, sebanyak 16 Kompleks Bilik Sejuk adalah aktif dan digunakan untuk urus niaga barang segar seperti sayuran, buah-buahan dan produk proses. Pihak Audit mendapati 5 daripada 6 Kompleks Bilik Sejuk yang dilawati tidak digunakan sepenuhnya. Punca bilik sejuk tidak digunakan adalah kerana kos operasi yang tinggi, kekurangan bekalan daripada petani yang mengusahakan ladang sendiri dan pembeli kurang berminat membeli hasil tani yang telah disimpan di bilik sejuk. Pihak Audit mendapati perkara berikut:
- Sebanyak 2 bilik sejuk di Kompleks Bilik Sejuk Selayang dan 3 bilik sejuk di Kompleks Bilik Sejuk Cameron Highlands disewakan.
 - Sebanyak 2 bilik sejuk di Kompleks Bilik Sejuk Dengkil, 2 di Kompleks Bilik Sejuk Selayang dan 3 di Kompleks Bilik Sejuk Chui Chak telah dijadikan stor tempat penyimpanan barang seperti ditunjukkan di gambar berikut:

GAMBAR 43



*Lokasi: Kompleks Bilik Sejuk Dengkil
Stor Penyimpanan Barang*

GAMBAR 44



*Lokasi: Kompleks Bilik Sejuk Selayang
Stor Penyimpanan Peralatan*

Lawatan Audit ke Kompleks Bilik Sejuk Mergong, Kedah mendapati 2 bilik sejuk dengan muatan 5 tan tidak digunakan kerana saiznya terlalu besar berbanding dengan stok yang disimpan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati hanya bilik sejuk muatan 2 tan diguna manakala bilik sejuk dengan muatan 1 tan pula dibina.

- Pasar Tani Borong Puchong mempunyai 48 lot gerai yang terdiri daripada gerai terbuka, gerai makan dan gerai berjeriji. Berdasarkan rekod penggunaan lot gerai didapati 43 lot gerai telah disewakan. Manakala di Pasar Tani Borong Selayang hanya satu daripada 47 lot gerai tidak disewakan.
- Mengikut laporan Ibu Pejabat FAMA, sehingga tahun 2005, FAMA mempunyai 225 Pasar Tani dan 7 Pasar Tani Mega. Daripada lawatan Audit di negeri Selangor, Sabah, Kedah dan Perak mendapati:

- i. Sebanyak 14 Pasar Tani tidak beroperasi disebabkan kurang sambutan daripada pengguna yang mana 10 daripadanya ditutup kekal dan 4 ditutup sementara.
- ii. Lawatan Audit ke Pasar Tani Kampar, Perak mendapati hanya seorang daripada 2 orang peserta berniaga pada ketika itu. FAMA merancang untuk menutup Pasar Tani tersebut kerana kurang mendapat sambutan daripada peserta. Bagaimanapun, berikutan permintaan daripada 2 peserta tersebut FAMA telah membatalkan rancangan untuk menutup Pasar Tani ini. Lokasi Pasar Tani yang dilawati dan masih aktif adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 157
LOKASI PASAR TANI YANG DILAWATI DAN MASIH AKTIF

LOKASI PASAR TANI	BILANGAN PESERTA BERDAFTAR	BILANGAN PESERTA SEMASA LAWATAN	HARI OPERASI	TARIKH LAWATAN AUDIT
Asia City, Sabah	65	44	Rabu/Sabtu	26/11/05
Telipok, Putrajaya I, Sabah	38	19	Isnin/Jumaat	21/11/05
Tmn Seraya Ampang, Selangor	18	16	Rabu	07/12/05
Tmn Dengkil Jaya, Selangor	23	21	Khamis	22/12/05
SS 13, Subang Jaya, Selangor	35	26	Khamis	08/12/05
Stadium Shah Alam, Selangor*	182	170	Ahad	11/12/05
Tmn Melawati, Selangor*	109	100	Sabtu	10/12/05
Tmn Wira, Kedah	58	41	Rabu	21/12/05
Pendang, Kedah	41	28	Selasa	20/12/05
Tapah, Perak	20	14	Selasa	28/12/05
Kampar, Perak	2	1	Rabu	28/12/05

Nota: * Pasar Tani yang telah dinaik taraf kepada Pasar Tani Mega

- g. Sehingga bulan Disember 2005, 14 Desaraya masih aktif. Lawatan Audit ke 3 Desaraya di Perak mendapati 2 daripadanya masih aktif. Bagi 4 gerai di Desaraya Yan, Kedah didapati hanya 2 buah gerai sahaja yang digunakan oleh peserta Projek Pembangunan Rakyat Termiskin untuk menjalankan perniagaan bukan berasaskan hasil tani. Pihak Audit dimaklumkan FAMA telah menawarkan penggunaan gerai secara sewaan kepada peserta yang layak namun tiada sambutan diterima.
- h. Kompleks Kota Tani bertujuan melibatkan petani secara langsung dalam pemasaran hasil pertanian dan digunakan setiap hari. Sehingga bulan Disember 2005, hanya sebuah Kompleks Kota Tani dibina pada awal tahun 2000 di Langkawi, Kedah dengan kos berjumlah RM3.80 juta. Semakan terhadap laporan aktiviti bulanan mendapati aktiviti yang dijalankan 1 hingga 3 kali sebulan seperti di jadual berikut:

JADUAL 158
BILANGAN AKTIVITI YANG TELAH DIJALANKAN DI KOMPLEKS KOTA TANI
PADA TAHUN 2001 HINGGA 2005

TAHUN	BULAN												
	JAN.	FEB.	MAR.	APR.	MEI	JUN	JUL.	AGO.	SEP.	OKT.	NOV.	DIS.	JUM.
2001	-	1	2	1	1	2	1	1	3	1	1	1	15
2002	1	2	-	7	-	1	-	-	-	2	1	1	15
2003	1	-	1	1	-	1	2	1	-	1	-	3	11
2004	-	1	2	3	3	1	1	-	-	1	1	2	15
*2005	1	-	-	-	2	2	1	-	1	-	-	-	7

* Kompleks ini ditutup dari bulan Januari hingga April kerana dijadikan pusat penempatan sementara mangsa bencana tsunami.

Seterusnya, lawatan Audit mendapati Kompleks Kota Tani Langkawi, Kedah lengang dan tiada aktiviti urus niaga dijalankan seperti di gambar berikut:

GAMBAR 45



GAMBAR 46



Keadaan Dalam Dan Luar Bangunan Yang Lengang

Pada pandangan Audit, saluran pemasaran yang disediakan oleh FAMA adalah memuaskan namun penggunaan kemudahan seperti ruang niaga, pusat maklumat, pusat madu, gerai kraftangan dan bilik sejuk tidak dapat membantu petani memasarkan hasil pertanian. Bagi saluran pemasaran yang tidak aktif penggunaannya, FAMA hendaklah mempertimbangkan perkara berikut:

- Menetapkan kriteria yang khusus dan seragam dalam Manual Operasi bagi menentukan status penggunaan saluran pemasaran sama ada aktif atau sebaliknya dengan mengambil kira kekerapan penggunaan supaya prestasi penggunaan kemudahan yang disediakan dapat diukur;
- Mengkaji semula fungsi dan menjalankan kajian kemungkinan bagi pembinaan saluran pemasaran selaras dengan objektif FAMA; dan
- Memastikan saluran pemasaran yang telah dibina digunakan sepenuhnya dan dapat memberi manfaat kepada petani.

16.4.2.3 Penyenggaraan Saluran Pemasaran

Cawangan Kejuruteraan bertanggungjawab mengurus dan mengawal penyenggaraan saluran pemasaran. Sebahagian besar kemudahan saluran pemasaran yang disediakan seperti Kompleks Bilik Sejuk, Pusat Pengumpulan Ladang dan sebagainya telah menjangkau lebih 15 tahun. Sehubungan itu penyenggaraan berterusan dan sistematik adalah penting bagi mengurangkan kerosakan kemudahan dan peralatan yang disediakan. Semakan dan lawatan Audit mendapati perkara berikut:

- a. Sebanyak 3 Pusat Pengumpulan Ladang iaitu di Kampung Babagon, Penampang dan Kampung Togis, Ranau, Sabah serta Kuala Hai, Kedah tidak disenggara dengan baik kerana pintu masuk tidak berkunci, kotak berselerak di lantai dan persekitaran tidak dibersihkan seperti di gambar berikut:

GAMBAR 47



Kotak Berselerak Di Lantai Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Babagon, Penampang, Sabah

GAMBAR 48



Keadaan Semak Di Pusat Pengumpulan Ladang Kampung Togis, Ranau, Sabah

- b. Pada tahun 2005, sejumlah RM716,000 atau 89.5% dari peruntukan sejumlah RM800,000 telah digunakan bagi melaksanakan aktiviti pembaikan, pembersihan dan penyenggaraan Kompleks Bilik Sejuk yang masih digunakan di seluruh negara.
- c. Pada tahun 2005, FAMA telah melaksanakan aktiviti pembaikan bilik sejuk dan *chiller* di Pasar Tani Borong Selayang. Manakala di Pasar Tani Borong Puchong, pembaikan dan penggantian peralatan bilik sejuk, baik pulih *compressor*, pendawaian dan pembaikan kabin turut dilaksanakan. Penyenggaraan bagi Pasar Tani Borong tersebut melibatkan kos berjumlah RM39,862. Lawatan Audit mendapati penyenggaraan kebersihan premis Pasar Tani Borong Selayang dan Pasar Tani Borong Puchong tidak diurus dengan baik oleh peserta seperti di gambar berikut:

GAMBAR 49



Pasar Tani Borong Puchong

GAMBAR 50



Pasar Tani Borong Selayang

- d. Bagi premis Desaraya, tiada perancangan dan peruntukan disediakan untuk penyenggaraan berdasarkan laporan tahunan Cawangan Kejuruteraan bagi tahun 2004 dan 2005.
- e. Bagi Kompleks Kota Tani, pihak Audit mendapati FAMA ada menjalankan penyenggaraan pemulihan seperti pendawaian elektrik, pembaikan tandas, pemasangan *awning*, jubin dinding dan mengganti pintu yang melibatkan kos sejumlah RM28,879.

Pada pandangan Audit, penyenggaraan berterusan terutamanya pendawaian elektrik perlu dibuat bagi bangunan kekal yang telah melebihi 15 tahun seperti Kompleks Bilik Sejuk, Kompleks Kota Tani dan Pasar Tani Borong. Ini adalah untuk memastikan ia berkeadaan baik dan menepati kehendak pengguna serta dapat meningkatkan sistem pengendalian komoditi pertanian. Selain itu, aspek kebersihan perlu diberi perhatian bagi meningkatkan imej FAMA, keselesaan peserta dan pengguna.

16.4.2.4 Penyelenggaraan Rekod

Penyelenggaraan rekod yang lengkap dan kemas kini adalah penting sebagai sumber rujukan. Semakan Audit terhadap rekod yang diselenggarakan mendapati perkara seperti berikut:

- a. Fail projek di Ibu Pejabat tidak diselenggara secara sistematik dan kemas kini. Maklumat mengenai pembangunan setiap Pusat Pemasaran Pertanian yang merangkumi kertas cadangan, latar belakang dan komponen projek serta laporan prestasi tidak diperolehi kerana fail berkenaan tidak diselenggara di Ibu Pejabat.
- b. Maklumat mengenai permohonan awal petani sehingga laporan prestasi diselenggara dengan lengkap di Pejabat FAMA Negeri yang dilawati khususnya bagi fail Pusat Pengumpulan Ladang dan Kompleks Pengumpulan Ladang.
- c. Laporan Prestasi Bulanan yang disediakan oleh FAMA Negeri adalah mengikut keperluan dan arahan daripada Ibu Pejabat. Bagaimanapun,

tidak semua Pejabat FAMA Negeri menghantar laporan prestasi bulanan ke Ibu Pejabat.

- d. Setiap Pejabat FAMA Daerah telah menyelenggara rekod mengenai bilangan petani, keluasan pertanian, komoditi yang ditanam, jangkaan masa dan kuantiti hasil yang akan dikeluarkan.
- e. Daftar inventori untuk peralatan dan daftar penggunaan tidak diselenggarakan bagi setiap Pusat Pengumpulan Ladang.
- f. Lawatan Audit ke Pasar Tani Borong Selayang dan Puchong mendapati rekod yang berkaitan dengan urus niaga telah diselenggara dengan baik dan memuaskan. Antara rekod yang diselenggara adalah daftar kutipan sewa gerai, akaun urus niaga, urus niaga jualan dan belian secara kredit serta tunai, buku tunai, penyata penyesuaian dan laporan mengenai bilangan peserta.
- g. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati wujud perbezaan bilangan Pasar Tani dan peserta antara rekod yang dikemukakan di Ibu Pejabat dengan rekod di pejabat FAMA Negeri Sabah, Kedah, Perak dan Selangor. Perbezaan bagi rekod di negeri Sabah dan Ibu Pejabat berlaku disebabkan oleh kaedah pengiraan di Ibu pejabat adalah berdasarkan hari operasi. Manakala FAMA Negeri Sabah membuat pengiraan berdasarkan lokasi Pasar Tani beroperasi. Perbezaan rekod bagi negeri Kedah, Perak dan Selangor pula adalah disebabkan maklumat yang dihantar oleh Pejabat FAMA Negeri ke Ibu Pejabat tidak lengkap dari segi penutupan atau penambahan pasar tani di negeri tersebut. Maklumat lanjut perbezaan rekod bagi tahun 2001 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 159
PERBEZAAN REKOD BILANGAN PASAR TANI DAN PASAR TANI MEGA
ANTARA IBU PEJABAT DENGAN NEGERI

TAHUN	SABAH			KEDAH		
	IBU PEJABAT	NEGERI	BEZA	IBU PEJABAT	NEGERI	BEZA
2001	14	13	1	9	9	-
2002	18	14	2	12	11	1
2003	20	16	4	11	10	1
2004	20	14	6	12	12	-
2005	20	14	6	11	12	1
TAHUN	SELANGOR			PERAK		
	IBU PEJABAT	NEGERI	BEZA	IBU PEJABAT	NEGERI	BEZA
2001	29	25	4	12	12	-
2002	29	28	1	12	13	1
2003	31	31	-	14	14	-
2004	40	37	3	16	14	2
2005	38	38	-	14	14	-

Pihak Audit berpendapat bagi memudahkan rujukan, semua fail yang berkaitan dengan saluran pemasaran hendaklah diselenggara di peringkat Ibu Pejabat, Negeri dan Daerah supaya maklumat berkaitan kemajuan sesuatu projek dapat dikemas kini dan diseragamkan. Laporan prestasi bulanan yang disediakan oleh Pejabat FAMA Negeri dan Daerah juga perlu dihantar ke Ibu Pejabat bagi tujuan pemantauan. Penyelenggaraan daftar inventori dan daftar penggunaan perlu disediakan untuk memastikan perekodan adalah lengkap dan kemas kini.

16.4.2.5 Prestasi Perbelanjaan

Pihak Audit mendapati FAMA telah membelanjakan sejumlah RM8.91 juta daripada peruntukan berjumlah RM9.55 juta yang diluluskan pada tahun 2004 untuk pengurusan saluran pemasaran. Manakala perbelanjaan pada tahun 2005 adalah berjumlah RM13.33 juta daripada RM13.82 juta peruntukan yang diluluskan. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 160
PRESTASI PERBELANJAAN PEMBANGUNAN BAGI
SALURAN PEMASARAN TAHUN 2004 DAN 2005

	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM JUTA)		PERBELANJAAN SEBENAR (RM JUTA)		LEBIHAN/ KURANGAN (RM JUTA)	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005
Terminal Makanan Negara	6.40	5.62	6.21	5.14	0.19	0.48
Pasar Tani Alaf Baru	1.00	3.80	0.92	4.21	0.08	(0.41)
Pembangunan Keupayaan	0.73	1.50	0.67	1.63	0.06	(0.13)
Pengembangan Pasaran	0.45	1.30	0.39	1.17	0.06	0.13
Pembaikan – Pasar Tani Borong/Agriculture Marketing Centre/Kompleks Bilik Sejuk	0.97	1.60	0.72	1.17	0.25	0.43
JUMLAH	9.55	13.82	8.91	13.32	0.64	0.50

Pihak Audit mendapati perbelanjaan pembangunan saluran pemasaran adalah mengikut bajet yang diluluskan. Bagaimanapun, perbelanjaan Pasar Tani Alaf Baru Dan Pembangunan Keupayaan melebihi peruntukan bagi tahun 2005.

16.4.2.6 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi, berkecukupan dan berpengalaman adalah penting bagi memastikan pengurusan saluran pemasaran dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. Daripada 18 jawatan pengurusan dan profesional yang diluluskan, sebanyak 13 jawatan telah diisi. Manakala 51 jawatan bagi kumpulan sokongan telah diisi berbanding 47 jawatan yang diluluskan. Butiran adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 161
KEDUDUKAN PERJAWATAN BAHAGIAN YANG TERLIBAT DENGAN SALURAN
PEMASARAN PADA TAHUN 2005

BAHAGIAN	PENGURUSAN DAN PROFESIONAL			SOKONGAN		
	DILULUS	DIISI	KOSONG	DILULUS	DIISI	KOSONG
Pembangunan Institusi Pasaran - Cawangan Pembangunan	3	2	1	4	8	+4
Pemasaran Dan Usahawan - Cawangan Pemasaran Ladang Dan Pemborongan	3	1	2	5	3	2
Pemasaran Produk Segar - Cawangan Sayur - Cawangan Buah	3 3	2 3	1 -	5 12	9 12	+4 -
Pengurusan - Cawangan Kejuruteraan Awam	6	5	1	21	19	2
JUMLAH	18	13	5	47	51	+3

Pada keseluruhannya, pihak Audit mendapati 5 kekosongan guna tenaga Kumpulan Pengurusan dan Profesional berbanding 18 perjawatan yang diluluskan. Manakala pengisian guna tenaga bagi Kumpulan Sokongan telah melebihi daripada perjawatan yang diluluskan disebabkan pengisian secara kontrak. Pihak Audit juga mendapati Pejabat FAMA Daerah diketuai oleh pegawai daripada Kumpulan Sokongan Gred E17. Memandangkan aktiviti urus niaga dan beban tugas yang semakin meningkat, adalah dicadangkan jawatan Pegawai FAMA Daerah tersebut dinaik taraf kepada Gred E41.

b. Latihan Pegawai Dan Golongan Sasar

i. Latihan Pegawai

Pada tahun 2004, 9 daripada 12 program latihan yang berkaitan dengan saluran pemasaran telah diadakan dan antaranya adalah seperti berikut:

- *Malaysia International Halal Food Conference*;
- Seminar Makanan Sejuk Dan Sejuk Beku;
- Kursus Penggredan;
- Kawalan Operasi Kiosk Kopiesatu; dan
- Seminar Pemasaran Pertanian Dan Makanan 2004.

Pada tahun 2005, 9 daripada 12 program latihan yang berkaitan dengan saluran pemasaran telah diadakan dan antaranya adalah seperti berikut:

- Bengkel Penggredan;
- Pembungkusan Dan Pelabelan;
- Seminar Kebangsaan Teknologi Pengeluaran Tanaman Di Tanah Bris;
- *Seminar In Agriculture Development*; dan
- Pertanian Sebagai Satu Perniagaan.

ii. Golongan Sasar

Sepanjang tahun 2004, sebanyak 58 kursus dan dialog telah diberikan kepada seramai 1,830 petani dan usahawan yang merangkumi 4 skop latihan iaitu buahan, sayuran, ternakan dan penjualan serta motivasi. Antara modul kursus yang dijalankan adalah seperti berikut:

- Kursus asas Pasar Tani;
- Penjualan;
- Pemasaran;
- Kursus asas dan lanjutan keusahawanan;
- Pemborongan;
- Pengendalian dan pemasaran sayuran serta buahan; dan
- Pengurusan ladang.

Pada tahun 2005, FAMA melalui Cawangan Pembangunan Kualiti Dan Pengembangan telah melaksanakan 143 program latihan untuk golongan sasar. Antaranya adalah merupakan kursus, dialog dan seminar kepada 4,615 peserta seperti di jadual berikut:

JADUAL 162
SENARAI PROGRAM YANG DILAKSANAKAN PADA TAHUN 2005

LOKASI	BILANGAN PROGRAM	BILANGAN PESERTA	PROGRAM LATIHAN
Perlis	13	260	Pengendalian dan pemasaran mempelam.
Kedah	19	487	Pemasaran, pembungkusan dan teknologi industri sayur.
Pulau Pinang	11	258	Pemasaran produk tempatan, bengkel pembungkusan, pelabelan dan pemasaran strategik.
Perak	11	500	Pengendalian dan pemasaran sayuran, perakaunan pasar tani dan kursus bimbingan usahawan.
Selangor	9	190	Kursus pasar tani, bengkel jagung dan kursus <i>grading</i> lepas tuai.
Negeri Sembilan	1	24	Haluan semula pasar tani.
Melaka	11	333	Pengendalian lepas tuai.
Johor	13	363	Pengendalian, penggredan dan agronomi, motivasi peserta pasar tani dan bengkel penggredan.
Pahang	10	323	Pemasaran hasil pertanian, kontrak pemasaran dan ceramah kepentingan lepas tuai.
Kelantan	16	478	Pengendalian pemasaran dan pengendalian lepas tuai.
Terengganu	10	375	Dialog pusat pengumpulan ladang.
Sabah	14	788	Keusahawanan dan motivasi.
Sarawak	5	236	Pemasaran hasil pertanian dan kusus perakaunan.
JUMLAH	143	4,615	

Pihak Audit berpendapat latihan yang dilaksanakan kepada golongan sasar telah memberi pendedahan kepada petani untuk memasarkan hasil pertanian dan meningkatkan kefahaman tentang pengurusan ladang.

16.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan yang berkesan terhadap pengurusan saluran pemasaran yang diwujudkan dapat memastikan ia mencapai sasaran serta objektif yang telah ditetapkan. Pihak Audit mendapati pemantauan yang diwujudkan adalah seperti berikut:

16.4.3.1 Peringkat Kementerian

Di peringkat Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, pemantauan dilaksanakan oleh Bahagian Pemantauan dan Penilaian Projek serta melalui 2 Jawatankuasa yang ditubuhkan iaitu Jawatankuasa *Ministry of Agriculture Incorporated* dan Jawatankuasa Pemantauan Pembangunan. Selain itu, pemantauan juga dibuat melalui Laporan Perbelanjaan Pembangunan yang dihantar setiap bulan oleh FAMA ke Cawangan Kewangan di peringkat Kementerian.

16.4.3.2 Peringkat Ibu Pejabat

- a. Pihak Audit mendapati pemantauan di peringkat Lembaga Pengarah dibuat melalui pembentangan bajet tahunan, prestasi belanjawan pembangunan setiap suku tahun dan kemajuan projek pembangunan FAMA.
- b. Di peringkat pengurusan, Bahagian Perancangan Korporat bertanggungjawab memantau dan menilai prestasi perbelanjaan dan fizikal kemajuan projek pembangunan selain memantau peruntukan yang telah diagihkan kepada Bahagian atau Cawangan dan Negeri. Ini dilaksanakan melalui maklumat Laporan Bulanan Prestasi Perbelanjaan dan Fizikal Pembangunan yang diterima daripada Cawangan Kewangan dan Bahagian yang terlibat. Analisis peratusan prestasi projek pembangunan dibuat dan laporan dikemukakan kepada Cawangan Kewangan di Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani.

16.4.3.3 Peringkat Negeri

Di peringkat negeri pula pemantauan dilaksanakan melalui Mesyuarat Pengurusan Negeri bersama pegawai FAMA di cawangan negeri.

16.4.3.4 Peringkat Daerah

Pihak Audit mendapati lawatan ke saluran pemasaran dibuat oleh Pegawai FAMA Daerah mengikut keperluan dan tidak mempunyai jadual yang ditetapkan. Pada pendapat Audit, Pegawai FAMA Daerah perlu memastikan bahawa kemudahan dan peralatan yang telah disediakan sentiasa berada dalam keadaan selamat dan tidak disalahgunakan. Selain itu, pihak FAMA juga perlu

mengadakan mesyuarat bulanan dengan Jawatankuasa di peringkat kampung yang bertanggungjawab mengendalikan Pusat Pengumpulan Ladang atau Kompleks Pengumpulan Ladang supaya masalah yang dihadapi oleh penyelia dan petani boleh diselesaikan.

16.4.3.5 Unit Naziran

Pada bulan Oktober 2005, FAMA telah mengeluarkan arahan mengenai pewujudan semula Unit Naziran di peringkat Ibu Pejabat dan Negeri bagi memantau aktiviti di Pasar Tani. Hasil lawatan Audit mendapati hanya pejabat FAMA Negeri Selangor telah mewujudkan semula unit ini pada bulan Disember 2005 dengan keanggotaan 7 orang ahli termasuk Pengerusi.

Pihak Audit berpendapat mekanisme pemantauan yang diwujudkan di pelbagai peringkat adalah memadai namun pemantauan fizikal hendaklah dibuat secara berkala untuk memastikan objektif pewujudan saluran pemasaran tercapai. Selain itu, Unit Naziran yang diwujudkan hendaklah memantau bukan sahaja aktiviti yang dijalankan di Pasar Tani malah merangkumi pemantauan aktiviti semua saluran pemasaran yang disediakan agar tindakan awal dapat diambil untuk menyelesaikan sebarang masalah yang timbul. Bagi penilaian prestasi sebenar Program Pembangunan Saluran Pemasaran, pihak Audit mendapati FAMA tidak mempunyai piawaian untuk mengukur kejayaan projek. FAMA hanya menilai kejayaan projek berdasarkan laporan kemajuan, laporan tahunan Bahagian dan laporan nilai urus niaga bulanan setiap setiap saluran pemasaran.

16.5 RUMUSAN DAN SYOR

Pada keseluruhannya, pihak Audit mendapati perancangan pengurusan saluran pemasaran FAMA adalah baik. Bagaimanapun dari aspek pelaksanaan, kelemahan yang dibangkitkan perlu diatasi segera bagi mencapai objektif yang ditetapkan. Sehubungan itu, adalah disyorkan perkara berikut diberi pertimbangan:

- a. Menetapkan kriteria yang jelas supaya FAMA dapat menentukan status penggunaan sama ada aktif atau sebaliknya dan mengukur prestasi saluran pemasaran.
- b. Mengkaji semula fungsi dan menjalankan kajian kemungkinan bagi pembinaan saluran pemasaran selaras dengan objektif FAMA.
- c. Memastikan saluran pemasaran digunakan sepenuhnya dan memberi manfaat kepada petani.
- d. Penyenggaraan berterusan terutamanya pendawaian elektrik perlu dibuat bagi bangunan kekal yang telah melebihi 15 tahun seperti Kompleks Bilik Sejuk, Kompleks Kota Tani dan Pasar Tani Borong.

- e. Fail dan daftar berkaitan dengan saluran pemasaran hendaklah diselenggara, dikemas kini dan diseragamkan di peringkat Ibu Pejabat, Negeri dan Daerah.
- f. Bagi Pusat Pengumpulan Ladang yang dibina atas tanah milikan individu atau Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung, perjanjian hendaklah dibuat antara tuan tanah dan FAMA untuk menjaga kepentingan FAMA.
- g. Pengurusan Pusat Pengumpulan Ladang pada masa ini diletakkan di bawah tanggungjawab Ketua, Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Kampung. Pusat Pengumpulan Ladang ini sepatutnya diuruskan oleh pegawai FAMA supaya Pusat Pengumpulan Ladang yang dibina digunakan sepenuhnya.
- h. Mengadakan koordinasi antara Pihak Berkuasa Tempatan dan FAMA bagi mengelakkan pertindihan aktiviti yang dijalankan.
- i. Pemantauan fizikal secara berkala hendaklah dibuat bagi memastikan saluran pemasaran yang sedia ada dapat digunakan serta memberi faedah kepada golongan sasaran.

17. SISTEM PENGURUSAN PENDIDIKAN SECARA ELEKTRONIK

17.1 LATAR BELAKANG

17.1.1 Kolej Universiti Kejuruteraan dan Teknologi Malaysia (KUKTEM) ditubuhkan pada bulan Februari 2002 di bawah Seksyen 20, Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 (Akta 30) dan mula beroperasi pada bulan Mei 2002. KUKTEM merupakan Institusi Pengajian Tinggi Awam yang mengendalikan kursus secara praktis di negara ini berasaskan kepada pengajian sains, teknologi dan kejuruteraan serta bidang lain. Selain itu, KUKTEM juga mengadakan penyelidikan, pengumpulan dan peningkatan serta penyebaran pengetahuan di bidang pengajian tersebut.

17.1.2 Penubuhan KUKTEM adalah berdasarkan kepada keputusan Kerajaan untuk memenuhi keperluan industri masa depan terhadap sumber guna tenaga profesional di bidang teknikal serta mempunyai keterampilan dan kemahiran yang tinggi. Antara objektif penubuhan KUKTEM adalah menyediakan pendidikan teknikal peringkat tinggi dan bertaraf antarabangsa, menawarkan program akademik dan latihan yang cemerlang serta penyelidikan teknologi yang berterusan. Bagi mencapai objektifnya, pada penghujung tahun 2002 KUKTEM telah membangunkan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik, terdiri daripada sub sistem seperti Sistem Pentadbiran dan Sumber Manusia, IMS Kewangan, Sistem Maklumat Pelajar, Sistem e-Komuniti, Sistem e-Pembelajaran, Sistem Kad Pintar dan e-Perpustakaan.

17.1.3 IMS Kewangan (*Integrated Financial System*) dibangunkan untuk meningkatkan kecekapan, akauntabiliti dan pengurusan kewangan KUKTEM yang mengandungi modul lejar am, belanjawan, perolehan, akaun belum terima, akaun belum bayar, aset tetap dan inventori. Sistem ini berintegrasi dengan Sistem Maklumat Pelajar serta Sistem Pentadbiran dan Sumber Manusia.

17.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik KUKTEM dibangun dan dilaksanakan dengan teratur serta mempunyai kawalan dalaman yang mencukupi.

17.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan dari tahun 2004 hingga bulan Julai 2005. Semakan terhadap kawalan am dan aplikasi ditumpukan kepada IMS Kewangan berdasarkan risiko dan transaksi kewangan KUKTEM. Pengauditan ini dijalankan dengan menyemak rekod dan dokumen berkaitan, menjalankan ujian *walk-through* daripada peringkat perolehan sehingga pelaksanaan sistem, menemu bual pegawai yang bertanggungjawab dan membuat analisis terhadap data menggunakan perisian *Audit Command Language (ACL)*.

17.4 PENEMUAN AUDIT

17.4.1 PERANCANGAN

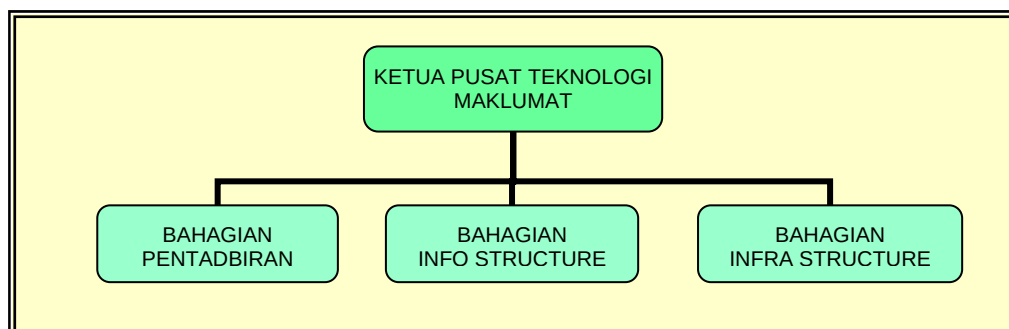
Perancangan merupakan aspek penting bagi memastikan sesuatu sistem yang dibangunkan berjalan lancar dan seterusnya mencapai objektif yang telah ditetapkan. Semakan terhadap perancangan mendapati perkara berikut:

17.4.1.1 Struktur Organisasi

a. Peringkat KUKTEM

Bagi memastikan pelaksanaan sistem ini berjalan dengan lancar dan teratur, struktur organisasi yang jelas dan lengkap dari segi pembangunan dan pelaksanaan perlu diwujudkan. Pusat Teknologi Maklumat KUKTEM bertanggungjawab sebagai penasihat, membangunkan perisian dan infrastruktur *information communication technology* serta menjalankan penyelidikan dan pembangunan. Ia ditadbir oleh seorang Ketua Gred F48 yang melapor kepada Rektor KUKTEM. Pusat Teknologi Maklumat dibahagikan kepada 3 bahagian iaitu Bahagian *Info Structure*, *Infra Structure* dan Pentadbiran. Setiap Bahagian diketuai oleh seorang pegawai Gred 41. Carta organisasi Pusat Teknologi Maklumat KUKTEM adalah seperti berikut.

CARTA 48
CARTA ORGANISASI PUSAT TEKNOLOGI MAKLUMAT

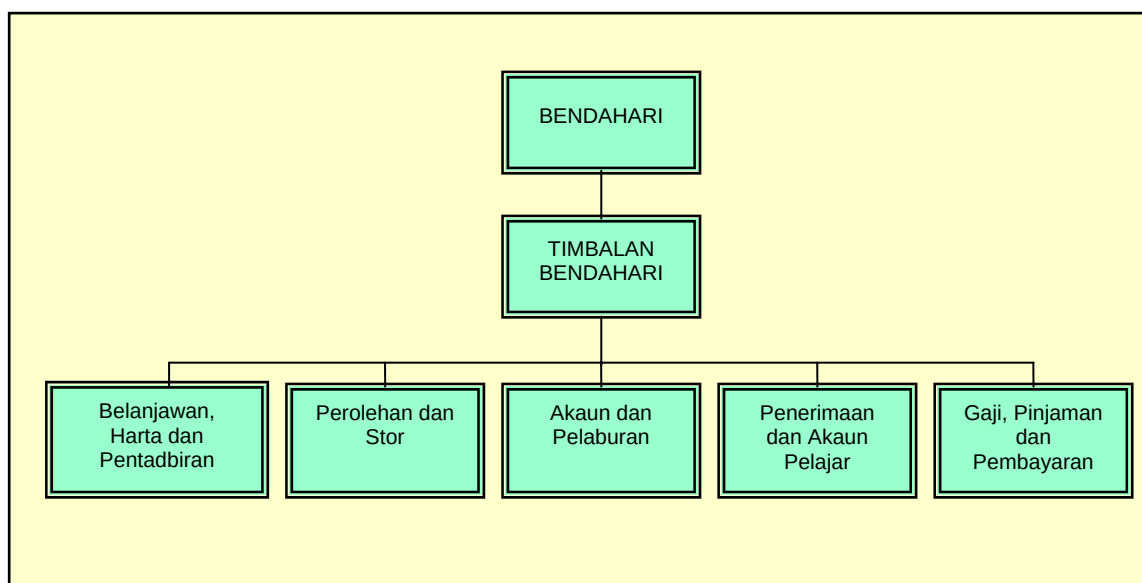


Pejabat Bendahari KUKTEM pula merupakan pengguna IMS Kewangan. Ia ditadbir oleh seorang Bendahari Gred W54 yang melapor terus kepada Rektor. Pembahagian tugas adalah berdasarkan 5 kategori seperti berikut:

- i. Belanjawan, Harta dan Pentadbiran;
- ii. Perolehan dan Stor;
- iii. Penerimaan dan Akaun Pelajar;
- iv. Gaji, Pinjaman dan Pembayaran; dan
- v. Akaun dan Pelaburan.

Carta organisasi Pejabat Bendahari adalah seperti berikut:

CARTA 49
CARTA ORGANISASI PEJABAT BENDAHARI



b. Peringkat Jawatankuasa

Penubuhan Jawatankuasa seperti Jawatankuasa Pemandu, Teknikal dan Pasukan Petugas adalah penting semasa pembangunan dan pelaksanaan sesebuah sistem selaras dengan kehendak Pekeliling Am Bilangan 1 Tahun 1985 bagi memastikan keperluan pengguna diambil kira. Bagi tujuan ini, KUKTEM tidak menubuhkan jawatankuasa tersebut. Bagaimanapun, KUKTEM telah menubuhkan Majlis ICT yang bertanggungjawab terhadap semua urusan pengurusan dan pembangunan ICT. Majlis ini dipengerusikan oleh Rektor dan ahlinya terdiri daripada Timbalan Rektor, *Electronic Management Project Manager*, Ketua Unit ICT, Ketua Unit Pusat Maklumat, Timbalan Bendahari dan seorang wakil dari setiap bahagian dan fakulti. Antara fungsi Majlis ini adalah untuk menyemak Pelan Induk ICT; mengesahkan dokumen ICT; Polisi dan Prosedur ICT; Program *E-Management Awareness*; *System Auditing Programme* serta Program Latihan ICT Kakitangan dan Pelajar. Selain itu, KUKTEM telah menubuhkan Pasukan Petugas yang terdiri daripada

Juruanalisa Sistem dan pemilik sistem. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati Jawatankuasa Teknikal hanya ditubuhkan pada bulan Julai 2005.

17.4.1.2 Pelan Strategik ICT

Pelan strategik ICT menjelaskan visi, hala tuju, objektif, rangka kerja penggunaan ICT dan strategi pelaksanaan serta pelan tindakan yang akan diambil. KUKTEM mempunyai pelan strategik ICT yang dikeluarkan oleh Majlis ICT KUKTEM pada bulan Disember 2002. Pelan strategik ICT ini menggariskan matlamat utama untuk mengautomasikan semua proses kerja sama ada pengurusan kampus, pengajaran atau pembelajaran.

Fokus pelan strategik ICT KUKTEM meliputi pembangunan aplikasi yang bercirikan integrasi pangkalan data dan sistem, automasi, *intelligent*, tanpa kertas dan dinamik. Selain itu, pelan strategik ICT KUKTEM menggariskan perkakasan, perisian dan peralatan komunikasi yang dicadangkan, pelan pelaksanaan, faedah dan kebaikan, faktor kejayaan dan petunjuk kejayaan dengan pelaksanaan sistem pentadbiran elektronik.

17.4.1.3 Kajian Kemungkinan

Kajian kemungkinan hendaklah dilaksanakan sebelum sesebuah sistem dibangunkan bagi memastikan keperluan pengguna diambil kira sepenuhnya. Jawatankuasa Penilaian Teknikal *Information Technology* KUKTEM telah melakukan kajian kemungkinan sebelum Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik dibangunkan. Laporan kajian kemungkinan tersebut mengandungi masalah yang dihadapi seperti kos operasi yang tinggi melibatkan kakitangan, kelewatan proses kerja dan kesukaran mendapatkan maklumat yang tepat dengan cepat dan cadangan penyelesaian menggunakan teknologi ICT. Antara elemen penyelesaian tersebut adalah penggunaan memo secara elektronik, pangkalan data dan sistem aplikasi bersepadu, sistem e-Komuniti sebagai laluan utama kepada semua sistem aplikasi, sistem pengurusan mesyuarat, sistem pengurusan dokumen, sistem pengurusan pengetahuan dan sistem pengurusan sumber. Laporan kajian kemungkinan itu juga menyatakan pendekatan kaedah *rapid development and deployment methodology* dalam pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik di KUKTEM. Kaedah ini melaksanakan pengujian sistem dalam keadaan sebenar bagi memastikan masalah yang dihadapi dapat ditangani dengan segera. Pelaksanaan infrastruktur sistem rangkaian yang canggih dan terkini juga dinyatakan seperti penggunaan *voice over IP*, *campus wide wireless network* dan penggunaan komputer riba untuk semua pelajar supaya perkhidmatan ICT dapat dimanfaatkan sepenuhnya.

Pihak Audit mendapati pihak KUKTEM telah melaksanakan kajian kemungkinan yang mencukupi sebelum membangunkan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik.

17.4.1.4 Kelulusan MAMPU

Surat Pekeliling Am Bilangan 2 Tahun 2000 menggariskan semua perolehan dan perkakasan ICT yang dibuat oleh agensi perlu dirujuk dan mendapat input dari segi teknikal daripada MAMPU selaku urusetia kepada Jawatankuasa IT dan Internet Kerajaan. Pada pertengahan tahun 2002, pihak pengurusan KUKTEM telah memohon kebenaran dari pihak MAMPU untuk membangunkan sistem tersebut. MAMPU telah memberi kebenaran membangunkan sistem berkenaan pada bulan Julai 2002 dengan anggaran kos berjumlah RM6.70 juta.

Pada bulan Februari 2003, wakil dari MAMPU telah melawat KUKTEM untuk meneliti perkembangan pembangunan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik dan berpuas hati dengan pencapaian sistem tersebut.

17.4.1.5 Pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik

Bagi membangunkan sistem ini, KUKTEM merancang pemilihan vendor dibuat secara tender terhad kepada 10 vendor. Vendor yang berjaya dipilih dikehendaki membekal, menghantar, memasang, menguji dan mentauliahkan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik. Oleh kerana proses penilaian dan pemilihan tender dibuat di peringkat awal penubuhan KUKTEM pada tahun 2002 maka pihak Universiti Teknologi Malaysia (UTM) telah melaksanakan proses penilaian dan pemilihan tender ini.

17.4.1.6 Keperluan Kewangan

Sejumlah RM10 juta telah diluluskan di bawah Peruntukan Pembangunan Rancangan Malaysia Kelapan untuk pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik. Peruntukan ini merangkumi perbelanjaan pembangunan sistem dan perolehan peralatan serta perisian.

17.4.1.7 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Keperluan Perjawatan

Bagi memastikan pelaksanaan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik berjalan lancar dan teratur, KUKTEM telah merancang keperluan guna tenaga berdasarkan perjawatan yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Pusat Teknologi Maklumat KUKTEM diperuntukkan sebanyak 28 jawatan tetap yang terdiri daripada 15 pegawai

Kumpulan Pengurusan dan Profesional serta 13 pegawai Kumpulan Sokongan.

Pejabat Bendahari pula diperuntukkan sebanyak 18 jawatan tetap yang terdiri daripada 7 jawatan Kumpulan Pengurusan dan Profesional serta 11 jawatan Kumpulan Sokongan. Senarai perjawatan bagi Bahagian Pusat Teknologi Maklumat dan Pejabat Bendahari yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam adalah seperti berikut:

JADUAL 163
PERJAWATAN DILULUSKAN BAGI PUSAT TEKNOLOGI MAKLUMAT

JAWATAN	GRED	JUMLAH
Pegawai Sistem Maklumat	F48	1
Pegawai Sistem Maklumat	F41	13
Pegawai Tadbir	N41	1
Penolong Pegawai Sistem Maklumat	F29	11
Juruteknik Komputer	FT17	2
JUMLAH KESELURUHAN		28

JADUAL 164
PERJAWATAN DILULUSKAN BAGI PEJABAT BENDAHARI

JAWATAN	GRED	JUMLAH
Bendahari	W54	1
Pegawai Kewangan	W48	1
Pegawai Kewangan	W44	1
Pegawai Kewangan	W41	4
Penolong Akauntan	W27	5
Pembantu Tadbir	W22	1
Pembantu Tadbir	W17	5
JUMLAH KESELURUHAN		18

b. Keperluan Latihan

Berdasarkan kontrak antara KUKTEM dan syarikat pembekal, sebanyak 14 latihan mengenai perkakasan sistem dan 9 aplikasi kepada pengguna, pentadbir sistem dan pangkalan data Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik tanpa had bilangan peserta telah dirancang. Selain itu, KUKTEM juga merancang 12 program latihan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik yang diadakan antara bulan Julai 2002 hingga Jun 2003 yang melibatkan semua pegawai.

17.4.1.8 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan terhadap pembangunan sistem perlu dilaksanakan di peringkat agensi dan kementerian bagi memastikan sesuatu sistem yang dibangunkan berfungsi dengan berkesan dan mencapai objektifnya. Selain itu, penambahbaikan terhadap sistem yang selaras dengan keperluan semasa dapat dilaksanakan dengan lebih teratur. Pembangunan dan pelaksanaan

Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik dipantau sepenuhnya oleh Majlis ICT. Pemilik sistem bagi setiap modul bertanggungjawab memastikan kejayaan pembangunan dan pelaksanaan modul masing-masing. Laporan kemajuan dibincangkan di peringkat Majlis ICT KUKTEM.

Secara keseluruhannya, pihak KUKTEM mempunyai perancangan yang memuaskan dalam melaksanakan pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik bagi memastikan ia dilaksanakan dengan lancar dan teratur.

17.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang baik meliputi aspek struktur organisasi, pelan strategik ICT, keperluan kewangan, guna tenaga dan latihan yang mencukupi membolehkan pelaksanaan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik mencapai objektifnya. Semakan Audit terhadap pelaksanaan sistem tersebut mendapati perkara berikut:

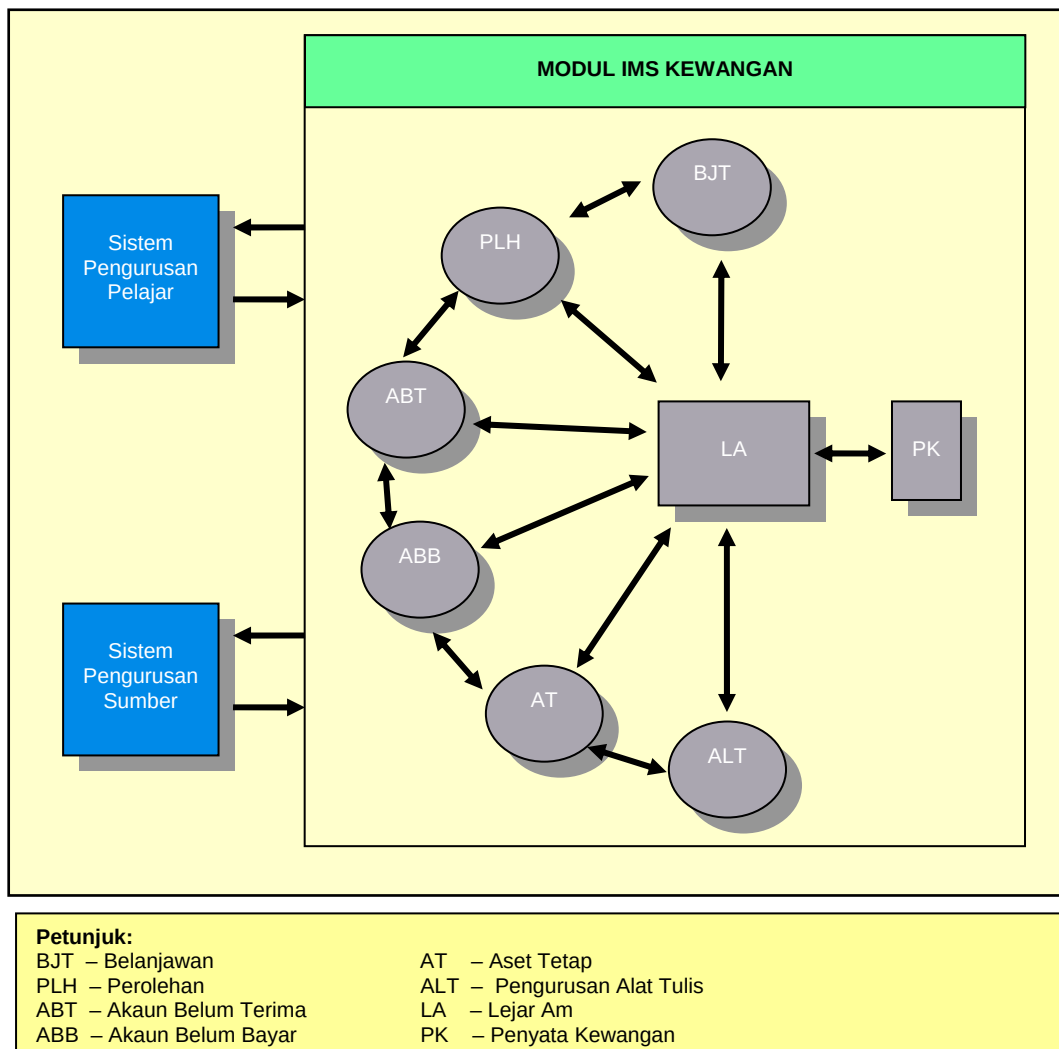
17.4.2.1 Prestasi Pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik

Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik telah digunakan oleh semua Jabatan, Pejabat dan Unit di KUKTEM. Bagi IMS Kewangan, modul yang telah dilaksanakan sepenuhnya adalah *parameter setup*, akaun belum bayar, akaun belum terima, aset tetap, pengurusan alat tulis, perolehan dan lejar am. Manakala modul belanjawan masih belum digunakan sepenuhnya. Pejabat Bendahari masih menguruskan belanjawan secara manual kerana data belanjawan di sub modul tersebut belum lengkap. Data belanjawan bagi tahun 2004 dan 2005 dimuat naik ke pangkalan data secara *back-end* dan tidak melalui skrin input. Belanjawan untuk perolehan aset dimasukkan apabila diperlukan sahaja. Pihak KUKTEM memaklumkan bahawa skrin baru telah diwujudkan untuk proses input data dan skrin pertanyaan. Pada tahun 2006, semua agihan peruntukan akan dibuat secara terus selepas mendapat kelulusan Mesyuarat Belanjawan Universiti.

Selain itu, penyata penyesuaian bank masih dilakukan secara manual. Penyata penyesuaian bank sedang dibangunkan di modul Akaun Belum Bayar dan Akaun Belum Terima. Pemeriksaan Audit mendapati modul lejar am tidak dapat menjana laporan penyata kewangan mengikut format yang ditetapkan oleh piawaian perakaunan diterima umum. Oleh itu Pegawai Kewangan perlu menggunakan sistem aplikasi lain seperti *Microsoft Excel* untuk menghasilkan format penyata kewangan seperti yang ditetapkan. Pihak KUKTEM sedang melaksanakan penambahbaikan modul lejar am bagi membolehkan sistem menjana laporan kewangan secara automatik.

IMS Kewangan berintegrasi dengan Sistem Pengurusan Pelajar khususnya bagi memproses kutipan yuran. IMS Kewangan juga berintegrasi dengan Sistem Pengurusan Sumber untuk pembayaran gaji dan elaun. Integrasi antara modul di IMS Kewangan adalah seperti di carta berikut:

**CARTA 50
MODUL IMS KEWANGAN**



a. Pemilihan Vendor

Pemilihan vendor bagi membangunkan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik dibuat secara tender terhadap pada tahun 2002 dan 9 tawaran telah diterima. Pemilihan vendor dilakukan oleh Majlis Mesyuarat Lembaga Perolehan, UTM kerana pengurusan KUKTEM adalah di bawah UTM pada masa tersebut. Projek ini telah diluluskan oleh Lembaga Perolehan UTM pada bulan Ogos 2002 dengan kos berjumlah RM9.70 juta.

b. Syarat Kontrak

- i. Kontrak bagi pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik telah ditandatangani pada bulan Oktober dan November 2002 antara KUKTEM dan syarikat pembekal yang dibahagi kepada 2 fasa. Pecahan kontrak Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 165
PECAHAN KONTRAK SISTEM PENGURUSAN PENDIDIKAN
SECARA ELEKTRONIK

FASA	TAJUK KONTRAK	TARIKH KONTRAK	JUMLAH KONTRAK (RM)
1	<i>Supply, Delivery, Installation, Testing and Commissioning Of Hardware And System Software For Integrated Electronic Management Education System.</i>	Oktober 2002	5,142,771
2	<i>Supply, Develop, Delivery, Installation, Testing Of Application Software For Integrated Electronic Management Education System.</i>	November 2002	4,577,311
JUMLAH			9,720,082

Antara syarat yang terkandung dalam kontrak adalah seperti berikut:

- **Latihan**

Vendor bersetuju menyediakan latihan secara percuma kepada pentadbir sistem dan pangkalan data serta pengguna sistem yang berkaitan.

- **Denda**

KUKTEM akan mengenakan denda sebanyak 2.5% hingga 5% daripada nilai kontrak jika sistem lewat dibangunkan.

- **Penyerahan Sistem**

Sistem yang dibangunkan hendaklah diserahkan mengikut tempoh yang telah dipersetujui dan disertakan Surat Penyerahan Sistem yang telah diperakukan.

- **Pembangunan Bersama**

Pembangunan dan perkembangan sistem hendaklah dilakukan bersama antara pihak KUKTEM dengan vendor seperti yang telah dipersetujui dalam kontrak *Joint Development and Ownership Agreement of Integrated Electronic Education System*.

- **Ganti Rugi**

Vendor bersetuju membayar ganti rugi bagi perkakasan dan perisian sistem yang rosak atau tidak menepati standard. Selain itu, vendor juga bersetuju membayar ganti rugi terhadap pelanggaran klausa kontrak.

- **Kontrak Kecil**

Vendor dilarang memajak atau menyerahkan hak kerja pembangunan sistem kepada pihak lain tanpa persetujuan KUKTEM.

Pihak Audit mendapati klausa bagi bon pelaksanaan dan waranti bagi perkakasan dan aplikasi tidak dinyatakan dalam kontrak bagi memastikan kepentingan KUKTEM terjamin. Bagaimanapun, pihak KUKTEM memaklumkan bahawa bon pelaksanaan telah disediakan.

- ii. Tempoh pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik yang dipersetujui dalam kontrak ialah 5 bulan iaitu dari bulan Oktober 2002 hingga bulan Februari 2003. Manakala tempoh pembangunan Sistem IMS Kewangan dijangka mengambil masa 66 hari dan meliputi modul seperti berikut:

- *Set up Financial System Parameter*
- *Budget*
- *Procurement*
- *Purchasing*
- *Account Payable*
- *Account Receivable*
- *Fixed Asset*
- *Inventory*
- *General Ledger*
- *Additional Module – Vendor Management*

Pada pandangan Audit, pelaksanaan pembangunan sistem ini adalah memuaskan. Selain itu, pihak KUKTEM dan vendor telah mematuhi syarat kontrak dengan sewajarnya.

c. Bayaran Kontrak

Sehingga bulan Julai 2005, sejumlah RM9.64 juta dari harga kontrak telah dibayar berbanding peruntukan yang diluluskan sejumlah RM10 juta. Manakala baki sejumlah RM78,656 tidak dibayar kerana modul IMS Kewangan tidak beroperasi dengan sempurna setelah selesai proses pembangunan. Perkara yang tidak lengkap adalah seperti berikut:

- i. Tiada kawalan belanjawan mengikut dasar;
- ii. Tiada perubahan terhadap belanjawan sekiranya berlaku pembatalan pesanan belian;
- iii. Tiada analisis pengumuran penghutang dan pemiutang; dan
- iv. Tiada pengurusan nota debit dan nota kredit.

Pihak Audit dimaklumkan, semua modul yang tidak lengkap tersebut telah dapat diatasi oleh KUKTEM.

17.4.2.2 Kawalan Am

Kawalan am adalah penting terhadap pembangunan sesebuah sistem dan merupakan kawalan terhadap pemprosesan komputer yang merangkumi prosedur secara manual dan program. Kawalan am dalam persekitaran ICT dapat memberi jaminan yang munasabah terhadap pencapaian objektif kawalan dalaman. Semakan Audit mendapati perkara berikut:

a. Kawalan Perubahan Sistem

Kawalan perubahan sistem perlu diwujudkan untuk memastikan kesahihan perubahan sistem terjamin. Ini termasuk penetapan prosedur bagi meluluskan sebarang perubahan yang dijalankan. **Pihak Audit mendapati tiada prosedur atau borang tertentu digunakan bagi tujuan tersebut. Pemilik sistem akan menyediakan dokumentasi dan cadangan perubahan terhadap sistem kepada Pegawai Sistem Maklumat yang memantau setiap modul. Ketiadaan Jawatankuasa Teknikal atau Jawatankuasa Pelaksana menyebabkan pihak KUKTEM sukar mengenal pasti dan mengawal perubahan yang telah dilaksanakan terhadap sesebuah modul Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik.** Pihak KUKTEM akan menyediakan prosedur bagi setiap perubahan yang akan dilakukan oleh pemilik sistem dan mengemas kini bidang tugas Jawatankuasa Teknikal sedia ada bagi membincang dan meluluskan perubahan tersebut.

b. Kawalan Operasi Dan Capaian

Kawalan operasi dan capaian perlu diwujudkan bagi memastikan had capaian pegawai terhadap sistem atau program terkawal. Pihak KUKTEM telah mewujudkan beberapa had capaian berdasarkan had kuasa setiap pegawai dan peringkat skrin input. Ketua Jabatan akan mengenal pasti had capaian yang diberi kepada pegawai yang berkenaan dan pentadbir sistem akan memberi had capaian seperti yang ditetapkan. Bagi pegawai yang meletak jawatan atau bersara, pegawai di Bahagian Sumber Manusia akan mengubah status pegawai tersebut sebagai tidak aktif dan secara langsung had capaian pegawai tersebut akan terbatal. Manakala bagi pelajar pula, pegawai di Pejabat Pengurusan Akademik bertanggungjawab mengubah status seseorang pelajar kepada tidak aktif apabila pelajar menamatkan pengajian atau diberhentikan. Oleh itu had capaian pelajar berkenaan terhadap sistem terbatal. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati tiada prosedur secara bertulis atau pekeliling dalaman bagi mewujudkan, membatalkan atau mengubah suai had capaian.

Pada pandangan Audit, kawalan had capaian pengguna Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik KUKTEM adalah memuaskan kecuali prosedur pengurusan had capaian bertulis perlu diwujudkan.

c. Kawalan Fizikal Dan Persekitaran

Kawalan fizikal dan persekitaran adalah penting bagi memastikan aset ICT sentiasa berkeadaan baik untuk mengelak sebarang ancaman kebakaran dan bencana alam. Pihak KUKTEM telah mengambil kira aspek kawalan fizikal bilik server. Lantai bilik server telah ditinggikan dan alat kunci elektronik juga telah dipasang dan digunakan seperti di gambar berikut:

GAMBAR 51



GAMBAR 52



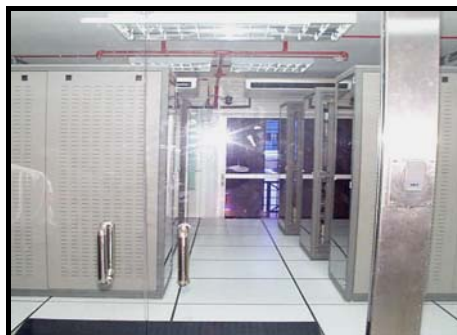
Lantai Dan Pintu Masuk ke Bilik Server KUKTEM

Pihak Audit mendapati hanya 5 pegawai mempunyai capaian ke bilik server. Keadaan dalam bilik server juga sentiasa bersih, peralatan disusun kemas dan rapi seperti di gambar berikut:

GAMBAR 53



GAMBAR 54



Keadaan Bilik Server

Pihak Audit juga mendapati semua server tidak terdedah kepada cahaya matahari. Alat pendingin udara diguna untuk mengawal suhu bilik server bagi mengelakkan peralatan terdedah kepada suhu yang tinggi. KUKTEM menggunakan kamera litar jenis *Net Botz* untuk memantau keadaan di bilik server seperti di **Gambar 55** dan **56**. Kamera ini hanya merakam sekiranya pergerakan dan perubahan haba dikesan di bilik server. Rakaman kamera ini akan dipantau melalui sebuah komputer dari bilik kawalan berasingan.

GAMBAR 55



GAMBAR 56



Kamera Dan Skrin Litar Net Botz

KUKTEM juga menyediakan sistem pencegahan kebakaran jenis karbon dioksida dan alat pemadam api jenis *ABC Powder* seperti di gambar berikut:

GAMBAR 57



GAMBAR 58



Alat Pemadam Api di Bilik Server

d. Kawalan Capaian Logikal

Kawalan capaian logikal perlu diwujudkan bagi memastikan capaian pengguna terhadap aplikasi dan data yang sensitif adalah dihadkan. Ia juga penting bagi mengelakkan pengubahsuaian terhadap sistem tanpa kelulusan. **Pihak Audit mendapati KUKTEM mempunyai Polisi Teknologi Maklumat yang meliputi had kuasa capaian pengguna, kata laluan dan kawalan keselamatan Teknologi Maklumat. Bagaimanapun, pihak KUKTEM perlu menambah baik polisi tersebut dengan mengambil kira aspek kawalan keselamatan seperti ID pengguna yang unik, had cubaan log-in dan pengesahan (authentication) pengguna yang telah ditetapkan di *The Malaysian Public Sector ICT Management Security Handbook (MyMIS)* yang diterbitkan oleh MAMPU.**

Hasil semakan Audit terhadap proses mewujudkan ID pengguna dan kata laluan bagi pengguna Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik mendapati perkara berikut:

- i. Saiz ID pengguna yang ditetapkan hendaklah mempunyai had minimum antara 6 hingga 8 aksara, manakala saiz kata laluan pula ditetapkan minimum 8 aksara. Di samping itu, kata laluan perlu mempunyai kombinasi *alphanumeric* untuk memperkukuhkan kata laluan tersebut. Ini adalah untuk memastikan ada kawalan keselamatan dalam ID Pengguna dan kata laluan yang diwujudkan agar dapat mengurangkan risiko berlakunya pencerobohan terhadap sistem. **Pihak Audit mendapati Pusat Teknologi Maklumat KUKTEM mempunyai prosedur penggunaan ID pengguna dan kata laluan yang meliputi kriteria tersebut. Bagaimanapun, prosedur tersebut tidak dilaksanakan kerana ada kata laluan yang terdiri daripada satu aksara sahaja.**
- ii. Bagi memperkukuhkan lagi kawalan keselamatan, tempoh sah penggunaan sesuatu ID pengguna hendaklah ditetapkan. Ini dapat mengelak penggunaan ID Pengguna bagi pegawai yang telah bersara atau tamat tempoh khidmatnya. **Semakan Audit mendapati ID pengguna sistem tidak mempunyai tempoh sah penggunaannya.**

e. Kawalan Pelan Kesenambungan Perniagaan

Kawalan Pelan Kesenambungan Perniagaan perlu bagi memastikan kesinambungan proses ICT termasuklah *offsite back up* bagi data dan perisian komputer serta prosedur pemulihan bencana. Pelaksanaan *back up* bagi data dan keseluruhan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik dibuat pada jam 7 petang setiap hari. Server akan melaksanakan proses *back up* secara automatik. Selain itu, seorang Pegawai Sistem Maklumat menjalankan *back up* bagi data sistem pada jam 8 malam setiap hari. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati pita *back up* yang sama digunakan untuk melaksanakan *back up* setiap hari sehingga pita tersebut penuh. Pihak KUKTEM perlu menggunakan pita *back up* yang berlainan untuk melaksanakan *back up* setiap hari bagi mengelakkan sebarang masalah berlaku sekiranya pita tersebut mengalami kerosakan. Selain itu, pihak Audit mendapati pita *back up* tidak disimpan di dalam peti kalis api atau ditempatkan di bangunan lain seperti di **Gambar 59**. Keadaan ini akan menjejaskan keselamatan data sekiranya berlaku kebakaran dan sebagainya.

GAMBAR 59



Pita Back Up Diletakkan Di Atas Kabinet

Bagi menjamin kesinambungan operasi IMS Kewangan, KUKTEM perlu mempunyai pelan pemulihan bencana. Keadaan ini akan dapat mengelakkan gangguan terhadap operasi sistem sekiranya berlaku sebarang masalah yang tidak dijangka. Pemeriksaan Audit mendapati KUKTEM ada menyediakan pelan pemulihan bencana untuk tujuan tersebut. Pelan tersebut meliputi keseluruhan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik. Pelan ini menggariskan langkah atau tindakan yang perlu dilakukan sekiranya berlaku bencana seperti kebakaran, banjir, jenayah komputer dan tindakan sabotaj.

Pihak Audit mendapati pelan kesinambungan perniagaan KUKTEM adalah mencukupi. Bagaimanapun, latihan pemulihan bencana secara berkala perlu dilakukan bagi memastikan pegawai dan kakitangan bersedia serta sistem tidak terjejas sekiranya berlaku bencana.

f. Kawalan Terhadap *Third Party Service Provider*

Kawalan terhadap *Third Party Service Provider* dilakukan bagi memantau perkhidmatan yang diterima dari pembekal termasuklah penilaian terhadap kontrak yang telah ditandatangani. Semakan Audit mendapati KUKTEM masih mempunyai kontrak dengan pembekal bagi perkhidmatan sokongan peralatan rangkaian hingga bulan Mei 2006. Bagaimanapun, tempoh waranti peralatan dan penyenggaraan telah tamat. Pusat Teknologi Maklumat menjalankan penyenggaraan sendiri terhadap sebarang kerosakan kecuali melibatkan kerosakan yang besar.

g. Kawalan *End User Computing*

Kawalan *end user computing* adalah untuk menilai kawalan persekitaran pengguna. Sehubungan itu, polisi penggunaan perkakasan atau perisian, keperluan keselamatan, program *back up* serta perlindungan dari virus dan kecurian hendaklah diwujudkan. Pihak Audit mendapati KUKTEM

mempunyai Polisi Penggunaan Komputer dan Rangkaian Komunikasi Data yang meliputi perkara berikut:

- i. Tanggungjawab pegawai ICT;
- ii. Tanggungjawab pengguna;
- iii. Etika dan tatacara penggunaan komputer serta aplikasi intranet dan internet;
- iv. Kerosakan, kehilangan dan pelupusan komputer;
- v. Keselamatan pengendalian email rasmi; dan
- vi. Serahan, pinjaman dan pemulangan komputer.

Pada pandangan Audit, Polisi Penggunaan Komputer dan Rangkaian Komunikasi Data KUKTEM adalah mencukupi. Bagaimanapun, polisi tersebut perlu diedar dan dimaklumkan kepada semua pengguna bagi memastikan polisi tersebut dipatuhi.

17.4.2.3 Kawalan Aplikasi

Kawalan aplikasi bertujuan untuk memastikan prosedur kawalan spesifik yang ada dalam sesuatu aplikasi mencukupi dan semua transaksi adalah betul serta diproses dengan lengkap, tepat dan pada masa yang telah ditentukan. Semakan Audit terhadap kawalan aplikasi mendapati perkara berikut:

a. Kawalan Am Aplikasi

Kawalan am aplikasi adalah untuk memastikan prosedur keselamatan dalam input, pemprosesan dan output diwujudkan termasuk fungsi *log-in* dan *log-off*. **Pihak Audit mendapati KUKTEM tidak menyediakan prosedur mengenai kawalan am yang perlu dipatuhi oleh pengguna IMS Kewangan. Sistem tidak mempunyai fungsi *log-off* secara automatik sekiranya tidak diguna bagi sesuatu tempoh yang ditetapkan. Selain itu, pengguna sistem dibenarkan untuk *log-in* lebih daripada sekali melalui komputer yang berbeza pada masa yang sama. Ini boleh menyebabkan pegawai yang tidak diberi kuasa melakukan transaksi yang tidak sepatutnya.**

b. Kawalan Input

Kawalan input yang berkesan dapat memastikan hanya transaksi yang sah sahaja diproses oleh komputer. Ia juga dapat memastikan transaksi tersebut tidak hilang, ditokok tambah dan berlaku duplikasi. Bagi IMS Kewangan, adalah mustahak memastikan maklumat berkaitan pembelian, hasil, belanjawan, aset dan sebagainya yang diinput ke dalam sistem adalah tepat bagi memastikan penyata kewangan KUKTEM memberi gambaran yang benar dan saksama. **Pihak Audit mendapati prosedur menginput data ke dalam sistem adalah memuaskan. Pegawai**

berlainan diberi kuasa untuk menginput data, menyemak dan meluluskan setiap transaksi.

c. Kawalan Pemprosesan

Kawalan pemprosesan bertujuan memastikan setiap transaksi yang dilakukan oleh sistem adalah sah dan diproses dengan betul oleh komputer. Pihak Audit mendapati IMS Kewangan tiada *archiving table* seperti *history file* bagi Penghutang Pelajar, Penghutang Pelbagai, Aset Tetap yang telah dilupuskan dan belanjawan bagi tahun kewangan sebelumnya. Antara faktor yang menyebabkan berlakunya keadaan ini adalah seperti berikut:

- i. Tiada tempoh *cut off* ditetapkan bagi setiap tahun kewangan seperti penetapan 13 bulan bagi setiap tahun kewangan.
- ii. Tiada prosedur penutupan akaun harian, bulanan ataupun tahunan dilaksanakan sebelum dipindahkan ke tempoh kewangan yang baru.
- iii. Jumlah tahun kewangan bagi tempoh penyimpanan data tidak ditetapkan terutamanya bagi maklumat Penghutang, Pemiutang dan Aset.
- iv. Pemecahan *Table* berdasarkan transaksi *history* dan transaksi semasa tidak dilaksanakan di pangkalan data.
- v. Pembetulan bagi transaksi tahun kewangan sebelumnya telah dilaksanakan melalui kemudahan *Manual Journal* yang disediakan di Lejar Am tanpa had tahun penyesuaian. *Manual Journal* ini juga digunakan untuk penyediaan jurnal pelarasan lain. Sistem sepatutnya mempunyai modul khas untuk pelarasan selepas penutupan akaun tahunan sebagai kawalan data.

Kelemahan yang berlaku telah mengakibatkan perkara berikut:

- i. Pengguna dapat mengemaskinikan data bagi tahun kewangan yang lepas pada bila-bila masa dan sistem tidak akan menghalang penambahan atau pembetulan maklumat di pangkalan data. Ini akan menjejaskan integriti data. Pihak KUKTEM memaklumkan penambahbaikan telah dilakukan terhadap modul lejar am bagi mengatasi masalah tersebut.
- ii. *Table* transaksi menyimpan data tanpa had tempoh dan menyebabkan data yang disimpan dalam *table* transaksi menjadi terlalu besar dan melambatkan proses pencarian maklumat bagi tahun kewangan semasa. Selain itu, ia juga melambatkan proses pembayaran, pengeluaran resit dan pengemaskinian data.

Pihak Audit berpendapat, sesuatu sistem perlu mempunyai prosedur penutupan akaun pada akhir tahun bagi menjana maklumat kewangan

yang tepat dan boleh dipercayai. Pihak KUKTEM sedang melaksanakan penambahbaikan terhadap sistem bagi mengatasi masalah tersebut.

Semakan Audit terhadap 4 modul mendapati perkara berikut:

i. Modul Belanjawan

Berdasarkan arahan Pegawai Kewangan, maklumat belanjawan bagi tahun kewangan 2004 dan 2005 diinput terus ke pangkalan data secara *backdoor* oleh Juruanalisa Sistem tanpa melalui skrin input sistem. Di samping itu, maklumat yang telah dimasukkan juga tidak lengkap kerana sebahagian sahaja maklumat baki awal belanjawan dikemas kini. Baki selebihnya hanya akan dikemas kini dari semasa ke semasa apabila terdapat keperluan bagi penggunaan belanjawan tersebut. Selain itu, sistem tidak menunjukkan amaun bagi penambahan, pengurangan dan pembetulan baki awal belanjawan. Oleh itu, perbezaan baki akhir belanjawan tidak dapat dipastikan.

Pada pendapat Audit, keadaan ini menjejaskan kawalan pemprosesan modul belanjawan kerana tidak dapat menyemak baki secara automatik sebelum perbelanjaan boleh diluluskan. Keadaan ini juga boleh menyebabkan berlakunya perbelanjaan melebihi belanjawan kerana komitmen tidak diambil kira. Selain itu, kemasukan dan pembetulan maklumat belanjawan secara *backdoor* adalah salah dan tidak mematuhi keperluan kawalan dalaman sistem.

ii. Modul Perolehan

Pemeriksaan Audit mendapati modul perolehan tidak mempunyai skrin penyemakan selepas skrin input data yang mana skrin seterusnya adalah skrin kelulusan untuk pembelian. Semakan terhadap input data perlu dilakukan sebelum dikemukakan kepada pegawai untuk kelulusan. Selain itu, sistem juga tidak menghalang secara automatik kelulusan sesuatu perolehan itu daripada dilaksanakan tanpa belanjawan kerana penyemakan baki belanjawan dilaksanakan secara manual.

Pada pendapat Audit, integrasi antara Modul Perolehan dan Modul Belanjawan perlu dilaksanakan untuk memastikan wujudnya kawalan terhadap perbelanjaan dan perolehan. Pihak KUKTEM sedang menambah baik dan mengemas kini Modul Perolehan dan Belanjawan bagi mengatasi masalah tersebut.

iii. Modul Akaun Belum Bayar

Pemeriksaan Audit mendapati cetakan baucar yang disediakan melalui modul Gaji hanya boleh dicetak satu persatu dengan cara *key*

in semula secara manual nombor baucar yang telah dipilih dari modul gaji. **Pada pendapat Audit, sistem sepatutnya mempunyai integrasi antara Modul Gaji dan Akaun Belum Bayar supaya nombor baucar dapat disenaraikan secara automatik tanpa perlu diinput semula secara manual. Ini bukan sahaja memudah dan mempercepatkan kerja mencetak baucar gaji tetapi juga mengelak daripada berlakunya kesilapan input data.**

Skrin bagi melaksanakan pembatalan baucar, cek dan resit akan menyenaraikan semua baucar, cek dan resit yang wujud. Pegawai akan membuat pemilihan dokumen yang hendak dibatalkan daripada senarai ini dan seterusnya membatalkan dokumen tersebut. Kaedah ini akan meningkatkan kebarangkalian melakukan kesilapan semasa pemilihan dokumen. **Pada pendapat Audit, sistem sepatutnya hanya membenarkan pegawai menginput nombor dokumen yang hendak dibatalkan satu persatu sebagai langkah keselamatan pemprosesan data.** Pihak KUKTEM memaklumkan bahawa penambahbaikan telah dilaksanakan.

iv. Modul Aset Tetap

Pihak Audit mendapati Modul Aset Tetap masih belum dibangunkan sepenuhnya seperti integrasi data dengan Modul Perolehan. Tiada medan bagi menunjukkan status aset seperti aktif, *retired* dan lupus. Oleh itu, sistem tidak dapat menjana senarai aset berdasarkan status tersebut. Bagaimanapun, jika aset dibeli secara pukal, sistem dapat memberi nombor *tagging* bagi setiap aset tersebut secara automatik. Penilaian semula aset juga tidak dibangunkan dalam modul ini. Kemudahan penilaian semula adalah perlu terutamanya apabila berlakunya penambahbaikan terhadap sistem atau pembaikan kepada bangunan atau mesin kerana nilai aset tersebut akan berubah dan penetapan susut nilai perlu dikira semula. Modul bagi pelupusan aset juga belum lengkap. Prosedur pelupusan tidak mengambil kira pelupusan separa (*partial disposal*) yang selalunya berlaku untuk pembaikan mesin dan bangunan. Ini mengakibatkan nilai aset tidak menggambarkan nilai sebenar.

Pada pandangan Audit, sistem hendaklah dibangunkan dengan lengkap dan mengambil kira faktor perubahan yang akan berlaku pada aset tetap. Pihak KUKTEM sedang membangunkan skrin tambahan bagi mengatasi masalah tersebut.

d. Kawalan Output

Kawalan output adalah penting bagi memastikan hasil atau keputusan pemprosesan adalah tepat, lengkap dan mempunyai kawalan yang

mencukupi. IMS Kewangan dapat menjana 111 jenis laporan. Antara laporan yang dapat dijana mengikut modul adalah seperti Laporan Belanjawan, Status Pembayaran Pesanan Belian, Senarai Cek dan Lembaran Imbangan. Pemeriksaan Audit mendapati hanya pegawai yang mempunyai capaian terhadap sistem boleh mengeluarkan laporan untuk semakan pihak pengurusan Pejabat Bendahari dan KUKTEM.

e. Kawalan Data

Kawalan data adalah penting untuk memastikan maklumat kewangan yang tepat, lengkap dan mematuhi peraturan yang ditetapkan. Untuk tujuan itu, pengauditan data IMS Kewangan telah dibuat menggunakan kaedah *Computer Assisted Audit Techniques and Tools (CAATTs)* dari bulan Januari hingga Julai 2005 dan mendapati perkara berikut:

- i. Pembayaran bil atau invois pembekal dibuat melebihi 30 hari dan tidak selaras dengan kehendak Arahan Perbendaharaan 103 yang menghendaki semua bil atau invois dibayar dengan segera dalam tempoh 30 hari dari tarikh bil diterima.
- ii. Sebanyak 934 rekod kemasukan wang atau cek ke bank tidak dinyatakan kod bank berkenaan selaras dengan Arahan Perbendaharaan 53.
- iii. Pembelian tidak melebihi RM20,000 dibuat tanpa pesanan tempatan selaras dengan kehendak Arahan Perbendaharaan 176.1 (b).

Pihak Audit berpendapat kelemahan tersebut menunjukkan sistem tidak dilengkapi dengan kawalan data yang mencukupi.

17.4.2.4 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Daripada 28 jawatan yang diluluskan di Pusat Teknologi Maklumat sebanyak 20 jawatan telah diisi yang terdiri daripada 11 Pegawai Sistem Maklumat Gred F41, seorang Pegawai Tadbir Gred N41 dan 8 Penolong Pegawai Sistem Maklumat Gred F29. Manakala jawatan Pegawai Sistem Maklumat Gred F48 yang masih kosong telah diisi oleh Pensyarah Gred DS45 bagi mengetuai Pusat Teknologi Maklumat. Bagi mengisi kekosongan jawatan KUKTEM telah melantik 5 pegawai secara kontrak dan sementara. Kedudukan perjawatan Bahagian Pusat Teknologi Maklumat adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 166
KEDUDUKAN PERJAWATAN PUSAT TEKNOLOGI MAKLUMAT

JAWATAN	GRED	DILULUS	DIISI	KOSONG
Pegawai Sistem Maklumat	F48	1	-	1
Pegawai Sistem Maklumat	F41	13	11	2
Pegawai Tadbir	N41	1	1	-
Pen. Pegawai Sistem Maklumat	F29	11	8	3
Juruteknik Komputer	FT17	2	-	2
JUMLAH KESELURUHAN		28	20	8

Daripada 18 jawatan yang diluluskan di Pejabat Bendahari sebanyak 12 jawatan telah diisi. Sebanyak 6 jawatan masih kosong yang terdiri daripada jawatan Bendahari, Pegawai kewangan, Penolong Akauntan, Pembantu Akauntan dan Pembantu Tadbir. **Pihak Audit mendapati jawatan Bendahari belum diisi sejak KUKTEM ditubuhkan. Oleh kerana jawatan ini merupakan perjawatan utama, maka ia perlu diisi segera bagi memastikan hal ehwal kewangan KUKTEM diuruskan dengan lebih cekap.** Pihak Audit dimaklumkan KUKTEM sedang menunggu kelulusan Jabatan Perkhidmatan Awam untuk mengiklankan jawatan tersebut kerana jawatan Bendahari merupakan jawatan kenaikan pangkat. Kedudukan perjawatan di Pejabat Bendahari adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 167
KEDUDUKAN PERJAWATAN PEJABAT BENDAHARI

JAWATAN	GRED	DILULUS	DIISI	KOSONG
Bendahari	W54	1	-	1
Pegawai Kewangan	W48	1	-	1
Pegawai Kewangan	W44	1	-	1
Pegawai Kewangan	W41	4	3	-
Penolong Akauntan	W27	5	4	1
Pembantu Akauntan	W22	1	-	1
Pembantu Akauntan	W17	5	5	-
Pembantu Tadbir	N17	-	-	1
JUMLAH KESELURUHAN		18	12	6

b. Latihan

Pelaksanaan latihan kepada pengguna IMS Kewangan telah dijalankan oleh pihak pembekal sebagaimana yang dinyatakan dalam kontrak. Pada umumnya tiada latihan formal diadakan untuk pengguna IMS Kewangan setelah selesai latihan yang diberi oleh pembekal. Pengguna hanya diberi tunjuk ajar secara *hands on* semasa bertugas.

17.4.3 PEMANTAUAN

Pihak Audit mendapati Majlis ICT KUKTEM berperanan memantau pembangunan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik termasuklah

IMS Kewangan. Selain itu, KUKTEM mempunyai unit *Helpdesk* yang memantau dan mengemukakan laporan mengenai permasalahan sistem aplikasi kepada Pusat Teknologi Maklumat untuk tindakan lanjut.

Pada pandangan Audit, Majlis ICT KUKTEM telah memantau pembangunan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik bagi memastikan sistem dapat berfungsi dengan berkesan dan mencapai objektifnya.

17.4.4 PENILAIAN

Penilaian terhadap sistem yang dibangunkan dapat membantu memperbaiki fungsi dan keberkesanan sistem bagi memastikan matlamat dan objektif pembangunan sistem tersebut dapat dicapai. Pihak Audit mendapati KUKTEM tidak melantik Pasukan Penilaian yang terdiri daripada pegawai KUKTEM sendiri. Selain itu, tidak ada laporan *Post Implementation Review* disediakan untuk Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik untuk mengenal pasti tahap pencapaian dalam pembangunan sistem.

Pada pandangan Audit, KUKTEM hendaklah mewujudkan Pasukan Penilaian dari semasa ke semasa bagi mengenal pasti kelemahan dan membuat penambahbaikan terhadap Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik. Pihak Audit dimaklumkan Jawatankuasa Pelaksana berperanan sebagai pasukan penilaian yang terdiri daripada pemilik sistem, Pusat ICT dan Jawatankuasa Penyelaras ICT.

17.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, KUKTEM telah merancang dan melaksanakan pembangunan Sistem Pengurusan Pendidikan Secara Elektronik dengan memuaskan. Bagaimanapun, beberapa kelemahan yang dibangkitkan perlu diatasi segera bagi memastikan sistem berjalan dengan lancar. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan perkara berikut diberi pertimbangan untuk mengatasi masalah yang dibangkitkan.

- a. Menubuhkan jawatankuasa penting iaitu Jawatankuasa Pemandu, Teknikal dan Pasukan Petugas bagi memastikan polisi KUKTEM, pengubahsuaian dan pelaksanaan terhadap sistem dijalankan dengan teratur.
- b. Menyimpan dan menempatkan pita *back up* dalam peti kalis api atau di bangunan lain.
- c. Mewujudkan polisi pengurusan ID pengguna dan kata laluan bagi meningkatkan keselamatan sistem.

- d. Mewujudkan prosedur penutupan akaun harian, bulanan dan tahunan bagi IMS Kewangan untuk mengelakkan pengubahsuaian maklumat kewangan selepas tarikh penutupan akaun. Modul Belanjawan pula hendaklah dilengkapi segera bagi memastikan semua perbelanjaan dibuat berdasarkan belanjawan yang telah diluluskan. Pihak KUKTEM juga hendaklah memastikan data IMS Kewangan sentiasa diinput dengan betul dan transaksi dibuat mengikut prosedur dan peraturan kewangan yang telah ditetapkan.
- e. Memastikan jawatan Bendahari dan Pegawai Sistem Maklumat Gred F48 diisi segera bagi meningkatkan pengurusan kewangan dan ICT.

LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA

18. PEMANTAUAN TERHADAP PENYENGGARAAN LEBUHRAYA OLEH SYARIKAT KONSESI

18.1 LATAR BELAKANG

18.1.1 Lembaga Lebuhraya Malaysia (LLM) telah ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Lebuhraya Malaysia 1980 (Akta 231). Mengikut seksyen 11(1)(a) Akta 231, LLM bertanggungjawab menyelia dan melaksanakan reka bentuk, pembinaan dan penyenggaraan lebuhraya sebagaimana yang ditentukan oleh Kerajaan. Manakala menurut seksyen 11(1)(b) Akta yang sama LLM menyelia dan melaksanakan reka bentuk, pembinaan dan penyenggaraan kawasan rehat dan rawat serta kemudahan lain yang difikirkan perlu di sepanjang lebuhraya. Seksyen 11(3)(a) Akta LLM juga membolehkan LLM menubuhkan Unit Perawatan dan Pengawasan Lebuhraya untuk mengawal jalan masuk dan keluar di sepanjang lebuhraya.

18.1.2 Bagaimanapun, berikutan pelaksanaan dasar penswastaan oleh Kerajaan Persekutuan pada tahun 1983, fungsi LLM telah berubah daripada agensi pelaksana menjadi agensi kawal selia. Fungsi pelaksana telah diambil alih oleh syarikat konsesi yang dilantik. Sehingga bulan November 2005 terdapat 20 lebuhraya disenggara oleh 18 buah syarikat konsesi melibatkan 1,490.7 kilometer. Butiran adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 168
SYARIKAT KONSESI YANG MENYENGGARA LEBUHRAYA

LEBUHRAYA	SYARIKAT KONSESI	JARAK KILOMETER
North – South Expressway	PLUS	848
Kuala Lumpur – Karak Highway	MTD PRIME	60
Lebuhraya Pantai Timur – LPT (Fasa 1)	MTD PRIME	169
Jambatan Pulau Pinang	Penang Bridge	13.5
Shah Alam Expressway	KESAS	35
Kulim-Butterworth Expressway	Konsortium Lebuhraya Butterworth - Kulim	16.8
North – South Expressway Central Link	Elite	48
Seremban – Port Dickson Highway	PLUS	22.7
Malaysia – Singapore Second Crossing Expressway	LINKEDUA	45.7
Sungai Besi Highway	Besraya	16
Cheras – Kajang Highway	Grand Saga	11.7
Damansara – Puchong Highway	Lingkar Transkota (LITRAK)	40
Ampang - Kuala Lumpur Elevated Highway	PROLINTAS	7.4
Lebuhraya Penyuraian Trafik KL Barat	Sistem Penyuraian Trafik KL Barat (SPRINT)	26
Lebuhraya Baru Pantai	North Pantai Expressway (NPE)	19.6
Lebuhraya Lingkar Penyuraian Trafik Kajang (SILK)	Sistem Lingkar Lebuhraya Kajang (SILK)	37
Lebuhraya Koridor Guthrie (GCE)	Guthrie Koridor Expressway	25
Lebuhraya Pintas Selat Kelang Utara Baru (NNKSB)	Shapadu Sdn Bhd	17.5
Lebuhraya Pintas Selat Kelang Utara (NKSU)	Shapadu Sdn Bhd	15.3
Lebuhraya Jalan Dan Jejambat Kuala Lumpur	Metramac	16.5
JUMLAH		1,490.7

18.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan yang dijalankan adalah untuk menentukan sama ada pemantauan terhadap penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi telah dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

18.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi perancangan, pelaksanaan dan pemantauan aktiviti kawal selia. Pemeriksaan telah dijalankan dengan menyemak dokumen berkaitan bagi tahun 2003 hingga bulan November 2005. Perbincangan dengan pegawai yang terlibat juga telah diadakan. Di samping itu, lawatan dan pemeriksaan telah dibuat terhadap lebuhraya yang dipilih berasaskan zon dan kilometer yang diliputi seperti berikut:

- Lebuhraya Utara Selatan (PLUS) Bahagian Selatan;
- Lebuhraya Penyuraian Trafik Kuala Lumpur Barat;
- Lebuhraya Pantai Timur LPT; dan
- Jambatan Pulau Pinang.

18.4 PENEMUAN AUDIT

18.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan aktiviti pemantauan penyenggaraan lebuhraya diuruskan dengan cekap, perancangan yang teratur, prosedur kerja dan guna tenaga yang mencukupi adalah diperlukan. Pemeriksaan Audit terhadap perancangan pemantauan penyenggaraan lebuhraya mendapati perkara berikut:

18.4.1.1 Struktur Organisasi

Bahagian Kawal Selia LLM bertanggungjawab memantau penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi secara berterusan. Aktiviti pemantauan meliputi penyenggaraan lebuhraya yang telah siap dan beroperasi. Antara objektif bahagian ialah:

- Memastikan 70% prestasi penyenggaraan dicapai oleh syarikat konsesi;
- Memastikan jumlah kemalangan tidak melebihi 70 kemalangan per 100 juta kenderaan per kilometer dari tol ke tol bagi sistem tol bertutup dan 20 kemalangan per sejuta kenderaan per kilometer jarak lebuhraya bagi sistem tol terbuka;
- Memastikan kerja penambahbaikan atau menaiktaraf yang diluluskan menepati polisi, spesifikasi dan garis panduan yang ditetapkan oleh LLM;
- Menyelaras dan menyediakan garis panduan serta polisi baru; untuk diguna pakai bagi tujuan operasi dan penyenggaraan lebuhraya; dan
- Memastikan semua urusan yang berkaitan kerja mekanikal dan elektrik ditadbir dengan cekap dan sempurna serta mencapai tahap perkhidmatan yang memuaskan.

Bahagian Kawal Selia dibantu oleh 4 Pejabat Wilayah iaitu Pejabat Wilayah Utara, Pejabat Wilayah Tengah, Pejabat Wilayah Selatan dan Pejabat Wilayah Timur. Fungsi Pejabat Wilayah adalah memantau penyenggaraan lebuhraya dengan lebih terperinci di setiap wilayah yang dikhususkan. Selain itu, Pejabat Wilayah turut menyelaras projek lebuhraya dalam pembinaan. Struktur Organisasi Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah adalah seperti di carta berikut:

CARTA 51
STRUKTUR ORGANISASI
BAHAGIAN KAWAL SELIA DAN PEJABAT WILAYAH



18.4.1.2 Perancangan Strategik

Pelan Strategik Teknologi Maklumat LLM adalah rancangan pembangunan teknologi maklumat untuk dilaksanakan bagi tempoh 5 tahun iaitu dari tahun 2005 hingga 2009. Pelan Strategik Teknologi Maklumat merangkumi semua bahagian di LLM termasuk Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah yang berfungsi sebagai bahagian yang memantau penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi.

Salah satu komponen aplikasi sistem maklumat bersepadu LLM ialah aplikasi perdana pengurusan dan pemantauan lebuhraya yang berkait langsung dengan proses penyenggaraan lebuhraya di bawah kawal selia LLM. Sebanyak 7 sistem dan 8 subsistem yang membentuk aplikasi perdana bagi pengurusan dan pemantauan lebuhraya. Antara aplikasi perdana yang berkaitan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL169
APLIKASI PERDANA PENGURUSAN DAN PEMANTAUAN LEBUHRAYA LLM

SISTEM/SUBSISTEM
Sistem Pengurusan Maklumat Geografi
Sistem Pengurusan Penyenggaraan Lebuhraya
Sistem Pengurusan Penyenggaraan Rutin
Sistem Pengurusan Kualiti <i>Pavement</i> Lebuhraya
Sistem Pengurusan Struktur Lebuhraya
Sistem Pengurusan Operasi Lebuhraya
Sistem Pengurusan Keselamatan Lebuhraya
Sistem Pengurusan Trafik Lebuhraya
Sistem Pengurusan Bencana Lebuhraya

18.4.1.3 Garis Panduan

Bagi membolehkan pemantauan terhadap penyenggaraan lebuh raya dilaksanakan dengan teratur dan berkesan, garis panduan yang jelas hendaklah disediakan mengandungi carta aliran kerja dan fungsi tugas bagi setiap bahagian.

a. Manual Prosedur Kerja

Bahagian Kawal Selia telah menyediakan Manual Prosedur Kerja yang dijadikan asas bagi menjalankan aktiviti pemantauan terhadap penyenggaraan lebuh raya. Manual ini digunakan sehingga LLM mendapat pengiktirafan MS ISO pada tahun 2003.

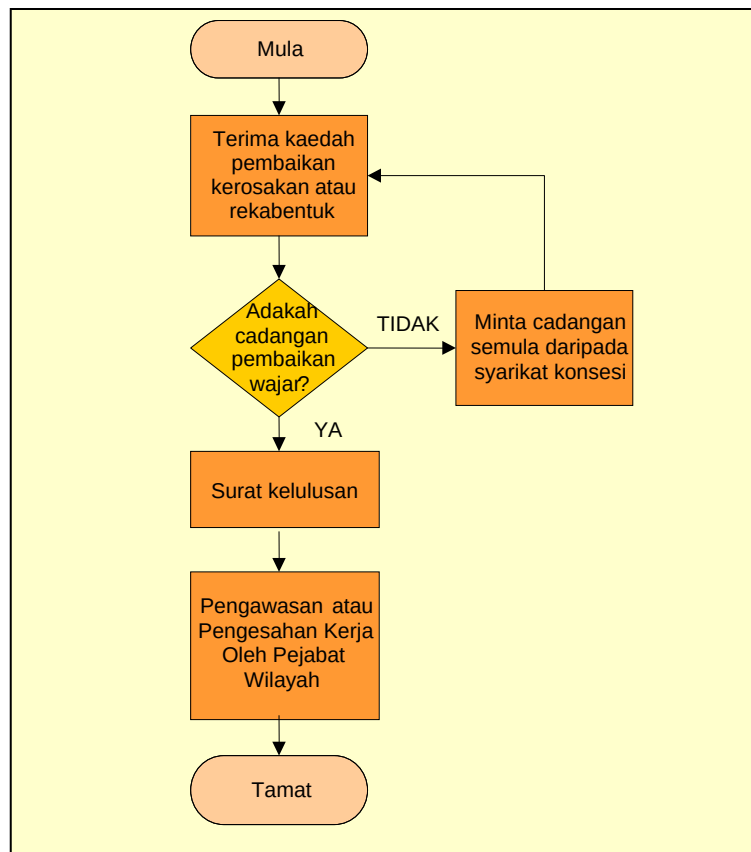
b. Manual ISO 9001:2000

Manual ini merupakan prosedur kualiti yang perlu dipatuhi oleh pegawai yang bertanggungjawab semasa memantau penyenggaraan lebuh raya seperti penggunaan borang dan senarai semak. Manual ini turut menyenaraikan fungsi dan tugas pegawai yang dipertanggungjawabkan. Antara prosedur kualiti yang ditetapkan dalam aspek pemantauan penyenggaraan lebuh raya adalah seperti berikut:

i. Kelulusan Kaedah Pembaikan Atau Reka Bentuk Kerosakan Besar

Definisi kerosakan besar ialah kerosakan Rating A (kerosakan menghalang lalulintas) melibatkan struktur lebuh raya dan kemudahan seperti *pavement*, cerun, jambatan, longkang, bangunan dan sebagainya yang memerlukan kelulusan kaedah pembaikan atau reka bentuk. Prosedur ini dibuat bagi memastikan kaedah pembaikan atau reka bentuk bagi kerosakan besar yang dijalankan oleh syarikat konsesi telah mendapat kelulusan LLM. Prosedur kelulusan kaedah pembaikan atau reka bentuk kerosakan besar adalah seperti di carta berikut:

CARTA 52
KELULUSAN KAEDAH PEMBAIKAN ATAU REKA BENTUK
KEROSAKAN BESAR



ii. Pengendalian Aduan

Bahagian Perhubungan Awam LLM ditugaskan untuk mengurus aduan awam yang diterima daripada pelbagai pihak sama ada melalui telefon, emel, surat atau faksimili. Aduan yang diterima akan diklasifikasikan sebagai aduan LLM, syarikat konsesi atau pihak lain seperti Jabatan Kerja Raya dan pihak berkuasa tempatan. Aduan awam yang dikenal pasti akan diklasifikasikan dalam tempoh 3 hari dari tarikh penerimaan bagi menentukan bahagian yang perlu mengambil tindakan. Selain itu, Jemaah Menteri pada tahun 1992 telah memutuskan semua Kementerian, Jabatan dan Agensi Kerajaan perlu menjawab aduan yang disiarkan melalui media massa. Aduan ini biasanya diterima oleh Ibu Pejabat LLM dan semua Pejabat Wilayah.

Semua aduan diterima akan didaftarkan di Daftar Awam sebelum diedarkan kepada pihak yang berkenaan untuk mengenal pasti punca masalah dan mengambil tindakan. Tindakan yang telah diambil akan direkod dalam Borang Aduan sebelum diserahkan kepada Bahagian Perhubungan Awam. Bahagian ini akan mengemas kini Daftar Aduan dengan merekod tarikh terima aduan, tarikh jawapan dihantar kepada pengadu dan tarikh tutup aduan. Semakan status kes dibuat setiap bulan dan surat peringatan akan dihantar kepada pihak berkenaan sekiranya

aduan belum diselesaikan dalam tempoh 30 hari dari tarikh pendaftaran. Bahagian Perhubungan Awam akan memaklumkan kepada pengadu sekiranya kes aduan memerlukan masa melebihi satu bulan untuk siasatan dan jawapan. Perbincangan khas akan diadakan antara Bahagian atau Wilayah terlibat dengan syarikat konsesi bagi aduan yang belum diselesaikan dalam tempoh 60 hari.

iii. Laporan Keseluruhan Analisis Pemantauan Penyenggaraan

Analisis pemantauan penyenggaraan lebuhraya dibuat setiap 6 bulan oleh Bahagian Kawal Selia bagi menilai prestasi kerja syarikat konsesi berkaitan penyenggaraan serta mengenal pasti syarikat konsesi yang bermasalah. Analisis ini dibuat berdasarkan laporan oleh Pejabat Wilayah yang dikemukakan setiap 3 bulan tertakluk kepada lebuhraya di wilayah masing-masing. Prestasi syarikat konsesi dinilai berdasarkan 2 kategori iaitu keseluruhan jumlah kerosakan dan kerosakan khusus bagi *pavement* serta tindakan yang diambil. Markah prestasi diberi untuk menentukan lebuhraya yang beroperasi berjaya mencapai 70% kerja penyenggaraan.

Analisis ini akan dilaporkan kepada syarikat konsesi melalui Mesyuarat Penyelarasan atau Koordinasi dengan Syarikat Konsesi yang diadakan sekurang-kurangnya sekali setahun. Mesyuarat ini dipengerusikan oleh Pengarah Bahagian Kawal Selia dan dihadiri oleh syarikat konsesi terlibat.

iv. Prosedur Penarikan Bon Penyenggaraan Lebuhraya

Prosedur ini membolehkan LLM mengguna wang peruntukan daripada bon penyenggaraan untuk membaiki kerosakan serius yang gagal dilaksanakan oleh syarikat konsesi.

v. Senarai Semak Pemantauan Penyenggaraan Lebuhraya

Pejabat Wilayah memantau penyenggaraan lebuhraya melalui pemeriksaan dan laporan bulanan. Penyediaan laporan bulanan ini mengambil kira senarai semak 7 jenis pemeriksaan dan 33 aspek yang diliputi dalam *Expressway Maintenance System - Maintenance Manual and Guideline (Civil Works)* seperti di jadual berikut:

JADUAL 170
PEMERIKSAAN DAN ASPEK PEMANTAUAN PENYENGGARAAN LEBUHRAYA

GRASS MAINTENANCE	DRAINAGE MAINTENANCE	PAVEMENT MAINTENANCE	SHOULDER MAINTENANCE	LANDSCAPING AND MISCELLANEOUS MAINTENANCE	SLOPE CUT/EMBANKMENT MAINTENANCE	REST AND SERVICE AND LAY-BYES AREA
1. Grass cutting 2. Trimming of legumes and grass on slopes /embankments. 3. Hydroseeding 4. Removal of unwanted weeds	1. Desilting 2. Reshaping 3. Interchanges 4. Cleaning 5. Rest and Service Areas, Lay-Byes, Vista Points	1. Flexible Pavement 2. Rigid / Concrete Pavement	1. Flexible Pavement 2. Unpaved Shoulder	1. Landscaping 2. Miscellaneous	1. Embankment Structure 2. Cut Slope Structure 3. Gunite Surface And Concrete Slab 4. Stone Pitching Surface 5. Grass Slope Area 6. Catch Water Drain 7. Stone Pitched Cascade Drain 8. Bench Drains 9. Subsoil Drains 10. Horizontal Drains 11. Interceptor Drains 12. Sumps 13. Inlet / Outlet Structure on Culvert 14. Gabions and Mattresses 15. Dry Stone Rip-Rap 16. Others	1. Rest And Service Area 2 Lay-Byes

Setiap kerosakan yang ditemui dikategorikan seperti berikut :-

- **Rating A** : Kerosakan yang menghalang lalu lintas
- **Rating B** : Kerosakan yang memerlukan pembaikan segera
- **Rating C** : Kerosakan yang disyorkan pembaikan untuk keselesaan pengguna
- **Rating N** : *Routine maintenance* yang tidak dilaksanakan

18.4.1.4 Prosedur Kerja

a. Syarikat Konsesi

i. Perjanjian Konsesi

Perjanjian konsesi merangkumi kerja penyenggaraan yang perlu dilaksanakan oleh syarikat konsesi. Pelaksanaan kerja penyenggaraan yang ditetapkan ialah seperti berikut:

- Pemeriksaan – syarikat konsesi hendaklah melakukan pemeriksaan rutin, berkala dan terperinci;
- Pemeriksaan struktur lebuhraya – penyenggaraan ini bertujuan untuk penyenggaraan struktur lebuhraya supaya selamat digunakan oleh pengguna;
- *Structural Overlays* – Sekiranya syarikat konsesi membuat kerja tambahan terhadap struktur ini, kelulusan dari LLM hendaklah diperolehi terlebih dahulu;

- Kegagalan – Peraturan, terma dan syarat yang perlu dipatuhi oleh syarikat konsesi sekiranya kegagalan menyenggara seperti yang telah ditetapkan; dan
- *Maintenance Bond* - Peraturan, terma dan syarat yang perlu dipatuhi syarikat konsesi sekiranya gagal menyenggara berdasarkan perjanjian dan manual yang ditetapkan. Sekiranya penarikan *maintenance bond* dilaksanakan, syarikat konsesi yang berkenaan boleh disenaraihitamkan.

ii. Manual LLM

- ***Expressway Maintenance System - Maintenance Manual And Guideline (Civil Works)***

Objektif *Expressway Maintenance System - Maintenance Manual and Guideline (Civil Works)* – Chapter 5 bertujuan untuk memastikan kerja penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi dilaksanakan secara konsisten dan mengikut standard LLM serta syarat perjanjian konsesi. Manual ini menetapkan butiran yang perlu dilaporkan oleh syarikat konsesi kepada LLM bagi membolehkan pihak berkenaan mengambil tindakan segera terutamanya dalam keadaan kecemasan.

- **Garis Panduan Had Sempadan Lebuhraya**

Garis panduan ini menjelaskan polisi bagi menentukan had sempadan penyenggaraan lebuhraya dengan jalan lain, penyenggaraan sistem saliran dan perparitan serta pemasangan struktur pengiklanan atau papan tanda yang melibatkan pihak berkuasa seperti LLM, Jabatan Kerja Raya atau Pihak Berkuasa Tempatan.

- **Garis Panduan Pelaksanaan Lencongan Trafik Di Lebuhraya**

Garis panduan ini menjelaskan arahan tetap LLM terhadap rangka kerja pelaksanaan lencongan trafik semasa pembinaan dan kerja berkaitan penyenggaraan. Selain itu, panduan ini turut menyatakan prosedur pemberitahuan kepada awam, pelaksanaan cadangan lencongan dan keperluan pelaksanaan lencongan yang perlu dipatuhi mengikut kategori lencongan.

- **Petunjuk Prestasi Utama (KPI)**

Petunjuk Prestasi Utama syarikat konsesi dinilai melalui 2 kategori iaitu keseluruhan jumlah kerosakan dan kerosakan khusus bagi *pavement*. Markah prestasi ini merupakan petunjuk bagi menilai sama ada kesemua lebuhraya yang beroperasi berjaya mencapai sasaran prestasi yang ditetapkan iaitu 70% dan untuk mengenal pasti tahap konsistensi kerja syarikat konsesi melaksanakan

penyenggaraan. Pengukuran markah prestasi mengambil kira 2 faktor iaitu:

- Jumlah kerosakan keseluruhan (90%)
- Peratus tindakan (10%)

**Nota:* JKS – Jumlah kerosakan keseluruhan
 (A) – Kerosakan yang menghalang lalulintas
 (B) – kerosakan yang memerlukan pembaikan segera
 (C) – Kerosakan yang disyorkan pembaikan untuk keselesaan pengguna

Tahap dan petunjuk prestasi adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 171
PETUNJUK PRESTASI PENYENGGARAAN LEBUHRAYA
OLEH SYARIKAT KONSESI

TAHAP PRESTASI	PETUNJUK PRESTASI
90%-100%	Cemerlang
70%-89%	Baik
60%-69%	Sederhana
50%-59%	Memuaskan
<50%	Kurang Memuaskan

b. LLM

i. Pemeriksaan Tahunan

Mulai tahun 2004, LLM telah membuat perancangan pemeriksaan tahunan yang perlu dilaksanakan oleh pegawai Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah. Bilangan pemeriksaan ini dilakukan sepanjang tahun berdasarkan sumber tenaga sedia ada, prestasi tahun sebelumnya dan keperluan semasa. Pejabat Wilayah turut merancang perkara berikut:

- Penyediaan laporan bulanan penyenggaraan;
- Membuat pemeriksaan tahunan penyenggaraan setiap lebuh raya;
- Mengadakan mesyuarat koordinasi penyenggaraan bersama syarikat konsesi;
- Memantau kerja penyenggaraan lebuh raya;
- Membuat analisis berkenaan penyenggaraan dan kemalangan;
- Membuat pemeriksaan malam bagi setiap lebuh raya;
- Menyiasat dan memberi ulasan berhubung aduan awam – ulasan diberi dalam tempoh 30 hari dari tarikh diterima; dan
- Memantau prosedur keselamatan dan kelancaran trafik di lebuh raya.

Jumlah pemeriksaan yang dirancang bagi tahun 2004 dan 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 172
PEMERIKSAAN TAHUNAN YANG DIRANCANG OLEH PEJABAT WILAYAH

BAHAGIAN KAWAL SELIA	PEJABAT WILAYAH SELATAN	PEJABAT WILAYAH TENGAH	PEJABAT WILAYAH UTARA	PEJABAT WILAYAH TIMUR
2004				
LINKEDUA, SPDH, PLUS, ELITE, LDP, GRAND SAGA, MTD, KESAS, BESRAYA, PROLINTAS, SPRINT, NNKSB, NKSB, METRAMAC, BKE, JPP, LLLB, LPT Fasa Satu	- Lebuhraya Utara-Selatan (269.9 km) - Lebuhraya Seremban – Simpang Empat - Lebuhraya Simpang Empat – Pagoh - Lebuhraya Pagoh – Machap - Lebuhraya Machap – Skudai - Lebuhraya Skudai – Johor Bharu - Tambak Johor - Jalan Kempas Spur - Lebuhraya Laluan Kedua Malaysia – Singapura - Lebuhraya Seremban Port Dickson - Penyenggaraan Pejabat Senai dan Melaka	PLUS, ELITE, LDP, GRAND SAGA, MTD, KESAS, BESRAYA, PROLINTAS, SPRINT, NNKSB, NKSB, METRAMAC	- Lebuhraya Utara-Selatan - Lebuhraya Kulim – Butterworth - Jambatan Pulau Pinang - KM0-5 Lebuhraya Lingkaran Luar Butterworth - Pejabat Wilayah Utara Pulau Pinang - Pejabat Wilayah Utara Ipoh - Pejabat Wilayah Utara Alor Setar	Projek Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu
2005				
LINKEDUA, SPDH, PLUS, ELITE, LDP, GRAND SAGA, MTD, KESAS, BESRAYA, PROLINTAS, SPRINT, NNKSB, NKSB, METRAMAC, NPE, SILK, BKE, JPP, LLLB, LPT Fasa Satu, Lebuhraya Guthrie	- Lebuhraya Utara-Selatan - Lebuhraya Seremban – Simpang Empat (S1) - Lebuhraya Simpang Empat – Pagoh (S2) - Lebuhraya Pagoh – Machap (S3) - Lebuhraya Machap – Skudai (S4) - Lebuhraya Skudai – Johor Bharu (S5) - Tambak Johor (S5) - Jalan Kempas Spur (S5) - Lebuhraya Laluan Kedua Malaysia – Singapura - Lebuhraya Seremban - Port Dickson	PLUS, ELITE, LDP, GRAND SAGA, MTD, KESAS, BESRAYA, PROLINTAS, SPRINT, NNKSB, NKSB, METRAMAC, NPE, SILK, GUTHRIE	- Lebuhraya Utara-Selatan - Lebuhraya Kulim – Butterworth - Jambatan Pulau Pinang - KM0-5 Lebuhraya Lingkaran Luar Butterworth	Projek Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu Seksyen Maran – Kuantan

Selain itu, Bahagian Kawal Selia ada membuat perancangan kajian, pemantauan dan analisis penyenggaraan jalan, kemalangan lebuhraya, kelulusan reka bentuk ringkasan atau terperinci kerja penambahbaikan, melaksanakan mesyuarat penyelarasan atau koordinasi dengan syarikat konsesi. Kajian ini dilaksanakan oleh perunding yang dilantik. Perancangan kajian Bahagian Kawal Selia adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 173
RANCANGAN KAJIAN BAHAGIAN KAWAL SELIA
BAGI TAHUN 2004 DAN 2005

2004	
i.	Cadangan untuk menjalankan kajian serta kerja-kerja yang berkaitan bagi meningkatkan keupayaan LLM dari aspek pengawalseliaan dan penilaian lebuhraya
ii.	Cadangan untuk menjalankan kajian Pengurusan Lebuhraya Bertol di Malaysia
iii.	Kajian Keselamatan Jalanraya oleh Juruaudit Bebas (<i>Independent Checkers</i>) di sepanjang Lebuhraya Kuala Lumpur – Karak untuk mengenal pasti kawasan berbahaya pembaikan jangka panjang
iv.	Cadangan untuk menjalankan kajian serta mewujudkan sistem pemantauan Permohonan Pembangunan Di Tepi Lebuhraya
v.	Cadangan untuk menjalankan Kajian Pembangunan Sistem Pengurusan Keadaan Lebuhraya bagi pihak LLM
vi.	Cadangan untuk menjalankan kajian Peningkatan Keutamaan dan Pangkalan Data Kemalangan Jalanraya Bagi Lembaga Lebuhraya Malaysia Di Bawah Rancangan Malaysia Kelapan
vii.	Audit Teknikal untuk Laluan Alternatif Bebas Tol antara Persimpangan Bertingkat Bukit Kiara dan Jalan 17/21 Lebuhraya SPRINT
viii.	Cadangan <i>High Occupancy Vehicle Lane</i> di Malaysia
ix.	Cadangan bagi menyediakan skop kerja bagi Jurutera Perunding Bebas untuk projek cadangan Pelebaran Bagi Jambatan Pulau Pinang
x.	Kajian Mengenai Model Pengangkutan Bagi Menganalisis Kesan Terhadap Penutupan Jalan di Sepanjang Lebuhraya Baru Lembah Klang (NKVE)
2005	
i.	Cadangan kajian semula ke atas Reka bentuk Piawai Cerun dan Cadangan Mewujudkan Sistem Pengurusan Cerun Lebuhraya.
ii.	Cadangan mewujudkan Sistem Pengurusan Jambatan Lebuhraya
iii.	Cadangan Mewujudkan Sistem Laluan Trafik <i>Free Flow</i> Di Plaza Tol

ii. Tindakan Susulan Terhadap Hasil Pemeriksaan

Selain penetapan bilangan dan kekerapan pemeriksaan yang dibuat terhadap lebuhraya, Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah akan mengambil tindakan susulan terhadap penyenggaraan yang telah dilaksanakan dan tertangguh hasil daripada pemantauan yang dijalankan.

c. Sasaran Kerja Bahagian Kawal Selia Dan Pejabat Wilayah

Setiap pegawai Bahagian Kawal Selia ditugaskan memantau pengendalian lebuhraya berdasarkan pembahagian tugas yang ditetapkan. Bahagian Kawal Selia bertindak sebagai penyelaras kepada Pejabat Wilayah. Setiap pegawai dipertanggungjawabkan menjaga antara 3 hingga 4 lebuhraya. Manakala pegawai Pejabat Wilayah ditugaskan memantau lebuhraya yang telah ditetapkan. Di samping itu, pegawai Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah juga terlibat melakukan kerja operasi dan pentadbiran. Pembahagian tugas pegawai Pejabat Wilayah dan Bahagian Kawal Selia untuk memantau penyenggaraan lebuhraya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 174
PEMBAHAGIAN TUGAS BAHAGIAN KAWAL SELIA

Lebuhraya	Pegawai Yang Ditugaskan
Lebuhraya Utara Selatan (PLUS) – Tengah	Jurutera J41
Lebuhraya Kuala Lumpur – Karak (MTD)	
Lebuhraya Pantai Timur (LPT)	
Lebuhraya Guthrie	
Lebuhraya Utara Selatan (PLUS) – Selatan	Jurutera J41
Jambatan Pulau Pinang	
Lebuhraya Damansara Puchong (LDP)	
Lebuhraya METRAMAC	
Lebuhraya Utara Selatan (PLUS) – Utara	Jurutera J44
Lebuhraya Bertingkat Ampang-Kuala Lumpur	
Lebuhraya SPRINT	
Lebuhraya Shah Alam (KESAS)	
Lebuhraya Pintas Selat Klang Utara	Jurutera J41
Lebuhraya Pintas Selat Klang Utara Baru	
Lebuhraya Cheras Kajang	
Lebuhraya Sungai Besi	
Lebuhraya Laluan Kedua Malaysia – Singapura	Jurutera J41
Lebuhraya Seremban – Port Dickson	
Lebuhraya Lingkaran Kajang	
Lebuhraya Butterworth – Kulim	
Lebuhraya ELITE	Jurutera J41
Lebuhraya Shah Alam Kuang	
Lebuhraya Baru Pantai	
Lebuhraya Lingkaran Luar Butterworth	

JADUAL 175
PEMBAHAGIAN LEBUHRAYA MENGIKUT PEJABAT WILAYAH

PEJABAT WILAYAH SELATAN	PEJABAT WILAYAH TENGAH	PEJABAT WILAYAH UTARA	PEJABAT WILAYAH TIMUR
i. Lebuhraya Utara-Selatan (PLUS) (Bahagian Selatan) - S1-Seremban-Simpang Empat - S2-Simpang Empat-Pagoh - S3-Pagoh-Machap - S4-Machap-Skudai - S5-Skudai-Johor Bahru - Tambak Johor - Jalan Kempas Spur ii. Lebuhraya Laluan Kedua Malaysia – Singapura iii. Lebuhraya Seremban – Port Dickson	i. Lebuhraya Utara-Selatan (PLUS) Seksyen C3,C4,C5 dan C6 ii. Lebuhraya Elite iii. Lebuhraya Damansara Puchong iv. Lebuhraya Cheras – Kajang v. Lebuhraya KL Karak vi. Lebuhraya Kesas vii. Lebuhraya Sungai Besi viii. Lebuhraya Bertingkat Ampang ix. Lebuhraya SPRINT x. Lebuhraya Pintas Selat Klang Utara Baru xi. Lebuhraya Pintas Selat Klang Utara xii. Metramac xiii. Lebuhraya Baru Pantai xiv. Lebuhraya SILK xv. Lebuhraya Guthrie	i. Lebuhraya Utara Selatan (PLUS) ii. Lebuhraya Kulim-Butterworth iii. Jambatan Pulau Pinang iv. KM 0.- 5 Lebuhraya Lingkaran Luar Butterworth	Lebuhraya Pantai Timur Fasa 1 - Karak – Termeloh - Temerloh – Maran - Maran – Gambang - Gambang - Kuantan
2 Jurutera J41	1 Jurutera J44 3 Jurutera J41	1 Jurutera J 41	1 Jurutera J44 1 Jurutera J41

18.4.1.5 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi, terlatih dan berpengalaman boleh meningkatkan kecekapan pegawai Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah untuk membuat kerja pemantauan penyenggaraan lebuh raya. LLM perlu mengenal pasti keperluan guna tenaga bahagian ini supaya aktiviti dapat dilaksanakan dengan lancar.

Bahagian Kawal Selia diketuai oleh seorang Pengarah Gred J54 dan terdiri daripada 2 unit iaitu Unit Operasi Dan Penyenggaraan (Mekanikal & Elektrikal) dan Unit Operasi Dan Penyenggaraan (Awam). Unit Operasi Dan Penyenggaraan (Mekanikal & Elektrikal) terdiri daripada 3 Penolong Pengarah Gred J41 dan dibantu oleh 4 Juruteknik Gred J17. Manakala Unit Operasi Dan Penyenggaraan (Awam) terdiri daripada Penolong Pengarah Gred J44, 5 Penolong Pengarah J41 dan dibantu oleh Juruteknik Gred J26 dan 4 Juruteknik Gred J17 serta Pelukis Pelan Gred J17.

Pejabat Wilayah diketuai oleh sama ada Pengarah Gred J52 atau J48 dan dibantu oleh Penolong Pengarah Wilayah Gred J44 atau J41. Bahagian Kawal Selia mempunyai 16 perjawatan tetap dan 10 bertaraf perjawatan kontrak. Manakala perjawatan bertaraf tetap di Pejabat Wilayah adalah 45 orang dan perjawatan kontrak 32.

Pada tahun 2005, LLM telah mengemukakan permohonan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam untuk penstrukturan semula Bahagian Kawal Selia kepada Unit Operasi dan Penyenggaraan serta mewujudkan Bahagian Sistem Pengangkutan Pintar dan Teknologi Maklumat dengan dibantu oleh Pejabat Wilayah. Penstrukturan semula ini melibatkan pertambahan sebanyak 163 jawatan berbanding 61 jawatan sedia ada. Pertambahan pegawai di Bahagian Operasi dan Penyenggaraan adalah seramai 8 orang dan di pejabat Wilayah adalah seramai 79 orang. Selain itu, Bahagian Sistem Pengangkutan Pintar dan Teknologi Maklumat yang diwujudkan di bahagian ini mendapat tambahan perjawatan sebanyak 17 daripada 2 jawatan sedia ada. Kesemua Bahagian ini akan diketuai oleh Timbalan Pengarah (Operasi). Pertambahan jawatan ini turut melibatkan permohonan jawatan baru dan kelulusan menaik taraf jawatan kontrak daripada Jabatan Perkhidmatan Awam. Penstrukturan semula LLM diperlukan kerana beban tugas telah bertambah selaras dengan pertambahan kilometer lebuh raya dan bilangan syarikat konsesi.

b. Latihan

Bahagian Kawal Selia hendaklah merancang latihan pegawainya supaya dapat menjalankan tugas dengan cekap. Pihak Audit mendapati bagi tahun 2003 hingga 2005, beberapa siri latihan, seminar, bengkel dan persidangan telah diatur oleh pihak pengurusan bagi meningkatkan pengetahuan dan kompetensi semasa menjalankan tugas harian.

18.4.1.6 Keperluan Kemudahan Dan Peralatan

- Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah telah dibekalkan dengan beberapa kemudahan seperti kenderaan jabatan, talian internet yang menghubungkan Bahagian Kawal Selia dengan Pejabat Wilayah serta syarikat konsesi, kemudahan persidangan video antara Ibu Pejabat dan Pejabat Wilayah, telefon, kamera digital, video digital, pejabat penyenggaraan di lokasi lebuh raya tertentu, *hotlines* sekiranya perlu serta pejabat penyenggaraan dan pejabat wilayah kecil. Selain itu, setiap jurutera dan juruteknik dibekalkan *vest*, pita pengukur, kasut keselamatan dan kon semasa pemeriksaan dan pemantauan dijalankan.

18.4.1.7 Penyelenggaraan Rekod

Bahagian Kawal Selia telah menetapkan rekod berikut diselenggara:

a. Fail Laporan Bulanan Syarikat Konsesi

Fail ini merupakan rekod maklum balas syarikat konsesi terhadap pemantauan penyenggaraan yang dilakukan oleh Pejabat Wilayah.

b. Fail Analisis Bahagian

Fail ini mengandungi maklumat analisis prestasi syarikat konsesi pada setiap 3 bulan sekali yang disediakan oleh Pejabat Wilayah.

c. Fail Laporan Struktur Lebuhraya

Fail ini dibuka untuk menyelenggara laporan struktur lebuhraya yang dibuat oleh syarikat konsesi. Struktur lebuhraya yang perlu dilaporkan setiap 1 tahun sekali oleh syarikat konsesi ialah cerun, *pavement* dan jambatan. Manakala struktur terowong dilaporkan setiap 5 tahun sekali. Laporan ini disediakan bagi membolehkan Bahagian Kawal Selia memantau standard penyenggaraan oleh setiap syarikat konsesi.

d. Fail Kerosakan Besar

Ia mengandungi maklumat cadangan pembaikan oleh syarikat konsesi terhadap kerosakan lebuhraya.

18.4.1.8 Keperluan Kewangan

Peruntukan kewangan Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah disediakan secara berpusat oleh Bahagian Kewangan LLM. Peruntukan khusus tidak dibuat kecuali perbelanjaan pembinaan pejabat wilayah, pembelian harta modal, perkhidmatan barang, perhubungan dan utiliti, sewaan, kemudahan dan pembaikan kemudahan hospitaliti, perkhidmatan ikhtisas dan perkhidmatan lain yang dibeli serta bayaran lain. Peruntukan yang diperlukan untuk tujuan tersebut bagi tahun 2003 hingga 2005 berjumlah RM13.30 juta. Manakala anggaran perbelanjaan Pelan Strategik Teknologi Maklumat LLM berjumlah RM93.10 juta bagi tahun 2005 hingga 2009.

JADUAL 176
ANGGARAN PERBELANJAAN BAHAGIAN KAWAL SELIA
DAN PEJABAT WILAYAH BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

PERBELANJAAN/TAHUN	2003	2004	2005
	RM JUTA	RM JUTA	RM JUTA
Elaun Lebih Masa	0.80	0.85	0.93
Pengangkutan Barang	0.06	-	-
Perhubungan Dan Utiliti	0.27	0.39	0.65
Sewaan	0.07	0.07	0.07
Bekalan Bahan Mentah dan Bahan Penyenggaraan	0.20	0.25	0.28
Bekalan & Bahan Lain	0.06	0.09	0.11
Penyenggaraan dan Pembaikan Kecil Dibeli	0.94	0.74	0.74
Perkhidmatan Ikhtisas & Perkhidmatan Lain Yang Dibeli dan Hospitaliti	0.51	0.32	0.32
Kemudahan Dan Pembaikan	0.03	0.18	0.18
Kenderaan Dan Jentera	0.14	0.45	0.45
Harta Modal Lain	0.18	0.61	0.61
Bayaran lain	0.05	0.05	0.05
Bangunan Dan Pembaikan Bangunan	1.60	-	-
JUMLAH	4.91	4.00	4.39

18.4.1.9 Mekanisme Pemantauan

a. Peringkat Kementerian Kerja Raya

Mekanisme pemantauan di peringkat Kementerian ialah melalui pelantikan wakil Kementerian Kerja Raya sebagai ahli lembaga pengarah. Selain itu, pemantauan juga dibuat melalui laporan khas yang dikemukakan oleh LLM kepada Kementerian berkaitan penyenggaraan lebuh raya.

b. Peringkat LLM

Mekanisme pemantauan yang dirancang di peringkat LLM melibatkan Pejabat Wilayah, Bahagian Kawal Selia dan peringkat pengurusan. Pejabat Wilayah menyediakan laporan bulanan dan analisis untuk dikemukakan kepada Bahagian Kawal Selia. Seterusnya bahagian Kawal Selia akan menyediakan analisis keseluruhan prestasi syarikat konsesi dan dikemukakan kepada peringkat pengurusan termasuk lembaga pengarah.

Peringkat seterusnya adalah pemantauan melalui mesyuarat seperti mesyuarat Penyelarasan atau Koordinasi Dengan Syarikat Konsesi, mesyuarat jawatankuasa yang membincangkan isu penyenggaraan dan pengoperasian lebuh raya serta mesyuarat lembaga pengarah. Pemantauan dibuat melalui mesyuarat, penyediaan laporan bulanan dan analisis prestasi syarikat konsesi. Selain itu, Jawatankuasa Bencana juga dibentuk bagi menangani kes kecemasan dan bencana di lebuh raya. Bilik Gerakan Bencana akan beroperasi di Ibu Pejabat LLM dan talian *hotline* dibuka kepada sebarang pertanyaan awam. Keahlian jawatankuasa ini adalah secara *ad hoc* dan dianggotai oleh pegawai LLM.

Pada pandangan Audit, LLM telah mewujudkan struktur organisasi yang jelas dan prosedur kerja yang lengkap untuk melaksanakan fungsi yang ditetapkan. Bagaimanapun, LLM perlu mengkaji semula Akta tubuhnya selaras dengan penswastan lebuh raya pada tahun 1983. Selain itu, adalah dicadangkan LLM memperinci dan menetapkan KPI tahunan bagi aktiviti yang dirancang supaya pencapaian tahunan LLM dapat diukur secara kuantitatif dan keberkesannya dinilai.

18.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik dapat membantu LLM memantau penyenggaraan lebuh raya dengan teratur oleh syarikat konsesi. Pemeriksaan Audit mendapati perkara berikut:

18.4.2.1 Prestasi Penyenggaraan Lebuh raya Oleh Syarikat Konsesi

a. Pencapaian keseluruhan

Berdasarkan 4 lebuh raya yang dipilih untuk pemeriksaan Audit mendapati 989 kerja penyenggaraan lebuh raya telah tertunggak oleh syarikat konsesi dari tahun 2003 hingga bulan November 2005 seperti di jadual berikut:

JADUAL 177
PENYENGGARAAN TERTUNGGAK OLEH SYARIKAT KONSESI

JENIS KEROSAKAN/ LEBUHRAYA	LEBUHRAYA UTARA SELATAN (BAHAGIAN SELATAN)	LEBUHRAYA PENYURAIAN TRAFIK KL BARAT	JAMBATAN PULAU PINANG	LEBUHRAYA PANTAU TIMUR FASA SATU
<i>Grass Maintenance</i>	129	-	-	-
<i>Drainage Maintenance</i>	155	-	-	-
<i>Pavement Maintenance</i>	160	-	3	1
<i>Shoulder Maintenance</i>	-	-	-	-
<i>Landscaping and Miscellaneous Maintenance</i>	405	1	1	8
<i>Slope Cut/Embankment Maintenance</i>	68	-	-	11
<i>Rest and Service and Lay-Byes Area</i>	46	-	-	1
Jumlah	963	1	4	21

Berdasarkan jadual di atas, sebanyak 963 kerja penyenggaraan yang tertunggak adalah di Lebuhraya Utara Selatan (bahagian selatan). Pihak Audit mendapati perancangan menaik taraf kemudahan di sepanjang lebuhraya dan pembinaan lorong ketiga bagi mengatasi masalah kesesakan adalah merupakan antara sebab kerja penyenggaraan oleh syarikat konsesi tertunggak. Ia melibatkan masalah berulang seperti kehadiran burung dan lalat yang menjejaskan tahap kebersihan kawasan rehat dan rawat, tindakan vandalisme pengguna lebuhraya, pagar dan kawasan luar *Right Of Way* yang sering dirosakkan oleh penduduk berhampiran lebuhraya serta tanah yang tidak subur untuk landskap.

Semua kerosakan adalah Kategori C yang tidak membahayakan keselamatan pengguna lebuhraya sekiranya lewat dibuat. Pihak LLM memantau pembaikan kerosakan yang tertunggak ini melalui laporan bulanan Pejabat Wilayah dan Mesyuarat Penyelarasan atau Koordinasi Dengan Syarikat Konsesi. **Pihak Audit berpendapat LLM hendaklah menetapkan satu tempoh masa kerja penyenggaraan tertunggak itu diselesaikan oleh syarikat konsesi. Kerja penyenggaraan hendaklah dilakukan dengan teratur dan mengikut spesifikasi bagi menjamin keselesaan pengguna.**

b. Petunjuk Prestasi Utama

Analisis penyenggaraan lebuhraya bagi tempoh 6 bulan dari tahun 2004 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 178
ANALISIS PENYENGGARAAN LEBUHRAYA BAGI TEMPOH 6 BULAN

TEMPOH	JANUARI 2005 –JUN 2005		JULAI 2004 –DISEMBER 2004		JANUARI 2004 –JUN 2004	
JENIS KEROSAKAN/ LEBUHRAYA SYARIKAT KONSESI	KESELURUHAN JUMLAH KEROSAKAN	PAVEMENT	KESELURUHAN JUMLAH KEROSAKAN	PAVEMENT	KESELURUHAN JUMLAH KEROSAKAN	PAVEMENT
Lebuhraya Utara Selatan (Bahagian Selatan)/PLUS	Kurang Memuaskan	Kurang Memuaskan	Kurang Memuaskan	Sederhana	Kurang Memuaskan	Memuaskan
Lebuhraya SPRINT/SPRINT	Baik	Cemerlang	Baik	Cemerlang	Cemerlang	Cemerlang
Jambatan Pulau Pinang/PBSB	Cemerlang	Memuaskan	Memuaskan	Kurang Memuaskan	Kurang Memuaskan	Kurang Memuaskan
Lebuhraya Pantai Timur Fasa 1/ (MTD Prime)	Baik	Cemerlang	-	-	-	-

Analisis ini menunjukkan syarikat konsesi SPRINT berjaya mengekalkan kedudukannya sebagai syarikat konsesi yang berjaya mencapai tahap cemerlang bagi tempoh 2 tahun berturut-turut. Pencapaian ini antaranya disebabkan lebuhraya SPRINT mempunyai jarak yang pendek dan merupakan lebuhraya baru. Selain itu, Lebuhraya Pantai Timur juga merupakan lebuhraya baru tetapi mempunyai jarak yang panjang berjaya mencapai prestasi baik iaitu melebihi 70% pada tahun 2005. Bagaimanapun, Lebuhraya PLUS bahagian selatan belum mencapai tahap 70% dan perlu memperbaiki prestasinya. Ini disebabkan oleh faktor usia dan lebuhraya yang panjang. Manakala syarikat konsesi Jambatan Pulau Pinang telah mula meningkatkan prestasi pada tahun 2005.

Pihak Audit mendapati analisis ini digunakan oleh LLM bagi menentukan prestasi penyenggaraan syarikat konsesi sama ada menepati sasaran 70% atau sebaliknya. Syarikat konsesi yang gagal menepati sasaran perlu memberi penjelasan melalui surat peringatan yang dihantar oleh LLM dan dibangkitkan semasa mesyuarat tahunan LLM bersama syarikat konsesi.

18.4.2.2 Prestasi Pemantauan Oleh LLM

LLM telah melaksanakan semua pemeriksaan yang dirancang termasuk laporan dan analisis kajian yang sebahagiannya telah diambil tindakan olehnya. Pemantauan yang dijalankan oleh Pejabat Wilayah melalui lawatan dan pelaporan yang disediakan kepada syarikat konsesi dan Bahagian Kawal Selia adalah baik. **Bagaimanapun, pihak LLM perlu menetapkan norma masa untuk membaiki kerosakan supaya syarikat konsesi tidak melengahkan kerja pembaikan.**

18.4.2.3 Pematuhan Prosedur Kerja

a. Pematuhan Perjanjian Syarikat Konsesi Dan Garis Panduan

Pihak Audit mendapati syarikat konsesi mematuhi peraturan perjanjian. Antara aspek yang ditetapkan di perjanjian tersebut meliputi penyenggaraan dan kemudahan yang sepatutnya disediakan di lebuh raya. Selain itu, syarikat konsesi telah menyediakan laporan penyenggaraan berkala melibatkan struktur lebuh raya seperti *pavement*, jambatan, struktur lampu dan kemudahan tol serta mengemukakan laporan maklum balas hasil pemantauan oleh pegawai Pejabat Wilayah. Bagaimanapun, laporan ini lewat dihantar pada purata 2 bulan. **Pihak Audit mendapati LLM ada membuat susulan terhadap penyenggaraan yang belum diambil tindakan oleh syarikat konsesi.**

Selain itu, syarikat konsesi turut mematuhi manual dan garis panduan penyenggaraan lebuh raya. Syarikat konsesi memberi maklum balas kepada Bahagian Kawal Selia bagi kerja penyenggaraan lebuh raya contohnya pelebaran lorong ketiga di Lebuh raya Utara Selatan (bahagian selatan) dan Jambatan Pulau Pinang. Kerja penyenggaraan ini telah mendapat kelulusan Bahagian Kawal Selia.

Pihak LLM memaklumkan perbincangan semakan semula perjanjian syarikat konsesi telah diadakan pada bulan Februari 2006 dengan pihak Unit Perancang Ekonomi, Kementerian Kewangan, Peguam Negara dan agensi lain berkaitan untuk menambah klausa baru seperti elemen keperluan dan tempoh masa kerja menaik taraf kemudahan lebuh raya mengikut KPI yang ditetapkan. Pada masa yang sama perbincangan turut diadakan dengan syarikat konsesi untuk menetapkan KPI kerja penyenggaraan dan naik taraf. Dengan penetapan ini, kerja penyenggaraan dapat dijalankan dalam tempoh masa yang ditetapkan.

Setiap bulan Pejabat Wilayah membuat pemantauan terhadap tahap dan status penyenggaraan yang dilakukan oleh syarikat konsesi dan laporan berkaitannya disediakan. Laporan ini mengandungi status penyenggaraan terdahulu yang perlu dilakukan oleh syarikat konsesi untuk tindakan susulan serta makluman Bahagian Kawal Selia. Syarikat Konsesi dikehendaki menghantar laporan susulan menyatakan tindakan pembaikan atau penyenggaraan yang dibuat berdasarkan pemantauan oleh Pejabat Wilayah. Selain itu, aduan kerosakan yang diterima daripada orang awam turut diambil perhatian. Pemeriksaan pegawai Pejabat Wilayah dilakukan pada waktu siang supaya dapat mengesan kerosakan yang ketara. Selain itu, pemantauan pada waktu malam turut dibuat untuk tujuan pemeriksaan

lampu, papan tanda dan isyarat bersinar. Pemeriksaan Audit terhadap 4 lebuhraya yang dilawati adalah seperti berikut:

i. Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu

Lebuhraya Pantai Timur yang disenggara oleh syarikat konsesi MTD Prime Sdn. Berhad dipantau oleh Pejabat Wilayah Timur. Lebuhraya Pantai Timur sepanjang 169 km merupakan sambungan daripada lebuhraya Kuala Lumpur Karak yang sedia ada dan berakhir di Kuantan iaitu sempadan antara negeri Pahang dan Terengganu. Antara kemudahan lebuhraya ini ialah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 179
KEMUDAHAN LEBUHRAYA PANTAI TIMUR FASA SATU**

KEMUDAHAN	KUANTITI
Laluan 4 lorong 2 hala	-
Jambatan melintasi sungai dan jalan sedia ada	52
Stesyen timbang JPJ	3
Hentian sebelah	3
Kawasan Rehat dan Rawat	2
Persimpangan bertingkat	8
Telefon kecemasan	
- Arah barat	80
- Arah Timur	80
<i>Closed Circuit TV</i>	3
<i>Variable Message System</i>	6
<i>Vehicular Box Culvert</i> untuk kemudahan penduduk kampung melintasi lebuhraya	82
Telefon awam	32
Tandas awam	181
Lampu Jalan	1,960
<i>High mast lamp</i>	596
Peronda PRIME – Toyota Hilux	8
<i>Road Sweeper</i>	2
<i>Crane</i>	2
<i>Back Hoe</i>	2
<i>Sky Master</i>	2
<i>Tow truck</i>	4

Lawatan Audit mendapati kawasan Rehat dan Rawat Maran, Lanchang, Gambang dan Kuantan tidak mempunyai bekalan air yang dirawat kecuali di kawasan rehat dan rawat Temerloh. Bekalan air di kawasan ini diangkut dengan lori oleh Jabatan Air Pahang atau telaga yang dibina oleh MTD Prime Sdn. Berhad di kawasan berdekatan.

Berikutan masalah bekalan air yang tidak dirawat, MTD Prime Sdn. Berhad telah mengambil langkah dengan tidak membenarkan peniaga memasak di kawasan ini dan makanan yang dijual hendaklah dibungkus bagi menjamin kesihatan pengguna:

Di samping itu, kawasan Rehat dan Rawat Temerloh yang menerima bekalan air bersih telah disediakan kemudahan *wastage treatment* bagi menyalurkan sisa makanan seperti di gambar berikut:

GAMBAR 60



*Wastage Treatment Sisa Makanan Di Foodcourt
Kawasan Rehat Dan Rawat Temerloh*

Selain itu, pihak Audit mendapati tandas dan *kerb* di kawasan letak kereta rosak. Manakala bilik persalinan bayi tidak mempunyai sistem *ventilation* dan peniaga memasang payung yang tidak dibenarkan di depan gerai. Gambar berikut menunjukkan keadaan tersebut:

GAMBAR 61



*Kerb Kawasan Letak Kereta
Yang Rosak*

GAMBAR 62



*Peniaga Memasang Payung
Yang Tidak Dibenarkan*

Menurut Pejabat Wilayah Timur dan MTD Prime Sdn. Berhad bilik persalinan bayi tersebut akan dipasang dengan sistem *ventilation*. Bagi Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu, pihak MTD Prime Sdn. Berhad telah menyediakan kemudahan yang baik di sepanjang Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu seperti surau, lanskap di kawasan rehat dan rawat, pekerja penyenggaraan, telefon kecemasan dan *variable message system* seperti di gambar berikut.

GAMBAR 63



Lanskap

GAMBAR 64



*Variable Message System
Berfungsi Dengan Baik*

Pemantauan utama pegawai Pejabat Wilayah Timur adalah di cerun tertinggi di lebuhraya ini seperti di gambar berikut bagi memastikan tiada runtuh yang membahayakan pengguna. Penyenggaraan dilakukan dengan kerap dan dipantau dari semasa ke semasa.

GAMBAR 65



GAMBAR 66



Cerun Tertinggi Di Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu

Pihak Audit mendapati MTD Prime Sdn. Berhad sedang menjalankan penyenggaraan di Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu dan telah dilakukan mengikut spesifikasi LLM seperti di gambar berikut.

GAMBAR 67



GAMBAR 68



*Penyenggaraan Dilakukan Mengikut Spesifikasi LLM
Untuk Keselamatan Pengguna Lebuhraya*

Lawatan Audit pada waktu malam di Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu mendapati lampu, papan tanda dan *variable message system* berfungsi dengan baik. Bagaimanapun, tiada lampu jalan di sepanjang lebuhraya kecuali di kawasan persimpangan bertingkat, hentian sebelah, kawasan rehat dan rawat, Stesen Timbang JPJ dan di Jambatan Pahang. Menurut pegawai Pejabat Wilayah Timur kemudahan lampu jalan tidak dapat disediakan kerana kos yang tinggi sebaliknya diganti dengan pemasangan *tiger eye* dan *road stud* di tepi lebuhraya yang tidak berlampu.

Pihak Audit mendapati Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu masih dalam tempoh tanggungan kecacatan bermula dari bulan Ogos 2004 hingga Julai 2006. Kecacatan seperti keadaan *pavement* yang tidak rata dan jambatan yang retak perlu diambil tindakan segera oleh

syarikat konsesi bagi menjamin keselamatan dan keselesaan pengguna. Pihak LLM memaklumkan terdapat kes pembaikan yang melibatkan pelantikan juruperunding sebelum tindakan pembaikan dapat dijalankan. Bagaimanapun, penyenggaraan biasa tidak berlaku kelewatan yang ketara. **Selain itu, lebuh raya ini menghadapi masalah bekalan air dari Jabatan Bekalan Air Pahang berikutan masalah tekanan air yang rendah. Pihak Audit berpendapat tindakan alternatif perlu diambil untuk mengatasi masalah ini supaya kebersihan dan kesihatan pengguna lebuh raya terjamin.** Sehubungan itu, syarikat konsesi membelanjakan sejumlah RM350,000 untuk membina pusat rawatan air dengan menggunakan sumber air dari tasik berhampiran dan memantau rawatan air supaya selamat digunakan. Bagi kawasan hentian sebelah, bekalan air disediakan dari telaga tiub dan sumber air yang ditapis ini hanya sesuai digunakan untuk basuhan.

ii. Jambatan Pulau Pinang

Jambatan Pulau Pinang disenggara oleh syarikat konsesi Penang Bridge Sdn. Berhad dan dipantau oleh Pejabat Wilayah Utara. Rentang utama jambatan ini sepanjang 225m dibina dengan menggunakan kaedah *cable stayed girder* dan lokasi tertingginya dari paras laut ialah 32 meter. Jambatan ini dibina dengan 4 lorong dan dilebarkan kepada 6 lorong di bahagian rentang utamanya. Jambatan Pulau Pinang mempunyai 2 persimpangan bertingkat dan 1 tol plaza. Antara kemudahan lebuh raya ini ialah lampu jalan, *highmast*, *wind sock*, *variable message board*, *closed circuit TV* (CCTV), hentian dan bukaan kecemasan, pusat kawalan dan talian *hotline*, pusat khidmat pelanggan, alat bantuan pemanduan seperti *flexible post*, *road stud*, pasukan peronda lebuh raya dan pasukan pengutip sampah harian. Selain itu, Jambatan Pulau Pinang dipasang dengan sistem pemantauan *Penang Bridge Management System* dan *Soundprint Accoustic System*. *Penang Bridge Management System* berfungsi untuk membantu pemeriksaan terperinci dibuat terhadap struktur jambatan seperti *blister*, rasuk, tiang, *underwater piles* dan komponen lain jambatan. Manakala *Soundprint Accoustic System* berfungsi untuk memantau keutuhan komponen *cable stayed* jambatan sepanjang masa.

Struktur Jambatan Pulau Pinang diawasi 24 jam dengan menggunakan teknologi canggih oleh syarikat Freyssinet PSC beribu pejabat di Perancis dan Freyssinet (M) Sdn Berhad yang beroperasi di Malaysia. Sebarang masalah atau kerosakan teknikal yang dihadapi akan disalurkan terus ke Penang Bridge Sdn. Berhad dan Pejabat Wilayah

Utara. Alat yang digunakan untuk mengawasi Jambatan Pulau Pinang adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 69



Alat Yang Membolehkan Struktur Jambatan Pulau Pinang Bahagian Kabel Diawasi 24 Jam

Selain struktur atas jambatan, struktur bawah jambatan turut diawasi dengan kewujudan *small island* seperti di gambar berikut bagi memudahkan pemeriksaan dan penyenggaraan dibuat di bawah jambatan. Selain itu, kaedah menyelam turut dilakukan untuk meneliti struktur bahagian paling bawah jambatan seperti yang dilakukan selepas kejadian Tsunami pada bulan Disember 2004.

GAMBAR 70



Small Island Dibina Di Bahagian Bawah Jambatan Untuk Memudahkan Pemeriksaan Dan Penyenggaraan

Kemudahan lain yang disediakan di sepanjang Jambatan Pulau Pinang adalah seperti bangunan plaza tol, kawasan rehat dan rawat dan telefon kecemasan yang berfungsi dengan baik seperti di **Gambar 71**.

GAMBAR 71



Kawasan Rehat Dan Rawat

Keseluruhan jajaran Jambatan Pulau Pinang dikawal dari bilik kawalan yang berpusat di bangunan plaza tol. Kemudahan CCTV berjaya mengawal masalah keselamatan pengguna seperti paku yang ditabur di lorong bermotosikal. Pihak Audit turut diberi penerangan kerja pelebaran Jambatan Pulau Pinang yang sedang giat dijalankan bagi mengatasi masalah kesesakan lalu lintas seperti di gambar berikut:

GAMBAR 72



*Kerja Pelebaran Jambatan Pulau Pinang
Sedang Giat Dijalankan*

Pemeriksaan waktu malam mendapati lampu jalan, papan tanda dan *variable message board* di sepanjang Jambatan Pulau Pinang berkeadaan baik.

Pihak Audit berpuas hati dengan tahap penyenggaraan yang dilakukan oleh syarikat konsesi yang bertanggungjawab terhadap Jambatan Pulau Pinang. Pejabat Wilayah Utara juga melakukan pemeriksaan bulanan dengan teratur.

iii. Lebuhraya Penyuraian Trafik Kuala Lumpur Barat (SPRINT)

Lebuhraya Penyuraian Trafik Kuala Lumpur Barat (SPRINT) adalah di bawah tanggungjawab Pejabat Wilayah Tengah. SPRINT adalah lebuhraya sejauh 26 kilometer menghubungkan 3 pakej iaitu Kerinchi *Link*, Damansara *Link* dan Penchala *Link*. Syarikat konsesi SPRINT Sdn. Berhad telah dipertanggungjawabkan untuk menyelia lebuhraya ini.

Antara kemudahan lebuhraya ini ialah 13 persimpangan bertingkat, terowong berteknologi tinggi sepanjang 700 meter, CCTV, hentian dan bukaan kecemasan.

Pihak Audit mendapati syarikat SPRINT Sdn. Berhad memantau dan menyenggara terowong 3 lorong di Lebuhraya Penchala Link seperti di **Gambar 73** dengan menggunakan teknologi terkini. Terowong ini diawasi selama 24 jam di *control room* yang beroperasi di atas terowong Penchala Link. Teknologi ini mempunyai kemudahan papan tanda pemberitahuan penutupan lorong sekiranya terdapat kemalangan atau masalah lain di lorong yang ditutup dan kenderaan berhenti tanpa kebenaran.

GAMBAR 73



Control Room Penchala Link

Pemeriksaan Audit pada waktu malam di terowong Penchala Link mendapati keadaan lampu terowong dan SOS berfungsi dengan baik. Bagaimanapun, telefon kecemasan di terowong tidak dapat digunakan. Pihak SPRINT memaklumkan bahawa kerosakan telefon kecemasan disebabkan kerosakan *work station* di bilik kawalan trafik SPRINT. Ini disebabkan terdapat *back up work station* yang berfungsi pada masa itu tidak dimanfaatkan oleh petugas.

Syarikat konsesi turut memasang *crash cushion* di persimpangan yang merbahaya dan mempunyai kadar kemalangan yang tinggi bagi mengurangkan impak kemalangan kepada pemandu seperti di **Gambar 74 dan 75**.

GAMBAR 74



GAMBAR 75



*Crash Cushion Dipasang Di Persimpangan Berbahaya Lebuhraya
Bagi Mengurangkan Impak Kemalangan Kepada Pemandu*

Secara keseluruhan pihak Audit mendapati penyenggaraan yang dibuat oleh syarikat konsesi adalah baik.

iv. Lebuhraya Utara Selatan PLUS (Bahagian Selatan)

Lebuhraya Utara Selatan (PLUS) bahagian selatan merupakan lebuhraya yang dipantau oleh Pejabat Wilayah Selatan. Lebuhraya Utara Selatan bahagian selatan adalah jajaran lebuhraya sejauh 263.50 km menghubungkan Johor Bharu sehingga Seremban dan merupakan lebuhraya di bawah syarikat konsesi PLUS Berhad. Antara kemudahan lebuhraya ini ialah kawasan rehat dan rawat, hentian sebelah, telefon kecemasan dan perkhidmatan PLUS ronda. Lebuhraya ini dikawal sepenuhnya melalui CCTV dan bantuan pasukan peronda berpusat di Plaza Tol Pagoh. Lebuhraya ini dibahagi kepada 5 bahagian utama iaitu:

- S1 : Seremban – Simpang Empat 46.2 km
- S2 : Simpang Empat – Pagoh 76.8 km
- S3 : Pagoh – Machap 68.5 km
- S4 : Machap – Senai 59.4 km
- S5 : Senai – Johor Bahru 12.6 km

Lawatan Audit mendapati penyenggaraan kawasan rehat khususnya penyenggaraan tandas adalah tidak memuaskan. Keadaan tandas yang kotor menjejaskan imej di hentian sebelah Pagoh. Bagaimanapun, kemudahan tandas dan surau di kawasan Machap disediakan dengan baik dan bersih. Keadaan tandas adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 76



Tandas Yang Kotor Dan Tidak Hygenic Di Hentian Sebelah Pagoh

GAMBAR 77



Tandas Yang Bersih Dan Menarik di Machap

Pihak Audit dimaklumkan bahawa PLUS ada membuat perancangan untuk menaik taraf infrastruktur kemudahan Lebuhraya PLUS bahagian selatan pada tahun 2007 seperti infrastruktur yang telah disediakan di kawasan Rehat dan Rawat Tapah, Perak.

Pihak PLUS turut membuat pemantauan dan penyenggaraan yang terperinci terhadap semua cerun di lebuhraya ini. Cerun tertinggi yang disenggara oleh syarikat konsesi adalah seperti di gambar berikut:

GAMBAR 78



GAMBAR 79



Cerun Tertinggi Di Lebuhraya Utara Selatan (Bahagian Selatan) Dipantau Dari Semasa Ke Semasa Untuk Menjamin Keselamatan Pengguna Lebuhraya

Menurut PLUS pemantauan lebih terperinci dibuat terhadap cerun bagi mengelakkan masalah tanah runtuh berpunca daripada aktiviti pihak luar. Hal ini disebabkan had sempadan penyenggaraan terbatas dan aktiviti di atas cerun adalah di luar sempadan lebuhraya PLUS. Sekiranya terdapat aktiviti merbahaya di cerun berkenaan, pegawai Pejabat Wilayah Selatan dengan kerjasama syarikat konsesi akan menghubungi pihak berwajib seperti Jabatan Perhutanan, Jabatan Pengairan dan Saliran, Jawatankuasa Kemajuan Dan Keselamatan Kampung kawasan terlibat, Pejabat Tanah dan pihak berkuasa lain yang berkenaan bagi memantau keselamatan cerun ini.

Pihak Audit juga melawat lokasi kerja pembinaan pelebaran lorong ketiga dan penyenggaraan Lebuhraya Utara Selatan dari Seremban ke Ayer Keroh. Pelebaran lorong ketiga tersebut melibatkan 2 fasa iaitu fasa 1 (Seremban – Senawang) dan fasa 2 (Senawang - Ayer Keroh). Pelebaran dan pembinaan lorong ketiga adalah untuk mengatasi kesesakan laluan utama di waktu puncak dan musim perayaan. Kerja pelebaran adalah antara syarat perjanjian yang syarikat konsesi perlu laksanakan mengikut keadaan semasa seperti ditunjukkan di gambar berikut:

GAMBAR 80



GAMBAR 81



Kerja Pembinaan Dan Penyelenggaraan Pelebaran Lorong Ketiga Di Antara Seremban – Ayer Keroh Sedang Giat Dijalankan

Kemudahan terbaru yang terdapat di Lebuhraya Utara Selatan ialah Highway Hotel yang diusahakan oleh Grand Paradise Hotel. Hotel ini beroperasi dengan menggunakan bangunan rumah rehat yang telah dibina oleh syarikat konsesi yang gagal beroperasi. Highway Hotel ini terletak di kawasan rehat dan rawat Ayer Keroh dan Seremban. Kadar bilik hotel yang ditetapkan adalah RM39 semalam. Pihak Audit mendapati sambutan adalah menggalakkan terutama daripada golongan pemandu lori dan kenderaan berat serta *long distance traveller*. Gambar berikut menunjukkan Highway Hotel yang dibuka untuk pengguna lebuhraya.

GAMBAR 82



Highway Hotel Yang Diusahakan Oleh Grand Paradise Hotel

GAMBAR 83



Kemudahan Tempat Letak Kereta Disediakan Di Highway Hotel

Secara keseluruhannya, pihak Audit mendapati **pavement** lebuhraya **PLUS** tidak diselenggara dengan sempurna kerana syarikat konsesi memberi tumpuan kepada kerja pelebaran lorong ketiga lebuhraya. Pihak LLM memaklumkan pembaikan **pavement** telah dimasukkan dalam kerja pelebaran lorong ketiga lebuhraya. **Selain itu, keadaan tandas dan wakaf di hentian sebelah Pagoh didapati usang dan tidak menepati tahap keselesaan pengguna.** Pihak Audit mengesyorkan LLM memantau penyelenggaraan yang sepatutnya dibuat oleh syarikat konsesi agar kemudahan dan keselesaan pengguna lebuhraya tidak diabaikan.

b. Tindakan Susulan

Bahagian Kawal Selia bertanggungjawab membuat tindakan susulan hasil daripada pemantauan penyenggaraan lebuhraya yang dilakukan oleh Pejabat Wilayah seperti berikut:

i. Analisis Kemalangan

Analisis kemalangan dibuat terhadap statistik kemalangan yang berlaku di lebuhraya syarikat konsesi supaya tindakan dapat diambil bagi menjamin keselamatan dan keselesaan pengguna. Berdasarkan analisis oleh Bahagian Kawal Selia bagi tempoh setengah tahun pertama 2005, faktor kemanusiaan menyumbang 85% punca utama kemalangan di lebuhraya. Antaranya memandu dalam keadaan letih, mabuk, cuai, tidak mematuhi peraturan jalan raya dan kurang kemahiran mengendalikan kenderaan. Ini diikuti faktor persekitaran sebanyak 9% seperti keadaan cuaca dan reka bentuk jalanraya manakala faktor kenderaan menyumbang sebanyak 6% meliputi faktor mekanikal kenderaan seperti tayar pecah atau bocor. Analisis kemalangan lebuhraya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 180
ANALISIS KEMALANGAN LEBUHRAYA

TAHUN	2003		2004		2005	
	JUMLAH KEMALANGAN	JUMLAH MAUT	JUMLAH KEMALANGAN	JUMLAH MAUT	JUMLAH KEMALANGAN	JUMLAH MAUT
PLUS	2,389	89	2,176	119	1,993	96
Jambatan Pulau Pinang	412	6	260	11	143 (sehingga setengah tahun pertama 2005)	7 (sehingga setengah tahun pertama 2005)
SPRINT	52	1	56	Tiada	76 (sehingga Oktober 2005)	Tiada (sehingga Oktober 2005)
Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu	Tiada (belum beroperasi)	Tiada (belum beroperasi)	330 (Ogos – Disember 2004)	11 (Ogos – Disember 2004)	446 (dari Januari – Ogos 2005)	7 (dari Januari – Ogos 2005)

Berdasarkan jadual di atas, Lebuhraya PLUS mencatat kadar kemalangan tertinggi. Bilangan pengguna terutamanya di musim perayaan atau cuti umum menyebabkan masalah kesesakan dan punca kemalangan. Bagaimanapun, masalah kesesakan dijangka dapat diatasi dengan kerja penambahan lorong ketiga yang giat dijalankan dan dijangka siap mengikut tempoh yang ditetapkan. **Pihak Audit dimaklumkan kadar kemalangan di Lebuhraya PLUS masih di bawah paras yang ditetapkan LLM iaitu tidak melebihi 70 kemalangan/100 juta kenderaan/kilometer bagi sistem tol bertutup.**

Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu mencatat kadar kemalangan kedua tertinggi selepas Lebuhraya PLUS walaupun baru dibuka pada bulan

September 2004. Berdasarkan penemuan Audit, lebuhraya Maran ke Gambang merupakan lebuhraya yang paling panjang berbanding lebuh raya yang lain di sepanjang jajaran ini iaitu 43.2km. Kadar kemalangan di lebuhraya ini adalah paling tinggi iaitu 40% bagi bulan Julai 2005 dan 31.6% bagi bulan Ogos 2005. Manakala lebuhraya Temerloh ke Chenor dan Gambang ke Kuantan mencatat kadar kemalangan terendah bagi bulan Julai 2005 iaitu 7.7% dan 5.2% bagi bulan Ogos 2005. Antara faktor utama kemalangan di kawasan ini ialah kenderaan terbabas, binatang melintas, kedudukan lebuhraya yang lurus dan sikap pengguna yang memandu melebihi had laju yang ditetapkan. Bagaimanapun, punca kemalangan disebabkan oleh binatang telah berkurangan setelah beberapa tindakan diambil seperti memasang pagar di lebuhraya yang terlibat.

Hasil analisis bagi tempoh 2003 hingga 2005, Bahagian Kawal Selia telah merancang beberapa kajian bagi mengatasi masalah operasi dan penyenggaraan yang boleh menyumbang terhadap peningkatan kadar kemalangan.

Pada pandangan Audit, tindakan susulan telah dibuat dengan baik. Penyediaan laporan dan analisis penyenggaraan serta kemalangan membantu pemantauan terhadap prestasi syarikat konsesi dan membuat perancangan untuk keselesaan dan keselamatan pengguna lebuhraya. Pihak Audit mengesyorkan Pejabat Wilayah Selatan membuat analisis kemalangan sebagai satu langkah pemantauan di Lebuhraya PLUS.

ii. Langkah Penambahbaikan Lebuhraya

Bagi mengatasi masalah pengguna lebuhraya, langkah penambahbaikan yang telah diambil oleh LLM ialah:

- Pembinaan lorong ketiga yang sedang dilaksanakan bagi mengatasi masalah kesesakan di bahagian Seremban ke Senawang, Senawang ke Ayer Keroh, Rawang ke Tanjung Malim dan Tanjung Malim ke Slim River;
- Pelebaran Plaza Tol Jambatan Pulau Pinang;
- Laluan Terus dari Kuala Lumpur ke Pulau Pinang tanpa henti (Jelapang);
- Penyediaan pelan tindakan yang komprehensif bagi menambahbaik tahap keselamatan pengguna lebuhraya dengan mengenal pasti lokasi yang berpotensi untuk mendirikan jejantas pejalan kaki khususnya di kawasan sekolah;

- LLM bersama syarikat konsesi telah menganjurkan program kempen keselamatan lebuhraya selaras dengan hasrat kerajaan bagi mengurangkan kadar kemalangan di lebuhraya. Ini adalah bertujuan memberi kesedaran kepada masyarakat pentingnya pengetahuan asas, disiplin dan kesedaran sivik sebagai pengguna lebuhraya;
- Program penguatkuasaan pasukan peronda lebuhraya; dan
- Pembinaan stesen timbang di Lebuhraya Utara Selatan.

Langkah penambahbaikan dibuat berdasarkan Kaji Selidik Tahap Kepuasan Pengguna Lebuhraya Tahun 2004 dengan kerjasama syarikat konsesi. Kaji Selidik tersebut meliputi aspek utama operasi lebuhraya iaitu pengurusan plaza tol, lebuhraya, kawasan rehat dan rawat, hentian sebelah dan perkhidmatan ronda. **Pihak Audit mendapati langkah penambahbaikan lebuhraya yang telah dilaksanakan dan sedang dirancang adalah baik bagi keselesaan dan keselamatan pengguna lebuhraya.**

c. Sasaran Kerja Tahunan

i. Bahagian Kawal Selia Dan Pejabat Wilayah

Sasaran kerja Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah adalah memuaskan. Namun pencapaian sasaran kerja ini boleh ditingkatkan sekiranya pembahagian tugas lebuhraya dibuat mengikut nisbah yang munasabah berdasarkan keperluan kerja Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah. **Pihak Audit berpendapat nisbah 4 lebuhraya kepada 1 pegawai perlu dikaji semula supaya pegawai dapat melaksanakan kerja yang lebih khusus seperti *pavement*, cerun, struktur dan saliran serta pengurusan aset, perabot jalan dan penyenggaraan am.**

ii. Pemantauan Penyenggaraan Sistem Elektrik Dan Mekanikal

Penyenggaraan lampu jalan di sepanjang lebuhraya merupakan kerja penyenggaraan berjadual bagi memastikan lampu berfungsi dengan baik dan pemeriksaan serta *servicing* dijalankan terhadap komponen lampu.

Berdasarkan temu bual dengan pegawai LLM, pihak Audit mendapati pemantauan penyenggaraan sistem elektrik dan mekanikal dikendalikan oleh Bahagian Kawal Selia di Ibu Pejabat. Pejabat Wilayah akan memaklumkan kepada Bahagian Kawal Selia jika terdapat lampu yang tidak berfungsi semasa pemeriksaan bulanan dijalankan. **Bagaimanapun, Bahagian Kawal Selia tidak berupaya untuk memeriksa sistem elektrik dan mekanikal di semua lebuhraya secara bulanan.** Pihak LLM memaklumkan pemantauan kerja elektrik dan mekanikal dilakukan secara berjadual. Di samping itu, pihak Pejabat

Wilayah akan memaklumkan Bahagian Kawal Selia bagi pemantauan yang perlu dilakukan sekiranya ada perkara yang memerlukan pemantauan berterusan.

iii. Petunjuk Prestasi Utama

- **Pengendalian Kes Aduan**

Pada tahun 2005, LLM telah menerima 74 aduan berbanding 99 diterima pada tahun 2004 dan 119 aduan pada tahun 2003. Jumlah aduan berkaitan penyenggaraan yang diterima oleh Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah bagi tempoh tahun 2003 hingga 2005 adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 181
ADUAN YANG DITERIMA OLEH BAHAGIAN KAWAL SELIA DAN
PEJABAT WILAYAH BAGI TEMPOH TAHUN 2003 HINGGA 2005

TEMPOH SELESAI / TAHUN	<2 BULAN	3 - 5 BULAN	> 6 BULAN	AKTIF
2003				
PLUS	-	4	7	-
SPRINT	1	2	1	-
LPT Fasa Satu	5	0	1	-
JPP	-	1	-	-
2004				
PLUS	1	1	2	-
SPRINT	-	1	2	2
LPT Fasa Satu	4	7	4	2
JPP	-	-	-	-
2005				
PLUS	2	4	-	6
SPRINT	-	-	1	1
LPT Fasa Satu	-	1	1	-
JPP	-	-	-	-
JUMLAH	13	21	19	11

Semakan Audit mendapati daripada 64 aduan yang diterima bagi tempoh 2003 hingga 2005, sebanyak 13 aduan berjaya diselesaikan dalam tempoh kurang 2 bulan, 21 aduan dalam tempoh kurang 5 bulan dan 19 aduan bagi tempoh melebihi 6 bulan manakala 11 aduan masih aktif. Antara aduan berstatus aktif dan belum diselesaikan meliputi perkara berikut:

- Projek Lebuhraya SPRINT Pakej C (Penchala Link);
- Jalan ditenggelami air di sempadan Kampung Bintang Ulu dan Kampung Sanggang di Mukim Sanggang, Daerah Temerloh;
- Permohonan membaiki sistem saliran dan perparitan di Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu;
- Tindak balas lewat dari PLUS Hotline;
- Tiada layanan mesra jurutol kepada pengguna lebuhraya Plaza Tol Senai;

- Tuntutan ganti rugi pengambilan tanah untuk projek Lebuhraya Pantai Timur Fasa Satu Mukim Sanggang, Daerah Temerloh;
- Tanda arah jalan;
- Kes ragut di hentian sebelah Tangkak; dan
- Penyenggaraan lebuhraya punca tol naik.

Pihak Audit mendapati bilangan aduan yang diterima LLM telah berkurangan pada tahun 2005 berbanding tahun sebelumnya berikutan syarikat konsesi telah membuka talian aduan. Bagaimanapun, aduan yang diselesaikan melebihi 6 bulan adalah tinggi iaitu 9 aduan bagi Lebuhraya Utara Selatan (bahagian selatan). Bahagian Perhubungan Awam LLM membuat semakan dan susulan kedudukan setiap kes yang masih belum diselesaikan dalam masa 30 atau 60 hari. Pihak Audit berpendapat tempoh ini boleh dikurangkan dengan mengkaji semula KPI sedia ada bagi menjamin keselesaan pengguna.

- **Perkhidmatan Sokongan Pelaksanaan dan Penggunaan Aplikasi**
LLM ada membuat perancangan bagi memantapkan pemantauan penyenggaraan lebuhraya supaya ia dapat dijalankan dengan lebih teratur dan terperinci. Perjanjian bagi membangunkan sistem pemantauan *pavement* yang dikenali sebagai Perkhidmatan Sokongan Pelaksanaan dan Penggunaan Aplikasi *Tollroad Evaluation and Monitoring System* (TEAM) telah ditandatangani antara LLM dengan juruperunding pada bulan September 2005 bernilai RM181,000. TEAM dibangunkan untuk mengesan dan mengenal pasti kualiti kriteria prestasi *pavement* berdasarkan kepada KPI yang ditetapkan oleh LLM. Sistem ini akan dikenali sebagai Pusat Pengurusan Trafik LLM ditempatkan di bangunan Ibu Pejabat LLM. Pembangunan sistem mengambil masa selama 8 bulan dan pada masa ini bangunan LLM sedang diubah suai bagi tujuan pembinaan sistem seperti di gambar berikut:

GAMBAR 84



Pusat Pengurusan Trafik Dalam Pembinaan

Bagi memantapkan pemantauan operasi lebuhraya, setiap syarikat konsesi mempunyai *Traffic Control and Surveillance System (TCSS)* di lebuhraya berfungsi seperti berikut:

- Pengumpulan maklumat dari telefon kecemasan, *vehicle detection system*, *vehicle detector* dan CCTV
- Pemprosesan maklumat diproses oleh *traffic control and monitoring centre*.
- Penyebaran maklumat melalui *variable message system signboard* dan *speed detector and display*
- Menjana laporan bagi membuat keputusan dan penguatkuasaan.

Sistem Pengurusan Trafik LLM yang dirancang akan menghubungkan semua syarikat konsesi dengan LLM secara perkongsian maklumat yang berpusat di LLM. Fungsi sistem ini adalah seperti berikut:

- Memantau operasi semua syarikat konsesi melalui *network*
- Mengkoordinasi hubungan dan tindakan yang diambil oleh pelbagai syarikat konsesi dengan mengutamakan khidmat berkualiti kepada pengguna seperti maklumat trafik
- Menamatkan (*eliminate*) *blind spots* dan *grey areas* pengurusan trafik terutama di persimpangan bertingkat melibatkan 2 lebuhraya berlainan terutama semasa kecemasan.
- Mengumpul dan menganalisis data *real time* untuk tujuan perancangan.

Komponen utama dalam pelaksanaan sistem ini ialah *interface server*, infrastruktur telekomunikasi dan pusat pengawalan trafik LLM. Ia akan menghubungkan Pusat Pengurusan Trafik LLM dengan TCSS sedia ada yang diguna pakai oleh syarikat konsesi. Sistem ini boleh memperbaiki komunikasi antara syarikat konsesi dan lebuhraya, kemudahan mendapat maklumat *real time* yang boleh disebar kepada pengguna lebuhraya bagi tujuan merancang perjalanan dan mengelakkan kesesakan lalu lintas. Selain itu, modul operasi meliputi perkara berikut:

- Mengumpul dan memantau maklumat trafik dari semua syarikat konsesi melalui video dan data;
- Maklumat secara video dan kamera video yang terdapat di lebuhraya;
- Maklumat keadaan trafik yang dikesan melalui sistem pengesan kenderaan;
- Pengurusan dan khidmat nasihat kepada syarikat konsesi;

- Analisis data statistik; dan
- Penyebaran maklumat yang dipaparkan melalui laman web, sistem pesanan ringkas dan sistem pesanan multimedia;

Modul sistem Pusat Pengurusan Trafik LLM dibangun berdasarkan kejayaan negara luar seperti Jepun, Perancis dan United Kingdom yang menggunakan kemudahan teknologi terkini seperti kaedah berikut:

- *Variable Traffic Message Signboard (Graphic colour display for velocity, travel time display dan text message display);*
- *Dynamic road information signboard;*
- Masa perjalanan ke persimpangan bertingkat utama melalui jalan utama;
- Terminal maklumat lebuh raya; dan
- Sistem automatik pengesanan kesesakan lebuh raya.

Pada pandangan Audit, LLM telah mengambil langkah bijak dengan menubuhkan sistem Pusat Pengurusan Trafik. Sistem ini berupaya mempertingkatkan perkhidmatan LLM kepada pengguna lebuh raya dengan pemantauan lebuh raya seluruh negara secara *real time* di Ibu Pejabat LLM. Pihak LLM memaklumkan peruntukan sejumlah RM25 juta telah dipohon daripada Kerajaan Persekutuan untuk membangunkan sistem tersebut.

18.4.2.4 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Secara keseluruhan perjawatan di Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah telah diisi. Selain itu, LLM juga mengambil pegawai kontrak bagi mengurangkan beban kerja. Keadaan ini adalah disebabkan pertambahan perjawatan LLM tidak diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Bagaimanapun, pada tahun 2005 LLM telah merancang perjawatan baru dan menaik taraf jawatan kontrak. Perjawatan berstatus kontrak menyukarkan pihak LLM dari segi memberi latihan dan masalah pegawai kerap bertukar ganti. Implikasinya pemantauan penyenggaraan lebuh raya tidak dapat dilakukan dengan sempurna.

Berdasarkan sasaran kerja yang ditetapkan untuk Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah menunjukkan kekurangan pegawai dalam aktiviti pemantauan penyenggaraan lebuh raya oleh syarikat konsesi. Sebagai contoh, Lebuh raya Utara Selatan (bahagian selatan) adalah sepanjang

263.5 km dengan hanya 2 pegawai bertanggungjawab memantau penyenggaraan lebuh raya ini. Pada masa ini purata 3 hingga 4 lebuh raya diletakkan di bawah pengawasan seorang Jurutera di Bahagian Kawal Selia manakala purata 1 hingga 4 lebuh raya diletakkan di bawah pengawasan seorang Jurutera di Pejabat Wilayah. Keadaan ini menyebabkan pegawai tidak boleh menjalankan tugas secara terperinci terutamanya di Pejabat Wilayah disebabkan banyak aspek penyenggaraan perlu dipantau di sepanjang lebuh raya oleh pegawai berkenaan. Menurut pegawai LLM yang ditemu bual, penstrukturan semula yang dicadangkan akan membolehkan pemantauan penyenggaraan dibuat secara pengkhususan daripada aspek *pavement*, cerun, struktur dan saliran serta pengurusan aset, perabot jalan dan penyenggaraan am.

Bahagian Sistem Elektrik dan Mekanikal pula adalah di bawah tanggungjawab Bahagian Kawal Selia di luar Ibu Pejabat dan menyukarkan pemantauan penyenggaraan dibuat di semua 20 lebuh raya yang sedang beroperasi. Menurut pegawai Bahagian Kawal selia, tahap kerosakan sistem elektrik dan mekanikal mengambil tempoh yang lama untuk ditentukan disebabkan pemeriksaan dibuat oleh hanya seorang Jurutera Elektrik dan Mekanikal di Bahagian Kawal Selia. Nisbah ini tidak seimbang berbanding dengan jarak lebuh raya sepanjang 1,490.7 km yang dipantau oleh LLM. Berdasarkan cadangan penstrukturan semula LLM, setiap pejabat Wilayah akan diberi satu jawatan Jurutera Elektrik dan Mekanikal bagi menampung beban tugas pemantauan di bahagian berkenaan. Kedudukan perjawatan Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 182
KEDUDUKAN PERJAWATAN BAHAGIAN KAWAL SELIA DAN PEJABAT
WILAYAH SEHINGGA BULAN DISEMBER 2005

JAWATAN	GRED	TARAF PERJAWATAN	JUMLAH JAWATAN	PENGALAMAN (TAHUN)
Bahagian Kawal Selia				
Pengarah	J 54	Tetap	1	23
Penolong Pengarah	J 44	Tetap	1	11
Penolong Pengarah	J 41	Tetap	3	4-14
Pejabat Wilayah Tengah				
Pengarah	J 48	Tetap	1	15
Penolong Pengarah	J 44	Tetap	1	12
Penolong Pengarah	J 41	Tetap	1	6
Penolong Pengarah	J 41	Kontrak	3	4
Penolong Pengarah	N41	Kontrak	1	3
Pejabat Wilayah Selatan				
Pengarah	J 48	Tetap	1	14
Penolong Pengarah	J 44	Tetap	1	4
Penolong Pengarah (1 meletak jawatan pada bulan September 2005)	J 41	Kontrak	2	1
Penolong Pengarah	N41	Kontrak	1	2
Pejabat Wilayah Utara				
Pengarah	J 52	Tetap	1	18
Penolong Pengarah	J 44	Tetap	1	4
Penolong Pengarah	J 41	Kontrak	2	3
Penolong Pengarah	N41	Kontrak	1	3
Pejabat Wilayah Timur				
Pengarah	J 48	Tetap	1	18
Penolong Pengarah	J 44	Tetap	1	8
Penolong Pengarah	J 41	Kontrak	2	1-2
Penolong Pengarah	N41	Kontrak	1	3

b. Latihan

Latihan merupakan elemen pengurusan penting bagi memajukan kerjaya pegawai, meningkatkan pengetahuan, kemahiran, produktiviti dan kualiti kerja. Latihan yang dikendalikan oleh Bahagian Pentadbiran dihadiri oleh pegawai Bahagian Kawal Selia serta Pejabat Wilayah seperti di jadual berikut:

JADUAL 183
LATIHAN YANG DIHADIRI OLEH BAHAGIAN KAWAL SELIA
DAN PEJABAT WILAYAH

TAHUN	BILANGAN KURSUS	JUMLAH PENYERTAAN PEGAWAI				
		BAHAGIAN KAWAL SELIA	PEJABAT WILAYAH TENGAH	PEJABAT WILAYAH TIMUR	PEJABAT WILAYAH SELATAN	PEJABAT WILAYAH UTARA
2003	20	22	12	8	17	4
2004	35	63	84	43	33	62
2005	40	141	83	60	61	71

Antara kursus dan seminar yang dihadiri oleh pegawai Bahagian Kawal Selia serta Pejabat Wilayah adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 184
KURSUS DAN SEMINAR YANG DIHADIRI PEGAWAI BAHAGIAN
KAWAL SELIA SERTA PEJABAT WILAYAH

2003	2004	2005
Kursus Projek Kajian Serta Meningkatkan Keupayaan LLM Dari Aspek Pengawalselian Dan Penilaian Lebuhraya.	Kursus <i>Integrated Intelligent Transport Solution</i>	Kursus <i>Overview Of Power System Protection</i>
Kursus <i>Road Safety Audit</i>	Kursus <i>Road Crash Investigation</i>	Kursus <i>Maintenance Of Electrical And Mechanical Installation</i>
Kursus Program Latihan Untuk Pegawai LLM Dan Syarikat Konsesi –Lawatan Pakar Keselamatan Jalanraya Ke Malaysia	Kursus <i>Erosion And Sediment Control Plan</i> Dalam Aplikasi Manual Saliran Mesra Alam	Kursus Pengawasan Pembinaan Jalan
Kursus GIS Dan <i>Remote Sensing</i>	Kursus <i>Concrete Road Pavement</i>	Kursus <i>Value Management Construction Project</i>
Kursus Pengurusan Kawalan Hakisan dan Pemulihan Tanah	Kursus Pembinaan dan Penyenggaraan Jalan untuk Jurutera	Kursus <i>Introduction To Rock Engineering</i>
Seminar Penggunaan <i>Porons Asphalt</i>	Seminar <i>Slope Design Management, Maintenance And Analysis</i>	Seminar <i>Standardisaton Expressway Signing System</i>
Seminar <i>Highway Assets Management and Performance Audit Group-Experience And Lesson From The UK</i>	Seminar <i>Toll Road Evaluation And Monitoring System</i>	Seminar Kaji Selidik Tahap Kepuasan Pengguna Lebuhraya Bertol
Seminar <i>Geo Technical Engineering Conference On Design And Construction Of Piled Foundation : The Malaysian Experience</i>	Seminar <i>Towards Achieving Better Highways</i>	Seminar <i>Pavement Management System</i>
Seminar <i>Conference On Best Practices In Road Engineering</i>	Seminar <i>Climate Change Action Plan For Malaysia</i>	Seminar NIOSH- <i>Managing Occupational Road Safety</i>
Seminar <i>Bridge Engineering</i>	Seminar <i>Inter Traffic Amsterdam</i>	Seminar <i>7th Joint Technical Road Management System Against Natural Disaster</i>

Pihak Audit mendapati pegawai Bahagian Kawal Selia serta Pejabat Wilayah telah diberi latihan yang bersesuaian dengan tugas harian.

18.4.2.5 Kemudahan Dan Peralatan

Kemudahan dan peralatan yang disediakan LLM adalah memuaskan. Bagaimanapun, pada masa ini 4 Pejabat Wilayah dan 3 pejabat penyenggaraan kecil LLM hanya mempunyai sebanyak 8 kenderaan pacuan 4 roda untuk kegunaan kerja pemantauan. Kenderaan ini turut digunakan untuk tujuan kerja operasi. Akibat masalah kekurangan kenderaan, pegawai LLM yang bertugas memantau lebuhraya turut menggunakan kenderaan syarikat konsesi khusus untuk kerja operasi tersebut. **Selain itu, pihak Audit mengesyorkan pertambahan kenderaan yang bersesuaian hendaklah diambil kira berdasarkan jarak kilometer lebuhraya yang dipantau.**

18.4.2.6 Penyelenggaraan Rekod

Pada keseluruhannya, maklumat mengenai penyenggaraan lebuhraya telah difailkan dengan kemas kini. **Bagaimanapun, pihak LLM hendaklah**

memastikan syarikat konsesi mengemukakan laporan mengikut tempoh yang ditetapkan dan Laporan Bulanan Wilayah di Bahagian Kawal Selia difailkan dengan teratur mengikut wilayah. Pihak LLM memaklumkan penyelenggaraan rekod akan terus ditingkatkan dari semasa ke semasa.

18.4.3 PEMANTAUAN

18.4.3.1 Peringkat Kementerian

Pemantauan aktiviti pemantauan yang dibuat LLM terhadap penyelenggaraan lebuh raya oleh syarikat konsesi tidak dilakukan secara khusus oleh Kementerian Kerja Raya. Namun, dari semasa ke semasa Kementerian meminta Bahagian Kawal Selia membuat laporan secara *ad hoc* berkenaan lebuh raya dan kesannya terhadap pengguna amnya. Sebagai contoh, beberapa laporan seperti Kaji Selidik Kemalangan di Lebuh raya dan Kaji Selidik Tahap Kepuasan Pengguna Terhadap Lebuh raya telah dikeluarkan oleh bahagian ini kepada Kementerian. Selain itu, sekiranya berlaku kecemasan di lebuh raya seperti kejadian tanah runtuh yang membahayakan pengguna lebuh raya, Kementerian akan bertindak bersama pihak LLM bagi menangani masalah tersebut dengan segera. Bahagian Kawal Selia juga akan mengeluarkan laporan kepada Kementerian mengenai infrastruktur lebuh raya, prestasi syarikat konsesi serta laporan lain yang mampu meningkatkan kualiti perkhidmatan dan keselesaan di sepanjang lebuh raya apabila diminta oleh pihak Kementerian. **Pada pandangan Audit, pihak Kementerian Kerja Raya perlu membabitkan diri dalam pengurusan pemantauan LLM bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan.**

18.4.3.2 Peringkat LLM

LLM memantau aktiviti pemantauan penyelenggaraan lebuh raya oleh syarikat konsesi melalui Mesyuarat Lembaga Pengarah yang diadakan setiap 3 bulan sekali. Di mesyuarat ini setiap isu dibincangkan dan tindakan susulan diambil dengan sewajarnya. Selain itu, jawatankuasa dipengerusikan oleh Ketua Pengarah dan disertai oleh Bahagian Kawal Selia dan Pejabat Wilayah membincangkan pemantauan yang dijalankan oleh LLM, penyelenggaraan yang dilakukan oleh syarikat konsesi dan perkara lain bagi meningkatkan prestasi pemantauan yang dijalankan oleh LLM.

Selain itu, prestasi syarikat konsesi dipantau melalui Mesyuarat Penyelarasan atau Koordinasi Dengan Syarikat Konsesi yang dibincangkan antara pegawai LLM dengan syarikat konsesi. Mesyuarat ini membincangkan status penyelenggaraan dan langkah penambahbaikan penyelenggaraan lebuh raya yang dilakukan oleh syarikat konsesi. Tindakan susulan diambil dengan sewajarnya hasil daripada isu yang dibincangkan.

Pada pandangan Audit, pemantauan di peringkat pengurusan, Lembaga Pengarah dan jawatankuasa yang dibentuk terhadap aktiviti pemantauan penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi adalah memuaskan.

18.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, aktiviti pemantauan penyenggaraan lebuhraya oleh syarikat konsesi perlu ditingkatkan dengan memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- a. Perjanjian konsesi perlu menetapkan norma masa yang munasabah terhadap penyenggaraan yang perlu dilaksanakan dan menaik taraf kemudahan dan aset lebuhraya oleh syarikat konsesi. Tindakan penalti hendaklah dikenakan terhadap syarikat konsesi yang gagal mematuhi KPI yang ditetapkan. Di samping itu, klausa perjanjian konsesi perlu disemak semula dengan mengambil kira keperluan teknologi terkini, keperluan kemudahan seperti jejantas pejalan kaki dan *noise barrier* serta menjaga kepentingan kerajaan.
- b. Penstrukturan semula LLM dengan mewujudkan jawatan tetap adalah relevan bagi membolehkan LLM memantau kerja penyenggaraan dan pembinaan lebuhraya dengan cekap dan berkesan. Penstrukturan semula ini akan membolehkan pengkhususan pemeriksaan dalam aspek penyenggaraan lebuhraya yang perlu dilaksanakan dengan berkesan bagi menjamin keselesaan pengguna. Unit Elektrikal dan Mekanikal juga perlu diwujudkan di setiap Pejabat Wilayah bagi menangani masalah teknikal yang berlaku di lebuhraya.
- c. Meluaskan skop pemantauan meliputi *pavement*, cerun, struktur dan saliran serta pengurusan aset, perabot jalan dan penyenggaraan am supaya keselamatan pengguna lebuhraya diutamakan. Selain itu, aspek keselamatan pengguna seperti sistem panggilan kecemasan yang terdapat di lebuhraya dan terowong perlu ditingkatkan supaya ia sentiasa dalam keadaan baik dan boleh digunakan semasa kecemasan.
- d. Kemudahan untuk menjalankan tugas pemantauan perlu ditambah supaya tugas pemantauan dapat dijalankan dengan lebih berkesan.
- e. Akta LLM perlu disemak semula supaya ia konsisten dengan penswastaan lebuhraya. Ini berikutan fungsi LLM yang asal iaitu pembinaan dan penyenggaraan lebuhraya telah diambil alih oleh syarikat konsesi bermula pada tahun 1983. ini adalah kerana tugas LLM seperti yang terkandung dalam Akta LLM menjadi tidak relevan berbanding dengan tugas pemantauan penyenggaraan lebuhraya yang dilaksanakan oleh syarikat konsesi.

LEMBAGA PELABUHAN BINTULU

19. PROJEK PEMBINAAN BANGUNAN IBU PEJABAT

19.1 LATAR BELAKANG

19.1.1 Lembaga Pelabuhan Bintulu (Lembaga) ditubuhkan melalui Akta Lembaga Pelabuhan Bintulu 1981 sebagai sebuah badan berkanun di bawah Kementerian Pengangkutan Malaysia. Lembaga mula beroperasi pada bulan Januari 1983 dengan fungsi utamanya sebagai badan kawal selia operasi pelabuhan seperti mengawal polisi tarif, pembangunan pelabuhan dan memastikan keselamatan operasi pelabuhan. Operasi perkhidmatan dan kemudahan pelabuhan telah diswastakan kepada Syarikat Bintulu Port Sendirian Berhad (BPSB) yang beroperasi pada bulan Januari 1993.

19.1.2 Lembaga terus komited menyediakan kemudahan pelabuhan yang lengkap dan termoden bagi memastikan pengguna pelabuhan mendapat perkhidmatan yang berkualiti. Bagaimanapun, pejabat operasi dan pentadbiran tidak setempat menyebabkan pengguna dan operator pelabuhan sukar berurusan dan kos operasi meningkat bagi mengkoordinasikan pelbagai jabatan. Justeru itu, pada tahun 1993 Lembaga merancang membina sebuah bangunan operasi utama dan pentadbiran seluas 21,552 meter persegi yang bernilai RM75 juta. Pembinaan bangunan berkonsepkan *One-Stop Administration Centre* akan memusatkan perkhidmatan bagi Pelabuhan Bintulu dan menempatkan syarikat swasta serta agensi Kerajaan yang beroperasi sekitar pelabuhan.

19.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada pembinaan Bangunan Ibu Pejabat Lembaga Pelabuhan Bintulu dirancang dan dilaksanakan dengan teratur serta berhemat.

19.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi perancangan, pelaksanaan dan pemantauan terhadap projek pembinaan bangunan Ibu Pejabat Lembaga. Pengauditan dijalankan dengan menyemak fail dan dokumen yang berkaitan dengan pembinaan bangunan bagi tahun 2003 hingga bulan Oktober 2005. Lawatan ke tapak projek serta perbincangan dengan pegawai berkenaan juga diadakan.

19.4 PENEMUAN AUDIT

19.4.1 PERANCANGAN

Perancangan yang baik merupakan aspek penting bagi memastikan pelaksanaan sesuatu projek berjalan lancar dan mencapai objektif yang ditetapkan. Semakan terhadap perancangan projek pembinaan bangunan Ibu Pejabat Lembaga mendapati perkara berikut:

19.4.1.1 Struktur Organisasi

Unit Kejuruteraan

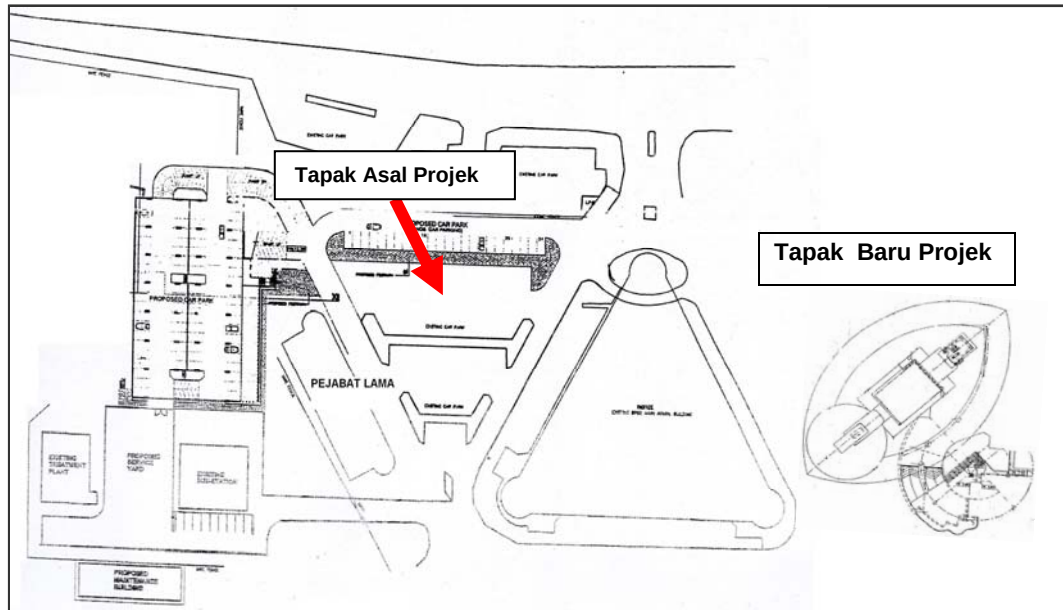
Unit Kejuruteraan bertanggungjawab memantau dan memastikan projek pembinaan ini dilaksana mengikut tempoh yang ditetapkan, pembayaran kepada kontraktor dan juruperunding dibuat mengikut perjanjian. Unit ini diletak di bawah Bahagian Operasi dan melapor kepada Pengurus Besar.

Selain itu, Unit ini dibantu oleh Jawatankuasa Tender dan Jawatankuasa Arahan Perubahan Kerja. Jawatankuasa Tender bertanggungjawab bagi urusan perolehan dan penilaian sebelum diluluskan oleh Lembaga Perolehan. Manakala Jawatankuasa Arahan Perubahan Kerja dilantik oleh Lembaga bagi mengurus sesuatu perubahan kontrak kerja berkaitan pelan, penentuan senarai kuantiti sama ada dipinda, ditambah atau dikurangkan. Jawatankuasa ini akan meneliti tuntutan atau cadangan yang dikemukakan oleh kontraktor dan juruperunding untuk pertimbangan serta kelulusan Lembaga Pengarah.

19.4.1.2 Penetapan Lokasi

Projek ini dibina di kawasan seluas 117.8 hektar di Tanjong Kidurong bersebelahan dengan pejabat lama Lembaga. Tanah ini adalah milik Kerajaan Persekutuan yang dipajak oleh Lembaga bagi tempoh 99 tahun bermula dari bulan Jun 1990 hingga Jun 2089. Pada peringkat awal, tapak pembinaan adalah bersebelahan tempat letak kereta bangunan pejabat lama dan berhadapan laluan utama dari Jalan Tanjong Kidurong ke kawasan operasi pelabuhan. Namun, disebabkan oleh masalah kabel bawah tanah di kawasan tersebut, Lembaga telah mengarahkan pembinaan dijalankan di lokasi sekarang. Peta lokasi tapak adalah seperti berikut:

PETA 1
PETA LOKASI TAPAK PEMBINAAN BANGUNAN



19.4.1.3 Kemudahan Yang Dibangunkan

Bangunan Ibu Pejabat Lembaga yang dibina mempunyai 11 tingkat dengan reka bentuk *ship shaped plan* yang menonjolkan imej korporat dan identiti Lembaga yang berwawasan. Luas keseluruhan bangunan ini adalah 21,552 meter persegi dan 8,443.7 meter persegi daripada jumlah tersebut akan disewa kepada syarikat awam serta swasta yang terlibat dengan aktiviti pelabuhan. Selain ruang pejabat, kemudahan yang dibangunkan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 185
KEMUDAHAN YANG DIBANGUNKAN

JENIS KEMUDAHAN	LOKASI	KEGUNAAN
Ruang Kedai	Lobi	Sewa
Bank	Lobi	Sewa
Kafeteria	Lobi	Sewa
Surau	Tingkat 2	Duduk
Auditorium	Tingkat 2	Sewa/Duduk
Ruang Pameran	Tingkat 2	Sewa/Duduk
Dewan Perkapalan	Tingkat 2	Sewa
Pejabat	Tingkat 3 hingga 10	Sewa/Duduk
Menara Kawalan	Tingkat 11	Unit Operasi

Pejabat Lembaga akan beroperasi dari tingkat 8 hingga 10 manakala Menara Kawalan akan menempatkan Unit Operasi bagi mengawal selia aktiviti pelabuhan. Selain itu, kemudahan asas yang disediakan adalah seperti lif, eskalator, tempat letak kereta, sistem keselamatan dan kebakaran bagi penyewa, pengguna serta orang kurang upaya.

19.4.1.4 Kaedah Pelaksanaan Projek

Pelaksanaan projek bangunan Ibu Pejabat Lembaga mengikut konsep reka dan bina. Di bawah konsep ini, perunding yang dilantik bertanggungjawab untuk mengkaji dan menyediakan reka bentuk dan menyelia pembinaan. Manakala kerja pembinaan dipertanggungjawabkan kepada kontraktor binaan.

a. Pelantikan Juruperunding

Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 3 Tahun 1995 dan Panduan Perolehan Perkhidmatan Juruperunding oleh Kementerian Kewangan menetapkan pelantikan juruperunding bagi kos pembangunan fizikal yang melebihi RM2 juta atau kos perkhidmatan juruperunding melebihi RM200,000 hendaklah dilakukan oleh Jawatankuasa Pemilihan dan Pelantikan Juruperunding Pusat (JPPP) di Kementerian Kewangan. Manakala Arahan Perbendaharaan 182 menetapkan pelantikan juruperunding hanya dibenarkan sekiranya jabatan teknikal seperti Jabatan Kerja Raya dan yang berkaitan tidak dapat menyediakan perkhidmatan yang diperlukan. Bagi tujuan tersebut, pengesahan jabatan teknikal berkaitan adalah perlu. Arahan Perbendaharaan 186 menghendaki pelantikan perunding perlu mendapat kelulusan Kementerian Kewangan. Pemilihan dan pelantikan juruperunding dibuat berdasarkan kriteria berikut:

- i. Berpengalaman mengendalikan projek dengan sempurna;
- ii. Mempunyai tenaga kerja pakar yang mencukupi; dan
- iii. Menunjukkan semangat dedikasi dan komitmen yang tinggi bagi menyiapkan sesuatu projek.

Pada bulan Ogos 1993, Lembaga telah mengeluarkan surat jemputan tender bagi melantik juruperunding untuk menjalankan kajian, reka bentuk dan menyelia pembinaan keseluruhan projek pembinaan bangunan Ibu Pejabat Lembaga. **Bagaimanapun, Lembaga tidak dapat mengemukakan pengesahan jabatan teknikal berkaitan untuk menyediakan perkhidmatan yang diperlukan. Lembaga hanya mendapat maklum balas mengenai prestasi juruperunding daripada Jabatan Kerja Raya.**

b. Pemilihan Kontraktor

Pemilihan kontraktor bagi projek kejuruteraan dibuat secara tender terbuka berpandukan Arahan Perbendaharaan dan Surat Pekeliling Bil. 2 Tahun 1999. Penilaian tender dilaksanakan melalui 3 peringkat dan hanya kontraktor yang melepasi ketiga peringkat penilaian layak untuk dipertimbangkan. Memandangkan nilai perolehan kerja melebihi RM30 juta pemilihan kontraktor perlu mendapat kelulusan Kementerian Kewangan dan berdasarkan syarat yang ditetapkan seperti berikut:

- Kontraktor Malaysia Kelas A Kepala II berdaftar dengan Pusat Khidmat Kontraktor dan Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan; atau
- Kontraktor Malaysia dengan perjanjian kerjasama yang menepati kehendak pendaftaran seperti di atas.

19.4.1.5 Rancangan Perpindahan

Bagi menentukan operasi harian Lembaga tidak terjejas dan urusan perpindahan ke bangunan Ibu Pejabat baru berjalan lancar, jadual perpindahan hendaklah disediakan. Pihak Audit mendapati Lembaga belum menyediakan jadual perpindahan tersebut. Bagaimanapun, pihak Lembaga memaklumkan jadual perpindahan akan disediakan sebaik sahaja projek siap dibina.

19.4.1.6 Guna Tenaga Dan Latihan

- Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah perlu bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang dengan berkesan. Sehingga akhir tahun 2005, Lembaga mempunyai 35 jawatan yang telah diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Daripada jumlah tersebut, 4 jawatan diperuntukkan kepada Unit Kejuruteraan untuk memantau pembinaan projek ini. Pemeriksaan Audit mendapati semua jawatan bagi Unit Kejuruteraan yang diluluskan telah diisi. Unit ini diketuai oleh Pengurus Kejuruteraan Gred J48 dan dibantu oleh 2 pegawai sokongan Gred J29 serta seorang pegawai Gred J17. Kedudukan perjawatan Unit ini adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 186
KEDUDUKAN PERJAWATAN UNIT KEJURUTERAAN**

KUMPULAN	GRED	BILANGAN JAWATAN	
		DILULUS	DIISI
Pengurus Kejuruteraan	J48	1	1
Pembantu Teknik Awam	J29	1	1
Pembantu Teknik Elektrik	J29	1	1
Juruteknik Awam	J17	1	1

- Pegawai di Unit ini perlu menghadiri latihan yang berkaitan pengurusan projek bagi meningkatkan pengetahuan dan kecekapan. Pihak Audit mendapati Lembaga tidak merancang program latihan tahunan yang khusus bagi pegawainya.

19.4.1.7 Keperluan Kewangan

Pada tahun 1999, Arkitek Gayasari telah menetapkan anggaran kos projek pembinaan berjumlah RM83.98 juta. Anggaran kos ini dibuat melalui kajian

kemungkinan terhadap penilaian pelaburan bangunan tersebut. Pembiayaan projek akan menggunakan sumber dalaman Lembaga. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 187
ANGGARAN KOS PROJEK PEMBINAAN
OLEH ARKITEK GAYASARI

RINGKASAN TENDER	ANGGARAN KOS (RM JUTA)
<i>Preliminaries and Generally</i>	5.70
Kerja Cerucuk	2.47
Bangunan Utama	50.43
Kerja Luaran	5.13
<i>Prime Cost and Provisional Sum</i>	20.25
JUMLAH	83.98

Peruntukan tahunan yang dipohon untuk projek ini bagi tahun 2003 hingga 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 188
PERUNTUKAN BAGI TAHUN 2003 HINGGA 2005

BUTIRAN	TAHUN		
	2003 (RM JUTA)	2004 (RM JUTA)	2005 (RM JUTA)
Juruperunding	3.26	2.00	1.00
Kontraktor	64.00	18.20	37.00
<i>Preliminaries and Provisional Sum</i>	-	-	0.23
<i>Monthly Safety Audit</i>	0.47	0.47	-
<i>Electrical Services</i>	10.10	9.61	-
<i>Integrated Building Management System</i>	2.49	2.49	-
<i>Air conditioning Services</i>	6.55	6.50	-
<i>Mechanical Services</i>	2.91	2.68	-
<i>Lift Services</i>	1.90	1.92	-
Pembinaan Tempat Letak Kereta Tambahan	0.00	2.00	2.00
JUMLAH	91.68	45.87	40.23

Selain itu, Lembaga juga memperuntukkan sejumlah RM200,000 pada tahun 2004 dan 2005 bagi urusan perpindahan yang melibatkan kos pengangkutan dan bekalan bahan.

19.4.1.8 Mekanisme Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting bagi memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal seterusnya mengambil tindakan segera untuk menyelesaikannya. Lembaga melaksanakan pemantauan melalui pemeriksaan kerja pembinaan oleh Unit Kejuruteraan secara berkala, mesyuarat tapak dan laporan kemajuan bulanan. Mesyuarat tapak dihadiri oleh wakil Lembaga, juruperunding dan kontraktor berkenaan manakala laporan kemajuan disediakan oleh Juruperunding Utama.

Minit mesyuarat dan laporan kemajuan akan diserahkan kepada pihak pengurusan untuk makluman. Seterusnya pihak pengurusan akan memaklumkan status pembinaan kepada Lembaga Pengarah.

Pada pandangan Audit, Lembaga telah mewujudkan struktur organisasi dan pembahagian tugas dengan jelas, menetapkan lokasi projek yang sesuai, mengenal pasti kemudahan yang akan dibangunkan, keperluan guna tenaga dan sumber kewangan bagi melaksanakan projek pembinaan. Bagaimanapun, Lembaga hendaklah menyediakan jadual perpindahan yang teratur bagi mengelakkan operasi pentadbiran terjejas. Selain itu, latihan yang khusus berkaitan pengurusan projek hendaklah diadakan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pegawai.

19.4.2 PELAKSANAAN

Pembinaan bangunan Ibu Pejabat adalah bagi memenuhi keperluan ruang pejabat dan memusatkan perkhidmatan setempat bagi pelabuhan. Bagi mencapai matlamat tersebut, pelaksanaan projek perlu dibuat mengikut perancangan yang ditetapkan. Pemeriksaan Audit terhadap projek pembinaan mendapati perkara berikut:

19.4.2.1 Prestasi Projek

Projek pembinaan Ibu Pejabat Lembaga dijangka siap dalam tempoh 28 bulan bermula dari bulan September 2001 sehingga Januari 2004. Bagaimanapun, projek ini gagal disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan. Semasa lawatan Audit pada bulan Oktober 2005, kemajuan projek adalah setakat 87.4%. Gambar berikut menunjukkan sebahagian kerja iaitu *skylight roof* yang belum siap.

GAMBAR 85



Skylight Roof Yang Belum Siap

Pemeriksaan Audit selanjutnya mendapati kelemahan kontraktor dan juruperunding adalah punca utama kepada kelewatan projek ini. Antara faktor kelewatan yang dikenal pasti adalah seperti berikut:

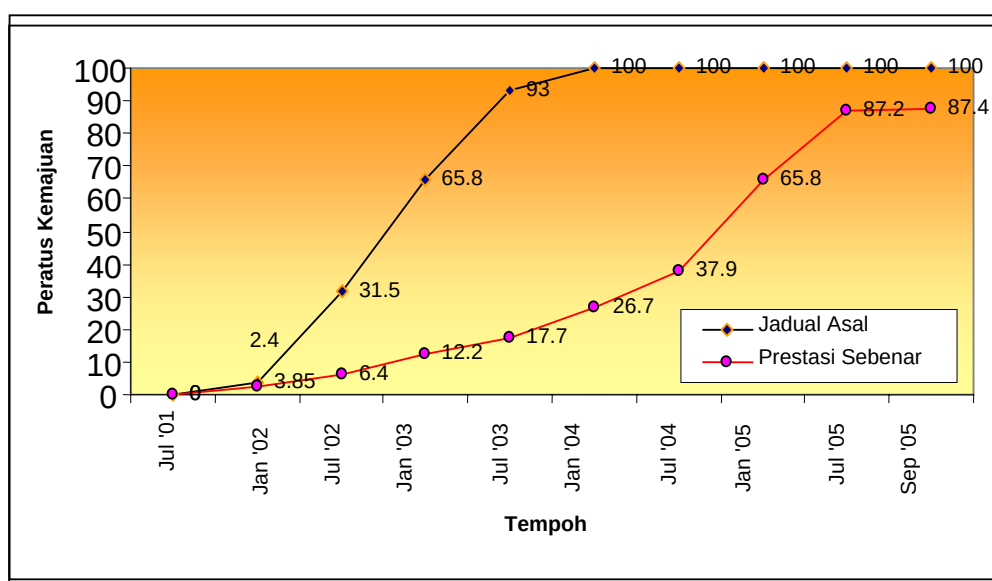
- Pihak kontraktor menghadapi masalah aliran tunai dan modal kerja;
- Alasan kesukaran mendapatkan pekerja dan permit kerja oleh kontraktor utama;
- Tindakan mahkamah yang dibuat oleh sub kontraktor terhadap kontraktor utama untuk menghalang kontraktor utama menamatkan perjanjian bagi melaksanakan projek dan mengambil alih tapak pembinaan daripadanya. Keadaan ini menyebabkan kerja tapak terbengkalai bagi tempoh 2 bulan; dan
- Semasa pelaksanaan kerja harian di tapak pada bulan Disember 2003, terdapat beberapa perincian struktur yang tidak diambil kira oleh juruperunding di *Construction drawings* pada kontrak asal. Perkara ini telah diketahui oleh juruperunding pada tahun 2002 tetapi hanya dimaklumkan kepada Lembaga pada tahun 2004. Disebabkan kelewatan tersebut, kontraktor menuntut lanjutan masa dan kos tambahan mengikut syarat kontrak.

Pada pandangan Audit, perkara ini tidak akan berlaku sekiranya kontraktor yang dilantik berkeupayaan dari segi kewangan dan pengurusan projek. Selain itu, adalah disyorkan Lembaga mengambil tindakan terhadap juruperunding yang menyebabkan perubahan kerja dan lanjutan masa terpaksa diberi kepada kontraktor.

a. Kemajuan Kerja

Berdasarkan laporan kemajuan kerja pada bulan September 2005 menunjukkan peratusan siap adalah 87.4%. Kemajuan kerja adalah seperti di carta berikut:

**CARTA 53
KEMAJUAN KERJA PROJEK PEMBINAAN**



Berdasarkan jadual di atas, adalah didapati berlaku kelewatan yang ketara dalam menyiapkan projek ini. Semakan lanjut mendapati perkara berikut:

i. Lanjutan Masa

Mengikut syarat kontrak, kontraktor hendaklah memohon secara bertulis menyatakan sebab kelewatan menyiapkan kerja kepada pegawai penyelia dalam masa 7 hari sebelum tempoh kontrak tamat. Sekiranya pegawai penyelia berpuas hati dengan alasan yang diberi, kelulusan melalui Perakuan Kelambatan dan Lanjutan Masa hendaklah dikeluarkan dengan segera. Sebarang perubahan atau pelanjutan tempoh sesuatu kontrak hendaklah diluluskan oleh Lembaga Pengarah. Sehubungan itu, sebanyak 4 lanjutan masa telah dikeluarkan melibatkan 469 hari. Butiran adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 189
LANJUTAN MASA YANG DILULUSKAN**

TARIKH LANJUTAN MASA	TEMPOH	JUMLAH HARI	SEBAB LANJUTAN MASA DILULUSKAN
17.11.2003	18.01.2004 sehingga 04.05.2004	108	Kekurangan besi keluli dari bulan Julai hingga Ogos 2002 bagi memperkuat struktur bangunan dan keadaan tanah di tapak yang menyebabkan kedalaman cerucuk diubah suai.
03.06.2004	05.05.2004 sehingga 05.06.2004	32	Perubahan kerja melibatkan komponen struktur yang tidak terdapat dalam skop kerja asal.
17.08.2004	06.06.2004 sehingga 20.08.2004	76	Pengubahsuaian struktur ketinggian rasuk konkrit, struktur di tingkat podium dan pembinaan struktur yang tidak ditunjukkan dalam dokumen asal kontrak.
12.01.2005	21.08.2004 sehingga 30.04.2005	253	Menyiapkan perubahan kerja yang melibatkan komponen struktur yang tidak terdapat dalam skop kerja asal dan dibenarkan oleh kontrak asal di bawah <i>Prime Cost and Provisional Sum</i> .
JUMLAH		469	

Berdasarkan jadual, tempoh lanjutan masa keempat adalah yang paling lama dengan kos tambahan berjumlah RM4.02 juta. Lanjutan masa kedua dan ketiga adalah bagi menyiapkan kerja pengubahsuaian komponen struktur yang tidak terdapat dalam skop kerja asal. Manakala lanjutan masa pertama selama 108 hari adalah kerana kekurangan besi keluli dan perubahan kedalaman cerucuk dengan kos tambahan berjumlah RM3.62 juta.

Semakan lanjut mendapati perkara berikut:

- Tiada sijil dikeluarkan bagi lanjutan masa tersebut. Oleh itu, pihak Audit tidak dapat mengesahkan tarikh kelulusan diberi.
- Lembaga lewat memproses lanjutan masa yang dipohon oleh kontraktor menyebabkan tempoh kelewatan adalah antara 21 hingga 162 hari dari tarikh projek patut disiapkan.

Pihak Audit berpendapat Lembaga melalui juruperunding sepatutnya mengenal pasti reka bentuk struktur yang dikehendaki lebih awal bagi mengelakkan lanjutan masa yang melibatkan pertambahan kos. Setiap permohonan lanjutan masa perlu disokong dengan butiran terperinci dan diluluskan segera.

ii. Arahan Perubahan Kerja

Sehingga bulan Oktober 2005, pihak Audit mendapati pengubahsuaian kepada struktur bangunan melibatkan 61 Arahan Perubahan Kerja dengan kos tambahan berjumlah RM4.85 juta. Antara Arahan Perubahan Kerja yang ketara adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 190
ARAHAN PERUBAHAN KERJA

PERKARA	KOS (RM)
<i>Auto Off No Load Sensor for Escalator</i>	50,000
Sistem Gondola <i>scissor trolley</i> bagi menara kawalan	539,950
Pembekalan dan pemasangan 260 unit tempat duduk jenama FERCO Model <i>wrimatic</i> FT10MB di Auditorium	250,000
Pembinaan bilik Kebal di tingkat 9, pantri di tingkat 8,9 dan 10	312,055
Perubahan reka bentuk untuk <i>space frame</i> dan <i>skylight roof</i> di ruang masuk utama	191,100
Perubahan ke atas pondok pengawal	131,123
Pembinaan 146 tempat letak kereta tambahan	1,000,000

Pemeriksaan Audit mendapati 8 daripada 61 Arahan Perubahan Kerja berjumlah RM2.06 juta telah mendapat kelulusan Lembaga. Manakala kelulusan bagi 52 lagi Arahan Perubahan Kerja berjumlah RM2.78 juta tidak dapat disahkan kerana dokumen berkaitan tidak dikemukakan. Butiran lanjut Arahan Perubahan Kerja adalah seperti berikut:

- Sistem Gondola *scissor trolley* bagi menara kawalan yang melibatkan kos berjumlah RM539,950. Perubahan kerja ini diperlukan bagi memudahkan kerja mencuci dan membersihkan bahagian menara kawalan yang tidak terdapat dalam kontrak asal seperti di gambar berikut:

GAMBAR 86



*Peralatan Gondola Bagi Tujuan Membersihkan
Bahagian Menara Kawalan*

- Pembinaan *Skylight Roof* yang melibatkan pembinaan *reinforced concrete diagonal beams* bagi menyokong bangunan tidak disediakan oleh juruperunding mengakibatkan kos tambahan berjumlah RM191,100 seperti di gambar berikut:

GAMBAR 87



*Pembinaan Space Frame Dan Skylight Roof
Yang Berbeza Dari Lakaran Asal*

- Penempatan semula pondok pengawal berikutan perubahan laluan masuk utama berjumlah RM131,123 seperti di gambar berikut:

GAMBAR 88



*Pandangan Pondok Pengawal
Dari Dalam Kawasan Bangunan*

- Pembinaan 146 tempat letak kereta tambahan yang melibatkan kos berjumlah RM1 juta. Penambahan ini adalah bagi

memenuhi syarat kelulusan pelan bangunan oleh *State Planning Authority* seperti di gambar berikut:

GAMBAR 89



Ruang Tempat Kereta Luaran Tambahan Bagi Menampung Ruang Sedia Ada Di Tingkat Bawah Bangunan

Arahan Perbendaharaan 202 menetapkan kerja perubahan terkumpul melebihi 20% dari nilai asal kontrak atau RM4 juta mengikut mana yang lebih rendah hendaklah mendapat kelulusan Perbendaharaan dan dibuat melalui tender. Pihak Audit mendapati kelulusan Perbendaharaan tidak diperolehi bagi 61 perubahan kerja melibatkan kos tambahan melebihi RM4 juta. Selain itu, kesemua Arahan Perubahan Kerja dilaksanakan tidak melalui perolehan tender kecuali projek pembinaan tempat letak kereta tambahan.

Pihak Audit mendapati berlakunya arahan perubahan skop kerja adalah berpunca dari kegagalan Lembaga melalui Arkitek Gayasari mengenal pasti keperluan pembinaan. **Pada pandangan Audit, perubahan kerja dan pertambahan kos dapat dielak sekiranya Lembaga dan Arkitek Gayasari bekerjasama mengenal pasti segala keperluan pembinaan di peringkat perancangan projek. Lembaga juga perlu memastikan peraturan berkaitan dipatuhi bagi memastikan pengurusan projek adalah teratur.**

b. Kesan Kelewatan Projek

Pada tahun 1995, Lembaga telah menjalankan kajian kemungkinan untuk menilai pelaburan projek pembinaan bangunan yang dilaksanakan oleh Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta Sarawak. Kajian tersebut dilaksanakan dengan membandingkan antara bangunan tinggi di Kuching dan Miri serta mencadangkan kadar sewa bangunan Lembaga seperti di jadual berikut:

JADUAL191
CADANGAN KADAR SEWA BANGUNAN

TINGKAT	KADAR SEWA SEBULAN METER PERSEGI (RM)	KELUASAN METER PERSEGI
Bawah	30 hingga 40	4,271
1 dan 2	25 hingga 30	3,582 dan 2,728
3 hingga 11	20 hingga 25	968 hingga 3,687
Kadar Caj Perkhidmatan adalah berjumlah RM7.50 / meter persegi		

Projek pembinaan tersebut dijadualkan siap pada bulan Januari 2004. Sehingga bulan Oktober 2005, projek telah lewat disiapkan selama 21 bulan. Berdasarkan kadar sewaan terendah dan caj perkhidmatan seperti jadual di atas, Lembaga telah mengalami kehilangan hasil sewa yang dianggarkan berjumlah RM4.88 juta sepanjang tempoh tersebut. Di samping itu, beberapa Jabatan yang dijangka menyewa bangunan tersebut seperti Jabatan Kastam dan Eksais DiRaja telah memiliki bangunan sendiri. **Pada pandangan Audit, kelewatan menyiapkan bangunan ini menyebabkan sebahagian daripada ruang bangunan tidak dapat disewakan.**

Selain daripada pertambahan kos dan pembaziran masa, Lembaga juga menghadapi kesukaran berkomunikasi dan memberi arahan dengan cepat kepada pegawainya serta pelanggan kerana kedudukan pejabat sedia ada tidak setempat.

c. Kualiti Kerja Pembinaan

Pemeriksaan fizikal, kawalan kualiti bahan dan kerja pembinaan dilaksanakan oleh juruperunding yang dilantik bagi memastikan spesifikasi dan lukisan binaan dipatuhi. Selain itu, juruperunding perlu menilai aspek teknikal bagi memastikan kontraktor yang dilantik menjalankan kerja mengikut spesifikasi kontrak. Semakan Audit terhadap borang pemeriksaan tapak mendapati juruperunding menjalankan pemeriksaan secara berjadual bagi mengesahkan kualiti kerja dan bahan.

19.4.2.2 Perkhidmatan Juruperunding

Pelantikan Arkitek Gayasari telah dibuat pada bulan Januari 1994 oleh Lembaga. Selain itu, Arkitek Gayasari turut dibantu oleh 4 juruperunding iaitu bagi kerja Sivill dan Kejuruteraan Struktur, Mekanikal dan Kejuruteraan Elektrik, Perkhidmatan Ukur Bahan serta Perkhidmatan Perunding Keselamatan.

Semakan lanjut terhadap pelantikan dan perkhidmatan juruperunding mendapati perkara berikut:

- Surat tawaran telah dikeluarkan pada bulan Disember 1993 tetapi perjanjian hanya ditandatangani pada bulan November 1997.

- Kelulusan Jawatankuasa Pemilihan dan Pelantikan Juruperunding Pusat (JPPP) bagi pelantikan Arkitek Gayasari tidak dikemukakan untuk semakan.
- Kelulusan JPPP dan Lembaga Pengarah mengenai pelantikan, skop kerja dan jumlah yuran yang boleh dikenakan juga tidak dikemukakan untuk semakan.
- Laporan prestasi juruperunding setiap 6 bulan tidak disedia dan dikemukakan dengan segera kepada Perbendaharaan dan JPPP yang berkenaan.

a. Bayaran Kepada Juruperunding

Mengikut perjanjian, setiap juruperunding akan dibayar berdasarkan Skala Yuran Piawaian atau yuran yang ditetapkan oleh Lembaga Jurutera Malaysia dan diluluskan oleh Kementerian Kerja Raya. Selain itu, juruperunding juga layak menuntut bayaran bagi kerja penyeliaan dan imbuhan balik. Sehingga bulan Disember 2002, sejumlah RM7.81 juta telah dibayar kepada juruperunding terlibat. Jumlah tersebut tidak termasuk bayaran bagi kerja penyeliaan dan imbuhan balik. Arkitek Gayasari telah dibayar RM2.67 juta bagi perkhidmatan Arkitek dan sejumlah RM1.15 juta untuk perkhidmatan sivil dan kejuruteraan struktur. Manakala perkhidmatan mekanikal dan kejuruteraan elektrik dan perkhidmatan ukur bahan pula dibayar sejumlah RM0.93 juta bagi setiap jenis perkhidmatan. Bayaran juruperunding adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 192
SENARAI BAYARAN JURUPERUNDING

JENIS BAYARAN	JENIS JURUPERUNDING					JUMLAH (RM)
	ARKITEK (RM)	SIVIL DAN KEJURUTERAAN STRUKTUR (RM)	MEKANIKAL DAN KEJURUTERAAN ELEKTRIK (RM)	JURUUKUR BAHAN (RM)	KESELAMATAN (SEHINGGA DISEMBER 2004) (RM)	
Yuran	2,665,503	1,150,634	925,068	926,009	1,506,570	7,173,784
Koordinasi	-	92,979	46,253	71,401	75,328	285,961
Cukai Perkhidmatan	133,275	62,181	48,566	49,870	58,168	352,060
JUMLAH	2,798,778	1,305,794	1,019,887	1,047,280	1,640,066	7,811,805

Semakan selanjutnya mendapati angka yang digunakan bagi pengiraan yuran tidak konsisten seperti di jadual berikut:

JADUAL 193
ASAS PENGIRAAN BAYARAN YURAN

JENIS PERKHIDMATAN	PERKARA	TARIKH DAN BAYARAN YURAN				
		27.06.1995 (RM JUTA)	13.02.1996 (RM JUTA)	30.12.1998 (RM JUTA)	10.12.1999 (RM JUTA)	31.12.2002 (RM JUTA)
Arkitek	Kos Projek	64.55	64.55	76.20	75.11	75.11
	<i>Provisional and Contingency</i>	(3.07)	(3.07)	(6.63)	(6.42)	(4.22)
	Angka Bagi Pengiraan	61.47	61.47	69.58	68.69	79.33
	Bayaran Kelas II	2.62	2.62	2.62	2.91	3.33
Sivil dan Kejuruteraan Struktur	Kos Bangunan	-	18.6	19.13	21.57	21.57
	<i>Preliminaries Portion</i>	-	-	-	0.94	0.94
	<i>R.C. Portion</i>	-	-	-	19.04	19.04
	Bayaran Kelas II	-	0.79	0.79	-	-
	Bayaran Kelas I - III	-	-	-	1.35	1.35
Mekanikal dan Kejuruteraan Elektrik	Kos Bagi Pengiraan	-	18.70	18.70	-	24.07
	Bayaran Kelas II	-	0.80	0.80	-	1.09
Ukur Bahan	Kos Projek	64.55	-	-	75.11	85.61
	<i>Provisional and Contingency</i>	(3.07)			(19.92)	(3.00)
	Mekanikal dan Kejuruteraan Elektrik	(6.23)	-	-	-	(7.98)
	Kos Bagi Pengiraan	55.24	-	-	55.19	74.63
	Bayaran Kelas II	0.84	-	-	0.84	1.09

Berikutan perubahan asas pengiraan yuran yang digunakan menyebabkan berlaku peningkatan bayaran yuran juruperunding daripada jumlah yang ditetapkan pada peringkat awal. Bayaran perkhidmatan Arkitek telah meningkat sejumlah RM0.71 juta daripada RM2.62 juta pada tahun 1998 menjadi RM3.33 juta pada tahun 2002. Perkhidmatan sivil dan kejuruteraan struktur bertambah sejumlah RM0.56 juta daripada RM0.79 juta pada tahun 1996 dan 1998 menjadi RM1.35 juta pada tahun 1999 dan 2002. Selain itu, kaedah asas pengiraan bagi perkhidmatan ini juga telah berubah daripada Kelas II menjadi semua kelas iaitu I hingga III. Bagi perkhidmatan mekanikal dan kejuruteraan elektrik, bayaran perkhidmatan meningkat sejumlah RM0.29 juta daripada RM0.80 juta pada tahun 1996 dan 1998 menjadi RM1.09 juta pada tahun 2002. Manakala yuran bagi juruperunding ukur bahan telah meningkat sejumlah RM0.25 juta daripada RM0.84 juta pada tahun 1995 dan 1999 menjadi RM1.09 juta pada tahun 2002. **Pada pandangan Audit, asas pengiraan yuran yang tidak konsisten boleh menyebabkan juruperunding terlebih bayar atau dibayar lebih awal daripada sepatutnya.**

b. Yuran Koordinasi Dan Cukai Perkhidmatan

Berdasarkan Skala Yuran Piawaian oleh Lembaga Jurutera Malaysia di perenggan 2(e) Bahagian B, juruperunding yang mendapat khidmat nasihat daripada pakar hendaklah dibayar Yuran Koordinasi sebanyak 5%

atas perkhidmatan tersebut. Sehingga bulan Disember 2004, Arkitek Gayasari telah menuntut sejumlah RM0.21 juta sebagai bayaran koordinasi bagi 3 juruperunding sokongan yang dilantik. Bagaimanapun, semakan menunjukkan terdapat lebih bayaran yuran koordinasi berjumlah RM60,548 seperti di jadual berikut:

JADUAL 194
BAYARAN YURAN KOORDINASI BAGI JURUPERUNDING YANG DILANTIK

JURUPERUNDING	JUMLAH YURAN (RM)	5% YURAN KOORDINASI SEPATUT DITERIMA (RM)	JUMLAH YURAN KOORDINASI TELAH DIBAYAR (RM)	LEBIHAN BAYARAN (RM)
Sivil dan Kejuruteraan Struktur	1,150,635	57,532	92,979	35,448
Mekanikal dan Kejuruteraan Elektrik *	925,068	46,253	46,253	-
Juruukur Bahan	926,009	46,300	71,400	25,100
JUMLAH	3,001,712	150,085	210,632	60,548

*Nota : *Ketepatan tidak dapat dipastikan kerana sebahagian baucar bayaran tidak ditemui.*

Lebih bayaran yuran koordinasi telah menyebabkan cukai perkhidmatan meningkat sejumlah RM3,027.

c. Yuran Penyeliaan

Arkitek Gayasari telah dibayar yuran penyeliaan mulai bulan September 2001 hingga Mei 2005 berjumlah RM4.02 juta. Bagaimanapun, ketepatan bayaran tidak dapat disahkan kerana tiada rekod diselenggara bagi mengawal bayaran tersebut. Selain itu, Arkitek Gayasari juga telah dilantik bagi melaksanakan 3 projek lain yang berjalan serentak iaitu *New SESCO Sub-station, Bore Piling To The BPA Main Administrative Building* dan *Central Sewerage System*. **Lembaga hendaklah menyelenggara dan mengemas kini rekod kewangan bagi setiap projek supaya tidak berlaku lebih bayaran kepada juruperunding.**

Perenggan 2(3) Bahagian C di Skala Yuran Piawaian oleh Lembaga Jurutera Malaysia membenarkan *“the consulting engineer shall also in all cases be reimbursed for the actual cost of providing such site office accomodation, furniture, telephones.....”*. Manakala Panduan Perolehan Perkhidmatan Juruperunding mengenai Garis Panduan Kos Imbuhan Balik, membenarkan pegawai yang ditempatkan di tapak dibayar Elaun Tapak mengikut kategori yang ditetapkan. Pihak Audit mendapati Lembaga telah membayar elaun antara RM400 hingga RM675 sebulan bagi setiap pegawai tapak berjumlah RM5,360 sebulan. Semakan selanjutnya juga mendapati Lembaga membayar RM11,400 sewa rumah sebulan kepada 5 pegawai profesional dan 8 pegawai separa profesional. **Pada pandangan Audit, pegawai yang ditempatkan di tapak hanya layak menerima Elaun Tapak sahaja tanpa bayaran sewa penginapan. Ini selaras**

dengan maksud *site office accomodation* yang merujuk kepada pejabat tapak dan bukan rumah penginapan bagi pegawai di tapak.

Semakan juga menunjukkan Arkitek Struktur dan Juruukur Bahan Tapak telah dibayar sejumlah RM318,240 dan RM152,490 pada bulan Disember 2004 bagi tuntutan bulan September 2001 hingga Disember 2004. Manakala mulai bulan Januari 2005 hingga Mei 2005, mereka dibayar sejumlah RM5,100 dan RM2,932.50 sebulan. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 195
PEMBAYARAN GAJI BAGI BULAN SEPTEMBER 2001
HINGGA MEI 2005

PERKARA	TEMPOH 39 BULAN MULAI SEPTEMBER 2001 HINGGA DISEMBER 2004		TEMPOH 5 BULAN MULAI JANUARI 2005 HINGGA MEI 2005	
	ARKITEK STRUKTUR	JURUUKUR BAHAN TAPAK	ARKITEK STRUKTUR	JURUUKUR BAHAN TAPAK
Gaji Pokok (RM)	9,600	6,900	12,000	6,900
Faktor Pengganda	1.7	1.7	1.7	1.7
Kadar Gaji (RM)	16,320	11,730	20,404	11,730
Kadar dituntut	0.5	0.33	0.25	0.25
Gaji Dibayar Sebulan (RM)	8,160	3,910	5,100	2,933
JUMLAH DIBAYAR (RM)	318,240	152,490	25,500	14,663

Berdasarkan jadual di atas, Arkitek Struktur telah dibayar gaji atas kadar 0.5% manakala Juruukur Bahan Tapak pada kadar 0.33% bagi bulan September 2001 hingga Disember 2004. Bagaimanapun, bagi bulan Januari 2005 hingga Mei 2005, mereka dibayar pada kadar 0.25%. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan bayaran tersebut kerana baucar bayaran berkaitan tidak dikemukakan untuk diaudit. **Pada pandangan Audit, Lembaga perlu memastikan tuntutan bayaran adalah teratur dan mengikut kadar yang ditetapkan.**

Semakan Audit juga mendapati pihak juruperunding menuntut bayaran gaji bagi 7 pegawai sebulan pada tahun 2001 hingga 2002 dan 12 hingga 13 pegawai setiap bulan bagi tahun 2003 hingga Oktober 2005. Bagaimanapun, pemeriksaan Audit ke pejabat tapak pada 7 Oktober 2005 mendapati hanya 5 pegawai berada di tapak. **Lembaga perlu menyemak kesahihan bayaran dan mengesahkan tiada lebihan bayaran dibuat.**

d. Juruperunding Keselamatan

Bagi bulan September 2001 hingga Disember 2004, sejumlah RM1.64 juta yuran telah dibayar kepada ESI Konsultant Sdn. Berhad. **Oleh kerana tiada perjanjian ditandatangani yang menentukan skop kerja dan kadar bayaran, pihak Audit tidak dapat menentukan kesahihan bayaran yang dibuat.**

e. Bayaran Imbuhan Balik

Panduan Perolehan Perkhidmatan Juruperunding – Garis panduan Kos Imbuhan Balik menetapkan bayaran perkhidmatan juruperunding bagi projek pembangunan fizikal yang mengikut Skala Yuran Piawaian hendaklah tidak melebihi 30% dari yuran juruperunding yang diluluskan. Selain daripada bayaran gaji penyeliaan dan tempat tinggal, juruperunding juga telah diimbuh balik bagi perbelanjaan seperti telefon, tambang kapal terbang, percetakan, surat-menyurat, dokumentasi dan tambang pengangkutan. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat memastikan jumlah sebenar bayaran imbuhan balik kerana rekod bagi mengawal bayaran tersebut tidak diselenggarakan.

19.4.2.3 Perkhidmatan Kontraktor

Pemilihan kontraktor bagi projek pembinaan bangunan Ibu Pejabat Lembaga Pelabuhan Bintulu dibuat secara tender terbuka pada bulan Mac 1999. Sebanyak 22 kontraktor telah mengemukakan tawaran bagi projek pembinaan ini. Daripada jumlah tersebut, hanya 16 pembida telah dipilih oleh Lembaga Tender A kerana memenuhi syarat awal tender dan seterusnya dipertimbangkan untuk menyertai tawaran pada bulan Mei 1999.

Daripada 16 pembida yang ditawarkan, hanya 8 pembida mengemukakan dokumen tender pada tarikh tutup iaitu bulan Jun 1999. Setelah tempoh tawaran tamat, dokumen tender tersebut dibuka oleh Jawatankuasa Pembukaan Tender dan kemudiannya diserahkan kepada Arkitek Gayasari untuk proses penilaian tender dari aspek kewangan dan teknikal terhadap 8 pembida tersebut.

Hasil daripada penilaian yang dibuat, satu pembida gagal memenuhi syarat Deposit Tender. Manakala 7 pembida layak dengan nilai tawaran kerja antara RM75.11 juta hingga RM98.04 juta. Berdasarkan penilaian, Arkitek Gayasari merumuskan bahawa Seloga Jaya Sdn. Berhad (Seloga Jaya) yang beroperasi di Petaling Jaya, Selangor merupakan pembida yang menawarkan nilai terendah berjumlah RM75.11 juta. Manakala pembida kedua iaitu NCC Corporation Sdn. Berhad/PPES Works (Sarawak) Sdn. Berhad JV (NCC Corporation) beroperasi di Bintulu menawarkan nilai tawaran kedua rendah dengan jumlah RM77 juta. Perincian kos tawaran tender adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 196
KOS TAWARAN TENDER

RINGKASAN TENDER	PEMBIDA PERTAMA (RM JUTA)	PEMBIDA KEDUA (RM JUTA)
<i>Preliminaries and Generally</i>	3.26	3.31
Kerja Cerucuk	2.39	2.06
Bangunan Utama	44.47	46.52
Kerja Luaran	5.07	4.58
<i>Prime Cost and Provisional Sum</i>	19.92	20.53
JUMLAH	75.11	77.00

Bagaimanapun, Arkitek Gayasari telah mencadangkan NCC Corporation kepada pengurusan Lembaga berdasarkan perkara berikut:

- i. Nilai tender adalah sangat kompetitif;
- ii. Pembida mempunyai keupayaan teknikal dengan kemudahan jentera, peralatan dan pekerja yang mencukupi serta mempunyai asas perniagaan dan pejabat di Bintulu;
- iii. Pembida mempunyai pengalaman dan telah menunjukkan prestasi yang baik pada kerja seumpamanya;
- iv. Pembida mempunyai hubungan antara subsidiari di bawah syarikat induk di bidang pengilangan simen di Bintulu, besi di Kuching, *premix* dan kuari; dan
- v. Pembida merupakan sebahagian daripada Syarikat Senaraian Awam dan mempunyai kewangan yang kukuh.

Pengurusan Lembaga mengemukakan penilaian Arkitek Gayasari untuk pertimbangan Lembaga Tender A dan seterusnya kepada Lembaga Pengarah bagi mendapatkan kelulusan Kementerian Kewangan untuk NCC Corporation. Bagaimanapun, Kementerian Kewangan pada bulan November 2000 menolak cadangan Lembaga dan meluluskan kontrak kepada Seloga Jaya dengan harga tawaran berjumlah RM75.11 juta. Pada bulan Januari 2001, Seloga Jaya bersetuju menerima tawaran tersebut dan perjanjian telah ditandatangani pada bulan Disember 2001.

Lembaga telah memanggil tender di bawah kategori *Prime Cost and Provisional Sum* bagi kerja berjumlah RM19.92 juta kepada pelbagai kontraktor yang kemudiannya dikenali dengan *Nominated Sub-Contractor* (NSC). NSC menawarkan kos bagi kerja secara pakej berjumlah RM23.94 juta. Pakej keseluruhan telah berubah kerana Sistem Pengurusan Bangunan Bersepadu berjumlah RM2.49 juta tiada pada kos asal dan bagi Perkhidmatan Lain berjumlah RM6.28 juta masih belum dikontrakkan. Sehingga bulan Oktober 2005, terdapat perbezaan kos sejumlah RM4.02 juta. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL197
PAKEJ PRIME COST AND PROVISIONAL SUM YANG DITAWARKAN KEPADA
NOMINATED SUB-CONTRACTOR

PAKEJ PRIME COST AND PROVISIONAL SUM	KOS NSC (RM JUTA)	KOS ASAL (RM JUTA)	PERBEZAAN KOS (RM JUTA)
Perkhidmatan Elektrik	10.10	5.05	5.05
Perkhidmatan Pendingin Udara	6.55	5.05	1.50
Perkhidmatan Mekanikal	2.90	1.52	1.38
Sistem Pengurusan Bangunan Bersepadu*	2.49	-	2.49
Perkhidmatan Lif	1.90	2.02	(0.12)
Perkhidmatan Lain **	-	6.28	(6.28)
JUMLAH	23.94	19.92	4.02

Nota: * Pakej tiada dalam kos asal

** Pakej masih belum dikontrakkan

a. Pematuhan Syarat Kontrak

Semakan Audit dijalankan untuk memastikan sama ada syarat kontrak yang ditetapkan bagi projek pembinaan bangunan Ibu Pejabat Lembaga telah dipatuhi.

i. Tandatangan kontrak

Perjanjian kontrak bernilai RM75.11 juta untuk projek pembinaan bangunan Ibu Pejabat Lembaga telah ditandatangani dengan Seloga Jaya pada bulan Disember 2001. Antara syarat penting yang dipersetujui dalam kontrak adalah seperti berikut:

- Projek perlu disiapkan pada bulan Januari 2004;
- Kontraktor dikehendaki mengemukakan Bon Pelaksanaan berjumlah RM3.76 juta iaitu 5% daripada harga kontrak sebelum memulakan kerja. Tempoh sah laku bon adalah 12 bulan selepas tamat tempoh kecacatan;
- Tempoh Tanggungan Kecacatan ditetapkan selama 24 bulan selepas Sijil Siap Kerja dikeluarkan. Wang tahanan dengan kadar 10% daripada pembayaran kepada kontraktor akan dipegang oleh Kerajaan;
- Kontraktor dikehendaki mengambil insurans tuntutan pampasan;
- Kerja pembinaan perlu bermula dan disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan. Sekiranya Seloga Jaya gagal menyiapkan kerja, notis kesalahan dan penamatan kontrak boleh dikeluarkan. Denda berjumlah RM15,000 sehari dikenakan terhadap kontraktor sekiranya gagal melaksanakan kerja mengikut jadual dan lanjutan masa tidak diberi; dan

- Perjanjian kontrak hendaklah ditandatangani dalam tempoh 4 bulan dari tarikh Surat Setuju Terima dikeluarkan seperti Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 2 Tahun 1995.

Pada pandangan Audit, syarat kontrak tersebut pada umumnya adalah mencukupi untuk menjamin kepentingan Lembaga. Seloga Jaya telah mengemukakan Bon Pelaksanaan berjumlah RM3.76 juta, mengambil perlindungan insurans berjumlah RM7.61 juta bagi melindungi peralatan dan pekerja. Bagaimanapun, terdapat ketidakpatuhan kepada syarat kontrak seperti berikut:

- Projek perlu disiapkan pada bulan Januari 2004 tetapi sehingga bulan Oktober 2005, kemajuan kerja masih 87.4% dengan 61 Arahan Perubahan Kerja dan lanjutan masa selama 469 hari.
- Perjanjian kontrak ditandatangani melebihi 4 bulan dari tarikh Surat Setuju Terima.

ii. Serah Tapak

Seloga Jaya juga perlu mematuhi syarat yang ditetapkan dalam Surat Setuju Terima seperti berikut:

- Mengambil alih tapak binaan dan memulakan kerja pada bulan September 2001; dan
- Kerja pembinaan hendaklah disiapkan pada bulan Januari 2004 seperti yang ditetapkan.

Pihak Audit mendapati *State Planning Authority* telah meluluskan pelan bangunan pada bulan November 2001. Kelulusan tersebut diperolehi selepas penyerahan tapak kepada Seloga Jaya pada bulan September 2001. Bagaimanapun, tarikh permohonan kelulusan tidak dapat disahkan.

Pihak Audit berpendapat kelewatan kelulusan pelan daripada *State Planning Authority* menyebabkan tempat letak kereta tambahan perlu disediakan.

19.4.2.4 Peruntukan Dan Perbelanjaan

Daripada sejumlah RM83.98 juta anggaran harga awal, kontrak berjumlah RM75.11 juta telah diluluskan. Kontrak tersebut termasuk jumlah asal pakej *Prime Cost and Provisional Sum* berjumlah RM19.92 juta. Bagaimanapun, nilai kos keseluruhan projek telah disemak semula menjadi RM79.96 juta mengambil kira kos kontrak *Prime Cost and Provisional Sum* yang telah ditawarkan berjumlah RM23.94 juta. Sehingga bulan Oktober 2005, sejumlah RM63.77 juta telah dibayar merangkumi sebanyak 79.8% daripada kos keseluruhan projek. Manakala prestasi projek sebenar adalah sebanyak 87.4%. **Pihak Audit**

berpendapat perbelanjaan bagi projek pembinaan berbanding tahap sebenar pembinaan adalah memuaskan.

19.4.3 PEMANTAUAN

Pemeriksaan Audit mendapati pelaksanaan projek pembinaan Ibu Pejabat Lembaga telah dipantau oleh Lembaga Pengarah, Juruperunding dan Unit Kejuruteraan melalui mesyuarat, laporan kemajuan dan lawatan ke tapak oleh pihak yang terlibat secara berkala. Juruperunding dan Unit Kejuruteraan terlibat secara langsung dengan pelaksanaan projek ini mengadakan mesyuarat untuk memantau kemajuan kerja serta membincangkan isu berbangkit. Peringkat pemantauan adalah seperti berikut:

19.4.3.1 Peringkat Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah memantau projek melalui mesyuarat yang diadakan setiap 3 bulan sekali. Pengurusan Lembaga melaporkan perkembangan projek pembinaan kepada Lembaga Pengarah dari semasa ke semasa. Oleh itu, pihak Audit mendapati permohonan lanjutan masa lewat dibentang kepada Lembaga Pengarah kerana mesyuarat Lembaga Pengarah hanya diadakan 3 bulan sekali.

19.4.3.2 Peringkat Pengurusan Lembaga

Bagi memantau projek dengan lebih berkesan, Lembaga melalui Juruperunding memantau projek melalui kaedah berikut:

a. Mesyuarat Tapak

Mesyuarat tapak dijalankan setiap bulan dan minit mesyuarat yang disediakan merekod segala masalah, keputusan serta tindakan yang sedang dan telah diambil. Semakan Audit mendapati mesyuarat turut membincangkan kemajuan projek, langkah keselamatan di tapak serta perkara lain yang berbangkit. Mesyuarat ini dihadiri oleh wakil Lembaga, juruperunding dan kontraktor.

b. Laporan Kemajuan

Bagi memantau kemajuan projek, pihak juruperunding menyediakan laporan kemajuan keseluruhan projek yang disediakan setiap bulan. Laporan ini dapat memberi gambaran sebenar mengenai status kemajuan projek seperti *preliminaries*, *bored and micro piles*, kerja arkitek, kerja mekanikal dan elektrik serta kerja sivil. Juruperunding juga turut menyediakan laporan bergambar untuk menunjukkan keadaan fizikal sebenar kemajuan projek.

19.4.3.3 Peringkat Unit Kejuruteraan

Unit Kejuruteraan memantau perkembangan projek melalui penglibatan secara langsung semasa mesyuarat tapak, membuat lawatan tapak dari semasa ke semasa dan berhubung terus dengan juruperunding.

Pada pandangan Audit, pemantauan yang dibuat oleh juruperunding semasa pelaksanaan projek pembinaan bangunan Ibu Pejabat Lembaga Pelabuhan Bintulu adalah kurang memuaskan. Arkitek Gayasari gagal melaksanakan peranannya untuk memastikan projek berjalan lancar. Lembaga Pengarah juga hendaklah proaktif bagi memastikan keberkesanan pengurusan projek.

19.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara umumnya, Lembaga Pelabuhan Bintulu telah membuat perancangan awal projek pembinaan bangunan operasi utama dan pentadbiran dengan teratur. Bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan pelaksanaan projek dari segi prestasi kontraktor dan juruperunding serta penyelenggaraan rekod. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut:

- a. Bagi memastikan projek dapat siap mengikut tempoh yang ditetapkan, Lembaga perlu mengenal pasti keperluan sebenar projek dan mengadakan perbincangan dengan juruperunding agar perubahan kerja dapat diminimumkan.
- b. Lembaga perlu memastikan pelantikan juruperunding adalah selaras dengan kehendak Arahan Perbendaharaan 186 dan Surat Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 3 tahun 1995.
- c. Pemilihan kontraktor perlu berasaskan berpengalaman, berkeupayaan kewangan dan teknikal serta mempunyai asas perniagaan dan mempunyai pejabat di Bintulu.
- d. Pihak Lembaga perlu mewujudkan mekanisme pemantauan yang konsisten terhadap prestasi juruperunding dan kerja yang dilaksanakan oleh kontraktor.
- e. Komunikasi yang berkesan antara Lembaga dengan juruperunding perlu diwujudkan bagi memastikan projek berjalan lancar.
- f. Lembaga perlu menetapkan kaedah mengawal bayaran agar tuntutan yang dibuat adalah seperti yang ditetapkan dalam perjanjian untuk mengelakkan lebihan tuntutan.

HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS

20. HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS

20.1 SURUHANJAYA SYARIKAT MALAYSIA

- *Pengurusan Aktiviti Pendaftaran Syarikat*

Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) telah ditubuhkan pada bulan April 2002 melalui Akta Suruhanjaya Syarikat Malaysia 2001 (Akta 614) untuk mengambil alih tugas dan fungsi Pejabat Pendaftar Syarikat (ROC) dan Pejabat Pendaftar Perniagaan (ROB). Antara objektif utama SSM adalah untuk mendaftar pemerbadanan syarikat di bawah Akta Syarikat 1965 yang meliputi proses permohonan carian nama dan memperbadan syarikat baru. Pada tahun 2005, aktiviti pendaftaran syarikat telah menjana sejumlah RM37.81 juta atau 17% daripada keseluruhan pendapatan perkhidmatan SSM yang berjumlah RM217.77 juta. Jumlah syarikat berdaftar sehingga akhir tahun 2005 adalah sebanyak 717,953 yang mana 36,982 merupakan pemerbadanan syarikat baru. SSM telah merancang aktiviti pendaftaran syarikat dengan baik meliputi struktur pengurusan yang mantap, mempunyai perundangan jelas, peruntukan kewangan yang mencukupi, mengadakan peraturan dan prosedur terperinci bagi aktiviti carian nama dan pemerbadanan syarikat baru. SSM juga mempunyai pelan strategik 5 tahun bagi mencapai kecemerlangan perkhidmatan pelanggan.

Pada keseluruhannya, pelaksanaan aktiviti pendaftaran syarikat adalah teratur dan mematuhi undang-undang. Bagi mengukur kecekapan SSM, menerusi Piagam Pelanggannya, tempoh masa 5 hari ditetapkan untuk kelulusan permohonan carian nama dan pemerbadanan syarikat. Bagaimanapun, sasaran ini belum berjaya dicapai sepenuhnya memandangkan Sistem Pendaftaran Syarikat (CBS-ROC), berasaskan internet/server masih di peringkat awal pelaksanaannya. Di peringkat Cawangan Negeri, Sistem IDAMAN yang membekalkan maklumat syarikat untuk keperluan pelanggan masih tidak berfungsi sepenuhnya. Keadaan ini menyebabkan bilik *Image Viewing Gallery* tidak digunakan walaupun telah dilengkapi dengan infrastrukturnya. Cawangan Negeri yang dilawati juga menghadapi tunggakan pengimbasan dokumen berkanun kerana kekerapan pusing ganti tenaga kerja. Keadaan ini diatasi dengan menswastakan kerja pengimbasan memandangkan SSM sedang dalam proses peralihan kepada sistem *e-payment*, *e-search* dan *e-filing*.

Suruhanjaya Syarikat Malaysia telah mengadakan pemantauan rapi terhadap pengurusan aktiviti pendaftaran syarikat melalui mesyuarat pengurusan bulanan Pengurus Kanan Jabatan dan Mesyuarat Pengurus Negeri. Pemantauan juga dilaksanakan melalui Laporan Prestasi Bulanan Pendaftaran Syarikat oleh Cawangan Negeri kepada

Ibu Pejabat SSM. **Pada pandangan Audit, SSM telah mengurus aktiviti pendaftaran syarikat dengan baik dan sentiasa menambah baik perkhidmatan pelanggannya.**

20.2 PERWIRA NIAGA MALAYSIA

- *Pengurusan Inventori*

Perwira Niaga Malaysia (PERNAMA) ditubuhkan di bawah peruntukan Seksyen 23 Akta Tabung Angkatan Tentera 1973 untuk menjalankan aktiviti antaranya perniagaan peruncitan, sewa beli barangan dan memberi khidmat pengurusan. Aktiviti perniagaan peruncitan PERNAMA adalah untuk memberi khidmat kepada warga Angkatan Tentera Malaysia dengan menyediakan rangkaian khidmat runcit di seluruh negara pada kadar harga yang berpatutan dan terkawal. PERNAMA perlu merangka strategi pengurusan stok dengan baik supaya pegangan stok berada di paras yang ditetapkan. Bagi mencapai tujuan tersebut PERNAMA mempunyai sebuah gudang yang terletak di Ibu Pejabat dan 60 kedai di seluruh Malaysia dengan pegangan stok bernilai RM7.64 juta pada akhir bulan Julai 2005. Stok ini terbahagi kepada 3 jenis barangan iaitu barangan elektrik, runcit dan minuman. Pihak Audit mendapati PERNAMA merancang pengurusan stok dengan baik dan menyeluruh. Pembahagian tugas dan peranan setiap Jabatan dinyatakan dengan jelas manakala pengurusan guna tenaga serta latihan dirancang dengan teratur. Penetapan paras stok adalah berpandukan kepada amalan yang dilaksanakan oleh peruncit lain tetapi telah disesuaikan selaras dengan aktiviti dan objektif PERNAMA. Selain itu, prosedur pengurusan stok di peringkat Ibu Pejabat disediakan dengan lengkap dan kemas kini. Bagaimanapun, di peringkat kedai tiada panduan khusus yang merangkumi semua aspek pengurusan stok selain Arahan Operasi dan Skim Pemberitahuan yang dikeluarkan oleh Ibu Pejabat dari semasa ke semasa.

Pihak Audit mendapati perolehan, penerimaan, penyimpanan, permintaan dan penghantaran stok di gudang adalah memuaskan. Pengiraan dan hapus kira stok di gudang dan kedai telah dilaksanakan mengikut prosedur yang ditetapkan. Bagaimanapun, pegawai yang dibenarkan untuk menyedia pesanan belian adalah berbeza antara kedai manakala salinan pesanan belian dan dokumen penerimaan barang di kedai tidak ditandatangani oleh pegawai yang bertanggungjawab. Selain itu, penyelenggaraan rekod stok adalah tidak memuaskan. Laporan Analisis Stok Dalam Tangan di 3 buah kedai tidak menunjukkan kuantiti sebenar stok. Rekod baki stok yang tepat hanya diperolehi semasa pengiraan stok dijalankan. Pihak PERNAMA memaklumkan usaha menambah baik sistem perekodan stok dengan penggunaan mesin pengimbas kod bar sedang dilakukan.

PERNAMA mempunyai mekanisme pemantauan pengurusan stok melalui Jabatan Audit Dalaman, Jawatankuasa Komersial Strategik dan Jawatankuasa Perancangan Operasi serta Jabatan Perdagangan. Pada pandangan Audit, PERNAMA telah mengurus stok dengan teratur di samping sentiasa melaksanakan penambahbaikan

untuk memberi khidmat kepada warga Angkatan Tentera Malaysia dengan menyediakan rangkaian khidmat runcit pada kadar harga yang berpatutan dan terkawal.

20.3 LEMBAGA AKREDITASI NEGARA

- *Pengurusan Perkhidmatan Pengawalan Kualiti Kursus Yang Dikendalikan Oleh Institusi Pengajian Tinggi Swasta*

Lembaga Akreditasi Negara (LAN) ditubuhkan di bawah Akta Akreditasi Negara (Akta 556) yang untuk berperanan menentukan semua kursus pengajian dan program latihan yang ditawarkan oleh institusi pengajian tinggi swasta (IPTS) mencapai standard atau konvensyen sesebuah pengajian tinggi. LAN bertanggungjawab memberi akreditasi atau pengiktirafan rasmi terhadap sijil, diploma dan ijazah bagi kursus pengajian akademik di Institusi Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) yang telah mencapai standard ditetapkan. Sehingga bulan September 2005, sebanyak 711 buah IPTS telah ditubuhkan dengan enrolmen pelajar melebihi 100,000 orang. IPTS ini dikategorikan sebagai Universiti, Kolej Universiti, Kampus Cawangan Universiti Luar Negara dan Kolej atau Institusi.

Pada keseluruhannya, LAN telah merancang pengurusan perkhidmatan pengawalan kualiti kursus pengajian dengan baik. Akta LAN telah menggariskan dengan jelas bidang kuasa untuk melaksanakan aktiviti perkhidmatan pengawalan kualiti kursus pengajian. Setiap peringkat proses penilaian kursus pengajian disokong dengan garis panduan dan prosedur yang lengkap di samping perancangan strategik jangka panjang yang merangkumi semua aspek jaminan kualiti pendidikan yang bakal terlaksana menjelang tahun 2010. LAN juga mempunyai struktur organisasi dan guna tenaga yang mantap untuk aktiviti tersebut. Bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, LAN menyediakan rancangan latihan setiap tahun meliputi latihan dalaman dan luaran. Di samping itu, Bengkel Ahli Panel Penilai dan latihan kepada IPTS diadakan untuk mempercepatkan proses permohonan penilaian kursus pengajian. Anggaran perbelanjaan mengurus telah disediakan setiap 2 tahun bagi memastikan sumber kewangan adalah mencukupi. LAN telah memohon peruntukan kewangan sejumlah RM12.65 juta bagi tahun 2004 dan RM14.03 juta bagi tahun 2005.

Di peringkat pelaksanaan, pihak Audit mendapati LAN telah melaksanakan aktiviti perkhidmatan pengawalan kualiti kursus pengajian dengan baik. Prosedur dan proses penilaian kursus pengajian telah dipatuhi dan kebanyakan perkara yang dirancang berjaya dilaksanakan serta memenuhi piagam pelanggan. Analisis Audit terhadap pencapaian perancangan strategik mendapati pada tahun 2004 dan 2005, jumlah keseluruhan kursus pengajian yang selesai dinilai telah melebihi sasaran ditetapkan. Pada tahun 2004, sebanyak 1,976 kursus pengajian selesai dinilai berbanding sebanyak 750 yang disasarkan manakala pada tahun 2005, sebanyak 1,646 kursus pengajian selesai dinilai berbanding 1,050 yang disasarkan. Analisis pencapaian piagam pelanggan pula menunjukkan pada tahun 2004, sebanyak 1,676 kursus

pengajian selesai dinilai mengikut tempoh ditetapkan. Manakala bagi tahun 2005, sebanyak 1,457 kursus pengajian selesai dinilai mengikut tempoh yang ditetapkan. Daripada keseluruhan kursus pengajian yang selesai dinilai, sebanyak 1,514 kursus pengajian dilulus, 446 ditolak dan 6 dipertimbangkan pada tahun 2004 berbanding sebanyak 1,141 kursus pengajian dilulus, 125 ditolak dan 100 dipertimbangkan pada tahun 2005. Di samping itu, pemantauan terhadap amalan yang bertentangan dengan dasar dan standard LAN sedia ada dari segi pematuhan syarat pengendalian kursus pengajian, penyalahgunaan logo LAN pada iklan atau brosur IPTS dan pernyataan yang menyebut LAN sebagai pengiktiraf kursus pengajian telah dijalankan. Pada tahun 2005, LAN telah mengesan 46 kesalahan penggunaan logo LAN atau pernyataan palsu yang dilakukan oleh 30 IPTS. Surat peringatan telah dihantar kepada IPTS tersebut dan 18 IPTS telah mengambil tindakan pembetulan manakala 12 lagi tidak memberi sebarang maklum balas.

Dari aspek pemantauan pula, pihak Audit berpendapat peranan Kementerian Pengajian Tinggi terhadap pemantauan aktiviti ini perlu ditingkatkan memandangkan bidang kuasa LAN yang terhad dari segi penguatkuasaan. Pemantauan sepatutnya dilaksanakan di peringkat aktiviti perkhidmatan pengawalan kualiti kursus pengajian kerana ia merupakan elemen penting untuk menjamin kualiti kursus pengajian yang berterusan. LAN juga perlu memainkan peranan yang proaktif dengan mengatur dan melaksanakan pemantauan terhadap semua kursus pengajian dan bukan berdasarkan aduan pihak luar. Bagaimanapun, Mesyuarat Jemaah Menteri pada bulan Disember 2005 telah meluluskan penubuhan Agensi Kelayakan Malaysia (MQA) melalui penggabungan LAN, Bahagian Jaminan Kualiti Kementerian Pengajian Tinggi dan Bahagian Jaminan Kualiti Jabatan Pengajian Politeknik dan Kolej Komuniti di Kementerian yang sama. Penubuhan MQA adalah bertujuan untuk menyatukan dan melaksanakan sistem kualiti pengajian tinggi bagi institusi pengajian tinggi awam dan swasta. Memandangkan aktiviti dan fungsi LAN akan diambil alih oleh Agensi Kelayakan Malaysia, pihak Audit mengesyorkan Akta MQA digubal dengan jelas dan menyeluruh mengenai kuasa pelaksanaan sistem jaminan kualiti pengajian tinggi negara meliputi penguatkuasaan undang-undang. Agensi ini juga perlu mewujudkan bahagian yang khusus untuk memantau IPTS dan menjalankan aktiviti penguatkuasaan.

20.4 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA

- *Pengurusan Pusat Sukan*

Universiti Teknologi MARA (UiTM) ditubuhkan di bawah Akta Institut Teknologi MARA 1976 (Akta 173) dan pindaan di bawah Akta A1073 ITM (Pindaan) 2000. UiTM mempunyai sebuah Kampus Induk di Shah Alam dan 12 kampus cawangan di seluruh Malaysia. Antara dasar UiTM dalam pembangunan pelajar adalah menanam ketahanan mental dan fizikal bagi melahirkan manusia yang mempunyai kekuatan untuk menghadapi cabaran. Selaras dengan ini, Pusat Sukan telah ditubuhkan pada tahun 1971. Selain itu, Unit Sukan juga ditubuhkan di kampus cawangan bagi memantapkan

pengurusan sukan secara menyeluruh. Fungsi utama Pusat Sukan adalah mengatur dan menjalankan program atau aktiviti pelajar dan pegawai serta bertanggungjawab untuk menjaga, menyenggara dan mempromosikan kemudahan sukan. Objektif Pusat Sukan pula ialah untuk melahirkan pelajar yang sihat, cergas, bertaqwa dan cemerlang dalam bidang akademik serta sukan. Antara kemudahan sukan yang disediakan ialah kompleks renang, stadium dan kompleks sukan yang mengandungi gelanggang badminton, bola tampar, bola keranjang, sepak takraw, skuasy, tenis serta padang bola sepak.

Pada keseluruhannya, pihak Audit mendapati perancangan organisasi, prosedur dan panduan kewangan, keperluan guna tenaga, kemudahan serta aktiviti sukan adalah baik kecuali rancangan latihan yang bersesuaian tidak disediakan oleh Jabatan Pembangunan Sumber Manusia. Pusat Sukan perlu mengutamakan kursus yang berbentuk teknikal bagi mengendalikan kemudahan, peralatan dan aktiviti sukan.

Pada pandangan Audit, pelaksanaan pengurusan Pusat dan Unit Sukan perlu dipertingkatkan. Rancangan aktiviti sukan tidak dilaksanakan sepenuhnya kerana hanya 72 daripada 104 aktiviti sukan yang dirancang pada tahun 2005 berjaya dilaksanakan oleh Pusat Sukan Kampus Shah Alam dan Unit Sukan di cawangan yang dilawati. Pihak Audit juga mendapati sebanyak 2 daripada 5 gelanggang skuasy di Pusat Sukan telah digunakan sebagai stor penyimpanan barang manakala satu gelanggang lagi digunakan sebagai surau. Di samping itu, 3 buah *Go-Kart* yang bernilai RM59,550 tidak digunakan selepas Kursus Asas *Go-Kart* diadakan pada bulan Februari 2005. Sehubungan itu, UiTM terpaksa menanggung kos penyewaan penyimpanan *Go-Kart* berjumlah RM5,625 dari bulan September 2005 hingga Januari 2006 di Stadium Melawati Shah Alam. Selain itu, alat kawalan mutu air kolam renang model *Chemtrol* PC 3000 berharga RM40,000 yang diterima pada bulan Mac 2003 hanya dapat digunakan pada bulan April 2005 selepas pemasangan dan *commissioning* peralatan dibuat dengan tambahan kos berjumlah RM9,600. Sebanyak 10 basikal yang dibeli untuk mengutip sumbangan Ekspedisi Demi Negara Ke Everest pada tahun 2004 tidak lagi digunakan walaupun berada dalam keadaan baik. Pihak Audit juga mendapati sebanyak 7 papan markah tetap telah siap dipasang tanpa kelulusan di gelanggang takraw, bola tampar dan bola keranjang. Pusat Sukan didapati tidak menyediakan jadual penyenggaraan berkala kemudahan dan peralatannya. Rekod penyenggaraan tidak diselenggara dan dipantau oleh pegawai kanan. Selain itu, kawalan dalaman terhadap kutipan sewa kemudahan sukan perlu dipertingkatkan dengan memberi kuasa kepada pegawai di Pusat Sukan dan Kompleks Kolam Renang di Shah Alam tidak diberi surat kuasa untuk menerima wang. Pihak Audit mendapati kutipan sewa lewat diserahkan ke Pejabat Bendahari antara 6 hingga 14 hari.

Pemantauan melalui mesyuarat dan laporan bulanan terhadap Pusat dan Unit Sukan telah dibuat di peringkat Kampus Induk dan cawangan. Pihak Audit berpendapat penambahbaikan pemantauan terhadap aktiviti sukan perlu dibuat dengan

mengemukakan laporan aktiviti dan perbelanjaan bulanan kepada Timbalan Naib Canselor Hal Ehwal Pelajar. Selain itu, Bahagian Hal Ehwal Pelajar perlu memantau pengurusan tabung amanah melalui penubuhan Jawatankuasa Amanah Am selaras dengan kehendak Arahan Amanah Hal Ehwal Pelajar.

Pihak UiTM telah mengambil beberapa tindakan terhadap perkara yang dibangkitkan. Gelanggang skuasy tidak lagi digunakan sebagai surau kerana pihak UiTM telah menyediakan kabin pada bulan Mei 2006 untuk digunakan sebagai stor. Mulai bulan Januari 2006, Pusat Sukan telah mengadakan latihan bagi ahli Kelab Go-Kart pada hari Rabu dan Sabtu dan juga telah membenarkan pelajar meminjam basikal bagi tujuan rekreasi. Selain itu, surat kuasa telah diberikan kepada pegawai untuk menerima wang di Pusat Sukan dan Kolam Renang.

20.5 UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

- *Pengurusan Aset Tetap*

Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) ditubuhkan pada bulan Mei 1977 di bawah Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971. Tujuan penubuhan adalah untuk menjana dan menatar ilmu menerusi pengajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat dalam konteks pembangunan insan bagi mencapai wawasan negara. Bagi melaksanakan aktivitinya, UPSI memperolehi aset tetap mudah alih seperti kenderaan, peralatan komputer, peralatan makmal, alat pandang dengar, peralatan pengajaran dan pembelajaran serta peralatan penyelidikan. Kebanyakan perolehan aset tetap mudah alih dibiayai daripada Kumpulan Wang Mengurus. Sehingga bulan September 2005, aset tetap mudah alih UPSI bernilai RM66.35 juta.

Pada keseluruhannya, pihak Audit mendapati UPSI mempunyai perancangan yang baik dalam pengurusan aset tetap mudah alih. UPSI menyediakan struktur pengurusan yang jelas dengan melaksanakan pengasingan dan pembahagian tugas antara Jabatan Bendahari, Jabatan Pengurusan Pembangunan dan Harta Benda serta Pusat Tanggungjawab. Rancangan tahunan dan keperluan kewangan meliputi perolehan serta penyenggaraan disediakan secara tahunan. Pada tahun 2003 hingga 2005, UPSI telah memohon sejumlah RM79.42 juta untuk perolehan aset tetap mudah alih tetapi hanya RM31.42 juta atau 39.6% diluluskan. Manakala untuk kerja penyenggaraan sejumlah RM29.25 juta dipohon tetapi hanya RM18.83 juta atau 64.4% diluluskan. Garis panduan yang disedia dan diterima pakai berkaitan pengurusan aset didapati teratur dan mengikut pekeliling Kerajaan. UPSI telah mewujudkan sistem penyenggaraan berjadual terhadap aset mudah alih di Pusat Tanggungjawab selaras dengan kehendak Surat Pekeliling Am Bil. 2 Tahun 1995.

Pihak Audit mendapati pelaksanaan pengurusan aset tetap mudah alih adalah memuaskan. Agihan peruntukan perolehan peralatan dibuat semasa penyediaan bajet serta memenuhi tahap keperluan segera. Perolehan aset dibuat melalui kaedah tender,

sebut harga, pembelian terus dan pembelian darurat. Semakan Audit mendapati bagi tahun 2003 hingga 2005 kaedah perolehan dibuat mengikut peraturan yang ditetapkan. Bagaimanapun, didapati sebuah mesin pengimbas OMR yang bernilai RM48,800 tidak digunakan kerana UPSI belum menentukan jenis perisian. UPSI akan menggunakan mesin tersebut pada tahun 2006 setelah bentuk analisis borang OMR diselaraskan untuk kerja penyelidikan dan peperiksaan kertas ujian pelajar. Di samping itu, semua peralatan sukan di stor Fakulti Sains Sukan bernilai RM485,057 telah didaftarkan. Bagaimanapun, sebahagian daripadanya tidak mempunyai tanda pengenalan aset. Pihak Audit mendapati laporan kehilangan 3 unit komputer riba lewat dikemukakan kepada Ketua Keselamatan dan Polis iaitu antara 4 hingga 7 hari. Laporan awal kepada Naib Canselor terhadap kes kehilangan 1 unit kamera digital tidak dibuat. Manakala laporan akhir terhadap kes kehilangan 3 unit perakam kaset, 1 unit kamera dan 1 unit komputer riba lewat dikemukakan kepada Naib Canselor antara 10 hingga 11 bulan. Perkara ini berlaku kerana kehilangan tersebut tidak dimaklumkan dengan segera kepada Bahagian Pentadbiran UPSI. Bagaimanapun, pihak UPSI telah mengambil tindakan tegas terhadap pegawai yang disabitkan dengan kes kehilangan yang berlaku. Tahap verifikasi aset UPSI adalah kurang memuaskan kerana Lembaga Pemeriksa belum ditubuhkan di kebanyakan Pusat Tanggungjawab bagi melaksanakan kerja verifikasi secara konsisten dan terancang. Semua rekod berkaitan aset diselenggara melalui *Integrated Management System (IMS)* dan proses pemindahan data daripada sistem lama ke sistem IMS dilaksanakan secara berperingkat mengikut modul. Pemantauan pengurusan aset tetap mudah alih UPSI dibuat di peringkat Kementerian, Universiti dan Unit Audit Dalam.

20.6 UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA

- *Sistem Maklumat Dan Kewangan Pelajar*

Universiti Putra Malaysia (UPM) telah ditubuhkan pada tahun 1971 sebagai sebuah universiti yang berasaskan pertanian melalui penggabungan Fakulti Pertanian Universiti Malaya dengan Kolej Pertanian Malaya Serdang. Antara matlamat UPM adalah untuk membudayakan teknologi maklumat dan komunikasi melalui e-Universiti. Sehubungan itu, UPM telah membangunkan Sistem Maklumat Pelajar pada bulan Januari tahun 1994 untuk merekod maklumat pelajar dengan tepat secara *online*. Ini memudahkan capaian maklumat dibuat dari pelbagai lokasi bagi mempercepatkan proses pengeluaran laporan. Selain itu, UPM telah membangunkan Sistem Kewangan Pelajar untuk mengautomasikan proses pengeluaran laporan kewangan yang dapat memenuhi keperluan perakaunan dan pengauditan. Kos pembangunan dan menaik taraf Sistem Maklumat Pelajar adalah RM1.57 juta. Manakala kos pembangunan dan menaik taraf Sistem Kewangan Pelajar yang merupakan sebahagian kos pembangunan Sistem Perakaunan Standard Badan Berkanun Persekutuan (SAGA) berjumlah RM3.97 juta.

Perancangan dan pelaksanaan pembangunan Sistem Maklumat Pelajar dan Sistem Perakaunan Pelajar adalah memuaskan. Pembangunan sistem telah dapat membantu

meningkatkan pengurusan maklumat dan kewangan UPM. Bagaimanapun, UPM hendaklah mengkaji perjawatan di Kampus Bintulu berikutan pertambahan beban tugas selaras dengan peningkatan bilangan pelajar. UPM hendaklah merancang latihan yang sistematik bagi meningkatkan kualiti dan pengetahuan pelaksana dan pengguna sistem.

Selain itu, keadaan persekitaran bilik *server* perlu diperbaiki. Pita *back up* perlu disimpan di peti kalis api atau ditempatkan di bangunan lain. Pelan pemulihan bencana perlu diwujudkan bagi memastikan sistem tidak terjejas sekiranya bencana berlaku. Polisi pengurusan kata laluan pengguna dan kata laluan hendaklah disediakan dan dilaksanakan bagi meningkatkan keselamatan sistem. Had capaian pengguna juga perlu diberi perhatian bagi memastikan pegawai yang berkenaan sahaja mempunyai capaian ke atas skrin dan modul sistem. Seterusnya perubahan terhadap sistem perlu dipantau dan didokumentasikan bagi mengelak berlaku sebarang masalah.

Jawatankuasa Pemantauan perlu diwujudkan dan laporan *Post Implementation Review* disediakan bagi memastikan pembangunan dan pelaksanaan Sistem Maklumat dan Kewangan Pelajar mencapai objektifnya.

BAHAGIAN IV
KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA
YANG DIBANGKITKAN DALAM
LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA BAGI
TAHUN 2004 DAN SEBELUMNYA

BAHAGIAN IV

KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2004 DAN SEBELUMNYA

21. PENDAHULUAN

Bagi memastikan tindakan pembetulan diambil oleh Badan Berkanun Persekutuan terhadap perkara yang dibangkitkan dalam Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2004 dan sebelumnya, pemeriksaan susulan telah dijalankan di Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Hasil daripada pemeriksaan tersebut dilaporkan di bahagian ini seperti berikut:

- a. Kedudukan masa kini Perkara Yang Dibangkitkan Dalam Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2004.
- b. Perkara Yang Dibangkitkan Dalam Laporan Ketua Audit Negara Sebelum Tahun 2004 yang masih belum selesai.

21.1 PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2004

21.1.1 PENGURUSAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

Pada tahun 2004, pengauditan pengurusan telah dijalankan terhadap 36 Badan Berkanun Persekutuan bagi menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun Persekutuan telah dibuat dengan teratur dan mematuhi undang-undang serta peraturan yang berkaitan. Analisis menunjukkan 9 atau 25% daripada 36 Badan berkanun Persekutuan yang diaudit mencapai tahap pengurusan yang baik, 23 atau 64% adalah memuaskan dan 4 atau 11% dikategorikan lemah. Penilaian prestasi pengurusan telah dibuat berpandukan 4 kriteria utama iaitu pengurusan organisasi, jawatankuasa, sistem dan prosedur serta pengurusan kewangan dengan diberi pewajaran sama ada baik, memuaskan atau lemah.

Kedudukan Masa Kini

Badan Berkanun Persekutuan berkenaan telah mengambil tindakan yang sewajarnya untuk memperbaiki kelemahan pengurusan yang dibangkitkan.

21.1.2 PELAKSANAAN AKTIVITI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

21.1.2.1 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

Pengurusan Caruman

Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) ditubuhkan di bawah Akta Keselamatan Sosial Pekerja 1969 (Akta 4) sebagai skim perlindungan yang melindungi pekerja daripada risiko berkaitan dengan bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilangan dan kematian. Kutipan caruman merupakan pendapatan utama PERKESO bagi membayar faedah kepada pekerja atau orang tanggungannya di bawah perlindungan Skim Insurans Bencana Kerja dan Skim Pencen Ilat. Perkara yang dibangkitkan berkaitan dengan pengurusan caruman adalah seperti berikut:

- a. PERKESO tidak mempunyai perancangan strategik terhadap pengurusan caruman dan hanya menyediakan strategik tahunan yang lebih fokus kepada aktiviti bayaran tuntutan faedah.
- b. Baki cek tidak laku sehingga 31 Disember 2004 berjumlah RM1.78 juta.
- c. Perbezaan jumlah caruman pekerja dan majikan pada tahun 2002 adalah RM89.32 juta atau 8.3%, tahun 2003 berjumlah RM120.74 juta atau 10.8% dan tahun 2004 adalah berjumlah RM300.82 juta 28.9%.
- d. Terdapat perbezaan jumlah terimaan caruman antara buku tunai dengan rekod Bahagian Sistem Maklumat iaitu berjumlah RM97.66 juta pada tahun 2004.
- e. Pemantauan terhadap majikan bermasalah adalah di tahap yang rendah dan mengambil masa sehingga 3 tahun. Ini disebabkan kekurangan Pegawai Pemeriksa, tiada norma masa ditetapkan dan pemeriksaan berkualiti tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya kerana maklumat rekod caruman majikan dan pekerja dalam sistem tidak tepat.

Kedudukan Masa Kini

- a. PERKESO masih belum menyediakan perancangan strategik yang menyeluruh.
- b. PERKESO telah mengambil tindakan dengan membangunkan Sistem Cek Tak Laku mulai bulan Disember 2005 menggantikan kaedah penyimpanan rekod secara manual.
- c. Berdasarkan rekod komputer setakat bulan Februari 2006, jumlah perbezaan caruman pekerja berbanding majikan dan pekerja adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 198
REKOD CARUMAN DIKEMAS KINI SETAKAT BULAN FEBRUARI 2006

TAHUN	REKOD CARUMAN		PERBEZAAN (KEDUDUKAN SEPERTI LAPORAN AUDIT TAHUN 2004)		PERBEZAAN (KEDUDUKAN PADA BULAN FEBRUARI 2006)	
	PEKERJA (RM JUTA)	MAJIKAN (RM JUTA)	(RM JUTA)	(%)	(RM JUTA)	(%)
2002	1,017.23	1,104.80	89.32	8.3	87.57	7.9
2003	1,066.06	1,146.93	120.74	10.8	80.87	7.1
2004	1,036.34	1,198.75	300.82	28.9	162.41	13.5
2005	847.02	1,018.05	-	-	171.03	16.8
JUMLAH	3,966.65	4,468.53	510.88	15.8	501.88	11.2

Perbezaan jumlah caruman telah menurun dari RM510.88 juta menjadi RM501.88 juta. Pada bulan Januari 2006, Jawatankuasa Pengkomputeran telah melantik perunding untuk menjalankan kajian mengenai keperluan pelan strategik *Information Computer Technology* dan seterusnya mencadangkan kaedah penyelesaian isu pengkomputeran yang wujud secara bersepadu. Perunding ini diberi tempoh 16 minggu untuk menyediakan dokumen atau laporan yang berkaitan dengan pengurusan PERKESO.

- d. Kedudukan terimaan caruman mengikut buku tunai dan rekod Bahagian Sistem Maklumat (EDP) bagi tempoh 4 tahun adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 199
**PERBEZAAN TERIMAAN CARUMAN MENGIKUT BUKU TUNAI
DAN REKOD EDP BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2005**

TAHUN	TERIMAAN CARUMAN		PERBEZAAN (KEDUDUKAN SEPERTI LAPORAN AUDIT TAHUN 2004)		PERBEZAAN (KEDUDUKAN PADA BULAN FEBRUARI 2006)	
	MENGIKUT BUKU TUNAI (RM JUTA)	MENGIKUT REKOD EDP (RM JUTA)	(RM JUTA)	(%)	(RM JUTA)	(%)
2002	1,095.14	1,099.56	(4.51)	(0.4)	(4.42)	(0.4)
2003	1,143.63	1,145.44	(1.26)	(0.1)	(1.81)	(0.2)
2004	1,213.71	1,116.04	97.66	8.0	97.67	8.7
2005	1,382.16	1,375.94	-	-	6.22	0.5

Punca perbezaan antara rekod caruman bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah disebabkan oleh caruman diambil kira 2 kali yang wujud di pangkalan data. PERKESO sedang berusaha melaksanakan *data*

cleansing supaya rekod diambil kira 2 kali ini dikeluarkan daripada pangkalan data. Selain itu, Sistem Resit Berkomputer telah dilaksanakan secara berperingkat di pejabat cawangan sejak bulan Jun 2005. Ia telah membantu mengurangkan perbezaan antara rekod caruman di buku tunai dengan rekod EDP bagi tahun 2005.

- e. Purata pemeriksaan yang dijalankan oleh setiap Pegawai Pemeriksa telah meningkat sebanyak 27% iaitu daripada 434 lawatan pada tahun 2004 menjadi 551 lawatan pada tahun 2005. Peraturan Keselamatan Sosial Pekerja yang berkuat kuasa pada bulan Mac 2006 telah membenarkan tindakan kompaun diambil terhadap majikan yang melakukan kesalahan. Perunding yang dilantik telah menyelesaikan kajian penstrukturan semula dan laporan berkaitan dikemukakan kepada pengurusan PERKESO untuk diteliti oleh pengurusan PERKESO.

21.1.2.2 LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN

Pengurusan Skim Insentif Usahawan

Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) telah ditubuhkan di bawah Akta Kemajuan Tanah 1956 bertujuan untuk memajukan kawasan pertanian secara produktif melalui pengurusan pertanian yang berkesan dari segi kebersihan ladang, pengeluaran hasil yang maksimum dan bermutu tinggi. Selain itu, ia juga bertujuan menggalakkan pertumbuhan masyarakat peneroka supaya maju, produktif, berdisiplin dan meningkatkan taraf hidup yang lebih sempurna di samping mewujudkan jentera pengurusan yang berdedikasi dan bersifat profesionalisme dengan berorientasikan pembangunan sosial. Skim Insentif Usahawan FELDA (SKIM) bertujuan memberi bantuan pinjaman kepada peneroka yang berpendapatan RM1,000 sebulan atau kurang untuk menjalankan projek ekonomi bagi menambah pendapatan. Perancangan, pelaksanaan dan pemantauan terhadap pengurusan SKIM adalah baik. Bagaimanapun, perkara berikut telah dibangkitkan:

- a. FELDA tidak memantau prestasi pendapatan peminjam bagi menilai sama ada objektif SKIM telah dicapai. Laporan yang mengandungi penilaian terhadap prestasi pendapatan setiap peminjam tidak disediakan.
- b. Bayaran balik pinjaman tidak mengikut jadual walaupun jadual bayaran balik telah disediakan semasa pinjaman diluluskan.
- c. Jadual lawatan dan rekod berhubung kekerapan pegawai FELDA membuat lawatan ke tapak projek serta ulasan pegawai terhadap prestasi projek yang mendapat pinjaman tidak disediakan.

- d. Tidak semua peminjam menyelenggara rekod projek untuk pemeriksaan pegawai FELDA selaras dengan syarat perjanjian.

Kedudukan Masa Kini

- a. Sehingga kini, laporan lengkap yang mengandungi penilaian terhadap prestasi pendapatan peminjam belum disediakan. Bagaimanapun, FELDA telah mewujudkan unit usahawan di peringkat Wilayah dan rancangan bagi mengemas kini pengurusan skim.
- b. Kutipan bayaran balik pinjaman bermula 4 atau 6 bulan selepas surat perjanjian ditandatangani. Peraturan ini dikeluarkan berdasarkan kerja pembekalan input boleh diselesaikan dalam tempoh 2 bulan. Namun kebanyakan input projek lewat dibekalkan. Oleh itu, FELDA mula membuat penjadualan semula kutipan bayaran kembali mengikut siapnya pembekalan input kepada peminjam. Bagi kes di mana peminjam kurang kemampuan membayar mengikut jumlah yang dijadualkan, tunggakan dikutip apabila hasil projek meningkat.
- c. Laporan kemajuan projek masih belum dibuat. Buat masa ini, FELDA memantau dari segi perbelanjaan projek dan kutipan bayaran kembali oleh peminjam.
- d. Pada masa ini, peminjam diminta menyediakan *Log Book* bagi membolehkan pegawai yang membuat lawatan mencatatkan teguran supaya tindakan diambil. Bagi pinjaman projek besar, pemantauan dibuat di peringkat Wilayah dan Ibu Pejabat.

21.1.2.3 BANK PERTANIAN MALAYSIA

Perolehan dan Pengurusan Hartanah

Bank Pertanian Malaysia (BPM) ditubuhkan pada tahun 1969 di bawah Akta Bank Pertanian Malaysia (Akta 9) untuk menggalakkan kemajuan pertanian melalui pemberian kemudahan pinjaman dan perkhidmatan perbankan. Bagi melaksanakan perkhidmatannya, BPM memperoleh hartanah yang merangkumi tanah dan bangunan sama ada bagi kegunaan pejabat negeri atau cawangan atau melalui tangkap lelong bagi menguatkuasa syarat pinjaman. Perkara berbangkit yang berkaitan dengan perolehan dan pengurusan hartanah adalah seperti berikut:

- a. Tanggungjawab Bahagian Pembangunan Harta tidak meliputi pengurusan tanah khususnya tanah tangkap lelong.
- b. Rancangan Tahunan BPM yang disediakan pada tahun 2004 tidak mengambil kira perancangan perolehan dan pengurusan hartanah

khususnya tanah tangkap lelong. Strategi dan kaedah pelaksanaan perlu dinyatakan dengan jelas.

- c. Garis panduan dan prosedur bagi perolehan, ubah suai dan penyenggaraan hartanah tidak merangkumi pengurusan tanah yang belum dibangunkan. Tugas dan tanggungjawab pegawai yang terlibat tidak dinyatakan dengan jelas dan carta aliran proses kerja tidak disediakan.
- d. BPM tidak menyediakan perancangan latihan atau kursus mengenai pengurusan hartanah.
- e. BPM hendaklah melaksanakan penilaian bebas, memastikan juruperunding yang dilantik menjalankan tugasnya, memantau dan memperkemas rekod projek seperti termaktub dalam Jadual Manual Kepatuhan.
- f. Tanah tangkap lelong BPM didapati dalam keadaan terbiar, dipenuhi semak samun, tidak mempunyai papan tanda, tidak berpagar dan lokasi tanah tidak dikenal pasti.
- g. BPM hendaklah menyediakan perjanjian baru yang lebih komprehensif untuk perkhidmatan pembersihan pejabat dan memperbaharui semula perjanjian sebelum tamat kontrak.
- h. Prosedur pengosongan bangunan tidak disediakan sekiranya berlaku kebakaran, latihan kebakaran tidak pernah diadakan dan tiada pelan petunjuk arah keselamatan kebakaran dipamerkan.
- i. BPM hendaklah mengkaji keperluan, spesifikasi dan kos pemasangan *Closed Circuit Television* (CCTV) jenis *Digital Video Recorder* (DVR) di cawangan lain secara berperingkat.
- j. Banglo di Port Dickson hendaklah diroboh atau dibaiki kerana bangunan tersebut tidak selamat diduduki.
- k. BPM hendaklah memohon peruntukan tambahan untuk mengekalkan keunikan dan keindahan bangunan di Taman Pertanian Malaysia, Shah Alam. Selain itu, penempatan pegawai bank sepenuh masa dan status kedudukan penjagaan bangunan tersebut hendaklah dikaji semula.
- l. Perjanjian penyewaan tidak diperbaharui. BPM juga hendaklah memastikan kutipan bayaran sewa mengikut perjanjian, menilai semula kadar sewa, memasukkan klausa denda lewat bayar sewa, menuntut tunggakan dan mengambil tindakan guaman terhadap penyewa yang ingkar.

- m. Bahagian Pembangunan Harta hendaklah menyediakan daftar sewa hartanah yang lengkap dan kemas kini.
- n. BPM hendaklah menyediakan peruntukan bagi perolehan dan pengurusan hartanah dengan lebih tepat serta realistik. Bajet yang disediakan sepatutnya dirancang dengan teliti bagi memastikan segala aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan.
- o. BPM hendaklah menurunkan kuasa kepada Pengurus Negeri atau Cawangan bagi menjalankan tugas pemantauan terhadap pengurusan hartanah dan penyeliaan kerja berkaitan dengan penyenggaraan serta pembinaan hartanah dari semasa ke semasa.

Kedudukan Masa Kini

- a. Bilangan pegawai di Bahagian Pembangunan Harta telah ditambah dan pembahagian tugas meliputi pengurusan tanah tangkap lelong.
- b. Rancangan Tahunan BPM bagi tahun 2006 telah mengambil kira perolehan dan pengurusan hartanah khususnya tanah tangkap lelong dengan menyatakan strategi dan kaedah pelaksanaan yang jelas.
- c. Garis panduan dan prosedur khususnya untuk pengurusan tanah yang belum dibangunkan masih belum disediakan.
- d. Mulai tahun 2006, Jabatan Sumber Am bersama Pusat Latihan BPM telah merancang latihan atau kursus mengenai pengurusan hartanah untuk memantapkan pengetahuan dan kemahiran pegawai dalam pengurusan hartanah.
- e. BPM akan memastikan setiap projek mematuhi Jadual Manual Kepatuhan.
- f. BPM telah mengambil tindakan melupuskan tanah tangkap lelong secara penjualan tender.
- g. BPM sedang dalam proses melaksanakan perjanjian baru yang lebih komprehensif untuk perkhidmatan pembersihan pejabat dan telah mengambil tindakan untuk memperbaharui perjanjian sebaik saja tamat tempoh.
- h. Pihak BPM telah mengambil tindakan mengganti pintu rintangan api di 4 tingkat dan tingkat lain bangunan Ibu Pejabat akan dilaksanakan secara berperingkat. Pelan petunjuk arah keselamatan kebakaran juga dirancang untuk disediakan secara berperingkat.

- i. Kajian untuk memasang CCTV jenis DVR masih dijalankan. Penilaian tender CCTV jenis DVR untuk tingkat 1 bangunan Ibu Pejabat sedang dilaksanakan.
- j. BPM memaklumkan penilaian banglo daripada Jurunilai Berdaftar telah diperolehi.
- k. Kompleks ini telah ditukar status menjadi Taman Botani dan pengurusannya akan diambil alih oleh Kerajaan Malaysia.
- l. BPM masih belum mengambil tindakan untuk mengkaji semula perjanjian penyewaan. Pemantauan yang berterusan terhadap kutipan sewa BPM sedang dilaksanakan dengan kerjasama Cawangan. Pihak BPM sedang mengambil tindakan guaman bagi kes sewa tertunggak dan cadangan untuk menghapus kira tunggakan sewa yang tidak dapat dikutip semula.
- m. Bahagian Pembangunan Harta telah menyediakan daftar sewa hartanah yang lengkap dan kemas kini meliputi peringkat Ibu Pejabat dan Cawangan.
- n. Setakat ini, BPM masih belum mewujudkan satu kod akaun khusus untuk hartanah. Amalan semasa yang dilaksanakan adalah Cawangan dibenarkan menggunakan beberapa akaun bagi tujuan penyenggaraan tanah dan setakat ini tiada masalah dihadapi oleh BPM.
- o. BPM masih mengamalkan pengurusan secara berpusat. Bagaimanapun, komunikasi di peringkat Jabatan atau Cawangan dalam aspek pemantauan mengenai aktiviti berkaitan perolehan dan pengurusan hartanah dilaksanakan secara lisan dari semasa ke semasa.

21.1.2.4 UNIVERSITI MALAYA

Pengurusan Penyelidikan

Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan (IPPP), Universiti Malaya (UM) yang terdiri daripada Unit Perkembangan Penyelidikan, Unit Penyelidikan DiTaja, Unit Pemindahan Teknologi dan Komersialisasi serta Unit Perundingan bertanggungjawab mempromosi, memantau dan menilai penyelidikan di kalangan penyelidik di samping menyediakan perkhidmatan perundingan. UM telah menerima pembiayaan daripada Kementerian Sains Teknologi dan Inovasi (MOSTI) berjumlah RM78.97 juta di bawah Rancangan Malaysia Ketujuh (RMK7) untuk menjalankan 428 projek manakala di bawah Rancangan Malaysia Kelapan (RMK8) sejumlah RM104.56 juta diperuntukkan untuk pembiayaan 143 projek. Berikut adalah perkara yang telah dibangkitkan:

- a. Sebanyak 3 draf statut berkaitan dengan pengurusan penyelidikan UM iaitu Pengurusan Penyelidikan Dan Perundangan, Majlis Penyelidikan serta Dana Penyelidikan yang digubal pada tahun 2003 belum diluluskan oleh Kementerian Pengajian Tinggi.
- b. UM belum menandatangani *Memorandum Of Agreement* dengan pihak MOSTI seperti yang ditetapkan dalam garis panduan IRPA bagi setiap projek yang diluluskan sebelum pelaksanaannya.
- c. Rekod permohonan peruntukan penyelidikan dari Kementerian Pengajian Tinggi dan agensi lain tidak diselenggarakan.
- d. Ketiadaan mekanisme pemantauan oleh UM dan MOSTI bagi program penyelidikan IRPA mengakibatkan kebanyakan projeknya tidak dapat diselesaikan dalam tempoh yang ditetapkan.
- e. Sebanyak 15 projek bagi RMK7 melebihi 5 tahun tempoh pelaksanaannya berbanding 3 tahun yang ditetapkan. Sebanyak 11 daripada 15 projek tersebut tidak mempunyai surat pelanjutan tempoh.
- f. Sebanyak 13 projek melibatkan geran peruntukan berjumlah RM2 juta dikategorikan sebagai projek terbengkalai. UM tidak memaklumkan senarai projek yang terbengkalai tersebut kepada MOSTI.
- g. Sebanyak 7 permohonan sijil paten yang diluluskan pada tahun 2003 masih berada di peringkat *drafting and filing*. Ini menyebabkan UM tidak dapat mencapai sasaran untuk memastikan minimum 50% permohonan pendaftaran harta intelek diuruskan dalam tempoh 6 bulan.
- h. Beberapa penyelidik melakukan perjalanan ke luar negara melebihi had yang ditetapkan tanpa kelulusan daripada MOSTI.
- i. Sistem keselamatan makmal Combicat tidak berfungsi untuk mengesan pergerakan keluar masuk pegawai. Kedatangan harian hanya direkod di Daftar Kedatangan secara manual.
- j. Alat penghawa dingin tidak berfungsi di Makmal *Nano Synthesis Hall* dan Jabatan Mikrobiologi Perubatan semenjak bulan Disember 2004. Selain itu, bilik Ketua Penyelidik adalah kecil dan sempit sehingga terpaksa menggunakan *stool* untuk menjimatkan ruang.
- k. Sebanyak 3 latihan penggunaan peralatan telah dibuat di Makmal Combicat tetapi latihan di tapak belum disempurnakan oleh pembekal walaupun peralatan telah diterima dan pembayaran telah dibuat sejak tahun 2003.

- l. Tiada pembahagian tugas bagi jawatan Eksekutif Perolehan di pejabat Combicat.
- m. Semakan di pejabat Combicat mendapati 7 kes pesanan tempatan berjumlah RM79,163 telah dipecah kecil dan setiap satunya dikeluarkan pada tarikh yang sama. Begitu juga dengan pembelian bagi 3 unit komputer riba yang bernilai lebih daripada RM5,000 setiap satu berjumlah RM26,500 turut dipecah kecil antara unit utama dengan item aksesori.
- n. Pembayaran berjumlah RM2.06 juta telah dibuat bagi pembelian *Quanta ESEM FEG Scanning Elektron Mikroskop* termasuk EDS Software di makmal Combicat pada tahun 2003. Bagaimanapun, penghantaran oleh pembekal tidak termasuk EDS Software yang bernilai RM121,000. Oleh itu, satu permohonan pembelian baru bagi EDS Software dari pembekal yang sama bernilai RM150,000 telah dipohon dan diluluskan oleh Pejabat Bendahari pada bulan November 2004. Didapati spesifikasi peralatan tersebut adalah sama dengan EDS Software yang gagal dibekalkan sebelum itu.
- o. Sebanyak 2 unit Reaktor (Petrokimia) bernilai RM1.30 juta telah dibeli bagi program Combicat di Universiti Malaya dan Universiti Putra Malaysia. Satu unit peralatan tersebut telah dipasang di UM pada tahun 2003 manakala satu unit lagi masih berada dengan pembekal disebabkan oleh masalah tapak pemasangan di makmal Universiti Putra Malaysia.
- p. Spesifikasi tender bagi pembelian satu set *Spectrometer* bernilai RM3.20 juta di makmal Combicat tidak diperincikan dengan jelas. Perkara ini menimbulkan masalah di peringkat penerimaan barangan dan boleh membuka ruang penyelewengan.
- q. Pembekalan satu unit pencetak *HP Color Laser Jet 4600* bernilai RM9,000 dan pembelian satu unit komputer berjenama *Dell Pentium IV* dan *Window 2000* bernilai RM6,600 di makmal Combicat tidak mengikut spesifikasi yang telah ditetapkan walaupun pembayaran dibuat mengikut harga spesifikasi asal.
- r. Pihak Audit tidak dapat mengenal pasti 5 daripada 15 pengguna komputer kerana nama mereka tiada dalam senarai pegawai Combicat ataupun senarai penerima gaji.
- s. Semakan fizikal terhadap *Microinjector/Micromanipulator* bernilai RM87,000 yang dibeli sejak tahun 2003 belum digunakan lagi.

- t. Makmal Penyelidikan tidak dilengkapi dengan sistem sokongan bekalan elektrik dan boleh menjejaskan hasil penyelidikan sekiranya bekalan elektrik terputus.
- u. Fail setiap projek penyelidikan di Unit Penyelidikan DiTaja tidak dikemas kini dan tiada nota rujuk silang ditunjukkan pada laporan projek.
- v. IPPP perlu mempunyai pegawai berjawatan tetap dan bukan jawatan kontrak seperti amalan sekarang bagi tugas yang penting dan kritikal seperti Pegawai Tadbir, Pegawai Sistem Maklumat dan Pegawai Kewangan. Pegawai Undang-undang juga perlu diwujudkan kerana urusan penyelidikan dan komersialisasi kian berkembang.
- w. Seramai 5 pegawai di pejabat Combicat mendapat bayaran gaji melebihi dari skim gaji yang diluluskan.
- x. Universiti Malaya lewat mengemukakan Laporan Kewangan Suku Tahun daripada masa yang ditetapkan.

Kedudukan Masa Kini

- a. Draf statut yang dikemukakan pada bulan Februari 2004 masih di peringkat pertimbangan Kementerian Pengajian Tinggi.
- b. Seramai 118 penyelidik telah menandatangani *Memorandum Of Agreement* dengan MOSTI manakala 7 penyelidik masih belum berbuat demikian termasuk seorang penyelidik yang sedang berada di luar negara.
- c. Tiada permohonan peruntukan penyelidikan kepada Kementerian Pengajian Tinggi dibuat oleh UM pada tahun 2004. Bagaimanapun, rekod permohonan pada tahun 2005 telah diselenggarakan.
- d. Jawatankuasa Pemantauan belum ditubuhkan. Bagaimanapun, Institut Pengurusan dan Penyelidikan (IPPP) sedang menentukan keanggotaan jawatankuasa tersebut bagi tujuan pelantikan.
- e. Semua ketua projek akan dimaklumkan 1 bulan sebelum tarikh tamat projek dan dikehendaki membuat permohonan perlanjutan tempoh sekiranya perlu. Pada masa kini sebanyak 21 daripada 34 permohonan telah diluluskan bagi projek di bawah RMK8.
- f. UM telah mengembalikan baki peruntukan kepada MOSTI berjumlah RM783,000 bagi projek terbengkalai. Manakala baki lebih projek berjumlah RM1.12 juta telah dipohon dari MOSTI untuk membiayai pendaftaran paten hasil kajian projek IRPA. Bagaimanapun, tiada maklum balas diterima daripada MOSTI.

- g. Bagi memastikan sasaran yang ditetapkan tercapai, UM telah meminda objektif kualitinya iaitu memastikan sekurang-kurangnya 60% permohonan pendaftaran harta intelek diuruskan dalam tempoh 6 bulan sehingga diluluskan oleh Jawatankuasa Harta Intelek UM. Bagaimanapun, 7 permohonan yang diluluskan pada tahun 2003 masih berada di peringkat *drafting and filing*. Sebanyak 4 permohonan sedang dalam proses draf akhir dan 2 permohonan dalam proses penambahan data. Manakala satu permohonan lagi berada di peringkat pemfailan sijil.
- h. Satu surat pekeliling telah dikeluarkan oleh Institut Pengurusan Penyelidikan Dan Perundingan (IPPP) yang menghendaki penyelidik mendapat kelulusan daripada MOSTI bagi perjalanan ke luar negara yang melebihi daripada sekali. Penyelidik juga dikehendaki menyatakan anggaran perbelanjaan, penerimaan kertas kerja penyelidikan serta manfaat yang diperolehi daripada perjalanan tersebut.
- i. Pihak Combicat menetapkan kehadiran pegawainya akan direkodkan secara manual di dalam daftar keluar masuk yang disediakan. Bagaimanapun, kad akses masih digunakan untuk pergerakan keluar masuk ke pejabat dan makmal Combicat.
- j. Sistem penghawa dingin yang terdapat di Makmal *Nano Synthesis Hall* dan Jabatan Mikrobiologi Perubatan telah diperbaiki oleh Jabatan Pembangunan dan Penyenggaraan Harta Benda, UM. Sementara itu, bilik Ketua Penyelidik di Jabatan Mikrobiologi Perubatan tidak dapat diubah suai kerana ruang yang sedia ada adalah kecil dan terhad.
- k. Satu latihan penggunaan peralatan telah dijalankan pada bulan Februari 2006 manakala 2 latihan lagi belum diadakan kerana pihak Combicat tidak mempunyai kakitangan yang sesuai untuk menjalani latihan tersebut. Bagaimanapun, Combicat telah mendapat persetujuan dari pihak pembekal untuk melanjutkan tempoh latihan tersebut.
- l. Penambahbaikan terhadap prosedur perolehan Combicat telah dilakukan di mana Jawatankuasa Teknikal yang terdiri daripada Jurutera, Pegawai Sains dan Pembantu Penyelidik bertanggungjawab merancang dan menyediakan spesifikasi, memproses serta menilai sebut harga. Jawatankuasa Komersial yang terdiri daripada Ketua Combicat dan Pegawai Kewangan pula bertanggungjawab memproses dan menilai sebut harga tersebut. Manakala Eksekutif Perolehan ditugaskan untuk memanggil sebut harga, menyedia pesanan belian, menerima, merekod dan menanda peralatan. Penyenggaraan aset pula diurus dan dikendalikan oleh Bahagian Kejuruteraan dan Instrumentasi Combicat.

- m. Combicat tidak dibenar meluluskan pesanan belian berkuatkuasa mulai bulan Ogos 2005. Pada masa kini, proses perolehan dipantau dan diselia bersama oleh Unit Penyelidikan DiTaja dan IPPP.
- n. Pembelian baru *EDS Software* yang dimaksudkan ialah perisian Versi INCA 400 bagi menaik taraf perisian Versi INCA 200 yang dibeli semasa pembekalan *Quanta ESEM FEG Scanning Electron Microskop*.
- o. Tapak pemasangan di makmal UPM telah siap sepenuhnya pada bulan Januari 2005. Satu unit Reaktor yang dimodifikasikan telah dihantar oleh pembekal pada bulan Mac 2006. Bagaimanapun, peralatan tersebut masih belum diuji oleh pihak UPM disebabkan oleh masalah teknikal.
- p. Jawatankuasa Teknikal akan menyedia dan menilai spesifikasi secara terperinci bagi pembelian peralatan di masa hadapan.
- q. Pencetak *HP Colour Laser Jet 4600* telah dibekalkan dan komputer berjenama *Dell Pentium III* dan *Window 98* pula telah digantikan oleh pembekal dengan konfigurasi Pentium IV, 2.8GHz dan RAM 256 (memori) tanpa sebarang kos tambahan.
- r. Kesemua 5 buah komputer berkenaan telah diagihkan kepada kakitangan Combicat.
- s. Rakan kongsi Combicat dari negara Jerman telah membantu mereka bentuk *prototype Gas Feed Module* yang akan digunakan di Combicat. Sementara itu, peralatan *Microinjector/Micromanipulator* telah digunakan untuk tujuan lain seperti pencirian morfologi *nanomaterial*. Combicat sedang membuat pesanan untuk *Gas Feed Module* yang akan direka cipta secara dalaman dengan sedikit pengubahsuaian.
- t. Satu kajian sedang dilakukan mengenai keperluan sistem sokongan bekalan elektrik oleh makmal IPPP.
- u. Satu fail khusus diwujudkan bagi setiap projek yang mengandungi perkara seperti permohonan projek, surat kelulusan, surat perjanjian, laporan *milestone* dan kewangan, maklumat mengenai Pembantu Penyelidik, perkara berhubung dengan permohonan ke luar negara serta pembelian peralatan penyelidikan.
- v. Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundangan (IPPP) telah memohon 9 jawatan tetap yang terdiri daripada 1 jawatan Pegawai Perundangan, 4 jawatan Pegawai Tadbir, 1 jawatan Pegawai Kewangan dan 3 jawatan Pegawai Sains. Bagaimanapun, hanya 1 jawatan Pegawai Sains diluluskan.

- w. Sebarang perlantikan baru serta penyelarasan gaji kakitangan Combicat akan dirujuk kepada IPPP terlebih dahulu untuk kelulusan. Pihak Combicat hanya mencadangkan jumlah gaji berdasarkan tahap pendidikan, pengalaman kerja serta kepakaran dalam jawatan yang disandang. Tindakan selanjutnya hanya diambil selepas mendapat kelulusan daripada pihak IPPP. Bagi jawatan yang diperlukan oleh Combicat tetapi tidak diperuntukkan dalam garis panduan, pihak IPPP akan berunding dengan Combicat mengenai justifikasi dan keperluan jawatan tersebut sebelum sebarang kelulusan dibuat. IPPP sedang mengkaji status perjawatan dan tangga gaji yang diperlukan bagi melaksanakan projek penyelidikan.
- x. Laporan suku pertama hingga ketiga tahun 2005 telah dikemukakan kepada MOSTI dalam tempoh 3 minggu dari tarikh yang ditetapkan. Bagaimanapun, bagi laporan suku tahun keempat laporan tersebut masih lewat dikemukakan dari tempoh yang ditetapkan.

21.1.2.5 LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH

Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi

Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH) ditubuhkan pada tahun 1973 dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Program ini diperkenalkan untuk memberi peluang pekerjaan, perniagaan, menjalankan aktiviti pertanian secara moden dan komersial serta melahirkan usahawan luar bandar yang berdaya maju. Kampung tradisi meliputi 27,230 hektar yang terdiri daripada 115 kampung. Perkara yang dibangkitkan berkaitan dengan program ini adalah seperti berikut:

- a. Struktur organisasi dan perjawatan di setiap bahagian atau unit yang terlibat dengan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi hendaklah dikaji semula bersesuaian dengan kemahiran, pengalaman dan keperluan tugas. Selain itu, satu bahagian atau unit khusus hendaklah diwujudkan.
- b. Perancangan strategik tidak memberi fokus kepada program ini serta tidak menetapkan sasaran kuantitatif bagi mengukur pencapaian program. Selain itu, perancangan tersebut hendaklah meliputi aktiviti pertanian yang telah dijalankan oleh penduduk kampung tradisi termasuk industri asas tani. KETENGAH juga hendaklah memberi tumpuan kepada projek ternakan haiwan dan akuakultur serta tanaman komersial yang dilaksanakan oleh KETENGAH dan penduduk kampung tradisi. Aktiviti tanaman komoditi dan perindustrian hendaklah dikeluarkan daripada komponen program ini.

- c. KETENGAH hendaklah menetapkan sasaran peningkatan sosio ekonomi penduduk kampung tradisi yang terlibat dalam program ini. Usaha yang bersungguh adalah perlu bagi meningkatkan taraf sosio ekonomi peserta program dan menarik minat penduduk kampung tradisi khususnya untuk menyertai atau memajukan projek yang sama.
- d. Peruntukan kewangan bagi program ini adalah kecil iaitu 12.8% berbanding dengan program yang dirancang oleh KETENGAH. Peruntukan tersebut juga hendaklah disediakan dengan lebih realistik dengan mengambil kira aspek penyenggaraan dan keadaan luar jangka.
- e. KETENGAH perlu mengkaji semula strategi dan mekanisme pemasaran dengan agensi berkaitan terutama pihak Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan. Selain itu, kontrak dengan syarikat ejen pengurusan dan pemasaran hendaklah dikaji semula. Cadangan bagi mewujudkan industri berasaskan produk pertanian bagi memproses hasil pertanian di KETENGAH hendaklah diusahakan dengan kerjasama Kementerian dan Jabatan yang berkaitan.
- f. Penyelenggaraan rekod projek di peringkat ladang dan pejabat KETENGAH tidak lengkap dan kemas kini. Antaranya rekod hasil, perbelanjaan ladang, rekod kemajuan projek dan laporan ladang tidak disediakan secara berkala. Selain itu, dokumen perjanjian antara KETENGAH dengan syarikat ajen bagi projek ternakan masih belum disediakan.
- g. Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian tidak menjalankan fungsinya dan standard untuk mengukur kejayaan program yang dilaksanakan tidak disediakan. Sehubungan itu, syarikat ejen didapati tidak menyediakan laporan operasi projek. Bagi memudahkan pemantauan dan penilaian dibuat terhadap peningkatan pendapatan dan taraf sosio ekonomi penduduk, KETENGAH perlu menyediakan profil penduduk di wilayah KETENGAH dan kampung tradisi khususnya.

Kedudukan Masa Kini

- a. Penyusunan semula organisasi telah diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam pada bulan September 2005 dan dilaksanakan oleh KETENGAH berkuat kuasa pada bulan Januari 2006. Penyusunan ini melibatkan 12 bahagian dengan pembahagian tugas mengikut tanggungjawab dan peranan bahagian masing-masing. Bahagian yang bertanggungjawab menjalankan program ini ialah Bahagian Ekonomi Dan Usahawan dengan perjawatan seramai 15 orang.

- b. Dalam perancangan strategik 10 tahun KETENGAH, sasaran kuantitatif bagi program ini tidak ditetapkan. Bagaimanapun, di peringkat pelaksanaan KETENGAH memberikan tumpuan kepada penglibatan penduduk kampung tradisi dalam projek ternakan haiwan, akuakultur dan tanaman komersial. Projek tanaman komoditi dan perindustrian juga telah dikeluarkan daripada program ini. Selain itu, KETENGAH sedang berusaha untuk mewujudkan industri hiliran berasaskan hasil pertanian dengan kerjasama dan kepakaran agensi kerajaan seperti MARDI dan Jabatan Pertanian. Industri hiliran yang dicadangkan adalah berasaskan herba yang kini di peringkat mengenal pasti kesesuaian jenis herba yang akan ditanam dengan penyertaan 10 orang peserta.
- c. KETENGAH masih belum menetapkan sasaran peningkatan sosio ekonomi yang hendak dicapai oleh kampung tradisi kerana profil penduduk wilayah KETENGAH dan penduduk kampung tradisi belum siap sepenuhnya untuk dijadikan asas penetapan sasaran yang perlu dicapai. Bagaimanapun, usaha bagi meningkatkan taraf hidup sosio ekonomi penduduk di kampung tradisi telah dilaksanakan melalui program latihan, bantuan dan program inkubator bagi membolehkan mereka mengeluarkan hasil produk yang mampu bersaing di pasaran.
- d. Kertas permohonan peruntukan kewangan yang mengambil kira keperluan program dan aspek penyenggaraan serta perbelanjaan luar jangka telah disediakan.
- e. KETENGAH mengadakan kerjasama dengan Lembaga Pemasaran dan Pertanian Persekutuan dalam memasarkan hasil ladang dan mengkaji strategi serta mekanisme pemasaran pada setiap tahun bagi menentukan pulangan yang lebih baik kepada KETENGAH.
- f. Penyelenggaraan rekod projek di peringkat ladang dan pejabat KETENGAH telah dikemas kini dari semasa ke semasa. Manakala perjanjian dengan syarikat ejen masih dalam tindakan pihak pengurusan KETENGAH. Di samping itu, penstrukturan semula syarikat ejen telah dilaksanakan pada tahun 2005.
- g. Selaras dengan penstrukturan baru, pemantauan program dijalankan oleh Bahagian Pemantauan Dan Penilaian. Manakala bagi tujuan memudahkan pemantauan dan penilaian dibuat terhadap peningkatan pendapatan serta taraf sosio ekonomi penduduk, KETENGAH telah menyiapkan Profil Kampung Gerakan Daya Wawasan (GDW) di wilayah KETENGAH pada tahun 2005. Profil yang melibatkan keseluruhan penduduk pula akan dilaksanakan pada tahun 2006 dan sejumlah RM350,000 telah dipohon untuk kajian sosio ekonomi tetapi masih belum diluluskan.

21.1.2.6 LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA

Pengurusan Aktiviti Pengiklanan

Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia (Lembaga) ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia (Akta 481) pada tahun 1992. Objektif Lembaga adalah untuk meningkatkan bilangan pelancong asing ke Malaysia di samping merangsang pertumbuhan pelancongan dalam negeri seterusnya meningkatkan pendapatan negara. Bahagian Pengiklanan bertanggungjawab menguruskan aktiviti pengiklanan bagi memasarkan Malaysia kepada pelancong domestik dan antarabangsa. Perkara yang dibangkit adalah seperti berikut:

- a. Bahagian Pengiklanan tidak menyediakan perancangan strategik tahun 2005 hingga 2007 lebih awal supaya perancangan yang dirangka dapat dilaksanakan segera pada tahun berkenaan.
- b. Prosedur khusus untuk pengiklanan secara penajaan tidak disediakan.
- c. Surat Pekeliling Pengurusan Bilangan 1 Tahun 2000 tidak menyatakan dengan jelas had nilai maksimum untuk meluluskan penempahan ruang iklan oleh Ketua Pengarah. Penetapan had nilai maksimum akan memudahkan kawalan dan mengelakkan penyelewengan.
- d. Proses pelantikan agensi pengiklanan tidak dirancang lebih awal dan ini menyebabkan surat perjanjian lewat ditandatangani.
- e. Rekod bilangan iklan tidak diselenggarakan dengan terperinci. Kawalan hanya dibuat di peringkat peruntukan dan perbelanjaan sebenar yang dilakukan.
- f. Pegawai Bahagian Pengiklanan tidak diberikan kursus dan latihan yang berkaitan dengan bidang tugas mereka bagi membolehkan tugas dilaksanakan dengan cekap dan berkesan.
- g. Bahagian Pengiklanan tidak membuat pemantauan yang terperinci terhadap pengiklanan antarabangsa bagi memastikan kewujudan iklan dilaksanakan tepat pada masa, lokasi dan tempoh siaran yang dipersetujui.

Kedudukan Masa Kini

- a. Lembaga telah menyediakan *Promotion Plan* bagi tahun 2005 hingga 2007 secara *bottom up planning*.

- b. Prosedur khusus untuk pengiklanan secara penajaan telah disediakan melalui Pekeliling Ketua Pengarah Bilangan 1 Tahun 2006 mengenai Polisi Penajaan Dan Sokongan Lembaga.
- c. Pembayaran bagi perkhidmatan pengiklanan mengikut *Master Schedule* yang disediakan oleh Bahagian dan disemak oleh Timbalan Ketua Pengarah sebelum diluluskan oleh Ketua Pengarah dan bayaran yang dibuat adalah tidak melebihi daripada nilai kontrak yang telah ditetapkan.
- d. Pihak Lembaga telah mengambil tindakan sewajarnya. Surat perjanjian bagi pengendalian pengiklanan untuk pasaran Asia Timur bernilai RM50 juta telah dimeterai pada bulan Oktober 2005 dan bagi pasaran Eropah bernilai RM45 juta dimeterai pada bulan September 2005 yang berkuat kuasa mulai bulan Jun 2005 hingga Disember 2007.
- e. Bilangan iklan yang dibuat adalah bergantung kepada peruntukan dan situasi semasa. Pembayaran bagi ruang iklan yang telah ditempah perlu dibuktikan dengan *tear sheet proof*, *station log* dan pengesahan dari pejabat Lembaga di luar negara.
- f. Bagi tahun 2005, Lembaga telah mengenal pasti kursus yang sesuai kepada pegawainya antaranya kursus *branding* kepada pegawai bagi mendapatkan idea baru dan pengkhususan kerja untuk memantapkan strategi serta aktiviti pengiklanan.
- g. Pemantauan bagi pengiklanan antarabangsa untuk media cetak, elektronik dan pengiklanan luar adalah melalui *tear sheet proof*, *station log* dan laporan bulanan yang dikemukakan oleh pejabat luar negara. Lembaga sedang mendapatkan peruntukan daripada Kementerian Pelancongan untuk mendapatkan khidmat syarikat bebas bagi tujuan pemantauan dan penilaian kempen pengiklanan.

21.1.2.7 HOSPITAL UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

Pengurusan Bekalan Bahan Pakai Habis

Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia (HUKM) ditubuhkan di bawah Akta 30, Akta Universiti Dan Kolej Universiti 1971. Objektif utama HUKM adalah berkhidmat sebagai sebuah hospital pengajar bagi Universiti dan hospital umum bagi faedah masyarakat selaras dengan keperluan Kerajaan. Sebagai sebuah hospital pengajar dan memberi perkhidmatan kepada pesakit, khidmat sokongan yang cekap adalah penting bagi menyediakan pelbagai kemudahan dan bekalan. Antara bekalan yang disediakan adalah bahan pakai habis guna sama dan bukan guna sama yang digunakan bagi merawat pesakit. Perkara yang berbangkit adalah seperti berikut:

- a. HUKM tidak menyediakan rancangan latihan yang khusus atau bersesuaian dengan pengurusan stor.
- b. Tempoh memproses tender, bon pelaksanaan dan jaminan bank tidak dilaksana mengikut peraturan serta bercanggah dengan syarat kontrak dan prosedur perolehan.
- c. Jaminan bank tidak mengikut format yang ditetapkan bagi tujuan menjamin kepentingan Kerajaan.
- d. Kehadiran pegawai dari Unit Stor Pusat adalah perlu bagi penerimaan di Stor Pengguna. Ini dapat memastikan semua bekalan yang dipesan telah diterima mengikut spesifikasi dan mematuhi peraturan yang ditetapkan.
- e. Ruang Unit Stor Pusat yang sempit menyebabkan stok tidak dapat disimpan di tempat simpanan yang bersesuaian dan terkawal.
- f. Borang pesanan stok tidak diisi dengan lengkap dan tidak dikemukakan mengikut jadual.
- g. Pengagihan stok kepada pengguna terakhir tidak direkod dengan teratur.
- h. Kajian perlu dibuat terhadap kadar pusingan stok yang rendah dan keperluan perolehan bekalan pakai habis bagi mengelakkan stok luput tempoh, pembaziran dan wang terikat pada stok yang berlebihan. Pegawai bertanggungjawab hendaklah membuat siasatan terhadap perbezaan stok dan mengambil tindakan sewajarnya.
- i. Rancangan verifikasi stok tidak disediakan dan penubuhan Jawatankuasa Verifikasi Stok belum diperakui.
- j. Stok menghalang alat pencegah kebakaran. Perancangan latihan tidak dibuat untuk meningkatkan keselamatan Stor Pusat.
- k. Kontrak kerja pelupusan tidak diperbaharui kerana kelulusan daripada Jawatankuasa Tender HUKM belum diperolehi.
- l. Tiada latihan khusus bagi 15 jururawat dan 4 pembantu perubatan yang terlibat dengan pengurusan stor di Unit Dewan Bedah.
- m. Tiada pemantauan khusus bagi bekalan bahan pakai habis dilaksanakan di peringkat HUKM.

Kedudukan Masa Kini

- a. HUKM akan membuat perancangan mengadakan kursus dan latihan setelah Pegawai Stor (W41) dilantik pada bulan April 2006.
- b. Mulai tahun 2005, HUKM telah mengambil tindakan melaksanakan prosedur perolehan mengikut syarat kontrak dan Tatacara Perolehan Kerajaan.
- c. HUKM telah mengambil tindakan memastikan setiap jaminan bank yang disediakan oleh pihak pembekal atau kontraktor mematuhi format jaminan bank.
- d. HUKM telah membuat perancangan bagi tahun 2006, mengguna pakai sistem Modul Pengurusan Inventori Stor (MPIS) di Stor Pengguna bagi memantau penerimaan bekalan mengikut spesifikasi yang ditetapkan.
- e. Perancangan pengubahsuaian Unit Stor Pusat dijangka dilaksanakan pada tahun 2007 dengan mengambil kira ruang penyimpanan stok yang lebih terkawal.
- f. Mulai tahun 2006, HUKM telah menetapkan pengguna boleh membuat pengeluaran barang tanpa terikat kepada sebarang penjadualan tetapi mesti mengemukakan borang pesanan stok 7 hari sebelum pembekalan.
- g. HUKM telah membuat penambahbaikan terhadap pengeluaran stok dengan mengguna pakai sistem MPIS bagi mengatasi risiko kehilangan stok dan pengambilan stok tanpa kebenaran.
- h. Melalui sistem MPIS terdapat modul *Re-Order Level*, yang boleh menentukan kuantiti pembelian stok agar tidak berlebihan dan tarikh luput stok. Selain itu, setiap perbezaan yang dikesan dilapor kepada pihak pengurusan bagi tindakan pembetulan dan pemantauan.
- i. Jawatankuasa Verifikasi Stok telah dilantik oleh Bendahari HUKM. Jawatankuasa ini telah merancang mengadakan verifikasi stok sebanyak 3 kali setahun di samping memberi tumpuan kepada pelupusan dan stok melebihi tempoh luput.
- j. Pihak HUKM telah mengambil tindakan menyusun semula stok yang menghalang alat pencegah kebakaran. Latihan bagi meningkatkan keselamatan stor pusat akan dilaksanakan apabila lantikan pegawai gred W41 dibuat. Bagaimanapun, latihan berkaitan dengan sistem stor telah dilaksanakan melalui sistem MPIS.

- k. Tender baru bagi kerja pelupusan akan diiklankan pada bulan April 2006 setelah Jawatankuasa Spesifikasi Teknikal selesai menyemak butiran spesifikasi tender.
- l. Latihan khusus akan diberi kepada kakitangan penyenggara stor yang baru dilantik bagi mengambil alih tanggungjawab 15 jururawat dan 4 pembantu perubatan yang terlibat dengan pengurusan stor.
- m. Tiada pemantauan secara spesifik daripada HUKM. Namun, pemantauan secara umum ada dibuat melalui laporan Unit Audit Dalam HUKM.

21.1.2.8 LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA

Pengurusan Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak

Lembaga Amanah Balai Seni Lukis Negara (Seni Lukis) telah ditubuhkan di bawah Akta Seni Lukis 1958 untuk mengumpul, memulihara, mendokumentasi dan menyelidik bahan seni untuk dijadikan khazanah warisan seni negara yang mencerminkan keperibadian, kreativiti dan identiti serta aspirasi seni negara. Pada keseluruhannya, perancangan, pelaksanaan dan pemantauan Pengurusan Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak perlu ditingkatkan. Berikut adalah perkara yang telah dibangkitkan:

- a. Sasaran perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak tidak dinyatakan dalam pelan tindakan Seni Lukis.
- b. Seni Lukis tidak mempunyai prosedur pinjaman dan panduan penyenggaraan objek atau arca, pameran, sumbangan, pelupusan serta kriteria penyelidikan Koleksi Tetap Seni Tampak.
- c. Seni Lukis tidak memohon peruntukan tahunan untuk perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak.
- d. Seni Lukis tidak mempunyai rancangan latihan yang berkaitan bagi meningkatkan kemahiran pegawai.
- e. Seni Lukis tidak mempunyai kaedah khusus bagi menilai Koleksi Tetap Seni Tampak dan tidak mewujudkan suatu badan berwibawa dan bebas dari sebarang kepentingan peribadi untuk menilai koleksi.
- f. Ruang penyimpanan koleksi yang sedia ada tidak dapat menampung pertambahan koleksi menyebabkan semua kategori koleksi disimpan bersama. Alat vakum untuk merawat objek seni tampak ditempatkan di ruang tangga keselamatan. Lantai makmal juga didapati berkopak dan tidak rata disebabkan serangan anai-anai.

- g. Kehilangan koleksi adalah disebabkan kurangnya sistem dokumentasi, pemeriksaan fizikal dan kekurangan aspek keselamatan. Selain itu, karya yang telah dipinjamkan ke agensi lain tidak dipantau secara berkala menyebabkan pergerakan catan tidak direkod dengan betul.
- h. Seni Lukis hendaklah mempercepatkan proses menginsuranskan koleksinya.
- i. Kementerian kurang memantau aktiviti perolehan dan pengurusan koleksi.

Kedudukan Masa Kini

- a. Seni Lukis telah menetapkan sasaran kuantiti perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak dengan bilangan minimum 200 buah karya setahun. Seni Lukis juga telah menetapkan sasaran kualiti Koleksi Tetap Seni Tampak melalui garis panduan yang telah disediakan.
- b. Seni Lukis telah menyediakan prosedur pameran, prosedur hadiah atau sumbangan dan pelupusan dengan persetujuan Lembaga manakala kriteria penyelidikan Koleksi Tetap Seni Tampak belum dirangka secara formal.
- c. Seni Lukis diberi peruntukan tahunan Dasar Sedia Ada sejumlah RM500,000 bagi proses perolehan dan peruntukan tambahan dipohon di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan.
- d. Seni Lukis telah mengenal pasti jenis latihan yang bersesuaian bagi jangka masa pendek dan panjang yang dijalankan sama ada di dalam atau di luar negara.
- e. Ahli Lembaga Seni Lukis mengambil maklum peranan mereka semasa penilaian koleksi dibuat dengan memberi keutamaan kepada penilaian karya. Dasar sedia ada akan tetap menjadi dasar perolehan dan penilaian. Seni Lukis masih belum mempunyai kaedah khusus bagi menilai Koleksi Tetap Seni Tampak.
- f. Seni Lukis mengalami masalah kekurangan ruang dan penyusunan semula akan dibuat dengan mengambil kira ruang pejabat yang sedia ada.
- g. Seni Lukis telah mempunyai fail peminjam karya koleksi ke agensi luar yang kemas kini dan jadual pemantauan koleksi juga dirancang serta ditanggungjawabkan terhadap Penolong Kurator yang tetap. Prosedur pelupusan koleksi yang didapati hilang adalah dalam draf akhir. Sistem dokumentasi koleksi diperkemaskan dengan bantuan sistem IT.

- h. Seni Lukis telah menginsuranskan koleksi tahun 2002 hingga 2004 dan akan berbuat demikian bagi perolehan seterusnya.
- i. Setelah penstrukturan semula Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan, Koleksi Seni Tampak kini dikenal pasti sebagai koleksi warisan dan menjadi agenda tetap dalam mesyuarat Kementerian.

21.1.2.9 MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA

Program Latihan Jangka Pendek

Maktab Kerjasama Malaysia (MKM) diperbadankan pada tahun 1968 melalui Akta (Perbadanan) Maktab Kerjasama Malaysia, 1968 (Akta 437) (Pindaan 1990) merupakan institusi pengajian koperasi tunggal di negara ini. Penubuhannya bertujuan mengembang dan menggalakkan latihan serta pengajian khusus berkaitan koperasi. MKM berfungsi menganjur dan melaksanakan program latihan melalui kursus jangka pendek dan jangka panjang. Pada keseluruhannya, Program Latihan Jangka Pendek MKM telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur. Bagaimanapun, terdapat beberapa kelemahan seperti berikut:

- a. Carta Aliran Pengurusan Kualiti MS ISO 9000 : 2000 perlu mengambil kira proses pemeriksaan yang dilakukan oleh Jawatankuasa Pengajian.
- b. Pengambilan peserta kursus wajib tidak mengikut peraturan dan sasaran yang ditetapkan.
- c. Sistem penyelenggaraan rekod kursus tidak lengkap dan kemas kini seperti berikut:
 - i. Kandungan fail kursus tidak diselenggara dengan sempurna. Borang pendaftaran kursus tidak diisi dengan lengkap dan dokumen tidak disimpan di fail yang sepatutnya.
 - ii. Format borang permohonan kursus yang digunakan berbeza. Kelulusan mengenai perubahan borang permohonan kursus tidak dikemukakan.
 - iii. Sistem yang sama bagi kampus Cawangan Sabah dan Sarawak untuk memproses borang penilaian kursus masih belum dibangunkan.
 - iv. Daftar fail, daftar surat dan daftar fail tutup tidak disediakan.
 - v. Tiada daftar pengeluaran sijil kursus diwujudkan kecuali kursus wajib.
 - vi. Daftar kehadiran peserta kursus tidak diselenggara dengan sempurna kerana tidak semua kursus yang dijalankan direkodkan.

- d. Pegawai yang terlibat melaksanakan prosedur kualiti tidak dimaklumkan tentang tanggungjawab dan tindakan yang sepatutnya dilakukan di samping tidak menyedari wujudnya prosedur yang perlu dipatuhi.
- e. Prosedur dan garis panduan pengurusan kutipan yuran pendaftaran kursus yang jelas tidak dibekalkan kepada kampus cawangan yang mengakibatkan perkara berikut berlaku:
 - i. Had kutipan yang perlu disimpan di kampus Cawangan tidak ditetapkan.
 - ii. Hasil kutipan yuran pendaftaran bagi kursus luar kampus direkod di resit sementara dan tiada daftar diselenggara.
 - iii. Kesemua hasil kutipan kursus luar kampus direkod dalam satu resit rasmi sahaja.
- f. Arahan bertulis kepada pegawai di kampus cawangan yang diberi kuasa mengendalikan kutipan bayaran kursus tidak disediakan.
- g. Manual kewangan MKM tidak dipinda selaras dengan Manual Kualiti yang sedia ada.
- h. Arahan pentadbiran dan kewangan yang diterima daripada Ibu Pejabat tidak konsisten antara cawangan.
- i. Bilik untuk peserta wanita di kampus induk tidak mencukupi dan perlu berkongsi blok dengan peserta lelaki. Di samping itu, makmal komputer di tingkat 2 tidak di pasang tingkap berjeriji bagi mengelak berlakunya kes kecurian.
- j. Pembinaan kampus utama di Behrang masih belum dikemukakan dan kawasan tapak telah dipenuhi semak samun. Kawasan tapak didapati tidak dikawal dan pintu pagar tidak dikunci.

Kedudukan Masa Kini

- a. Carta Aliran Pengurusan Kualiti MS ISO 9000 : 2000 telah mengambil kira proses pemeriksaan yang dilakukan oleh Jawatankuasa Pengajian yang menilai dan memperakui program dan kurikulum latihan tahunan.
- b. MKM telah melaksanakan peraturan supaya pengambilan peserta kursus wajib dihadkan kepada Ahli Lembaga Koperasi dan Jawatankuasa Audit Dalam sesebuah koperasi.

- c. MKM memaklumkan bahawa persijilan ISO 9001:2000 baru sahaja diterima dan semua prosedur serta peraturan persijilan ISO telah diikuti. Perkara berbangkit telah diambil tindakan seperti berikut:
- i. Kampus cawangan telah menyelenggara fail kursus seperti Ibu Pejabat selepas arahan dikeluarkan. Borang pendaftaran di kampus cawangan telah dipastikan diisi dengan sempurna.
 - ii. Format borang permohonan kursus di Cawangan Sarawak diseragamkan seperti di Ibu Pejabat dan Cawangan Sabah.
 - iii. Sistem pemprosesan borang penilaian di kampus Cawangan Sabah dan Sarawak telah dibangunkan dengan pewujudan talian *Local Area Network*.
 - iv. Daftar fail, daftar surat dan daftar fail tutup telah diselenggara.
 - v. Daftar pengeluaran sijil kursus telah diwujudkan dan diselenggarakan.
 - vi. Daftar kehadiran peserta telah diselenggara dengan sempurna.
- d. Memandangkan MKM baru sahaja menerima persijilan ISO 9001:2000 maka pegawai terbabit telah dimaklumkan dan prosedur kualiti telah dipatuhi.
- e. Seorang Penolong Akauntan telah dilantik bagi setiap cawangan untuk mengendalikan urusan kewangan. Semua kutipan kursus dibankkan di akaun Ibu Pejabat secara terus tanpa disimpan di cawangan. Di samping itu, yuran kursus luar telah dimansuhkan, kos penginapan dan makan serta minum ditanggung oleh MKM.
- f. Surat penurunan kuasa telah dikeluarkan kepada pegawai cawangan yang mengendalikan kutipan bayaran kursus.
- g. MKM masih belum meminda Manual Kewangan. Bagaimanapun, semua pekeliling atau surat pekeliling baru yang dikeluarkan oleh Perbendaharaan akan diterima pakai.
- h. Arahan pentadbiran dan kewangan yang konsisten telah dilaksanakan antara Ibu pejabat dan kampus Cawangan.
- i. MKM akan memastikan bahawa asrama untuk wanita ditambah apabila perancangan bagi kampus baru dibuat kelak. MKM juga telah memasang jeriji untuk semua makmal komputer.
- j. MKM masih menunggu peruntukan Rancangan Malaysia Kesembilan bagi pembinaan kampus utama. Kerja pembersihan tidak dilakukan kerana

semak samun mudah tumbuh dan projek masih belum bermula. Bagaimanapun, pintu pagar telah dikunci tanpa pengawal menjaga kawasan tersebut.

21.1.2.10 LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG

Pengurusan Projek Perdana

Penubuhan Lembaga Pertubuhan Peladang (Lembaga) adalah bertujuan untuk menjadi pendaftar, penyelia dan pemaju pertubuhan peladang. Lembaga telah melaksanakan program pengeluaran bahan makanan asas. Pada umumnya Lembaga telah merancang projek perdana dengan baik. Namun, terdapat beberapa perkara yang telah dibangkitkan:

- a. Pelan strategik khusus untuk projek perdana tidak disediakan.
- b. Projek pusat penetasan udang galah di Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Ipoh, Negeri Sembilan diberhentikan kerana masalah kewangan.
- c. Enam papan tanda projek perdana tidak mengikut spesifikasi.
- d. Fail projek mengenai laporan prestasi kewangan dan fizikal projek bulanan tidak lengkap dan kemas kini di Ibu Pejabat Lembaga.
- e. Keperluan guna tenaga dan latihan berterusan hendaklah dikaji semula.
- f. Format laporan kemajuan prestasi kewangan dan fizikal hendaklah diseragamkan.

Kedudukan Masa Kini

- a. Lembaga sedang mengkaji semula untuk melaksanakan perubahan pendekatan pelaksanaan dan operasi beberapa projek perdana selaras dengan persetujuan Unit Perancang Ekonomi supaya operasi projek tertentu diserahkan kepada peladang usahawan. Pada masa ini draf terakhir tatacara atau kaedah penyerahan telah dipersetujui oleh pengurusan tertinggi Lembaga dan dokumen tersebut akan disesuaikan dalam bentuk Arahan Pendaftar. Perancangan strategik bagi setiap projek juga sedang dijalankan bagi menyesuaikan enterpris atau komoditi dengan dinamik industri melibatkan pembekalan atau permintaan, perkembangan teknologi dan perubahan pengurusan Pertubuhan Peladang Kawasan.
- b. Peralatan untuk projek penetasan udang galah Pertubuhan Peladang Tanjung Ipoh, Negeri Sembilan telah disempurnakan melalui agihan peruntukan tambahan. Projek penetasan ini belum beroperasi kerana tenaga pakar belum diperolehi. Lembaga sedang bekerjasama dengan

sebuah syarikat yang berminat untuk membangunkan pengeluaran udang galah kualiti premium bagi tujuan eksport dan akan melibatkan projek Lembaga atau Pertubuhan Peladang. Syarikat ini akan membekalkan teknologi dan pemasaran. Pada masa ini, Lembaga sedang menunggu surat perjanjian daripada Jabatan Perikanan Malaysia bagi Lembaga mengambil alih atau menggunakan kemudahan *hatchery*, Pusat Perikanan Batu Berendam bagi pengeluaran anak udang galah berkualiti.

- c. Semua enam projek perdana telah mempunyai papan tanda berdasarkan spesifikasi yang ditetapkan mengikut Pekeliling Ketua Pengarah Bilangan 6 Tahun 2002.
- d. Lembaga telah berjaya menyelesaikan masalah penyelenggaraan fail dan rekod yang mana setiap komoditi mempunyai *folder* sendiri dan *folder* ini mempunyai kod warna masing-masing. Selain itu, fail projek di Ibu Pejabat turut dikemaskinikan. Kerjasama antara Pertubuhan Peladang Kawasan dan Lembaga Cawangan Negeri sedang diperolehi untuk menghantar laporan yang lengkap dan kemas kini.
- e. Pada masa ini terdapat hanya 1 kekosongan jawatan Ketua Penolong Pengarah ternak air berikutan persaraan pegawai berkenaan pada tahun 2005. Pengisian jawatan sedang dibuat. Manakala latihan kepada peladang sedang dijalankan mengikut komponen.
- f. Format laporan kemajuan prestasi kewangan dan fizikal projek yang dikemukakan ke Ibu Pejabat telah diseragamkan mengikut komoditi.

21.1.2.11 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA

Pengurusan Pelaburan Ekuiti

Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) ditubuhkan pada tahun 1952 di bawah Akta Kumpulan Wang Simpanan Pekerja 1951 sebagai skim persaraan wajib bertujuan menyediakan faedah persaraan kepada ahli KWSP. Bagi mencapai tujuan tersebut, KWSP telah melabur di Sekuriti Kerajaan Malaysia, ekuiti, pinjaman, bon, instrumen pasaran wang dan hartanah. Pihak Äudit mendapati perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan pelaburan ekuiti adalah baik. Bagaimanapun, perkara berikut telah dibangkitkan:

- a. Pihak KWSP perlu menyemak semula kadar bayaran pengurusan yang tidak seragam kepada pengurus portfolio.
- b. Garis panduan pemilihan dan pelantikan wakil KWSP sebagai ahli Lembaga Pengarah syarikat subsidiari, bersekutu dan syarikat pegangan signifikan tidak disediakan.

- c. Wakil KWSP yang dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah tidak dimaklumkan secara bertulis mengenai peranan, tugas dan tanggungjawab sebagai ahli Lembaga Pengarah.

Kedudukan Masa Kini

- a. Pihak KWSP telahpun mengkaji semula kadar bayaran pengurusan pengurus portfolio dan telah memperkenalkan kadar bayaran yang seragam serta berasaskan skala yang berkurangan.
- b. Garis panduan pemilihan dan pelantikan wakil KWSP sebagai ahli Lembaga Pengarah syarikat telah disediakan. Garis panduan ini menetapkan kriteria dan kategori syarikat yang mana KWSP akan mencalonkan wakilnya ke Lembaga Pengarah syarikat berkenaan. Ia juga menetapkan kelayakan minimum gred jawatan pegawai dan kelayakan akademik serta profesional yang perlu ada untuk dipertimbangkan sebagai ahli Lembaga Pengarah.
- c. Wakil KWSP yang dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah telah dimaklumkan mengenai harapan KWSP, peranan, tugas dan tanggungjawab mereka sebagai ahli Lembaga Pengarah syarikat semasa mesyuarat perwakilan KWSP dalam Lembaga Pengarah syarikat yang diadakan setiap suku tahun.

21.1.2.12 LEMBAGA TABUNG HAJI

Pengurusan Sistem Simpanan dan Pengeluaran Pendeposit

Lembaga Tabung Haji (Tabung Haji) ditubuh di bawah Akta Tabung Haji 1995 untuk membolehkan umat Islam menyimpan wang bagi perbelanjaan menunaikan fardhu haji dan mengambil bahagian dalam pelaburan modal. Bagi memastikan aktiviti simpanan dan pengeluaran pendeposit diurus dengan teratur, Tabung Haji mempunyai perancangan, pelaksanaan dan pemantauan yang baik. Bagaimanapun, terdapat kelemahan terhadap sistem pengurusan ini seperti berikut:

- a. Aktiviti pengurusan simpanan dan pengeluaran pendeposit iaitu tempoh penjelasan cek masuk, pengesahan pegawai untuk urusan pengeluaran dan peraturan penetapan baki minimum tidak dipatuhi.
- b. Tabung Haji tidak mengambil tindakan susulan terhadap permohonan pengeluaran pusaka oleh 6,557 waris pendeposit yang belum diproses sejak tahun 1986 hingga 2004 berjumlah RM8.47 juta.

- c. Akaun pendeposit bagi pengeluaran pusaka yang telah disempurnakan tidak ditutup untuk mengurangkan kos penyelenggaraan.
- d. Pembayaran bonus terakhir kepada waris selepas bayaran pusaka disempurnakan hendaklah dikaji semula.
- e. Pemeriksaan terperinci terhadap pengeluaran simpanan untuk menunaikan haji tidak dibuat bagi mengelakkan jemaah menunaikan haji sebelum menjelaskan bayaran.
- f. Pemantauan terhadap pegangan wang dalam tangan di Pejabat Cawangan tidak dibuat bagi mengelakkan pegangan wang yang berlebihan.

Kedudukan Masa Kini

- a. Sistem penjelasan cek secara automatik bersama pihak Bank Islam telah disediakan dan beroperasi pada bulan April 2006. Semua urusan pengeluaran yang menggunakan kad pengenalan penjaga, tentera dan urusan pengeluaran dengan menggunakan cek melebihi RM100,000 memerlukan pengesahan pegawai melalui sistem kata laluan Mykad. Peraturan baki minimum telah diwujudkan dalam Sistem Pendeposit Projek *IT Blueprint*.
- b. Tabung Haji telah mengambil tindakan susulan terhadap permohonan pengeluaran pusaka oleh 6,557 waris pendeposit. Sehingga bulan Mac 2006 sebanyak 4,653 surat peringatan telah dikeluarkan kepada waris pendeposit dan daripada jumlah tersebut, sebanyak 653 akaun telah dibayar atau diselaraskan.
- d. Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1 Tahun 2006 telah bersetuju dengan cadangan Tabung Haji untuk tidak membayar bonus kepada akaun pendeposit yang meninggal dunia dan tidak mempunyai baki pada setiap akhir tahun.
- e. Jabatan Haji sentiasa memastikan akaun jemaah haji mempunyai wang perbelanjaan haji yang mencukupi sebelum mereka berangkat ke tanah suci. Satu arahan memperketatkan Sistem Debit Haji telah dikeluarkan pada bulan Ogos 2004 bertujuan bagi mengelakkan berlakunya kes akaun terlebih keluar. Penggunaan *undertaking letter* yang lazim diamalkan sebelum ini tidak dibenarkan.
- f. Bahagian Operasi Pejabat Cawangan sentiasa memantau pegangan dalam tangan. Bagaimanapun, terdapat kes yang mana wang dalam pejabat pada hari tertentu adalah tinggi melebihi had insurans yang

ditetapkan disebabkan jumlah simpanan yang tinggi pada penghujung hari dan penghantaran wang ke bank tidak dapat dilakukan.

21.1.2.13 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

Sistem Imejan Kaedah Automasi PERKESO

Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) ditubuhkan di bawah Akta Keselamatan Sosial Pekerja 1969 bertujuan melindungi pekerja daripada bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilangan dan kematian. Bagi mencapai objektifnya, Sistem Imejan Kaedah Automasi PERKESO (SIKAP) dibangunkan pada tahun 1996 untuk memastikan semua dokumen tuntutan insurans disimpan dalam pangkalan data komputer yang dapat memudahkan proses pembayaran di samping mengelakkan berlakunya kes kehilangan fail. Kos keseluruhan pembangunan sistem ini berjumlah RM32 juta. Pihak Audit mendapati beberapa kelemahan terhadap sistem yang dibangunkan.

- a. Sistem SIKAP tidak dapat berintegrasi dengan sistem lain di PERKESO. PERKESO juga tidak menyediakan polisi am bagi kawalan keselamatan yang merangkumi semua aspek pengkomputeran serta garis panduan yang sempurna seperti prosedur permohonan, pengurusan, pelupusan dan penambahan atau pengurangan had capaian. Selain itu, *Post Implementation Review* tidak dilaksanakan bagi menilai tahap pencapaian pembangunan Sistem ini.
- b. Keadaan persekitaran bilik server di Ibu Pejabat PERKESO dan di Pejabat Pengurus Tempatan di Tawau serta Sri Aman adalah kurang memuaskan.

Kedudukan Masa Kini

- a. PERKESO telah melantik Juruperunding bagi melaksanakan kajian semula terhadap semua sistem sedia ada termasuk Sistem SIKAP. Hasil kajian tersebut akan menentukan penambahbaikan yang dilakukan selaras dengan matlamat Perancangan Strategik Pengkomputeran PERKESO yang telah ditetapkan. Selain itu, PERKESO juga telah mewujudkan kemudahan intranet yang dikenali sebagai *MyPERKESO* bagi memudahkan pegawai memohon ID pengguna dan had capaian kepada Sistem SIKAP.
- b. PERKESO telah memperbaiki keadaan persekitaran bilik server bagi memastikan keselamatan peralatan komputer dan data terjamin.

21.1.2.14 LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA

Pengurusan Caruman Ahli

Penubuhan Lembaga Tabung Angkatan Tentera (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 serta anggota kerahan sukarela. Anggota Angkatan Tentera Malaysia bagi kategori lain pangkat dikehendaki mencarum secara wajib kepada LTAT manakala pegawai lain boleh mencarum kepada LTAT secara sukarela. Bagi pencarum wajib, pihak Kerajaan akan mencarum 15% daripada gaji bulanan, manakala bagi pegawai lain tiada caruman bahagian Kerajaan. Pengurusan caruman ahli dari segi perancangan, pelaksanaan dan pemantauan telah dilaksanakan dengan baik. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati beberapa kes permohonan pengeluaran yang tertunggak semenjak tahun 1999 disebabkan maklumat tidak lengkap dan pencarum tidak dapat dikesan. Sehubungan itu, LTAT telah menubuhkan satu pasukan khas untuk menangani kes sedemikian.

Kedudukan Masa Kini

LTAT telah menubuhkan satu pasukan khas pada bulan November 2004 untuk menangani kes pembayaran tertunggak. Sehingga awal bulan Februari 2006, sebanyak 168 daripada 221 kes tertunggak telah dapat diselesaikan. Usaha untuk menyelesaikan baki 53 kes tertunggak masih diteruskan.

21.1.2.15 HOSPITAL UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi

Sistem Maklumat Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia (HUKM) merangkumi Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi yang dibangunkan pada tahun 1999 dan terdiri daripada 2 modul utama iaitu *Inventory Control* dan *Pharmacy Management*. Sistem ini yang bernilai RM1.30 juta bertujuan untuk meningkatkan kecekapan, akauntabiliti dan penyelenggaraan rekod stok ubatan. Pihak Audit mendapati perancangan pembangunan Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi HUKM adalah memuaskan kecuali pelaksanaan dan pemantauan. Antara perkara yang dibangkitkan adalah seperti berikut:

- a. Sistem ini tidak mempunyai modul untuk merekodkan pergerakan stok ubatan yang dipinjamkan antara sub stor atau ke hospital lain. Catatan hanya dibuat secara manual untuk tindakan penyenggara stor yang berkaitan.

- b. Bilangan pengguna (*concurrent user*) Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi melebihi bilangan yang ditetapkan dalam kontrak perjanjian dengan pembekal. Ini menyebabkan HUKM menanggung kos bagi tambahan lesen pengguna tersebut.
- c. Persekitaran bilik *server* dan sub stor ubatan tidak memuaskan.
- d. Polisi kawalan keselamatan tidak mengambil kira aspek kawalan keselamatan yang ditetapkan di *The Malaysian Public Sector ICT Management Security Handbook* (MyMIS) yang dikeluarkan oleh MAMPU.
- e. Jawatankuasa Pemantauan dan *Post Implementation Review* hendaklah diwujudkan bagi memastikan pembangunan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi mencapai objektifnya.

Kedudukan Masa Kini

- a. HUKM telah melaksanakan penambahbaikan terhadap Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi. Sistem ini berupaya merekodkan pergerakan stok ubatan yang dipinjamkan kepada sub stor atau hospital lain. HUKM dijangka akan melaksanakan Sistem Maklumat Hospital pada tahun 2007 yang melibatkan modul baru *online prescription* bagi Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi.
- b. HUKM akan mengekalkan 70 lesen pengguna (*concurrent user*) sedia ada bagi Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi kerana HUKM tidak menggunakan modul *online prescription* Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi selepas Sistem Maklumat Hospital siap kelak. HUKM masih mengekalkan penggunaan modul bagi inventori ubatan bagi merekodkan pergerakan ubatan dari stor utama ke sub stor dan farmasi.
- c. HUKM telah memperbaiki keadaan persekitaran bilik *server* dan sub stor ubatan.
- d. HUKM telah memperbaiki polisi keselamatan ICT dan Bahagian Teknologi Maklumat bertanggungjawab untuk memantau perkembangan dan masalah Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi dari semasa ke semasa.
- e. Jawatankuasa Pemantauan dan *Post Implementation Review* masih belum diwujudkan.

21.1.2.16 UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

Pengurusan Peralatan Kejuruteraan

Universiti Teknologi Malaysia (UTM) ditubuhkan di bawah Seksyen 6(1) Akta Kolej dan Universiti 1971 bertujuan untuk menerajui dan memberi tumpuan kepada pengukuhan bidang sains dan teknologi sejajar dengan keperluan negara. Bagi melahirkan pelajar yang mampu bersaing serta mempunyai ilmu dan kepakaran yang dikehendaki, UTM telah melengkapkan fakulti dengan peralatan kejuruteraan yang bersesuaian dengan bidang pembelajaran fakulti tersebut. Pada keseluruhannya, UTM mempunyai perancangan yang baik bagi pengurusan peralatan kejuruteraan. Bagaimanapun, perkara berikut telah dibangkitkan:

- a. Penyenggaraan peralatan kejuruteraan dibuat secara adhoc disebabkan kekurangan peruntukan.
- b. Peralatan yang rosak dan usang serta tidak ekonomik untuk dibaiki hendaklah dilupuskan agar makmal berkeadaan kemas dan teratur serta memberi ruang yang selesa.
- c. Sebahagian makmal tidak menyelenggara rekod penyenggaraan peralatan.
- d. Aspek keselamatan meliputi kawalan keluar masuk makmal, pemasangan jeriji besi dan alat penggera serta pemeriksaan berkala oleh Unit Keselamatan UTM perlu diberi tumpuan bagi mencegah berlakunya kecurian peralatan.

Kedudukan Masa Kini

- a. Fakulti kejuruteraan telah melaksanakan penyenggaraan berjadual secara berperingkat. Ketua makmal atau juruteknik telah diarah memantau jadual penyenggaraan peralatan.
- b. Pelupusan peralatan usang dan tidak ekonomik lagi untuk digunakan telah dibuat oleh fakulti terbabit.
- c. Ketua makmal telah diarahkan menyelenggara rekod penyenggaraan peralatan dengan teratur dan kemas kini serta pemantauan dilakukan secara berkala.
- d. UTM telah mengambil tindakan seperti mengawal dan mengadakan pemeriksaan di setiap pintu masuk, menambah bilangan pengawal keselamatan dan memasang kunci tambahan serta jeriji pintu. Satu jawatankuasa khas bagi mengambil tindakan terhadap aduan kehilangan

dan mengenakan tuntutan ganti rugi kepada pegawai yang terlibat telah ditubuhkan. Hasil daripada tindakan yang diambil, bilangan kes kecurian dalam kampus telah berkurangan.

21.1.2.17 LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA

Pengurusan Ses

Lembaga Minyak Sawit Malaysia (Lembaga) telah ditubuhkan pada tahun 2000 di bawah Akta Lembaga Minyak Sawit Malaysia 1998 (Akta 582) untuk memaju dan membangunkan industri kelapa sawit Malaysia. Pengilang dikehendaki membayar 3 jenis ses iaitu ses bulanan untuk projek pembakaran minyak sawit, ses subsidi minyak masak dan ses suku tahun untuk industri kelapa sawit. Ses bulanan dan ses subsidi minyak sawit akan diberi kepada pengilang apabila perlu bagi menstabilkan harga minyak sawit. Secara umumnya, Lembaga mempunyai perancangan, pelaksanaan dan pemantauan yang memuaskan untuk mengurus pungutan ses. Bagaimanapun, sistem pungutan ses yang diamalkan telah menyukarkan pengenalanpastian jenis ses yang dipungut sama ada ses bulanan, ses suku tahun atau pun ses subsidi minyak masak. Kesan daripada itu, resit telah lewat dikeluarkan kepada pengilang kerana terpaksa meminta maklumat bayaran ses daripada pengilang berkenaan.

Kedudukan Masa Kini

Pada masa kini hanya 2 jenis ses dikutip iaitu ses bulanan dan ses suku tahun manakala ses subsidi minyak masak telah dihentikan pada bulan Ogos 2004. Kelewatan pengeluaran resit telah dapat dikurangkan ke tahap minimum. Ini adalah kerana kebanyakan pengilang telah memaklumkan jenis ses yang dibayar dan pihak bank telah mengemukakan penyata bank sebanyak 2 kali seminggu.

21.1.2.18 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA

Pengurusan Aset Tetap Mudah Alih

Universiti Teknologi MARA (UiTM) ditubuhkan di bawah Akta Institut Teknologi MARA 1976 (Akta 173) bertujuan menyediakan peluang maksimum kepada kaum Bumiputera mengikuti pendidikan bertaraf profesional di bidang sains, industri, teknologi, perdagangan, seni dan kemasyarakatan. Selaras dengan objektif tersebut, UiTM menyediakan kemudahan aset tetap mudah alih seperti kenderaan, peralatan komputer, peralatan makmal, alat pandang dengar, peralatan pengajaran dan pembelajaran serta peralatan penyelidikan. Pada keseluruhannya, UiTM mempunyai perancangan yang memuaskan bagi

mengurus aset tetap mudah alih. Namun, terdapat beberapa kelemahan seperti berikut:

- a. Aset tetap mudah alih tidak dikawal dengan baik. Kehilangan komputer meja, komputer riba, projektor *Liquid Crystal Display* dan motosikal di beberapa buah kampus. Prosedur kehilangan aset tidak menepati prosedur kerajaan dan prosedur penggunaan rasmi kenderaan yang tidak seragam.
- b. Struktur pengurusan aset adalah kurang memuaskan kerana ketiadaan Bahagian atau Unit bagi menyelaraskan aset UiTM.
- c. Kurangnya perancangan terperinci semasa perolehan mengakibatkan alat pengajaran yang dibeli seperti *Artificial Sky*, alat pelebur besi dan *Suspended Solid Oven* tidak pernah digunakan.
- d. Mekanisme pemantauan dan pelaporan adalah kurang memuaskan. Pemeriksaan berkala dan mengejut tidak dijalankan.

Kedudukan Masa Kini

- a. UiTM telah mengambil tindakan meminda prosedur kehilangan aset menepati prosedur kerajaan. UiTM juga sedang dalam proses menyeragamkan prosedur penggunaan rasmi kenderaan.
- b. UiTM tidak mewujudkan Bahagian atau Unit bagi menyelaraskan aset mudah alih kerana berpendapat tanggungjawab tersebut perlu dilaksanakan oleh semua pihak untuk mewujudkan sistem kawalan dalaman yang berkesan.
- c. Alat pengajaran iaitu *Artificial Sky* dan pelebur besi telah mula digunakan pada pertengahan tahun 2005. Alat *Suspended Solid Oven* pula masih tidak digunakan kerana belum mendapat kelulusan Pejabat Penyenggaraan UiTM kerana alat ini menggunakan tenaga elektrik yang tinggi.
- d. UiTM sedang mengambil tindakan mempergiatkan pemantauan dan pelaporan terhadap aset.

21.1.2.19 LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA

Program Pembangunan Penanam Pengawet

Lembaga Tembakau Negara (Lembaga) ditubuhkan di bawah Akta 111 Lembaga Tembakau Negara (Perbadanan) 1973 bertujuan untuk memaju dan membangunkan industri tembakau serta menyumbang kepada pembangunan

sosio ekonomi negara. Bagi mencapai matlamat untuk membasmi kemiskinan, membantu kerajaan menjana ekonomi negara, mengurangkan import tembakau dan rokok serta penyeludupan dari negara luar, Lembaga telah mewujudkan Program Pembangunan Penanam Pengawet yang merangkumi penanam pengawet individu serta penanam pengawet besar. Perancangan, pelaksanaan dan pemantauan terhadap program pada keseluruhannya adalah memuaskan. Bagaimanapun, terdapat kelemahan seperti berikut:

- a. Birokrasi proses kerja pemilihan peserta hendaklah dikurangkan bagi membolehkan permohonan diluluskan dengan segera.
- b. Sesalinan penyata kewangan tahunan perihal kedudukan hutang tidak dikemukakan kepada peserta program dan sistem berkomputer hendaklah dinaik taraf bagi menyelenggara rekod peserta skim kredit.

Kedudukan Masa Kini

- a. Mengubah suai program proses kerja pemilihan peserta yang sedia ada tidak diberi keutamaan kerana ia telah mendapat pengiktirafan MS ISO 9001:2000.
- b. Setiap tahun, Lembaga mengemukakan penyata kewangan tahunan kepada peserta program untuk semakan. Sistem rekod berkomputer telah dinaik taraf meliputi perisian yang sesuai perkakasan komputer untuk menyimpan rekod dan segala maklumat berkaitan dengan penanam pengawet. Di samping itu, Lembaga telah menambah 3 buah komputer serta pencetak dan antaramuka perisian dengan SAGA bagi mencapai objektif yang ditetapkan.

21.1.2.20 UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Pengurusan Peralatan Mudah Alih

Universiti Sains Malaysia (USM) ditubuhkan pada tahun 1969 di bawah Akta Universiti Dan Kolej Universiti 1971. Antara objektif utama USM adalah untuk meningkatkan mutu pendidikan melalui pembangunan prasarana pengajaran dan pembelajaran yang kondusif, melahirkan siswazah cemerlang bagi memenuhi keperluan guna tenaga negara dan menjadi pusat kecemerlangan di bidang penyelidikan. Pada akhir tahun 2003, USM telah membelanjakan sejumlah RM502.59 juta bagi perolehan peralatan mudah alih. Sejajar dengan pembangunan prasarana pengajaran dan pembelajaran pihak Audit mendapati kelemahan pengurusan peralatan mudah alih adalah seperti berikut:

- a. Tidak menyediakan perancangan keperluan kewangan untuk penyenggaraan peralatan.

- b. Tiada perancangan untuk pegawai yang menguruskan peralatan mudah alih secara menyeluruh.
- c. Pengesahan justifikasi agihan peruntukan perolehan peralatan kepada Pusat Tanggungjawab tidak dapat dibuat kerana minit mesyuarat agihan peruntukan tidak disediakan.
- d. Sebanyak 15 peralatan yang diperolehi melebihi satu tahun masih belum digunakan dan 4 peralatan tidak berada di lokasi semasa pemeriksaan Audit.
- e. Pemeriksaan verifikasi aset secara berkala tidak dilaksanakan.
- f. Penyenggaraan peralatan mudah alih hanya dibuat apabila kerosakan berlaku dan mekanisme pemantauan dan penyelenggaraan rekod adalah kurang memuaskan.

Kedudukan Masa Kini

- a. USM telah membuat permohonan peruntukan penyenggaraan peralatan bagi bajet tahun 2006 dan 2007.
- b. Setakat ini tiada perancangan dibuat untuk pegawai yang menguruskan peralatan mudah alih.
- c. USM akan menyediakan minit mesyuarat agihan peruntukan mulai tahun 2006.
- d. Sebanyak 13 peralatan telah digunakan antara 4 hingga 181 kali manakala 2 peralatan masih belum digunakan kerana aksesori peralatan belum mencukupi, kekurangan pensyarah yang mempunyai kepakaran untuk menggunakan peralatan dan masalah makmal bagi menggunakan peralatan yang masih di peringkat pembinaan. Manakala 3 peralatan telah berada di lokasinya dan 1 lagi ditempatkan di institusi yang menjalankan penyelidikan.
- e. Pemeriksaan verifikasi aset telah dimulakan pada akhir tahun 2004 dan kesemua Pusat Tanggungjawab telah dilawati. Pihak USM akan memastikan aktiviti ini akan dijalankan secara berterusan.
- f. Bengkel pengurusan aset yang memfokuskan kepada isu pemantapan proses pengurusan aset telah diadakan. Manual lengkap berkaitan pengurusan aset merangkumi kaedah atau tatacara penyenggaraan aset akan diwujudkan setelah program verifikasi alatan selesai dan profil lengkap aset disediakan.

21.2 PERKARA YANG DIBANGKITKAN DALAM LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA SEBELUM TAHUN 2004 YANG MASIH BELUM SELESAI

Semakan telah dibuat terhadap perkara yang dibangkitkan dalam Laporan Audit bagi tahun sebelum 2004 untuk menentukan sama ada tindakan susulan telah diambil terhadap perkara berkenaan. Hasil daripada semakan itu, mendapati tindakan susulan yang sewajarnya telah diambil terhadap kelemahan yang dibangkitkan kecuali perkara berikut:

21.2.1 BANK SIMPANAN NASIONAL

Pengurusan Kad Kredit

Bank Simpanan Nasional (BSN) ditubuhkan di bawah Akta Bank Simpanan Nasional 1974 (Akta 146). Pada tahun 1989, BSN telah mula memasarkan Kad Kredit Visa Klasik dan Emas diikuti dengan *Mastercard Standard* dan Emas pada tahun 1997. Pihak Audit mendapati sehingga bulan Julai 2003, prestasi keseluruhan pengurusan kad kredit adalah kurang memuaskan kerana BSN merupakan pengeluar kad kredit terendah dengan peratus pegangan pasaran sebanyak 0.3% atau 12,000 kad dan perolehan keuntungan yang rendah berbanding dengan keuntungan keseluruhan BSN pada tahun 2002.

Kedudukan Masa Kini

Pihak BSN sedang berusaha menjalankan rancangan atau program yang digariskan dalam pelan induk perniagaan kad kredit untuk mengembangkan perniagaan kad kredit. Antaranya ialah program jualan silang kad kredit dengan produk aset oleh pegawai jualan dan kaunter di cawangan, kempen *Staff-Get-Member* dan pelan pindahan baki. Sehingga akhir bulan Februari 2006, jumlah pemegang kad dalam pasaran telah meningkat sebanyak 78.3% dari 12,000 pada bulan Julai 2003 menjadi 21,400 pemegang kad.

21.2.2 PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA

Skim Pinjaman Mudah Kepada Syarikat Kecil Dan Sederhana

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 berkualiti selaras dengan arah tuju strategik pembangunan perindustrian negara. Mengikut syarat 5.01(c) perjanjian bagi pinjaman yang melebihi RM1 juta, Syarikat Permodalan Kemajuan Perusahaan Malaysia Berhad (MIDF) sebagai agensi pelaksana 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.

Kedudukan Masa Kini

Perbadanan akan memastikan salinan surat bagi setiap kelulusan pinjaman yang melebihi RM1 juta akan disimpan bagi tujuan semakan pada masa hadapan. Mulai bulan September 2005, Perbadanan mempunyai wakil di Mesyuarat *Credit and Investment Committee* yang mempertimbangkan kelulusan peminjam di bawah skim ini. Fungsi wakil Perbadanan ini ialah untuk memastikan keputusan dibuat berlandaskan garis panduan yang telah dipersetujui melalui skim ini termasuk kelulusan bagi pinjaman melebihi RM1 juta.

21.2.3 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA

Pengurusan Bekalan Makanan

Universiti Teknologi MARA (UiTM) telah ditubuhkan di bawah Akta Institut Teknologi MARA 1976 (Akta 173) bertujuan menyediakan peluang maksimum kepada kaum Bumiputera bagi mengikuti pendidikan bertaraf profesional di semua bidang pendidikan. UiTM bertanggungjawab menyediakan kemudahan bekalan makanan bermasakan yang seimbang, berkualiti, bersih dan selamat kepada pelajar yang berkecukupan. Pihak Audit mendapati kontrak bekalan bahan bagi perkhidmatan secara masak sendiri tidak menetapkan syarat denda bagi bekalan yang tidak mengikut spesifikasi.

Kedudukan Masa Kini

Sebuah dewan makan masih menggunakan perkhidmatan makanan secara masak sendiri. Syarat denda bagi bekalan yang tidak mengikut spesifikasi belum ditetapkan di kontrak tersebut.

21.2.4 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN

Pengurusan Program Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah

Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR) ditubuhkan pada tahun 1978 dengan objektif mempercepat pembangunan, membasmi kemiskinan dan menyusun semula penduduk di Kelantan Selatan. Selaras dengan objektif tersebut, KESEDAR telah mewujudkan Program Pembangunan Rancangan Kemajuan Tanah (Rancangan) bagi menjalankan aktiviti pembukaan tanah sebagai kawasan pertanian. Pihak Audit mendapati masih wujud kelemahan seperti berikut:

- a. KESEDAR tidak menyediakan perancangan strategik jangka panjang dan jangka pendek yang spesifik bagi Rancangan. Aspek keluasan tanah Rancangan yang hendak dibangunkan, tempoh dan aktiviti pengurusan Rancangan tidak dinyatakan.
- b. Bagi tahun 2001 hingga 2003, tiada program latihan yang khusus dirancang untuk pegawai Bahagian Pembangunan Rancangan yang bertanggungjawab mengurus Rancangan.

Kedudukan masa kini

- a. KESEDAR memaklumkan bahawa pelan perancangan strategik program Rancangan Kemajuan Tanah sehingga tahun 2015 sedang disediakan.
- b. KESEDAR telah menyediakan rancangan latihan bagi pegawai yang bertanggungjawab mengurus Rancangan Kemajuan Tanah. Sepanjang bulan Jun 2005 hingga Mei 2006, seramai 6 pegawai telah dihantar ke 6 siri kursus berkaitan pengurusan program Rancangan Kemajuan Tanah. Kursus ini merupakan persediaan kepada program tanam semula KESEDAR.

21.2.5 LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA

Program Reproduksi Manusia

Lembaga Penduduk Dan Pembangunan Keluarga Negara (Lembaga) bertanggungjawab melaksanakan Program Reproduksi Manusia. Program ini telah berkembang daripada perkhidmatan perancang keluarga pada peringkat awal kepada perkhidmatan kesihatan reproduktif yang lain seperti rawatan infertiliti, menopause, masalah psikoseksual pasangan dan saringan kanser reproduktif. Pihak Audit mendapati masih wujud kelemahan seperti berikut :

- a. Sebanyak 17 bangunan dan klinik Lembaga terletak di kawasan Kementerian Kesihatan. Pihak Lembaga mungkin akan diminta untuk mengosongkan kawasan tersebut sekiranya Kementerian Kesihatan bercadang untuk menjalankan kerja naik taraf.
- b. Beberapa bayaran yang dikenakan adalah kurang daripada kos yang ditanggung oleh Lembaga. Kadar yang dikenakan juga tidak pernah disemak semula sejak tahun 1988.

Kedudukan Masa Kini

- a. Status bangunan klinik Lembaga yang berada di kawasan Kementerian Kesihatan masih di peringkat perbincangan antara Lembaga, Kementerian Pembangunan Wanita, Keluarga Dan Masyarakat dan Kementerian Kesihatan.

- b. Akta tubuh Lembaga dan kadar bayaran perkhidmatan sedang disemak semula untuk pindaan.

21.2.6 INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA

Pengurusan Tanah

Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) ditubuhkan di bawah Akta MARDI 1969 bertujuan untuk menjalankan aktiviti penyelidikan, membangun dan mempromosikan teknologi baru di bidang pertanian. MARDI telah mengeluarkan satu dasar dan mekanisme pengurusan tanah, carta aliran kerja bagi penyewaan, pajakan serta peringkat kelulusan yang perlu diperolehi. Pihak Audit mendapati masih wujud kelemahan seperti berikut:

- a. 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* atau penghasilan klon baru buah-buahan dan tanaman hortikultur serta pusat khidmat nasihat kepada golongan sasaran. Pembangunan stesen sebagai pusat pengeluaran baka tidak dirancang dengan teliti.
- b. Pencerobohan tanah MARDI berlaku di Jalan Kebun, Klang dan Lembah Bertam, Cameron Highlands kerana tiada kawalan dan penjagaan yang sepatutnya.

Kedudukan Masa Kini

- a. Teknologi baru telah diperkenalkan di Stesen MARDI Kluang, Johor mengenai penghasilan baka lembu serta kambing dan pemprosesan daripada bahan sampingan kelapa sawit. Pada masa ini, MARDI dalam proses menyiapkan projek rumah kambing dengan kos RM346,250. Manakala projek pembiakbakaan lembu Charoke serta Brakmas dan projek *up-scaling* pengeluaran herba serta pemprosesan keluaran herba telah dilaksanakan di Stesen MARDI Bukit Ridan. Pada keseluruhannya Unit Pengeluaran Bahan Tanaman, Biji Benih dan Baka Ternakan MARDI telah dipertanggungjawabkan untuk mengeluarkan baka lembu dan kambing menggunakan peruntukan tahun 2005 dan 2006 bagi membangunkan kawasan pengeluaran baka serta melaksanakan pelan pembiakan baka serta program penilaian pejantan lembu baka Brakmas.
- b. Kawasan tanah yang diduduki oleh setinggan di Stesen MARDI, Jalan Kebun, Klang sedang dalam proses tindakan pecah bahagian tanah oleh Pejabat Daerah Klang. Manakala kawasan sempadan tanah Stesen MARDI di Lembah Bertam, Cameron Highlands telah dipagar dan yang rosak telah diperbaiki.

21.2.7 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR

Pengurusan Pembinaan Projek Pembangunan

Lembaga Kemajuan Johor Tenggara (KEJORA) telah ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Kemajuan Johor Tenggara 1972. Objektif penubuhannya adalah untuk mengurangkan ketidakseimbangan ekonomi, mewujudkan peluang pekerjaan dan mempercepatkan pertumbuhan ekonomi di kawasan tenggara negeri Johor. KEJORA bertanggungjawab terhadap beberapa projek pembangunan di kawasan berkenaan. Pihak Audit mendapati pegawai KEJORA yang membuat pemantauan projek tidak mempunyai kelayakan bersesuaian terutamanya di bidang teknikal untuk menilai prestasi kemajuan projek.

Kedudukan Masa Kini

Penstrukturan semula organisasi KEJORA telah mengambil kira jawatan pegawai teknikal dan masih di peringkat permohonan. Keputusan terhadap penstrukturan semula dijangka akan diperolehi pada bulan Jun 2006.

BAHAGIAN V
PERKARA AM

BAHAGIAN V

PERKARA AM

22. 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 di Laporan Ketua Audit Negara. Perkara yang dibincang oleh Jawatankuasa yang berkaitan dengan Badan Berkanun Persekutuan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 200
PERKARA YANG DIBINCANG SEMASA MESYUARAT
JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

TARIKH	PERKARA	AGENSI
22 April 2005	Penambahbaikan Sistem Penyampaian Perkhidmatan Awam (<i>Public Delivery System</i>). Melibatkan aspek berikut: i. Sistem dan Prosedur - mewujudkan fungsi <i>hand holding</i> untuk membantu pelabur mendapat kelulusan bagi projek pembuatan dan perkhidmatan. ii. Teknologi a. Pelbagai Saluran Perkhidmatan - Aplikasi di talian masa kini • Perkhidmatan yang ditawarkan oleh sistem Kumpulan Wang Simpanan Pekerja dan Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana. b. Mengukuhkan Operasi Agensi - Aplikasi pengurusan kewangan - Penggunaan Sistem Perakaunan Standard Bagi Agensi Kerajaan (SAGA).	Lembaga Kemajuan Perindustrian Malaysia (MIDA) a. Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) b. Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana (SMIDEC) Badan Berkanun Persekutuan
18 Januari 2006	LTM ditubuhkan di bawah Akta Racing (<i>Totalisator Board</i>) 1961 berperanan mengendalikan pertaruhan perlumbaan dan hal ehwal berkaitan dengan ekuin. Pada tahun 1991 Kementerian Kewangan Malaysia memutuskan LTM tidak lagi terlibat dengan aktiviti pertaruhan perlumbaan kuda tetapi hendaklah berfungsi sebagai agensi pengawal. Mengikut Seksyen 20 Akta tubuh LTM boleh mengagihkan dana lebihannya bagi tujuan kebajikan seperti <i>sosial and welfare purposes including the welfare of the blind, handicapped and under-privileged</i> dan sebagainya serta untuk <i>promotion of sport generally in Malaysia</i>.	Lembaga Totalisator Malaysia (LTM)

TARIKH	PERKARA	AGENSI
	<u>Pandangan dan syor Jawatankuasa</u> - Akta tubuh 1961 perlu dikaji semula dan dipinda bagi mencerminkan aktiviti ekuin yang dijalankan oleh LTM sekarang. - Pemberian RM47 juta kepada National Academy of Motorsports (NAM) pada tahun 2003 dan 2004 yang mana RM32 juta adalah untuk tujuan pembinaan Kompleks Akademi Latihan Pemandu (untuk kenderaan berat komersial) dan disewakan kepada sebuah syarikat Automotif manakala RM15 juta untuk kempen mempromosikan kesedaran keselamatan jalan raya di kalangan rakyat Malaysia pada tahun 2004. - LTM perlu menyiasat sama ada NAM adalah sebuah organisasi yang menjalankan kegiatan bukan untuk mendapat keuntungan atau sebaliknya NAM perlu mengembalikan RM47 juta kepada LTM sekiranya aktiviti yang dijalankan oleh NAM bukan kegiatan kebajikan tetapi adalah kegiatan komersial untuk mendapat keuntungan. - Sumbangan sejumlah RM15 juta telah digunakan mengikut tujuannya. - Kementerian Kewangan diminta menyemak perjanjian penswastan pertaruhan perlumbaan kuda 1991 untuk menentukan penswastan tersebut menjaga kepentingan kerajaan dan memastikan terma dan syarat perjanjian asal dipatuhi.	

23. PERKEMBANGAN MASA KINI YANG MEMPUNYAI IMPLIKASI TERHADAP PERAKAUNAN DAN PENGAUDITAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

23.1 Piawai Perakaunan Baru

Mengikut Seksyen 5(1) Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240), setiap Badan Berkanun Persekutuan hendaklah menyimpan akaun dan rekod kewangan dengan sempurna mengikut prinsip perakaunan yang diterima umum bagi membolehkan pandangan yang benar dan saksama diberi mengenai operasi dan kedudukan kewangannya. Prinsip perakaunan yang diterima umum adalah prinsip dan amalan perakaunan yang standard disediakan dan diiktiraf oleh badan profesional yang ditubuh mengikut undang-undang. Di Malaysia, Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia atau *Malaysian Accounting Standards Board* (MASB) yang ditubuh di bawah

Financial Reporting Act 1997 bertanggungjawab untuk membangun dan mengeluarkan piawaian perakaunan dan pelaporan kewangan yang memberi manfaat kepada penyedia, pengguna dan juruaudit.

Berikutan krisis kewangan yang berlaku pada tahun 2001 melibatkan penipuan dan penyalahgunaan kuasa oleh ahli korporat dan juruaudit, serta bagi mencegahnya daripada berulang, Badan Perakaunan Antarabangsa - *International Accounting Standards Board* (IASB), telah mengeluarkan standard perakaunan antarabangsa bagi menggantikan *International Accounting Standards* kepada *International Financial Reporting Standards* (IFRS). Penggubalan IFRS yang mula berkuat kuasa pada 1 Januari 2005, menekankan kepada amalan tadbir urus korporat yang baik dan etika profesionalisme tinggi yang perlu ada di kalangan ahli lembaga pengarah. Piawaian ini telah diterima pakai oleh 90 negara di Kesatuan Eropah (EU) dan Asia termasuk Malaysia. Seiring dengan itu, MASB telah menamakan semula standard MASB kepada *Financial Reporting Standards* (FRS) dan menangguhkan pelaksanaan pemakaiannya kepada 1 Januari 2006. Meskipun begitu, pada bulan Mei 2006, MASB telah mengumumkan penangguhan pelaksanaan FRS berkaitan Instrumen Kewangan kepada bulan Oktober 2006 manakala beberapa peruntukan bagi FRS berkaitan Pendedahan Kepada Pihak Ketiga akan dibuat pindaan.

FRS mempunyai impak perubahan yang dibahagi kepada impak signifikan, sederhana dan rendah. Impak signifikan bermaksud FRS dijangka memberi kesan yang signifikan terhadap entiti Malaysia secara amnya disebabkan kesan komersial dan memerlukan usaha untuk melaksanakannya. Impak sederhana dijangka memberi kesan yang kurang signifikan dan berbeza bergantung kepada keunikan setiap entiti, manakala impak rendah bermaksud perubahan terhadap FRS tidak banyak perbezaan berbanding terdahulu.

Dengan menerima pakai FRS, banyak perubahan dan penyesuaian perlu dibuat kepada penyata kewangan. Antaranya persembahan, pendedahan yang signifikan, jelas dan telus dibuat dalam Nota Kepada Penyata Kewangan. Pendedahan yang berkaitan adalah polisi perakaunan, andaian yang digunakan dan polisi pengurusan risiko. Konsep perakaunan berasaskan nilai saksama (*fair value*) kini digunakan untuk memberi gambaran mengenai nilai sebenar entiti.

23.2 Amalan Tadbir Urus Korporat Dan Pengurusan Risiko

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. Badan Berkanun ini 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 atau Bahagian Pengurusan Risiko untuk menangani risiko yang dihadapi selain meningkatkan kemantapan dan ketelusan pengurusan dana. Pencapaian pengurusan risiko di 5 badan berkanun tersebut adalah seperti berikut:

23.2.1 Bank Negara Malaysia

Jawatankuasa Pengurusan Risiko merupakan badan tertinggi dalam struktur tadbir urus korporat Bank Negara Malaysia telah ditubuhkan pada bulan September 2001 yang dipengerusikan oleh Gabenor BNM. Bagi melaksanakan fungsi pengurusan risiko, Unit Pengurusan Risiko melapor terus kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Pencapaian pengurusan risiko di BNM adalah seperti berikut:

- Melaksanakan metodologi baru dan pendekatan yang diubah suai melibatkan 3 jenis penilaian iaitu penilaian sendiri, penilaian bebas dan penilaian risiko organisasi.
- Memberi sokongan teknikal dan berperanan sebagai penyelaras dengan membantu jabatan menyediakan laporan kepada pihak pengurusan.
- Menjalankan kajian semula secara tahunan terhadap kesan perubahan persekitaran dan cabaran terhadap di BNM.
- Menjalankan penilaian secara berkala terhadap kemampuan BNM bertindak balas terhadap risiko.
- Melancarkan laman web pengurusan kesinambungan perniagaan.

23.2.2 Kumpulan Wang Simpanan Pekerja

KWSP telah menubuhkan Jabatan Pengurusan Risiko pada bulan Januari 2002. Bagi memantapkan struktur tadbir urus risiko pelaburan, KWSP telah menubuhkan Jawatankuasa Risiko Panel Pelaburan yang terdiri daripada 3 orang ahli Panel Pelaburan dan dibantu oleh Jawatankuasa Pengurusan Risiko di peringkat pengurusan. Selain itu, Jawatankuasa Pengurusan Risiko Operasi yang dipengerusikan oleh Ketua Pegawai Eksekutif juga ditubuhkan di peringkat pengurusan yang bertanggungjawab terhadap pengurusan risiko operasi serta membantu Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Lembaga KWSP juga telah melantik perunding bagi membantu membangunkan rangka kerja pengurusan risiko operasi dan pelaburan. Pencapaian pengurusan risiko di KWSP adalah seperti berikut:

- Menyediakan polisi dan rangka kerja pengurusan risiko operasi dan diluluskan oleh Lembaga KWSP.

- Mengadakan *Risk Awareness Training* dan *Risk Facilitation Workshop* di Ibu Pejabat dan di Pejabat KWSP Negeri.
- Menyediakan *Risk Appetite Statement* bagi aktiviti pelaburan dan telah diluluskan oleh Panel Pelaburan KWSP.
- Menyediakan profil risiko utama bagi peringkat korporat, 5 jabatan di Ibu Pejabat dan satu di Pejabat Negeri.
- Melaksanakan Pelan Kesyinambungan Perniagaan pada bulan September 2005.

23.2.3 Lembaga Tabung Haji

Pada tahun 2002, pengurusan LTH telah mendapat kelulusan Lembaga Pengarah untuk mendapatkan perkhidmatan Danaharta Nasional Berhad bagi penilaian risiko pelaburannya. LTH juga telah memohon kelulusan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam bagi pewujudan jawatan di Bahagian Pengurusan Risiko. Pencapaian pengurusan risiko di LTH adalah seperti berikut:

- Menyemak isu berkaitan risiko terhadap cadangan pelaburan oleh Panel Pelaburan TH.
- Mewujudkan rangka kerja pengurusan risiko pelaburan.
- Memastikan keseragaman metodologi penilaian yang diguna pakai.

23.2.4 Lembaga Tabung Angkatan Tentera

LTAT telah menubuhkan Jabatan Pengurusan Risiko pada bulan November 2002 dan bertanggungjawab kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko. Pencapaian pengurusan risiko di LTAT adalah seperti berikut:

- Melaksanakan pengurusan risiko di semua jabatan LTAT.
- Menyediakan rangka kerja pengurusan risiko untuk Perbadanan Perwira Harta Malaysia.
- Mengadakan sesi Kefahaman Pengurusan Risiko kepada Perbadanan Niaga Malaysia.
- Menguji Pelan Kesyinambungan Perniagaan LTAT dan Pelan Pemulihan Bencana.

23.2.5 Pertubuhan Keselamatan Sosial

PERKESO telah menubuhkan Bahagian Pengurusan Risiko pada bulan Januari 2006 dengan 2 orang pegawai sebagai pemulaan. Objektif penubuhan Bahagian ini adalah seperti:

- Mewujudkan Sistem Pengurusan Risiko yang komprehensif.
- Memastikan aktiviti yang terdedah kepada risiko dapat dikawal dan diurus pada semua peringkat dalam organisasi.

- Membolehkan PERKESO meminimumkan kerugian dan memaksimumkan keuntungan.

Sehingga kini, Bahagian Pengurusan Risiko sedang menjalankan kajian terhadap operasi PERKESO merangkumi 4 bidang utama pengurusan risiko iaitu kewangan, operasi, ICT dan perundangan.

Selaras dengan FRS 132 – Instrumen Kewangan: Pendedahan dan Persembahan, Badan Berkanun perlu membuat pendedahan berkenaan risiko instrumen kewangan di penyata kewangan. Kebanyakan Badan Berkanun telah menerima pakai piawaian ini.

Pada pandangan Audit, BBP hendaklah mewujudkan rangka kerja pengurusan risiko supaya pihak pengurusan dapat mengawasi organisasi secara menyeluruh. Rangka kerja ini hendaklah meliputi polisi, proses tadbir urus yang baik, menggalakkan komunikasi yang jelas dalam organisasi dan penambahbaikan yang berterusan.

24. PENGKOMPUTERAN SISTEM PERAKAUNAN DI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

- *Standard Accounting System For Government Agencies (SAGA)*

Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1996 telah dikeluarkan sebagai garis panduan pelaksanaan sistem perakaunan berkomputer standard di Badan Berkanun Persekutuan menggunakan pakej perisian SAGA. Sebanyak 27 Badan Berkanun Persekutuan telah mengguna pakai sistem SAGA merangkumi SAGA-Century versi 6.4, SAGA versi 2.0 dan SAGA versi 3.0. Pada tahun 2003, Jabatan Akauntan Negara dilantik menggantikan MAMPU menjadi agensi utama bertanggungjawab terhadap perluasan projek SAGA kepada 11 Badan Berkanun Persekutuan lain terdiri daripada Universiti Malaysia Sabah, Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn, Lembaga Kemajuan Pertanian Kemubu, Lembaga Akreditasi Negara, Maktab Kerjasama Malaysia, Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang, Lembaga Tembakau Negara, Perbadanan Harta Intelek Malaysia, Lembaga Kemajuan Johor Tenggara, Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara serta Lembaga Amanah Balai Seni Lukis Negara. MAMPU dan Jabatan Audit Negara menjadi ahli Jawatankuasa Pemandu dan Teknikal manakala syarikat perunding dilantik untuk melancarkan pelaksanaan projek. Projek perluasan SAGA telah bermula pada bulan Jun 2004 dan dijangka siap pada bulan Jun 2006.

Pakej SAGA meliputi modul Lejar Am, Kawalan Bajet dan Vot, Pengkosan Projek, Buku Tunai, Akaun Belum Bayar, Akaun Belum Terima, Belian, Tuntutan dan Pendahuluan Kakitangan, Pelaburan, Gaji, Pinjaman Kakitangan, Aset Tetap, Pinjaman dan Sewaan, Kawalan Stok dan Sistem Maklumat Eksekutif. Sehingga bulan April 2006, status projek perluasan SAGA telah mencapai 76%. Modul yang belum siap dilaksana adalah Sistem

Maklumat Eksekutif dan Kawalan Stok. Proses kerja mengintegrasikan Sistem SAGA dengan sistem lain bagi Kolej Universiti Tun Hussein Onn, Universiti Malaysia Sabah dan Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang adalah dalam peringkat pelaksanaan.

Perkembangan perluasan projek SAGA dipantau oleh Jawatankuasa Pemandu dan Teknikal, antaranya dengan mengadakan mesyuarat dan lawatan fizikal ke Universiti Malaysia Sabah dan Lembaga Kemajuan Wilayah Pulau Pinang bagi memastikan pelaksanaan projek berjalan dengan teratur. Jawatankuasa juga telah meluluskan permohonan Pertubuhan Keselamatan Sosial dan Lembaga Hasil Dalam Negeri untuk menggunakan perisian SAGA dengan pembiayaan sendiri. Selain itu, Jawatankuasa Pemandu dan Teknikal telah membincangkan cadangan pindaan kepada Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1996 meliputi pemakaian carta akaun yang standard oleh Badan Berkanun Persekutuan yang menggunakan SAGA.

Pada bulan Julai 2006, Jabatan Akauntan Negara akan memperluas penggunaan SAGA kepada Badan Berkanun Persekutuan yang belum menggunakannya. Kajian dan soal selidik sedang dijalankan bagi mengenal pasti Badan Berkanun Persekutuan yang akan terlibat melaksanakan SAGA bagi fasa berikutnya.

Selain itu, sepanjang tahun 2005, tiada sebarang mesyuarat pengguna SAGA diadakan oleh agensi pusat mahu pun syarikat pembekal bagi mengetahui tahap kepuasan terhadap prestasi SAGA. Mesyuarat yang kerap dengan pengguna SAGA membawa manfaat kepada kedua pihak supaya sebarang masalah berbangkit mengenai SAGA dapat dikenal pasti dan ditangani dengan segera. Perkara ini amat penting bagi memastikan pelaksanaan pakej SAGA bagi fasa berikutnya dapat dilaksanakan dengan lancar dan tidak menghadapi masalah yang sama.

PENUTUP

PENUTUP

Jabatan Audit Negara akan terus mengeluarkan Laporan Badan Berkanun Persekutuan secara berasingan. Seperti pada tahun yang lalu, laporan yang seimbang disediakan iaitu melaporkan kelemahan dan juga pembaharuan serta langkah pembetulan yang telah diambil oleh pihak pengurusan agensi berkenaan berhubung dengan penyediaan penyata kewangan, pengurusan kewangan serta pelaksanaan aktiviti.

Kelemahan penyediaan penyata kewangan, pengurusan kewangan dan pelaksanaan aktiviti agensi yang dilaporkan perlu diberi perhatian yang serius dan langkah pembetulan yang sewajarnya perlu diambil bagi memastikan wujudnya akauntabiliti dan integriti dalam pengurusan kewangan dan pelaksanaan aktiviti. Antara faktor utama yang menyebabkan wujud kelemahan itu ialah kekurangan kakitangan, peruntukan kewangan yang tidak mencukupi, proses kerja yang kurang jelas, kurang penyeliaan yang rapi dan latihan yang sesuai tidak diberi kepada kakitangan. Sehubungan itu, adalah disyorkan supaya Ketua Eksekutif agensi berkenaan perlu mengkaji semula keperluan kakitangan, peruntukan kewangan untuk melaksanakan aktiviti, menyediakan prosedur kerja yang lengkap dan jelas serta memantau kerja yang dilaksanakan.

JABATAN AUDIT NEGARA

Putrajaya

23 Jun 2006

LAMPIRAN A
SENARAI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

SENARAI KEMENTERIAN, BADAN BERKANUN DAN KUMPULAN WANG PERSEKUTUAN

A JABATAN PERDANA MENTERI

- 1 LEMBAGA TABUNG HAJI (**LTH**)
- 2 MAJLIS AGAMA ISLAM WILAYAH PERSEKUTUAN (**MAIWP**)
- 3 KUMPULAN WANG BIASISWA PENGAJIAN TINGGI RAJA-RAJA
DAN YANG DIPERTUA-YANG DIPERTUA NEGERI
(**BIASISWA RAJA-RAJA**)
- 4 PERBADANAN PUTRAJAYA
- 5 LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN (**FELDA**)
- 6 SURUHANJAYA HAK ASASI MANUSIA (**SUHAKAM**)
- 7 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH PULAU PINANG (**PERDA**)

B KEMENTERIAN PERTAHANAN

- 8 LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA (**LTAT**)
- 9 PERBADANAN PERWIRA NIAGA MALAYSIA (**PERNAMA**)
- 10 PERBADANAN PERWIRA HARTA MALAYSIA (**PPHM**)
- 11 PERBADANAN HAL EHWAL BEKAS ANGKATAN TENTERA
(**PERHEBAT**)

C KEMENTERIAN PENGANGKUTAN

- 12 PERBADANAN ASET KERETAPI (**PAK**)
- 13 LEMBAGA PELABUHAN KELANG (**LPK**)
- 14 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG (**SPPP**)
- 15 LEMBAGA PELABUHAN KUANTAN (**LPKUANTAN**)
- 16 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR (**LPJOHOR**)
- 17 LEMBAGA PELABUHAN BINTULU, SARAWAK (**LPB**)
- 18 LEMBAGA PELABUHAN KEMAMAN (**LP KEMAMAN**)
- 19 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR TANJONG PELEPAS
(**LPJOHOR-TG. PELEPAS**)
- 20 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG - TELUK EWA
(**SPPP - TELUK EWA**)

D KEMENTERIAN SUMBER ASLI DAN ALAM SEKITAR

- 21 AKADEMI SAINS MALAYSIA (**ASM**)
- 22 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN TIMAH (**TIMAH**)
- 23 LEMBAGA JURUKUR TANAH SEMENANJUNG MALAYSIA (**JURUKUR**)
- 24 LEMBAGA PENYELIDKAN DAN PEMBANGUNAN PERHUTANAN MALAYSIA (**FRIM**)

E KEMENTERIAN PEMBANGUNAN WANITA, KELUARGA DAN MASYARAKAT

- 25 LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA (**LPPKN**)
- 26 LEMBAGA WAKAF ORANG-ORANG HINDU PULAU PINANG (**WAKAF HINDU**)

F KEMENTERIAN PERDAGANGAN ANTARABANGSA DAN INDUSTRI

- 27 PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA (**NPC**)
- 28 LEMBAGA KEMAJUAN PERINDUSTRIAN MALAYSIA (**MIDA**)
- 29 PERBADANAN PEMBANGUNAN PERDAGANGAN LUAR MALAYSIA (**MATRADE**)
- 30 PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA (**SMIDEC**)

G KEMENTERIAN KEWANGAN

- 31 BANK NEGARA MALAYSIA (**BNM**)
- 32 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA (**KWSP**)
- 33 BANK SIMPANAN NASIONAL (**BSN**)
- 34 LEMBAGA TOTALISATOR MALAYSIA (**LTM**)
- 35 YAYASAN TUN RAZAK (**YTR**)
- 36 LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI (**LADA**)
- 37 INSTITUT AKAUNTAN MALAYSIA (**MIA**)
- 38 LEMBAGA PERKHIDMATAN KEWANGAN LUAR PESISIR LABUAN (**LOFSA**)
- 39 LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI (**LHDN**)
- 40 PERBADANAN INSURANS DEPOSIT MALAYSIA (**PIDM**)

H KEMENTERIAN PENERANGAN

- 41 PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA (**BERNAMA**)

I KEMENTERIAN SUMBER MANUSIA

- 42 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL PEKERJA (**PERKESO**)

J KEMENTERIAN PERUSAHAAN PERLADANGAN DAN KOMODITI

- 43 LEMBAGA GETAH MALAYSIA (**LGM**)
- 44 LGM PROPERTIES
- 45 LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA (**MPOB**)
- 46 LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA (**LTN**)
- 47 LEMBAGA KOKO MALAYSIA (**KOKO**)
- 48 RRIM CONSULT COPORATION
- 49 LEMBAGA PERINDUSTRIAN KAYU MALAYSIA (**KAYU**)

K KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI

- 50 BANK PERTANIAN MALAYSIA (**BPM**)
- 51 LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA (**LKIM**)
- 52 LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG (**LPP**)
- 53 LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN (**FAMA**)
- 54 LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN MUDA (**MADA**)
- 55 YAYASAN PELAJARAN PERSATUAN PELADANG DAN
PERTUBUHAN PELADANG MADA (**YP MADA**)
- 56 LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU (**KADA**)
- 57 JEMAAH PEMASARAN LADA HITAM (**JPLH**)
- 58 INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA
(**MARDI**)
- 59 LEMBAGA PERINDUSTRIAN NANAS MALAYSIA (**NANAS**)

L KEMENTERIAN TENAGA, AIR DAN KOMUNIKASI

- 60 LEMBAGA LETRIK SABAH (**LLS**)

M KEMENTERIAN KERJA RAYA

- 61 LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA (**LLM**)
- 62 LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA (**CIDB**)

N KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN

- 63 MAJLIS SUKAN NEGARA (**MSN**)
- 64 PERBADANAN STADIUM MERDEKA (**PSM**)
- 65 PERBADANAN PADANG GOLF SUBANG

O KEMENTERIAN PELANCONGAN

- 66 LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA (**TDC**)

P KEMENTERIAN PEMBANGUNAN USAHAWAN DAN KOPERASI

- 67 MAJLIS AMANAH RAKYAT (**MARA**)
- 68 BANK KERJASAMA RAKYAT MALAYSIA BERHAD (**BANK RAKYAT**)
- 69 MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA (**MKM**)

Q KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

- 70 YAYASAN TUNKU ABDUL RAHMAN (**YTAR**)
- 71 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA (**UiTM**)
- 72 UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA (**UKM**)
- 73 UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (**UTM**)
- 74 UNIVERSITI MALAYA (**UM**)
- 75 UNIVERSITI SAINS MALAYSIA (**USM**)
- 76 UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA (**UPM**)
- 77 PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA (**PPUM**)
- 78 UNIVERSITI UTARA MALAYSIA (**UUM**)
- 79 UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (**UNIMAS**)
- 80 UNIVERSITI MALAYSIA SABAH (**UMS**)
- 81 LEMBAGA AKREDITASI NEGARA (**LAN**)
- 82 UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS (**UPSI**)

- 83 PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL (PTPTN)
- 84 KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA (KUIM)
- 85 KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN (KUiTTHO)
- 86 KOLEJ UNIVERSITI TEKNIKAL KEBANGSAAN MALAYSIA (KUTKM)
- 87 KOLEJ UNIVERSITI SAINS DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUSTEM)
- 88 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUKTEM)
- 89 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN UTARA MALAYSIA (KUKUM)
- 90 UNIVERSITI DARUL IMAN MALAYSIA (UDIM)

R KEMENTERIAN PELAJARAN

- 91 DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA (DBP)
- 92 KUMPULAN WANG SIMPANAN GURU-GURU (KWSG)
- 93 MAJLIS PEPERIKSAAN MALAYSIA (MPM)

S KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH

- 94 PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL
PERUSAHAAN GETAH (RISDA)
- 95 LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH (KETENGAH)
- 96 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH KEDAH (KEDA)
- 97 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA (KEJORA)
- 98 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN (KESEDAR)

T KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI DAN HAL EHWAL PENGGUNA

- 99 SURUHANJAYA SYARIKAT MALAYSIA (SSM)
- 100 PERBADANAN HARTA INTELEK MALAYSIA (PHIM)

U KEMENTERIAN KEBUDAYAAN, KESENIAN DAN WARISAN

- 101 LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA (SENI LUKIS)
- 102 PERBADANAN KEMAJUAN FILEM NASIONAL MALAYSIA (FINAS)
- 103 PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA (KRAFTANGAN)

KUMPULAN WANG

- 1 YAYASAN PEMBANGUNAN EKONOMI ISLAM MALAYSIA (**YPEIM**)
- 2 KUMPULAN WANG AMANAH NEGARA (**KWAN**)
- 3 AKAUN KEBAJIKAN KAKITANGAN BANK NEGARA MALAYSIA (**SWA**)
- 4 TABUNG AMANAH PENCEN BRITISH-BORNEO (**TAPBB**)
- 5 KUMPULAN WANG JUBLI PERAK PULAU PINANG DAN
SEBERANG PRAI (**JUBLI PERAK**)
- 6 KUMPULAN WANG SKIM JAMINAN INSURANS AM - AWAM (**KWSJIA**)
- 7 AKAUN DEPOSIT INSURANS (**ADI**)
- 8 INDUSTRIAL ADJUSTMENT FUND (**IAF**)
- 9 KUMPULAN WANG SKIM JAMINAN INSURANS HAYAT (**KWSJIH**)
- 10 KUMPULANWANG PENCEN BALU DAN ANAK YATIM SABAH (**BALU SABAH**)
- 11 KUMPULANWANG PENCEN BALU DAN ANAK YATIM SARAWAK (**BALU SARAWAK**)

LAMPIRAN B
PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN
KEDUDUKAN SETAKAT BULAN APRIL 2006

**PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN
KEDUDUKAN SETAKAT BULAN APRIL 2006**

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
A	JABATAN PERDANA MENTERI		
	1 PERBADANAN PUTRAJAYA	1	2004
	2 LEMBAGA KEMAJUAN PULAU PINANG (PERDA)	1	2004
B	KEMENTERIAN PENGANGKUTAN		
	3 PERBADANAN ASET KERETAPI (PAK)	1	2004
C	KEMENTERIAN PEMBANGUNAN WANITA, KELUARGA DAN MASYARAKAT		
	4 LEMBAGA WAKAF ORANG-ORANG HINDU PULAU PINANG (WAKAF HINDU)	1	2004
D	KEMENTERIAN KEWANGAN		
	5 LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI (LHDN)	1	2004
	6 LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI (LADA)	1	2004
E	KEMENTERIAN PERUSAHAAN PERLADANGAN DAN KOMODITI		
	7 LEMBAGA GETAH MALAYSIA (LGM)	1	2004
F	KEMENTERIAN KERJA RAYA		
	8 LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA (LLM)	1	2004
	9 LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA (CIDB)	2	2003, 2004
G	KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN		
	10 MAJLIS SUKAN NEGARA (MSN)	1	2004
	11 PERBADANAN STADIUM MERDEKA (PSM)	1	2004
H	KEMENTERIAN PELANCONGAN		
	12 LEMBAGA PENGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA (TDC)	1	2004
I	KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI		
	13 YAYASAN TUNKU ABDUL RAHMAN (YTAR)	1	2004
	14 UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA (UKM)	3	2000, 2003 & 2004
	15 UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (UTM)	1	2004
	16 UNIVERSITI MALAYA (UM)	2	2001, 2002
	17 PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA (PPUM)	1	2004
	18 UNIVERSITI UTARA MALAYSIA (UUM)	4	1999, 2000, 2002 & 2004
	19 UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (UNIMAS)	1	2004
	20 UNIVERSITI MALAYSIA SABAH (UMS)	3	2000, 2002 & 2004

LAMPIRAN B

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
	21 UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS (UPSI)	1	2004
	22 PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL (PTPTN)	1	2004
	23 KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA (KUIM)	2	2002 & 2004
	24 KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN (KUITTHO)	1	2004
	25 KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI KEBANGSAAN MALAYSIA (KUTKM)	1	2004
	26 KOLEJ UNIVERSITI SAINS DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUSTEM)	2	2003 & 2004
	27 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUKTEM)	1	2004
	28 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN UTARA MALAYSIA (KUKUM)	1	2004
J	KEMENTERIAN PELAJARAN		
	29 MAJLIS PEPERIKSAAN MALAYSIA (MPM)	1	2004
K	KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH		
	30 PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH (RISDA)	1	2004
	31 LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH (KETENGAH)	1	2004
	32 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH KEDAH (KEDA)	1	2004
	33 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA (KEJORA)	1	2004
	34 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN (KESEDAR)	1	2004
L	KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI DAN HAL EHWAL PENGGUNA		
	35 PERBADANAN HARTA INTELEK MALAYSIA (PHIM)	1	2004
JUMLAH		46	