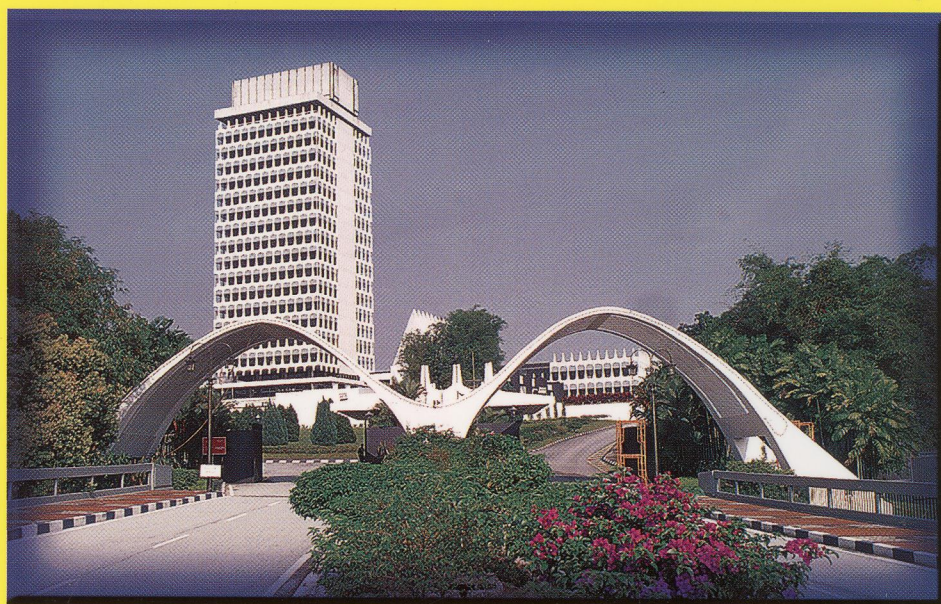


LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA

BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN TAHUN 2004



**JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA**



LAPORAN
KETUA AUDIT NEGARA
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
TAHUN 2004

JABATAN AUDIT NEGARA
MALAYSIA

KANDUNGAN

KANDUNGAN

Muka Surat

<u>KATA PENDAHULUAN</u>	<u>ix</u>
<u>Pengenalan</u>	<u>xv</u>
<u>Intisari Laporan</u>	<u>xix</u>
BAHAGIAN I	
<u>PENYATA KEWANGAN</u>	
1. <u>PENDAHULUAN</u>	<u>3</u>
2. <u>PENYERAHAN DAN PENGESAHAN PENYATA KEWANGAN</u>	<u>3</u>
3. <u>PRESTASI KEWANGAN</u>	<u>7</u>
BAHAGIAN II	
<u>PENGURUSAN BADAN BERKANUN</u>	
4. <u>KEDUDUKAN MENYELURUH PENGURUSAN BADAN BERKANUN</u>	<u>29</u>
BAHAGIAN III	
<u>AKTIVITI BADAN BERKANUN</u>	
5. <u>PENDAHULUAN</u>	<u>45</u>
6. <u>PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL</u> - <u>Pengurusan Caruman</u>	<u>46</u>
7. <u>LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN</u> - <u>Pengurusan Skim Insentif Usahawan</u>	<u>84</u>
8. <u>BANK PERTANIAN MALAYSIA</u> - <u>Perolehan dan Pengurusan Hartanah</u>	<u>114</u>
9. <u>UNIVERSITI MALAYA</u> - <u>Pengurusan Penyelidikan</u>	<u>144</u>
10. <u>LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH</u> - <u>Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi</u>	<u>188</u>
11. <u>LEMBAGA PENGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA</u> - <u>Pengurusan Aktiviti Pengiklanan</u>	<u>229</u>
12. <u>PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA</u> - <u>Pengurusan Program Latihan Berjadual</u>	<u>266</u>
13. <u>HOSPITAL UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA</u> - <u>Pengurusan Bekalan Bahan Pakai Habis</u>	<u>301</u>
14. <u>LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA</u> - <u>Pengurusan Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak</u>	<u>330</u>

<u>15.</u>	MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA	<u>364</u>
	- <u>Program Latihan Jangka Pendek</u>	
<u>16.</u>	LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG	<u>401</u>
	- <u>Pengurusan Projek Perdana</u>	
<u>17.</u>	<u>HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS</u>	
<u>17.1</u>	BANK NEGARA MALAYSIA	<u>436</u>
	- <u>Pengurusan Stok Wang Kertas</u>	
<u>17.2</u>	KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA	<u>437</u>
	- <u>Pengurusan Pelaburan Ekuiti</u>	
<u>17.3</u>	LEMBAGA TABUNG HAJI	<u>438</u>
	- <u>Pengurusan Sistem Simpanan dan Pengeluaran Pendeposit</u>	
<u>17.4</u>	PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL	<u>438</u>
	- <u>Sistem Imej Kaedah Automasi PERKESO</u>	
<u>17.5</u>	LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA	<u>439</u>
	- <u>Pengurusan Caruman Ahli</u>	
<u>17.6</u>	HOSPITAL UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA	<u>440</u>
	- <u>Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi</u>	
<u>17.7</u>	UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA	<u>441</u>
	- <u>Pengurusan Peralatan Kejuruteraan</u>	
<u>17.8</u>	LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA	<u>442</u>
	- <u>Pengurusan Ses</u>	
<u>17.9</u>	UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA	<u>443</u>
	- <u>Pengurusan Aset Tetap Mudah Alih</u>	
<u>17.10</u>	LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA	<u>444</u>
	- <u>Program Pembangunan Penanam Pengawet</u>	
<u>17.11</u>	UNIVERSITI SAINS MALAYSIA	<u>445</u>
	- <u>Pengurusan Peralatan Mudah Alih</u>	

BAHAGIAN IV

KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA YANG DIBANGKITKAN DI LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA BAGI TAHUN 2003

<u>18.</u>	<u>PENDAHULUAN</u>	<u>449</u>
<u>18.1</u>	<u>PERKARA YANG DIBANGKITKAN DI LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2003</u>	<u>449</u>

BAHAGIAN V
PERKARA AM

- | | | |
|-----|--|------------|
| 19. | MESYUARAT <u>JAWATANKUASA</u> KIRA-KIRA WANG NEGARA | <u>477</u> |
| 20. | PERKEMBANGAN MASA KINI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG MEMBERI IMPLIKASI KEWANGAN DAN <u>AUDIT</u> | <u>478</u> |
| 21. | PENGGOMPUTERAN SISTEM PERAKAUNAN DI BADAN <u>BERKANUN PERSEKUTUAN</u> | <u>481</u> |

<u>PENUTUP</u>	<u>487</u>
-----------------------	------------

LAMPIRAN A

- | | |
|--|------------|
| <i>SENARAI <u>BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN</u></i> | <u>491</u> |
|--|------------|

LAMPIRAN B

- | | |
|---|------------|
| <i>PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN KEDUDUKAN SETAKAT BULAN <u>APRIL 2005</u></i> | <u>499</u> |
|---|------------|

KATA PENDAHULUAN

KATA PENDAHULUAN

1. Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 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 jenis pengauditan seperti berikut:

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

1.2. Audit Pengurusan – untuk menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun Persekutuan dilaksanakan mengikut undang-undang dan peraturan yang ditetapkan.

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

2. Laporan saya mengenai Badan Berkanun Persekutuan telah disediakan secara berasingan mulai tahun 2003. Pendekatan ini dibuat memandangkan aktiviti kerajaan yang dilaksanakan melalui Badan Berkanun Persekutuan telah bertambah dan melibatkan peruntukan kewangan yang besar. Kerajaan telah menyalurkan peruntukan secara geran, pelaburan ekuiti, pinjaman dan jaminan untuk membiayai operasi Badan Berkanun Persekutuan. Sehingga akhir tahun 2004 kerajaan telah menubuhkan 101 Badan Berkanun Persekutuan untuk menjalankan berbagai aktiviti yang meliputi pelbagai sektor.

3. Pada tahun 2004, sebanyak 101 Penyata Kewangan Badan Berkanun Persekutuan bagi tahun 2003 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, piawaian perakaunan dan penyelenggaraan rekod perakaunan telah berkurangan. Pengauditan pengurusan terhadap 36 Badan Berkanun Persekutuan pada keseluruhannya menunjukkan Badan Berkanun 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. Ada antara Badan Berkanun Persekutuan telah mendapat pengiktirafan MS ISO. Badan Berkanun Persekutuan juga telah mengambil inisiatif mewujudkan jawatankuasa utama seperti Jawatankuasa Audit dan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun serta Unit Audit Dalam. Pengurusan Kewangan dari segi kawalan pendapatan, perbelanjaan, liabiliti, pengurusan aset, pelaburan dan kumpulan wang masih boleh dipertingkatkan. Berhubung dengan pelaksanaan aktiviti pula, pada umumnya Badan Berkanun Persekutuan telah merancang aktiviti mereka dengan baik seperti menyediakan struktur pengurusan dan pembahagian tugas yang jelas, menyediakan garis panduan dan prosedur kerja yang lengkap, menetapkan matlamat pelaksanaan aktiviti, mengenal pasti keperluan kewangan dan guna tenaga serta menetapkan norma kerja. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan aktiviti, wujud beberapa kelemahan seperti kekurangan kepakaran dan peruntukan kewangan, penyeliaan kurang rapi serta ketiadaan pemantauan yang berterusan menjejaskan pencapaian objektifnya.

4. Jabatan Audit telah mendapat perintah daripada Yang di-Pertuan Agong untuk menjalankan pengauditan terhadap syarikat yang mendapat geran, pinjaman dan jaminan daripada kerajaan selaras dengan peruntukan Seksyen 5(1)(d) Akta Audit 1957 (Akta 62) pada 19 November 2003. Sehubungan itu, Jabatan ini telah melaksanakan pengauditan terhadap 2 syarikat pada tahun 2004. Aspek pengauditan yang diliputi adalah berkaitan dengan pengurusan syarikat secara menyeluruh, jawatankuasa yang ditubuhkan, sistem dan prosedur, analisis kewangan dan pengurusan kewangan.

5. Semua Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan berkenaan telah dimaklumkan tentang perkara yang akan dilaporkan. Maklum balas yang diterima daripada mereka telah diambil kira. Laporan ini juga mengandungi tindakan susulan dan pembetulan yang telah diambil oleh Badan Berkanun Persekutuan berkenaan terhadap isu yang telah dibangkitkan pada tahun 2003.

6. Jabatan Audit Negara telah mengambil beberapa pendekatan untuk membantu Badan Berkanun Persekutuan memperbaiki kelemahan pengurusan kewangan dan pelaksanaan aktiviti. Antara pendekatan yang telah diambil ialah mengadakan *exit conference* selepas selesai pengauditan. Tujuannya adalah untuk membincangkan penemuan, isu yang dibangkitkan dan syor audit bagi penambahbaikan. Jabatan Audit Negara terlibat dengan pembangunan sistem berkomputer di Badan Berkanun Persekutuan khususnya memberi *input* atau nasihat terhadap kawalan am, fizikal dan dalaman serta jejak audit. Selain itu, Jabatan Audit Negara juga memberi latihan dan kursus kepada pegawai Badan Berkanun Persekutuan dari aspek pengurusan kewangan, kawalan dalaman dan pengauditan aktiviti.

7. Laporan ini mengandungi 5 bahagian seperti berikut:

- | | | |
|---------------------|---|--|
| Bahagian I | - | Penyata Kewangan |
| Bahagian II | - | Pengurusan Badan Berkanun |
| Bahagian III | - | Aktiviti Badan Berkanun |
| Bahagian IV | - | Kedudukan Masa Kini Perkara Yang Dibangkitkan Di
Laporan Ketua Audit Negara Bagi Tahun 2003 |
| Bahagian V | - | Perkara Am |

8. 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 memberi sepenuh komitmen untuk menyiapkan laporan ini.


(**TAN SRI DR. HADENAN BIN A. JALIL**)
Ketua Audit Negara
Malaysia

Putrajaya

30 Jun 2005

PENGENALAN

PENGENALAN

1. Mengikut tafsiran Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240), Badan Berkanun Persekutuan adalah sebuah pertubuhan yang diperbadankan mengikut undang-undang Persekutuan. Ini bermakna setiap Badan Berkanun adalah tertakluk kepada akta tubuh atau akta subsidiari yang memperbadankannya di bawah akta induk dan berfungsi mengikut tujuan penubuhannya. Badan Berkanun Persekutuan merupakan pihak berkuasa awam atau agensi kerajaan Malaysia tetapi tidak termasuk pihak berkuasa tempatan atau perbadanan yang diperbadankan di bawah Akta Syarikat 1965.
2. Badan Berkanun Persekutuan ditubuhkan bertujuan untuk memastikan kemajuan dan pembangunan negara dapat dilaksanakan secara profesional dan bebas daripada karenah birokrasi kerajaan. Setiap Badan Berkanun yang ditubuhkan mempunyai kuasa autonomi seperti yang ditetapkan oleh akta tubuhnya. Namun, sebuah Lembaga Pengarah perlu diwujudkan untuk melaksanakan fungsi, pentadbiran, pengurusan serta aktivitinya. Kuasa tertinggi yang membuat keputusan mengenai aspek pentadbiran dan pengurusan Badan Berkanun adalah diletakkan di bawah tanggungjawab Lembaga Pengarah. Ahli Lembaga Pengarah adalah terdiri daripada wakil Perbendaharaan, Kementerian berkenaan, pegawai kerajaan dan ahli korporat yang mempunyai kemahiran berkaitan aktiviti Badan Berkanun berkenaan. 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. Sebahagian Badan Berkanun bergantung kepada geran kerajaan untuk melaksanakan aktivitinya manakala sebahagian lain membiayai operasinya daripada sumber dana sendiri.
3. Dari aspek pengurusan kewangan, 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 pekeling kerajaan kecuali yang khusus berkaitannya. Penyata kewangan Badan Berkanun disediakan berdasarkan asas akaun bagi setiap tahun kewangan berakhir 31 Disember kecuali sebuah Badan Berkanun yang berakhir 30 Jun. Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240) menghendaki Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan kepada Ketua Audit Negara untuk diaudit pada 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 aktivitinya kepada Menteri pada tempoh sebulan selepas pengesahan Audit. Menteri berkenaan pula perlu memastikan laporan tersebut dibentangkan di Parlimen secepat mungkin.

4. Pada akhir tahun 2004, sebanyak 101 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 menunjukkan peningkatan yang ketara. Daripada 111 Penyata Kewangan Tahun 2003 yang telah diaudit, 107 telah diberi Sijil Tanpa Teguran dan 4 Sijil Berteguran. Sijil Berteguran dikeluarkan kerana Badan Berkanun berkenaan tidak mematuhi piawaian perakaunan tertentu semasa menyediakan penyata kewangan dan rekod berkaitan tidak lengkap dan teratur.

BAHAGIAN II – PENGURUSAN BADAN BERKANUN

2. Sepanjang tahun 2004, Jabatan Audit Negara telah menjalankan pengauditan pengurusan terhadap 36 Badan Berkanun. Objektif pengauditan ini adalah untuk menentukan sama ada pengurusan Badan Berkanun 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 adalah memuaskan.

BAHAGIAN III – AKIVITI BADAN BERKANUN

PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

- Pengurusan Caruman

Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) ditubuhkan di bawah Akta Keselamatan Sosial Pekerja 1969 (Akta 4) sebagai skim perlindungan pekerja berkaitan dengan bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilangan dan kematian. Bagi menjayakan skim perlindungan ini, majikan bertanggungjawab untuk mencarum sejumlah wang kepada PERKESO bagi setiap pekerja yang menerima gaji kurang RM2,000 sebulan atau pekerja yang telah layak sebelum ini. Bagi pekerja yang menerima gaji lebih dari RM2,000 sebulan dan belum pernah mencarum dengan PERKESO, mereka diberi pilihan sama ada bersetuju atau tidak untuk turut dilindungi di bawah akta. 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. Pada umumnya, PERKESO mempunyai undang-undang dan peraturan yang mencukupi dan perancangan yang memuaskan dari segi prosedur kerja serta keperluan guna tenaga dan latihan untuk mengurus dan menyelia aktiviti caruman. Bagaimanapun, beberapa kelemahan perlu diperbaiki. Antaranya, kutipan

faedah caruman lewat bayar yang kurang memuaskan, penyelenggaraan rekod caruman majikan dan pekerja yang tidak sempurna dan kurang pemeriksaan terhadap majikan yang bermasalah. Bagi meningkatkan pengurusan caruman tersebut, beberapa tindakan penambahbaikan perlu dibuat seperti mengkaji beban kerja pegawai, mewujudkan norma masa, memperkemaskan sistem maklumat dan memantapkan pemeriksaan terhadap majikan serta pemantauan di peringkat Lembaga Pengarah PERKESO.

LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN

- Pengurusan Skim Insentif Usahawan

Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) telah mewujudkan Skim Insentif Usahawan (SKIM) pada tahun 2002 bertujuan memberi bantuan pinjaman tanpa faedah dan cagaran kepada peneroka yang berpendapatan RM1,000 sebulan atau kurang untuk menjalankan projek ekonomi bagi meningkatkan taraf hidup. Pada umumnya, FELDA telah merancang dan melaksanakan SKIM dengan teratur. Bagaimanapun, bagi memastikan SKIM dilaksanakan dengan lebih cekap dan berkesan, FELDA perlu meningkatkan usaha mengutip bayaran balik pinjaman mengikut jadual dan menggalakkan lebih ramai peneroka menikmati kemudahan pinjaman tersebut. Selain itu, FELDA hendaklah memastikan peminjam menyediakan rekod pendapatan dan perbelanjaan yang lengkap bagi projek yang dilaksanakan untuk membolehkan penilaian dibuat terhadap taraf hidup peminjam.

BANK PERTANIAN MALAYSIA

- Perolehan dan Pengurusan Hartanah

Bagi menyokong pelaksanaan perkhidmatan perbankan, Bank Pertanian Malaysia memperolehi hartanah yang merangkumi tanah dan bangunan untuk diguna sebagai pejabat Negeri dan Cawangan. Tanah diperolehi menerusi pembelian atau proses tangkap lelong tanah cagaran yang bertujuan menyelesaikan masalah pinjaman tertunggak. Manakala bangunan bank pula diperolehi menerusi pembelian bangunan siap, pembinaan sendiri atau ubah suai bangunan. Secara umumnya, beberapa aspek perancangan, pelaksanaan, pemantauan perolehan dan pengurusan hartanah perlu diberi perhatian. Antaranya, Bank Pertanian Malaysia hendaklah menyediakan rancangan tahunan yang mengambil kira perolehan dan pengurusan hartanah, menyediakan garis panduan dan daftar sewa hartanah yang lengkap dan kemas kini, mengadakan kursus dan latihan yang bersesuaian untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat mengurus dan menyelenggara hartanah. Selain itu, Pengurus Negeri atau Cawangan hendaklah diberi kuasa untuk menjalankan tugas pemantauan terhadap pengurusan hartanah dan penyeliaan kerja penyelenggaraan serta pembinaan hartanah di peringkat Negeri atau Cawangan.

UNIVERSITI MALAYA

- Pengurusan Penyelidikan

Universiti Malaya melalui Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan bertanggungjawab mempromosi, memantau dan menilai penyelidikan di kalangan penyelidik di samping menyediakan perkhidmatan perundingan. Di bawah RMK7 Universiti Malaya telah menerima pembiayaan daripada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi berjumlah RM78.97 juta untuk menjalankan 428 projek manakala di bawah RMK8 sejumlah RM96.04 juta diperuntukkan untuk pembiayaan 143 projek. Peruntukan ini adalah untuk tujuan penyelidikan *Strategic Research, Prioritised Research dan Experimental Applied Research*. Pada keseluruhannya, Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan telah merancang aktiviti dengan teratur. Perkara seperti keperluan kewangan, kemudahan, guna tenaga, peruntukan undang-undang, struktur pengurusan dan prosedur telah dirancang dengan baik. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan terdapat beberapa kelemahan. Antaranya, projek penyelidikan lewat disiapkan, perbelanjaan tidak mematuhi peraturan, perolehan peralatan tidak mengikut spesifikasi dan masalah penempatan peralatan kerana lokasi kurang sesuai. Selain itu, fail projek penyelidikan tidak diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Pemantauan di peringkat Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi dan Universiti Malaya tidak dibuat bagi memastikan penyelidikan yang dilaksanakan mematuhi peraturan yang ditetapkan.

LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH

- Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi

Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi diperkenalkan oleh Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH) untuk memberi peluang pekerjaan dan perniagaan, menjalankan aktiviti pertanian secara moden dan komersial, membangun dan memajukan kawasan industri serta mengenal pasti, membimbing dan melahirkan usahawan luar bandar yang berdaya maju. Pada umumnya, Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah telah merancang program ini secara menyeluruh. Bagaimanapun, KETENGAH perlu mengkaji semula struktur organisasi, perjawatan dan peruntukan kewangan. Program ini belum mencapai objektif yang telah ditetapkan kerana kelemahan dari segi pelaksanaannya. Komponen program tidak mengambil kira aktiviti pertanian dan ternakan penduduk kampung tradisi menyebabkan hanya sebilangan kecil penduduk yang mendapat manfaat daripada program ini. Peluang pekerjaan yang banyak di sektor perladangan komoditi dan perindustrian pula tidak dapat menarik minat penduduk kampung tradisi untuk bekerja. Pengeluaran hasil projek KETENGAH masih rendah berbanding kos penyelenggaraan dan pengurusan yang tinggi. Selain itu, KETENGAH turut menghadapi masalah pasaran, banjir dan serangan haiwan. KETENGAH disyor mengambil langkah penambahbaikan untuk mendapatkan rangkaian pasaran dan mewujudkan Pusat Pengumpulan Dan Pemasaran bagi hasil

pertanian dan ternakan penduduk kampung tradisi dan wilayah KETENGAH. Adalah didapati pemantauan tidak menyeluruh dan tidak meliputi semua komponen program. KETENGAH perlu menyediakan profil penduduk di wilayah KETENGAH dan kampung tradisi khasnya bagi memudahkan pemantauan dan penilaian dibuat terhadap peningkatan pendapatan dan taraf sosio ekonomi penduduk.

LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA

- Pengurusan Aktiviti Pengiklanan

Misi Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia adalah untuk memasarkan Malaysia sebagai sebuah destinasi pelancongan terunggul. Bagi mencapai misi tersebut, pelbagai aktiviti pengiklanan telah dilaksanakan oleh Bahagian Pengiklanan Lembaga. Pada tahun 2004, sejumlah RM221.48 juta telah diperuntukkan untuk melaksanakan aktiviti pengiklanan melalui 3 kaedah perolehan pengiklanan iaitu agensi pengiklanan yang dilantik, pengiklanan secara tempahan terus dan tajaan. Walaupun aktiviti pengiklanan diteruskan setiap tahun, keberkesanan pengiklanan yang dilaksanakan turut dipengaruhi faktor luaran yang lain. Bagi memastikan aktiviti pengiklanan dapat dilaksanakan dengan berkesan, pemantauan yang lebih bersepadu perlu dibuat terutama pengiklanan di peringkat antarabangsa. Selain itu, pegawai di Bahagian Pengiklanan perlu diberi latihan yang khusus berkaitan bidang pengiklanan, pemasaran dan promosi. Hubungan kerjasama yang baik antara Malaysia dengan negara lain dan media perlu dipertingkatkan untuk menjadikan Malaysia sebagai destinasi pelancongan utama dunia dicapai.

PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA

- Pengurusan Program Latihan Berjadual

Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) berperanan sebagai peneraju produktiviti dan kualiti negara. Pelbagai metodologi perkhidmatan latihan dan program pengurusan latihan berjadual telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur. Namun, sebagai strategi jangka panjang pihak NPC perlu memperluaskan program latihan dengan mewujudkan kepakaran di bidang berkaitan. Selain itu, adalah wajar NPC menaik taraf bangunan Ibu Pejabat dan kampus Induknya supaya selaras dengan visinya untuk menjadi sebuah institusi bertaraf dunia. Kemudahan di bilik latihan dan penginapan hendaklah ditingkatkan serta lokasi Ibu Pejabat NPC ditempatkan di suatu kawasan yang lebih kondusif bagi memudahkan pelaksanaan program latihan untuk industri.

HOSPITAL UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

- Pengurusan Bekalan Bahan Pakai Habis

Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia (HUKM) merupakan sebuah hospital pengajar bagi universiti dan hospital umum yang memberi perkhidmatan rawatan kepada masyarakat serta menjadi pusat rujukan dari seluruh negara. Pada umumnya, HUKM telah merancang dan melaksanakan pengurusan bekalan bahan pakai habis dengan

teratur. Namun, masih ada beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki antaranya ialah lebih peruntukan dan stok yang tinggi, ruang stor yang sempit, kadar pusingan stok yang rendah, guna tenaga yang tidak mencukupi dan kurang mahir serta kekurangan latihan penyelenggaraan dan pengurusan stor. Walaupun HUKM mewujudkan mekanisme yang memadai untuk memantau pelaksanaan, pada tahun 2004 laporan secara berkala prestasi penggunaan bahan pakai habis tidak disediakan dan Jawatankuasa yang ditubuhkan untuk memantau hanya bermesyuarat sekali sahaja. Pihak Audit mengesyorkan supaya HUKM mengkaji semula agihan peruntukan kewangan, mempercepatkan proses tender dan mengkaji keperluan guna tenaga yang mahir serta merancang latihan untuk pegawai. Selain itu, satu mekanisme pemantauan yang sistematik dan menyeluruh perlu diwujudkan bagi mengesan kelemahan pengurusan dan memantapkan kualiti perkhidmatan.

LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA

- Pengurusan Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak

Penubuhan Lembaga Amanah Balai Seni Lukis Negara bertujuan mengumpul, memelihara, mendokumentasi dan menyelidik bahan seni untuk dijadikan khazanah warisan seni negara yang mencerminkan keperibadian, kreativiti dan identiti serta aspirasi seni negara. Salah satu fungsi Lembaga adalah menghimpun karya yang bermutu tinggi untuk dijadikan Koleksi Tetap Seni Tampak. Antara objektif Koleksi Tetap Seni Tampak adalah untuk memelihara warisan seni negara untuk generasi seterusnya dan sebagai bahan rujukan yang bernilai dan berpotensi. Secara umumnya, ada beberapa kelemahan perancangan dan pelaksanaan yang perlu diberi perhatian. Antaranya, garis panduan mengendalikan aktiviti pameran, sumbangan, pelupusan dan peminjaman Koleksi Tetap Seni Tampak tidak disediakan, perjawatan belum diisi dan kekurangan peruntukan. Berikutan dengan kelemahan itu, berlaku beberapa kes kehilangan karya. Latihan yang sesuai perlu diberi kepada kakitangannya bagi meningkatkan kemahiran dan kecekapan mengendalikan Koleksi Tetap Seni Tampak.

MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA

- Program Latihan Jangka Pendek

Maktab Kerjasama Malaysia merupakan institusi pengajian koperasi tunggal negara yang ditubuhkan untuk mengembang dan menggalakkan latihan serta pengajian khusus berkaitan koperasi. Maktab Kerjasama Malaysia telah menyediakan perancangan Program Latihan Jangka Pendek dengan teratur meliputi struktur pengurusan, kemudahan latihan, program dan kurikulum latihan, pengambilan peserta, pegawai latihan dan peruntukan kewangan. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan ada beberapa kelemahan yang perlu diberi perhatian. Antaranya, pengambilan peserta kursus yang tidak mengikut sasaran, rekod dan fail kursus tidak diselenggara dengan sempurna, pembayaran yuran kursus tidak mengikut prosedur serta pegawai latihan yang dibebankan dengan pelbagai tugas di samping tugas utama sebagai pengajar. Selain itu, penangguhan pembinaan kampus utama sejak Rancangan Malaysia Ketujuh

menjejaskan usaha menaik taraf Maktab Kerjasama Malaysia sebagai sebuah Institusi Pengajian Tinggi di bidang koperasi rantau ini.

LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG

- Pengurusan Projek Perdana

Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP) melaksanakan projek perdana pertubuhan peladang bagi meningkatkan sumbangan pertanian khususnya sektor pengeluaran makanan. Ini adalah selaras dengan penekanan kerajaan untuk meningkatkan pengeluaran makanan negara. Antara objektif utama projek perdana adalah meningkatkan imej sektor pertanian, membangun kesedaran dan minat peladang, memperteguhkan kerjasama antara Jabatan atau agensi di bawah Kementerian Pertanian Dan Industri Asas Tani serta menjadi model kepada peladang. Pada umumnya, LPP telah merancang projek perdana dengan baik, namun pelan strategik yang disediakan tidak menetapkan matlamat dengan memperincikan unjuran nilai pengeluaran serta pelan tindakan untuk jangka masa 5 tahun atau lebih. Pelaksanaan dan pengurusan projek perdana masih boleh ditingkatkan sekiranya tindakan proaktif diambil bagi mengatasi masalah yang dihadapi. Antaranya, kekurangan kepakaran ternakan udang galah dan penyemaian benih padi, kekurangan peruntukan kewangan, penggunaan teknologi moden dan tanda aras yang lebih realistik bagi membolehkan prestasi pencapaian diukur dengan tepat. Dari aspek pemantauan, LPP perlu menetapkan dan menyelaras jenis maklumat yang diperlukan bagi memastikan keberkesanan proses pelaporan dan meningkatkan mekanisme pemantauan di peringkat negeri bagi memantau prestasi kewangan dan kemajuan fizikal.

BAHAGIAN I
PENYATA KEWANGAN

BAHAGIAN I

PENYATA KEWANGAN

1. PENDAHULUAN

1.1 Pada tahun 2004, 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. Bagaimanapun, Perbadanan Padang Golf Subang telah diberi pengecualian oleh Jemaah Menteri daripada menyedia dan membentangkan penyata kewangan serta laporan aktiviti untuk tahun 1968 hingga 1999. Sehingga akhir tahun 2004, tiada tindakan proaktif diambil untuk menyelesaikan perkara ini.

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

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

2. PENYERAHAN DAN PENGESAHAN PENYATA KEWANGAN

Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980 (Akta 240) menghendaki setiap Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan tahunan kepada Ketua Audit Negara untuk diaudit tidak lewat dari 30 Jun tahun berikutnya. Bagi mempercepatkan 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. Selaras dengan pekeliling ini, Jabatan Audit Negara telah menetapkan penyata kewangan disahkan pada tempoh 4 bulan selepas tarikh penerimaan penyata kewangan tersebut. Sebanyak 92 penyata kewangan telah diterima sebelum 30 April 2004 manakala 16 Badan Berkanun

mengemukakan penyata kewangan sebelum 30 Jun 2004 dan 2 Badan Berkanun mengemukakan penyata kewangan selepas 30 Jun 2004. Badan Berkanun yang lewat mengemukakan penyata kewangan telah memohon lanjutan masa daripada pihak Perbendaharaan kecuali Kumpulan Wang Pencen Balu dan Anak Yatim Sarawak, Universiti Pendidikan Sultan Idris, Maktab Kerjasama Malaysia dan Lembaga Akreditasi Negara. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 1
BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG LEWAT
MENGEMUKAKAN PENYATA KEWANGAN BAGI TAHUN 2003

NAMA AGENSI	TARIKH MENGEMUKAKAN PENYATA KEWANGAN	TEMPOH KELEWATAN	SEBAB KELEWATAN
Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan	22.5.2004	1 bulan	Syarikat subsidiari lewat mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit
Lembaga Akreditasi Negara	24.5.2004	1 bulan	Menunggu tandatangan ahli lembaga pengarah
Maktab Kerjasama Malaysia	28.5.2004	1 bulan	Tiada pegawai menyediakan penyata kewangan
Kumpulan Wang Pencen Balu dan Anak Yatim Sarawak	31.5.2004	1 bulan	Pertama kali menyediakan penyata kewangan berasaskan konsep akruan
Perbadanan Aset Keretapi	31.5.2004	1 bulan	Maklumat penyata kewangan lewat diterima daripada Keretapi Tanah Melayu Berhad
Universiti Putra Malaysia	11.6.2004	1 ½ bulan	Menunggu tandatangan Pengerusi
Yayasan Tun Abdul Razak	14.6.2004	1 ½ bulan	Menunggu tandatangan Pengerusi
Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan	15.6.2004	1 ½ bulan	Masalah pemindahan data ke Sistem Komputer Berintegrasi yang baru digunakan
Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia	15.6.2004	1 ½ bulan	Syarikat subsidiari lewat mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit
Institut Penyelidikan dan Kemajuan Tanah Persekutuan	16.6.2004	1 ½ bulan	Masalah penutupan akaun dan syarikat subsidiari lewat mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit
Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan Malaysia	17.6.2004	1 ½ bulan	Menunggu tandatangan Pengerusi
Lembaga Kemajuan Johor Tenggara	17.6.2004	1 ½ bulan	Syarikat subsidiari lewat mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit
Bank Simpanan Nasional	23.6.2004	2 bulan	Menunggu kelulusan daripada agensi pusat bagi pemakaian polisi perakaunan
Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional	24.6.2004	2 bulan	Menunggu tandatangan Pengerusi
Lembaga Kemajuan Pertanian Muda	23.6.2004	2 bulan	Masalah kekurangan kakitangan
Kumpulan Wang Biasiswa Pengajian Tinggi Raja-Raja dan Yang Dipertua Negeri	30.6.2004	2 bulan	Menunggu tandatangan Pengerusi dan ahli lembaga pengarah
Lembaga Pembangunan Langkawi	19.7.2004	2 ½ bulan	Syarikat subsidiari lewat mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit dan menunggu tandatangan Pengerusi
Perbadanan Putrajaya	23.8.2004	4 bulan	Syarikat subsidiari lewat mengemukakan penyata kewangan yang telah diaudit

2.1 PERSIJILAN PENYATA KEWANGAN

Pada amnya, bilangan kes ketidakpatuhan kepada undang-undang dan peraturan, piawaian perakaunan yang diluluskan dan penyelenggaraan rekod perakaunan telah berkurangan. Sehingga bulan Disember 2004, sijil audit telah dikeluarkan terhadap semua penyata kewangan Badan Berkanun Persekutuan kecuali bagi Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan yang dikeluarkan pada bulan Januari 2005 manakala Perbadanan Putrajaya pada bulan Februari 2005. 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 2001 hingga 2003 adalah seperti di jadual berikut:

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

JENIS SIJIL	TAHUN		
	2001	2002	2003
Tanpa Teguran	71	97	107
Berteguran	14	10	4
Diubah suai	7	-	-
JUMLAH	92	107	111

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

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

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

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

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

Sijil Berteguran yang dikeluarkan oleh Ketua Audit Negara terhadap 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. Pihak Audit mendapati Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia, Perbadanan Putrajaya dan Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan tidak mematuhi piawaian perakaunan yang diluluskan. Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia tidak memperuntukkan rosot nilai terhadap pelaburannya manakala Perbadanan Putrajaya tidak menyatukan penyata kewangan bagi 1 syarikat subsidiarinya dan tidak membuat pelarasan bagi pertambahan Aset Dalam Pembinaan berjumlah RM1.03 bilion pada tahun 2001 dan RM487.23 juta pada tahun 2002. Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan pula tidak menyatukan penyata kewangan bagi 1 syarikat subsidiarinya dan dasar rosot nilai yang diamalkan tidak mematuhi piawaian perakaunan yang diluluskan.

b. 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. Di samping itu, pihak Perbadanan Aset Keretapi tidak dapat mengemukakan surat perjanjian pinjaman untuk semakan Audit. Bagi Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan, penyata aliran tunai dan penyata penyesuaian bank tidak disediakan dengan teratur.

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 2005, sebanyak 19 penyata kewangan bagi tahun 2003 telah dibentangkan manakala sebanyak 143 penyata kewangan bagi tahun 1997 hingga 2003 yang melibatkan 74 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 2003 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 103 syarikat subsidiari milikan 26 Badan Berkanun Persekutuan turut dilaporkan. Analisis Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2003 adalah seperti di jadual berikut:

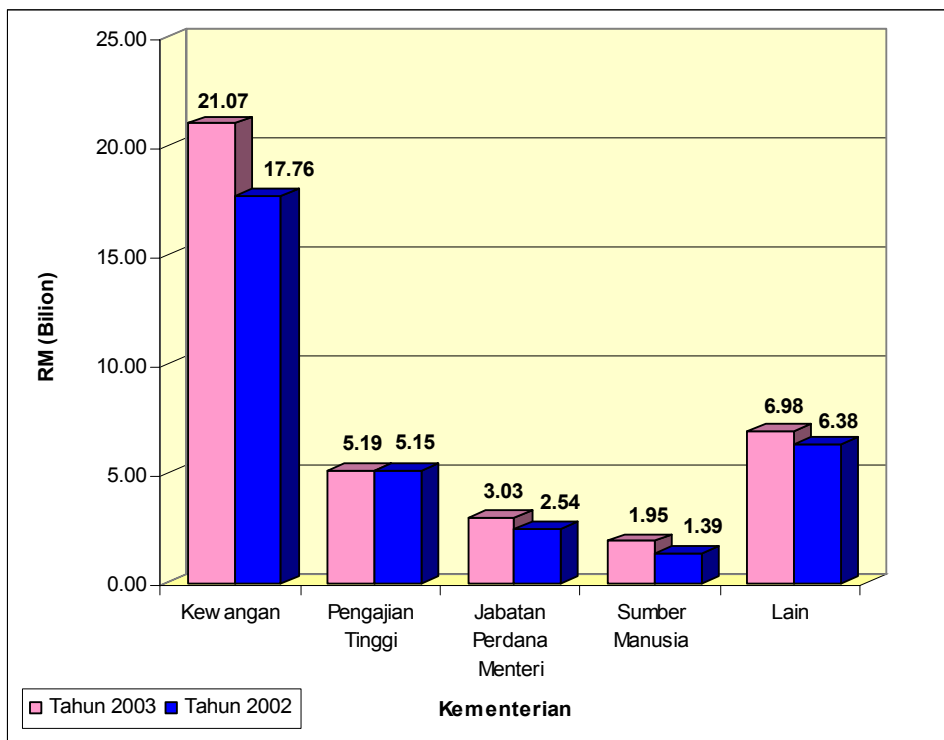
JADUAL 3
ANALISIS BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2003

KEMENTERIAN	BILANGAN BBP
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 2003, pendapatan Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM38.22 bilion. Ini menunjukkan peningkatan sejumlah RM5 bilion atau 15.1% berbanding tahun 2002. Carta di bawah menunjukkan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2002 dan 2003.

CARTA 1
PENDAPATAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2002 DAN 2003



3.1.1.2 Berdasarkan carta di atas, pendapatan tertinggi adalah daripada Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan yang memperolehi pendapatan berjumlah RM21.07 bilion atau 55.1% daripada jumlah keseluruhan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2003. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi berjumlah RM5.19 bilion, Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM3.03 bilion dan Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM1.95 bilion. Badan Berkanun Persekutuan di bawah 17 Kementerian lain seperti Pembangunan Usahawan dan Koperasi, Pelajaran, Pengangkutan, Pertanian dan Industri Asas Tani, Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah, Kerja Raya dan Pertahanan memperolehi pendapatan berjumlah RM6.98 bilion. Bagi Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan, peningkatan yang diperolehi adalah berjumlah RM3.31 bilion atau 18.6% berbanding tahun 2002. Manakala bagi Badan Berkanun Persekutuan di

bawah Kementerian Sumber Manusia, peningkatan adalah sebanyak 40.5% dan Jabatan Perdana Menteri pula sebanyak 19% berbanding tahun 2002.

3.1.2 Geran Mengurus

3.1.2.1 Daripada pendapatan keseluruhan tahun 2003 berjumlah RM38.22 bilion, sejumlah RM5.78 bilion atau 15.1% 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 2002, jumlah Geran Mengurus telah bertambah sejumlah RM272.06 juta atau 4.9%. Jadual berikut menunjukkan Geran Mengurus Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2002 dan 2003.

JADUAL 4
GERAN MENGURUS BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN MENGIKUT
KEMENTERIAN PADA TAHUN 2002 DAN 2003

KEMENTERIAN	TAHUN		PENINGKATAN/ (PENGURANGAN)	
	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)	(RM Juta)	PERATUS (%)
Pengajian Tinggi	3,278.21	3,320.07	41.86	1.3
Pembangunan Usahawan dan Koperasi	949.50	835.16	(114.34)	(12.0)
Pertanian dan Industri Asas Tani	406.73	398.16	(8.57)	(2.1)
Pelancongan	322.06	379.07	57.01	17.7
Pengangkutan	10.63	223.40	212.77	>100
Perdagangan Antarabangsa dan Industri	161.84	179.09	17.25	10.7
Perusahaan Perladangan dan Komoditi	92.01	127.91	35.90	39.0
Pertahanan	40.49	52.98	12.49	30.9
Pelajaran	47.36	50.62	3.26	6.9
Pembangunan Luar Bandar dan Wilayah	61.46	43.98	(17.48)	(28.4)
Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna	0.00	39.98	39.98	100.0
Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat	31.88	33.03	1.15	3.6
Kebudayaan, Kesenian dan Warisan	21.92	24.97	3.05	13.9
Sumber Asli dan Alam Sekitar	18.40	21.67	3.27	17.8
Belia dan Sukan	22.88	19.50	(3.38)	(14.8)
Penerangan	16.30	12.90	(3.40)	(20.9)
Jabatan Perdana Menteri	15.18	12.43	(2.75)	(18.1)
Kewangan	9.53	3.52	(6.01)	(63.1)
Tenaga, Air dan Komunikasi	-	-	-	-
Kerja Raya	-	-	-	-
Sumber Manusia	-	-	-	-
JUMLAH	5,506.38	5,778.44	272.06	4.9

3.1.2.2 Pada tahun 2003, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi telah menerima Geran Mengurus yang tertinggi iaitu RM3.32 bilion. Jumlah ini merangkumi 57.4% daripada keseluruhan Geran Mengurus yang disalurkan oleh Kerajaan. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi yang menerima Geran Mengurus sejumlah

RM835.16 juta dan Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani sejumlah RM398.16 juta.

3.1.2.3 Analisis terhadap Badan Berkanun Persekutuan yang menerima Geran Mengurus tertinggi pada tahun 2003 menunjukkan Majlis Amanah Rakyat menerima sejumlah RM835.16 juta, diikuti oleh Universiti Teknologi Mara berjumlah RM783.02 juta dan Universiti Sains Malaysia berjumlah RM426.86 juta. Bagaimanapun, daripada jumlah yang diterima oleh Majlis Amanah Rakyat, hanya RM377.94 juta digunakan untuk membiayai operasinya atau diakaunkan sebagai pendapatan tahun semasa. Baki sejumlah RM457.21 juta diagihkan untuk membiayai Program Penganjuran Pelajaran yang berjumlah RM428.97 juta dan *Higher Education Loan Fund Project* (HELP) sejumlah RM28.24 juta.

3.1.2.4 Peningkatan pemberian Geran Mengurus dipengaruhi antaranya oleh penubuhan Badan Berkanun Persekutuan baru yang memerlukan bantuan Kerajaan iaitu Perbadanan Harta Intelekt Malaysia di bawah Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna yang menerima sejumlah RM39.98 juta di samping tambahan Geran Mengurus pada tahun 2003. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan menerima tambahan Geran Mengurus tertinggi sejumlah RM212.77 juta dan diikuti oleh Kementerian Pelancongan sejumlah RM57.01 juta.

3.1.2.5 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi mengalami pengurangan Geran Mengurus terbesar pada tahun 2003 sejumlah RM114.34 juta, diikuti oleh Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah sejumlah RM17.48 juta dan Pertanian dan Industri Asas Tani sejumlah RM8.57 juta. Manakala Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami pengurangan paling ketara ialah Majlis Amanah Rakyat sejumlah RM114.34 juta, diikuti oleh Pusat Perubatan Universiti Malaya sejumlah RM21.62 juta dan Kolej Universiti Teknologi Tun Hussein Onn sejumlah RM21.05 juta.

3.1.2.6 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 2002 dan 2003.

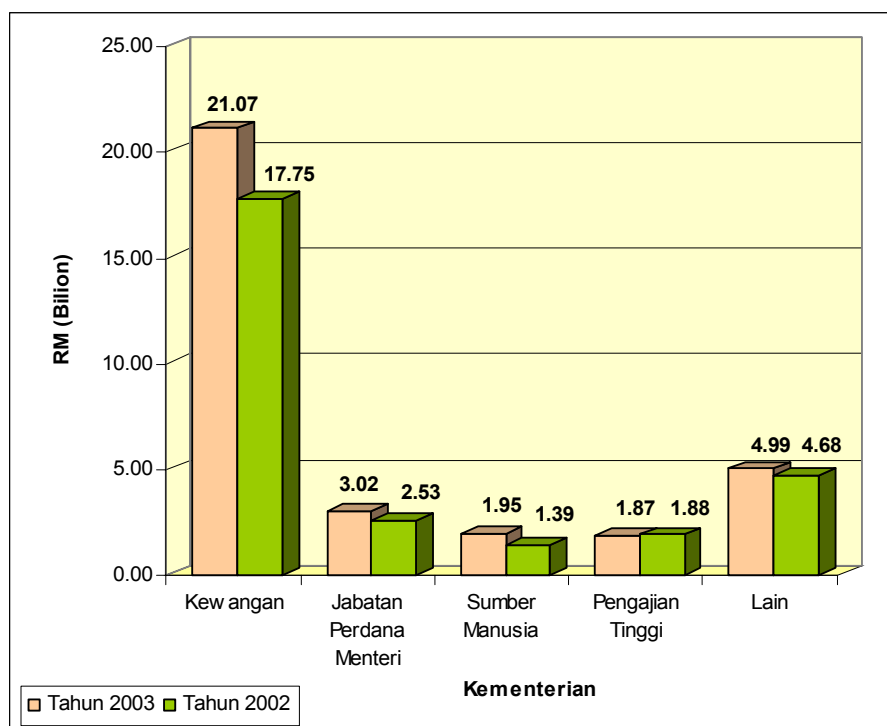
3.1.2.7 **Pada keseluruhannya, Badan Berkanun Persekutuan masih bergantung kepada geran daripada Kerajaan untuk menampung kos operasi bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang. Pihak Audit mendapati sebanyak 59 Badan Berkanun Persekutuan menerima geran mengurus daripada Kerajaan yang merangkumi 15.1% daripada jumlah**

pendapatan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan. Manakala sebanyak 41 Badan Berkanun Persekutuan yang lain tidak menerima Geran Mengurus daripada Kerajaan pada tahun 2003.

3.1.3 Pendapatan Janaan Sendiri

3.1.3.1 Sejumlah RM32.90 bilion atau 86.1% daripada jumlah pendapatan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2003 adalah hasil janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan berkenaan 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 2002 dan 2003.

CARTA 2
PENDAPATAN JANAAN SENDIRI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2002 DAN 2003



3.1.3.2 Penyumbang pendapatan hasil janaan sendiri tertinggi adalah Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan yang berjumlah RM17.75 bilion pada tahun 2002 dan RM21.07 bilion pada tahun 2003. Pendapatan yang diperolehi pada tahun 2003 ini merangkumi 64% daripada jumlah keseluruhan pendapatan hasil janaan sendiri Badan

Berkanun Persekutuan. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM3.02 bilion, Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM1.95 bilion dan Kementerian Pengajian Tinggi berjumlah RM1.87 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 RM4.99 bilion.

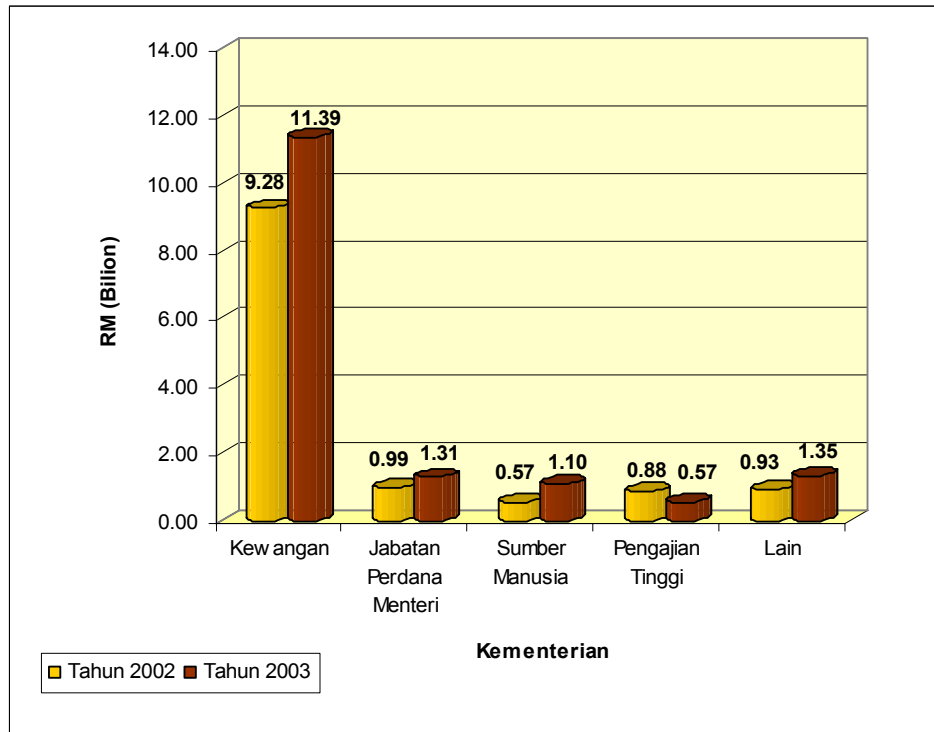
3.1.3.3 Tiga Badan Berkanun Persekutuan yang menjadi penjana utama pendapatan sendiri pada tahun 2003 adalah Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (Kementerian Kewangan), Bank Negara Malaysia (Kementerian Kewangan) dan Pertubuhan Keselamatan Sosial (Kementerian Sumber Manusia).

3.1.3.4 Kumpulan Wang Simpanan Pekerja merupakan penjana pendapatan sendiri tertinggi dengan jumlah RM11.05 bilion atau 28.9% daripada jumlah keseluruhan pendapatan Badan Berkanun Persekutuan tahun 2003.

3.1.4 Analisis Lebihan/(Kurangan) Pendapatan

3.1.4.1 Selaras dengan pendapatan yang memberangsangkan pada tahun 2003, Badan Berkanun Persekutuan pada keseluruhannya telah mendapat lebihan pendapatan berjumlah RM15.73 bilion, iaitu peningkatan sejumlah RM3.08 bilion atau 24.3% berbanding tahun 2002. Carta berikut menunjukkan lebihan/(kurangan) pendapatan Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2002 dan 2003.

CARTA 3
LEBIHAN/(KURANGAN) PENDAPATAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2002 DAN 2003



3.1.4.2 Lebihan pendapatan tertinggi pada tahun 2003 dicapai oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan dengan jumlah RM11.39 bilion atau 72.4% daripada jumlah keseluruhan lebihan pendapatan RM15.73 bilion. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri berjumlah RM1.31 bilion, Kementerian Sumber Manusia berjumlah RM1.10 bilion dan Kementerian Pengajian Tinggi berjumlah RM566.29 juta.

3.1.4.3 Badan Berkanun Persekutuan yang menunjukkan peningkatan tertinggi lebihan pendapatan berbanding tahun 2002 adalah Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan dengan peningkatan sejumlah RM2.11 bilion, diikuti oleh Kementerian Sumber Manusia sejumlah RM531.26 juta dan Jabatan Perdana Menteri sejumlah RM322.86 juta.

3.1.4.4 Bagaimanapun, sebanyak 30 Badan Berkanun Persekutuan telah mengalami kurangan pendapatan atau defisit pada tahun 2003. Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Penerangan mencatatkan kurangan pendapatan tertinggi berjumlah RM7.16 juta, diikuti oleh Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan berjumlah RM6.58 juta dan Kementerian Pelancongan berjumlah RM5.72 juta.

3.1.4.5 Antara Badan Berkanun Persekutuan yang mengalami kurangan pendapatan atau defisit pada tahun 2003 adalah Majlis Amanah Rakyat sejumlah RM178.32 juta, Bank Simpanan Nasional sejumlah RM139.09 juta, Dewan Bahasa dan Pustaka sejumlah RM23.28 juta, Universiti Teknologi Malaysia sejumlah RM21.86 juta, Universiti Sains Malaysia sejumlah RM21.09 juta dan Lembaga Totalisator Malaysia sejumlah RM18.67 juta.

3.1.4.6 Secara keseluruhannya, prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2003 adalah memuaskan. Pendapatan hasil janaan sendiri Badan Berkanun Persekutuan telah meningkat sebanyak 16.6% manakala jumlah pendapatan meningkat sebanyak 15.1% dan lebihan pendapatan meningkat sebanyak 24.3%.

3.1.5 Analisis Kumpulan Wang Terkumpul

3.1.5.1 Kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2003 adalah berjumlah RM119.73 bilion. Jadual berikut menunjukkan jumlah kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian pada tahun 2002 berbanding tahun 2003.

JADUAL 5
KUMPULAN WANG TERKUMPUL BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN PADA TAHUN 2002 DAN 2003

KEMENTERIAN	TAHUN		PENINGKATAN/ (PENGURANGAN)	
	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)	(RM Juta)	PERATUS (%)
Kewangan	32,695.77	44,892.06	12,196.29	37.3
Jabatan Perdana Menteri	17,600.76	19,412.53	1,811.77	10.3
Pengajian Tinggi	16,067.22	17,299.87	1,232.65	7.7
Sumber Manusia	10,007.20	11,100.97	1,093.77	10.0
Pembangunan Usahawan dan Koperasi	8,128.94	9,067.22	938.28	11.5
Pengangkutan	6,708.95	8,257.72	1,548.77	23.1
Pembangunan Luar Bandar	2,615.62	2,699.34	83.72	3.2
Perusahaan Perladangan dan Komoditi	1,136.53	1,250.64	114.11	10.0
Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna	1,171.62	1,219.10	47.48	4.1
Tenaga, Air dan Elektrik	1,015.46	1,066.72	51.26	5.0
Pertanian dan Industri Asas Tani	728.82	883.75	154.93	21.3
Kerja Raya	660.56	695.40	34.84	5.3
Belia dan Sukan	316.44	414.88	98.44	31.1
Pelajaran	358.73	361.98	3.25	0.9
Perdagangan Antarabangsa dan Industri	260.49	256.15	(4.34)	(1.7)
Sumber Asli dan Alam Sekitar	237.42	240.84	3.42	1.4
Kebudayaan, Kesenian dan Warisan	235.66	223.74	(11.92)	(5.1)
Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna	99.79	221.14	121.35	121.6
Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat	68.38	66.54	(1.84)	(2.7)
Pelancongan	56.97	51.26	(5.71)	(10.0)
Penerangan	55.75	48.59	(7.16)	(12.8)
JUMLAH	100,227.08	119,730.44	19,503.36	19.5

3.1.5.2 Berdasarkan jadual di atas, adalah didapati jumlah kumpulan wang terkumpul Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2003 telah meningkat sejumlah RM19.50 bilion menjadi RM119.73 bilion atau 19.5% berbanding RM100.23 bilion pada tahun 2002. Kumpulan wang terkumpul ini terdiri daripada modal berbayar, lebihan/kurangan pendapatan semasa dan yang dibawa dari tahun sebelumnya. Ini tidak mengambil kira kumpulan wang lain seperti Kumpulan Wang Kenderaan, Komputer dan Pinjaman Perumahan.

3.1.5.3 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan telah mencatatkan peningkatan tertinggi dengan jumlah RM12.20 bilion, diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri sejumlah RM1.81 bilion dan Kementerian Pengangkutan sejumlah RM1.55 bilion. Bagi Kementerian Kewangan, peningkatan utama kumpulan wang terkumpul adalah daripada Bank Negara Malaysia iaitu meningkat sebanyak 40.2%. Seterusnya, peningkatan bagi Badan Berkanun di bawah Jabatan Perdana Menteri adalah daripada Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan sebanyak 11.9% dan bagi Kementerian Pengangkutan adalah daripada Lembaga Pelabuhan Johor (Tanjung Pelepas) yang meningkat melebihi 100%.

3.1.5.4 Manakala Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Penerangan iaitu Pertubuhan Berita Nasional Malaysia mengalami pengurangan kumpulan wang terkumpul yang tertinggi pada tahun 2003 sejumlah RM7.16 juta atau 12.8%. Ini diikuti oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pelancongan iaitu Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia mengalami pengurangan sejumlah RM5.71 juta atau 10%. Bagi Kementerian Kebudayaan Kesenian dan Warisan penurunan kumpulan wang terkumpul sejumlah RM11.92 juta atau 5.1% adalah daripada Perbadanan Kemajuan Filem Nasional Malaysia.

3.1.5.5 Selain itu, sehingga 31 Disember 2003, sebanyak 3 Badan Berkanun Persekutuan mengalami defisit kumpulan wang terkumpul iaitu Bank Pertanian Malaysia berjumlah RM611.39 juta, Lembaga Lebuhraya Malaysia berjumlah RM58.87 juta dan Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan berjumlah RM4.23 juta.

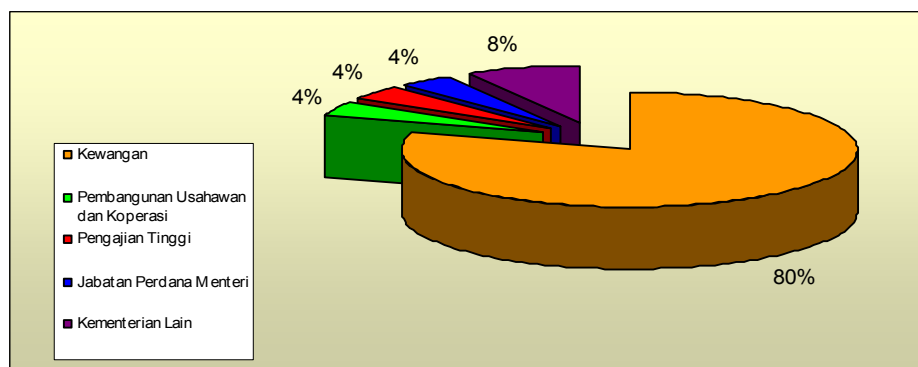
3.1.6 Analisis Aset

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 2003, aset Badan Berkanun Persekutuan telah mencatat peningkatan sejumlah RM66.75 bilion atau 14% menjadi

RM542.46 bilion berbanding RM475.71 bilion pada tahun 2002. Kedudukan aset Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian ditunjukkan di carta berikut:

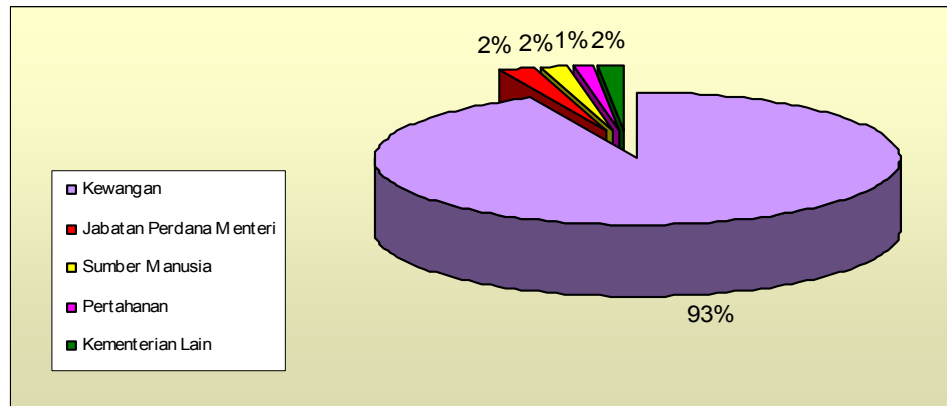
CARTA 4
PERATUSAN ASET BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.6.3 Berdasarkan carta di atas, sebanyak 79.8% merupakan aset Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan berjumlah RM432.69 bilion diikuti oleh Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi sebanyak 4.2% yang berjumlah RM22.93 bilion. Nilai aset tertinggi yang dimiliki oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan adalah Kumpulan Wang Simpanan Pekerja berjumlah RM220.16 bilion diikuti oleh Bank Negara Malaysia berjumlah RM200.83 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 RM384.76 bilion atau 70.9% daripada jumlah keseluruhan aset. Ini menunjukkan peningkatan pelaburan sejumlah RM56.50 bilion atau 17.2% berbanding RM328.26 bilion pada tahun 2002. Carta berikut menunjukkan pelaburan mengikut Kementerian:

CARTA 5
PERATUSAN PELABURAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN

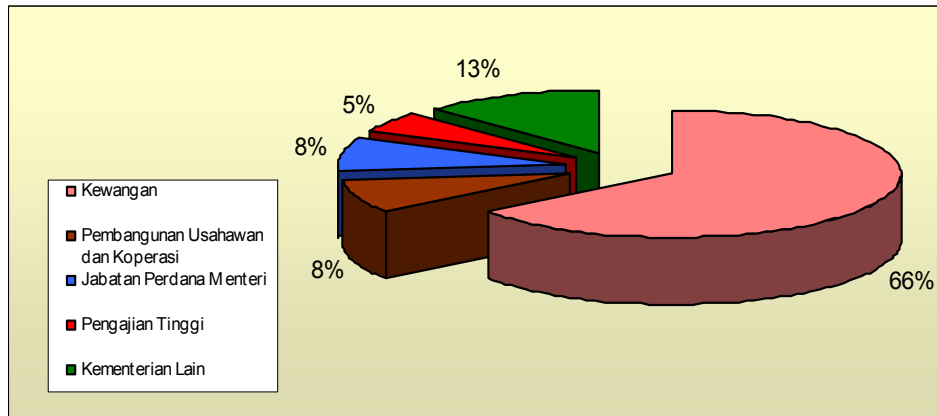


3.1.6.5 Pada tahun 2003, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan mempunyai pelaburan tertinggi berjumlah RM358.76 bilion atau 93.2% daripada jumlah keseluruhan pelaburan Badan Berkanun Persekutuan. Di bawah Kementerian Kewangan, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja mempunyai pelaburan tertinggi berjumlah RM194.48 bilion diikuti Bank Negara Malaysia berjumlah RM158.43 bilion.

3.1.6.6 Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi telah menunjukkan peningkatan pelaburan yang ketara sejumlah RM1.37 bilion atau 102.5% menjadi RM2.71 bilion berbanding RM1.34 bilion pada tahun 2002. Peningkatan ini adalah daripada pelaburan Bank Kerjasama Rakyat Malaysia berjumlah RM2.53 bilion iaitu peningkatan sejumlah RM1.47 bilion berbanding RM1.06 bilion pada tahun 2002. Pertambahan ini adalah melalui pelaburan Sekuriti Hutang Islam, terbitan pelaburan Kerajaan dan instrumen deposit boleh niaga.

3.1.6.7 Komponen aset kedua tertinggi yang dimiliki oleh Badan Berkanun Persekutuan adalah wang tunai dan simpanan tetap berjumlah RM68.75 bilion yang mewakili 17.9% daripada jumlah aset. Pada tahun 2003, wang tunai dan simpanan tetap telah menunjukkan sedikit peningkatan berjumlah RM1.16 bilion atau 1.7% berbanding tahun sebelumnya. Kedudukan wang tunai dan simpanan tetap mengikut Kementerian adalah seperti di carta berikut:

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



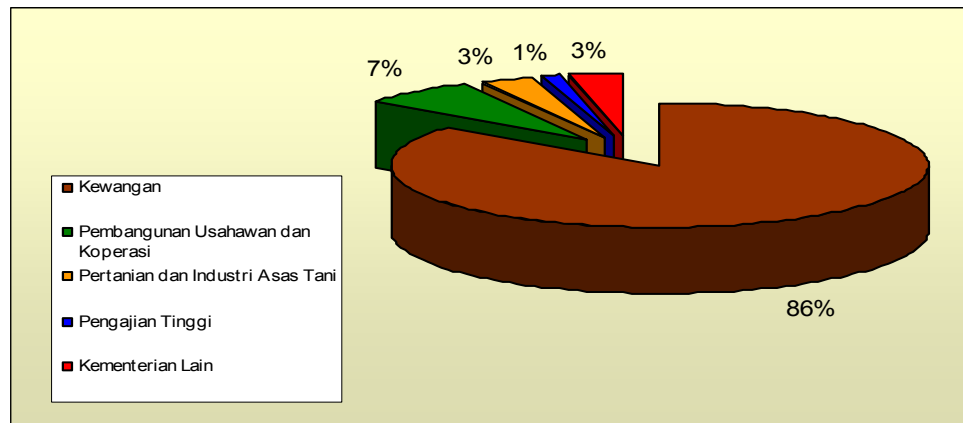
3.1.6.8 Berdasarkan carta di atas, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kewangan memiliki wang tunai dan simpanan tetap yang tertinggi iaitu RM44.77 bilion atau 65.5%. Di bawah Kementerian Kewangan, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja merupakan pemegang wang tunai dan simpanan tetap tertinggi berjumlah RM21.61 bilion diikuti oleh Bank Negara Malaysia berjumlah RM21.45 bilion.

3.1.6.9 Pada tahun 2003, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Belia dan Sukan telah menunjukkan peningkatan wang tunai dan simpanan tetap yang ketara iaitu RM75.30 juta atau 293.5% menjadi RM100.96 juta berbanding RM25.66 juta pada tahun 2002. Peningkatan ini disebabkan oleh pertambahan wang tunai dan simpanan tetap Majlis Sukan Negara sejumlah RM75.26 juta menjadi RM96.03 juta 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 2003, liabiliti Badan Berkanun Persekutuan meningkat sejumlah RM30.13 bilion atau 18% daripada RM167.25 bilion pada tahun 2002 menjadi RM197.38 bilion. Kedudukan liabiliti Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian ditunjukkan di carta berikut:

CARTA 7
PERATUSAN LIABILITI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.7.2 Berdasarkan carta di atas, Kementerian Kewangan mempunyai liabiliti tertinggi berjumlah RM168.84 bilion atau 85.5% daripada jumlah keseluruhan liabiliti Badan Berkanun Persekutuan. Daripada jumlah tersebut, Bank Negara Malaysia mempunyai liabiliti tertinggi sejumlah RM158.43 bilion yang terdiri daripada deposit oleh bank perdagangan, syarikat kewangan dan bank saudagar berjumlah RM98.50 bilion, deposit oleh Kerajaan Malaysia berjumlah RM4.91 bilion serta deposit lain berjumlah RM6.30 bilion.

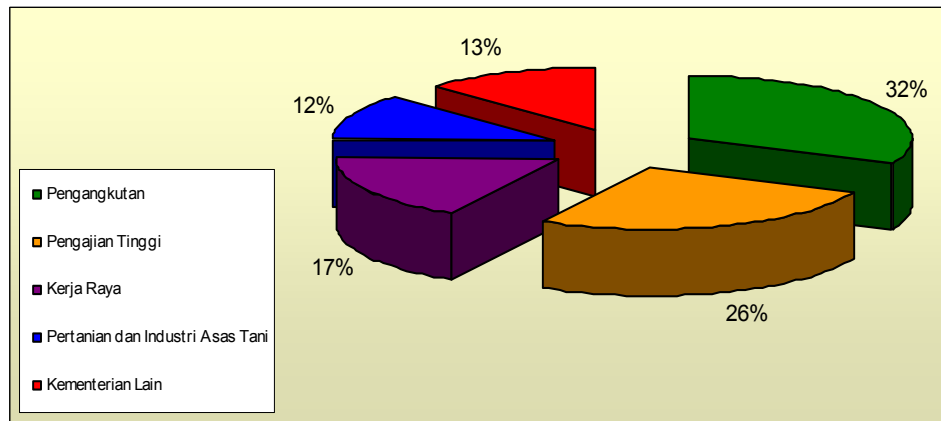
3.1.7.3 Selain itu, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan, Wanita dan Masyarakat telah mengalami peningkatan liabiliti yang ketara sejumlah RM10.86 juta menjadi RM14.50 juta berbanding RM3.64 juta pada tahun 2002. Punca peningkatan adalah daripada liabiliti Lembaga Penduduk dan Pembangunan Keluarga Negara (LPPKN) yang meningkat sejumlah RM10.82 juta menjadi RM14.43 juta berbanding RM3.61 juta pada tahun 2002. Perkara ini disebabkan oleh peruntukan khas yang disalurkan melalui LPPKN kepada Majlis Pembangunan Wanita dan Keluarga Negeri (MPWKN) berjumlah RM10.14 juta yang mana LPPKN telah dilantik sebagai ejen pembayar dan urus setia program bantuan khas untuk aktiviti MPWKN.

3.1.7.4 Penurunan ketara jumlah liabiliti ditunjukkan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kerja Raya iaitu sejumlah RM284.62 juta atau 20.2% menjadi RM1.13 bilion berbanding RM1.41 bilion pada tahun 2002. Punca utama penurunan disebabkan Lembaga Lebuhraya Malaysia tidak menerima pendahuluan untuk projek lebuhraya bagi pihak Kementerian Kerja Raya pada tahun 2003.

3.1.7.5 Berdasarkan analisis, pinjaman oleh Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM6.28 bilion iaitu 3.2% daripada jumlah liabiliti

pada tahun 2003. Jumlah pinjaman ini telah mencatatkan peningkatan sejumlah RM1.55 bilion atau 32.8% berbanding RM4.73 bilion pada tahun sebelumnya. Analisis Audit mendapati hanya 22 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan mempunyai pinjaman setakat 31 Disember 2003. Carta berikut menunjukkan pinjaman oleh Badan Berkanun Persekutuan mengikut Kementerian:

CARTA 8
PERATUSAN PINJAMAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
MENGIKUT KEMENTERIAN



3.1.7.6 Berdasarkan carta di atas, Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan mempunyai pinjaman tertinggi berjumlah RM1.98 bilion atau 31.5%, diikuti oleh Kementerian Pengajian Tinggi dan Kerja Raya. Di bawah Kementerian Pengangkutan, Perbadanan Aset Keretapi mempunyai pinjaman tertinggi berjumlah RM1.66 bilion.

3.1.7.7 Bagaimanapun, jumlah pinjaman yang ditunjukkan oleh Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengangkutan telah menurun sejumlah RM194.54 juta atau 8.9%. Punca penurunan ini disebabkan pembayaran balik pinjaman oleh Perbadanan Aset Keretapi, Lembaga Pelabuhan Kelang dan Bintulu.

3.1.7.8 Selain itu, bagi Kementerian Pengajian Tinggi, peningkatan liabiliti adalah daripada Perbadanan Tabung Pendidikan Tinggi Nasional yang mendapat pinjaman daripada Kumpulan Wang Simpanan Pekerja berjumlah RM1 bilion dan Kumpulan Wang Amanah Pencen berjumlah RM500 juta pada tahun 2003.

3.1.8 Analisis Tanggungan Luar Jangka

3.1.8.1 Setakat 31 Disember 2003, tanggungan luar jangka Badan Berkanun Persekutuan berjumlah RM7.48 bilion dengan peningkatan sejumlah RM619.33 juta atau 9% berbanding RM6.86 bilion pada tahun

2002. Jumlah tanggungan luar jangka tersebut mewakili 14 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan pada tahun 2003. Bank Negara Malaysia mempunyai tanggungan luar jangka paling tinggi berjumlah RM5.13 bilion diikuti oleh Lembaga Pelabuhan Kelang berjumlah RM1.85 bilion dan Bank Simpanan Nasional berjumlah RM118.83 juta.

3.1.8.2 Tanggungan luar jangka Bank Negara Malaysia merupakan kewajipan membayar sepenuhnya jumlah kuota Malaysia di Tabung Kewangan Antarabangsa berjumlah RM5.05 bilion dan bayaran terhadap bahagian yang belum matang berjumlah RM82.71 juta bagi 3,000 unit saham yang dipegang di *Bank For International Settlement*. Tanggungan luar jangka bagi Lembaga Pelabuhan Kelang berjumlah RM1.70 bilion merupakan baki bayaran bagi pembelian tanah di Pulau Indah, Kelang. Manakala tanggungan luar jangka bagi Bank Simpanan Nasional berjumlah RM118.83 juta adalah merupakan pinjaman yang telah diluluskan tetapi masih belum dikeluarkan pada tahun 2003. Selain itu, tanggungan luar jangka bagi Universiti Putra Malaysia (UPM) telah meningkat dengan ketara antaranya disebabkan tindakan undang-undang oleh sebuah syarikat mengenai konsesi penggunaan tanah UPM dan tuntutan saman kakitangan UPM. Butiran lanjut mengenai 7 Badan Berkanun Persekutuan yang mempunyai tanggungan luar jangka tertinggi adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 6
TANGGUNGAN LUAR JANGKA BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

NAMA AGENSI	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)
Bank Negara Malaysia	4,583.11	5,128.03
Lembaga Pelabuhan Kelang	1,820.69	1,657.32
Bank Simpanan Nasional	125.48	118.83
Universiti Putra Malaysia	0.85	106.61
Universiti Teknologi Mara	105.30	103.34
Lembaga Lebuhraya Malaysia	90.28	67.84
Bank Kerjasama Rakyat Malaysia	38.23	36.22
JUMLAH	6,763.94	7,218.19

3.2 PRESTASI PENGGUNAAN GERAN PEMBANGUNAN

Pada tahun 2003, sebanyak 53 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan telah menerima geran pembangunan berjumlah RM4.33 bilion. Jumlah ini menurun berbanding tahun 2002 yang mana 50 daripada 100 Badan Berkanun Persekutuan tersebut telah menerima geran pembangunan berjumlah RM5.39 bilion. Tumpuan analisis prestasi penggunaan geran pembangunan terhadap Badan Berkanun Persekutuan di bawah 4 Kementerian yang terpilih ialah Kementerian Pengajian Tinggi, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, Kementerian Kemajuan Luar

Bandar dan Wilayah dan Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. Analisis lanjut adalah sebagaimana berikut:

3.2.1 Kementerian Pengajian Tinggi

Geran pembangunan yang disalurkan kepada Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi adalah untuk melaksana projek pembinaan kampus tetap Universiti, menaik taraf bangunan, membaik pulih peralatan, membeli kelengkapan pendidikan dan peralatan makmal serta meningkatkan rangkaian komunikasi maklumat. Jumlah Geran Pembangunan yang diterima oleh semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi pada tahun 2003 berjumlah RM1.70 bilion berbanding tahun 2002 sejumlah RM1.69 bilion iaitu peningkatan sebanyak 0.6%. Universiti Teknologi MARA merupakan penerima geran pembangunan tertinggi bagi tahun 2002 iaitu berjumlah RM427.50 juta dan pada tahun 2003 berjumlah RM375.79 juta. Jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian ini pada tahun 2002 dan 2003 berjumlah RM10.18 bilion. Daripada jumlah tersebut, Universiti Malaya membelanjakan RM122.76 juta dan merupakan perbelanjaan tertinggi antara Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi. Jumlah perbelanjaan pembangunan ini merangkumi pembiayaan untuk projek Rancangan Malaysia Ketujuh dan Kelapan. Analisis menunjukkan perbelanjaan geran pembangunan Universiti Teknologi Malaysia adalah khusus untuk perkembangan prasarana, pembelian peralatan pengajaran dan penyelidikan. Baki geran pembangunan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi pada akhir tahun 2003 berjumlah RM7.24 bilion.

3.2.2 Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani

Projek pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani adalah seperti menaik taraf kemudahan pertanian, membangunkan kemudahan penyelidikan, membaik pulih peralatan dan pembangunan projek khas. Geran Pembangunan yang diterima pada tahun 2003 berjumlah RM191.26 juta manakala bagi tahun 2002 berjumlah RM188.60 juta. Badan Berkanun Persekutuan yang menerima Geran Pembangunan tertinggi pada tahun 2003 adalah Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia berjumlah RM61.01 juta manakala pada tahun 2002 berjumlah RM38 juta. Jumlah perbelanjaan sebenar program pembangunan semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian dan Asas Tani berjumlah RM176.38 juta pada tahun 2003. Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan membelanjakan sejumlah RM39.22 juta yang merupakan perbelanjaan tertinggi geran pembangunan di bawah Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani. Geran pembangunan oleh Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan dibelanjakan untuk penyelidikan dan latihan kakitangan, pembangunan pasaran,

barangan industri dan hasil pertanian serta projek khas yang melibatkan petani dan rakyat termiskin. Ini menjadikan jumlah baki geran pembangunan keseluruhan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pertanian dan Asas Tani bagi tahun 2003 berjumlah RM921.43 juta.

3.2.3 Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah

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

Jumlah Geran Pembangunan yang diterima oleh semua Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah pada tahun 2003 berjumlah RM209.22 juta menurun sejumlah RM166.81 juta berbanding tahun 2002 berjumlah RM376.03 juta. Manakala jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan yang terlibat pada tahun 2003 adalah RM199.91 juta. Ini menjadikan baki geran pembangunan keseluruhannya berjumlah RM339.35 juta pada akhir tahun 2003. Baki geran pembangunan belum dibelanjakan sepenuhnya disebabkan projek yang dirancang di bawah program pembangunan belum selesai dijalankan.

Pada tahun 2003, Badan Berkanun Persekutuan yang menerima geran tertinggi adalah Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan berjumlah RM34.49 juta. Geran ini diterima bagi melaksanakan projek pembangunan seperti Rancangan Kemajuan dan Pemulihan Tanah, Program Jalan dan Kampung Tradisional, Perancangan Bandar dan Pusat Pertumbuhan, Bekalan Elektrik, Rakyat Termiskin, dan program lain khusus bagi membangun Industri Kecil dan Sederhana serta meningkatkan taraf hidup peneroka dan kawasan luar bandar.

3.2.4 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 2003 adalah RM445.86 juta. Jumlah perbelanjaan sebenar bagi program pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi pada tahun 2003 adalah RM614.40 juta. Baki geran yang masih belum dibelanja untuk projek pembangunan yang belum selesai berjumlah

RM45.20 juta bagi tahun 2003. Daripada analisis prestasi penggunaan geran pembangunan Badan Berkanun Persekutuan di bawah Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi, adalah didapati Majlis Amanah Rakyat menerima geran tertinggi berjumlah RM444.12 juta pada tahun 2003.

3.3 PRESTASI SYARIKAT SUBSIDIARI

3.3.1 Secara keseluruhannya, pada tahun 2003 sebanyak 26 Badan Berkanun Persekutuan telah melabur di 103 syarikat subsidiari dengan pegangan ekuiti melebihi 51 peratus berbanding 106 syarikat subsidiari pada tahun 2002. Adalah didapati 54 daripada 103 syarikat subsidiari telah mencatat keuntungan berjumlah RM530.55 juta pada tahun 2003. Bagaimanapun, keuntungan ini telah mencatatkan penurunan yang ketara berbanding tahun 2002 yang mana 51 daripada 106 syarikat subsidiari mencatat keuntungan berjumlah RM1.25 bilion. Manakala 49 syarikat subsidiari telah mengalami kerugian berjumlah RM115.69 juta pada tahun 2003. Jumlah ini menunjukkan peningkatan yang ketara berbanding kerugian pada tahun 2002 yang mana 55 syarikat subsidiari telah mengalami kerugian berjumlah RM44.66 juta. Kedudukan syarikat subsidiari yang mengalami keuntungan dan kerugian pada tahun 2002 dan 2003 adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 7
KEUNTUNGAN DAN KERUGIAN SYARIKAT SUBSIDIARI**

TAHUN	KEUNTUNGAN		KERUGIAN	
	BILANGAN	JUMLAH (RM Juta)	BILANGAN	JUMLAH (RM Juta)
2002	51	1,254.97	55	44.66
2003	54	530.55	49	115.69

3.3.2 Daripada 103 syarikat subsidiari pada tahun 2003, sebanyak 91 syarikat subsidiari telah dikategorikan sebagai aktif dari segi operasi, 2 telah berhenti operasi dan 10 tidak aktif.

3.4 RUMUSAN

Pada tahun 2003, prestasi kewangan Badan Berkanun Persekutuan secara keseluruhannya adalah memuaskan. Jumlah pendapatan RM38.22 bilion meningkat 15.1% berbanding tahun 2002 menjadikan lebih pendapatan berjumlah RM15.73 bilion. Ini menyumbang kepada peningkatan Kumpulan Wang Terkumpul Badan Berkanun Persekutuan dengan sejumlah RM19.50 bilion. Begitu juga aset Badan Berkanun telah mencatat peningkatan sejumlah RM66.75 bilion menjadi RM542.46 bilion berbanding liabiliti berjumlah RM197.38 bilion. Ini menjadikan nisbah semasa Badan Berkanun Persekutuan pada 2.75 iaitu kedudukan yang baik. Berhubung prestasi penggunaan geran pembangunan di bawah 4 Kementerian, analisis

mendapati Kementerian Pengajian Tinggi merupakan penerima dan pengguna geran yang terbesar. Bagi tahun 2002 dan 2003 sejumlah RM10.18 bilion telah dibelanjakan untuk perkembangan prasarana, pembelian peralatan pengajaran dan penyelidikan. Bagaimanapun, prestasi syarikat subsidiari bagi 26 Badan Berkanun Persekutuan adalah kurang memberangsangkan. Keuntungan syarikat subsidiari mencatat penurunan yang ketara sebanyak 57.7% manakala kerugian bagi 49 syarikat subsidiari meningkat hampir 3 kali ganda.

BAHAGIAN II
PENGURUSAN BADAN BERKANUN

BAHAGIAN II

PENGURUSAN BADAN BERKANUN

4. KEDUDUKAN MENYELURUH 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 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 November 2003. Sehubungan itu, Jabatan Audit telah melaksanakan pengauditan pengurusan terhadap 2 syarikat subsidiari pada tahun 2004.

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

4.3.1 Pengurusan Organisasi

4.3.1.1 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.

4.3.1.2 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.

4.3.1.3 Bagi memastikan kesinambungan pengurusan, pelan peralihan tugas perlu ada terutama bagi jawatan utama di organisasi. Sebarang perubahan perjawatan sama ada yang melibatkan persaraan atau pemberhentian, penggantinya adalah merupakan mereka yang layak dan berkebolehan.

4.3.1.4 Latihan hendaklah dirancang dan menjadi agenda tahunan organisasi bagi meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran dan kecekapan pegawai.

4.3.2 Jawatankuasa Yang Ditubuhkan

4.3.2.1 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.

4.3.2.2 Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun perlu ditubuhkan di setiap Agensi Kerajaan termasuk Badan Berkanun Persekutuan selaras dengan kehendak Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 8 Tahun 2004. Jawatankuasa ini bertujuan mengawasi dan memantau urusan kewangan agensi kerajaan serta memastikan peraturan berkaitan dipatuhi. Jawatankuasa ini hendaklah bermesyuarat sekurang-kurangnya 3 bulan sekali dan dipengerusikan oleh Ketua Eksekutif.

4.3.2.3 Jawatankuasa Audit hendaklah ditubuhkan selaras dengan Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 1998 dan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 9 Tahun 1993 dan perlu bermesyuarat paling kurang sekali bagi tempoh 3 bulan.

4.3.2.4 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.

4.3.3 Sistem Dan Prosedur

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

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

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

4.3.3.4 Peraturan kewangan dan perakaunan Badan Berkanun hendaklah disediakan dengan jelas dan lengkap merangkumi aspek kewangan dan akaun. Ia berperanan mengukuhkan kawalan pengurusan kewangan sesebuah Badan Berkanun Persekutuan. Dengan ketiadaan peraturan kewangan yang tersendiri, Badan Berkanun adalah tertakluk kepada arahan dan peraturan kerajaan yang berkuat kuasa.

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

4.3.4 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:

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

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

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

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

4.3.4.5 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.

4.4 Pada tahun 2004, pengauditan pengurusan telah dijalankan terhadap 36 Badan Berkanun Persekutuan. **Analisis menunjukkan 9 (25%) daripada 36 Badan Berkanun Persekutuan yang diaudit mencapai tahap pengurusan yang baik, 23 (64%) adalah memuaskan dan 4 (11%) dikategorikan lemah. Penilaian prestasi pengurusan telah dibuat berpandukan 4 kriteria utama iaitu pengurusan organisasi, jawatankuasa, sistem dan prosedur serta pengurusan kewangan dengan diberikan pewajaran pengurusan organisasi 30%, jawatankuasa 10%, sistem dan prosedur 30% dan pengurusan kewangan 30%. Semua kriteria tersebut dinilai dan diberi rating sama ada baik, memuaskan atau lemah. Analisis prestasi mengikut Badan Berkanun Persekutuan adalah seperti di jadual berikut:**

JADUAL 8
ANALISIS PRESTASI PENGURUSAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN
TAHUN 2004

NAMA AGENSI	KRITERIA				RATING KESELURUHAN
	P	J	S	K	
Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia	B	B	B	B	Baik
Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah	B	B	B	B	Baik
Lembaga Pelabuhan Kuantan	B	B	B	B	Baik
Universiti Teknologi Mara	B	B	B	B	Baik
Perbadanan Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia	B	B	B	B	Baik
Bank Kerjasama Rakyat Malaysia	M	B	M	B	Baik
Universiti Teknologi Malaysia	B	B	B	L	Baik
Perbadanan Hal Ehwal Bekas Angkatan Tentera	M	B	B	B	Baik
Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan	B	M	M	B	Baik
Lembaga Pembangunan Langkawi	B	M	B	M	Memuaskan
Kumpulan Wang Simpanan Guru-guru	B	L	M	B	Memuaskan
Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia	M	M	M	M	Memuaskan
Universiti Malaysia Sarawak	B	M	B	M	Memuaskan
Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan Malaysia	M	M	M	B	Memuaskan
Kolej Universiti Islam Malaysia	B	M	M	M	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan	M	M	M	M	Memuaskan
Universiti Malaya	B	M	B	M	Memuaskan
Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia	M	M	M	M	Memuaskan

NAMA AGENSI	KRITERIA				RATING KESELURUHAN
	P	J	S	K	
Suruhanjaya Syarikat Malaysia	B	M	M	M	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah	B	M	M	L	Memuaskan
Majlis Amanah Rakyat	B	B	L	L	Memuaskan
Perbadanan Kemajuan Filem Nasional Malaysia	B	L	B	M	Memuaskan
Universiti Pendidikan Sultan Idris	M	M	M	M	Memuaskan
Pertubuhan Berita Nasional Malaysia	M	L	M	M	Memuaskan
Lembaga Perkhidmatan Kewangan Luar Persisir Labuan	M	L	M	M	Memuaskan
Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia	M	L	M	M	Memuaskan
Lembaga Pelabuhan Johor & Lembaga Pelabuhan Tanjong Pelepas	M	M	M	M	Memuaskan
Lembaga Kemajuan Pertanian Kemubu	M	M	L	M	Memuaskan
Lembaga Pelabuhan Bintulu	B	L	M	L	Memuaskan
Lembaga Letrik Sabah	M	L	L	M	Memuaskan
Institut Akauntan Malaysia	M	L	L	M	Memuaskan
Majlis Sukan Negara	B	L	M	L	Memuaskan
RRIM Consult Corporation	L	L	L	B	Lemah
Lembaga (Penyelidikan Dan Kemajuan) Perusahaan Timah	L	M	L	B	Lemah
Perbadanan Aset Keretapi	M	L	M	L	Lemah
YP MADA	M	L	L	M	Lemah

Nota : Kriteria

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

Pewajaran

B = Baik
M = Memuaskan
L = Lemah

4.5 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 meliputi pelan peralihan tugas dan pembangunan kerjaya melalui latihan berterusan kepada kakitangan. 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. Di samping itu, pengurusan kewangan Badan Berkanun berkenaan adalah teratur, mematuhi peraturan kewangan yang ditetapkan dan rekod kewangan diselenggara dengan baik.

4.6 Sebaliknya, kelemahan pengurusan yang ketara ialah berkaitan dengan penubuhan dan peranan Jawatankuasa yang diwujudkan oleh Badan Berkanun. Daripada 4 Badan Berkanun yang berada di tahap lemah, sebanyak 3 Badan Berkanun tidak menubuhkan jawatankuasa penting seperti Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun serta Unit Audit Dalam. Selain itu, bagi Badan Berkanun yang lain, walaupun ada menubuhkan Jawatankuasa yang diwajibkan tetapi tidak bermesyuarat seperti yang ditetapkan dan ini menjejaskan keberkesanan Jawatankuasa berkenaan membantu pengurusan yang berkualiti.

4.7 Laporan Pengauditan Pengurusan yang lengkap telah dikemukakan kepada Menteri, Ketua Setiausaha Kementerian, Pengerusi dan Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Laporan ringkas terhadap 6 Badan Berkanun Persekutuan di bawah kawalan Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah, Kementerian Pengajian Tinggi, Kementerian Perdagangan Dalam Negeri dan Hal Ehwal Pengguna, Kementerian Penerangan dan Kementerian Pengangkutan adalah seperti di perenggan berikut:

4.7.1 Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah

4.7.1.1 Pada keseluruhannya, pengurusan Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) telah dilaksanakan dengan baik. Kepimpinan dan komitmen Lembaga Pengarah, pengurusan atasan dan semua pegawainya telah mewujudkan satu rangkaian sistem pengurusan yang cekap bagi memastikan objektif penubuhan RISDA tercapai. Bagaimanapun, RISDA tidak mempunyai pelan peralihan tugas bagi mengenal pasti, menilai potensi dan kesesuaian pegawai untuk mengambil alih jawatan penting.

4.7.1.2 RISDA telah menubuhkan 11 Jawatankuasa bagi membantu pihak pengurusan pentadbiran yang mantap dan berkesan. Bagaimanapun, 4 Jawatankuasa yang disemak tidak bermesyuarat sebagaimana norma yang ditetapkan. Pihak pengurusan RISDA perlu memastikan setiap Jawatankuasa berfungsi mengikut terma rujukan dan berperanan mengikut objektif penubuhannya.

4.7.1.3 Prosedur dan proses kerja telah didokumenkan dengan lengkap dan menepati kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 8 Tahun 1991. Bagaimanapun, penambahbaikan perlu dibuat bagi memastikan ia dikemas kini dari semasa ke semasa supaya lengkap dan relevan untuk digunakan.

4.7.1.4 Pada akhir tahun 2003, kedudukan aset RISDA adalah berjumlah RM2.30 bilion dan mampu menampung tanggungan yang berjumlah RM273.43 juta. Manakala Kumpulan Wang Terkumpul telah meningkat menjadi RM1.89 bilion dan ini menunjukkan kedudukan kewangan RISDA adalah kukuh.

4.7.1.5 Pada keseluruhannya, RISDA telah mengurus tadbir pengurusan kewangan dengan cekap dan sistem kawalan dalamnya adalah baik.

4.7.2 Universiti Malaysia Sarawak

4.7.2.1 Pada keseluruhannya, Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) telah melaksanakan pengurusan organisasi dengan memuaskan. Lembaga

Pengarah, Senat, pengurusan atasan dan semua pegawai telah menunjukkan kepimpinan serta komitmen bagi mencapai objektif dan misi penubuhan UNIMAS. Pegawai yang berkhidmat adalah berkelayakan dan berpengalaman untuk membantu melaksanakan pengurusan secara cekap dan berkesan. Pelan peralihan tugas dan penurunan kuasa juga telah dilaksanakan secara teratur. Di samping itu, Fail Meja dan senarai tugas pegawai dikemas kini dari semasa ke semasa. UNIMAS telah memberi penekanan sewajarnya terhadap aspek latihan pegawai namun latihan berkaitan kewangan masih belum mencukupi.

4.7.2.2 Bagi memantapkan pengurusannya, UNIMAS telah mewujudkan beberapa Jawatankuasa melalui resolusi Lembaga Pengarah dan Senat. Antaranya ialah Jawatankuasa Pengurusan, Jawatankuasa Tetap Kewangan, Jawatankuasa Pemilih dan Jawatankuasa Pembangunan. Di samping itu, Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Perolehan dan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun telah ditubuhkan. Berdasarkan perkara yang dibincang semasa mesyuarat, pihak Audit berpendapat Jawatankuasa yang ditubuhkan telah berperanan dengan memuaskan.

4.7.2.3 Secara amnya, UNIMAS mempunyai sistem dan prosedur yang baik. Perlembagaan, peraturan kewangan, Manual Prosedur Kerja dan sebagainya telah didokumenkan secara sistematik serta kemas kini. UNIMAS juga mempunyai beberapa sistem berkomputer yang membantu memudahkan urusan kewangan dan pentadbiran. Selain itu, UNIMAS telah menerima pengiktirafan MS ISO 9001:2000 bagi Sistem Pengambilan Pelajar.

4.7.2.4 Kedudukan kewangan UNIMAS pada tahun 2003 secara keseluruhannya adalah kukuh. Kedudukan aset berjumlah RM689.96 juta berbanding liabiliti berjumlah RM43.57 juta menunjukkan UNIMAS mampu menanggung liabilitinya. Nisbah kecairan aset pula adalah sebanyak 6.26 : 1 yang menunjukkan keupayaan UNIMAS membiayai program dan aktivitinya.

4.7.2.5 Pada umumnya, pengurusan kewangan UNIMAS telah dilaksanakan dengan memuaskan terutamanya dari segi penyelenggaraan rekod dan dokumentasi serta kawalan hasil. Bagaimanapun, beberapa kelemahan dan ketidakpatuhan kawalan perbelanjaan, bajet, perolehan, kumpulan wang pinjaman serta pengurusan aset dan inventori perlu diambil tindakan bagi memastikan kelemahan yang sama tidak berulang.

4.7.3 Suruhanjaya Syarikat Malaysia

4.7.3.1 Sebagai sebuah Badan Berkanun yang baru beroperasi selama 2 tahun, Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM) telah melaksanakan pengurusannya dengan baik. Struktur pengurusan diwujudkan dengan jelas dari segi peranan dan fungsi yang hendak dijalankan oleh setiap Jabatan. Bagaimanapun, Jabatan Audit Dalamam diletakkan di bawah tanggungjawab Lembaga Pengarah sedangkan secara pentadbiran adalah di bawah Ketua Eksekutif. Pihak SSM telah melantik perunding untuk mengkaji semula struktur pengurusan sedia ada bagi memantapkan operasinya. Pada pandangan Audit, adalah terlalu awal penstrukturan semula dilaksanakan memandangkan SSM baru memulakan operasinya. Pihak SSM sewajarnya menggunakan kepakaran dalaman untuk mencorak dan menentukan aspirasi serta hala tuju masa hadapannya. Dari segi pelan peralihan tugas, SSM mempunyai pegawai pelapis yang berkecukupan dan berpengalaman untuk mengambil alih tugas jawatan sekiranya berlaku situasi pegawai kanan bersara atau meletak jawatan.

4.7.3.2 SSM telah menubuhkan 10 Jawatankuasa bagi membantu pihak pengurusan mewujudkan pentadbiran yang mantap dan berkesan. Jawatankuasa Pelaburan, Jawatankuasa Audit dan Jawatankuasa Perjawatan telah menjalankan fungsinya dengan memuaskan. **Pihak Audit mendapati berlaku pertindihan tugas seorang daripada ahli Jawatankuasa Pelaburan yang juga merupakan Pengerusi Jawatankuasa Audit. Ini adalah kerana fungsi Jawatankuasa Pelaburan lebih kepada penetapan polisi dan proses membuat keputusan mengenai pelaburan, manakala Jawatankuasa Audit berperanan sebagai badan pengawas terhadap pengurusan dalaman SSM.**

4.7.3.3 Pada umumnya, SSM mempunyai sistem dan prosedur yang memuaskan. Bagaimanapun, Manual Prosedur Kerja dan Fail Meja perlu dikemaskinikan dari semasa ke semasa supaya sentiasa lengkap dan relevan untuk digunakan sebagai panduan dan rujukan. Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan, Kerajaan telah memperuntukkan sejumlah RM27.80 juta bagi pelaksanaan projek migrasi untuk aplikasi sistem berkomputer SSM. Projek migrasi sepatutnya disiapkan oleh vendor pada bulan September 2003 tetapi disebabkan masalah teknikal, hanya beberapa peringkat projek ini berjaya dilaksanakan. Pihak SSM memaklumkan, proses integrasi sistem perlu dilakukan dengan teliti kerana melibatkan kepentingan awam yang berurusan dengan pendaftaran syarikat dan perniagaan.

4.7.3.4 Kedudukan kewangan SSM pada akhir tahun 2003 adalah kukuh. Prestasi kewangan bertambah baik dengan lebih pendapatan sebelum

cukai berjumlah RM68.19 juta berbanding RM56.19 juta pada tahun sebelumnya. Modal kerja bersih menjadi RM151.11 juta berbanding RM99.31 juta pada tahun 2002 dan ini menunjukkan keupayaan SSM memenuhi liabiliti jangka pendek sekiranya keadaan memerlukan.

4.7.3.5 Pada umumnya, pengurusan kewangan SSM dari segi kawalan bajet, hasil, perbelanjaan, aset dan pinjaman serta pendahuluan adalah memuaskan. Bagaimanapun, kawalan bajet boleh ditingkatkan dengan penyediaan bajet yang munasabah berdasarkan perbelanjaan tahun sebelumnya selain mengambil kira aktiviti yang dirancang untuk dilaksanakan pada tahun berikutnya.

4.7.4 Lembaga Pelabuan Bintulu

4.7.4.1 Lembaga Pelabuan Bintulu (LPB) telah melaksanakan pengurusannya dengan baik. Kepimpinan dan komitmen Lembaga Pengarah, pengurusan atasan dan semua pegawainya telah mewujudkan satu rangkaian sistem pengurusan yang cekap bagi memastikan objektif penubuhan Lembaga tercapai. LPB mempunyai pelan peralihan tugas yang memuaskan bagi semua jawatan.

4.7.4.2 LPB telah menubuhkan 43 Jawatankuasa di peringkat Lembaga Pengarah. Pihak Audit mendapati 3 daripada 5 Jawatankuasa yang disemak telah menjalankan fungsinya dengan baik. Namun, Jawatankuasa Audit dan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun perlu mematuhi kekerapan mesyuarat serta terma rujukan yang ditetapkan bagi membantu meningkatkan kualiti pengurusan kewangan dan operasi Lembaga. Di samping itu, LPB perlu mengkaji semula bidang tugas semua Jawatankuasa yang diwujudkan bagi memastikan tiada pertindihan fungsi agar dapat berperanan dengan lebih cekap dan berkesan.

4.7.4.3 Draf terakhir Manual Prosedur Kerja masih belum dikemukakan kepada Lembaga Pengarah untuk kelulusan. Manakala Manual Prosedur Kerja Unit Audit Dalam telah siap disediakan tetapi tidak lengkap. Selain itu, Fail Meja bagi Pengurus Besar, Penolong Pengurus Besar, Pengurus Pengurusan dan Pegawai Undang-undang perlu disediakan bagi meningkatkan kawalan pengurusan selaras dengan kehendak Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 8 Tahun 1991.

4.7.4.4 Kedudukan kewangan LPB pada akhir tahun 2003 adalah kukuh. Keseluruhan aset Lembaga berjumlah RM1.65 bilion berbanding liabiliti berjumlah RM310.67 juta. Ini menunjukkan Lembaga mampu menyelesaikan hutangnya. Bagaimanapun, pendapatan LPB telah berkurangan sebanyak 11.2% iaitu daripada RM93.42 juta pada tahun 2002 menjadi RM82.97 juta

pada tahun 2003. Antara faktor yang menyebabkan pengurangan pendapatan LPB adalah pemberhentian sewaan dermaga kepada 2 syarikat, peruntukan rosot nilai pelaburan dan pendapatan lain.

4.7.4.5 Pada umumnya, pengurusan kewangan adalah memuaskan. Bagaimanapun, bagi pengurusan aset, daftar harta modal dan inventori tidak diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Nombor label aset setiap bahagian atau unit perlu diselaraskan dan pemeriksaan fizikal aset dijalankan agar pergerakan aset dapat dikawal dengan baik. Manakala kawalan hasil, perbelanjaan, pinjaman dan penyelenggaraan rekod kewangan perlu dipertingkatkan.

4.7.5 Pertubuhan Berita Nasional Malaysia

4.7.5.1 Pada keseluruhannya Pertubuhan Berita Nasional Malaysia (BERNAMA) telah melaksanakan pengurusannya dengan memuaskan. Bagaimanapun, Lembaga Pengelola tidak bermesyuarat 3 bulan sekali selaras dengan kehendak Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 1998. BERNAMA mempunyai 2 skim perjawatan iaitu Sistem Saraan Malaysia dan Skim Komersial. Bagaimanapun, beberapa jawatan yang diisi di bawah Sistem Saraan Malaysia melebihi jawatan yang diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam. Selain itu, BERNAMA tidak mempunyai pelan peralihan tugas jawatan utama untuk membantu pihak pengurusan membuat keputusan yang teratur sekiranya berlaku pertukaran, perletakan jawatan dan persaraan pegawai atasan.

4.7.5.2 BERNAMA telah menubuhkan 9 Jawatankuasa untuk membantu pengurusan melaksanakan fungsi dan memantapkan operasinya. Daripada 4 Jawatankuasa berkaitan dengan aktiviti utama dan pengurusan kewangan BERNAMA, adalah didapati 2 Jawatankuasa telah melaksanakan peranannya dengan memuaskan. Bagaimanapun, Jawatankuasa Audit perlu bermesyuarat lebih kerap dan secara berkala agar peranannya dapat dilaksanakan dengan berkesan bagi menambah baik tahap pengurusan BERNAMA. Selain itu, Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun hendaklah ditubuhkan bagi meningkatkan tahap kecekapan pengurusan kewangan selaras dengan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 8 Tahun 2004.

4.7.5.3 Sistem dan prosedur BERNAMA yang sedia ada perlu didokumenkan dengan lengkap, kemas kini dan sistematik. Selain itu, sistem perakaunan berkomputer yang sedia ada merupakan sistem yang telah digunakan semenjak tahun 1986. BERNAMA perlu meningkatkan keupayaan sistem perakaunannya seiring dengan perkembangan teknologi semasa. BERNAMA telah menerima pengiktirafan Sijil MS ISO 9001:2000, EN ISO

9001:2000 dan BS EN ISO 9001:2000 yang merangkumi keseluruhan organisasi. Pengiktirafan ini berupaya menambah baik dan meningkatkan kualiti kerja dan pengurusan.

4.7.5.4 Pada akhir tahun 2003, kedudukan kewangan BERNAMA adalah stabil. Kedudukan aset BERNAMA melebihi liabiliti berjumlah RM8.97 juta. Bagaimanapun, BERNAMA mengalami kerugian daripada operasinya berjumlah RM7.16 juta pada tahun 2003 berbanding keuntungan berjumlah RM4.43 juta pada tahun 2002. Bagaimanapun, keuntungan ini adalah disebabkan oleh penjualan pegangan 2 syarikat bersekutu pada tahun 2002.

4.7.5.5 Secara umumnya, pengurusan kewangan BERNAMA adalah memuaskan. Bagaimanapun, kawalan terhadap hasil, perbelanjaan dan pengurusan aset perlu ditingkatkan.

4.7.6 Perbadanan Aset Keretapi

4.7.6.1 Perbadanan Aset Keretapi (Perbadanan) telah melaksanakan pengurusannya dengan memuaskan. Bagaimanapun, Perbadanan hanya melaksanakan fungsi sebagai pengurus aset tetap dan liabiliti. Manakala fungsi untuk mengusahakan projek menaik taraf infrastruktur dan kemudahan kereta api seperti yang ditetapkan oleh akta tubuh dilaksanakan oleh Kementerian Pengangkutan Malaysia. Selain itu, pada tahun 2005 Perbadanan sedang menyediakan kertas cadangan penstrukturan organisasi untuk dikemukakan kepada Kementerian Pengangkutan Malaysia dan Jabatan Perkhidmatan Awam.

4.7.6.2 Perbadanan telah menubuhkan 4 Jawatankuasa bagi memantapkan pengurusannya. Pihak Audit berpendapat fungsi Jawatankuasa Kewangan dan Jawatankuasa Audit perlu ditingkatkan selaras dengan kehendak Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 8 Tahun 2004 dan Surat Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 1998.

4.7.6.3 Sistem dan prosedur masih belum disediakan secara menyeluruh. Bagi meningkatkan struktur pengurusan, Perbadanan perlu menyediakan Fail Meja dan Peraturan Kewangan dengan lengkap dan kemas kini.

4.7.6.4 Kedudukan kewangan Perbadanan pada akhir tahun 2003 adalah memuaskan. Aset Perbadanan berjumlah RM6.38 juta adalah melebihi liabiliti yang berjumlah RM1.88 juta. Perbadanan tidak menghadapi masalah untuk membiayai hutang dan projeknya kerana peruntukan yang berterusan diterima daripada Kerajaan Persekutuan. Pengiraan pelunasan geran terkurang nyata sejumlah RM5.06 juta, pinjaman daripada *U.K Malaysia Aid*

berjumlah RM28.54 juta dan daripada sebuah agensi di Singapura berjumlah RM10.08 juta tidak dapat disahkan.

4.7.6.5 Pada keseluruhannya, pengurusan kewangan adalah memuaskan kecuali penyelenggaraan daftar aset dan pinjaman perlu ditingkatkan.

4.8 Berhubung dengan pengauditan pengurusan syarikat subsidiari, sesalinan laporan yang lengkap telah dikemukakan kepada Menteri, Ketua Setiausaha Kementerian, Pengerusi dan Ketua Eksekutif Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Intisari Laporan terhadap pengauditan pengurusan Power Cables Malaysia Sdn. Berhad dan TH Properties Sdn. Bhd adalah seperti berikut:

**4.8.1 Power Cables Sdn. Berhad
(Syarikat Subsidiari Lembaga Tabung Angkatan Tentera)**

4.8.1.1 Power Cables Malaysia Sdn. Berhad (PCM) ditubuhkan pada tahun 1975 untuk menjalankan aktiviti pengilangan dan menjual kabel elektrik. Lembaga Tabung Angkatan Tentera memegang 60% pegangan saham mewakili 4.80 juta saham daripada modal berbayar berjumlah 8 juta yang bernilai RM1 sesaham. Secara keseluruhannya, PCM telah melaksanakan pengurusan dengan baik. PCM telah mewujudkan struktur organisasi yang jelas dari segi peranan, fungsi dan kawalan terhadap pengurusan yang dijalankan oleh setiap jabatan. Ini disokong dengan sumber manusia yang berkelayakan dan berpengalaman untuk melaksanakan operasi harian dan mencapai sasaran yang ditetapkan.

4.8.1.2 Lembaga Pengarah PCM telah meluluskan penubuhan Jawatankuasa Audit pada pertengahan bulan Jun 2003. Jawatankuasa ini telah bermesyuarat kali pertama pada akhir bulan Februari 2004 dan menetapkan mesyuarat jawatankuasa diadakan sekurang-kurangnya 2 kali setahun. Bagaimanapun, PCM telah memutuskan tidak mewujudkan Jabatan Audit Dalaman kerana saiz syarikat yang kecil dan tidak mempunyai justifikasi terhadap kos dan sumber. Sebaliknya, PCM telah menggunakan khidmat Jabatan Audit Dalaman satu syarikat yang memiliki 40% pegangan saham PCM.

4.8.1.3 Sistem dan prosedur PCM telah didokumenkan dengan sistematik, lengkap dan komprehensif. Ini telah memudahkan pelaksanaan tugas dan pemantauan terhadap pengurusan PCM.

4.8.1.4 Pada keseluruhannya, PCM telah mengurus kewangannya dengan baik dan berjaya mengekalkan keuntungan sebelum cukai bagi tahun 2002 sejumlah RM5.72 juta dan RM7.82 juta bagi tahun 2003. Dengan keuntungan ini, PCM telah dapat membayar dividen sejumlah RM10 juta

bagi tahun 2002 dan RM5.83 juta bagi tahun 2003 kepada syarikat induknya iaitu Lembaga Tabung Angkatan Tentera walaupun menghadapi masalah permintaan yang semakin berkurangan terutamanya daripada Tenaga Nasional Berhad dan peningkatan kos bahan. PCM perlu mengadakan strategi baru bagi membolehkan ia bersaing di industri yang semakin mencabar disebabkan pengeluaran kabel tempatan telah melebihi permintaan.

4.8.2 TH Properties Sdn. Berhad (Syarikat Subsidiari Lembaga Tabung Haji)

4.8.2.1 TH Properties Sdn. Berhad (THP) telah ditubuhkan pada tahun 1980 dengan modal dibenarkan sejumlah RM100 juta dan modal berbayar sejumlah RM40 juta. Tujuan THP ditubuhkan adalah untuk menjalankan aktiviti pelaburan hartanah bagi pihak Lembaga Tabung Haji. Sepanjang penubuhan THP, syarikat ini telah berjaya menyiapkan sebanyak 12 buah projek hartanah yang meliputi pembinaan rumah teres, berkembar, banglo, pangsapuri dan lot kedai. Pada tarikh pengauditan, THP sedang melaksanakan 3 projek pembinaan hartanah iaitu bandar Warisan Puteri di Seremban, Negeri Sembilan, Projek Enstek yang terletak bersebelahan dengan Lapangan Terbang Antarabangsa Kuala Lumpur (KLIA) dan Projek pembangunan tanah milik Lembaga Tabung Haji di Sri Manjung, Perak dan Kelana Jaya, Selangor. Bagi memastikan setiap projek pembangunan hartanah dijalankan dengan baik dan dapat dijual, THP telah membuat perancangan pembangunan, pemantauan projek, kualiti produk, aktiviti jualan atau pemasaran dan khidmat selepas jualan.

4.8.2.2 Secara keseluruhannya, projek yang dilaksanakan oleh THP mendapat sambutan yang agak memuaskan kecuali 17 unit rumah kediaman atau kedai yang gagal dijual. Pihak Audit mendapati 8 unit daripada bangunan tersebut telah berjaya disewakan dengan kadar antara RM400 hingga RM1,200 sebulan. Pada tahun 2003 dan 2004 THP telah melantik penilai bertauliah untuk menilai semula bangunan yang gagal dijual sebagai mematuhi kehendak Piawaian Perakaunan Malaysia (MASB 23). Hasil penilaian menunjukkan bangunan tersebut mempunyai nilai pasaran yang lebih tinggi daripada nilai buku kecuali 5 buah bangunan pejabat kedai 2 tingkat di Taman Alamanda, Seremban yang berlaku penjejasan nilai sejumlah RM223,492 bagi tahun 2003 dan 2004. Pihak Audit mendapati THP telah memperakaunkan nilai tersebut dengan sewajarnya. Bagaimanapun, usaha mempromosi perlu dibuat bagi memastikan bangunan tersebut memberi pulangan yang sewajarnya kepada THP.

4.8.2.3 Pada keseluruhannya, pengurusan operasi THP adalah memuaskan dari segi struktur organisasi dan sumber manusia yang

berkelayakan dan berpengetahuan. Begitu juga dengan 4 jawatankuasa yang disemak telah melaksanakan fungsi 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. Selain itu, pengurusan kewangan THP masih perlu penambahbaikan terutama bagi kawalan perbelanjaan dan pengurusan aset.

4.8.2.4 Pada tahun 2003, keuntungan sebelum cukai THP meningkat menjadi RM1.82 juta daripada RM1.43 juta pada tahun 2002. Bagaimanapun, tiada dividen diisytiharkan oleh THP bagi kedua tahun tersebut. Di samping itu, pengurusan pembayaran dividen THP kepada Lembaga Tabung Haji adalah tidak memuaskan. Sehingga tarikh pengauditan, baki dividen yang belum dibayar kepada Lembaga Tabung Haji bagi tahun 1998 hingga 2001 adalah berjumlah RM5.27 juta.

4.9 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Berdasarkan pengauditan 36 Badan Berkanun Persekutuan dan 2 syarikat subsidiari, tahap pengurusannya dari 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 Jawatankuasa yang ditubuhkan manakala Unit Audit Dalam perlu memainkan peranan yang lebih aktif selaras dengan objektif penubuhannya. Di samping itu, Badan Berkanun Persekutuan dan syarikat subsidiari juga hendaklah memastikan sistem dan prosedur adalah lengkap, kemas kini dan relevan. Sebarang sistem pengkomputeran yang digunakan hendaklah mesra pengguna dan saling berintegrasi. Begitu juga elemen kawalan dalaman pengurusan kewangan perlu ditingkatkan bagi menentukan wujudnya akauntabiliti dan menggalakkan pengurusan yang cekap serta berhemat.

BAHAGIAN III
AKTIVITI BADAN BERKANUN

BAHAGIAN III

AKTIVITI BADAN BERKANUN

5. PENDAHULUAN

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

5.2 Bagi menentukan pengauditan yang dijalankan memberi kesan positif serta 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.

5.3 Setelah mengambil kira kriteria di atas, 22 aktiviti Badan Berkanun Persekutuan telah dipilih untuk diaudit sepanjang tahun 2004. Laporan terperinci daripada pengauditan itu telah dibincangkan dengan pihak pengurusan Badan Berkanun Persekutuan yang terlibat sebaik sahaja pengauditan diselesaikan. Perkara yang diperhatikan daripada pengauditan tersebut adalah dilaporkan di Bahagian ini.

PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

6. PENGURUSAN CARUMAN

6.1 LATAR BELAKANG

6.1.1 Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) telah ditubuhkan sebagai sebuah Jabatan Kerajaan pada bulan Januari 1971 bagi menguatkuasakan Akta Keselamatan Sosial Pekerja (Akta Tubuh) 1969 dan Peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja 1971. Mulai bulan Julai 1985, PERKESO telah diperbadankan sebagai sebuah badan berkanun.

6.1.2 PERKESO ditubuhkan untuk melindungi pekerja daripada risiko bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilangan dan kematian. Fungsi dan peranan PERKESO adalah melaksanakan Skim Insurans Bencana Pekerjaan dan Skim Pencen Ilat; menguruskan pendaftaran majikan dan pekerja yang layak mengikut Akta Tubuh; mengutip caruman; menerima tuntutan dan membuat pembayaran faedah kepada pencarum yang ditimpa bencana; menyediakan kemudahan perkhidmatan perubatan dan pemulihan; melaksanakan program meningkatkan kesedaran tentang kesihatan dan keselamatan pekerjaan serta menguruskan kumpulan wang keselamatan sosial.

6.1.3 Skim Insurans Bencana Pekerjaan adalah skim perlindungan untuk pekerja terhadap kemalangan yang berlaku semasa menjalankan pekerjaan atau perjalanan antara tempat kediaman dan tempat kerja atau tempat makan pada masa rehat yang dibenarkan; atau semasa perjalanan yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaannya. Manakala Skim Pencen Ilat adalah memberi perlindungan 24 jam kepada pekerja terhadap keilangan atau kematian akibat dari sebarang sebab. Majikan dan pekerja yang telah mendaftar dan mencarum sejumlah wang untuk skim di atas adalah layak dilindungi tanpa mengira jumlah gaji bulanan serta status perkhidmatan mereka. Sebanyak 542,629 majikan dan 10.67 juta pekerja berdaftar pada tahun 2004 berbanding 507,853 majikan dan 10 juta pekerja berdaftar pada tahun 2003.

6.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

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

6.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan melibatkan pemeriksaan dokumen terimaan caruman, pemprosesan dan kemas kini data, laporan serta tindakan penguatkuasaan undang-undang bagi tahun 2002 hingga 2004. Semakan telah dibuat di peringkat Ibu Pejabat dan pejabat cawangan Klang, Muar, Alor Setar, Kuching dan Kuala Terengganu. Justifikasi pemilihan pejabat cawangan yang dilawati adalah mengikut zon utara, selatan, timur, barat dan Malaysia Timur. Lawatan ke premis majikan dan kontraktor memasukkan data serta perbincangan dengan pegawai berkenaan telah dibuat.

6.4 PENEMUAN AUDIT

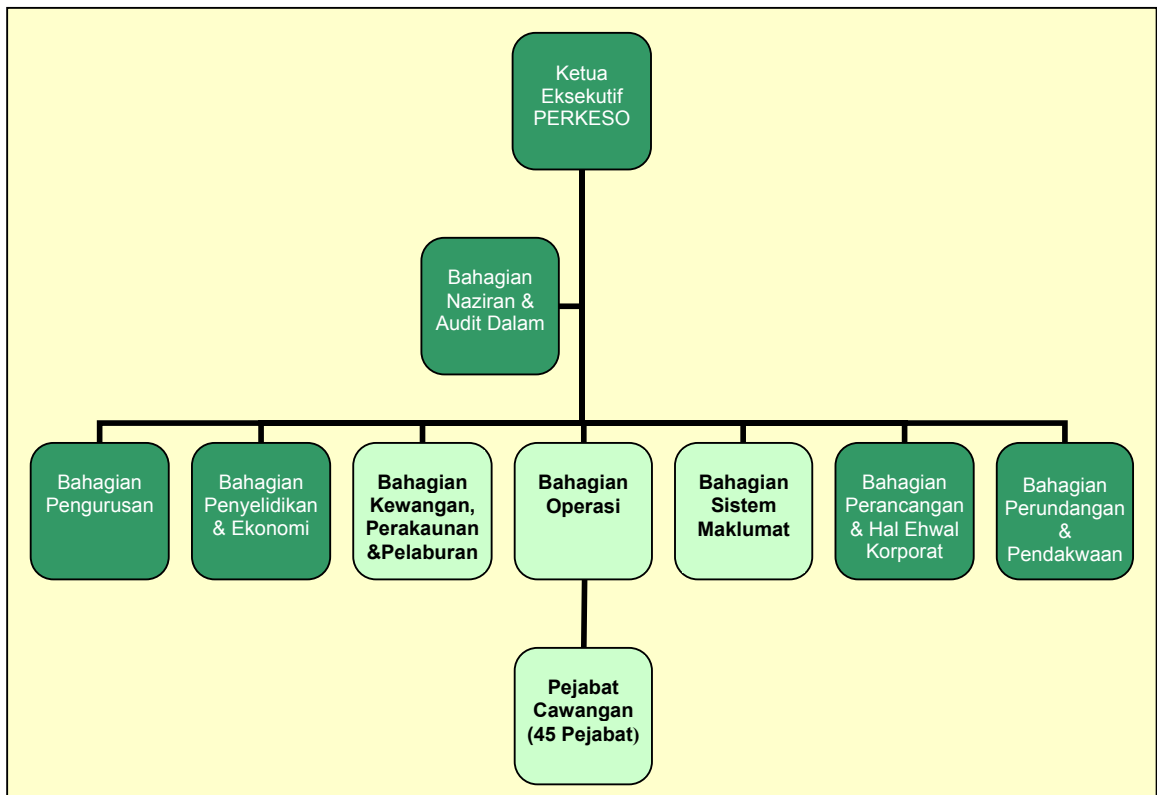
6.4.1 PERANCANGAN

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

6.4.1.1 Struktur Pengurusan

Pengurusan PERKESO di peringkat Ibu Pejabat dibahagi kepada 8 bahagian utama yang diketuai oleh Ketua Eksekutif. Bahagian yang terlibat secara langsung dengan pengurusan caruman adalah Bahagian Kewangan, Perakaunan & Pelaburan (Cawangan Perakaunan), Bahagian Operasi (Cawangan Caruman) dan Bahagian Sistem Maklumat. PERKESO menubuhkan 45 pejabat cawangan di seluruh Malaysia bagi memastikan aktiviti PERKESO dilaksanakan dengan lebih lancar dan teratur. Carta Organisasi PERKESO adalah seperti berikut:

CARTA 9
CARTA ORGANISASI PERKESO



Fungsi dan tanggungjawab bahagian yang terlibat dengan pengurusan caruman adalah seperti berikut:

- a. Bahagian Kewangan, Perakaunan & Pelaburan (Cawangan Perakaunan) bertanggungjawab terhadap perancangan dan pelaksanaan sistem kutipan caruman, tunggakan caruman, faedah caruman lewat bayar serta mengawasi bank yang dilantik selain menyediakan rekod kewangan.
- b. Bahagian Operasi (Cawangan Caruman) terlibat dengan pendaftaran majikan dan pekerja, kutipan bayaran caruman, tunggakan caruman, faedah caruman lewat bayar, merancang dan melaksanakan sistem pengesanan majikan yang layak, memberi khidmat nasihat dan aktiviti lain yang berkaitan dengan caruman.
- c. Bahagian Sistem Maklumat bertanggungjawab menyelenggara dan mengemas kini pangkalan data rekod caruman majikan dan pekerja.
- d. Pejabat Cawangan PERKESO adalah bertanggungjawab merancang, mengurus, dan melaksanakan aktiviti penguatkuasaan serta bayaran faedah yang ditetapkan oleh Ibu Pejabat.

Secara keseluruhan struktur pengurusan caruman adalah jelas menunjukkan pembahagian tugas dan tanggungjawab mengikut bahagian yang diwujudkan.

6.4.1.2 Perundangan dan Peraturan

a. Perundangan

Akta tubuh PERKESO dan Peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja mengandungi peruntukan yang menjelaskan tentang caruman dan faedah orang berinsurans serta tanggungjawab majikan dan PERKESO seperti berikut:

- i. Kelayakan majikan dan pekerja meliputi jumlah gaji diterima, status pekerjaan dan kerakyatan pekerja tersebut;
- ii. Bagi pekerja yang menerima gaji lebih daripada RM2,000 sebulan dan belum pernah mendaftar serta mencarum dengan PERKESO, mereka diberi pilihan sama ada bersetuju atau tidak untuk turut dilindungi di bawah Akta ini. Persetujuan perlu diperolehi daripada majikan dan pekerja;
- iii. Bagi majikan yang gagal menjelaskan caruman bulanan pada tempoh yang ditetapkan, faedah atas caruman lewat bayar akan dikenakan berdasarkan kepada Peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja. Faedah yang dikenakan adalah pada kadar 6% atau RM5, yang mana lebih tinggi bagi setiap hari caruman lewat dibayar; dan
- iv. PERKESO berhak menuntut caruman yang tertunggak berserta faedah caruman lewat bayar daripada majikan. Kegagalan majikan untuk mematuhi kehendak Akta serta peraturan ditetapkan, PERKESO boleh mendakwa mereka di mahkamah dan jika sabit kesalahannya, hukuman penjara sehingga 2 tahun atau denda tidak melebihi RM10,000 atau keduanya sekali akan dikenakan terhadap majikan ingkar.

b. Arahan dan Pekeliling

PERKESO menyediakan Arahan dan Pekeliling Kewangan sebagai garis panduan kepada pegawai bertanggungjawab mengenai tatacara yang perlu dilakukan semasa menjalankan tugas. PERKESO turut mengeluarkan garis panduan untuk rujukan pelanggan. Antara Arahan, Pekeliling Kewangan dan garis panduan yang disediakan bagi aktiviti caruman adalah seperti berikut:

- Sistem Bayaran Caruman Bulanan;
- Tatacara Penerimaan Bayaran Caruman, Tunggakan Caruman Dan Faedah Caruman Lewat Bayar oleh Pejabat PERKESO;
- Pendaftaran Majikan Baru; dan
- Pembayaran Caruman Majikan Dengan Disket atau Pita.

PERKESO mempunyai peruntukan undang-undang, peraturan, arahan, pekeliling dan garis panduan yang mencukupi untuk melaksanakan aktiviti pengurusan caruman dengan teratur dan membolehkan tindakan pendakwaan diambil terhadap majikan yang ingkar.

6.4.1.3 Strategi Caruman

Setiap aktiviti yang hendak dijalankan perlu disokong dengan perancangan strategik atau pelan perniagaan. Ia merupakan pelan induk yang menerangkan kajian yang dibuat dan langkah yang akan diambil pada masa hadapan untuk tujuan pembangunan, ramalan dan jangkaan serta cara pelaksanaan strategi perniagaan. Walaupun PERKESO tidak mempunyai perancangan strategik jangka panjang tetapi ada menyediakan strategi tahunan seperti berikut:

- a. Strategi PERKESO ditumpukan kepada usaha untuk mengukuhkan dana melalui kerjasama Institut Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan Negara, Persatuan Majikan dan Kesatuan Pekerja serta institusi yang berkaitan untuk memupuk kesedaran keselamatan dan kesihatan di tempat kerja serta gaya hidup yang sihat dan selamat. Kerjasama yang dijalin sehingga kini telah berjaya mengurangkan bilangan kemalangan dan perbelanjaan tanggungan PERKESO.
- b. Strategi tahun 2003 berkaitan caruman yang masih diteruskan adalah seperti berikut:
 - Penguatkuasaan Akta untuk meningkatkan kutipan caruman dan meningkatkan usaha mengutip faedah caruman lewat bayar;
 - Program Pengesanan Majikan melalui Pemeriksaan Berkualiti;
 - Penguatkuasaan Undang-undang; dan
 - Menyiasat Kedudukan Status Majikan.
- c. PERKESO turut memberi tumpuan terhadap usaha menambah baik sistem penyampaian perkhidmatannya. Strategi yang dirancang pada tahun 2003 adalah untuk meningkatkan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan dengan menggalakkan majikan membayar caruman melalui disket dan mengemas kini data PERKESO.

Pihak Audit mendapati strategi caruman yang disediakan adalah umum dan secara tahunan. Bagaimanapun, bagi tahun 2004 strategi adalah menjurus kepada perkhidmatan terbaik, cekap dan berkualiti ke arah mempercepatkan proses bayaran tuntutan faedah. PERKESO memaklumkan bahawa tugas menguatkuasa Akta, mengutip caruman dan memproses faedah sebagai aktiviti yang sama penting. Antara usaha yang dijalankan untuk mempercepatkan lagi penguatkuasaan Akta dan kutipan caruman adalah dengan melantik pegawai pemeriksa kontrak untuk menjalankan pemeriksaan terhadap rekod majikan yang tidak pernah diperiksa, memendekkan masa kekerapan pemeriksaan serta memperbaiki sistem penyelenggaraan rekod caruman majikan dan pekerja.

6.4.1.4. Sasaran Kutipan Caruman

Bayaran caruman majikan dan pekerja bagi skim yang diperkenalkan oleh PERKESO telah ditetapkan melalui jadual kadar caruman. Caruman boleh dibuat secara tunai, cek, kiriman wang dan wang pos, melalui bank, internet, sistem pertukaran data elektronik, kaunter PERKESO dan juga mel. Caruman diterima adalah terdiri daripada caruman semasa, kekurangan caruman atau tunggakan caruman. PERKESO mensasarkan kutipan caruman pada tahun 2004 adalah berjumlah RM1.18 bilion. Sasaran ini adalah lebih rendah berbanding tahun 2003 iaitu RM1.20 bilion. Jadual berikut menunjukkan sasaran kutipan caruman bagi tempoh 4 tahun.

JADUAL 9
SASARAN KUTIPAN CARUMAN PERKESO

TAHUN	SASARAN KUTIPAN (RM)
2001	1,000,000,000
2002	1,100,000,000
2003	1,200,000,000
2004	1,185,000,000

Adalah dijangkakan sasaran kutipan caruman ini akan terus meningkat selaras dengan keputusan Parlimen yang meluluskan pindaan akta bagi penambahan siling gaji bulanan daripada RM2,000 menjadi RM3,000. **Pihak Audit berpendapat tindakan proaktif perlu dilakukan bagi memastikan pematuhan dan penguatkuasaan terhadap pindaan Akta tubuh yang diluluskan.**

6.4.1.5 Prosedur Kerja

Prosedur kerja pengurusan caruman meliputi aktiviti pendaftaran dan kemas kini maklumat serta penerimaan dan pengemaskinian caruman seperti berikut:

a. Pendaftaran dan Kemas Kini Maklumat Majikan dan Pekerja

Akta tubuh PERKESO menetapkan semua majikan yang menggaji seorang atau lebih pekerja yang layak wajib mendaftar dan mencarum. Pekerja yang sudah mencarum akan terus layak mencarum dan dilindungi tanpa mengira tahap gaji bulanan atau status perkhidmatan.

Bagi tujuan pendaftaran, majikan dikehendaki mengisi Borang Pendaftaran Majikan dan Borang Pendaftaran Pekerja dengan lengkap dan dihantar ke Pejabat PERKESO yang berhampiran. Pejabat berkenaan akan mengeluarkan Nombor Kod Majikan untuk digunakan bagi semua urusan dengan PERKESO. Sebarang perubahan maklumat majikan dan pekerja hendaklah dimaklumkan kepada PERKESO dari semasa ke semasa supaya rekod adalah kemas kini serta tepat.

b. Penerimaan dan Pengemaskinian Caruman

Majikan perlu membayar caruman bulanan bagi setiap pekerja yang layak mengikut kadar yang ditetapkan. Pekerja hanya mencarum 0.5% daripada pendapatan untuk perlindungan di bawah Skim Pencen Ilat manakala caruman majikan adalah sebanyak 1.75% bagi perlindungan di bawah Skim Insurans Bencana Pekerjaan dan Skim Pencen Ilat.

Caruman bulanan oleh majikan dibuat melalui bank, kaunter, pos, internet dan sistem pertukaran data elektronik. Tempoh masa untuk membayar caruman adalah sebulan sebelum berakhir bulan berikutnya. Sehingga bulan Mac 2005, PERKESO telah melantik 1,029 cawangan bank perdagangan dan 97 Pejabat Pos sebagai ejen pemungut. Pihak bank bertanggungjawab untuk mengkreditkan caruman majikan ke Akaun Utama PERKESO bagi tempoh 1 hingga 2 hari bekerja. Bagaimanapun, caruman yang dibuat dengan cek perlu melalui proses penjelasan cek sebelum dikreditkan secara harian.

PERKESO telah memeterai perjanjian dengan pihak yang dilantik sebagai ejen untuk mengutip caruman. Perjanjian adalah meliputi kaedah pembayaran melalui kaunter bank, sistem pertukaran data elektronik dan juga perkhidmatan kutipan faedah caruman lewat bayar bagi majikan yang gagal atau lewat membayar caruman. Bank bertanggungjawab untuk membayar ganti rugi kepada PERKESO atas kegagalan mematuhi peruntukan perjanjian.

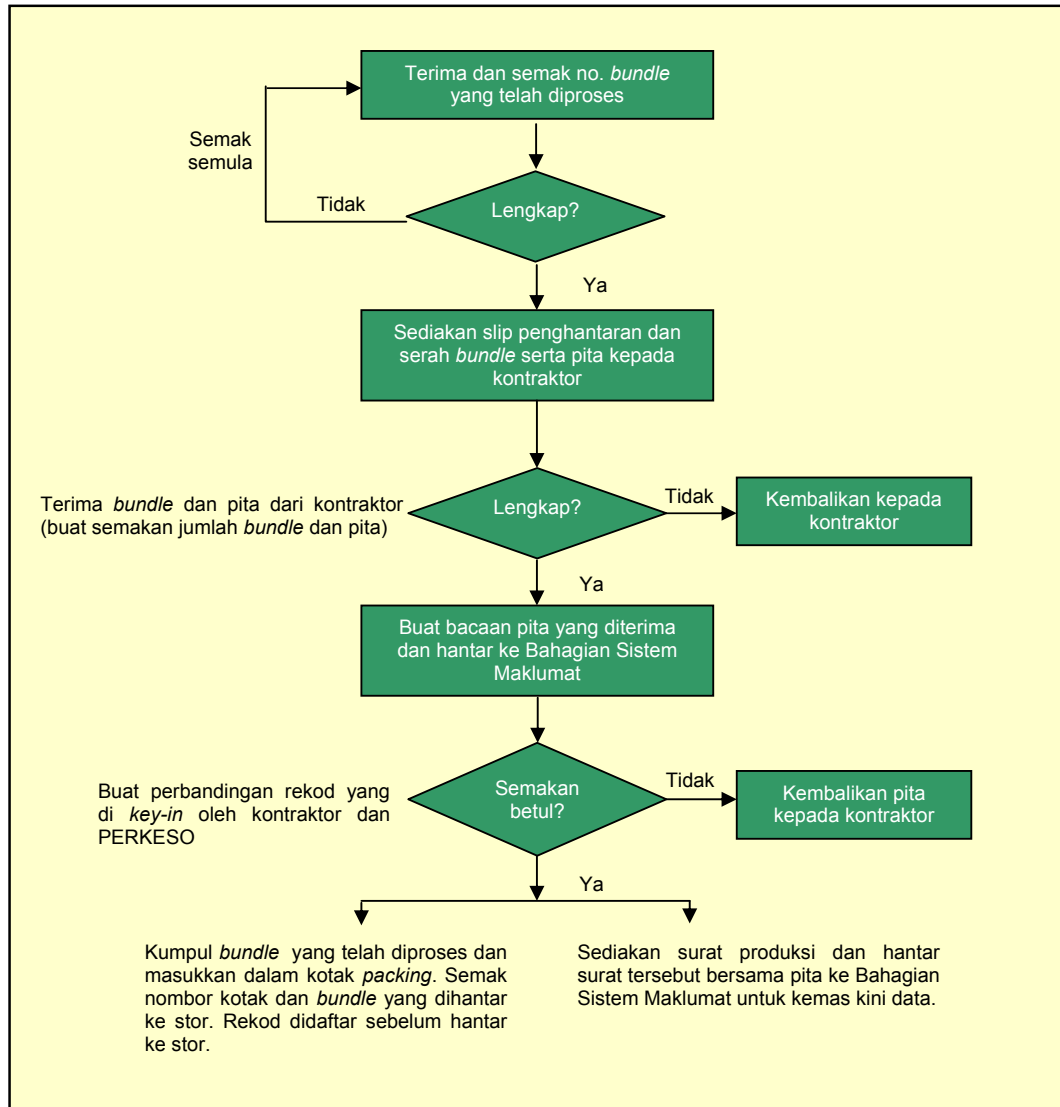
Pihak Audit mendapati prosedur kerja pengurusan caruman ada disediakan dan perjanjian dengan ejen pemungut adalah jelas dan memadai.

6.4.1.6 Penyelenggaraan Rekod

a. Kemasukan Data Caruman Bulanan

PERKESO menggunakan khidmat kontraktor untuk kemasukan data caruman. Perjanjian kemasukan data secara manual adalah bagi tempoh 1 tahun dan bayaran dikenakan pada kadar 7.6 sen setiap rekod pekerja. Sehingga tahun 2004, sebanyak 3 syarikat telah dilantik bagi melaksanakan tugas tersebut. Manakala perjanjian bagi kemasukan data secara *Electronic Document Management System* hanya melibatkan sebuah syarikat. Tempoh kontrak adalah 5 tahun dengan bayaran 44 sen setiap borang. Carta berikut menunjukkan proses penghantaran dan penerimaan borang caruman yang melibatkan Cawangan Caruman, kontraktor kemasukan data dan Bahagian Sistem Maklumat.

CARTA 10
PENGHANTARAN DAN PENERIMAAN BORANG CARUMAN

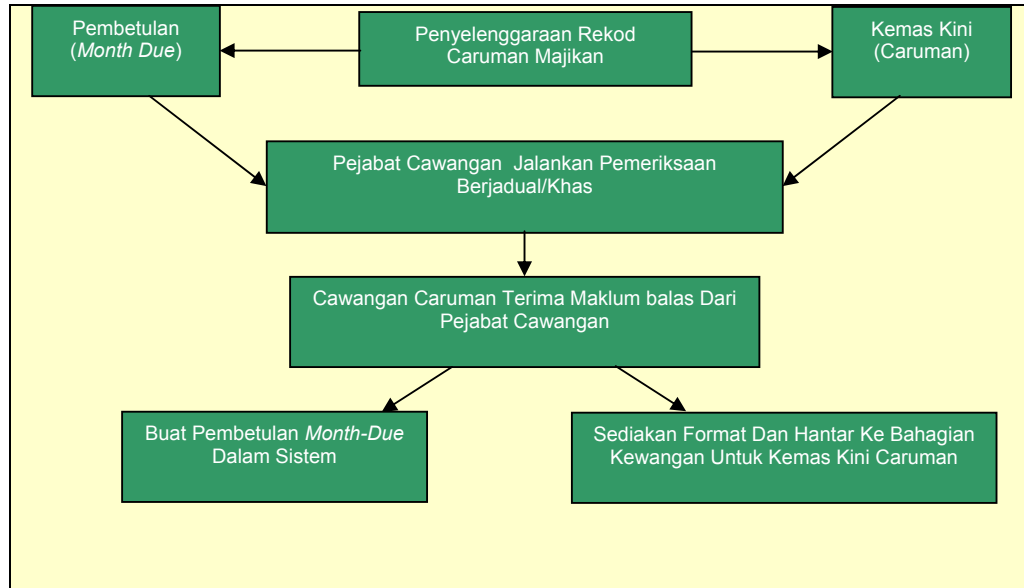


b. Proses Kemas Kini dan Penyelenggaraan Rekod

Bahagian Sistem Maklumat bertanggungjawab mengemas kini maklumat majikan dan pekerja. Semua pita yang diterima daripada kontraktor dan majikan diproses untuk kemasukan maklumat ke pangkalan data PERKESO. Sekiranya berlaku penolakan atau kesilapan, tindakan pembetulan akan dibuat. PERKESO telah menyediakan proses kerja yang berkaitan dengan penyelenggaraan rekod majikan dan pekerja.

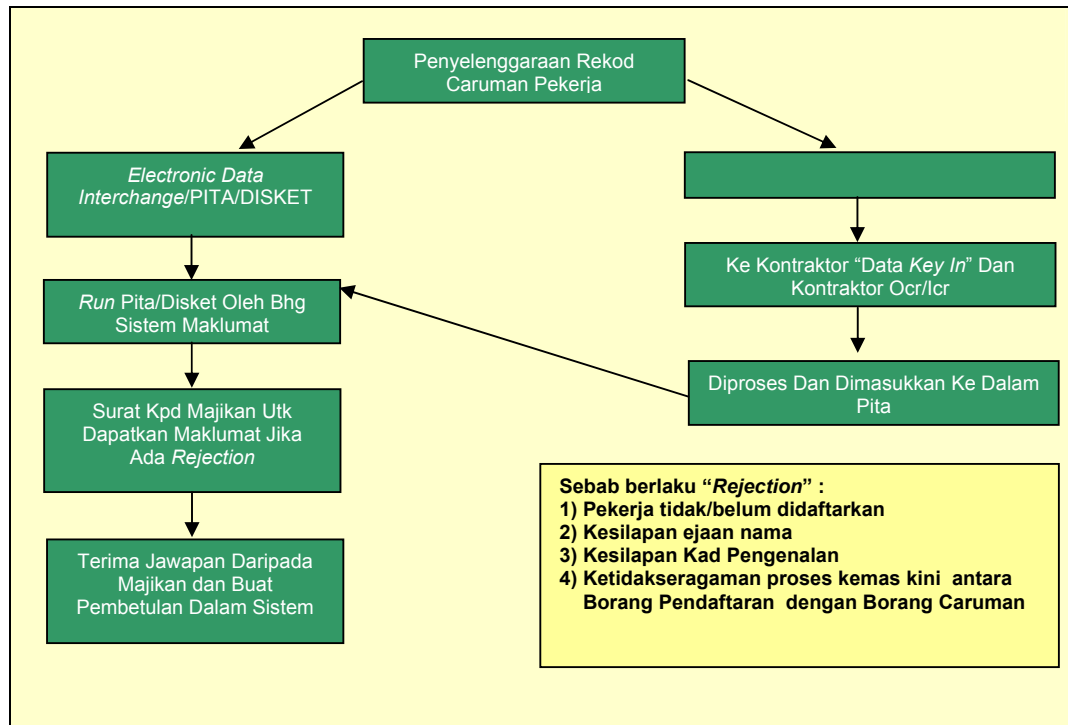
Proses kemas kini rekod caruman majikan seperti pembetulan bulan caruman dan jumlah caruman akan dilaksanakan di peringkat Ibu Pejabat. Untuk tujuan ini, Cawangan Caruman akan mendapatkan maklum balas daripada pejabat cawangan melalui pemeriksaan yang dijalankan. Proses kemas kini rekod majikan ditunjukkan melalui carta berikut:

CARTA 11
PROSES KEMAS KINI REKOD CARUMAN MAJIKAN



Pembetulan terhadap rekod pekerja perlu dilakukan supaya jumlah caruman yang dibayar oleh majikan adalah bersamaan dengan jumlah rekod pekerja. Antara kesilapan rekod pekerja yang perlu diambil tindakan kemas kini adalah seperti pekerja belum didaftarkan, kesilapan ejaan nama dan nombor kad pengenalan. Untuk tujuan ini, rujukan akan dibuat terhadap borang caruman yang dikemukakan atau menghubungi majikan yang berkenaan. Pembetulan kandungan sistem akan dibuat selepas menerima maklumat yang tepat. Penyelenggaraan rekod caruman pekerja adalah seperti di carta berikut:

CARTA 12
PENYELENGGARAAN REKOD CARUMAN PEKERJA



6.4.1.7 Pemeriksaan dan Pendakwaan Terhadap Majikan

a. Pemeriksaan Majikan

- i. Pegawai Pemeriksa telah diperuntukkan kuasa untuk menjalankan pemeriksaan terhadap majikan bagi memastikan pematuhan kepada Akta dan peraturan yang dibuat. PERKESO telah memutuskan bahawa sebahagian besar sasaran kerja tahunan bagi Pegawai Pemeriksa yang menjalankan pemeriksaan hendaklah meliputi kriteria berikut:

- Majikan yang belum pernah diperiksa;
- Majikan yang gagal membuat caruman;
- Majikan yang gagal menjelaskan faedah caruman lewat bayar;

Selain itu, sasaran kerja juga meliputi perkara berikut:

- Menggalakkan majikan menggunakan pita atau disket untuk menghantar caruman pekerja;

- Memberi khidmat nasihat dan bimbingan kepada majikan untuk meningkatkan tahap pematuhan Akta dan Peraturan PERKESO; dan
 - Memberi khidmat nasihat dan keutamaan cadangan kepada majikan setelah mengenal pasti masalah untuk mematuhi kehendak Akta dan Peraturan PERKESO.
- ii. Tujuan pemeriksaan ini dijalankan adalah bagi:
- memastikan majikan dan pekerja layak didaftarkan;
 - caruman dibayar dengan betul dan meliputi semua pekerja bagi tempoh yang ditetapkan;
 - memastikan borang caruman bulanan diisi dan dihantar dengan betul;
 - memastikan rekod seperti borang caruman, slip bayaran, borang pendaftaran & pemberhentian pekerja serta Daftar Gaji disimpan dengan lengkap dan teratur;
 - menyemak status majikan, pertukaran alamat dan pemilikan perniagaan; dan
 - menguatkuasakan Akta Tubuh dan Peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja 1971
- iii. Pegawai pemeriksa juga dipertanggungjawabkan untuk memberi ceramah kepada majikan bagi meningkatkan pemahaman serta bekerjasama dengan Bahagian Perundangan dan Pendakwaan untuk melaksanakan kes pendakwaan terhadap majikan yang ingkar.

b. Pendakwaan Terhadap Majikan

Antara tugas utama Bahagian Perundangan dan Pendakwaan adalah mengendalikan fungsi penguatkuasaan dan pendakwaan majikan bagi kesalahan seperti yang diperuntukkan oleh Akta tubuh. Antara kesalahan yang boleh didakwa adalah seperti gagal mencarum, gagal melaporkan kemalangan, gagal mematuhi saman jabatan serta gagal mendaftar pekerja dan majikan. Syor untuk tindakan pendakwaan akan dikemukakan oleh Ibu Pejabat PERKESO, Pengarah Negeri atau pun Pengurus Cawangan kepada Bahagian Perundangan. Bahagian ini akan memproses pendakwaan dengan mengkaji kertas mahkamah yang berkaitan. Perakuan Akauntan diperlukan bagi kes yang melibatkan kesalahan gagal mencarum. Kes akan didaftarkan di Mahkamah oleh pihak yang mengesyorkan pendakwaan dan tarikh sebutan dimaklumkan kepada Bahagian Perundangan. Keputusan mahkamah bagi kes pendakwaan yang didaftarkan akan dicatatkan

di buku daftar kes dan Pengarah Negeri atau Pengurus Cawangan dimaklumkan berkenaan keputusan mahkamah.

6.4.1.8 Keperluan Guna Tenaga dan Latihan

a. Keperluan Guna Tenaga

PERKESO mempunyai 1,162 perjawatan yang diluluskan sehingga tahun 2004 yang terdiri daripada 3 jawatan utama, 147 jawatan pengurusan dan profesional dan 1,012 jawatan sokongan. Selain itu, PERKESO turut meluluskan 139 jawatan kontrak dan 127 jawatan sementara supaya pengurusan dan pentadbiran sedia ada menjadi lebih cekap dan berkesan. Daripada jumlah tersebut, Cawangan Perakaunan mempunyai 76 jawatan tetap dan sambilan yang diluluskan manakala Cawangan Caruman diluluskan dengan 84 jawatan tetap, kontrak dan sambilan.

Cawangan Sumber Manusia telah melaksanakan kajian perjawatan bagi memastikan perkhidmatan yang diberi kepada pelanggan adalah cepat dan cekap untuk menguatkuasakan Akta. Skop kajian adalah meliputi jumlah majikan aktif, beban tugas dan jumlah tuntutan akibat bencana pekerjaan atau keilatan di setiap Pejabat Cawangan PERKESO. Kajian tersebut mendapati keperluan 525 Pegawai Pemeriksa (Gred 19) di semua Pejabat Cawangan PERKESO. Memandangkan PERKESO mempunyai seramai 225 Pegawai Pemeriksa, tambahan seramai 300 Pegawai Pemeriksa diperlukan bagi menampung kekurangan ini.

b. Latihan

Unit Latihan bertanggungjawab merancang dan melaksanakan kursus serta latihan dari semasa ke semasa untuk pegawai PERKESO. Pada tahun 2003 dan 2004, Unit ini telah merancang sebanyak 76 kursus untuk dihadiri oleh pegawai Kumpulan Sokongan dan Eksekutif. Antara kursus dalaman yang dianjurkan adalah meliputi kursus komputer, bahasa, pengurusan dan pentadbiran dan perkhidmatan. Manakala kursus yang berkaitan dengan aktiviti caruman adalah seperti Kursus Asas Pegawai Eksekutif, Kursus Asas Kumpulan Eksekutif Kontrak, Kursus Ulangkaji Pemantapan Proses Kerja (Penguatkuasaan), Pendakwaan dan Tatacara Mahkamah dan Kursus Pendakwaan dan Penyiasatan. Bilangan peserta yang dirancang untuk menghadiri kursus bagi tempoh 2 tahun tersebut adalah seramai 2,601 pegawai.

Selain kursus dalaman, Unit Latihan turut merancang menghantar pegawainya mengikuti kursus anjuran agensi luar yang berkaitan dengan bidang tugas yang dijalankan sama ada di dalam atau luar negara.

Pihak Audit mendapati PERKESO ada menyediakan rancangan latihan untuk semua peringkat pengurusan termasuk kursus dalaman dan luar negara.

6.4.1.9 Mekanisme Pemantauan

Mekanisme pemantauan yang berkesan adalah perlu bagi memastikan pelaksanaan sesuatu program adalah konsisten dan berkesan. Pemantauan dapat membantu PERKESO mengenal pasti kelemahan dan mengambil tindakan pembaikan. PERKESO ada mewujudkan mekanisme pemantauan bagi aktiviti pengurusan caruman melalui mesyuarat dan penyediaan laporan berkala di peringkat Lembaga Pengarah, Ibu Pejabat dan negeri. Beberapa jawatankuasa diwujudkan bagi membantu tugas pemantauan pengurusan caruman.

Pada pandangan Audit, PERKESO mempunyai perancangan yang memuaskan meliputi aspek struktur pengurusan, perundangan dan peraturan, prosedur kerja, penyelenggaraan rekod, pemeriksaan dan pendakwaan, guna tenaga dan latihan serta mekanisme pemantauan terhadap pengurusan caruman.

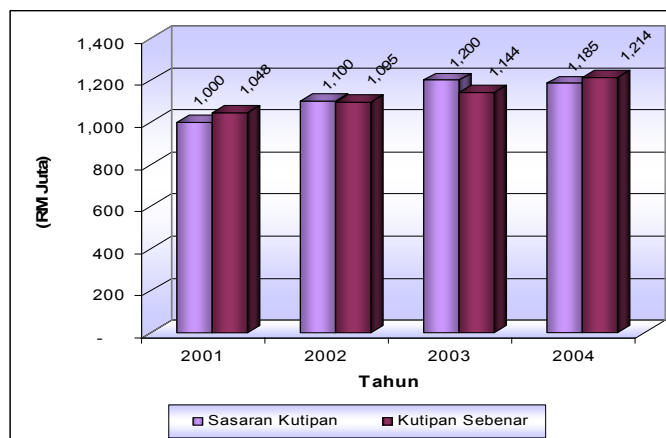
6.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik terhadap struktur pengurusan, peraturan, prosedur kerja, pegawai yang mencukupi dan mekanisme pemantauan yang berterusan dapat membantu PERKESO menguruskan caruman secara teratur. Pemeriksaan terhadap pelaksanaan pengurusan caruman mendapati perkara berikut:

6.4.2.1 Prestasi Kutipan Caruman

Kutipan caruman yang terdiri daripada caruman semasa dan tunggakan adalah berjumlah RM1.21 bilion pada tahun 2004 melebihi sasaran RM1.19 bilion. Kutipan ini meningkat 6.1% atau RM70 juta berbanding kutipan tahun 2003 yang berjumlah RM1.14 bilion. Peningkatan kutipan caruman ini adalah selaras dengan sasaran kutipan caruman tahunan yang dirancang. Carta berikut menunjukkan perbandingan antara sasaran dan kutipan sebenar caruman PERKESO bagi tahun 2001 hingga 2004.

CARTA 13
JUMLAH KUTIPAN CARUMAN BERBANDING
SASARAN



Caruman semasa adalah merupakan caruman yang dibayar oleh majikan pada tempoh yang ditetapkan dan sejumlah RM1.04 bilion berjaya dikutip pada tahun 2004. Manakala tunggakan caruman merupakan pendapatan yang sepatutnya diterima tetapi lewat atau gagal dijelaskan oleh majikan. Jumlah tunggakan caruman yang dijelaskan oleh majikan pada tahun 2004 adalah RM170 juta.

Tunggakan caruman dikesan apabila pemeriksaan dijalankan oleh Pegawai Pemeriksa di premis majikan. Sekiranya ada perbezaan antara rekod PERKESO dan rekod yang disimpan oleh majikan, pihak majikan bertanggungjawab untuk mengemukakan bukti dokumentasi. Pengemaskinian rekod caruman akan dibuat berdasarkan bukti yang diberi dan jika gagal, majikan diarahkan untuk membayar amaun tertunggak. Jadual berikut menunjukkan caruman yang dikutip bagi tahun 2002 hingga 2004.

JADUAL 10
KUTIPAN CARUMAN MAJIKAN DAN PEKERJA
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

BUTIRAN	TAHUN		
	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)	2004 (RM Juta)
Caruman Semasa	769.56	769.46	1,044.45
Tunggakan Caruman	326.04	374.79	169.84
Jumlah Caruman Kasar	1,095.60	1,144.25	1,214.29
Tolak :			
Bayaran Balik Caruman	0.47	0.63	0.58
Jumlah Caruman Bersih	1,095.13	1,143.62	1,213.71

Pada tahun 2004, caruman bersih adalah berjumlah RM1.21 bilion. Keseluruhan caruman semasa telah meningkat 35.7% atau RM275 juta berbanding tahun 2003. Manakala tunggakan caruman telah menurun daripada RM375 juta pada tahun 2003 menjadi RM170 juta pada tahun 2004.

Pada pandangan Audit, kutipan caruman PERKESO pada tahun 2004 telah melebihi sasaran yang ditetapkan dan selaras dengan usaha ke arah mengukuhkan dana berdasarkan kutipan caruman yang semakin meningkat bagi tempoh 3 tahun.

a. Penghutang Caruman

Penghutang caruman adalah merujuk kepada caruman semasa dan tunggakan caruman yang dibayar oleh majikan tetapi belum dikreditkan ke akaun utama PERKESO. Penghutang caruman semasa adalah terdiri daripada cek tidak laku, caruman belum terima dari bank dan caruman belum dibankkan oleh pejabat cawangan. Manakala penghutang tunggakan adalah merupakan cek tidak laku, tunggakan belum dibankkan oleh pejabat cawangan, tunggakan bagi kes penggulungan dan majikan membayar secara ansuran. Jumlah penghutang caruman pada tahun 2004 adalah RM10.59 juta manakala jumlah bagi tempoh 3 tahun adalah seperti jadual berikut:

**JADUAL 11
JUMLAH PENGHUTANG CARUMAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004**

BUTIRAN	TAHUN		
	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)	2004 (RM Juta)
Penghutang Caruman Semasa :			
Cek Tidak Laku Yang Dikembalikan Oleh Bank	0.81	1.08	1.37
Caruman Belum Terima	5.05	4.97	4.68
Caruman Belum Dibankkan	-	-	0.06
Jumlah Penghutang Caruman Semasa	5.86	6.05	6.11
Penghutang Tunggakan :			
Cek Tidak Laku Yang Dikembalikan Oleh Bank	2.87	3.39	4.09
Tunggakan Majikan Bagi Kes Penggulungan	0.26	0.01	0.04
Tunggakan Bagi Majikan Bayar Secara Ansuran	0.09	0.05	0.05
Tunggakan Caruman Belum Dibankkan	-	-	0.30
Jumlah Penghutang Tunggakan Caruman	3.22	3.45	4.48
JUMLAH BESAR	9.08	9.5	10.59

Merujuk jadual di atas, pendapatan caruman tahun 2004 yang belum dikreditkan ke akaun utama adalah berjumlah RM6.11 juta. Cek tidak laku yang dikembalikan oleh bank telah meningkat pada tahun 2004 menjadi RM1.37 juta dengan peningkatan berjumlah RM0.29 juta. Manakala Caruman Belum Terima menurun daripada RM4.97 juta pada tahun 2003 menjadi RM4.68 juta pada tahun 2004.

Penghutang Tunggakan turut meningkat daripada RM3.45 juta menjadi RM4.48 juta pada tahun 2004. Daripada jumlah ini, RM4.09 juta adalah terdiri daripada cek tidak laku yang

dikembalikan oleh bank dan bakinya berjumlah RM0.39 juta merupakan tunggakan majikan yang membayar secara ansuran, tunggakan majikan untuk kes penggulungan dan tunggakan belum dibankkan. Jumlah keseluruhan bagi majikan yang membayar secara ansuran dan kes penggulungan yang dikenal pasti semenjak tahun 1989 hingga 2004 adalah RM2.23 juta dan sejumlah RM1.59 juta telah diluluskan untuk hapus kira pada tahun kewangan 2004.

Pihak Audit berpendapat tindakan proaktif perlu diambil supaya jumlah penghutang caruman berkurangan bagi meningkatkan pendapatan yang diterima. Pihak Audit dimaklumkan bahawa antara tindakan yang diambil oleh PERKESO adalah melantik 200 Pegawai Pemeriksa kontrak pada tahun 2005 untuk menjalankan pemeriksaan yang lebih kerap, mengesan dan menyiasat majikan supaya tindakan sewajarnya dapat diambil. Selain itu, usaha mengutip tunggakan caruman dari majikan aktif dan proses penggulungan dipercepatkan melalui sistem pemantauan yang lebih efektif, teratur dan berterusan.

b. Faedah Caruman Lewat Bayar

Kegagalan majikan membayar caruman bulanan secara tetap akan menyebabkan berlakunya tunggakan. Faedah 6% atau RM5, yang mana lebih tinggi akan dikenakan pada setiap hari sehingga tunggakan tersebut dibayar oleh majikan. Jumlah faedah caruman lewat bayar bagi tempoh 3 tahun adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 12
FAEDAH CARUMAN LEWAT BAYAR
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004**

BUTIRAN	2002 (RM Juta)	2003 (RM Juta)	2004 (RM Juta)
PENGHUTANG FCLB			
Baki pada 1 Januari	20.27	17.46	24.82
Notis Penghutang FCLB	7.23	13.38	13.50
Jumlah FCLB	27.50	30.84	38.32
Tolak :			
Terimaan FCLB (dikutip)	2.69	2.98	2.75
FCLB dibatalkan dan dikurangkan	2.25	2.75	3.41
FCLB dihapus kira	5.10	0.29	0.14
Baki Akhir Lejar Am	17.46	24.82	32.02
PENDAPATAN & PERBELANJAAN DIKAUNKAN			
Pendapatan FCLB	4.33	10.85	10.75
Perbelanjaan - Hutang Lapuk Penghutang FCLB	4.87	0.48	4.85

Nota: FCLB - Faedah Caruman Lewat Bayar

Jadual di atas menunjukkan jumlah keseluruhan faedah pada tahun 2004 meningkat menjadi RM38.32 juta berbanding tahun sebelumnya. Terimaan sebenar faedah caruman lewat bayar pada

tahun 2002 hingga 2004 adalah berjumlah RM2.69 juta, RM2.98 juta dan RM2.75 juta iaitu kurang 10% daripada jumlah keseluruhan faedah yang sepatutnya diterima pada tahun berkenaan. Pendapatan faedah caruman lewat bayar diiktiraf berdasarkan notis tuntutan yang dikeluarkan. Pada tahun 2004, pendapatan faedah yang diakaunkan adalah berjumlah RM10.75 juta dan sejumlah RM4.85 juta merupakan peruntukan hutang lapuk bagi penghutang faedah caruman lewat bayar.

Antara faktor kutipan faedah caruman lewat bayar rendah dan hutang lapuk penghutang faedah tinggi adalah disebabkan:

- i. Rekod tunggakan caruman yang dibayar lewat dikemas kini. Oleh itu, notis faedah lewat dikeluarkan sehingga melebihi setahun daripada tempoh tunggakan dijelaskan. Sistem faedah caruman lewat bayar tidak boleh mengesan tunggakan caruman dan membuat pengiraan faedah kerana rekod komputer tidak dapat membezakan sama ada caruman yang dibayar adalah caruman bulanan atau tunggakan. Mekanisme pengesanan adalah membandingkan bulan caruman dengan tarikh caruman dibayar;
- ii. Kelulusan kes rayuan faedah caruman lewat bayar adalah melebihi setahun kerana proses rayuan dibuat di peringkat Ibu Pejabat;
- iii. Pendekatan sedia ada kurang berkesan kerana notis dan surat peringatan dikeluarkan oleh Bahagian Sistem Maklumat. Manakala di peringkat cawangan susulan dilakukan melalui pemeriksaan terhadap majikan; dan
- iv. Majikan kurang faham mengenai kesan kelewatan membayar caruman bulanan kerana beranggapan faedah dikenakan walaupun tunggakan telah dijelaskan.

Kelemahan sistem menyebabkan laporan faedah caruman lewat bayar tidak menunjukkan jumlah keseluruhan yang dijangka boleh dikutip oleh PERKESO. Selain itu, rayuan terhadap faedah boleh dibuat bagi tujuan pembatalan, pengurangan dan pengecualian. Laporan oleh Cawangan Caruman menunjukkan bilangan kes dan amaun yang terlibat dengan rayuan faedah caruman lewat bayar adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 13
KES RAYUAN FAEDAH CARUMAN LEWAT BAYAR
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

KES RAYUAN	TAHUN					
	2002		2003		2004	
	BIL. KES	JUMLAH (RM Juta)	BIL. KES	JUMLAH (RM Juta)	BIL. KES	JUMLAH (RM Juta)
Faedah Dibatalkan	3,988	0.25	7,809	0.53	4,599	0.32
Faedah dikecualikan	8,745	0.88	10,842	1.11	8,550	1.13
Faedah Dikurangkan 80%	27,864	1.76	20,809	1.62	26,494	2.37
JUMLAH	40,597	2.89	39,460	3.26	39,643	3.82

Antara kriteria yang ditetapkan bagi kes rayuan adalah seperti kesilapan mencatat bulan caruman, kesilapan komputer, kelewatan memasukkan cek, lewat terima borang caruman, faedah dikenakan atas caruman tambahan dan majikan menghadapi masalah kewangan. Bilangan kes yang terlibat dengan rayuan pada tahun 2002 adalah lebih tinggi iaitu 40,597 kes berbanding tahun 2003 dan 2004. Bagaimanapun, amaun kes rayuan diluluskan pada tahun 2004 yang berjumlah RM3.82 juta adalah lebih tinggi berbanding RM3.26 juta pada tahun 2003 dan RM2.89 juta pada tahun 2002.

Pada pandangan Audit, sistem maklumat sedia ada perlu dikaji semula bagi memperbaiki pengurusan caruman. Pihak PERKESO memaklumkan antara tindakan yang diambil adalah dengan mengeluarkan faedah apabila rekod caruman bulanan majikan dikemas kini ke pangkalan data dan dikenal pasti berlaku kelewatan membayar caruman oleh majikan. Selain itu, Bahagian Operasi turut mengambil tindakan susulan terhadap majikan yang belum menjelaskan faedah caruman lewat bayar dan memaklumkan kesan kelewatan tersebut melalui ceramah serta pemeriksaan berjadual.

c. Cek Tidak Laku

Setiap tahun, PERKESO menghadapi masalah cek tidak laku yang diterima daripada majikan. Sekiranya ada cek majikan yang dikembalikan ke Ibu Pejabat, surat akan dikeluarkan kepada majikan memohon cek gantian dan salinan akan dihantar ke pejabat cawangan berkenaan. Ibu Pejabat akan menghantar surat peringatan dan tindakan susulan dilaksanakan oleh pejabat cawangan. Bagi cek tidak laku yang dihantar terus ke pejabat cawangan, tindakan mendapatkan cek gantian dan urusan kemasukan bank perlu dilakukan oleh pejabat berkenaan. Senarai cek tidak laku hendaklah dikemukakan ke Ibu Pejabat

pada minggu pertama bulan berikutnya mengikut format yang ditetapkan.

Pihak Audit mendapati pada tahun 2004, PERKESO menerima cek tidak laku bernilai RM0.80 juta. Daripada jumlah itu, RM0.30 juta adalah cek tidak laku yang diterima oleh bank pemungut dan bakinya merupakan caruman yang diterima melalui pos dan pejabat PERKESO. Jadual berikut menunjukkan jumlah cek tidak laku yang diterima bagi tahun 2000 hingga 2004.

JADUAL 14
CEK TIDAK LAKU YANG DITERIMA
BAGI TAHUN 2000 HINGGA 2004

BUTIRAN	TAHUN					JUMLAH BESAR (RMJuta)
	2000 (RMJuta)	2001 (RMJuta)	2002 (RMJuta)	2003 (RMJuta)	2004 (RMJuta)	
Bank Pemungut	0.29	0.31	0.33	0.41	0.30	1.64
Akaun Utama	0.14	0.21	0.08	0.19	0.50	1.12
Jumlah	0.43	0.52	0.41	0.60	0.80	2.76
*Baki Sehingga 31 Disember 2004	0.14	0.24	0.21	0.39	0.80	1.78

Nota : * Jumlah Cek Tak Laku setelah mengambilkira cek gantian yang diterima daripada majikan sehingga bulan Disember 2004

Analisis menunjukkan cek tidak laku terkumpul bagi tahun 2000 hingga 2004 adalah berjumlah RM2.76 juta. Bagaimanapun, sehingga 31 Disember 2004, baki cek tidak laku tersebut menurun menjadi RM1.78 juta setelah mengambil kira cek gantian oleh majikan.

Pihak Audit mendapati ada usaha bagi mendapatkan semula cek gantian daripada majikan dan tindakan ini perlu diteruskan serta dipantau dari semasa ke semasa. Selain itu, pihak PERKESO memaklumkan bahawa penalti yang dikenakan kepada majikan adalah berbentuk faedah caruman lewat bayar di mana tarikh gantian cek diambil kira sebagai tarikh sebenar caruman dibayar.

6.4.2.2 Prosedur Kerja

Caruman yang dibayar oleh majikan dan pekerja adalah merupakan sumber kewangan utama PERKESO bagi memastikan faedah dapat dibayar kepada individu yang ditimpa bencana. Lanjutan itu, pengurusan caruman perlu dilaksanakan secara sistematik, cekap dan telus. Pemeriksaan Audit mendapati perkara berikut:

- a. **Pendaftaran Dan Kemas Kini Maklumat Majikan dan Pekerja**
 Pada akhir tahun 2004, bilangan majikan berdaftar adalah seramai 542,629 iaitu pertambahan 34,776 atau 6.8% berbanding tahun 2003. Manakala bilangan pekerja berdaftar sehingga akhir tahun 2004 adalah seramai 10.67 juta. Daripada jumlah ini hanya 335,335 majikan (61.1%) dan 4.62 juta (43.2%) pekerja masih aktif mencarum pada tahun 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 15
JADUAL MAJIKAN DAN PEKERJA BERDAFTAR
PADA TAHUN 2001 HINGGA 2004

	PERKESO			
	2001	2002	2003	2004
Majikan Berdaftar	443,904	477,150	507,853	542,629
Majikan Aktif	282,301	297,785	309,399	335,335
Pekerja Berdaftar	8,769,321	7,912,385	9,996,848	10,675,384
Pekerja Aktif	4,064,085	4,068,757	4,426,569	4,616,223

Sepanjang tahun 2002 hingga 2004, Cawangan Caruman telah mengemas kini sebanyak 197,824 rekod majikan. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 16
BILANGAN REKOD MAJIKAN YANG DIKEMASKINIKAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

KRITERIA KEMAS KINI REKOD	2002	2003	2004	JUMLAH
Bilangan Majikan Batal	2,941	1,628	1,237	5,806
Bilangan Majikan Dorman	4,991	3,336	2,858	11,185
Bilangan Majikan Tidak Dapat Dikesan	26,789	92,473	20,050	139,312
Bilangan Majikan Diaktifkan Semula	2,942	2,122	7,148	12,212
Bilangan Majikan Bertukar Alamat	6,318	8,017	11,388	25,723
Bilangan Majikan Bertukar Kawasan	1,001	680	500	2,181
Bilangan Majikan Bertukar Nama	255	369	369	993
Bilangan Majikan Tukar Nama dan Status	412	-	-	412
JUMLAH BESAR	45,649	108,625	43,550	197,824

Perubahan status majikan seperti pertukaran alamat, perniagaan dormant, bertukar nama atau telah ditutup perlu dimaklumkan bagi tujuan kemas kini rekod. Kegagalan majikan memaklumkan perubahan yang berkaitan akan memberi kesan terhadap perkara berikut:

- i. Majikan tidak diberi pengecualian untuk tempoh ia tidak beroperasi (dorman), tiada pekerja atau menutup perniagaan.

- ii. Urusan surat menyurat menggunakan nama dan alamat lama menyebabkan majikan tidak dapat dihubungi. Sebagai contoh, sebanyak 24,601 surat dikembalikan ke Cawangan Caruman pada tahun 2004 dengan catatan telah pindah atau telah ditutup.
- iii. Pemeriksaan berjadual tidak dapat dijalankan dengan berkesan dan ini mengakibatkan pembaziran dari segi kos, masa dan tenaga yang digunakan.
- iv. Bilangan majikan berdaftar mengikut kawasan tidak tepat. Pemilihan sampel majikan berdaftar di peringkat Ibu Pejabat mendapati kod kawasan sebahagian fail yang dipilih telah dipindahkan ke pejabat cawangan lain tetapi maklumat tersebut belum dipinda di sistem.

Pihak Audit berpendapat satu sistem pengesanan dan pemantauan yang berkesan perlu diwujudkan terhadap majikan. Kerjasama dengan agensi lain adalah perlu bagi mempercepatkan maklumat diperolehi.

b. Penerimaan dan Pengemaskinian Caruman

PERKESO telah menyediakan kemudahan kepada majikan untuk menjelaskan caruman bulanan dan setiap pembayaran hendaklah disertakan dengan borang yang ditetapkan. Majikan perlu menyimpan salinan dokumen tersebut berserta slip bank dan resit untuk tempoh selama 5 tahun sebagai bukti pembayaran dan dikemukakan kepada Pegawai Pemeriksa ketika lawatan dijalankan ke premis mereka.

i. Borang Caruman

Borang Caruman dihantar kepada majikan berdaftar yang aktif. Borang ini mengandungi senarai lengkap pekerja dan maklumat tersebut mesti dikemas kini. Berdasarkan maklum balas majikan dan Pegawai Pemeriksa, pihak Audit mendapati perkara berikut:

- Tempoh untuk mengemas kini rekod pekerja mengambil masa antara 3 hingga 8 bulan walaupun maklumat pekerja pada borang caruman telah dipinda setiap bulan oleh majikan;
- Nama pekerja yang telah *preprinted* di borang caruman tidak wujud pada bulan caruman seterusnya. Contoh

kes di Klang yang melibatkan 50 nama pekerja tiada di borang caruman bulan Januari 2005 walaupun nama tersebut telah *preprinted* pada borang caruman bulan Disember 2004; dan

- Borang Caruman tidak diterima oleh majikan. Laporan statistik menunjukkan bilangan surat yang dikembalikan ke Bahagian Pengurusan pada tahun 2004 adalah sebanyak 83,374 dan 71,582 daripadanya adalah terdiri daripada borang caruman.

Pihak Audit berpendapat tindakan mengemas kini maklumat majikan perlu dilaksanakan segera. Usaha menggalakkan majikan menggunakan disket, pita atau internet adalah baik tetapi penggunaannya terhadap kepada sebahagian majikan sahaja. Bagaimanapun, pihak Audit dimaklumkan bahawa tugas mengemas kini alamat dan status majikan telah dilaksanakan di Ibu Pejabat dan pejabat cawangan Kuala Lumpur, Petaling Jaya serta Tawau dengan menggunakan sistem baru dan akan diperluaskan ke seluruh negara.

ii. Kemas Kini Caruman

Bagi memastikan rekod caruman majikan adalah kemas kini dan tepat, pembetulan yang melibatkan bulan caruman perlu dilakukan oleh Bahagian Caruman berdasarkan maklum balas daripada pejabat cawangan. Pada tahun 2004, sebanyak 22,871 rekod caruman majikan telah dibuat pembetulan bulan caruman atau pindaan kod berbanding 10,670 rekod pada tahun 2003. Pada tempoh yang sama, sebanyak 39,888 fail majikan telah disemak untuk mengemas kini borang caruman dan jumlah caruman pekerja. Keadaan ini menunjukkan bilangan majikan masih melakukan kesilapan yang berulang ketika melengkapkan butiran di borang caruman.

Pada tahun 2004, sebanyak 28.98 juta rekod caruman pekerja telah diproses dan 4.04 juta daripadanya ditolak oleh sistem berbanding 3.98 juta pada tahun 2003. Daripada 4.04 juta rekod yang ditolak, 956,898 tidak memerlukan tindakan lanjut dan 364,022 rekod telah diperbetulkan. Manakala baki 2.72 juta masih belum diambil tindakan. Kelewatan mengemas kini rekod caruman pekerja dan majikan akan menyebabkan

berlakunya perbezaan jumlah caruman kedua pihak. Berdasarkan rekod komputer setakat bulan April 2005, jumlah perbezaan caruman pekerja berbanding majikan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 17
REKOD CARUMAN DIKEMAS KINI SETAKAT BULAN APRIL 2005

TAHUN	REKOD PEKERJA (RM Juta)	REKOD MAJIKAN (RM Juta)	PERBEZAAN (RM Juta)	PERBEZAAN (%)
2002	983.75	1,073.07	89.32	8.3
2003	992.54	1,113.28	120.74	10.8
2004	739.63	1,040.45	300.82	28.9
Jumlah	2,715.92	3,226.80	510.88	15.8

Jadual di atas menunjukkan perbezaan jumlah caruman pekerja dan majikan pada tahun 2002 adalah 8.3%, tahun 2003 sebanyak 10.8% dan tahun 2004 adalah 28.9%. Manakala perbezaan purata jumlah caruman bagi tempoh 3 tahun adalah 15.8% atau RM510.88 juta. Kekurangan jumlah caruman pekerja berbanding majikan adalah berpunca daripada perbezaan maklumat pada borang caruman dan maklumat yang wujud di pangkalan data PERKESO. Kelewatan PERKESO mengemas kini rekod caruman majikan dan pekerja memberi kesan berikut:

- Pendapatan caruman PERKESO terlebih atau terkurang nyata;
- Pegawai Pemeriksa tidak dapat melaksanakan pemeriksaan berkesan kerana maklumat tidak tepat;
- Kelewatan memproses dan meluluskan pembayaran faedah kepada orang berinsurans;
- Terkurang atau terlebih bayar faedah kerana berpandukan rekod caruman yang belum dikemas kini; dan
- Perkhidmatan *Call Centre (Hotline)* atau Sistem Pesanan Ringkas (*SMS*) tidak dapat dilaksanakan seperti yang dicadangkan oleh Lembaga Pengarah PERKESO.

Pihak Audit dimaklumkan sebagai langkah permulaan, satu senarai rekod caruman pekerja yang ditolak akan dikeluarkan mengikut kod majikan dan Pejabat PERKESO. Pegawai Pemeriksa diminta bertemu majikan berkenaan untuk mendapatkan rekod yang betul bagi tindakan kemas kini. Selain itu, PERKESO memaklumkan bahawa satu Jawatankuasa Pengkomputeran telah ditubuhkan untuk merancang pembangunan sistem baru.

6.4.2.3 Penyelenggaraan Rekod

a. Kemasukan Data Oleh Kontraktor

PERKESO telah menandatangani perjanjian dengan 4 kontraktor bagi menyediakan perkhidmatan kemasukan data. Tiga daripada kontraktor tersebut menyediakan perkhidmatan kemasukan data secara manual manakala 1 kontraktor menyediakan perkhidmatan *Electronic Document Management System* (EDMS). Tempoh perjanjian bagi kemasukan data secara manual adalah setahun manakala kemasukan data secara EDMS adalah 5 tahun. Usaha secara berperingkat sedang dilakukan oleh PERKESO bagi memastikan proses memasukkan data dibuat sepenuhnya melalui perkhidmatan EDMS yang menggunakan teknologi imbasan terhadap borang caruman.

Setiap kontraktor menggunakan program yang berbeza untuk proses memasukkan data. Bagaimanapun, untuk tujuan penghantaran pita atau disket kepada PERKESO, kontraktor perlu mengikut program dan format yang ditetapkan. Pemeriksaan Audit mendapati proses memasukkan data secara manual adalah seperti berikut:

- Kontraktor dilarang meminda maklumat di borang asal yang dibekalkan berdasarkan perjanjian yang ditandatangani. Bagaimanapun, ada kes pindaan dibuat oleh kontraktor dan ia tidak dimaklumkan kepada PERKESO seperti pembetulan jumlah caruman;
- Proses pengulangan kemasukan rekod bagi pekerja yang telah berhenti oleh kontraktor melibatkan kos tambahan kepada PERKESO; dan
- Kontraktor masih memasukkan data walaupun maklumat tidak lengkap dan jelas menyebabkan berlaku penolakan rekod apabila pita atau disket diproses oleh PERKESO.

Prestasi dan bayaran kepada kontraktor dinilai melalui bilangan rekod yang dimasukkan tanpa mengambil kira bilangan rekod yang ditolak apabila diproses semula oleh PERKESO. Bayaran yang dibuat kepada kontraktor kemasukan data secara manual bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah berjumlah RM4.94 juta. Kos tertinggi yang dibayar adalah pada tahun 2004 berjumlah RM2.11 juta tidak termasuk bayaran kepada kontraktor EDMS. Bagaimanapun, pihak Audit dimaklumkan khidmat kontraktor kemasukan data secara manual telah ditamatkan mulai tahun 2005 dan tugas ini akan dilaksanakan oleh pegawai PERKESO bagi borang caruman yang tidak dapat di imbas oleh EDMS. Pemantauan berterusan akan dibuat bagi mengenal pasti

kelemahan yang berlaku dan membolehkan tindakan pembetulan dilaksanakan.

b. Penolakan Rekod

Pemeriksaan Audit terhadap 10.95 juta rekod yang diproses antara bulan Julai hingga Disember 2004 mendapati 9.90 juta rekod diterima oleh sistem. Manakala baki 1.05 juta atau 9.6% telah ditolak. Penolakan rekod berlaku kerana maklumat tidak wujud atau tidak sama dengan pangkalan data seperti pekerja belum didaftarkan, rekod caruman bertindih, nombor kad pengenalan sama tetapi nama pekerja berlainan, kesilapan kod majikan, dan tarikh caruman tidak sah. Ia berpunca daripada kesilapan majikan melengkapkan borang caruman serta kelewatan PERKESO mengemas kini maklumat majikan dan pekerja di pangkalan data. Oleh itu proses kemasukan data oleh kontraktor menyebabkan berlakunya penolakan rekod. Lawatan ke pejabat kontraktor kemasukan data mendapati perkara berikut:

- Majikan menggunakan borang mengikut format lama atau format sendiri menyebabkan maklumat yang dikemukakan tidak lengkap dan sukar dibaca;
- Kesilapan memasukkan bulan caruman oleh majikan menyebabkan caruman bertindih atau tarikh caruman tidak sah;
- Perkiraan tidak dibuat dengan betul dan tepat di borang caruman menyebabkan jumlah caruman tidak sama dengan jumlah campuran keseluruhan caruman; dan
- Perbezaan tafsiran gaji dan tidak merujuk kepada jadual kadar caruman yang disediakan menyebabkan berlaku kes caruman pekerja terkurang atau lebih bayar.

Pihak Audit berpendapat kaedah baru hendaklah diperkenalkan bagi mengatasi kesilapan berulang yang dilakukan oleh majikan. Walaupun PERKESO mengadakan ceramah dan dialog bagi menjelaskan Akta dan perkara berkaitan tetapi ia kurang berkesan menangani kesilapan pengisian borang caruman. Selain itu, majikan juga digalakkan untuk melanggan perkhidmatan perbankan internet atau menggunakan disket. Bagaimanapun, statistik tahun 2004 menunjukkan bilangan majikan yang membayar caruman dengan menggunakan disket dan perkhidmatan perbankan internet adalah seramai 12,577 atau 3.8% daripada 335,335 majikan aktif.

c. Perbezaan Rekod Terimaan Caruman

Pita atau disket yang diterima daripada bank diproses di Bahagian Sistem Maklumat (EDP) dan terimaan caruman dikredit terus ke Buku Tunai oleh Cawangan Perakaunan. Sekiranya berlaku penolakan yang melibatkan rekod majikan dan pekerja atau caruman majikan, pengemaskinian perlu dilakukan oleh kedua pihak supaya tidak wujud perbezaan dalam sistem. Perbandingan antara buku tunai dengan rekod Bahagian Sistem Maklumat mendapati perbezaan berjumlah RM97.66 juta bagi caruman tahun 2004. Sistem sedia ada gagal menghubungkan rekod caruman majikan dengan pekerja terutama bagi kes cek tidak laku yang dikeluarkan oleh majikan. Jadual berikut menunjukkan perbezaan terimaan caruman mengikut buku tunai dan rekod EDP bagi tempoh 3 tahun.

JADUAL 18
PERBEZAAN TERIMAAN CARUMAN MENGIKUT BUKU TUNAI
DAN REKOD EDP BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

TAHUN	TERIMAAN CARUMAN MENGIKUT BUKU TUNAI (RM)	TERIMAAN CARUMAN MENGIKUT REKOD EDP (RM)	PERBEZAAN (RM)	PERATUS (%)
2002	1,095,135,877	1,099,646,140	(4,510,263)	(0.4)
2003	1,143,628,297	1,144,892,754	(1,264,457)	(0.1)
2004	1,213,709,119	1,116,045,887	97,663,232	8.0

Jadual di atas menunjukkan peningkatan perbezaan rekod antara Buku Tunai dan rekod EDP sebanyak 8% pada tahun 2004 berbanding tahun 2003. Pihak Audit mendapati perbezaan yang berlaku adalah berpunca daripada faktor berikut:

- i. Perpindahan data daripada sistem Daftar Caruman Faedah Perubatan (DCFU) ke pangkalan data UNISYS kerana penggunaan sistem DCFU telah ditamatkan;
- ii. Perbezaan masa oleh Bahagian Sistem Maklumat dan Cawangan Perakaunan untuk mengemas kini rekod caruman. Keadaan ini berlaku disebabkan kelewatan pemindahan wang oleh bank ke Akaun Utama kerana menunggu tempoh penjelasan cek antara 1 hingga 14 hari dan pita dari bank diterima pada minggu pertama bulan berikutnya;
- iii. Kelewatan menyediakan dan menghantar borang caruman ke Ibu Pejabat oleh 39 pejabat cawangan dan tempoh kelewatan adalah sehingga 7 bulan. PERKESO memaklumkan bahawa surat peringatan akan dikeluarkan

ke pejabat cawangan supaya mengemukakan maklumat tersebut pada tempoh yang ditetapkan;

- iv. Penolakan rekod ketika proses kemas kini maklumat ke pangkalan data kerana kesilapan kod majikan atau bulan caruman. Buku Tunai menunjukkan caruman diterima tetapi rekod caruman pekerja tidak menunjukkan bayaran telah dibuat; dan
- v. Cek tidak laku oleh majikan menyebabkan caruman tidak direkod bagi bulan berkenaan tetapi rekod caruman pekerja menunjukkan ia telah dibayar.

Tindakan segera perlu diambil bagi mengatasi masalah ini memandangkan perbezaan yang wujud adalah di bawah kawalan PERKESO. PERKESO memaklumkan satu sistem sedang dirancang untuk menghubungkan rekod caruman majikan dan pekerja bagi bayaran caruman yang melibatkan cek tidak laku.

d. Penyimpanan Dokumen

Mulai bulan Februari 2003, pihak pengurusan PERKESO telah menyewa bangunan seperti di **Gambar 1** untuk dijadikan stor bagi penyimpanan dokumen dan bekalan pejabat. Hasil lawatan Audit mendapati kotak yang mengandungi dokumen tidak disusun dengan kemas dan teratur. Selain itu, sebahagian dokumen yang disimpan adalah dokumen lama semenjak tahun 1992. PERKESO juga tidak mewujudkan kaedah simpanan dokumen yang sistematik bagi memudahkan pencarian dokumen tersebut. **Gambar 2** menunjukkan kotak yang diisi dengan borang caruman semenjak tahun 1992 masih disimpan di stor walaupun proses kemasukan data telah dibuat.

GAMBAR 1



Bangunan Yang Dijadikan Stor Untuk Simpanan Dokumen Oleh PERKESO

GAMBAR 2



Bilik Yang Dipenuhi Dengan kotak Berisi Borang Caruman YangD isimpan Tanpa Sistem Carian Dokumen Yang Yang Teratur

Pihak Audit berpendapat kotak berisi dokumen hendaklah disusun mengikut pejabat cawangan, bulan dan tahun dokumen bagi memudahkan pencarian dokumen yang diperlukan. PERKESO memaklumkan operasi khas akan diadakan untuk menyusun semula kotak yang mengandungi Borang Caruman dan seterusnya melupuskan borang tersebut selepas 3 tahun dari tarikh imbasan selaras dengan pindaan Akta.

6.4.2.4 Pemeriksaan dan Pendakwaan Terhadap Majikan

a. Pemeriksaan Terhadap Majikan

Unit Pemeriksaan dan Penguatkuasaan bertanggungjawab untuk melaksanakan pemeriksaan premis, memberi ceramah dan tugas lain yang diarahkan dari semasa ke semasa. Setiap Pegawai Pemeriksa telah dimaklumkan tentang kaedah melaksanakan pemeriksaan yang melibatkan persediaan sebelum, semasa dan selepas pemeriksaan dijalankan. Jadual berikut menunjukkan prestasi kerja oleh Pegawai Pemeriksa di 45 pejabat cawangan PERKESO yang dikemukakan ke Ibu Pejabat bagi tempoh 3 tahun.

JADUAL 19
PRESTASI PEMERIKSAAN PREMIS
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

BUTIRAN	TAHUN		
	2002	2003	2004
Majikan gagal buat caruman			
a) Bilangan periksa	31,945	31,163	37,044
b) Bilangan majikan yang bayar	23,155	23,191	26,904
Gagal jelaskan FCLB			
a) Bilangan periksa	20,306	20,890	21,848
b) Bilangan majikan yang bayar	15,044	17,057	17,678
Tidak pernah periksa/lebih 3 tahun diperiksa			
a) Bilangan periksa dibuat	40,040	36,752	53,076
b) Bilangan periksa selesai	37,393	33,608	48,328
Status majikan berdaftar			
a) Bilangan siasatan dibuat	7,301	7,339	10,551
b) Bilangan siasatan selesai	5,851	6,079	8,712
Galakkan majikan gunakan disket / pita	2,110	1,822	2,573
Siasatan Aduan & surat pertanyaan :			
a) Bilangan siasat	8,678	7,230	8,813
b) Bilangan selesai	8,030	6,701	7,799
c) Selesai bagi tempoh 30 hari	7,475	6,306	6,956
d) Jawapan bagi tempoh 7 hari	6,667	6,325	6,416
Dapatkan salinan Borang Caruman bagi bulan caruman yang tidak diterima oleh PERKESO	24,029	24,469	39,483
Urusan Pendakwaan	157	339	382
Ceramah	557	610	725

Analisis jadual di atas menunjukkan perkara berikut:

- i. Pada keseluruhannya, bilangan pemeriksaan terhadap majikan yang gagal mencarum, gagal menjelaskan faedah

caruman lewat bayar, majikan yang tidak pernah diperiksa dan siasatan terhadap status majikan menunjukkan peningkatan pada tahun 2004 berbanding tahun 2003 dan 2002. Peningkatan bilangan pemeriksaan dan siasatan yang dijalankan pada tahun 2004 adalah selaras dengan pengambilan Pegawai Pemeriksa kontrak dan usaha ke arah menguatkuasakan Akta tubuh PERKESO.

- ii. Bagi mengurangkan kos dan kesilapan penggunaan borang caruman, PERKESO telah menggalakkan majikan menggunakan disket atau pita. Pihak Audit mendapati seramai 2,110 pengguna baru di kalangan majikan telah menerima pakai kaedah ini pada tahun 2002. Manakala pada tahun 2003 dan 2004 adalah seramai 1,822 dan 2,573. Statistik bilangan majikan menggunakan disket pada tahun 2004 adalah seramai 12,420 atau 3.7% daripada keseluruhan bilangan majikan yang aktif. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan faktor yang menyebabkan kurang sambutan di kalangan majikan untuk menggunakan kaedah ini.
- iii. Bilangan ceramah yang dijalankan oleh Pegawai Pemeriksa bertujuan memupuk kesedaran dan mendidik majikan mengenai PERKESO meningkat untuk tempoh 3 tahun. Bilangan ceramah yang telah dibuat sepanjang tahun 2004 adalah 725 kali dengan purata 60 kali sebulan.

Bagi memastikan keberkesanan pemeriksaan oleh Unit Pemeriksaan dan Penguatkuasaan, sejumlah 540 fail telah dipilih sebagai sampel audit. Daripada jumlah ini, sebanyak 40 fail tidak diserahkan kerana telah dipindahkan ke pejabat cawangan lain atau tidak dapat dikesan. Pemilihan 500 sampel adalah berdasarkan majikan bermasalah melalui laporan yang dikeluarkan oleh Bahagian Sistem Maklumat dan 40 fail dipilih secara rawak. Jadual berikut menunjukkan tempoh kekerapan pemeriksaan yang dijalankan oleh Pegawai Pemeriksa terhadap majikan bermasalah di 5 pejabat cawangan yang dilawati.

JADUAL 20
KEKERAPAN PEMERIKSAAN PREMIS MAJIKAN

BUTIRAN	PEJABAT CAWANGAN YANG DILAWATI						
	KUCHING	KLANG	ALOR SETAR	MUAR	KUALA T'GANU	JUMLAH	
						BIL	%
<u>Pemeriksaan Pertama Selepas Berdaftar:</u>							
Kurang 1 tahun	7	19	17	3	25	71	14.2
1 Hingga 3 tahun	33	38	52	38	41	202	40.5
4 Hingga 6 tahun	24	19	10	16	17	86	17.2
7 Hingga 9 tahun	23	2	5	12	7	49	9.8
Lebih 9 tahun	7	1	5	11	6	30	6.0
Tidak Pernah Diperiksa	14	10	3	20	14	61*	12.2
Jumlah Majikan	108	89	92	100	110	499	100
<u>Pemeriksaan Terakhir Dari Tarikh Lawatan Audit:</u>							
Tahun 2004	36	20	39	29	27	151	30.3
2001 Hingga 2003	39	35	19	39	62	194	38.9
1995 Hingga 2000	14	18	18	9	14	73	14.6
1985 Hingga 1994	4	7	6	4	2	23	4.6
1984 dan sebelumnya	2	3	5	1	2	13	2.6
Tidak Pernah Diperiksa	13	6	5	18	3	45*	9.0
Jumlah Majikan	108	89	92	100	110	499	100
<u>Kekerapan Pemeriksaan:</u>							
1 Hingga 3 kali	82	66	55	74	82	359	71.9
4 Hingga 6 kali	10	10	21	5	22	68	13.6
7 Hingga 10 kali	2	7	4	2	2	17	3.4
Lebih 10 tahun	1	-	10	1	-	12	2.4
Tidak Pernah Diperiksa	13	6	2	18	4	43	8.6
Jumlah Majikan	108	89	92	100	110	499	100

*Nota: * menunjukkan perbezaan bilangan majikan tidak pernah diperiksa kerana maklumat fail majikan seperti laporan pemeriksaan tidak kemas kini*

Berdasarkan analisis laporan pemeriksaan majikan mendapati:

- Seramai 71 majikan telah diperiksa pertama kali bagi tempoh kurang dari setahun selepas mendaftar. Manakala 202 majikan diperiksa bagi tempoh antara 1 hingga 3 tahun. Seramai 86 majikan hanya diperiksa selepas 4 hingga 6 tahun mendaftar dan bakinya selepas 7 tahun mendaftar;
- Pemeriksaan terkini yang dibuat oleh Pegawai Pemeriksa terhadap 499 majikan menunjukkan 151 majikan telah diperiksa pada tahun 2004 iaitu kurang 1 tahun dari tarikh lawatan Audit, sebanyak 194 antara tahun 2001 hingga 2003 dan bakinya diperiksa pada tahun 2000 dan sebelumnya;
- Analisis yang sama menunjukkan 45 hingga 61 majikan tidak pernah dilawati dari tarikh mula mendaftar hingga ke tarikh lawatan Audit. Pengesahan ketepatan bilangan majikan tidak pernah dilawati tidak dapat dibuat kerana maklumat fail majikan berkenaan tidak lengkap dan tiada laporan pemeriksaan; dan

- Pada keseluruhannya, kekerapan lawatan pemeriksaan yang dijalankan oleh Pegawai Pemeriksa terhadap 359 majikan adalah antara 1 hingga 3 kali. Manakala 68 majikan telah diperiksa antara 4 hingga 6 kali dan bakinya melebihi 7 kali.

Pihak Audit dimaklumkan, kekerapan pemeriksaan terhadap majikan bermasalah tidak dapat dilaksanakan bagi tempoh setahun kerana bilangan Pegawai Pemeriksa yang terhad. Selain itu, tiada norma masa ditetapkan. Pemeriksaan berkualiti juga tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya kerana maklumat rekod caruman majikan dan pekerja di sistem tidak tepat. **Pada pandangan Audit, Pegawai Pemeriksa perlu meningkatkan bilangan pemeriksaan terhadap majikan dan tidak menghadkan kepada kuota serta kriteria yang ditetapkan oleh Ibu Pejabat.**

b. Pendakwaan Terhadap Majikan

Peruntukan Seksyen 95(1) Akta Keselamatan Sosial Pekerja 1969 membenarkan pendakwaan dilakukan terhadap majikan yang gagal mematuhi peraturan 13 (1) Peraturan (Am) Keselamatan Sosial Pekerja 1971. Pertuduhan boleh dibuat terhadap majikan yang gagal mencarum, gagal mendaftar pekerja dan perusahaan, gagal melaporkan kemalangan dan gagal mematuhi saman jabatan. Majikan juga boleh didakwa sekiranya mengemukakan maklumat dan tuntutan palsu serta gagal membayar faedah caruman lewat bayar. Bilangan majikan yang terlibat dengan pendakwaan semakin meningkat iaitu daripada 214 kes pada tahun 2002 menjadi 402 kes pada tahun 2003 dan 438 kes pada tahun 2004. Kedudukan bilangan kes adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 21
BILANGAN KES SELESAI DAN KES PENDAKWAAN
SEHINGGA BULAN DISEMBER 2004**

PERKARA	BILANGAN KES			TUNGGAKAN DIKUTIP (RM)			DENDA MAHKAMAH (RM)		
	2002	2003	2004	2002	2003	2004	2002	2003	2004
Kes Selesai	71	82	180	737,160	374,027	582,664	92,000	100,890	186,320
Kes Pendakwaan	143	320	258	-	-	-	-	-	-
JUMLAH	214	402	438	737,160	374,027	582,664	92,000	100,890	186,320

Pada keseluruhannya, peningkatan kes pendakwaan ini adalah selaras dengan program penguatkuasaan yang dilaksanakan oleh PERKESO bagi mengesan majikan yang gagal mematuhi Akta tubuh. Daripada keseluruhan kes pendakwaan, sebanyak 333 kes telah selesai dan 721 kes sedang dibicarakan. Manakala denda mahkamah yang dikenakan terhadap majikan

juga meningkat daripada RM92,000 pada tahun 2002 menjadi RM186,320 pada tahun 2004. Denda yang dikenakan adalah bagi kesalahan seperti di jadual berikut:

JADUAL 22
KES PENDAKWAAN (SELESAI) MENGIKUT JENIS KESALAHAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

JENIS KESALAHAN	2002			2003			2004		
	BIL. KES	DENDA (RM)	TUNGGAKAN DIKUTIP (RM)	BIL. KES	DENDA (RM)	TUNGGAKAN DIKUTIP (RM)	BIL. KES	DENDA (RM)	TUNGGAKAN DIKUTIP (RM)
Gagal Mencarum	37	56,800	737,160	56	74,770	372,144	108	132,870	574,499
Gagal Daftar Pekerja	1	300	-	1	500	-	8	8,900	-
Gagal Daftar Perusahaan	9	10,200	-	9	12,550	-	28	16,100	-
Gagal Lapor Kemalangan	8	14,000	-	5	8,300	-	18	19,950	-
Gagal Patuhi Saman Jabatan	12	8,300	-	11	4,270	-	11	4,300	-
Maklumat/ Tuntutan Palsu	4	2,400	-	-	-	-	3	2,900	-
Gagal Bayar FCLB	-	-	-	3	500	1,884	4	1,300	8,215
Jumlah	71	92,000	737,160	85	100,890	374,028	180	186,320	582,714

Tunggakan hasil yang dikutip adalah bagi kes majikan yang gagal mencarum dan membayar faedah caruman lewat bayar. Jumlah tertinggi yang dikutip adalah pada tahun 2002. Bagaimanapun, kutipan tunggakan pada tahun 2004 menunjukkan peningkatan berbanding tahun 2003. Bilangan kes pendakwaan terhadap majikan yang gagal mencarum juga meningkat dari 37 kes pada tahun 2002 menjadi 56 kes pada tahun 2003 dan 108 kes pada tahun 2004.

Pada pandangan Audit, usaha telah diambil untuk memastikan pematuhan Akta tubuh oleh semua majikan. PERKESO juga telah mengambil tindakan positif dengan mengenakan kompaun kepada majikan melalui pindaan Akta yang diluluskan oleh Parlimen pada bulan Disember 2004. Tindakan ini adalah bagi mengelakkan berlakunya kes mahkamah yang tertunggak dan mengambil masa yang lama untuk diselesaikan. Selain itu, ia merupakan amaran awal kepada majikan yang ingkar sebelum tindakan mahkamah boleh diambil terhadap mereka.

6.4.2.5 Kedudukan Perjawatan dan Latihan

a. Kedudukan Perjawatan

Pelaksanaan tugas untuk pemeriksaan dan penguatkuasaan adalah merupakan tanggungjawab Pegawai Pemeriksa yang telah ditempatkan di semua pejabat cawangan. Manakala penyelenggaraan, pengemaskinian, arahan dan penyeliaan

terhadap aktiviti pengurusan caruman oleh pejabat cawangan dilaksanakan di peringkat Ibu Pejabat. Cawangan Caruman di peringkat Ibu Pejabat mempunyai 84 jawatan yang diisi manakala Cawangan Perakaunan pula telah diisi dengan 56 pegawai tetap dan 16 pegawai sambilan. Di peringkat pejabat cawangan pula, 747 jawatan telah diisi berbanding 769 jawatan diluluskan. Daripada jumlah ini, 225 jawatan adalah terdiri daripada Pegawai Pemeriksa. Selain itu, daripada 100 jawatan kontrak yang ditawarkan pada tahun 2004, seramai 87 pegawai telah melaporkan diri. Manakala 200 jawatan lagi sedang diuruskan pengambilannya pada tahun 2005.

Secara puratanya seorang Pegawai Pemeriksa perlu menjalankan pemeriksaan terhadap 1,114 premis majikan aktif bagi memastikan mereka mencarum dengan PERKESO. Bagaimanapun, purata sebenar adalah bergantung kepada bilangan majikan berdaftar dan aktif serta bilangan Pegawai Pemeriksa yang ditempatkan di pejabat cawangan berkenaan. Beban tugas merupakan antara faktor pemeriksaan tidak dapat dilaksanakan dengan kerap. Keadaan ini berlaku di pejabat cawangan yang sederhana dan kecil di mana Pegawai Pemeriksa turut menjalankan tugas sebagai pegawai penyiasat bagi tujuan pembayaran faedah. Jadual berikut menunjukkan kedudukan perjawatan Pegawai Pemeriksa mengikut negeri:

JADUAL 23
KEDUDUKAN PERJAWATAN DI NEGERI

NEGERI	JAWATAN DILULUSKAN	JAWATAN DIISI	PEGAWAI PEMERIKSA (TETAP)	PEGAWAI EKSEKUTIF (KONTRAK)
Perlis	8	8	2	-
Kedah	47	47	11	6
Pulau Pinang	75	73	23 (1)	6
Perak	96	95	26 (1)	9
Wilayah Persekutuan	65	62	25 (2)	11
Selangor	105	103	29 (2)	13
Negeri Sembilan	30	29	7 (1)	5
Melaka	20	18	5	2
Johor	81	78	21 (1)	13
Kelantan	25	25	6	2
Terengganu	24	22	5	3
Pahang	37	35	9	3
Sarawak	84	82	24 (1)	7
Sabah	72	70	21 (2)	7
JUMLAH	769	747	214 (11)	87

Nota : () Kekosongan Jawatan

Pihak Audit berpendapat usaha untuk melantik lebih ramai Pegawai Pemeriksa kontrak adalah tindakan positif

menangani masalah kekurangan pegawai bagi menjalankan tugas pemeriksaan premis majikan. Selain itu, PERKESO juga telah melantik perunding swasta untuk menjalankan kajian penstrukturan semula organisasi PERKESO.

b. Latihan

PERKESO mempunyai dasar untuk menentukan semua pegawainya adalah terlatih dan mempunyai kemahiran serta pengetahuan yang mantap supaya dapat menjalankan tugas dengan cekap. Sehubungan dengan ini, sebanyak 57 kursus dalaman anjuran PERKESO telah dilaksanakan sepanjang tahun 2002 hingga bulan September 2004. Kursus ini melibatkan seramai 1,820 peserta yang terdiri daripada pelbagai peringkat pengurusan.

Selain itu, pegawai PERKESO turut menghadiri sebanyak 101 kursus anjuran pihak luar di pelbagai bidang mengenai keselamatan sosial. PERKESO turut menghantar pegawainya menghadiri kursus atau seminar antarabangsa yang berkaitan dengan aktiviti PERKESO seperti keselamatan sosial dan kesihatan pekerjaan. Jadual berikut menunjukkan bilangan kursus yang dianjurkan oleh PERKESO, agensi luar dan juga kursus luar negara.

**JADUAL 24
BILANGAN PESERTA DAN KURSUS YANG DIANJURKAN
SEPANJANG TAHUN 2002 HINGGA 2004**

KURSUS ANJURAN	2002		2003		2004	
	BIL. KURSUS	BIL. PESERTA	BIL. KURSUS	BIL. PESERTA	BIL. KURSUS	BIL. PESERTA
PERKESO	15	452	22	576	20	792
Luar Negara	7	13	11	16	TM	TM
Agensi Luar	42	162	29	83	30	135
Jumlah	64	627	62	675	50	927

TM : Tiada Maklumat

Antara kursus berkaitan dengan aktiviti caruman yang dihadiri oleh Pegawai Pemeriksa adalah seperti:

- Kursus Pendakwaan, Kursus Penguatkuasaan dan Penyiasatan;
- Kursus Prosedur Sivil di Mahkamah Rendah; dan
- Kursus Undang-undang Keterangan & Pemakaian semasa Perbicaraan.

Pada pandangan Audit, latihan yang disediakan oleh PERKESO untuk meningkatkan kecekapan, kemahiran dan pengetahuan pegawai adalah menepati fungsi pengurusan caruman.

6.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan yang berkesan amat penting untuk menjamin dasar, arahan dan peraturan dilaksanakan secara teratur dan dipatuhi. Pihak Audit mendapati PERKESO telah melaksanakan pemantauan aktiviti caruman melalui 3 peringkat iaitu:

6.4.3.1 Peringkat Lembaga Pengarah

Pemantauan di peringkat ini dilaksanakan melalui perwakilan yang dilantik untuk menganggotai Jawatankuasa Lembaga Pengarah. Lembaga Pengarah PERKESO telah bermesyuarat 23 kali sepanjang tahun 2002 sehingga 2004. Pemantauan terhadap keputusan mesyuarat telah dilaksanakan dengan baik oleh pihak pengurusan. **Pihak Audit mencadangkan pemantauan terhadap pengurusan caruman perlu diberi perhatian di peringkat Lembaga Pengarah kerana ia merupakan sumber utama PERKESO untuk melaksanakan pengurusan pemberian faedah kepada orang berinsurans yang layak.**

6.4.3.2 Peringkat Ibu Pejabat PERKESO

- a. Pihak Audit mendapati Jawatankuasa Keutuhan Pengurusan PERKESO yang dianggotai oleh pegawai kanan dan dipengerusikan oleh Ketua Eksekutif turut memantau pencapaian setiap pejabat bagi memastikan program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan berkesan. Bagaimanapun, merujuk kepada minit mesyuarat Jawatankuasa ini, tumpuan perkara yang dibincangkan adalah berkaitan dengan penambahbaikan sistem perkhidmatan, sistem dan prosedur, pindaan peruntukan Akta tubuh dan penyusunan semula organisasi.
- b. Bahagian Naziran dan Audit Dalam adalah merupakan satu bahagian yang diwujudkan untuk menjalankan pelbagai kerja pemeriksaan. Penekanan pemeriksaan naziran adalah terhadap fail majikan yang gagal mencarum serta faedah caruman lewat bayar yang belum dikutip. Tindakan pendakwaan akan diambil terhadap majikan yang enggan menjelaskan hutang mereka. Di samping itu, pemeriksaan Audit Dalam juga tertumpu kepada pengemaskinian rekod caruman pekerja. Isu yang penting hasil daripada pengauditan akan dibentangkan semasa Mesyuarat Keutuhan dan tindakan pembetulan atau penambahbaikan dapat dibuat oleh pihak yang berkenaan.

- c. Satu Jawatankuasa Audit turut diwujudkan bagi memastikan hasil penemuan dan lawatan oleh Bahagian Naziran dan Audit Dalam dibentangkan serta diambil tindakan susulan. Antara perkara yang dibincangkan adalah peraturan kewangan, faedah caruman lewat bayar, laporan atau kajian audit dan prestasi pejabat PERKESO serta tindakan penyelesaian terhadap isu yang dibangkitkan.
- d. Laporan Pencapaian Pegawai Pemeriksa perlu dikemukakan oleh semua pejabat cawangan kepada Bahagian Operasi dan Naziran yang bertanggungjawab memantau pelaksanaan tugas yang ditetapkan. Laporan ini perlu dihantar setiap 3 bulan ke Ibu Pejabat dan tindakan akan diambil berdasarkan laporan tersebut. Prestasi Pegawai Pemeriksa turut dinilai melalui pencapaian sasaran kerja tahunan yang ditetapkan.

6.4.3.3 Peringkat Negeri

Selain daripada mekanisme pemantauan yang diwujudkan di peringkat Kementerian dan Ibu Pejabat, PERKESO turut memastikan bahawa satu kaedah pemantauan turut diwujudkan di peringkat pejabat cawangan negeri. Antara mekanisme pemantauan yang diwujudkan adalah Jawatankuasa Keutuhan Negeri dan Unit Audit Dalam. Fungsi dan peranannya adalah sama seperti yang dilaksanakan di peringkat Ibu Pejabat.

Pada pandangan Audit, pemantauan yang dibuat oleh PERKESO terhadap pelaksanaan kutipan caruman majikan dan pekerja adalah memuaskan. Bagaimanapun, ia perlu dipertingkatkan lagi terutama terhadap kualiti pemeriksaan majikan.

6.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

6.5.1 Pada keseluruhannya, PERKESO mempunyai perancangan yang memuaskan bagi mengurus dan menyelia aktiviti carumannya. PERKESO perlu mempunyai perancangan strategik yang disediakan untuk tempoh tidak kurang dari 5 tahun dan memberi tumpuan terhadap aktiviti caruman. Di samping itu, pengagihan sumber perlu seimbang bagi memastikan aktiviti yang dirancang berjalan lancar.

6.5.2 Dari segi pelaksanaan, masih ada ruang untuk penambahbaikan supaya pelaksanaannya menjadi lebih cekap dan berkesan. Sehubungan itu, pihak Audit mencadangkan supaya perkara berikut dipertimbangkan untuk aktiviti caruman PERKESO:

- a. Mewujudkan sistem *online* bagi mengemaskinikan rekod caruman serta maklumat majikan dan pekerja. Tujuannya adalah untuk memastikan maklumat majikan serta pekerja di pangkalan data PERKESO adalah maklumat terkini serta integritinya boleh dipercayai.
- b. Mengurangkan '*works centralisation*' di peringkat Ibu Pejabat. Pengenalpastian deskripsi dan bebanan kerja perlu dilakukan oleh Bahagian atau Cawangan yang terlibat supaya pengagihannya dapat dilaksanakan dengan terancang di semua pejabat cawangan. Pengagihan tugas juga perlu mengambil kira pertambahan perjawatan di pejabat cawangan supaya wujud keseimbangan antara beban kerja dan jawatan yang ada.
- c. Mewujudkan hubungan dengan pelbagai agensi yang berkaitan seperti Kumpulan Wang Simpanan Pekerja, Suruhanjaya Syarikat Malaysia, Jabatan Pendaftaran Negara dan Lembaga Hasil Dalam Negeri bagi mendapatkan sumber atau maklumat terkini berkenaan dengan majikan dan pekerja yang tertakluk di bawah peruntukan Akta tubuh.
- d. Mewujudkan norma masa atau piagam pelanggan bagi proses kerja yang melibatkan aktiviti caruman seperti merekod caruman pekerja, pengeluaran penyata caruman tahunan kepada majikan atau pekerja seperti yang dilaksanakan oleh agensi lain dan kekerapan pemeriksaan terhadap majikan bermasalah.
- e. Memperkenalkan sistem pendaftaran pekerja dengan menggunakan kad pintar serba guna untuk membolehkan pencarum mendapatkan maklumat penyata caruman.

LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN

7. PENGURUSAN SKIM INSENTIF USAHAWAN

7.1 LATAR BELAKANG

7.1.1 Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) ditubuhkan di bawah Akta Kemajuan Tanah 1956. Objektif penubuhan FELDA adalah 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.

7.1.2 Seksyen 3 Akta tubuh memperuntukkan kuasa kepada FELDA untuk melaksanakan aktiviti bagi tujuan pembangunan tanah dan penempatan termasuk pemberian geran dan bantuan lain. Sejajar dengan peruntukan Akta tubuh dan objektif untuk meningkatkan taraf hidup peneroka, FELDA telah menyediakan beberapa bantuan. Pada tahun 2002, FELDA mewujudkan 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. Peneroka digalakkan menjalankan usaha sendiri dan mengembleng sumber yang ada untuk meningkatkan pendapatan. Pinjaman tanpa faedah dan cagaran ini adalah berbentuk peralatan dan input projek.

7.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan Skim Insentif Usahawan telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur dan cekap selaras dengan objektif yang ditetapkan.

7.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini dilaksanakan dengan menyemak rekod dan dokumen berkaitan di Ibu Pejabat, Wilayah dan Rancangan bagi tahun 2002 hingga bulan Jun 2004. Perbincangan dan temu bual telah diadakan dengan pegawai FELDA yang terlibat. Lawatan dibuat ke 3 Wilayah di Semenanjung iaitu Johor Bahru, Kuantan dan Segamat. Sebanyak 96 fail peminjam yang merangkumi 7% daripada jumlah

keseluruhan peminjam disemak. Wilayah ini dipilih berdasarkan bilangan peminjam yang tinggi dan kedudukan Rancangan dan projek yang berdekatan dengan Pejabat Wilayah. Selain itu, lawatan ke 23 projek dan soal selidik terhadap peminjam turut dijalankan.

7.4 PENEMUAN AUDIT

7.4.1 PERANCANGAN

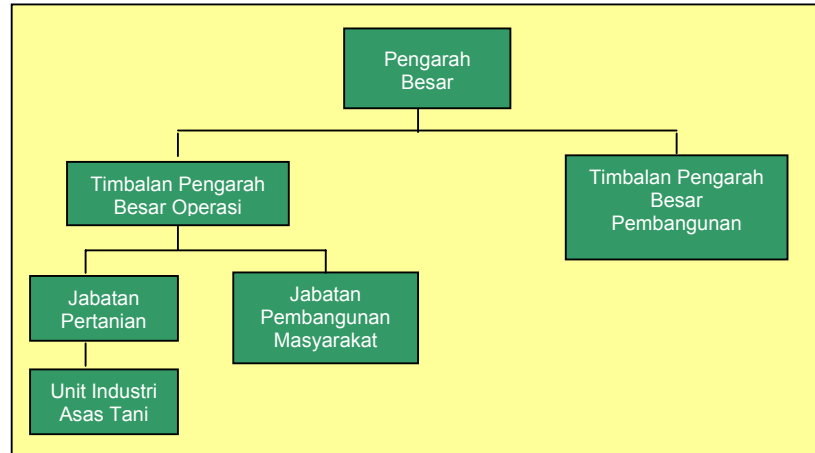
Bagi memastikan pengurusan SKIM dilaksanakan dengan berkesan, perancangan yang teratur berhubung dengan polisi, garis panduan, kuasa meluluskan pinjaman, kriteria kelayakan peminjam, keperluan kewangan dan guna tenaga serta latihan yang mencukupi adalah diperlukan. Semakan terhadap perancangan pengurusan Skim Insentif Usahawan mendapati perkara berikut:

7.4.1.1 Struktur Pengurusan

a. Peranan Ibu Pejabat/Wilayah/Rancangan

Pengurusan SKIM dibahagi kepada peringkat Ibu Pejabat, Wilayah dan Rancangan. Di peringkat Ibu Pejabat, pengurusan SKIM dipertanggungjawabkan kepada Timbalan Pengarah Besar Operasi. Pada awal penubuhannya, SKIM adalah di bawah tanggungjawab Jabatan Pembangunan Masyarakat. Antara peranan Jabatan Pembangunan Masyarakat adalah merancang dan melaksanakan program pembangunan peneroka. Mulai bulan Mei 2004, SKIM telah dipertanggungjawabkan kepada Jabatan Pertanian yang berperanan merancang dan mengurus pembangunan kebun. Rombakan ini dibuat memandangkan projek yang dilaksana melalui peruntukan SKIM lebih menjurus kepada sektor pertanian. Unit Industri Asas Tani yang melapor terus kepada Pengarah Jabatan Pertanian berperanan menguruskan SKIM. Carta organisasi pengurusan SKIM di peringkat Ibu Pejabat adalah seperti di carta berikut:

CARTA 14
CARTA ORGANISASI PENGURUSAN SKIM PERINGKAT
IBU PEJABAT



Di peringkat Wilayah, SKIM juga telah dipindahkan dari Jabatan Pembangunan Masyarakat ke Jabatan Pertanian. Seorang Pegawai Pertanian di peringkat Wilayah bertanggungjawab terhadap pengurusan SKIM. Manakala di peringkat Rancangan, Pengurus Rancangan dibantu oleh seorang pegawai yang akan memantau pelaksanaan projek dan memastikan kutipan bayaran balik adalah mengikut jadual yang ditetapkan.

b. Penubuhan Jawatankuasa

Jawatankuasa SKIM diwujudkan bertujuan untuk meluluskan pinjaman, meninjau kemajuan projek, mengenal pasti masalah SKIM dan mengambil tindakan penambahbaikan. Pada awal penubuhan, Jawatankuasa SKIM diwujudkan di peringkat Ibu Pejabat yang dipengerusikan oleh Timbalan Pengarah Besar Operasi dan dianggotai oleh Pengarah Jabatan Pembangunan Masyarakat, wakil daripada Jabatan Pembangunan Masyarakat dan Jabatan Pertanian. Pada tahun 2004, Jawatankuasa SKIM peringkat Wilayah ditubuhkan. Jawatankuasa ini dipengerusikan oleh Pengurus Besar Wilayah dan dianggotai oleh Penolong Pengurus Besar Wilayah, seorang Pegawai Pertanian dan seorang Pegawai Usahawan. Ahli Jawatankuasa di peringkat Ibu Pejabat ditukar kepada Timbalan Pengarah Besar Operasi sebagai Pengerusi, Pengarah Pertanian, Pengarah Pembangunan Masyarakat dan seorang Pegawai Industri Asas Tani. Jawatankuasa Peringkat Wilayah diberi kuasa meluluskan pinjaman maksimum RM10,000 seorang. Manakala Jawatankuasa di peringkat Ibu Pejabat diberi kuasa mempertimbang dan meluluskan pinjaman melebihi RM10,000

hingga RM150,000 bagi setiap permohonan mengikut keutamaan projek.

FELDA mempunyai struktur pengurusan yang baik untuk menguruskan SKIM melalui pembahagian tugas dan tanggungjawab di peringkat Ibu Pejabat, Wilayah dan Rancangan. Keahlian dan peranan Jawatankuasa serta kuasa meluluskan pinjaman SKIM juga telah dinyatakan dengan jelas. Penubuhan Jawatankuasa SKIM peringkat Wilayah dan pembahagian kuasa meluluskan pinjaman mengikut had yang ditetapkan dapat mempercepatkan proses kelulusan.

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 latihan kepada peminjam dan peranan FELDA bagi membantu memasarkan produk peneroka. Pihak Audit mendapati FELDA telah menyediakan kertas kerja penubuhan SKIM dan pelan 5 tahun yang bermula pada tahun 2002. Pada awal penubuhan SKIM, FELDA mensasarkan kemudahan pinjaman kepada peneroka berpendapatan RM1,000 sebulan atau kurang dan telah atau baru menjalankan projek ternakan, tanaman dan perniagaan. Melalui peruntukan berjumlah RM50 juta dengan pinjaman maksimum RM10,000 seorang, FELDA berharap dapat membantu seramai 25 peneroka di setiap Rancangan yang merangkumi 200 Rancangan FELDA secara keseluruhannya. Pada tahun 2002, seramai 1,250 peneroka dijangka akan menikmati kemudahan pinjaman ini dan bilangan tersebut dijangka meningkat menjadi 5,000 peneroka bagi tempoh 5 tahun dari tarikh penubuhannya. Di samping itu, FELDA berpendapat projek yang berpotensi dan berdaya maju dapat memberi pendapatan tambahan antara RM500 sehingga RM700 sebulan kepada peneroka.

FELDA mempunyai matlamat jangka panjang yang teratur berhubung hala tuju SKIM bagi meningkatkan pendapatan peneroka. Bagaimanapun, FELDA tidak menyatakan dengan jelas peranannya dari aspek latihan kemahiran kepada peneroka untuk menjayakan projek dan strategi FELDA membantu memasarkan produk mereka.

FELDA memaklumkan tidak ada latihan kemahiran yang dikhususkan kepada peminjam SKIM. Bagaimanapun, keutamaan akan diberi kepada peminjam SKIM sekiranya latihan, kursus dan seminar diadakan. Pada setiap tahun FELDA menganggar untuk memberi kursus asas dan lanjutan pengurusan perniagaan kepada 600 pengusaha FELDA. Di samping itu,

kursus teknikal diadakan dengan kerjasama Jabatan Pertanian, Jabatan Haiwan dan agensi kerajaan. Dari aspek pemasaran, FELDA tidak memasarkan produk pengusaha. Namun, keupayaan pengusaha memasarkan produk mereka akan diberi keutamaan semasa kelulusan pinjaman dan pada kebiasaannya peminjam SKIM telah mempunyai pasaran untuk produk mereka.

7.4.1.3 Pengurusan Skim Insentif Usahawan

Semenjak tahun 1999, pendapatan peneroka telah terjejas akibat kejatuhan harga pasaran sawit dan getah. Pendapatan purata pada tahun 2001 berjumlah RM706 sebulan bagi peneroka sawit dan RM732 sebulan bagi peneroka getah. Pendapatan ini tidak lagi dapat menjamin kehidupan yang selesa kepada peneroka. Justeru itu, pada bulan Januari 2002, mesyuarat Lembaga FELDA telah meluluskan penubuhan Skim Insentif Usahawan yang bertujuan memberi bantuan pinjaman kepada peneroka menjalankan projek usahawan sebagai kerja sampingan bagi menambah pendapatan mereka. Pinjaman ini diberi kepada peneroka yang sedang menjalankan atau baru memulakan projek.

Sejumlah RM50 juta telah diperuntukkan di bawah SKIM yang menawarkan bantuan pinjaman kepada peneroka untuk menjalankan projek ternakan, tanaman, akuakultur, perniagaan dan perusahaan bagi menambah pendapatan keluarga. Bantuan pinjaman ini diberi kepada peneroka yang berpendapatan RM1,000 sebulan atau kurang dengan pinjaman maksimum berjumlah RM10,000 seorang. Pada bulan Mei 2004, melalui Surat Pekeliling Timbalan Pengarah Besar Operasi Bil. 5 Tahun 2004 mengenai Panduan Pelaksanaan SKIM, Lembaga FELDA meningkatkan had pinjaman menjadi RM150,000 seorang. Pihak FELDA hanya memberi kemudahan pinjaman manakala peneroka digalakkan berusaha sendiri dan menggunakan sepenuhnya sumber yang ada bagi memajukan projek mereka.

Penubuhan SKIM tanpa faedah dan cagaran ini adalah selaras dengan peruntukan Seksyen 3 Akta tubuh FELDA dan bertepatan dengan objektif untuk memberi bantuan bagi meningkatkan taraf hidup peneroka. Di samping itu, melalui SKIM ini pihak FELDA secara tidak langsung telah memberi dorongan kepada peneroka untuk menceburi bidang keusahawanan dan bersaing memasarkan produk mereka di pasaran.

a. Permohonan

i. Kelayakan Pemohon, Jenis Projek Dan Had Pembiayaan

Panduan Pelaksanaan SKIM menetapkan pemohon hendaklah terdiri daripada peneroka Rancangan yang diuruskan oleh FELDA dan memenuhi syarat seperti berikut:

- Peneroka perseorangan;
- Peneroka secara projek berkumpulan;
- Generasi baru secara projek kumpulan; atau
- Gabungan peneroka dan generasi baru secara kumpulan.

Kelayakan pemohon tertakluk kepada seorang pemohon sahaja dari satu keluarga peneroka. Sekiranya seorang ahli keluarga tersebut telah menerima pinjaman dan masih berada bagi tempoh bayaran balik pinjaman, anggota keluarga yang lain tidak layak mendapat pinjaman.

Projek yang dipertimbangkan untuk pinjaman SKIM hendaklah berasaskan industri asas tani yang terdiri daripada kategori berikut:

- Tanaman buah dan sayur - pinjaman diberi untuk pembersihan kawasan, alat pengairan, baja, benih dan mesin yang bersesuaian dengan projek.
- Ternakan lembu dan kambing secara *feedlot*, ayam daging, ayam kampung, itik dan puyuh - pinjaman yang diluluskan adalah untuk membiayai pembelian baka dan benih, pembinaan kandang, pagar dan ubat-ubatan.
- Projek akuakultur yang melibatkan ternakan secara kolam dan sangkar - pembiayaan diberi untuk membina kolam baru dan pembaikan, benih ikan, sangkar dan peralatan.
- Perusahaan termasuk industri pemprosesan makanan, pembuatan, pemasangan dan kraf.
- Projek perniagaan seperti bengkel membaiki kenderaan, perusahaan batu-bata, kedai runcit dan projek lain yang dipersetujui Jawatankuasa.

Pada awal penubuhan SKIM, had pembiayaan adalah RM10,000 bagi setiap pemohon. Bagaimanapun, pada

tahun 2004 FELDA meluluskan pembiayaan maksimum sehingga RM150,000 setiap pemohon.

Kelayakan peneroka, jenis projek dan had pinjaman yang ditetapkan adalah jelas. FELDA telah mengemas kini Panduan tersebut supaya SKIM diuruskan dengan lebih berkesan. Kelayakan pemohon yang tertakluk kepada seorang sahaja dari satu keluarga peneroka merupakan langkah yang diambil bagi memastikan lebih ramai peneroka menikmati pinjaman ini. Had pinjaman RM150,000 merupakan langkah yang wajar bagi memberi peluang kepada pengusaha yang berpotensi dan berjaya untuk mendapatkan jumlah pinjaman yang lebih tinggi bagi mengembangkan perusahaan mereka.

ii. Proses Permohonan

Permohonan hendaklah dikemukakan bersama kertas kerja ringkas yang mengandungi tujuan, latar belakang, kegunaan pinjaman dan harapan peneroka terhadap bantuan pinjaman berkenaan. Permohonan hendaklah dikemukakan kepada Pejabat Rancangan berkenaan melalui sokongan Pengurus Rancangan. Bagi permohonan yang berjumlah RM10,000 dan ke bawah, permohonan tersebut akan dinilai oleh Jawatankuasa SKIM peringkat Wilayah. Manakala pinjaman berjumlah melebihi RM10,000 sehingga RM150,000 perlu mendapat sokongan Pengurus Wilayah sebelum dikemukakan ke Ibu Pejabat untuk kelulusan.

b. Kelulusan Pinjaman

Setelah Jawatankuasa SKIM meluluskan pinjaman, surat tawaran akan dikeluarkan kepada pemohon yang berjaya. Peminjam yang bersetuju dengan jumlah pinjaman yang ditawarkan akan menandatangani surat tawaran berkenaan dan Ibu Pejabat akan mengeluarkan surat perjanjian. Terma surat perjanjian merangkumi perkara berikut:

- i. Tarikh mula dan tamat bayar balik, tempoh serta kadar bayaran balik;
- ii. Bayaran balik berbentuk tunai atau melalui potongan pendapatan;
- iii. Peminjam tidak akan menjual atau memindahkan hak milik projek sehingga semua wang pinjaman dijelaskan;
- iv. Peminjam telah menjalankan projek lebih awal dari tarikh surat perjanjian ditandatangani;

- v. Peminjam tidak menggunakan pinjaman untuk projek lain;
- vi. Peminjam perlu menyelenggara rekod projek untuk pemeriksaan pegawai FELDA atau wakilnya; dan
- vii. Peminjam bersetuju mengemukakan laporan kemajuan projek kepada FELDA pada setiap suku tahun.

Setelah perjanjian ditandatangani, pihak Ibu Pejabat FELDA akan menyalurkan pinjaman yang diluluskan kepada pejabat Wilayah yang bertanggungjawab untuk mendapatkan 3 sebut harga bagi pembelian peralatan projek melalui mesyuarat Jawatankuasa Tender peringkat Wilayah. Bagi memastikan peralatan projek adalah mengikut spesifikasi yang dikehendaki oleh peminjam, pihak FELDA turut mempertimbangkan sebut harga daripada pembekal yang dicadang oleh peminjam.

c. Bayaran Balik Pinjaman

Tarikh pembayaran balik pinjaman bagi semua kategori projek berkuat kuasa selepas surat perjanjian ditandatangani oleh peminjam. Bagaimanapun, kaedah bayaran balik pinjaman adalah berbeza mengikut kategori projek dengan tempoh maksimum bayaran balik pinjaman adalah 60 bulan seperti di jadual berikut:

**JADUAL 25
PEMBAYARAN BALIK PINJAMAN**

KATEGORI PROJEK	MULA BAYAR SELEPAS PERJANJIAN DITANDATANGANI	KADAR BAYARAN 6 BULAN PERTAMA (RM)	TEMPOH SETERUSNYA (RM)	PINJAMAN KURANG RM5,000.00	PINJAMAN MELEBIHI RM5,000.00
Tanaman Kontan/Sayur	4 bulan	100.00	*Ikut Jadual	36 bulan	60 bulan
Ternakan dan Akuakultur	Bergantung kepada jenis ternakan	100.00 atau Ikut Jadual	Ikut Jadual	36 bulan	60 bulan
Perusahaan	Bergantung kepada jenis perusahaan	100.00 atau Ikut Jadual	Ikut Jadual	36 bulan	60 bulan
Perniagaan	2 bulan	Ikut Jadual	Ikut Jadual	36 bulan	60 bulan

* Berdasarkan hasil pengeluaran projek

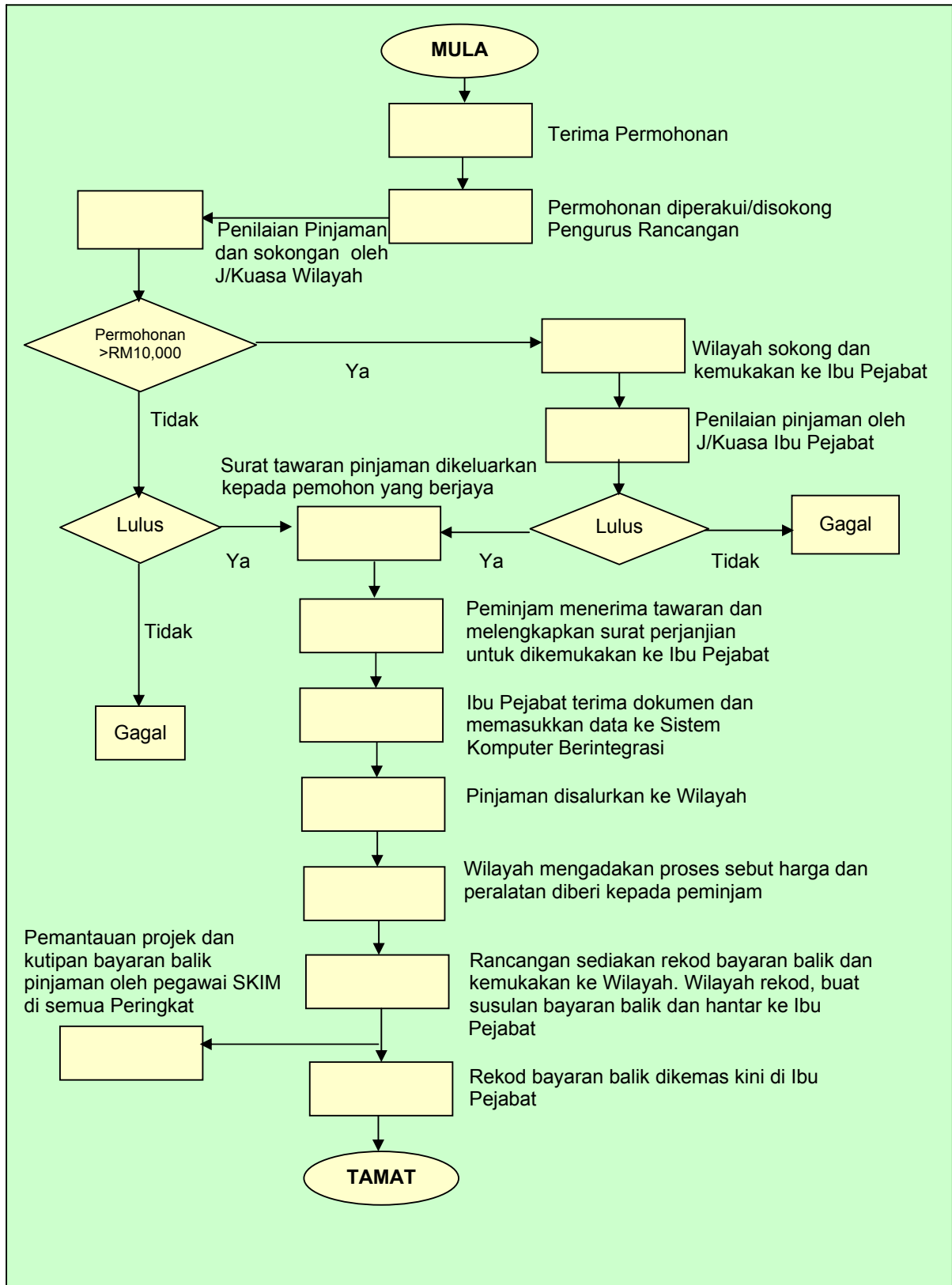
Bayaran balik dibuat daripada hasil pendapatan projek dan sekiranya perlu bayaran dipotong daripada pendapatan kebun. Pinjaman yang berjumlah RM10,000 dan kurang boleh dipertimbangkan untuk diberi insentif berbentuk geran sekiranya peminjam telah membayar 50% daripada jumlah pinjaman mengikut jadual dan projek adalah berdaya maju. Peminjam tersebut juga boleh mendapat pinjaman kedua untuk mengembangkan projek. Kejayaan projek dinilai berdasarkan

kepada pengurusan, pulangan, prestasi dan potensi projek yang dilaksanakan. Bagaimanapun, insentif berkenaan tidak diberikan kepada pinjaman yang melebihi RM10,000.

d. Prosedur Kerja

Bagi memastikan pengurusan SKIM dilaksanakan dengan teratur, FELDA telah meluluskan prosedur kerja bermula daripada peringkat permohonan pinjaman hingga peralatan dan input projek dibekalkan kepada peminjam. Prosedur tersebut menjelaskan peranan setiap peringkat dan pegawai untuk menguruskan SKIM. Proses kerja pengurusan SKIM yang merangkumi peringkat Rancangan, Wilayah dan Ibu Pejabat adalah seperti di carta berikut:

CARTA 15
CARTA ALIRAN PENGURUSAN SKIM



FELDA mempunyai prosedur kerja yang memuaskan terhadap pengurusan SKIM. Bagaimanapun, FELDA tidak menetapkan tempoh masa yang khusus untuk meluluskan sesuatu permohonan sehingga peralatan dan input projek dibekalkan kepada peminjam. Pihak Audit berpendapat FELDA hendaklah menetapkan tempoh masa yang sesuai bagi memastikan permohonan pinjaman dinilai dan diluluskan bagi tempoh masa yang ditetapkan serta peralatan dibekalkan segera kepada peminjam. Insentif yang ditawarkan merupakan galakan kepada peneroka supaya berusaha meningkatkan prestasi projek yang dijalankan. Namun, prosedur pemberian insentif hendaklah dinyatakan dengan jelas supaya insentif berkenaan diberi kepada peminjam yang layak dan sebagai dorongan untuk memajukan projek mereka.

FELDA memaklumkan Jawatankuasa SKIM peringkat Wilayah akan mengadakan mesyuarat bulanan supaya permohonan dapat segera dipertimbangkan. Pembelian peralatan dan input projek dibuat setelah peminjam bersetuju dengan barangan yang akan dibekalkan.

7.4.1.4 Keperluan Kewangan

Peruntukan SKIM berjumlah RM50 juta merupakan dana pusingan. Pada tahun 2002 dan 2003, bajet khusus SKIM tidak disediakan dan jumlah yang diperuntukkan adalah berasaskan kepada jumlah sebenar kelulusan pinjaman bagi kedua tahun tersebut. Jumlah pinjaman yang diluluskan pada tahun 2002 berjumlah RM1.76 juta manakala pada tahun 2003, pinjaman yang diluluskan berjumlah RM9.93 juta. Pada tahun 2004, melalui Pelan Pembangunan FELDA bajet yang dipohon bagi SKIM berjumlah RM16.90 juta.

FELDA mempunyai peruntukan yang mencukupi bagi tujuan SKIM. Bajet tahun 2004 yang disediakan perlu dikekalkan bagi tahun berikutnya untuk memastikan jumlah yang dipohon selaras dengan program yang dirancang serta disokong dengan justifikasi yang terperinci.

7.4.1.5 Keperluan Guna Tenaga dan Latihan

Pelaksanaan sesuatu aktiviti perlu mempunyai bilangan kakitangan yang mencukupi dan berpengetahuan. Bagi memastikan SKIM diuruskan dengan teratur, FELDA telah mengagihkan tugas untuk melaksanakan SKIM

mengikut peringkat Ibu Pejabat, Wilayah dan Rancangan seperti di jadual berikut:

JADUAL 26
GRED PEGAWAI YANG MENGURUSKAN SKIM

PERINGKAT	BILANGAN PEGAWAI DAN GRED
Ibu Pejabat	Jabatan Pertanian diketuai oleh Pengarah Gred JUSA C, beliau dibantu oleh seorang pegawai Industri Asas Tani Gred N48 dan 2 pegawai kumpulan sokongan.
Wilayah	Pengurus Besar Wilayah Gred N54 dibantu oleh seorang Pegawai Pertanian Gred G41 dan 2 pegawai kumpulan sokongan.
Rancangan	Pengurus Rancangan N41 dan dibantu oleh seorang pegawai kumpulan sokongan.

Pegawai berkenaan mempunyai latar belakang dan pengalaman di bidang pertanian melalui pengalaman kerja dan kursus yang pernah dihadiri. Di samping itu, pihak FELDA juga menyediakan rancangan tahunan untuk menghantar pegawai terlibat menghadiri kursus yang berkaitan bagi memantap dan mengemas kini pengetahuan mereka. Jadual berikut menunjukkan beberapa kursus yang dirancang oleh FELDA untuk pegawai berkenaan.

JADUAL 27
KURSUS YANG DIRANCANG OLEH FELDA

GRED PEGAWAI	PERINGKAT IBU PEJABAT/ WILAYAH/RANCANGAN	KURSUS
G41	Ibu Pejabat/Wilayah/Rancangan	Kemahiran Penulisan Laporan.
G41	- sama -	Seminar Kualiti Dalam Perkhidmatan Isu Yang Mendalangi Proses Penambahbaikan Kualiti.
G41, G8, N22, N17	- sama -	Pemasaran Strategi, Pelabelan/Pembungkusan dan Usahawan/Ternakan.
G54	- sama -	Seminar Penerokaan Produk Koperasi ke Pasaran Antarabangsa.
G41	- sama -	Penyediaan Dan Penilaian Projek.

FELDA mempunyai perancangan yang teratur untuk memberi kursus yang relevan kepada pegawai SKIM. Di samping menghadiri kursus, pegawai yang baru dilantik sentiasa dibawa melawat projek untuk mengenal pasti masalah peminjam.

7.4.1.6 Penyelenggaraan Rekod

Rekod berkaitan SKIM perlu diselenggara dengan lengkap dan teratur untuk memastikan segala maklumat disimpan dengan selamat. Penyelenggaraan rekod SKIM dibahagi kepada peringkat Ibu Pejabat, Wilayah, Rancangan

dan peminjam. Minit mesyuarat Jawatankuasa SKIM peringkat Ibu Pejabat dan surat perjanjian asal disimpan di Ibu Pejabat bersama semua laporan suku tahun peminjam. Ibu Pejabat juga perlu mengemas kini maklumat rekod bayaran balik peminjam. Selain menyimpan minit mesyuarat Jawatankuasa peringkat Wilayah, pihak Wilayah juga bertanggungjawab mengumpulkan laporan status peminjam yang diterima daripada Rancangan sebelum dikemukakan kepada Ibu Pejabat. Pejabat Wilayah akan mengemas kini maklumat pembayaran peminjam secara *online* ke Sistem Komputer Berintegrasi FELDA. Salinan asal borang permohonan yang diluluskan akan disimpan di peringkat Rancangan bersama salinan surat perjanjian. Di samping itu, Pejabat Rancangan akan mengemas kini profil peminjam setiap 3 bulan. Semua peminjam perlu menyelenggara rekod projek dan pihak FELDA berkuasa untuk memeriksa rekod tersebut. Peminjam dikehendaki mengemukakan laporan kemajuan projek kepada FELDA pada setiap suku tahun.

FELDA mempunyai perancangan yang memuaskan terhadap penyelenggaraan rekod. Rekod yang diselenggara dan dikemas kini dengan baik dapat membantu FELDA menilai prestasi pembayaran balik pinjaman SKIM dan kemajuan projek.

7.4.1.7 Kaedah Pemantauan

Berdasarkan Panduan Pelaksanaan SKIM, pinjaman yang diluluskan perlu dipantau dengan baik. Pemantauan perlu dilaksanakan di semua peringkat agar pinjaman yang diberi dapat memberi impak sepenuhnya kepada pendapatan pengusaha. Pengurus Rancangan bertanggungjawab memantau perkembangan projek dan kutipan bayaran balik pinjaman. Manakala pihak Ibu Pejabat akan membuat pemantauan berkala. Pegawai di peringkat Rancangan akan mengemas kini profil peminjam setiap 3 bulan. Laporan terhadap jumlah pinjaman yang telah diluluskan dan kutipan bayaran balik pinjaman daripada setiap Rancangan hendaklah dikemukakan kepada Wilayah yang akan menyalurkan maklumat tersebut ke Ibu Pejabat. Jawatankuasa SKIM berperanan meninjau kemajuan projek, mengenal pasti masalah SKIM dan mengambil tindakan yang berkaitan.

Mekanisme pemantauan kemajuan projek dan kutipan bayaran balik pinjaman telah disediakan dengan memuaskan. Bagaimanapun, FELDA perlu memantau prestasi pendapatan peminjam bagi menilai sama ada objektif SKIM untuk menambah pendapatan peneroka dapat dicapai. Laporan yang mengandungi maklumat lengkap penilaian terhadap prestasi pendapatan setiap peminjam perlu disediakan. Di samping itu, FELDA hendaklah menyediakan jadual lawatan ke tapak projek supaya lawatan dijalankan dengan teratur.

Pada keseluruhannya, pihak Audit berpendapat FELDA mempunyai perancangan yang teratur terhadap pengurusan SKIM. Bagaimanapun, kelemahan yang dibangkitkan terutama berhubung mekanisme pemantauan hendaklah diberi perhatian bagi menambah baik pengurusan SKIM.

7.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik meliputi struktur pengurusan, penubuhan jawatankuasa, perancangan strategik, prosedur kerja, guna tenaga dan peruntukan yang mencukupi dapat membantu FELDA melaksanakan SKIM dengan cekap dan teratur untuk mencapai objektifnya. Semakan Audit terhadap pelaksanaan SKIM mendapati perkara berikut:

7.4.2.1 Prestasi SKIM

a. Permohonan Dan Kelulusan

Semenjak Skim Insentif Usahawan ini ditubuhkan pada tahun 2002 sehingga akhir bulan Jun 2004, pinjaman berjumlah RM11.70 juta telah diluluskan kepada 1,426 peneroka. Jumlah ini tidak termasuk pinjaman berjumlah RM1.61 juta yang diberi kepada 191 peminjam melalui kelulusan Jawatankuasa SKIM peringkat Wilayah pada bulan Jun 2004 dan diperakui oleh Jawatankuasa SKIM Ibu Pejabat pada bulan Julai 2004. Taburan bilangan peminjam dan jumlah yang diluluskan mengikut Wilayah adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 28
BILANGAN PEMINJAM DAN JUMLAH YANG DILULUSKAN
SEHINGGA 30 JUN 2004

WILAYAH	BILANGAN PEMINJAM	JUMLAH DILULUSKAN (RM)
Ipoh	119	805,800
Gua Musang	54	328,000
Terengganu	54	399,100
Jengka	63	425,100
Temerloh	101	735,500
Kuantan	93	641,050
Seremban	89	640,300
Segamat	64	370,500
Johor Bahru	667	6,355,300
Sahabat (Sabah)	122	994,000
Jumlah	1,426	11,694.650

Daripada 1,426 peminjam, seramai 869 peminjam dengan pinjaman berjumlah RM6.19 juta menjalankan projek secara individu. Manakala 557 peminjam pula menjalankan projek secara berkumpulan yang melibatkan pinjaman berjumlah RM5.51 juta.

Pihak Audit mendapati projek bagi kategori penternakan mempunyai bilangan peminjam yang tertinggi iaitu seramai 810 peneroka manakala projek bagi kategori perniagaan mempunyai bilangan peminjam yang terendah seramai 72 peneroka. Bilangan peminjam bagi projek penternakan adalah tinggi kerana kebanyakan projek ternakan dijalankan secara berkumpulan dan memerlukan peruntukan pinjaman yang besar. Pengusaha perniagaan pula kurang mengambil pinjaman kerana projek yang dijalankan di Rancangan adalah secara kecilan. Taburan bilangan peminjam mengikut kategori projek adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 29
BILANGAN PEMINJAM MENGIKUT KATEGORI PROJEK

KATEGORI PROJEK	BILANGAN PEMINJAM	JUMLAH PINJAMAN (RM)
Pertanian	167	998,900
Penternakan	810	7,468,550
Akuakultur	87	587,200
Perniagaan	72	515,500
Perusahaan	290	2,124,500
Jumlah	1,426	11,694,650

Mengikut perancangan strategik, pada akhir tahun 2004 pihak FELDA menganggarkan pinjaman ini akan dapat diberi kepada 3,000 orang peneroka. Bagaimanapun, analisis terhadap jumlah pinjaman yang diluluskan dan bilangan peminjam sehingga bulan Jun 2004 menunjukkan bilangan peminjam adalah 1,426 peneroka berbanding jumlah anggaran peminjam. Hasil temu bual dengan pegawai FELDA mendapati antara faktor yang menyebabkan bilangan peminjam belum mencapai jumlah yang dianggarkan adalah kerana perkara berikut:

- Projek yang hendak dijalankan tidak sesuai dengan lokasi projek.
- Kertas kerja peneroka tidak lengkap.
- Jumlah pinjaman yang diluluskan kurang daripada jumlah permohonan pinjaman. Ini menyebabkan peneroka menolak pinjaman yang ditawarkan kerana jumlah yang ditawarkan tidak dapat menampung keperluan projek.

- Pihak peneroka lebih berminat untuk mendapat bantuan berbentuk geran daripada memohon pinjaman.
- Sejak bulan Oktober 2003, kelulusan pinjaman dibekukan sementara bagi tujuan pemantauan. Bagaimanapun, pinjaman telah diluluskan semula pada bulan Jun 2004.

Berdasarkan sampel yang dipilih, pihak Audit mendapati peminjam telah memenuhi kriteria dan kelulusan pinjaman adalah berdasarkan prosedur yang ditetapkan. SKIM ini telah menarik minat peneroka untuk mengembangkan projek yang sedang dijalankan bagi menambah pendapatan. Ada juga peneroka yang mendapat pinjaman secara berkumpulan untuk membiayai projek yang memerlukan modal yang tinggi. Bagaimanapun, jumlah keseluruhan peminjam SKIM sehingga bulan Jun 2004 masih kurang berbanding jumlah yang disasarkan. **Pihak Audit mencadangkan supaya FELDA memainkan peranan lebih proaktif untuk menggalakkan lebih ramai peneroka menceburi bidang keusahawanan dan mengambil peluang mendapatkan pinjaman SKIM yang disediakan. Antara langkah yang boleh diambil adalah memberi penerangan yang jelas mengenai kemudahan pinjaman kepada peneroka dan menggalakkan peneroka menceburi bidang keusahawanan secara berkumpulan.**

Pihak Audit dimaklumkan semasa pelancaran SKIM, FELDA sedang menguruskan pemberian geran kepada peneroka di bawah Skim Bantuan Aktiviti Pelbagaian Pertanian Luar Bandar yang mempunyai peruntukan berjumlah RM46.40 juta. Sepanjang tempoh tersebut hanya peneroka yang tidak mendapat geran telah memohon pinjaman SKIM.

b. Bayaran Balik Pinjaman

Berdasarkan Panduan Pelaksanaan SKIM, bayaran balik pinjaman adalah berbeza mengikut kategori projek. Setiap kategori projek mempunyai jadual bayaran balik dengan tempoh maksimum 60 bulan. Pembayaran balik pinjaman berkuat kuasa selepas perjanjian diterima oleh Ibu Pejabat. Daripada peruntukan pinjaman yang diluluskan, FELDA akan membelanjakan jumlah tersebut berdasarkan kepada sebut harga yang telah dipilih dan jumlah pembelian peralatan yang diberi kepada peminjam. Pinjaman yang layak dikutip semula adalah berdasarkan jumlah sebenar perbelanjaan. Ini adalah kerana pembelian peralatan yang diberi kepada peneroka secara berperingkat atau bergantung kepada bekalan stok peralatan dan

input projek berkenaan. Jadual berikut menunjukkan jumlah pinjaman yang layak dikutip balik dan baki pinjaman yang belum dibayar mengikut Wilayah:

JADUAL 30
JUMLAH PINJAMAN YANG LAYAK DIKUTIP DAN BAKI PINJAMAN

WILAYAH	JUMLAH PINJAMAN YANG LAYAK DI KUTIP (RM)	BAYARAN BALIK PINJAMAN (RM)	BAKI (RM)
Ipoh	398,800	67,296	331,504
Gua Musang	316,000	45,747	270,253
Terengganu	416,624	35,945	380,679
Jengka	242,260	31,895	210,366
Temerloh	373,385	67,991	305,394
Kuantan	545,020	27,990	517,029
Seremban	414,276	43,736	370,540
Segamat	198,820	70,443	128,377
Johor Bahru	828,500	31,267	797,233
Sahabat	457,890	20,558	437,332
Jumlah	4,191,575	442,868	3,748,707

Sehingga bulan Jun 2004, prestasi pembayaran balik pinjaman adalah memuaskan walaupun ada pembayaran balik pinjaman yang tidak mengikut jadual sepenuhnya. Antara sebab perkara ini berlaku adalah kerana projek yang dijalankan belum mengeluarkan hasil seperti tanaman kontan. Bagaimanapun, pihak FELDA sentiasa berusaha memastikan peminjam membayar balik pinjaman mereka. Berhubung pemberian insentif, sehingga bulan Jun 2004 hanya seorang peminjam dengan pinjaman berjumlah RM3,000 telah mendapat insentif pemberian geran berjumlah RM1,000. Pemilihan peminjam untuk insentif pemberian geran dijalankan dengan teliti bagi memastikan pengusaha yang berdaya maju sahaja mendapat insentif berkenaan. Manakala pada bulan Julai 2004, pihak Audit dimaklumkan bahawa Jawatankuasa SKIM peringkat Ibu Pejabat telah meluluskan pemberian insentif berjumlah RM6,000 kepada 4 peminjam.

Pihak Audit mendapati daripada RM11.70 juta yang diluluskan, sejumlah RM4.19 juta (35%) sahaja yang telah dibelanjakan bagi pembelian peralatan projek dan layak untuk kutipan balik. Manakala baki RM7.50 juta yang telah diluluskan masih di peringkat sebut harga. Selain itu, beberapa peralatan yang telah selesai proses sebut harga masih belum dibekalkan kepada peminjam. Masalah

mendapatkan peralatan dan bekalan mengikut kehendak peminjam menyebabkan pinjaman yang diluluskan lewat dibelanjakan. Pihak FELDA hendaklah mengkaji masalah ini supaya semua peralatan dan input projek yang diperlukan dapat dibekalkan segera kepada peminjam.

FELDA memaklumkan permohonan projek dibahagi kepada 2 kategori iaitu projek boleh dilaksana terus dan projek yang tertakluk kepada jabatan atau agensi lain. Bagi projek boleh dilaksana terus, pejabat Wilayah akan membuat pesanan barangan yang diperlukan melalui sebut harga atau tawaran tender selepas pinjaman diluluskan. Manakala bagi projek yang tertakluk kepada jabatan atau agensi lain, pengusaha dan FELDA perlu mendapat kelulusan agensi berkenaan terlebih dahulu sebelum proses tender. Sebagai contoh projek ternakan ayam daging bernilai RM4.96 juta di Wilayah Johor Baru memerlukan lesen unggas dari Jabatan Perkhidmatan Haiwan. Lesen berkenaan diperolehi selepas 6 bulan kerana membabitkan pelbagai agensi. Di samping itu, peralatan yang dibekalkan perlu memenuhi kesesuaian peminjam untuk mengendalikannya.

FELDA juga menghadapi masalah dari segi penguatkuasaan kutipan bayaran balik pinjaman. Walaupun jadual bayaran balik disediakan semasa pinjaman diluluskan, bayaran balik sebenar adalah berdasarkan kemampuan dan keupayaan peminjam dengan mengambil kira hasil pendapatan daripada projek mereka. Pengusaha yang kurang berdaya maju tetap perlu membayar balik pinjaman dari hasil kebun sekiranya projek tersebut tidak menjana hasil. Bagaimanapun, potongan berkenaan hanya dibuat sekiranya pendapatan bersih hasil kebun tidak kurang daripada RM400 sebulan. Pihak FELDA hendaklah mengkaji penguatkuasaan bayaran balik bagi mengelakkan hutang tertunggak.

Dari aspek pemberian insentif, pihak Audit mendapati insentif tersebut telah diberi kepada peminjam yang memenuhi kriteria yang ditetapkan. Pemberian berkenaan dilaksanakan dengan teliti bagi memastikan peminjam yang berpotensi dan projek berdaya maju diberi ganjaran atas usaha mereka. Pengurus Rancangan sentiasa memainkan peranan untuk mengenal pasti dan menyokong projek yang berjaya sebelum mengemukakan ke Ibu Pejabat.

c. Projek Contoh

Pihak Audit mengadakan lawatan ke 3 Pejabat Wilayah dan 13 Pejabat Rancangan. Sejumlah 23 projek telah dilawati dan temu bual dengan peminjam juga diadakan. Pihak Audit mendapati 5 projek telah dijadikan projek contoh dan 2 projek bermasalah. Manakala 16 projek beroperasi dengan baik dan peminjam berupaya membayar balik pinjaman.

Mengikut Panduan Pelaksanaan SKIM, kejayaan sesuatu projek diukur berdasarkan kepada pengurusan, pulangan, prestasi dan potensi projek yang dijalankan. Satu daripada projek contoh yang dilawati adalah Ternakan Lembu *Feedlot* di Felda Chini 3, Pahang. Ternakan lembu dijalankan oleh 26 peneroka secara berkumpulan dan mendapat pinjaman berjumlah RM108,316 pada tahun 2003. Ternakan dijalankan di kawasan seluas 4 hektar dan menternak lembu melebihi 100 ekor. Pengusaha sentiasa berhubung dengan Pejabat Haiwan Daerah yang mengadakan pemeriksaan terhadap lembu berkenaan bagi memastikan ternakan lembu bebas daripada penyakit. Pihak Audit mendapati projek ini mempunyai pengurusan yang teratur melalui penubuhan Jawatankuasa Pengurusan yang diketuai oleh seorang Pengerusi serta dibantu oleh seorang Timbalan Pengerusi, Setiausaha dan Bendahari. Rekod mengenai pendapatan dan perbelanjaan projek juga diselenggara dengan baik. Selain itu, ahli kumpulan peminjam sentiasa memberi kerjasama untuk mengusahakan projek tersebut. Projek ini telah dijalankan di kawasan yang mempunyai persekitaran yang sesuai dan tersusun seperti di **Gambar 3**.

GAMBAR 3



Projek Ternakan Lembu Contoh Di Felda Chini 3, Pahang

Ternakan lembu yang telah mencapai berat yang sesuai akan dipasarkan di sekitar negeri Pahang, Kelantan dan Terengganu. Walaupun jualan lembu agak menurun pada tahun 2004 akibat wabak kuku dan mulut, rekod menunjukkan pengusaha berupaya membayar balik pinjaman mengikut jadual. Sebagai usaha meluaskan pasaran pada masa hadapan, pihak FELDA merancang untuk membantu pengusaha memasarkan daging secara sejuk beku ke negeri lain. Bagi tujuan penyimpanan daging, pengusaha memerlukan pinjaman tambahan untuk membeli peti sejuk yang sesuai. Pihak FELDA akan mengkaji cadangan berkenaan secara mendalam sebelum kelulusan diberi. Agensi kerajaan dan swasta yang berminat turut mengadakan lawatan ke projek contoh tersebut. Di samping itu, FELDA juga sering menjemput pengusaha projek contoh untuk memberi taklimat semasa kursus anjuran FELDA bagi berkongsi pengetahuan mereka dengan pengusaha dari Rancangan lain yang menjalankan projek yang sama.

d. Projek Bermasalah

Projek akan dikategorikan bermasalah sekiranya FELDA mendapati peminjam lewat membayar balik pinjaman dan projek tersebut tidak lagi diusahakan. Dua projek bermasalah yang telah dilawati adalah projek tanaman kontan dan ternakan itik telur di FELDA Wilayah Johor Bahru. Projek tanaman kontan tersebut mendapat pinjaman berjumlah RM3,500 pada tahun 2002. Sehingga bulan Jun 2004, peminjam tersebut hanya dapat membuat bayaran balik pinjaman berjumlah RM642. Pihak Audit mendapati tapak projek berkenaan telah terbiar dan dipenuhi semak seperti di **Gambar 4**. Hasil temu bual dengan peminjam mendapati projek tersebut tidak dapat diteruskan kerana beliau menghadapi masalah untuk mempelbagaikan hasil tanamannya

bagi memenuhi kehendak pelanggan. Manakala pemasaran hasil tanaman kacang panjang pula semakin merosot berbanding pasaran di peringkat awal. Bagaimanapun, peminjam sedang berusaha membayar balik pinjaman dan FELDA telah mengambil tindakan susulan mengenainya.

GAMBAR 4



***Projek Tanaman Kontan Yang Terbiar
Di Felda Simpang Wa Ha, Johor***

Satu lagi projek bermasalah adalah projek ternakan itik telur yang melibatkan pinjaman berjumlah RM5,000 dan diluluskan pada tahun 2003. Sehingga bulan Jun 2004, peminjam hanya berupaya membayar balik pinjaman berjumlah RM140. Hasil lawatan ke tapak projek mendapati reban itik berkenaan tidak diuruskan dengan baik seperti di **Gambar 5**. Pihak Audit tidak dapat menemu bual peminjam berkenaan untuk mengenal pasti masalah yang dihadapi. Pihak Audit turut mengadakan lawatan ke projek ternakan itik telur yang telah mendapat pinjaman berjumlah RM10,000 pada tahun 2003 di FELDA Wilayah Kuantan, Pahang dan dikategori berupaya memberi pulangan yang baik kepada pengusahanya. Sebagai perbandingan, pihak Audit mendapati jumlah pinjaman yang tinggi membolehkan pengusaha menyediakan reban dan kemudahan yang lebih sempurna kepada ternakan seperti di **Gambar 6**. Di samping itu, minat serta kesungguhan pengusaha juga merupakan faktor penting kepada kejayaan sesuatu projek. Melalui temu bual dengan peminjam berkenaan, adalah didapati pengusaha ternakan itik telur menunjukkan komitmen yang tinggi. Ini dapat dilihat melalui kecenderungan beliau menghadiri kursus ternakan itik telur dan memproses telur masin.

GAMBAR 5



***Projek Ternakan Itik Telur
di Linggiu, Johor***

GAMBAR 6



***Projek Ternakan Itik Telur
di Lepar Hilir 1, Pahang***

e. Pendapatan Peminjam

Matlamat utama penubuhan SKIM adalah untuk menggalakkan peneroka menjalankan projek ekonomi bagi menambah pendapatan. Berdasarkan kepada penyediaan kertas kerja penubuhan SKIM, FELDA menjangkakan projek yang berpotensi dan berdaya maju dapat memberi pendapatan tambahan antara RM500 sehingga RM700 sebulan kepada peneroka. Bagi tujuan menilai prestasi pendapatan peneroka yang menerima pinjaman, pihak FELDA sepatutnya menyediakan laporan atau maklumat berkaitan pendapatan peneroka sebelum dan selepas pinjaman diberi kepada mereka. Maklumat yang lengkap dan jelas berhubung pendapatan peneroka dapat membantu FELDA menilai sama ada pinjaman tersebut telah berjaya meningkatkan pendapatan peneroka seperti yang dijangkakan.

Pihak Audit mendapati FELDA belum menyediakan laporan yang mengandungi maklumat berkaitan pendapatan peminjam sejak SKIM ini diwujudkan. Bagaimanapun, pengurusan FELDA sedang mengambil tindakan segera untuk mengemas kini maklumat peminjam dengan mengeluarkan surat kepada pejabat Wilayah agar menyediakan Laporan Bulanan Usahawan mengikut format yang telah ditetapkan mulai bulan Ogos 2004. Format laporan tersebut antaranya mengandungi maklumat kategori projek, produk yang diusahakan, keluasan kawasan projek, hasil jualan dan pendapatan purata peneroka. Pihak Audit mendapati Pejabat Rancangan sedang menyediakan laporan seperti yang dikehendaki.

FELDA memaklumkan laporan kemajuan projek secara terperinci sedang disediakan. Pada masa ini FELDA hanya memantau dari aspek perbelanjaan projek dan kutipan bayaran balik pinjaman.

f. Maklum Balas Peminjam SKIM

Semasa lawatan dijalankan pihak Audit telah mengedarkan borang soal selidik kepada peminjam SKIM. Borang tersebut antaranya mengandungi maklumat mengenai butiran peribadi peminjam, jumlah pinjaman dan bentuk peralatan yang diterima, bilangan tenaga kerja, latihan atau kursus yang pernah dihadiri oleh peminjam dan masalah yang dihadapi semasa menjalankan projek. Seramai 23 orang peminjam telah menjadi responden.

Berdasarkan maklum balas peminjam, pihak Audit mendapati peminjam berpuas hati terhadap peralatan dan input projek yang dibekalkan seperti mesin, peralatan membuat sangkar ikan, pagar kebun dan sebagainya. Bagaimanapun, berikut merupakan antara masalah pelaksanaan pinjaman SKIM:

- Jumlah pinjaman yang diluluskan bagi setiap individu tidak mencukupi dan peminjam berharap jumlah ini dapat ditambah atau peminjam diberi peluang membuat pinjaman kali kedua;
- Peminjam kurang berpengalaman mengenai pembungkusan dan pelabelan produk mereka;
- Peminjam menghadapi masalah pengangkutan bagi penghantaran produk mereka; dan
- Gangguan binatang buas terhadap ternakan dan tanaman kontan.

Pada pendapat Audit, FELDA telah berjaya membantu beberapa pengusaha projek untuk terus berusaha memajukan projek mereka. Bagaimanapun, FELDA juga perlu menilai projek yang berpotensi untuk diberi pinjaman kedua supaya projek tersebut dapat dikembangkan. Bagi projek bermasalah pula, FELDA wajar membuat perbandingan dengan projek yang berjaya bagi kategori yang sama untuk mengenal pasti punca masalah supaya tindakan dan bantuan khidmat nasihat dapat segera diberi kepada peminjam. Dari aspek pemasaran pula, pihak Audit berpendapat FELDA perlu memainkan peranan proaktif membantu memasarkan produk peneroka sekiranya mereka menghadapi masalah pemasaran.

Panduan Pelaksanaan SKIM disediakan bertujuan supaya pengurusan SKIM dapat dilaksanakan dengan teratur dan mengikut prosedur yang ditetapkan. Panduan ini antaranya mengandungi kriteria kelayakan pemohon, had pinjaman, kuasa meluluskan pinjaman dan pembayaran balik pinjaman. Semenjak ditubuhkan, FELDA telah mengemas kini Panduan tersebut supaya SKIM dapat diuruskan dengan lebih berkesan. Antara pembaharuan yang diadakan adalah menubuhkan Jawatankuasa SKIM di peringkat Wilayah. Selain itu, FELDA juga telah mengeluarkan surat berserta format Laporan Bulanan Usahawan kepada semua Wilayah bagi menyeragamkan laporan bulanan yang diterima.

Di samping itu, pihak pejabat Wilayah dan Rancangan juga sentiasa mengambil tindakan segera untuk mematuhi arahan baru berkaitan SKIM yang dikeluarkan dari semasa ke semasa oleh Ibu Pejabat FELDA.

7.4.2.2 Penyelenggaraan Rekod

Semua rekod berkaitan SKIM hendaklah diselenggara dengan lengkap bagi memastikan maklumat mengenainya disimpan dengan selamat untuk tujuan rujukan. Ibu Pejabat menyimpan semua minit mesyuarat Jawatankuasa SKIM peringkat Ibu Pejabat, surat perjanjian asal, Laporan Bulanan Usahawan dan mengemas kini rekod peminjam. **Pihak Audit mendapati semua rekod berkenaan telah diselenggara dengan baik. Bagaimanapun, minit mesyuarat Jawatankuasa hanya mencatat bilangan dan jumlah pinjaman yang dilulus dan ditolak tanpa menyatakan sebab pinjaman tidak diluluskan. Pihak Audit berpendapat minit tersebut juga hendaklah mencatatkan sebab sesuatu permohonan dilulus atau ditolak untuk memastikan keputusan Jawatankuasa telah dibuat dengan telus serta tidak dipertikaikan terutama bagi permohonan yang tidak diluluskan.**

Pejabat Wilayah pula menyelenggara minit mesyuarat Jawatankuasa peringkat Wilayah, Laporan Bulanan Usahawan, keputusan sebut harga yang dijalankan oleh Unit Perolehan dan senarai kursus yang disediakan kepada peneroka yang berminat. **Pihak Audit mendapati semua rekod berkaitan ada diselenggara. Bagaimanapun, minit Jawatankuasa SKIM peringkat Wilayah juga tidak mencatatkan sebab sesuatu permohonan ditolak atau diluluskan.**

Manakala di peringkat Rancangan, salinan asal borang permohonan peminjam akan disimpan di pejabat berkenaan. Selain itu, pihak Rancangan juga menyelenggara rekod bayaran balik semua peminjam. Pada setiap bulan, Rancangan akan menyediakan Laporan Bulanan Usahawan untuk dikemukakan kepada Wilayah. Berdasarkan kepada Panduan Pelaksanaan SKIM, Pengurus Rancangan juga perlu menyelenggara profil peminjam yang perlu dikemas kini setiap 3 bulan sekali. Pihak Audit mendapati rekod berkenaan ada diselenggara di Pejabat Rancangan. Bagaimanapun, hanya Rancangan Wilayah Kuantan telah menyelenggara profil peminjam yang mengandungi maklumat latar belakang peminjam dan projek, status projek serta ulasan Pengurus Rancangan terhadap kemajuan projek yang dijalankan. Manakala Rancangan lain belum menyediakan profil berkenaan.

Pihak Audit berpendapat FELDA hendaklah mengkaji semula format dan keperluan penyediaan profil peminjam dengan meneliti maklumat yang perlu disediakan. Ini bagi memastikan profil tersebut dapat digunakan untuk menilai prestasi projek dan pendapatan yang diperolehi peminjam serta penyeragaman profil di semua Rancangan. Selain itu, kesesuaian tempoh mengemas kini profil juga perlu dipertimbangkan semula kerana ada maklumat yang tidak menunjukkan perubahan bagi tempoh 3 bulan terutama bagi projek yang lewat mengeluarkan hasil.

Bagi pihak peminjam pula, mereka dikehendaki menyediakan dokumen berhubung pendapatan dan perbelanjaan projek supaya memudahkan sebarang penyelidikan dan pemeriksaan oleh FELDA atau wakil yang dilantik seperti yang dinyatakan pada perjanjian. **Bagaimanapun, pihak Audit mendapati tidak semua peminjam menyelenggara rekod berkenaan. FELDA hendaklah memastikan semua peminjam menyediakan rekod berkaitan selaras dengan perjanjian.**

Secara keseluruhan, FELDA telah menyelenggara rekod SKIM dengan memuaskan. Bagaimanapun, rekod di beberapa peringkat perlu diselenggara dengan lebih teratur dan lengkap.

FELDA memaklumkan pandangan pihak Audit akan diberi pertimbangan sewajarnya dan kajian terhadap format profil peminjam akan dibuat berdasarkan kepada projek yang dilaksanakan.

7.4.2.3 Prestasi Kewangan

Peruntukan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan SKIM yang dirancang dapat dilaksanakan dengan teratur. Peruntukan SKIM yang berjumlah RM50 juta ini dijangka dapat memberi pinjaman kepada

5,000 peneroka sehingga akhir tahun 2006. Bagaimanapun, sehingga bulan Jun 2004, pinjaman sejumlah RM11.70 juta telah diluluskan kepada 1,426 peneroka. Ini menyebabkan masih ada lebih peruntukan pinjaman berjumlah RM38.30 juta bagi tujuan SKIM.

Pihak Audit berpendapat FELDA mempunyai peruntukan kewangan yang mencukupi untuk pemberian pinjaman di bawah SKIM ini. FELDA perlu mengenal pasti peneroka yang layak mendapat pinjaman ini dan menggalakkan mereka untuk mengembangkan lagi projek yang dijalankan. Di samping itu, FELDA hendaklah memberi pertimbangan untuk meluluskan pinjaman melebihi RM10,000 kepada usahawan yang berpotensi melaksanakan sesuatu projek.

7.4.2.4 Keperluan Guna Tenaga dan Latihan

a. Guna Tenaga dan Latihan Pegawai

Berdasarkan kepada temu bual dengan pegawai FELDA dan semakan senarai tugas mereka, pengagihan bilangan pegawai untuk menguruskan SKIM adalah seperti yang dirancang. Lawatan Audit ke 3 Pejabat Wilayah mendapati FELDA telah menempatkan golongan pelapis yang baru dilantik sebagai pegawai pertanian untuk menguruskan SKIM. Pegawai baru ini sentiasa diberi tunjuk ajar dan pendedahan berhubung dengan pengurusan SKIM. Bagi meningkatkan tahap kecekapan, produktiviti dan menambah kemahiran semua pegawai yang menguruskan SKIM, FELDA telah mengadakan beberapa kursus untuk pegawainya selain menghantar pegawai menghadiri kursus anjuran pihak luar seperti Jabatan Perkhidmatan Haiwan, Pertanian dan agensi kerajaan yang lain. Antara kursus yang telah dihadiri pegawai pengurusan SKIM adalah seperti di jadual berikut. Bagaimanapun, maklumat mengenai tahun sebenar kursus berkenaan diadakan tidak dapat dikemukakan untuk semakan.

JADUAL 31
KURSUS YANG DIHADIRI PEGAWAI SKIM

GRED PEGAWAI	PERINGKAT	KURSUS
G41	Wilayah	Ternakan Lembu Integrasi.
G41, N22, N17 dan G8	Wilayah/ Rancangan	Pemasaran Strategi, Pelabelan/ Pembungkusan dan Usahawan/ Ternakan.
G54	Wilayah	Seminar Penerokaan Produk Koperasi ke Pasaran Antarabangsa.
G41	Wilayah	Seminar <i>Increasing Productivity With Smart Alternative</i> .
N22 dan N17	Wilayah	Bengkel Perkhidmatan Pelanggan Dalam, Seminar Pengurusan Motivasi dan Penyerlahan Diri.

Pihak Audit mendapati FELDA mempunyai bilangan pegawai yang mencukupi untuk menguruskan SKIM. Kursus dan pendedahan yang sewajarnya telah meningkatkan pengetahuan pegawai berkenaan.

b. Kursus Kepada Peminjam

Bagi memastikan semua peminjam mempunyai ilmu pengetahuan yang secukupnya bagi melaksanakan projek, FELDA turut mempunyai perancangan tahunan untuk mengadakan kursus yang bersesuaian kepada peneroka. Di samping itu, ada juga peneroka yang mengambil inisiatif sendiri menghadiri kursus anjuran pihak Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan, Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia dan Jabatan Pertanian bagi meningkatkan pengetahuan mereka. Antara kursus yang telah dihadiri oleh peminjam adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 32
LATIHAN/KURSUS KEPADA PEMINJAM MENGIKUT RANCANGAN

RANCANGAN	JENIS PROJEK	KURSUS YANG DIHADIRI
Lepar Hilir1 Pahang	Ternakan Itik Telur	Ternakan Itik Telur, Proses Telur Masin
Lepar Hilir 1 Pahang	Ternakan Ikan Air Tawar	Kursus Ternakan Air Tawar, Kursus Asas/Lanjutan, Pengurusan Projek
Chini 3, Pahang	Ternakan Lembu <i>Feedlot</i>	Program Tunas Mekar, Seminar Sehari Bakal Usahawan
Linggiu, Johor	Projek Roti Canai	Bengkel Pengusaha Projek Sawari
Semencu, Johor	Industri Botol Plastik	Pengurusan Kewangan, <i>Tendering Strategy & Project Cost Control</i>
Semencu, Johor	Tanaman Cendawan	Simposium Dan Ekspo Usahawan Felda
Maokil 1, Johor	Kedai Jahitan	Bengkel Sulaman Kreatif, Kursus Jahitan Jubah
Maokil 1, Johor	Projek Hasil Ikan	Memproses Hasil Perikanan
Maokil 2, Johor	Memproses Keropok	Kursus Memproses Isi Ikan

Pihak Audit berpendapat FELDA telah mengadakan kursus yang bersesuaian kepada peminjam. Selain menganjurkan sendiri kursus yang berkaitan, FELDA sentiasa bekerjasama dengan agensi lain bagi memberi peluang kepada peminjam untuk menghadiri kursus anjuran pihak berkenaan. Pihak Audit mencadangkan agar FELDA menggalakkan setiap peneroka yang belum pernah menghadiri kursus asas pengurusan projek untuk menghadiri kursus yang berkaitan. Ini adalah bagi memastikan peminjam mempunyai pengetahuan asas pengurusan projek. Amalan ini pernah dilaksanakan oleh Lembaga Pertubuhan Peladang kepada peladang yang menerima pinjaman Program Pembangunan Usahawan Peladang.

7.4.3 PEMANTAUAN

Mekanisme pemantauan merupakan elemen penting bagi memastikan pengurusan SKIM dilaksanakan dengan berkesan. Di samping itu, pemantauan juga dapat membantu pihak pengurusan SKIM mengenal pasti sebarang kelemahan atau masalah yang timbul dan seterusnya mengambil tindakan penambahbaikan.

Panduan Pelaksanaan SKIM menetapkan agar pemantauan terhadap semua projek yang memperolehi pinjaman SKIM dilaksanakan bagi memastikan pinjaman kepada projek yang diusahakan memberi impak sepenuhnya kepada pendapatan peneroka. Profil pengusaha SKIM hendaklah disediakan oleh Pengurus Rancangan dan dikemas kini setiap 3 bulan sekali. Selain meluluskan pinjaman, Jawatankuasa SKIM juga berperanan penting memantau kemajuan projek dan mengkaji masalah SKIM. Pemeriksaan Audit mendapati perkara berikut:

- a. Pemantauan terhadap kemajuan projek sentiasa dijalankan melalui lawatan pegawai Rancangan. Pegawai peringkat Wilayah dan Ibu Pejabat pula mengadakan lawatan ke projek tertentu yang dipilih sahaja. Walaupun lawatan selalu dijalankan oleh pegawai di peringkat Rancangan, FELDA tidak mempunyai rekod khusus yang menyatakan kekerapan projek tersebut dilawati dan perkembangan projek berkenaan. **Pihak Audit berpendapat FELDA sepatutnya menyediakan rekod berhubung kekerapan pegawai membuat lawatan dan ulasan pegawai terhadap projek yang mendapat pinjaman. Di samping itu, FELDA juga wajar menyediakan satu laporan khas mengenai status peminjam SKIM secara keseluruhan bagi mengetahui prestasi pinjaman berkenaan selepas 3 tahun penubuhannya. FELDA boleh mencontohi Laporan Prestasi Program Pembangunan Usahawan**

Peladang yang komprehensif seperti yang telah disediakan oleh Lembaga Pertubuhan Peladang.

- b. Semakan terhadap profil peminjam mendapati Rancangan FELDA Wilayah Kuantan mempunyai semua profil peminjam. Bagaimanapun, Rancangan di Wilayah Segamat dan Johor Bahru belum menyediakan profil peminjam. **Pada pandangan Audit, semua Rancangan hendaklah menyediakan profil peminjam yang dikemas kini bagi merekod status peminjam dan projek yang diusahakan seperti yang telah dilaksanakan oleh Wilayah Kuantan.**
- c. Sepanjang tahun 2002, tujuh mesyuarat Jawatankuasa SKIM peringkat Ibu Pejabat telah diadakan manakala 5 mesyuarat diadakan pada tahun 2003. Semakan terhadap minit mesyuarat mendapati perkara yang dibincangkan lebih tertumpu kepada kelulusan pinjaman SKIM. Pihak Jawatankuasa belum membincangkan sebarang masalah berkaitan pelaksanaan SKIM atau tindakan penambahbaikan yang perlu diambil. Mulai bulan Oktober 2003 sehingga bulan Jun 2004, tidak ada mesyuarat dijalankan kerana pinjaman SKIM telah dibekukan sementara untuk menilai sejauh mana SKIM ini membantu pengusaha menjayakan projek mereka. **Pihak Audit berpendapat selain meluluskan pinjaman, Jawatankuasa SKIM hendaklah memainkan peranan lebih aktif bagi menilai kemajuan projek yang mendapat pinjaman. Jawatankuasa juga perlu mengenal pasti peminjam yang memenuhi kriteria untuk menerima insentif supaya pinjaman mereka dapat dipertimbangkan menjadi pemberian geran.**

Secara umumnya, pihak FELDA perlu mempertingkatkan lagi mekanisme pemantauan supaya pinjaman yang disalurkan memberi manfaat sepenuhnya kepada keluarga peneroka dan mencapai tujuan asal penubuhannya.

7.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, pihak Audit berpendapat penubuhan SKIM merupakan langkah yang baik bagi menggalakkan peneroka menceburi bidang keusahawanan. Perancangan SKIM telah dilakukan dengan teratur dan FELDA sentiasa memastikan pengurusan SKIM ditingkatkan dari semasa ke semasa. Bagaimanapun, pelaksanaan dan pemantauan terhadap penguatkuasaan kutipan bayaran balik skim tidak dilaksanakan sepenuhnya. Bagi memastikan penguatkuasaan berjalan lancar, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut:

- a. FELDA hendaklah memastikan semua peminjam menyediakan rekod pendapatan dan perbelanjaan yang lengkap bagi projek yang dijalankan selaras dengan terma perjanjian. Ini adalah bagi membolehkan FELDA menilai sama ada objektif penubuhan skim bagi meningkatkan pendapatan peneroka telah dicapai.
- b. Pihak pengurusan FELDA hendaklah menganjurkan atau menghantar peminjam menghadiri kursus asas pengurusan projek bagi memberi pendedahan kepada peminjam.
- c. FELDA perlu mempunyai mekanisme yang jelas berkaitan kutipan bayaran balik pinjaman dengan menyatakan tindakan yang akan diambil terhadap peneroka yang gagal membayar pinjaman.
- d. Sistem pemantauan terhadap pengurusan SKIM perlu diperkembangkan supaya sebarang kelemahan pengurusan dapat dikesan dan tindakan penambahbaikan dapat dilaksanakan.

BANK PERTANIAN MALAYSIA

8. PEROLEHAN DAN PENGURUSAN HARTANAH

8.1 LATAR BELAKANG

Bank Pertanian Malaysia ditubuhkan pada tahun 1969 di bawah Akta Bank Pertanian Malaysia (Akta 9) dan mula beroperasi pada tahun 1970. Objektif utama Bank Pertanian Malaysia adalah untuk menggalakkan kemajuan pertanian melalui pemberian kemudahan pinjaman dan perkhidmatan perbankan khususnya bagi sektor pertanian.

Bagi melaksanakan perkhidmatannya, Bank Pertanian Malaysia memperoleh hartanah yang merangkumi tanah dan bangunan sama ada bagi kegunaan pejabat negeri atau cawangan atau ditangkap lelong bagi menguatkuasakan syarat pinjaman. Sehingga akhir tahun 2003, Bank Pertanian Malaysia memiliki 165 lot tanah dengan keluasan 488.7 hektar bernilai RM146.31 juta. Daripada jumlah tersebut 99 lot adalah bangunan dengan keluasan 9.3 hektar. Sebanyak 66 lot tanah dengan keluasan 479.4 hektar adalah terdiri daripada 9 lot yang diperolehi menerusi pembelian manakala 57 lot yang diperolehi secara tangkap lelong yang belum dibangunkan kecuali sebuah ladang kelapa sawit seluas 205 hektar. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 33
BANGUNAN DAN TANAH MILIK BANK PERTANIAN MALAYSIA
PADA AKHIR TAHUN 2003

JENIS	BILANGAN LOT	NILAI (RM Juta)	KELUASAN (Hektar)
BANGUNAN:			
Pejabat Bank Pertanian Malaysia			
Pusat Latihan	79	113.94	4.17
Rumah Kakitangan	1	12.20	3.79
Banglo Bank Pertanian Malaysia	6	0.94	0.27
Disewakan	7	4.68	1.00
	6	1.64	0.07
		13	
JUMLAH	99		9.30
TANAH:			
Dibeli	9	1.67	
Ditangkap Lelong *	57	11.24	0.82
			478.5
JUMLAH	66	12.91	479.40
JUMLAH BESAR	165	146.31	488.70

* Proses penguatkuasaan syarat pinjaman kerana peminjam gagal menjelaskan pinjaman.

8.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menentukan sama ada perolehan dan pengurusan hartanah Bank Pertanian Malaysia telah diurus dengan cekap dan teratur selaras dengan peraturan yang ditetapkan.

8.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan hartanah. Semakan dibuat terhadap dokumen berkaitan bagi tahun 2002 hingga 2004. Temu bual dengan pegawai yang bertanggungjawab telah diadakan. Bagi tujuan pengauditan ini, lawatan ke tapak tanah dan bangunan di negeri Kelantan, Pahang, Selangor, Negeri Sembilan dan Kuala Lumpur, Wilayah Persekutuan telah dibuat. Pemilihan negeri ini adalah berdasarkan bilangan tanah tangkap lelong yang tinggi.

8.4 PENEMUAN AUDIT

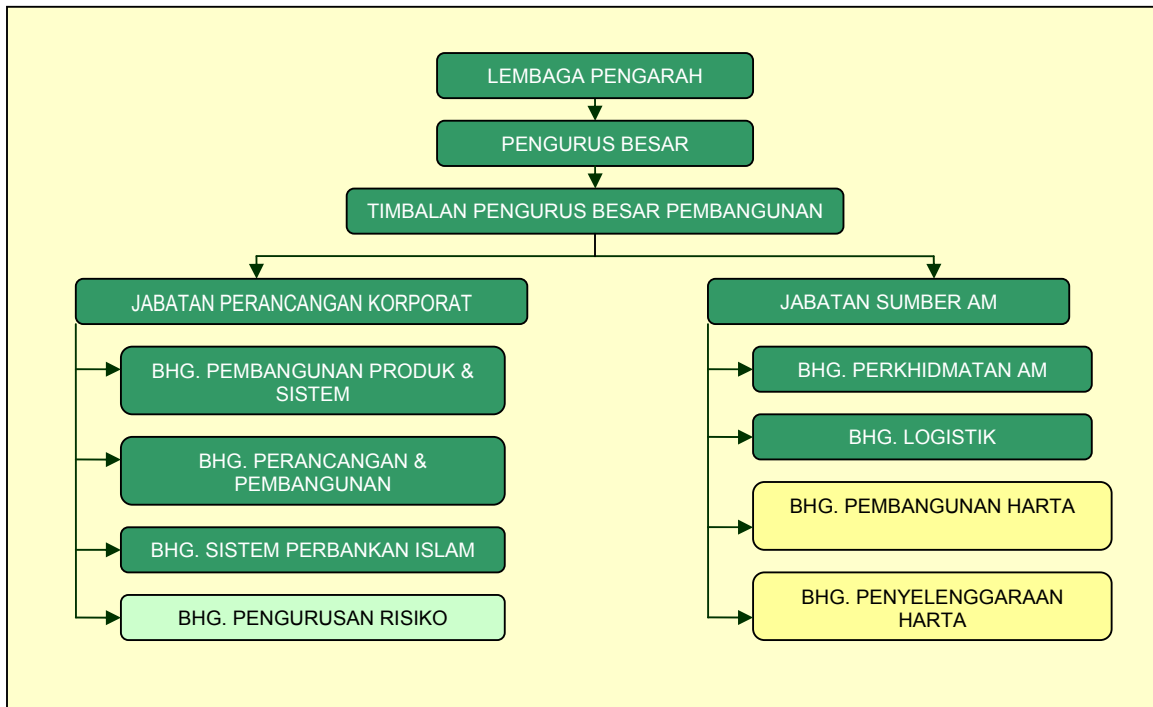
8.4.1 PERANCANGAN

Perancangan yang baik adalah penting bagi menentukan proses perolehan, pengurusan, penyelenggaraan, penyewaan dan pelupusan hartanah diurus dengan cekap dan teratur. Pengauditan yang dijalankan mendapati perkara berikut:

8.4.1.1 Struktur Pengurusan

Jabatan Sumber Am diketuai oleh seorang Penolong Pengurus Besar yang bertanggungjawab menguruskan hartanah dan mengawal 2 bahagian yang terlibat secara langsung iaitu Bahagian Pembangunan Harta dan Bahagian Penyelenggaraan Harta. Bahagian Pembangunan Harta bertanggungjawab untuk membangun dan mengurus harta serta kawalan keselamatan. Manakala Bahagian Penyelenggaraan Harta bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan dan pembaikan harta. Selain itu, Bahagian Pengurusan Risiko yang terletak di bawah Jabatan Perancangan Korporat bertanggungjawab menyelia dan mengurus sebuah ladang kelapa sawit yang diperolehi secara tangkap lelong. Jawatankuasa Pengurusan dan Jawatankuasa Pelaburan diwujudkan bagi memantau pelaksanaan aktiviti perolehan dan pengurusan hartanah. Struktur pengurusan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 16
STRUKTUR PENGURUSAN JABATAN PERANCANGAN KORPORAT
DAN JABATAN SUMBER AM



Struktur pengurusan yang diwujudkan telah menunjukkan dengan jelas pembahagian tugas dan tanggungjawab yang berkaitan perolehan dan pengurusan bangunan. Bagaimanapun, tanggungjawab bahagian tersebut tidak meliputi pengurusan tanah khususnya tanah tangkap lelong. Sehubungan itu, cadangan untuk menubuhkan Unit Pengurusan Hartanah di bawah Bahagian Pembangunan Harta kini sedang diteliti oleh pengurusan Bank.

8.4.1.2 Perancangan Strategik

Bank Pertanian Malaysia menyediakan Perancangan Strategik 5 Tahun bagi aktiviti perbankan di bawah Rancangan Korporat Bank Pertanian Malaysia (1999 - 2003). Perancangan strategik tersebut tidak menyatakan secara khusus mengenai perolehan dan pengurusan hartanah. Bagaimanapun, Bank Pertanian Malaysia mempunyai rancangan untuk memperolehi bangunan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan.

Bank Pertanian Malaysia juga menyediakan rancangan tahunan yang melibatkan penyediaan bajet bagi perolehan, pembinaan, ubah suai dan penyelenggaraan bangunan. **Rancangan Tahunan yang disediakan hendaklah mengambil kira perancangan perolehan dan pengurusan tanah khususnya tanah tangkap lelong. Strategi dan kaedah pelaksanaan juga perlu dinyatakan dengan jelas.**

8.4.1.3 Kaedah Perolehan dan Penyelenggaraan

Bank Pertanian Malaysia menetapkan cadangan perbelanjaan oleh Pejabat Cawangan bagi perolehan dan pengurusan hartanah hendaklah disokong di peringkat Pejabat Negeri sebelum dikemukakan ke Ibu Pejabat untuk kelulusan. Manakala perbelanjaan bagi kerja penyelenggaraan di bawah RM5,000 boleh diluluskan di peringkat Pejabat Negeri atau Cawangan. Had kelulusan bagi perolehan dan pengurusan hartanah serta kerja penyelenggaraan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 34
HAD KELULUSAN BAGI PEROLEHAN DAN PENGURUSAN HARTANAH

KUASA KELULUSAN	HAD KELULUSAN (RM)
Kementerian Kewangan	Melebihi RM100 juta
Lembaga Perolehan A	Lebih RM20.01 juta hingga RM100 juta
Lembaga Perolehan B	Lebih RM2.01 juta hingga RM20 juta
Lembaga Perolehan C	Lebih RM50,001 hingga 2.0 juta
Timbalan Pengurus Besar	Lebih RM25,001 hingga RM50,000
Jawatankuasa Perolehan Jabatan Sumber Air	Sehingga RM25,000

JADUAL 35
HAD MAKSIMUM KELULUSAN PEMBELIAN
BAGI KERJA PENYELENGGARAAN

BUTIRAN PERBELANJAAN	PENGURUS NEGERI (RM)	PENGURUS CAWANGAN (RM)
Pembelian stok	500	200
Servis dan Penyelenggaraan	1,000	500
Penyelenggaraan bangunan	2,000	-
Pembersihan pejabat	5,000	-

Bank Pertanian Malaysia telah menetapkan kaedah perolehan dan penyelenggaraan hartanah, had kelulusan bagi perolehan dan pengurusan hartanah serta kerja penyelenggaraan.

8.4.1.4 Garis Panduan Dan Prosedur Perolehan dan Pengurusan Harta

Bagi membolehkan perolehan dan pengurusan harta dilaksanakan dengan teratur dan berkesan, garis panduan dan prosedur yang jelas hendaklah disediakan yang mengandungi Carta Aliran Kerja dan Fungsi Tugas bagi setiap Bahagian atau Unit. Bahagian Pembangunan Harta telah mendokumenkan Jadual Manual Kepatuhan bagi pelaksanaan pengurusan harta. Jadual ini mengandungi proses pelaksanaan yang meliputi urusan berikut:

- Pembelian bangunan yang sedang dibina dan bangunan siap;
- Penjualan tanah dan bangunan;

- iii. Ubah suai bangunan;
- iv. Kerja penyelenggaraan harta dan penggantian peralatan;
- v. Penyewaan dan pembaharuan penyewaan bagi bangunan dan rumah pegawai;
- vi. Penyewaan tanah dan bangunan milik orang lain;
- vii. Penyewaan banglo bank;
- viii. Penyewaan tempat letak kenderaan;
- ix. Pengawal keselamatan di cawangan;
- x. Pencegahan dan pengawalan bangunan daripada bencana dan kebakaran;
- xi. Sistem penggera;
- xii. Bilik kebal dan
- xiii. Insurans untuk bangunan bank.

Butiran terperinci prosedur perolehan hartanah dan penyelenggaraan bangunan adalah seperti berikut:

a. Prosedur Perolehan Tanah

Bank Pertanian Malaysia memperolehi tanah menerusi pembelian atau proses tangkap lelong tanah cawangan yang telah dilaksanakan sejak tahun 1982. Tanah ini ditangkap lelong sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan masalah pinjaman tertunggak. Bagaimanapun, Bank Pertanian Malaysia telah memberhentikan aktiviti tangkap lelong pada tahun 2002.

b. Prosedur Perolehan Bangunan

Perolehan bangunan perlu mempunyai justifikasi yang kukuh seperti berikut:

i. Pembelian Bangunan Siap

Mengikut Jadual Manual Kepatuhan, Pejabat Negeri atau Cawangan dikehendaki mengemukakan permohonan berserta justifikasi perolehan yang mengandungi antaranya latar belakang bangunan dan pemaju, kesesuaian lokasi, pulangan kewangan, harga tawaran yang munasabah, kemudahan infrastruktur yang lengkap dan laporan penilaian harta serta prestasi cawangan berkaitan. Laporan penilaian daripada penilai bertauliah juga perlu disertakan bagi memastikan harga tawaran adalah berpatutan. Bahagian Pembangunan Harta akan membuat kajian untuk perakuan Jawatankuasa Pengurusan sebelum diluluskan oleh Lembaga Pengarah.

ii. Pembinaan Sendiri atau Ubah Suai Bangunan

Pejabat Negeri atau Cawangan berkenaan perlu mengemukakan kertas konsep yang mengandungi justifikasi perolehan kepada Bahagian Pembangunan Harta untuk kelulusan Jawatankuasa Pengurusan dan Lembaga Pengarah. Setelah kelulusan diperolehi, anggaran kos dan cadangan kasar pelan disediakan dan juruperunding akan dilantik dengan kelulusan pihak pengurusan. Bahagian Pembangunan Harta dan Juruperunding terlibat akan menyemak cadangan pelan. Seterusnya pelan tersebut akan dikemukakan kepada Pihak Berkuasa Tempatan, Jabatan Perancang Bandar, Tenaga Nasional Berhad, Jabatan Perkhidmatan Pembentukan dan Jabatan Bekalan Air untuk kelulusan. Juruperunding yang dilantik akan menyediakan lukisan terperinci dan membuat *construction drawing* berserta anggaran kos bagi tujuan tender.

Sebelum pembinaan atau ubah suai dimulakan, kontraktor yang berjaya perlu mengemukakan bon pelaksanaan sebanyak 5% daripada nilai keseluruhan kontrak. Sijil siap kerja akan dikeluarkan dan tempoh tanggungan kecacatan akan bermula. Sebelum menduduki, Sijil Layak Menduduki Bangunan hendaklah diperolehi dan Penyata Akaun Akhir disediakan.

c. Prosedur Penyelenggaraan Bangunan

Kerja penyelenggaraan adalah merangkumi kerja berjadual seperti penyelenggaraan sistem hawa dingin, lif dan pembersihan bangunan. Manakala kerja penyelenggaraan tidak berjadual merupakan kerja yang memerlukan tindakan segera dan kebiasaannya tidak dirancang. Bagi kerja penyelenggaraan segera dan tidak berjadual yang nilainya tidak melebihi RM5,000 Pejabat Negeri boleh meluluskan. Manakala bagi kerja penyelenggaraan tidak berjadual yang nilainya melebihi RM5,000 Pejabat Negeri atau Cawangan dikehendaki mengemukakan satu laporan berkaitan masalah yang dihadapi dan mengemukakan cadangan tersebut kepada Bahagian Penyelenggaraan Harta untuk kelulusan Jawatankuasa Pengurusan dan Lembaga Pengarah.

Bank Pertanian Malaysia telah menetapkan prosedur bagi perolehan, ubah suai dan penyelenggaraan hartanah tetapi tidak merangkumi pengurusan tanah yang belum dibangunkan. Garis panduan dan prosedur ini juga tidak menyatakan dengan jelas tugas dan tanggungjawab pegawai yang terlibat serta carta aliran proses kerja tidak disediakan.

Pihak bank bersetuju untuk menyediakan garis panduan seperti saranan Audit.

8.4.1.5 Keperluan Kewangan

Bank Pertanian Malaysia telah memohon peruntukan sejumlah RM20.04 juta bagi projek pembangunan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan berasaskan Dasar Pertanian Negara, Hala Tuju Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani dan Rancangan Korporat Bank Pertanian Malaysia (1999-2003). Bagaimanapun, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani tidak meluluskan permohonan tersebut.

Untuk meneruskan rancangan tersebut pihak pengurusan telah menggunakan sumber dalaman. Peruntukan yang digunakan bagi tujuan perolehan hartanah dan penyelenggaraan bangunan bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 36
PERUNTUKAN PEROLEHAN HARTANAH
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004**

BUTIRAN PERUNTUKAN	TAHUN 2002 (RM Juta)	TAHUN 2003 (RM Juta)	TAHUN 2004 (RM Juta)
Bangunan Sedang Dibina	3.25	0.50	0.35
Bangunan	5.09	1.46	0.75
Ubah Suai Bangunan Sendiri	11.36	6.58	3.02
Baiki Bangunan Pegang Pajak	1.13	1.06	1.04
Jumlah	20.83	9.60	5.16

**JADUAL 37
PERUNTUKAN PENGURUSAN HARTANAH
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004**

BUTIRAN ANGGARAN PERBELANJAAN	TAHUN 2002 (RM Juta)	TAHUN 2003 (RM Juta)	TAHUN 2004 (RM Juta)
Perbelanjaan Sewa Pejabat	0.02	5.01	4.50
Pembaikan & Penjagaan Bangunan	1.36	3.77	3.00
Pembersihan Pejabat	0.23	1.45	2.00
Cukai dan Taksiran	0.71	0.97	0.99
Perkhidmatan Keselamatan	0.01	1.70	1.80
Insurans Kebakaran	-	1.09	1.57
Jumlah	2.33	13.99	13.86

Secara keseluruhannya, Bank Pertanian Malaysia telah menyediakan peruntukan untuk perolehan dan pengurusan bangunan tetapi tidak merangkumi perolehan dan pengurusan tanah.

8.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah penting bagi meningkatkan kemampuan Bahagian Pembangunan Harta dan Bahagian Penyelenggaraan Harta untuk melaksanakan projek yang berkaitan dengan perolehan dan pengurusan hartanah.

Sehingga akhir bulan Disember 2004, Jabatan Perkhidmatan Awam telah meluluskan 112 jawatan bagi Jabatan Sumber Am merangkumi Bahagian Pembangunan Harta, Bahagian Penyelenggaraan Harta, Bahagian Logistik dan Unit Keselamatan. Daripada jumlah tersebut, 61 jawatan adalah bagi Bahagian Pembangunan Harta, Penyelenggaraan Harta dan Unit Keselamatan yang terlibat dengan pengurusan hartanah. Manakala bagi Bahagian Pengurusan Risiko, 2 pegawai terlibat bagi memantau pengurusan ladang yang diurus oleh ejen pengurusan. Bagaimanapun, maklumat berkaitan pengagihan jawatan mengikut gred tidak dikemukakan untuk semakan.

Sebagai usaha berterusan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, Bank Pertanian Malaysia hendaklah memastikan pegawai diberi latihan yang mencukupi terutama yang berkaitan dengan tugas yang dijalankan. Pusat Latihan Bank Pertanian Malaysia diberi tanggungjawab untuk menyediakan rancangan latihan tahunan dan mengenal pasti keperluan latihan dari pihak Jabatan, Bahagian, Negeri dan Cawangan. Mengikut norma yang ditetapkan setiap pegawai dikehendaki menghadiri sekurang-kurangnya 2 kursus pada setiap tahun. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati perancangan latihan mengenai pengurusan hartanah tidak disediakan.

Bank Pertanian Malaysia hendaklah menyediakan senarai perjawatan yang lengkap dan kemas kini mengikut gred. Bank Pertanian Malaysia juga perlu merancang kursus dan latihan yang sesuai untuk meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran pegawai supaya dapat menjalankan tugas dengan lebih berkesan.

8.4.1.7 Kaedah 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. Bank Pertanian Malaysia telah mewujudkan kaedah pemantauan di beberapa peringkat. Pemantauan ini dilaksanakan oleh Bahagian Pembangunan Harta dan Bahagian Penyelenggaraan Harta, Jabatan Sumber Am, Jawatankuasa Pelaburan dan Jawatankuasa Pengurusan Bank

dan Lembaga Pengarah. Kaedah pemantauan adalah secara mesyuarat, laporan dan pemeriksaan fizikal. Pihak Audit mendapati Bank Pertanian Malaysia telah mewujudkan mekanisme yang mencukupi untuk memantau pelaksanaan perolehan dan pengurusan hartanah.

Pada pandangan Audit, Bank Pertanian Malaysia mempunyai perancangan yang memuaskan bagi pengurusan perolehan dan penyelenggaraan bangunan. Bagaimanapun, ia tidak meliputi perolehan dan pengurusan tanah. Rancangan Tahunan, prosedur dan garis panduan yang disediakan perlu mengambil kira perolehan dan pengurusan tanah. Selain itu, rancangan latihan hendaklah disediakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai terlibat.

8.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang baik meliputi aspek struktur pengurusan, kaedah perolehan dan penyelenggaraan, garis panduan dan prosedur, guna tenaga dan latihan serta keperluan kewangan dapat membantu Bank Pertanian Malaysia melaksanakan pengurusan hartanah dengan teratur. Pemeriksaan Audit terhadap pelaksanaan pengurusan hartanah mendapati perkara berikut:

8.4.2.1 Perolehan Tanah

Sehingga akhir tahun 2003, Bank Pertanian Malaysia mempunyai 57 lot tanah tangkap lelong dengan keluasan 478.58 hektar dan 9 lot tanah yang dibeli dengan keluasan 0.82 hektar yang diperolehi sebelum tahun 2002. Kos asal tanah tangkap lelong tersebut kecuali Ladang Sungai Tasan tidak dapat dikenal pasti kerana maklumat berkaitan tidak dikemukakan untuk pemeriksaan. Namun, pada tahun 2000 Bank Pertanian Malaysia melalui penilai bertauliah telah menetapkan nilai tanah tersebut berjumlah RM11.24 juta.

Pada pandangan Audit, Bank Pertanian Malaysia hendaklah mendapatkan maklumat lengkap nilai tanah tangkap lelong tersebut.

8.4.2.2 Perolehan Bangunan

a. Pembelian Bangunan Cawangan Shah Alam

Cawangan Bank Pertanian Malaysia Shah Alam menyewa 2 unit kedai 3 tingkat dengan kadar sewa RM15,800 sebulan. Bagi mengatasi masalah kenaikan kadar sewa dan ruang pejabat yang terhad, Cawangan ini telah mengemukakan cadangan pembelian bangunan baru dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah pada bulan Januari 2002. Perolehan ini adalah berasaskan tawaran

terendah setelah membuat perbandingan harga dengan premis lain yang berhampiran. Bagaimanapun, tiada penilaian bebas dibuat bagi menentukan Bank Pertanian Malaysia mendapat harga terbaik bagi perolehan tersebut. Pihak Audit mendapati pembelian bangunan ini telah dilaksanakan mengikut prosedur yang telah ditetapkan. Perjanjian perolehan bangunan bernilai RM1.63 juta telah ditandatangani pada bulan Mei 2002. Pihak Audit mendapati syarat perjanjian telah dipatuhi. Lawatan Audit ke bangunan tersebut mendapati kemudahan yang disediakan berkeadaan baik.

Pada pandangan Audit, perolehan bangunan ini telah dilaksanakan dengan teratur. Namun, bagi menentukan Bank Pertanian Malaysia mendapat harga terbaik, penilaian bebas perlu dilaksanakan.

b. Pembinaan Bangunan Cawangan Kuala Berang

Pada bulan Mac 1999, kelulusan telah diperolehi bagi projek pembinaan bangunan Cawangan Bank Pertanian Malaysia Kuala Berang dengan anggaran kos RM0.96 juta dan Juruperunding telah dilantik untuk mengendalikannya. Pada bulan Mei 2001, Lembaga Tender telah melantik kontraktor bagi projek tersebut dengan harga RM1.55 juta. Pembinaan bermula pada bulan Jun 2001 dan dijangka siap pada bulan Mac 2002.

Bank Pertanian Malaysia telah membayar kontraktor sejumlah RM1.63 juta termasuk satu perubahan kerja bernilai RM0.08 juta. Pemeriksaan Audit mendapati prosedur kontrak telah dipatuhi kecuali perkara berikut:

- Projek ini hanya diserahkan kepada Bank Pertanian Malaysia pada 31 Julai 2002 iaitu kelewatan selama 128 hari. Lanjutan masa selama 106 hari hanya diberi kepada kontraktor pada 12 Ogos 2002 iaitu setelah projek siap. Denda berjumlah RM11,424 tidak dikenakan terhadap kontraktor bagi kelewatan selama 22 hari walaupun Juruperunding mencadangkan denda sepatutnya dikenakan.
- Mengikut perjanjian, Juruperunding selaku Pegawai Penguasa dikehendaki memeriksa bangunan dan mengemukakan senarai kecacatan bagi tempoh tanggungan kecacatan atau selewatnya 14 hari selepas tempoh tersebut yang berakhir pada 13 Ogos 2003. Pada 13 April 2003, Juruperunding mengemukakan senarai kecacatan dan pada 4

Ogos 2003 kontraktor memaklumkan semua kecacatan telah dibaiki. Namun, Juruperunding tidak berpuas hati dengan kerja pembaikan yang dilakukan oleh kontraktor dan pada 20 September 2003 mengemukakan senarai kerosakan untuk dibaiki oleh kontraktor dengan anggaran kos pembaikan bernilai RM35,000. Bagaimanapun, kontraktor menolak permintaan tersebut kerana tempoh tanggungan kecacatan telah tamat dan pihak Audit difahamkan kerosakan tersebut masih belum dibaiki.

- Menurut perjanjian, Juruperunding dikehendaki mengeluarkan *Certificate of Practical Completion* kepada kontraktor apabila projek telah dilaksanakan dengan memuaskan. Selain itu, Juruperunding juga dikehendaki mengeluarkan *Certificate of Making Good Defects* apabila semua kecacatan telah diperbaiki. Bagaimanapun, kedua sijil itu tidak dapat dikemukakan untuk pemeriksaan Audit.

Pada pandangan Audit, Juruperunding berkenaan tidak melaksanakan peranan dengan sewajarnya mengakibatkan Bank Pertanian Malaysia memperoleh bangunan yang tidak sempurna.

c. Ubah Suai Bilik Air Bangunan Cawangan Kota Bharu

Bank Pertanian Malaysia, Cawangan Kota Bharu telah melantik sebuah syarikat untuk mengubah suai bilik air bangunan bernilai RM160,000. Kontrak ini adalah bagi tempoh bulan Januari 2004 hingga Mac 2004. Lawatan Audit pada bulan September 2004 mendapati kerja ubah suai bilik air ini masih belum diselesaikan. Bank Pertanian Malaysia telah meluluskan lanjutan masa pertama selama 28 hari bermula dari 28 Mac hingga 25 April 2004. Bagaimanapun, kelulusan lanjutan masa kedua tidak dikemukakan untuk pemeriksaan Audit.

Bank Pertanian Malaysia telah membayar sejumlah RM120,000 atau 75% daripada nilai kontrak sehingga bulan Mac 2004. Kemajuan kerja semasa tidak dapat dipastikan kerana fail dokumen tidak lengkap. Pemeriksaan Audit mendapati kualiti kerja yang dilakukan kurang memuaskan seperti di **Gambar 7 dan 8**. Pihak Audit dimaklumkan bahawa bon pelaksanaan berjumlah RM8,000 masih berada dengan Bank Pertanian Malaysia. Selain itu, pihak Audit dimaklumkan kontraktor akan menyiapkan kerja dan pihak Bank akan mengenakan denda sejumlah RM6,000 terhadap kontraktor berkenaan.

GAMBAR 7



Siling Yang Bocor

GAMBAR 8



Paip Yang Tidak Ditutupi Siling

Pada pandangan Audit, pihak Bank Pertanian Malaysia hendaklah memantau projek dengan lebih teliti terutama berkaitan kemajuan kerja, pelaksanaan kerja mengikut spesifikasi, denda lewat dan penyelenggaraan rekod projek.

Pihak Bank memaklumkan tindakan akan diambil untuk memperkemaskan rekod dan pemantauan projek seperti saranan Audit.

8.4.2.3 Penyelenggaraan Hartanah

Bagi memastikan hartanah yang diperolehi memberi pulangan yang sewajarnya serta mengelakkan ia terbiar dan dicerobohi, penyelenggaraan terhadap hartanah hendaklah dibuat dengan teratur.

8.4.2.3.1 Penyelenggaraan Tanah

Lawatan Audit ke 11 lot tanah tangkap lelong dan satu lot tanah yang dibeli di negeri Kelantan, Pahang dan Negeri Sembilan mendapati perolehan semua lot tanah tersebut telah mendapat kelulusan dari pihak pengurusan bank. Bagaimanapun, 10 lot tanah tangkap lelong di Kelantan dan Pahang kecuali Ladang Sungai Tasan tidak atau kurang berpotensi untuk dibangunkan atau dijual kerana lokasinya tidak strategik, jauh dari jalan raya, tiada jalan masuk, berpayau dan mudah dilanda banjir. Perkara yang diperhatikan adalah seperti berikut:

a. Tanah Tidak Dibangunkan

i. Cawangan Kota Bharu, Kelantan

Lawatan Audit ke 7 lot tanah tangkap lelong di daerah Pasir Mas mendapati penyelenggaraan tanah tersebut adalah kurang memuaskan. Sebanyak 6 daripada 7 lot tanah tersebut yang terletak berhampiran Sungai Golok didapati terbiar. Pihak Audit dimaklumkan kawasan berkenaan sering

dilanda banjir menyebabkan kawasan tersebut tidak sesuai untuk tanaman. Manakala 1 lot tanah telah dicerobohi dan diusahakan dengan tanaman padi. Pihak Audit juga mendapati tidak ada sebarang papan tanda diletak di atas tanah berkenaan bagi memberi maklumat mengenai lokasi dan hak milik Bank Pertanian Malaysia.

ii. Cawangan Kuantan dan Raub

Lawatan Audit ke 2 lot tanah yang terletak di mukim Pekan, Pekan mendapati tanah tersebut tidak mempunyai jalan masuk seperti di **Gambar 9**. Manakala pemeriksaan Audit di Cawangan Raub mendapati 1 lot tanah di mukim Dong, Raub daripada 8 tanah tangkap lelong dapat dikenal pasti lokasinya. Kedudukan tanah tersebut adalah terpencil serta berada jauh dari jalan raya seperti yang ditunjukkan di **Gambar 10**.

GAMBAR 9



*Tanah Tangkap Lelong Yang
Terpencil Di Mukim Pekan*

GAMBAR 10



*Tanah Tangkap Lelong Di Mukim Dong,
Raub*

iii. Cawangan Seremban dan Port Dickson

Pemeriksaan Audit terhadap 1 lot tanah di Seremban yang diperolehi bagi tujuan mendirikan bangunan didapati terletak bersebelahan kawasan perniagaan jualan kereta terpakai. Pihak Audit mendapati tanah ini diselenggara dengan baik dan berpotensi untuk disewakan kepada penjual kereta terpakai. Bagaimanapun, kedudukan pencawang elektrik Tenaga Nasional Berhad (TNB) yang terletak di hadapan tanah tersebut menghalang laluan masuk ke tanah berkenaan. Selain itu, tiada papan tanda diletak di atas tanah tersebut.

Pemeriksaan selanjutnya terhadap 1 lot tanah tangkap lelong Mukim Port Dickson mendapati kedudukan tanah tersebut adalah strategik kerana terletak bersebelahan dengan Pejabat

TNB Port Dickson dan berhampiran dengan jalan raya. Bagaimanapun, tanah tersebut dipenuhi dengan semak samun dan tidak mempunyai papan tanda.

Secara keseluruhannya, tanah tangkap lelong yang dilawati berkeadaan terbiar dan dipenuhi semak samun. Keadaan ini berlaku kerana tiada garis panduan yang jelas dan peruntukan kewangan tidak disediakan untuk penyelenggaraan tanah berkenaan. Pada pandangan Audit, keadaan tersebut akan menjejaskan nilai tanah. Selain itu, penyediaan papan tanda, pemasangan pagar dan mengenal pasti lokasi tanah perlu dilakukan segera.

b. Pengurusan Ladang Kelapa Sawit Sungai Tasan

Pada tahun 1979 Bank Pertanian Malaysia membeli Ladang Kelapa Sawit Sungai Tasan di Kelantan seluas 205 hektar dengan harga RM0.82 juta kerana pemilik ladang tersebut gagal menjelaskan pinjaman berjumlah RM0.32 juta. Bagi tujuan pengurusan ladang, satu perjanjian telah ditandatangani antara Bank Pertanian Malaysia dengan sebuah ejen pengurusan. Semakan Audit mendapati:

- Berdasarkan kepada perjanjian tersebut, ejen pengurusan hendaklah mengurus dan mentadbir operasi ladang pertanian yang merangkumi pentadbiran pekerja di ladang, menyimpan akaun dan mengemukakan laporan setiap bulan, mengurus jualan hasil ladang. Ejen pengurusan dikehendaki mendapat persetujuan Bank bagi perbelanjaan modal. Pemeriksaan Audit mendapati ejen pengurusan telah melaksanakan tugas bagi menguruskan ladang kelapa sawit dengan baik. Lawatan Audit ke ladang berkenaan juga menunjukkan ladang berkeadaan baik.
- Sepanjang tempoh pelaburan hingga tahun 2003, ladang telah memberi kadar pulangan pelaburan (ROI) sebanyak 121.1% dengan ROI purata bulanan sebanyak 5.2%. Jadual berikut menunjukkan prestasi hasil dan perbelanjaan bagi tahun 1994 hingga 2003.
-

JADUAL 38
PRESTASI HASIL DAN PERBELANJAAN LADANG SUNGAI TASAN
BAGI TAHUN 1994 HINGGA 2003

TAHUN	JUMLAH HASIL (RM Juta)	JUMLAH LAN (RM juta)	LEBIHAN (RM Juta)	LEBIHAN TERKUMPUL (RM Juta)
1994	0.73	0.36	0.37	1.79
1995	1.04	0.46	0.58	2.38
1996	0.81	0.43	0.38	2.76
1997	0.81	0.40	0.41	3.18
1998	1.13	0.47	0.66	3.84
1999	1.02	0.39	0.63	4.47
2000	0.50	0.39	0.11	4.58
2001	0.47	0.41	0.06	4.64
2002	0.63	0.50	0.13	4.78
2003	0.57	0.40	0.17	4.96

- Bahagian Pengurusan Risiko bertanggungjawab menyelia dan menyediakan laporan mengenai prestasi fizikal tanaman dan pengeluaran kelapa sawit. Laporan ini akan dikemukakan kepada Jawatankuasa Pelaburan sebelum dibentangkan semasa mesyuarat pengurusan Bank Pertanian Malaysia. Pihak Audit mendapati Bahagian ini telah menjalankan tanggungjawabnya dengan baik dan laporan yang disediakan telah dibentangkan semasa mesyuarat pengurusan.

Pada pandangan Audit, ladang kelapa sawit ini memberi pulangan yang baik kepada Bank Pertanian Malaysia. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat memastikan sama ada penghasilan ladang ini adalah selaras dengan norma industri sawit kerana pihak Bank tidak membuat penanda aras dengan norma yang ditetapkan oleh Lembaga Minyak Sawit Malaysia.

c. Penjualan Tanah

Pada akhir tahun 2003, Bank Pertanian Malaysia mempunyai 57 lot tanah tangkap lelong seluas 478.58 hektar yang sebahagiannya berkeadaan terbiar, dipenuhi semak samun dan lokasi yang tidak strategik. Bank Pertanian Malaysia juga menanggung kos cukai tanah sedangkan tiada sebarang hasil diterima daripadanya. Selain itu, tanah pegangan pajakan Bank tidak dapat dibangunkan kerana baki tempoh pajakan adalah pendek. Oleh itu bagi mengurangkan kos penyelenggaraan dan nilai tanah yang menurun, pada tahun 2003 Lembaga Pengarah Bank Pertanian Malaysia telah memutuskan tanah yang diperolehi melalui proses tangkap lelong dilupuskan secara jualan. Pihak Audit mendapati Bank Pertanian Malaysia telah

menilai semula semua tanah terlibat dan pada bulan Oktober 2004 telah mengiklankan penjualan sebanyak 21 lot tanah tangkap lelong yang berada di negeri Johor dan Sarawak. Sehingga bulan Mac 2005, satu lot tanah telah dijual dengan harga RM15,500 manakala 7 lot lagi dalam proses penjualan.

Pada pandangan Audit, usaha Bank Pertanian Malaysia untuk menjual tanah tangkap lelong adalah langkah yang baik.

8.4.2.3.2 Penyelenggaraan Bangunan

a. Bangunan Pejabat

Penyelenggaraan bangunan yang berjadual dan terancang adalah penting bagi memastikan bangunan sentiasa berkeadaan baik. Antaranya adalah aspek perkhidmatan pembersihan, penyelenggaraan sistem hawa dingin dan lif, perkhidmatan keselamatan serta perlindungan insurans kebakaran. Pemeriksaan Audit terhadap aspek tersebut mendapati perkara berikut:

i. Perkhidmatan Pembersihan Pejabat

Kebersihan bangunan di Ibu Pejabat dan Cawangan adalah salah satu aspek penting bagi menjaga imej bank terutama kepada pelanggan. Bagi tujuan tersebut Bank Pertanian Malaysia telah melantik sebuah koperasi bagi menjalankan kerja pembersihan premis milik Bank Pertanian Malaysia dengan bayaran RM106,843 sebulan. Pemeriksaan Audit terhadap kerja pembersihan di Ibu pejabat dan Cawangan Bank Pertanian Malaysia Kuantan mendapati:

- Ibu Pejabat Bank Pertanian Malaysia**

Pada tahun 1986, Bank Pertanian Malaysia telah menandatangani kontrak mencuci bangunan Ibu Pejabat bernilai RM21,667 sebulan. Pihak Audit mendapati kontrak tersebut telah tamat dan masih belum diperbaharui. Selain itu, mulai bulan Januari 2002 nilai kontrak tersebut telah dinaikkan menjadi RM34,868 sebulan. Bagaimanapun, surat kelulusan tidak dikemukakan untuk semakan. Pemeriksaan Audit mendapati kerja pembersihan yang dijalankan adalah baik dan ruang pejabat berkeadaan bersih.

- **Cawangan Kuantan, Pahang**

Bagi pembersihan pejabat Cawangan Kuantan, Koperasi terlibat dibayar sejumlah RM1,876 sebulan. Bagaimanapun, Koperasi berkenaan telah melantik koperasi lain dengan bayaran RM1,400 sebulan. Pada bulan Disember 2003, kedua koperasi tersebut telah menandatangani perjanjian bagi tempoh setahun mulai dari awal bulan Disember 2003 hingga 30 November 2004. Semakan terhadap perjanjian berkenaan mendapati jadual kerja pembersihan harian, mingguan, bulanan dan suku tahun telah dinyatakan dengan jelas. Pemeriksaan Audit juga mendapati kerja pembersihan telah dilaksanakan dengan baik.

Pada pandangan Audit, pembayaran tanpa perjanjian adalah tidak teratur dan tindakan pembetulan perlu diambil segera. Di samping itu, Bank Pertanian Malaysia perlu menyemak semula dan mengemas kini rekod berhubung dengan perjanjian yang dimeterai bagi memastikan kepentingan Bank terjamin.

Pihak Bank bersetuju menyediakan perjanjian baru yang lebih komprehensif.

- ii. **Penyelenggaraan Sistem Hawa Dingin**

Bank Pertanian Malaysia mengadakan perjanjian dengan sebuah syarikat bagi menyelenggara sistem hawa dingin berpusat di Ibu Pejabat bagi tempoh 2 tahun mulai 1 September 2001 hingga 31 Ogos 2003 dengan nilai RM14,520 setahun. Adalah didapati syarikat berkenaan masih melaksanakan kerja penyelenggaraan tersebut walaupun kontraknya telah tamat. Bagaimanapun, syarikat tersebut telah melaksanakan kerja penyelenggaraan mengikut jadual yang ditetapkan.

Pada pandangan Audit, pihak Bank Pertanian Malaysia perlu menyemak dan memperbaharui semula perjanjian sistem penyelenggaraan hawa dingin.

- iii. **Penyelenggaraan Lif**

Bank Pertanian Malaysia telah mengikat kontrak dengan sebuah syarikat bagi penyelenggaraan lif dan tangga bergerak di Ibu Pejabat dengan kos berjumlah RM71,400 setahun. Syarikat tersebut merupakan syarikat pembekal lif

yang berdaftar dengan Jabatan Keselamatan dan Kesihatan Pekerja. Lawatan Audit ke bangunan terlibat mendapati semua lif berkeadaan baik dan telah diselenggara dengan teratur.

iv. Sistem Pencegahan Kebakaran

Peralatan keselamatan yang mencukupi dan berkeadaan baik serta latihan kebakaran yang berkala adalah penting bagi mencegah kebakaran dan menjamin keselamatan. Pemeriksaan Audit di Ibu Pejabat mendapati:

- Tiada prosedur disediakan bagi mengosongkan bangunan sekiranya berlaku kebakaran. Bagaimanapun, pihak Bank Pertanian Malaysia sedang menyediakan prosedur tersebut.
- Bank Pertanian Malaysia tidak pernah mengadakan latihan kebakaran. Selain itu, pasukan khas yang terlatih berkenaan dengan kebakaran tidak diwujudkan.
- Alat pencegah kebakaran mempunyai kelulusan bomba dan masih dalam tempoh boleh guna.
- Laluan tangga kecemasan serta lif Bomba di bangunan Ibu Pejabat Bank Pertanian Malaysia berkeadaan baik. Bagaimanapun, tiada pelan mencegah kebakaran dipamerkan bagi menunjuk arah keluar sekiranya berlaku kebakaran.
- Bagi memastikan Bank Pertanian Malaysia tidak menanggung kerugian sekiranya berlaku kebakaran, semua premis dan aset miliknya telah dilindungi oleh insurans kebakaran.

Bagaimanapun, usaha penambahbaikan perlu dilaksanakan bagi meningkatkan tahap pencegahan kebakaran.

Pihak Bank memaklumkan tindakan sedang diambil untuk mengganti pintu rintangan api dan menyediakan pelan petunjuk arah keselamatan kebakaran.

v. Sistem Televisyen Kamera Litar Tertutup

Pemasangan Sistem Televisyen Kamera Litar Tertutup (CCTV) di lokasi strategik adalah bagi mengawasi

keselamatan bangunan bank dari ancaman pihak yang tidak bertanggungjawab. Selain itu, ia digunakan sebagai bahan bukti terhadap kes rompakan, kehilangan wang atau harta benda Bank. Bagi memudahkan pemantauan semua peralatan sistem CCTV diletakkan di bilik Pengurus Cawangan. Pihak Audit mendapati sistem CCTV di Cawangan Kota Bharu, Kuantan, Raub dan Seremban adalah memuaskan. Pihak Audit dimaklumkan bahawa sistem CCTV di Cawangan Kuala Lumpur yang tidak berfungsi telah diganti dengan sistem CCTV jenis *Digital Video Recorder (DVR)*. Sistem ini tidak memerlukan pita rakaman ditukar setiap hari sebaliknya menggunakan cakera padat yang boleh digunakan bagi tempoh 3 bulan.

Pada pandangan Audit, pihak Bank Pertanian Malaysia hendaklah memperluaskan penggunaan CCTV jenis DVR ke semua Cawangan Bank Pertanian Malaysia bagi mengatasi masalah penyimpanan pita rakaman.

Pihak Bank memaklumkan tindakan sedang diambil untuk mengkaji keperluan dan spesifikasi serta kos pemasangan untuk dipanjangkan ke cawangan lain secara berperingkat.

Secara keseluruhannya, tahap penyelenggaraan bangunan Bank Pertanian Malaysia adalah memuaskan. Bagaimanapun, pihak Bank hendaklah menyemak dan memperbaharui perjanjian yang ditandatangani.

b. Banglo Di Port Dickson

Banglo Bank Pertanian Malaysia di Port Dickson terletak di atas 5 lot tanah dengan keluasan 0.64 hektar yang dibeli pada tahun 1982 dengan harga RM0.95 juta. Mulai tahun 1995 bangunan tersebut tidak boleh digunakan kerana pihak Jabatan Kerja Raya mengesahkan ia mengalami kerosakan yang serius dan tidak selamat diduduki seperti di **Gambar 11 dan 12**.

GAMBAR 11



Kerosakan Tiang Utama

GAMBAR 12



Keadaan Struktur Dan Bumbung Yang Sudah Rosak

Lawatan Audit ke lokasi Banglo di Port Dickson mendapati:

- Bank Pertanian Malaysia telah menggaji seorang tukang kebun dengan bayaran RM350 sebulan. Sungguhpun demikian, persekitaran banglo tersebut didapati dipenuhi semak samun dan terbiar seperti di **Gambar 13**.

GAMBAR 13



Banglo Yang Terbiar

- Dua rumah lain di kawasan banglo tersebut diduduki oleh tukang kebun secara percuma manakala sebuah lagi ditinggalkan kosong. Persekitaran rumah ini dipenuhi semak samun, kotor dan tidak terurus.

Pada pandangan Audit, Bank Pertanian Malaysia perlu mengambil tindakan segera sama ada memperbaiki atau meroboh banglo tersebut. Di samping itu, kerja penyelenggaraan yang sepatutnya dilaksanakan perlu diselia

dari semasa ke semasa dan papan tanda hendaklah dipasang dengan maklumat hak milik Bank dan notis amaran kepada penceroboh.

Pihak Bank memaklumkan bahawa Lembaga Pengarah Bank semasa mesyuarat pada bulan September 2004 telah membuat keputusan supaya banglo ini dijual. Pihak Bank kini sedang mendapatkan penilaian banglo daripada Jurunilai Berdaftar sebelum ditenderkan untuk jualan.

c. Bangunan Di Taman Pertanian Malaysia, Shah Alam

Pada tahun 1986 Bank Pertanian Malaysia telah diberi peruntukan sejumlah RM6.82 juta oleh Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani. Daripada jumlah tersebut sejumlah RM6.1 juta merupakan perbelanjaan harta yang melibatkan pembinaan 6 chalet, dewan serbaguna dan bangunan pejabat yang diperbuat daripada kayu dan bercirikan tradisi Melayu seperti di **Gambar 14**. Manakala baki peruntukan berjumlah RM0.72 juta adalah bagi tujuan penyelenggaraan.

GAMBAR 14



***Rumah Tradisi Di Taman Pertanian Malaysia
Bukit Cahaya, Shah Alam***

Semakan selanjutnya terhadap penyelenggaraan bangunan tersebut mendapati:

- Semenjak bangunan terlibat siap dibina pada tahun 1989 Bank Pertanian Malaysia telah membelanjakan sejumlah RM0.63 juta bagi penyelenggaraan seperti elektrik, membersihkan kawasan dan memotong rumput. Pihak Audit mendapati perbelanjaan berkaitan telah diuruskan dan didokumen dengan teratur. Bagaimanapun, baki peruntukan berjumlah RM0.09 juta hanya dapat menampung perbelanjaan penyelenggaraan bagi tempoh 1 tahun.

- Bank Pertanian Malaysia telah menempatkan seorang pegawainya sepenuh masa di Taman Pertanian tersebut.
- Keunikan dan keindahan bangunan terlibat telah berjaya menarik minat pihak tertentu bagi tujuan penggambaran filem atau penganjuran kursus dengan dikenakan bayaran. Bagaimanapun, maklumat mengenai penggunaan bangunan dan bayaran sewa tidak diperolehi kerana pihak Audit dimaklumkan rekod diuruskan oleh pihak Taman Pertanian.

Pada pandangan Audit, Bank Pertanian Malaysia hendaklah memohon peruntukan tambahan dengan segera untuk mengekalkan keunikan dan keindahan bangunan tersebut. Manakala, penempatan pegawai Bank sepenuh masa dan status kedudukan penjagaan bangunan tersebut hendaklah dikaji semula.

Pihak Bank memaklumkan ia sedang menunggu arahan Kerajaan mengenai status kompleks ini manakala hak milik tanah adalah di luar bidang kuasanya .

8.4.2.4 Penyewaan Bangunan

Bagi memastikan ruang pejabat Bank yang tidak digunakan memberi pulangan hasil, Bank Pertanian Malaysia menyewakan ruang bangunannya dengan kadar sewa seperti di jadual berikut:

**JADUAL 39
BANGUNAN BANK YANG DISEWAKAN**

BANGUNAN/CAWANGAN	KELUASAN KAKI PERSEGI	KADAR SEWA SEBULAN (RM)
Ibu Pejabat	63,000	163,800
	2,990	7,540
Ampang Point	2,765	3,000
	2,765	2,600
Banting, Selangor	1,200	883
Kota Bharu, Kelantan	1,786	1,400
Pasir Mas, Kelantan	3,600	550
Kuala Berang, Terengganu	2,440	1,200
	2,440	500
		1,000
Jerantut, Pahang	4,287	3,100
Sandakan, Sabah	-	2,500
Jumlah		188,073

Semakan Audit terhadap rekod sewaan di Ibu Pejabat dan Cawangan Kota Bharu mendapati perkara berikut:

a. Ibu Pejabat Bank Pertanian Malaysia

Bangunan Ibu Pejabat Bank Pertanian Malaysia mempunyai keluasan 257,436 kaki persegi. Daripada jumlah tersebut, 64,915 kaki persegi disewa kepada Kementerian Pendidikan dengan sewa bulanan berjumlah RM171,340 dan 975 kaki persegi kepada 3 penyewa lain dengan sewa RM575 sebulan. Bagaimanapun, Kementerian berkenaan telah berpindah pada akhir bulan Disember 2004. Menurut perjanjian, Kementerian hendaklah memastikan ruang pejabat diserahkan mengikut keadaan asal dan kesemua ubah suai tambahan hendaklah dirobohkan. Lawatan Audit ke ruang pejabat berkenaan mendapati kerja yang berkaitan belum dibuat. Menurut pihak Bank Pertanian Malaysia, Kementerian berkenaan sedang mendapatkan peruntukan untuk melaksanakan kerja tersebut.

Pihak Bank memaklumkan Kementerian Pendidikan telah melantik kontraktor bagi melakukan kerja mengembalikan premis kepada keadaan asal dan mula menjalankan kerja pada bulan April 2005.

b. Cawangan Kota Bharu

Sebuah syarikat guaman menyewa satu tingkat bangunan milik Cawangan Kota Bharu. Syarikat tersebut mula menyewa bangunan ini sejak bulan Ogos 1994 pada kadar RM1,400 sebulan. Mengikut perjanjian, penyewa hendaklah membuat bayaran sewa pada awal setiap bulan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati berlaku kelewatan membayar sewa antara 1 hingga 12 bulan seperti di jadual berikut:

JADUAL 40
KEDUDUKAN KELEWATAN BAYARAN SEWA

TAHUN	TEMPOH KELEWATAN (Bulan)	CATATAN
1994-95	1 - 2	
1996	3 - 4	
1997	6 - 10	
1998	-	Tiada maklumat diperolehi
1999	-	
2000	1 - 12	Sewa dibayar sekaligus pada akhir bulan Disember 2000
2001	-	Tiada maklumat diperolehi
2002	-	
2003	-	
2004	-	

Tiada sebarang notis peringatan dihantar kepada penyewa tersebut. Perjanjian sewa juga tidak memperuntukan klausa mengenai denda lewat membayar sewa. Kadar sewa yang dikenakan juga tidak pernah dikaji semula.

c. Tunggakan Sewa Hartanah

Pemeriksaan Audit terhadap bayaran sewa bangunan Ibu Pejabat Bank Pertanian Malaysia mendapati tunggakan sewa berjumlah RM0.91 juta masih belum dijelaskan sehingga kini. Butiran kedudukan tunggakan sewa adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 41
TUNGGAKAN SEWA BANGUNAN IBU PEJABAT
BANK PERTANIAN MALAYSIA**

PENYEWA	JUMLAH TERTUNGGAK (RM)	CATATAN
Penyewa 1	310,994 6,320	Sewa Bayaran elektrik dan lain
Penyewa 2	578,584 852	Sewa Bayaran elektrik dan lain
Penyewa 3	15,080	Bayaran elektrik dan lain
Penyewa 4	2,000	Tidak dapat dikenal pasti
Jumlah	913,830	

Pada pandangan Audit, pengurusan sewa bangunan adalah kurang memuaskan. Tindakan segera perlu diambil bagi memperbaharui perjanjian penyewaan yang telah tamat tempoh. Selain itu, Bank Pertanian Malaysia hendaklah memastikan bayaran sewa dijelaskan mengikut tempoh yang ditetapkan, menilai semula kadar sewa, memasukkan klausa mengenai denda lewat, menuntut tunggakan dan bayaran sewa dan mengambil tindakan guaman terhadap penyewa yang ingkar.

8.4.2.5 Penyelenggaraan Rekod

a. Daftar Hak milik Tanah

Penyelenggaraan daftar hak milik tanah yang lengkap dan kemas kini adalah penting bagi memastikan segala urusan berkaitan pentadbiran tanah dibuat dengan teratur. Antara butiran yang perlu dicatatkan ialah nombor geran, kos, jenis pegangan, tarikh milik dan jenis penggunaan tanah. Pihak Audit mendapati Bahagian Pembangunan Harta telah menyelenggara satu daftar hak milik tanah Bank tetapi tidak diselenggarakan dengan lengkap yang mana butiran tanah seperti di atas tidak dicatat.

b. Daftar Sewa Hartanah

Daftar sewa hartanah perlu diselenggarakan yang mengandungi maklumat antaranya nama penyewa, tempoh sewaan, kadar sewa, deposit sewa, lokasi hartanah dan maklumat bayaran sewa. Daftar tersebut hendaklah merangkumi senarai hartanah yang berada di Pejabat Negeri atau Cawangan bagi memudahkan penyeliaan dan pemantauan. Pihak Audit mendapati Bahagian Pembangunan Hartanah dan Pejabat Cawangan tidak menyelenggarakan Daftar Sewa Hartanah.

Pada pandangan Audit, Bahagian Pembangunan Harta perlu menyediakan daftar sewa hartanah yang lengkap dan kemas kini meliputi peringkat Ibu Pejabat dan Cawangan.

8.4.2.6 Keperluan Kewangan

Pemeriksaan Audit terhadap penyata dan rekod kewangan mendapati perkara berikut:

a. Peruntukan Berbanding Perbelanjaan

Perbelanjaan pengurusan hartanah berbanding peruntukan yang disediakan bagi tahun 2004 adalah seperti analisis berikut:

- Empat butiran perbelanjaan iaitu perolehan bangunan sedang dibina dan bangunan siap, ubah suai bangunan sendiri dan insurans kebakaran adalah kurang daripada 50% bagi tempoh 3 tahun.
- Adalah didapati peningkatan perbelanjaan melebihi 100% bagi perkhidmatan keselamatan bagi tempoh 3 tahun.

Perbandingan antara peruntukan dan perbelanjaan bagi butiran perbelanjaan perolehan dan pengurusan harta bagi Bahagian Pembangunan dan Penyelenggaraan Harta bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 42
PERUNTUKAN BERBANDING PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

AKTIVITI	2002			2003			2004		
	P (RM Juta)	B (RM Juta)	%	P (RM Juta)	B (RM Juta)	%	P (RM Juta)	B (RM Juta)	%
Bangunan Sedang Dibina	3.25	1.07	32.9	0.50	0.20	40	0.35	0.03	8.6
Bangunan Siap	5.09	0.56	11	1.46	0.50	34.2	0.75	0.32	42.7
Ubahsuai Bangunan Sendiri	11.36	0.71	6.21	6.58	1.00	15.1	3.02	1.45	48
Baiki Bangunan Pegang Pajak	1.13	0.30	26.9	1.06	0.11	10.1	1.04	0.86	82.6
Sewa Pejabat	0.02	4.76	> 100	5.01	4.73	94.5	4.50	4.46	99.1
Pembaikan & Penjagaan Bangunan	1.36	2.11	> 100	3.77	2.51	66.6	3.00	2.30	76.5
Pembersihan Pejabat	0.23	1.46	> 100	1.45	2.33	> 100	2.00	1.78	89
Cukai & Taksiran	0.71	0.92	> 100	0.97	0.92	94.8	0.99	0.97	97.9
Perkhidmatan Keselamatan	0.01	1.61	> 100	1.70	1.83	> 100	1.80	1.95	> 100
Insurans Kebakaran	-	0.26	100	1.09	0.3	27.5	1.57	0.41	26.1

Petunjuk:

1. P = Peruntukan
2. B = Perbelanjaan

b. Hasil Sewaan

Pihak Audit mendapati Bahagian Pembangunan Harta tidak menyediakan anggaran pendapatan sewa hartanah yang diperolehi. Bagaimanapun, pendapatan sewa diakaunkan di bawah butiran pendapatan lain. Hasil sewa bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 43
HASIL SEWAAN BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

SEWA	JUMLAH (RM Juta)		
	2002	2003	2004
Tanah	0.01	0.01	0.01
Bangunan	2.47	2.01	2.35
Tempat Letak Kereta	0.14	0.13	0.13
Jumlah	2.62	2.15	2.49

Pada pandangan Audit, prestasi perbelanjaan bagi aktiviti perolehan dan pengurusan hartanah adalah kurang memuaskan. Bank Pertanian perlu menyediakan peruntukan bagi perolehan dan pengurusan hartanah dengan lebih tepat dan realistik. Bajet yang disediakan sepatutnya dirancang dengan teliti bagi memastikan segala aktiviti yang dirancang dapat dilaksanakan.

8.4.2.7 Guna Tenaga Dan Latihan

Kesemua 61 jawatan di Bahagian Pembangunan Harta, Bahagian Penyelenggaraan Harta dan Unit Keselamatan telah diisi. Daripada jawatan yang diisi itu, sebanyak 56 adalah jawatan tetap, empat secara kontrak dan 1 secara sambilan.

Pihak Audit mendapati Bahagian Pembangunan Harta dan Bahagian Penyelenggaraan Harta mengalami kekurangan pegawai dan kakitangan yang berkelayakan di bidang teknikal terutama yang berkaitan dengan pembinaan bangunan. Manakala 2 pegawai Bahagian Pengurusan Risiko tidak mempunyai kelayakan dan kemahiran di bidang pengurusan ladang dan lebih menjurus kepada aspek kewangan iaitu prestasi keuntungan yang diperolehi oleh ladang berkenaan. Bilangan jawatan yang berkaitan dengan kepakaran teknikal di Bahagian Pembangunan Harta adalah seramai 5 orang manakala di Bahagian Penyelenggaraan Harta seramai 16 orang seperti di jadual berikut:

JADUAL 44
BILANGAN JAWATAN TEKNIKAL DAN BUKAN TEKNIKAL DI BAHAGIAN
PEMBANGUNAN HARTA DAN BAHAGIAN PENYELENGGARAAN HARTA

JAWATAN	GRED	BAHAGIAN PEMBANGUNAN HARTA BILANGAN		BAHAGIAN PENYELENGGARAAN HARTA BILANGAN		UNIT KESELAMATAN
		TEKNIKAL	BUKAN TEKNIKAL	TEKNIKAL	BUKAN TEKNIKAL	BILANGAN BUKAN TEKNIKAL
Pengurus Kanan	N48	-	2	-	1	-
Pegawai Tadbir	N41	-	1	-	-	-
Penolong Pegawai Tadbir	N27	-	1	-	-	-
Pembantu Tadbir	N22/N17	-	3	-	-	-
Pembantu Teknik Kanan	J36	1	-	-	-	-
Pembantu Teknik	J29	-	-	3	-	-
Pelukis Pelan / Juruteknik	J22/J17	4	-	1	-	-
Pendawai Elektrik	R9	-	-	2	-	-
Pekerja Rendah Awam Khas	R6/R3	-	-	4	-	-
Penjaga Jentera Elektrik	R24/ R22	-	-	6	-	-
Tukang Masak	N1	-	-	-	2	-
Pengawal Keselamatan	KP11/ KP14	-	-	-	-	30
Jumlah		5	7	16	3	30

Bagi meningkatkan kemahiran dan pengetahuan, latihan atau kursus yang berkaitan dengan kerja penyeliaan projek pembinaan dan penyelenggaraan mekanikal serta elektrik perlu diadakan. Senarai kursus yang diikuti oleh pegawai di Bahagian Pembangunan Harta dan Bahagian Penyelenggaraan Harta dari tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 45
LATIHAN DAN KURSUS YANG DIHADIRI PEGAWAI BAHAGIAN
PEMBANGUNAN HARTA DAN BAHAGIAN PENYELENGGARAAN HARTA

NAMA LATIHAN/KURSUS	TARIKH	TEMPAT	BILANGAN PESERTA
The Seven Habits of Highly Effective	20 – 22/5/2002	Hotel Cystal Crown, Petaling Jaya	1
Kursus Landskap Dan Penyelenggaraan	3 – 7/6/ 2002	FRIM, Kepong	2
Kursus Hiasan Dalaman Anjung Seri	6/7/ 2002	UM, Kuala Lumpur	1
AUTOCAD Application Level 1	22–25/10/2002	Kuala Lumpur	2
Knowledge Management	24 – 25/6/2003	Bangi	1
Law, Practice and Procedure Governing Land Use, Land Development and Land Acquisition in Peninsular Malaysia	1/10/ 2003	Asia Pacific Diligence Sdn Bhd	2
Security Managers & Chief Security Officers Course	25-27/1/2004	Hotel Legend, Kuala Lumpur	1
Kursus Pengawal Keselamatan Efektif	29– 30/3/ 2004	Hotel Melia, Kuala Lumpur	3

Pada pandangan Audit, pihak Bank perlu mengkaji keperluan jawatan yang sesuai di bidang teknikal dan pengurusan ladang. Kursus yang berkaitan dengan pengurusan tanah perlu dirancang dengan sistematik untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman. Jabatan Sumber Am telah mencadangkan kepada pengurusan Bank mengenai penubuhan Unit Pengurusan Hartanah, pembentukan Bahagian Keselamatan dan Sekuriti dan penambahan bilangan pegawai teknikal semasa penstrukturan semula Bank.

8.4.3 PEMANTAUAN

Pemeriksaan Audit mendapati Bank Pertanian Malaysia memantau aktiviti perolehan dan pengurusan hartanah yang dilaksanakan oleh Jabatan dan Bahagian terlibat seperti di bawah:

8.4.3.1 Di Peringkat Lembaga Pengarah

Lembaga Pengarah bertanggungjawab memantau dari semasa ke semasa isu berkaitan dengan hartanah merangkumi perolehan dan pelupusan hartanah yang dilaporkan oleh Jawatankuasa Pelaburan dan Jawatankuasa Pengurusan menerusi mesyuarat yang diadakan setiap 2 bulan sekali.

8.4.3.2 Di Peringkat Jawatankuasa

Jawatankuasa Pengurusan dan Jawatankuasa Pelaburan diwujudkan bagi menyelaraskan dan memantau pelaksanaan aktiviti perolehan dan pengurusan hartanah yang dijalankan oleh Jabatan Sumber Am dan Bahagian Pengurusan Risiko. Jabatan Sumber Am didapati telah melaporkan status pelaksanaan aktiviti pengurusan hartanah setiap 2 bulan sekali kepada Jawatankuasa Pengurusan. Manakala Bahagian Pengurusan Risiko

melaporkan pemeriksaan fizikal dan prestasi ladang kepada Jawatankuasa Pelaburan pada setiap bulan.

8.4.3.3 Di Peringkat Jabatan

Pegawai dari Bahagian Pembangunan Harta dan Penyelenggaraan Harta membuat pemantauan ke Pejabat Negeri atau Cawangan mengenai aktiviti berkaitan perolehan dan pengurusan hartanah. Bahagian Pembangunan Harta dan Bahagian Penyelenggaraan Harta juga mengemukakan laporan bulanan kepada Jabatan Sumber Am.

Pada pandangan Audit, Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Pengurusan dan Pelaburan, Bahagian Pembangunan Harta dan Bahagian Penyelenggaraan Harta telah melaksanakan pemantauan dengan memuaskan. Manakala pemantauan yang dijalankan oleh Bahagian Pengurusan Risiko terhadap pengurusan Ladang Sungai Tasan menerusi pemeriksaan fizikal ke ladang dari semasa ke semasa adalah baik. Namun, ketiadaan koordinasi dengan Pengurus Negeri atau Cawangan menyebabkan pemantauan secara efektif dari Ibu Pejabat tidak dapat dilaksanakan kerana kekurangan pegawai dan kakitangan. Selain itu, pemantauan terhadap pengurusan sewa tidak dilaksanakan. Sehubungan itu, aspek penurunan kuasa kepada Pengurus Negeri atau Cawangan perlu diwujudkan. Dengan ini, Pengurus Negeri atau Cawangan dapat membantu memantau pengurusan hartanah di negeri dengan melaporkan kerosakan, kedudukan penyewaan dan kemajuan sesuatu projek pembinaan.

Pihak Bank memaklumkan pemantauan akan dapat dilaksanakan dengan lebih baik sekiranya cadangan tambahan kakitangan diluluskan oleh pengurusan Bank. Jabatan Sumber Am juga akan mengeluarkan arahan kepada Pengurus Negeri atau Cawangan untuk membantu memantau pengurusan hartanah.

8.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, perancangan, pelaksanaan dan pemantauan perolehan serta pengurusan hartanah Bank Pertanian Malaysia adalah kurang memuaskan dan perlu ditingkatkan. Bagi memastikan semua hartanah Bank Pertanian Malaysia dapat diuruskan dengan cekap dan teratur serta mencapai objektifnya, adalah disyorkan perkara berikut diberi pertimbangan:

- a. Bank Pertanian Malaysia hendaklah menyediakan rancangan tahunan yang merangkumi perolehan dan pengurusan tanah.

- b. Menyediakan garis panduan yang lengkap dan terperinci yang mengandungi fungsi dan tugas pegawai terlibat dengan perolehan dan pengurusan tanah.
- c. Menyelenggara daftar hartanah dan daftar hak milik tanah dengan lengkap dan kemas kini.
- d. Merancang dan menyediakan lebih banyak latihan serta kursus yang bersesuaian bagi semua pegawai yang terlibat dengan pengurusan hartanah.
- e. Menurunkan kuasa kepada Pengurus Negeri atau Cawangan bagi menjalankan tugas pemantauan terhadap pengurusan hartanah dan penyeliaan kerja berkaitan dengan penyelenggaraan dan pembinaan hartanah dari semasa ke semasa.
- f. Bank Pertanian Malaysia hendaklah mengkaji semula kedudukan pengurusan Taman Pertanian dan penempatan pegawai Bank secara tetap.

9. PENGURUSAN PENYELIDIKAN

9.1 LATAR BELAKANG

9.1.1 Universiti Malaya telah ditubuhkan pada tahun 1949 hasil gabungan Kolej Perubatan King Edward VII dan Kolej Raffles. Perkembangan Universiti Malaya yang pesat pada dekad yang pertama membawa kepada penubuhan 2 cawangan pada tahun 1959, iaitu di Kuala Lumpur dan di Singapura. Seterusnya Universiti Malaya telah diiktiraf sebagai sebuah universiti di peringkat kebangsaan pada bulan Januari 1962 dan merupakan institusi pengajian tinggi yang pertama di Malaysia.

9.1.2 Fungsi utama Universiti Malaya adalah menjalankan aktiviti pengajaran dan pembelajaran manakala fungsi kedua pula adalah penyelidikan yang membabitkan pelbagai bidang merangkumi perundingan untuk mendapatkan khidmat kepakaran serta pengkomersialan hasil penyelidikan. Sejarai dengan itu, pada bulan Ogos 2000 Senat Universiti Malaya telah bersetuju menubuhkan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan. Fungsi Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan adalah untuk mempromosi, memantau dan menilai penyelidikan di kalangan penyelidik di samping menyediakan perkhidmatan perundingan kepada pelbagai sektor awam dan swasta.

9.1.3 Visi Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan adalah untuk menjadi sebuah institut kecemerlangan unggul di bidang penyelidikan yang akan memberi sumbangan kepada penghasilan dan penyebaran ilmu pengetahuan baru dan peningkatan taraf hidup. Misinya ialah untuk memastikan penyertaan staf akademik universiti secara aktif melalui promosi penyelidikan di samping menubuhkan pusat kecemerlangan di bidang penyelidikan strategik. Ini adalah selaras dengan tema Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan iaitu *Beyond The Frontiers Of Knowledge*.

9.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan penyelidikan Universiti Malaya telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur, cekap dan selaras dengan objektif penubuhannya.

9.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi Program *Intensification In Research Priority Area* (IRPA) bagi Rancangan Malaysia Ketujuh dan Kelapan, Projek *Fundamental* dan Projek Jangka Pendek bagi tahun 2003 dan 2004. Semakan Audit dijalankan terhadap rekod dan dokumen berkaitan. Perbincangan dan temu bual telah diadakan dengan pegawai yang terlibat. Lawatan dan pemeriksaan secara fizikal turut dilakukan terhadap kemudahan peralatan di bangunan Institut Pengajian Siswazah, Fakulti Sains, Fakulti Perubatan dan Fakulti Kejuruteraan. Tumpuan pengauditan terhadap rekod berkaitan penyelidikan turut dibuat bagi projek *Combinatorial Technologies and Catalysts Research Centre* (Combicat) kerana ia merupakan penerima geran terbesar daripada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Projek ini merupakan projek penyelidikan bersama Universiti Putra Malaysia dan Universiti Kebangsaan Malaysia. Pandangan Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi juga diperolehi daripada Unit Penyelidikan, Bahagian Sains dan Teknologi serta Unit Pemantauan dan Pengawasan Projek Penyelidikan IRPA terhadap program penyelidikan yang diluluskan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan.

9.4 PENEMUAN AUDIT

9.4.1 PERANCANGAN

Perancangan merupakan aspek penting bagi memastikan sesuatu aktiviti itu berjalan lancar dan seterusnya mencapai objektif yang telah ditetapkan. Sehubungan itu, Universiti Malaya perlu merancang strategi pengurusan, prosedur kerja, keperluan kewangan, guna tenaga, latihan serta pemantauan terhadap projek penyelidikan yang dijalankan. Semakan terhadap perancangan pengurusan penyelidikan mendapati perkara berikut:

9.4.1.1 Struktur Pengurusan

- a. Aktiviti penyelidikan Universiti Malaya diurus oleh Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan yang diketuai oleh seorang Pengarah Gred VK6 yang bertanggungjawab secara terus kepada Naib Canselor. Beliau dibantu oleh seorang Timbalan Pengarah Gred VK7 serta 4 Ketua Unit yang terdiri daripada 2 pegawai Gred VK7 dan 2 pegawai Gred DS54 yang mengetuai Unit Perkembangan Penyelidikan, Unit Penyelidikan DiTaja, Unit Pemindahan Teknologi dan Komersialisasi serta Unit Perundingan. Setiap unit mempunyai mandat dan fungsi tersendiri bagi memastikan pengurusan aktiviti penyelidikan diurus dengan cekap dan berkesan. Fungsi unit berkenaan adalah seperti berikut:

i. **Unit Perkembangan Penyelidikan (UPP)**

Bertanggungjawab meningkatkan sumbangan pegawai bagi aktiviti penyelidikan, menyebarkan maklumat tentang penyelidikan dan mengenal pasti sumber dana penyelidikan.

ii. **Unit Penyelidikan DiTaja (UPDiT)**

Bertanggungjawab meningkatkan peluang dan kemudahan penyelidikan, mengurus akaun geran penyelidikan, menyediakan mengemas kini Sistem Maklumat Penyelidikan secara *on-line* dan manual, mengurus pameran, seminar serta perbincangan hasil penyelidikan.

iii. **Unit Pemindahan Teknologi dan Komersialisasi (UPTK)**

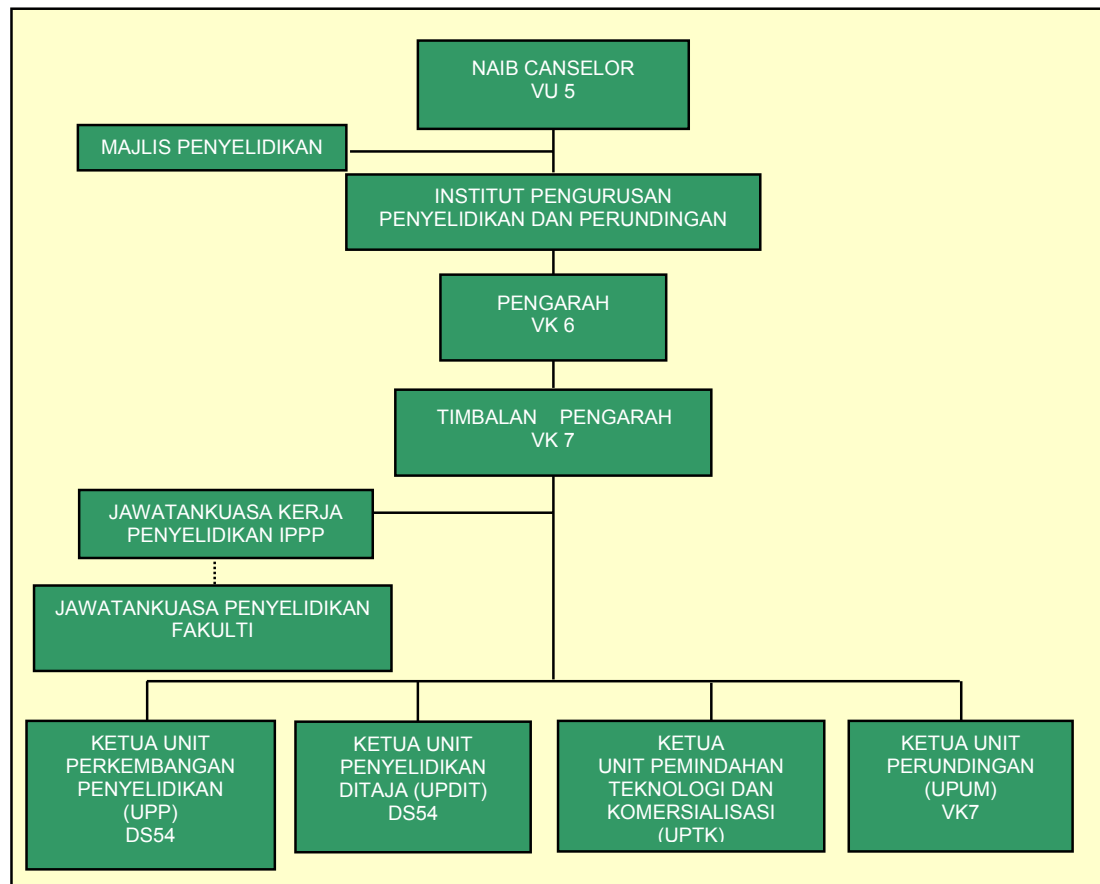
Bertanggungjawab mengurus paten dan pemindahan teknologi, mengkomersial penemuan penyelidikan, mengurus dan melaksana projek komersialisasi serta menguruskan harta intelek.

iv. **Unit Perundingan Universiti Malaya (UPUM)**

Bertanggungjawab menawarkan kepakaran universiti di bidang perundingan kepada sektor awam dan swasta. Selain itu, UPUM turut menyediakan penyelidikan kontrak dan khidmat latihan secara profesional.

Kedudukan struktur organisasi Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan yang menunjukkan unit terlibat dengan pengurusan penyelidikan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 17
STRUKTUR ORGANISASI INSTITUT PENGURUSAN PENYELIDIKAN
DAN PERUNDINGAN



- b. Bagi memantapkan pengurusan dan kualiti penyelidikan beberapa jawatankuasa penyelidikan ditubuhkan seperti berikut:

i. Peringkat Universiti

- Jawatankuasa Teknikal IRPA telah ditubuhkan untuk menilai semua permohonan yang melibatkan program IRPA.
- Jawatankuasa Penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental* ditubuhkan untuk menilai, melulus dan memantau penyelidikan jangka pendek dan *fundamental*.

ii. Peringkat Fakulti

Jawatankuasa Penyelidikan ditubuhkan untuk menilai permohonan penyelidikan IRPA, penyelidikan jangka pendek dan *fundamental* sebelum dinilai di peringkat Universiti.

Struktur pengurusan yang diwujudkan telah menunjukkan dengan jelas pembahagian tugas dan tanggungjawab semua pihak yang terlibat dengan pengurusan penyelidikan Universiti Malaya.

9.4.1.2 Perancangan Strategik

Setiap aktiviti yang hendak dijalankan perlu disokong dengan pelan induk yang dikenali sebagai perancangan strategik. Pelan ini merangkumi kajian yang telah dibuat dan langkah yang perlu diambil pada masa hadapan untuk menentukan pencapaian dan hala tuju sesuatu aktiviti. Universiti Malaya mempunyai perancangan strategik jangka panjang bagi tempoh melebihi 5 tahun dan jangka pendek kurang dari 5 tahun. Antara perancangan strategik jangka panjang adalah seperti berikut:

- a. Menubuhkan syarikat subsidiari universiti selaras dengan konsep pengkorporatan Universiti Malaya;
- b. Meningkatkan kerjasama agensi Kerajaan, swasta dan universiti lain; dan
- c. Menggalakkan projek penyelidikan yang boleh meningkatkan imej Universiti Malaya atau menjana sumber kewangan.

Manakala perancangan strategik jangka pendek pula adalah seperti berikut:

- a. Mengumpul maklumat tentang penyelidikan, kemudahan, kelengkapan dan sumber dari Universiti Malaya yang boleh dikomersialkan;
- b. Mengumpul dan menyimpan data tentang kepakaran Universiti Malaya; dan
- c. Mengkomersialkan produk hasil paten dan produk yang boleh menjana pendapatan.

Universiti Malaya telah menyediakan perancangan jangka panjang dan pendek dengan mengambil kira keperluan dan kehendak dasar penyelidikan negara seperti yang ditetapkan oleh Rancangan Malaysia.

9.4.1.3 Perundangan, Garis Panduan Dan Peraturan

- a. Bagi menjadikan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundangan sebuah pusat kecemerlangan di bidang penyelidikan, draf statut berikut telah digubal:
 - i. Statut Universiti Malaya (Institut Pengurusan Penyelidikan Dan Perundangan) Tahun 2003

- ii. Statut Universiti Malaya (Majlis Penyelidikan) Tahun 2003
- iii. Statut Universiti Malaya (Dana Penyelidikan) Tahun 2003

Draf statut yang digubal telah mengambil kira faktor yang perlu untuk mengendali pengurusan penyelidikan. Pihak Audit mendapati statut tersebut masih di peringkat kelulusan Kementerian Pengajian Tinggi. Kelewatan meluluskan draf statut ini telah menjejaskan pengurusan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan serta penubuhan Majlis Penyelidikan dan Dana Penyelidikan.

- b. Garis panduan dan peraturan yang jelas serta lengkap membantu melancarkan pengurusan sesuatu program/projek. Pengurusan penyelidikan di Universiti Malaya telah dibuat berpandukan kepada peraturan yang dikeluarkan oleh Kementerian dan Universiti Malaya. Antara garis panduan yang berkaitan adalah seperti berikut:

- i. *Users' Manual For IRPA Programme 8th Malaysia Plan*
- ii. Surat Pekeliling IRPA Bilangan 1 Tahun 2004 mengenai pelaksanaan projek penyelidikan di bawah program IRPA
- iii. Pekeliling Am Bilangan 3 Tahun 1999 mengenai peraturan bagi menjalankan penyelidikan di Malaysia
- iv. Garis Panduan Permohonan Dan Pelaksanaan Peruntukan Jangka Pendek
- v. Garis Panduan Projek Penyelidikan *Fundamental* Universiti Malaya
- vi. Garis Panduan Dasar Harta Intelek Universiti Malaya
- vii. Garis Panduan Kerja Perundingan Universiti Malaya
- viii. Had Kuasa Kewangan dan Prosedur Pembelian
- ix. Garis Panduan Pengambilan Staf Bagi Entiti Yang Menjana Pendapatan Sendiri.

Universiti Malaya mempunyai garis panduan dan peraturan yang lengkap dan jelas bagi membolehkannya mengurus program penyelidikan.

9.4.1.4 Program Penyelidikan

Program penyelidikan yang dijalankan adalah meliputi Program IRPA, Projek Fundamental dan Projek Jangka Pendek. Universiti Malaya telah memperolehi sijil MS ISO 9001:2000 bagi sistem pengurusan kualiti. Program penyelidikan mempunyai 2 jenis prosedur seperti yang ditetapkan oleh MS ISO iaitu urusan penyelidikan dan komersialisasi.

a. Urusan Penyelidikan

Prosedur ini merangkumi pengurusan geran, pelaksanaan dan pemantauan penyelidikan serta pengurusan penyebaran hasil penyelidikan. Antara arahan kerja tersebut adalah seperti permohonan peruntukan, permohonan geran selain IRPA, pengurusan geran IRPA, pemantauan, persidangan, buletin, pemindahan teknologi dan paten.

i. Permohonan

Daripada 170 permohonan penyelidikan IRPA telah dikemukakan di bawah RMK8, sebanyak 143 projek telah diluluskan. **Bagaimanapun, maklumat mengenai bilangan permohonan penyelidikan di bawah RMK7 tidak dapat dikemukakan untuk semakan Audit.** Semua pemohon perlu mematuhi peraturan dan garis panduan yang ditetapkan bagi setiap jenis projek penyelidikan. Proses permohonan adalah seperti berikut:

- ***Intensification In Research Priority Area***

Semua permohonan untuk geran penyelidikan di bawah IRPA hendaklah menggunakan borang yang telah ditetapkan. Setiap borang permohonan diperuntukkan bagi satu projek sahaja. Penyelidik dikehendaki mengemukakan permohonan tersebut yang mengandungi satu cadangan ringkas mengenai penyelidikan yang akan dijalankan. Cadangan tersebut hendaklah merangkumi perkara berikut:

- Bidang keutamaan penyelidikan
- Tajuk projek penyelidikan yang dicadangkan
- Program penyelidikan termasuk skop, objektif, metodologi dan aktiviti
- *Curriculum Vitae* lengkap bagi Ketua Program dan Ketua Projek yang terlibat
- Peluang pemasaran
- Analisis berkenaan perniagaan dan ekonomi
- Keperluan peruntukan
- Hasil penemuan yang dijangka dan potensi pengkomersialan

Semua permohonan yang dikemukakan oleh penyelidik dinilai oleh Jawatankuasa Penyelidikan yang dilantik di peringkat Fakulti. Seterusnya permohonan tersebut akan diserahkan kepada Unit Perkembangan Penyelidikan Universiti Malaya yang bertanggungjawab mengurus semua permohonan di peringkat Universiti. Borang permohonan yang lengkap perlu dinilai dan diluluskan oleh Jawatankuasa Teknikal IRPA peringkat Universiti Malaya sebelum dikemukakan kepada Sekretariat IRPA di Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi.

Bagaimanapun, mulai 1 Februari 2004 penyelidik dikehendaki mengemukakan semua borang permohonan kepada Sekretariat IRPA secara *online*. Permohonan bagi projek *Experimental Applied Research* akan dinilai oleh Jawatankuasa Teknikal e-IRPA yang dilantik di peringkat Universiti Malaya. Jawatankuasa ini perlu memastikan semua permohonan telah diisi dengan lengkap dan teratur, bidang penyelidikan adalah selaras dengan bidang yang dikenal pasti sebagai bidang keutamaan negara, ketua penyelidik dan pasukan projek mempunyai kepakaran untuk membuat penyelidikan yang dicadangkan dan kos serta jangka masa penyelidikan adalah munasabah. Manakala bagi permohonan projek *Prioritised Research* dan *Strategic Research* akan dinilai terus di peringkat Kementerian.

- **Penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental***

Penyelidik dikehendaki mengemukakan permohonan untuk mendapatkan geran di bawah Peruntukan Penyelidikan Jangka Pendek dan Penyelidikan *Fundamental* Universiti Malaya melalui borang permohonan tertentu. Setiap borang permohonan hanya diperuntukkan bagi satu projek sahaja dan penyelidik perlu memberi maklumat lengkap berhubung dengan penyelidikan yang akan dijalankan mengikut garis panduan yang ditetapkan. Proses kelulusan permohonan adalah seperti berikut:

- Borang permohonan dikemukakan kepada Jawatankuasa Penyelidikan Pusat Tanggungjawab

melalui Ketua Jabatan atau Pengerusi Bahagian untuk perakuan.

- Permohonan yang diperakui dikemukakan kepada Ketua Pusat Tanggungjawab untuk penilaian dan ulasan sebelum dilulus oleh mesyuarat Jawatankuasa Penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental*.
- Keputusan dimaklumkan secara bertulis kepada pemohon dan Ketua Jabatan atau Pengerusi Bahagian untuk tindakan selanjutnya.

ii. **Kriteria Kelayakan Penerima, Bidang Keutamaan dan Perjanjian**

• **Kriteria Kelayakan Penerima**

Kriteria kelayakan penerima bagi program penyelidikan IRPA dan program jangka pendek dan fundamental adalah seperti berikut:

- Bagi permohonan dan pelaksanaan peruntukan IRPA, Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi telah menetapkan hanya organisasi penyelidikan dan institusi pengajian tinggi awam yang layak menerima geran. Projek penyelidikan tersebut hendaklah mematuhi bidang keutamaan yang ditetapkan oleh Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi.
- Bagi permohonan dan pelaksanaan peruntukan Jangka Pendek dan *Fundamental*, Universiti Malaya telah menetapkan pemohon yang layak menerima geran terdiri daripada:
 - Penyelidikan individu atau bersama oleh staf akademik.
 - Penyelidikan untuk mendapatkan Ijazah Doktor Falsafah atau Sarjana oleh staf akademik.
 - Penyelidikan untuk mendapatkan Ijazah Sarjana oleh *Fellow* atau pengajar atau penuntut sepenuh masa Ijazah Sarjana Universiti Malaya.

• **Bidang Keutamaan**

Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi membiayai 3 kategori geran penyelidikan di bawah IRPA iaitu

Experimental Applied Research, *Prioritised Research* dan *Strategic Research*. Setiap kategori mempunyai bidang keutamaan yang telah ditetapkan oleh Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi mengikut keperluan dan kehendak negara. Ringkasan kategori, bidang keutamaan dan peratusannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 46
KATEGORI, BIDANG KEUTAMAAN DAN PERATUSAN

KATEGORI	BIDANG KEUTAMAAN	PERATUS
<i>Experimental Applied Research</i>	<i>Agriculture And Food Security</i>	30%
	<i>Natural Resources And Environment</i>	
	<i>Manufacturing and Services</i>	
	<i>Social Transformation</i>	
	<i>Knowledge Advancement</i>	
<i>Prioritised Research</i>	<i>Manufacturing</i>	35%
	<i>Plant Production and Primary Products</i>	
	<i>Information and Communication</i>	
	<i>Health</i>	
	<i>Education and Training</i>	
<i>Strategic Research</i>	<i>Optical Technology</i>	35%
	<i>Specialty Fine Chemicals Technology</i>	
	<i>Design and Software Technology</i>	
	<i>Nanotechnology & Precision Engineering</i>	

- **Perjanjian**

Garis panduan IRPA menetapkan *Memorandum Of Agreement* perlu ditandatangani antara Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi dengan Universiti Malaya bagi setiap projek penyelidikan yang diluluskan sebelum pelaksanaan projek. **Pihak Audit mendapati Universiti Malaya belum menandatangani memorandum tersebut kerana tidak bersetuju dengan beberapa klausa. Pihak Audit dimaklumkan perkara ini telah dirujuk kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi tetapi belum mendapat maklum balas.**

iii. **Tempoh Projek**

Tempoh penyiapan bagi Projek *Experimental Applied Research* adalah 3 tahun manakala Projek *Prioritised Research* dan *Strategic Research* perlu disiapkan bagi tempoh tidak melebihi 5 tahun. Sementara itu, Projek Jangka Pendek perlu disiapkan bagi tempoh 1 tahun dan Projek *Fundamental* pula bagi tempoh 2 tahun.

iv. Pemindahan Teknologi Dan Paten

- **Pengurusan Hak Harta Intelek**

Garis panduan Dasar Harta Intelek Universiti Malaya telah mengklasifikasikan hak harta intelek seperti berikut:.

- Paten
- Hak cipta
- Reka bentuk perindustrian
- Reka bentuk susun atur litar bersepadu
- Cap dagangan
- Maklumat sulit

Proses paten dikategorikan kepada 5 peringkat iaitu permohonan baru, proses carian paten, proses *drafting*, pendaftaran, pemfailan sijil dan sijil paten. Di peringkat permohonan, penyelidik perlu mengisi borang permohonan paten untuk dikemukakan kepada Unit Pemindahan Teknologi dan Komersialisasi. Semua permohonan tersebut akan dinilai dan diperakukan terlebih dahulu oleh Jawatankuasa Harta Intelek. Setelah diperakukan, permohonan tersebut akan dihantar kepada ejen paten yang dilantik oleh Universiti Malaya untuk proses carian paten, *drafting* dan pendaftaran sijil. Bagi proses *drafting*, penyelidik adalah terlibat secara langsung dengan ejen paten. Setiap satu paten yang didaftarkan mengambil masa 2 hingga 3 tahun untuk proses memperolehi sijil. Bagi proses pemfailan dan pendaftaran pula, setiap paten mengambil masa 6 bulan untuk dilaksanakan. Tempoh yang diambil bagi proses ini bergantung kepada tindakan yang diambil oleh ejen paten tersebut dan kerjasama yang diberi oleh penyelidik. Hasil penyelidikan boleh dikomersialkan atau dilesenkan apabila paten telah difailkan. Sasaran Universiti Malaya adalah memastikan sekurang-kurangnya 50% permohonan pendaftaran harta intelek (paten dan cop dagangan) diuruskan bagi tempoh 6 bulan.

Garis Panduan Dasar Harta Intelek menetapkan Universiti Malaya boleh mendapatkan sijil paten terhadap penemuan formula atau kaedah terbaru penyelidikannya. Bagaimanapun, Universiti Malaya tidak

menetapkan sasaran jumlah paten dan komersialisasi yang akan dijalankan setiap tahun kerana ia bergantung pada permohonan yang dibuat oleh penyelidik terhadap hasil penemuan penyelidikan mereka.

- **Jawatankuasa**

Bagi memastikan urusan paten dan pemindahan teknologi, komersialisasi serta pengurusan harta intelek Universiti Malaya berjalan lancar, 2 Jawatankuasa telah diwujudkan seperti berikut:

- Jawatankuasa Harta Intelek yang ditubuhkan bertujuan mengawasi pelaksanaan Dasar Harta Intelek Universiti, mengurus dan mengambil langkah yang perlu untuk melindungi hak harta intelek yang dimiliki oleh Universiti, menasihati Universiti berkenaan hak harta intelek termasuk penilaian risiko, komersialisasi dan eksploitasi hak harta intelek.
- Jawatankuasa Tetap Kewangan yang bertanggungjawab membincangkan perkara berkaitan kewangan, mempunyai kuasa memutuskan dan mengesyor hal berhubung pendaftaran, perlindungan, penjualan, penamatan dan penyerahan harta intelek kepada pencipta atau pereka kepada Lembaga Pengarah Universiti.

Universiti Malaya mempunyai peruntukan undang-undang dan peraturan yang mencukupi untuk melaksanakan program pemindahan teknologi dan paten.

b. Urusan Komersialisasi

Prosedur ini merangkumi 25 arahan kerja mengenai urusan komersialisasi penyelidikan, penerbitan dan perundangan. Antara arahan kerja utama berkenaan urusan komersialisasi adalah seperti berikut:

- Urusan pemasaran
- Penyediaan *Memorandum Of Understanding/Memorandum Of Agreement Diploma* sijil
- Persediaan dan pelaksanaan seminar dan persidangan
- Penyediaan penerbitan buku ilmiah
- Latihan perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan
- Latihan perkhidmatan yang diminta oleh pelanggan

- Penamatan projek perundingan
- Pemantauan jadual kerja projek perundingan
- Pelaksanaan projek perundingan
- Persediaan awal projek perundingan
- Pembaharuan pendaftaran khidmat perundingan
- Penyediaan brosur khidmat perundingan

Selain dari urusan penyelidikan dan komersialisasi, Universiti Malaya juga telah menetapkan sasaran program penyelidikan RMK7 dan RMK8 seperti berikut:

- **Penglibatan Pensyarah**
Memastikan 50% daripada pensyarah terlibat dengan penyelidikan mendapat bantuan dari dalam dan luar Universiti Malaya.
- **Penerbitan**
 - Memastikan 10% daripada penulisan hasil penyelidikan mendapat rujukan *International Citation Index*.
 - Menghasilkan minimum 400 penerbitan setahun di jurnal akademik yang diiktiraf.

Prosedur program penyelidikan telah disediakan dengan lengkap dan menyeluruh bagi urusan penyelidikan dan komersialisasi.

9.4.1.5 Kemudahan Dan Keselamatan

a. Makmal

Mulai bulan April tahun 2003, pengurusan 34 makmal di Institut Pengajian Siswazah telah diambil alih oleh Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan untuk menjadikannya sebuah pusat berorientasikan perkhidmatan dan penyelidikan. Pengambilalihan ini membolehkan kawalan menyeluruh dibuat terhadap keselamatan dan penggunaan makmal sedia ada. Bagaimanapun, sebahagian makmal masih di bawah kawalan fakulti masing-masing. Pada dasarnya Ketua penyelidik bertanggung jawab terhadap makmal penyelidikannya.

b. Peralatan Penyelidikan

Sebarang perolehan peralatan dari peruntukan IRPA hendaklah mendapat kelulusan daripada Pengarah Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan terlebih dahulu. Proses permohonan pembelian peralatan penyelidikan dilakukan di

setiap peringkat Pusat Tanggungjawab/Ketua Projek mengikut jenis perbelanjaan yang diluluskan oleh Jawatankuasa Teknikal di peringkat Kementerian. Manakala perolehan peralatan bagi projek penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental* diluluskan seperti mana had kuasa yang ditetapkan oleh Lembaga Pengarah Universiti.

c. Sistem Sokongan Bekalan Elektrik

Sistem sokongan yang mencukupi perlu disediakan di makmal bagi membolehkan hasil penyelidikan disimpan dengan sempurna sekiranya berlaku gangguan bekalan elektrik. Penyelenggaraan tahunan adalah di bawah peruntukan mengurus Universiti.

9.4.1.6 Penyelenggaraan Rekod

Rekod penyelidikan perlu diselenggara bagi memastikan maklumat penyelidikan disediakan dengan lengkap dan kemas kini. Antara maklumat berkaitan projek yang perlu diselenggara dengan lengkap dan kemas kini adalah permohonan dan justifikasi projek, maklumat lantikan penyelidik kontrak, laporan pencapaian *milestone*, laporan akhir projek dan laporan faedah serta surat menyurat dengan Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi.

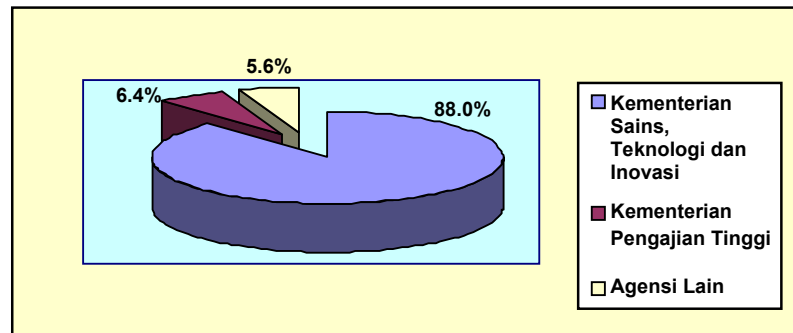
9.4.1.7 Keperluan Kewangan

Pembiayaan penyelidikan yang mencukupi adalah perlu bagi menentukan program penyelidikan dapat dijalankan dengan lancar dan disiapkan mengikut jadual yang ditetapkan. Semua projek penyelidikan hendaklah dijalankan mengikut program serta peruntukan yang telah diluluskan.

a. Pembiayaan Penyelidikan

Di bawah RMK7, Universiti Malaya telah menerima pembiayaan daripada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi berjumlah RM78.97 juta untuk menjalankan 428 projek manakala di bawah RMK8, sejumlah RM104.56 juta diperuntukkan untuk pembiayaan 143 projek. **Bagi permohonan penyelidikan daripada Kementerian Pengajian Tinggi dan agensi lain, rekod permohonan peruntukan tersebut tidak diselenggara.** Sumber pembiayaan program penyelidikan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 18
SUMBER PEMBIAYAAN PENYELIDIKAN UNIVERSITI MALAYA



b. Peruntukan Mengurus

Universiti Malaya menetapkan peruntukan sejumlah RM2 juta bagi tahun 2003 dan 2004 kepada Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan khusus untuk perbelanjaan rasmi berkaitan aktiviti penyelidikan jangka pendek.

Pihak Audit mendapati Universiti Malaya hanya memperuntukkan keperluan kewangan untuk aktiviti penyelidikan jangka pendek. Manakala peruntukan kewangan berjumlah RM100,000 untuk memproses paten hanya mula dibuat pada tahun 2004 daripada peruntukan persidangan.

9.4.1.8 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

- i. Keperluan tenaga kerja adalah penting bagi memastikan pengurusan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan dapat dilaksanakan dengan cekap dan teratur. Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan telah memohon 4 jawatan bagi kumpulan pengurusan profesional dan 29 jawatan kumpulan sokongan untuk tahun 2003 dan 2004. Perancangan yang dibuat mengambil kira jangkaan penambahan projek penyelidikan yang dijalankan dan beban tugas pegawai sedia ada yang semakin bertambah. Senarai jawatan yang dipohon bagi tahun 2003 dan 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 47
JAWATAN BARU YANG DIPOHON
BAGI TAHUN 2003 DAN 2004

NAMA JAWATAN	GRED	BILANGAN DIPOHON	
		2003	2004
Pegawai Tadbir	N41	2	-
Pegawai Sains	C41	2	-
Penolong Pegawai Tadbir	N27	4	1
Penolong Pegawai Kewangan	W27	1	-
Pembantu Makmal Kanan	C22	2	-
Pembantu Tadbir	N17	4	1
Pembantu Makmal	C17	12	-
Kerani Kewangan	W17	1	1
Pembantu Am Rendah	N1	1	-
Jumlah		29	3

- ii. Garis panduan Pengambilan Staf Bagi Entiti Yang Menjana Pendapatan Sendiri, menerangkan unit baru di Universiti Malaya boleh melantik pegawainya tertakluk kepada kemampuan kewangan entiti. Bagi kes tertentu, Naib Canselor boleh menentukan gaji permulaan yang ditetapkan kepada calon berdasarkan kepakaran dan taraf kritikal jawatan. Skim gaji turut ditetapkan berdasarkan kelayakan pegawai. Senarai jawatan dan skim gaji adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 48
SENARAI JAWATAN DAN SKIM GAJI

JAWATAN	SKIM GAJI (RM)
<i>Fellow</i> Kanan	4,000 - 6,000
<i>Fellow</i>	2,500 - 4,000
Penolong Penyelidik	1,200 - 2,500
Pembantu Penyelidik	800 - 1,200

b. Keperluan Latihan

Untuk meningkatkan kemahiran dan kepakaran pegawai yang terlibat dengan pengurusan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan, latihan bersesuaian yang dapat memberi manfaat perlu dirancang. Pihak Audit mendapati Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan tidak mempunyai perancangan latihan memandangkan pegawainya terdiri daripada pegawai kontrak.

Universiti Malaya telah mengenal pasti keperluan guna tenaga Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan bagi melaksanakan aktivitinya. Bagaimanapun, Universiti Malaya perlu merancang dan mengendalikan latihan bagi menambahkan pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat supaya dapat melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan.

9.4.1.9 Mekanisme Pemantauan

Bagi memastikan pelaksanaan projek penyelidikan berjalan dengan baik dan dapat mencapai sasaran yang dirancang, pemantauan rapi hendaklah dibuat terhadap projek yang dilaksanakan. Untuk tujuan ini, 2 peringkat pemantauan perlu diadakan iaitu di peringkat Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi serta Universiti Malaya.

a. Peringkat Kementerian

Unit Pemantauan dan Pengawasan Projek adalah unit yang bertanggungjawab menjalankan pemantauan terhadap projek yang menerima geran di bawah peruntukan program IRPA di Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Bagi membolehkan unit ini memantau projek penyelidikan tersebut, semua penyelidik dikehendaki mengemukakan laporan berikut kepada Urusetia IRPA:

- Laporan Kewangan (setiap suku tahun iaitu pada 31 Mac, 30 Jun, 30 September dan 31 Disember);
- Laporan Pencapaian *Milestone* (minimum 2 kali setahun);
- Laporan Akhir Projek (3 bulan selepas akhir projek); dan
- Laporan Faedah (18 bulan selepas projek siap bagi projek terpilih sahaja).

Selain itu, pihak Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi juga akan memantau perkembangan projek dengan melakukan lawatan ke institusi atau projek terlibat.

b. Peringkat Universiti

Jawatankuasa Penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental* adalah bertanggungjawab memantau projek penyelidikan yang dibiayai oleh peruntukan Penyelidikan Jangka Pendek dan Penyelidikan *Fundamental*. Bagi memantau projek penyelidikan Jangka Pendek, semua penyelidik dikehendaki mengemukakan:

- Laporan Kemajuan setiap 3 bulan, dan
- Laporan Akhir Projek selepas sebulan projek disiapkan kepada Urus setia Unit Penyelidikan DiTaja.

Manakala bagi Penyelidikan *Fundamental*, penerima geran perlu mengemukakan:

- Laporan kemajuan projek penyelidikan setiap 6 bulan kepada Urusetia Unit Penyelidikan DiTaja melalui Ketua Jabatan dan Dekan atau Pengarah berkenaan yang akan memberi ulasannya; dan
- Laporan akhir projek penyelidikan hendaklah dikemukakan kepada Ketua Unit Penyelidikan DiTaja selepas projek siap dilaksanakan.

Sekiranya laporan projek siap tidak dikemukakan, permohonan bantuan kewangan untuk projek berikutnya tidak akan diluluskan.

Secara keseluruhan, perancangan program penyelidikan berkaitan dengan struktur pengurusan, perundangan, garis panduan dan peraturan, perancangan strategik, guna tenaga dan latihan serta keperluan kewangan telah dibuat dengan teratur. Bagaimanapun, Universiti Malaya perlu mewujudkan mekanisme pemantauan bagi program penyelidikan IRPA melalui penubuhan jawatankuasa tertentu kerana ia melibatkan pembiayaan yang besar.

9.4.2 PELAKSANAAN

Pemeriksaan Audit dijalankan untuk menentukan sama ada Program Penyelidikan telah dilaksanakan mengikut perancangan dan mendapati perkara berikut:

9.4.2.1 Prestasi Program Penyelidikan

a. Urusan Penyelidikan

i. Pelaksanaan Projek Penyelidikan

- Prestasi projek *Intensification In Research Priority Area* bagi RMK7 dan RMK8 adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 49
PRESTASI PROJEK IRPA BAGI RMK7 DAN RMK8**

TEMPOH	BILANGAN PROJEK	BILANGAN PROJEK SIAP	BILANGAN PROJEK SEDANG DILAKSANAKAN
RMK7	428	351	77
RMK8	143	3	140
JUMLAH	571	354	217

Bagi projek IRPA di bawah RMK7, sebanyak 351 projek telah siap dan 77 projek masih di peringkat pelaksanaan. Pihak Audit dimaklumkan kebanyakan projek tersebut dijangka siap pada awal tahun 2005.

Manakala projek IRPA di bawah RMK8 pula, sebanyak 3 projek telah disiapkan dan 140 projek di peringkat pelaksanaan. **Pihak Audit mendapati projek penyelidikan IRPA kebanyakannya tidak dapat diselesaikan pada tempoh yang ditetapkan kerana pihak Universiti Malaya serta Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi tidak memantau kemajuan projek penyelidikan IRPA.**

- Bagi penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental* pula, status pelaksanaan projek tidak dapat ditentukan kerana Unit Penyelidikan DiTaja tidak mempunyai maklumat lengkap mengenainya.

ii. Justifikasi Projek

Mengikut *Users' Manual For IRPA Programme 8th Malaysia Plan* setiap projek yang diluluskan hendaklah memenuhi salah satu kriteria berikut iaitu projek merupakan bidang keutamaan negara, mempunyai nilai komersial, menjalin kerjasama dengan institusi penyelidikan, sektor swasta dan awam serta meningkatkan keperluan industri negara. Pihak Audit telah menyemak fail bagi 20 projek penyelidikan IRPA di bawah RMK8 dan mendapati 15 projek mematuhi kriteria yang ditetapkan oleh Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi dengan menyatakan projek mempunyai nilai komersial serta berupaya meningkatkan keperluan industri negara. Baki 5 projek tidak memenuhi kriteria yang ditetapkan.

iii. Projek Melebihi Tempoh

Semakan telah dibuat terhadap fail projek penyelidikan yang masih dijalankan dan yang telah siap bagi peruntukan IRPA di bawah RMK7. Bagi projek yang masih dijalankan, sebanyak 15 projek bagi RMK7 tempoh pelaksanaannya adalah melebihi 5 tahun dari tempoh 3 tahun yang ditetapkan. Pihak Audit mendapati 11 daripada 15 projek tersebut tidak mempunyai surat pelanjutan tempoh. Bagi projek yang mempunyai surat pelanjutan tempoh, kelulusan tersebut hanya dibuat di peringkat Universiti sahaja. **Pihak Universiti Malaya sepatutnya mendapatkan kelulusan pelanjutan tempoh daripada pihak Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi terlebih dahulu memandangkan ia merupakan pembiayaan penyelidikan berkenaan.**

Semakan terhadap 24 fail penyelidikan yang siap juga mendapati 11 projek telah melebihi tempoh yang ditetapkan.

Mengikut Surat Pekeliling IRPA Bilangan 1 Tahun 2004, semua projek terbengkalai hendaklah dimaklumkan kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi pada tempoh 1 bulan dari tarikh projek berkenaan diklasifikasikan sebagai projek terbengkalai. Semua peruntukan lebih daripada projek terbengkalai hendaklah dikembalikan kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Pihak Audit mendapati 13 projek yang melibatkan geran peruntukan berjumlah RM2 juta dikategorikan sebagai projek terbengkalai. Antara sebab utama projek terbengkalai adalah kerana Ketua Penyelidik bersara/menamatkan perkhidmatan dengan Universiti. **Pihak Audit mendapati Universiti Malaya tidak memaklumkan senarai projek yang terbengkalai tersebut kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi.** Baki peruntukan daripada projek terbengkalai berjumlah RM783,000 telah dikembalikan kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi selepas dibangkitkan oleh pihak Audit. Manakala baki lebihan projek berjumlah RM1.12 juta telah dipohon dari Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi untuk membiayai pendaftaran paten hasil kajian projek IRPA.

iv. **Pemindahan Teknologi dan Paten**

Sesuatu projek penyelidikan akan dianggap berjaya sekiranya berlaku penemuan formula atau kaedah terbaru penyelidikan dan penemuan tersebut dikomersialkan menjadi produk yang boleh dipasarkan untuk kegunaan orang ramai. Pada tahun 2003, Universiti Malaya telah memohon sebanyak 19 sijil paten dan pada tahun 2004 sebanyak 18 sijil paten. Sehingga akhir tahun 2004 jumlah keseluruhan permohonan adalah sebanyak 53 paten. Status pelaksanaan mempatenkan hasil penyelidikan Universiti Malaya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 50
STATUS MEMPATENKAN HASIL PENYELIDIKAN

PERINGKAT MEMPATENKAN FAIL	BILANGAN
Permohonan baru	4
Proses <i>patent search</i>	6
Proses <i>drafting & filing</i>	16
Pemfailan sijil	13
Sijil Paten	14
JUMLAH	53

Pihak Audit mendapati sebanyak 7 permohonan yang diluluskan pada tahun 2003 masih berada di peringkat *drafting & filing*. Kelewatan memproses pendaftaran paten adalah disebabkan oleh beberapa maklumat yang belum diperolehi daripada penyelidik dan kekurangan peguam di peringkat ejen paten untuk menyediakan draf paten tersebut. Pihak Audit dimaklumkan Unit Pemindahan Teknologi Dan Komersialisasi ada menghantar surat peringatan kepada penyelidik yang terlibat tetapi kaedah tersebut kurang berkesan.

Pada pendapat Audit, Universiti Malaya tidak dapat mencapai sasaran untuk memastikan minimum 50% permohonan pendaftaran harta intelek diuruskan bagi tempoh 6 bulan. Proses *drafting* paten perlu disegerakan kerana kelewatan menfailkan sijil paten boleh menyebabkan sesuatu penciptaan, idea dan hasil penemuan penyelidikan akan diciplak oleh pihak lain sebelum ia dipatenkan. Penyelidik perlu memberi kerjasama supaya proses penyediaan draf paten dapat dilakukan segera. Sehubungan itu, Universiti Malaya perlu mewujudkan jawatan Pegawai Perundangan yang bertanggungjawab menguruskan hal berkaitan pensijilan paten bagi mempercepatkan proses tersebut.

v. Perbelanjaan Perjalanan Ke Luar Negara

Garis panduan IRPA menetapkan perjalanan ke luar negara adalah terhad kepada satu perjalanan sahaja bagi suatu tempoh projek dan perlu diluluskan oleh Jawatankuasa Tinjauan Institusi dan disahkan oleh penyelaras IRPA berdasarkan cadangan asal. Tujuan perjalanan adalah untuk menghadiri persidangan, seminar dan bengkel bagi membentangkan hasil projek. Selain itu, perjalanan dibenarkan jika ketiadaan pakar dan kemudahan

dalam negara untuk mengendalikan projek penyelidikan berkaitan.

Bagaimanapun, bagi sesetengah projek adalah tidak munasabah jika perjalanan ke luar negara dihadkan kepada satu perjalanan sahaja terutama bagi projek yang menjalin kerjasama atau mendapat khidmat kepakaran dari negara luar. Pihak Audit mendapati beberapa penyelidik melakukan perjalanan ke luar negara melebihi had yang ditetapkan tanpa kelulusan daripada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Semakan terhadap 20 fail projek penyelidikan bagi projek RMK8 mendapati 4 kes perjalanan ke luar negara dibuat lebih dari sekali tanpa mendapat kelulusan pihak Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Antara tujuan perjalanan adalah untuk menghadiri persidangan, membentangkan kertas kerja, latihan pengendalian peralatan, bengkel dan sebagainya. Maklumat perjalanan tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 51
RINGKASAN PERJALANAN LUAR NEGARA OLEH
PENYELIDIK

NAMA PROJEK	KEKERAPAN PERJALANAN	NEGARA YANG DILAWATI
<i>Parallel Connector PWM Inverters with multilevel modulation for large capacity drives</i>	3	Indo-China Singapura Turki
<i>Design, Development and Implementation Of Production Prototype Linear Generator For Hybrid Vehicles or Other Applications</i>	3	England Czechoslovakia Kuwait
<i>Performance and simulation study of a new direct Injection Compressed Natural Gas Engine</i>	2	Australia Hong Kong
<i>Combinatorial Technologies and Catalysts Research Centre (Combicat)</i>	7	Jerman England Sepanyol Zurich Amsterdam Netherland Taiwan

Semakan terhadap fail projek Combicat, adalah didapati 2 penerbangan ke luar negara telah dibuat oleh wakil syarikat pembekal dan 1 perjalanan dalam negara dibuat oleh bukan penyelidik Combicat. Keseluruhan perjalanan tersebut melibatkan perbelanjaan berjumlah RM9,197. Maklumat lanjut perjalanan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 52
PERJALANAN YANG TIDAK MENGIKUT GARIS PANDUAN

TARIKH	LALUAN PERJALANAN	KOS (RM)
14.6.04 – 20.6.04 (Tiket Terbuka)	KUL – FRA, FRA – BER, BER – FRA FRA – BKK, BKK – KUL	4,275
29.4.03 – 10.5.03 (Tiket Terbuka)	KUL – LON, LON – ZUR, ZUR – LON, LON – KUL	4,010
26.2.04	KUL – JB, JB – KUL	912
JUMLAH		9,197

Pihak Universiti Malaya memaklumkan bagi memastikan prosedur mengenai perjalanan diikuti sepenuhnya semua perjalanan keluar negara akan dirujuk kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi untuk kelulusan.

b. Urusan Komersialisasi

Sehingga kini sebanyak 15 projek penyelidikan telah berjaya dan sedang diusahakan untuk dikomersialkan. Antara projek tersebut adalah seperti berikut:

- *Meliodisis Diagnostic Kit*
- *Development of New Technology in Palm Oil-Based Polyols For New Polyurethane Systems*
- *The Development of a Robot Surgical System for Orthopedic Surgery*
- *Nanochem*
- *Breeding of Jermasia*
- *Multi Channel Computer Controlled Portable Load Monitoring and Data Logging System For General Power Industry Application*
- *Laser Printing Machine.*

i. Projek Pembiakan Kambing Jermasia

Kambing Jermasia adalah hasil kacukan kambing Jerman *Fawn* dan Kambing Katjang tempatan melalui kaedah peranakan beradas. Satu pembedahan dijalankan terhadap kambing betina seperti di **Gambar 15** di mana benih kambing tersebut diambil untuk diuji kaji seperti persenyawaan secara *in vitro*. Projek yang dimulakan pada tahun 1980 ini berjaya menghasilkan Kambing Jermasia yang lebih besar dari segi saiz, pengeluaran daging dan susu yang bermutu tinggi berbanding dengan Kambing Katjang tempatan seperti di **Gambar 16**.

GAMBAR 15



Proses Pengambilan Benih
Dari pada Kambing Betina

GAMBAR 16



Kambing Jermania Jantan
Dewasa

Universiti Malaya telah mengatur beberapa strategi untuk mengkomersialkan Jermania pada masa akan datang dengan melakukan penyelidikan secara intensif untuk pembangunan *nucleus herd* di Universiti Malaya. Pada tahun 2004, Universiti Malaya mendapat peruntukan penyelidikan berjumlah RM1.02 juta daripada Unit Penyelarasan Pelaksanaan, Jabatan Perdana Menteri untuk membeli peralatan penyelidikan bagi projek Kambing Bakabai Kepala Batas. Selain itu, Universiti Malaya akan mengadakan *Centre of Excellence for Goat Biotechnology and Improvement in the Tropics* dan sedang berusaha untuk menandatangani memorandum persefahaman dengan beberapa agensi tempatan dan luar negara mengenai pengkomersialan dan penyelidikan Kambing Jermania.

Projek ini telah dianugerahkan pingat emas semasa Expo Sains dan Teknologi yang dianjurkan oleh Kementerian Sains, Teknologi Dan Inovasi tahun 2002 dan 2003. Projek ini juga telah dianugerahkan pingat perak di pameran reka cipta, Teknik dan Produk Baru tahun 2004 yang diadakan di Geneva, Switzerland.

ii. ***Single Phase Active Power Filter dan Three Phase Grid Connected Inverter With Maximum Power Point Tracker And Power Factor Correction***

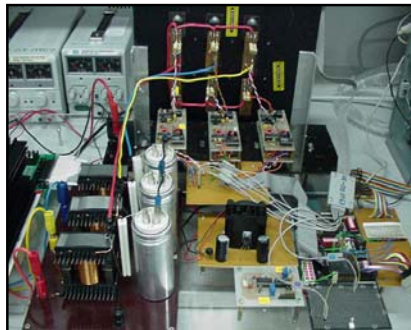
Projek penyelidikan yang bermula daripada peruntukan IRPA di bawah RMK7 berjumlah RM205,000 ini berjaya menghasilkan Penukar *flyback* yang merupakan sebuah litar penukar yang mampu menghasilkan voltan AT tinggi. Antara penggunaannya adalah untuk membekalkan kuasa bagi kegunaan pancaran laser dan bekalan kuasa kepada penjana dedenyut pelbagai tingkat yang digunakan untuk

ujian penebatan voltan tinggi. Projek ini merangkumi reka bentuk dan pembangunan penukar *flyback* setingkat dengan menggunakan punca masukan A.U tiga fasa.

Lanjutan daripada produk di atas, beberapa reka cipta lain seperti *Three Phase Grid Connected Inverter With Maximum Power Point Tracker And Power Factor Correction* seperti di Gambar 17 dan 18 dan *Single Phase Active Power Filter* berjaya dihasilkan. Reka cipta ini telah memenangi 2 pingat emas di Ekspo Penyelidikan dan Inovasi 2004 anjuran Universiti Malaya, 1 pingat perak dan 1 pingat gangsa di Ekspo Sains dan Teknologi dan Inovasi 2004 dan 1 pingat perak di Ekspo Sains, Teknologi dan Inovasi 2003 anjuran Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi.

Produk yang dihasilkan ini telah diberi kepercayaan oleh sebuah syarikat swasta di bawah Skim Geran Industri di bawah Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi untuk menghasilkan Penyongsang 7.5KW untuk kegunaan *elevator* yang akan dikomersialkan. Pusat Tenaga Malaysia dan *The United Nations Development Program* juga berminat untuk menyumbang dana sejumlah RM2.4 juta bagi projek *Malaysia Building Integrated Photovoltaic* yang boleh dikomersialkan.

GAMBAR 17



GAMBAR 18



Penyongsang Tiga Fasa Tersambung Grid Dengan Pengesan Titik Kuasa Maksimum Dan Pembetulan Faktor Kuasa Yang Boleh Dikomersialkan

c. Penglibatan Pensyarah Di Bidang Penyelidikan

Pihak Audit mendapati seramai 921 daripada 1,807 orang pensyarah atau 51% terlibat dengan aktiviti tersebut dan selaras dengan sasarannya iaitu minimum 50% daripada pensyarahnya

terlibat dengan aktiviti penyelidikan. **Bagaimanapun, pihak Audit mendapati kebanyakan projek penyelidikan adalah bertujuan untuk meningkatkan ilmu dan melahirkan graduan doktor falsafah serta sarjana. Perkara ini hendaklah dikaji semula supaya bidang penyelidikan ini boleh dikomersialkan.**

d. Penerbitan

Hasil daripada penyelidikan yang dilakukan, Universiti Malaya telah berjaya menghasilkan sejumlah 1,668 penerbitan pada tahun 2003. Jumlah ini merupakan satu pencapaian yang baik kerana ia melebihi dari sasaran objektif kualiti yang ditetapkan iaitu 400 penerbitan setahun. Sebanyak 313 daripada penerbitan tersebut mendapat rujukan *International Citation Index* iaitu 18.8% berbanding 10% yang disasarkan. Pada tahun 2004 pula, jumlah penerbitan yang dihasilkan tidak dapat dikemukakan kerana masih di peringkat mengumpulkan data. **Bagaimanapun, sasaran kualiti objektifnya perlu dikaji semula bagi memastikan ia selaras dengan pencapaian semasa.**

e. Anugerah Dan Pengiktirafan

Pada tahun 2003 dan 2004, Universiti Malaya telah memenangi beberapa anugerah dan mendapat pengiktirafan di peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Di peringkat kebangsaan, beberapa pingat telah dimenangi di Ekspo Sains dan Teknologi seperti di jadual berikut:

**JADUAL 53
SENARAI PINGAT YANG DIMENANGI
DI EXPO SAINS DAN TEKNOLOGI**

PINGAT	TAHUN	
	2003	2004
Emas	2	2
Perak	6	9
Gangsa	10	19
JUMLAH	18	30

Manakala di pameran *International Invention, Innovation, Industries Design and Technology* (I.TEX) tahun 2003 dan 2004 pula, Universiti Malaya telah memenangi beberapa pingat seperti di jadual berikut:

JADUAL 54
SENARAI PINGAT YANG DIMENANGI DI PAMERAN
INTERNATIONAL INVENTION, INNOVATION, INDUSTRIES
DESIGN AND TECHNOLOGY

PINGAT	TAHUN	
	2003	2004
Emas	2	1
Perak	-	2
Gangsa	3	4
JUMLAH	5	7

Universiti Malaya juga memenangi 1 pingat emas, 2 pingat perak dan 2 pingat gangsa di pameran *International Invention, Innovation, Industries Design and Technology* (I.TEX) tahun 2004 di Geneva, Switzerland seperti di jadual berikut:

JADUAL 55
SENARAI PINGAT YANG DIMENANGI DI PAMERAN
INTERNATIONAL INVENTION, INNOVATION, INDUSTRIES DESIGN
AND TECHNOLOGY DI GENEVA

NAMA PROJEK	PINGAT DIMENANGI
<i>Immediate Replacement of Missing Teeth in Posterior Mandible with Implant-Supported Fixed Prosthesis</i>	Emas
<i>Goat Synthetic Breed 'Jermasia' and Its Frozen Sperm Production</i>	Perak
<i>High Performance Visualization Computing for Remote Three-Dimensional Image Visualization</i>	Perak
<i>Virtual Oral and Maxillofacial Reconstruction</i>	Gangsa
<i>MYTEL – A Speech-Enabled Interactive Voice Response (IVR) Server</i>	Gangsa

9.4.2.2 Kemudahan Dan Keselamatan

a. Makmal

- **Kawalan Keselamatan Makmal**

Kawalan keselamatan makmal adalah penting bagi mengelak kawasan makmal diceroboh dan peralatan makmal digunakan oleh pegawai yang tidak diberi kuasa. Pihak Audit mendapati makmal di Jabatan Mikrobiologi Perubatan, Makmal Elektronik Kuasa dan Makmal Combicat dilengkapi dengan sistem *access card* sebagai langkah kawalan keselamatan terhadap makmal yang mana hanya pegawai diberi kuasa dapat memasuki kawasan makmal. Sungguhpun begitu, sebanyak 114 *access card* telah dikeluarkan mulai bulan Mei 2003 sehingga bulan Januari 2005 walaupun makmal Combicat hanya mempunyai 37 pegawai. Semakan menunjukkan 10 kad telah dipulangkan manakala 14 kad hilang. Kad turut dikeluarkan kepada tetamu dan pembekal

Combicat. Bagi menjamin keselamatan makmal, pengagihan kad sepatutnya dikawal dan hanya diberi kepada pegawai yang layak sahaja dan perlu diserahkan semula apabila tamat perkhidmatan. Sistem keselamatan yang baik sepatutnya berupaya berfungsi untuk mengawal dan mengesan pergerakan keluar masuk pegawai. **Bagaimanapun, pihak Audit mendapati sistem tersebut tidak berfungsi untuk mengesan pergerakan keluar masuk pegawai kerana kedatangan harian direkod di Daftar Kedatangan secara manual.**

- **Persekitaran Pejabat Dan Makmal Penyelidikan**

Persekitaran pejabat dan makmal penyelidikan yang kondusif merupakan salah satu penyumbang kepada penghasilan mutu penyelidikan yang baik. Lawatan Audit mendapati pejabat dan Makmal Combicat menunjukkan persekitaran yang selesa seperti di **Gambar 19** dan **20**. Pengubahsuaian telah dibuat dengan mengambil kira keperluan masa hadapan. Namun, alat penghawa dingin tidak berfungsi di tingkat 5 Makmal *Nano Synthesis Hall*.

GAMBAR 19



Ruang Pejabat Combicat

GAMBAR 20



Makmal Combicat

Keadaan ini berbeza dengan persekitaran di Makmal *Abel*, Institut Sains Biologi yang mana lantainya hanya beralas tikar getah dengan perabot yang ringkas seperti di **Gambar 21**. Lawatan Audit ke Jabatan Mikrobiologi Perubatan pula mendapati bilik Ketua Penyelidik adalah kecil dan sempit sehinggakan terpaksa menggunakan *stool* untuk menjimatkan ruang seperti di **Gambar 22**. Pihak Audit juga mendapati 3 unit alat penghawa dingin di Jabatan tersebut tidak berfungsi semenjak bulan Disember 2004.

GAMBAR 21



GAMBAR 22



Makmal Abel di Institut Sains Biologi

Mikrobiologi Perubatan

Bilik Ketua Penyelidik Di Jabatan

Pihak Audit berpendapat Universiti Malaya perlu menyediakan persekitaran yang selesa kepada penyelidik kerana ia memberi kesan kepada penghasilan kerja penyelidikan serta imej Universiti.

b. Peralatan Penyelidikan

i. Perolehan

Perolehan peralatan penyelidikan di Universiti Malaya adalah melalui tender, sebut harga dan pembelian terus. Sebarang perolehan dan perbelanjaan dari peruntukan IRPA hendaklah mendapat kelulusan daripada Pengarah Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan. Proses permohonan pembelian peralatan penyelidikan dilakukan di setiap peringkat Pusat Tanggungjawab atau Ketua Projek mengikut butiran perbelanjaan yang diluluskan oleh Jawatankuasa Teknikal di peringkat Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi semasa proses permohonan. Perkara berikut diperhatikan semasa proses perolehan:

- **Pengagihan Tugas**

Pengagihan tugas perlu dibuat bagi setiap pegawai sebagai langkah kawalan dalaman bagi mengelak penyalahgunaan kuasa. Semakan Audit terhadap senarai tugas pegawai di pejabat CombiCat menunjukkan tiada pengagihan tugas bagi jawatan Eksekutif Perolehan. Beliau bertanggungjawab terhadap semua urusan pembelian seperti merancang pembelian, memanggil dan memproses sebut harga

serta turut dilantik sebagai ahli jawatankuasa penilai. Beliau turut terlibat menerima, merekod, menanda pengenal aset serta menyelenggara aset.

- **Penyelenggaraan Pesanan Pembelian**

Salinan pesanan pembelian yang digunakan perlu disimpan mengikut turutan nombor siri dan salinan yang dibatalkan perlu dikepilkan dengan lengkap untuk tujuan semakan dan memudah proses pengesanan di samping mengelak penyalahgunaan. Semakan Audit terhadap pesanan tempatan bagi tahun 2002 hingga 2004 di Combicat mendapati dokumen berkenaan tidak diselenggara dengan teratur. Ini mengakibatkan kesulitan untuk menyemak dan mengesan pesanan tempatan.

- **Had Kuasa Pembelian**

Ketua Projek dibenar meluluskan pembelian kurang daripada RM5,000 sepertimana had kuasa yang dibenarkan oleh Lembaga Pengarah Universiti. Pembelian melebihi RM5,000 perlu mendapat kelulusan Pengarah Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan. Semakan menunjukkan beberapa kes pembelian dibuat tanpa kelulusan Pengarah Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan. Semakan rambang di pejabat Combicat mendapati 7 kes pesanan tempatan bernilai RM79,163 telah dipecah kecil dan setiap satunya dikeluarkan pada tarikh yang sama. Begitu juga dengan pembelian 3 unit komputer riba yang bernilai lebih daripada RM5,000 setiap satu berjumlah RM26,500 turut dipecah kecil antara unit utama dengan item aksesori. Selain itu, pihak Audit mendapati pihak Combicat cenderung menawarkan pembelian kepada sebuah syarikat sahaja termasuk bidang kerja yang tidak didaftarkan dengan Kementerian Kewangan.

Pada pandangan Audit, amalan memecah kecil pembelian adalah menyalahi peraturan kewangan dan tindakan surcaj boleh diambil terhadap pegawai yang melakukannya di bawah Seksyen 14(b) Bahagian IV Akta Badan Berkanun (Tatatertib dan Surcaj) Tahun 2000 (Akta 605).

Pihak Universiti Malaya telah mengambil keputusan hanya membenarkan Pengarah Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan, Ketua Jabatan dan Dekan atau Pengarah Pusat Tanggung Jawab untuk meluluskan pembelian peralatan. Ketua Projek turut diarahkan untuk mematuhi prosedur kewangan yang berkuat kuasa.

ii. Pembekalan Peralatan

- Pembayaran berjumlah RM2.06 juta telah dibuat bagi pembelian *Quanta ESEM FEG Scanning Electron Microscope* termasuk *EDS Software* di makmal Combicat pada tahun 2003. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati *EDS Software* yang bernilai RM121,000 tidak dibekalkan. 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. Pihak Audit mendapati spesifikasi peralatan tersebut adalah sama dengan *EDS Software* yang tidak dibekalkan sebelum itu. Sehingga bulan Februari 2005, Universiti Malaya sedang menunggu kelulusan pembelian dari Kementerian Kewangan. Selain itu, terdapat pembelian 2 unit Reaktor (Petrokimia) bagi program Combicat bernilai RM1.30 juta untuk makmal Combicat di Universiti Malaya dan Universiti Putra Malaysia. Satu unit peralatan tersebut telah dipasang di Universiti Malaya pada tahun 2003 manakala satu unit lagi masih berada dengan pembekal disebabkan oleh masalah tapak pemasangan di makmal Universiti Putra Malaysia. Perkara ini perlu disusuli kerana pembayaran telahpun dijelaskan sepenuhnya. Sebarang permohonan pembelian dan pembekalan peralatan perlu disemak dengan teliti bagi mengelak peralatan yang tidak diperlukan, tiada ruang penyimpanan dan pembaziran wang awam.
- Semakan fizikal terhadap peralatan *Thermo Finnigan TPDRO 1100 with Mass Detect 1-200 And Sorptomatic 1990* bernilai RM496,000 mendapati 2 unit *LP Hitachi Oilfree Compressor 1/2HP 0.4P* tidak berada di lokasi berkenaan. Pihak Audit dimaklumkan peralatan tersebut telah ditukar ganti dengan bahan kimia setelah satu persetujuan dicapai dengan pembekal kerana peralatan

tersebut tidak diperlukan. Ini disebabkan makmal Combicat telah dipasang dengan sistem kompresor. **Pihak Audit berpendapat pembelian perlu dirancang dengan teliti agar tidak berlaku pembaziran.**

- Spesifikasi tender bagi pembelian satu set *Spectrometer* bernilai RM3.20 juta tidak diperincikan dengan jelas. Perkara ini menimbulkan masalah di peringkat penerimaan barangan dan boleh membuka ruang penyelewengan. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan pembayaran bagi butiran peralatan seperti di jadual berikut:

JADUAL 56
PERALATAN TIDAK DIPERINCIKAN DENGAN JELAS

BUTIRAN	KETERANGAN	JUMLAH (RM)
<i>General</i>	<i>All Items are new</i>	25,000
<i>Spare part</i>	-	20,000
<i>Others</i>	<i>Toolkit and Installation base of system must be provided.</i>	30,000
JUMLAH		75,000

Selain itu, 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 tidak mengikut spesifikasi yang ditetapkan. Bagi pencetak *HP Color Laser Jet 4600*, peralatan tersebut dibekalkan dengan *HP Deskjet 5500* manakala bagi komputer berjenama *Dell* pula dibekalkan dengan *Pentium III* dan *Window 98* walaupun pembayaran dibuat mengikut harga spesifikasi asal. **Perkara ini boleh dianggap sebagai pembayaran yang tidak dibenarkan dan tindakan surcay boleh diambil terhadap pegawai yang meluluskannya di bawah Seksyen 14(b), Bahagian IV Akta Badan Berkanun (Tatatertib Dan Surcay) Tahun 2000 (Akta 605).**

- Mengikut maklumat tender atau sebut harga bagi pembelian peralatan, pembekal perlu memberi latihan penggunaan peralatan kepada penyelidik di negara pengeluar peralatan tersebut serta di tapak pemasangan. Pembekal juga akan membiayai pendaftaran kursus berkaitan dari semasa ke semasa kerana kos latihan telah diambil kira pada harga kontrak.

Pihak Audit mendapati 3 latihan penggunaan peralatan telah dibuat di Makmal Combicat manakala latihan di tapak belum diadakan walaupun peralatan telah diterima sejak tahun 2003. Senarai latihan di tapak pembelian atau kilang yang belum dijalankan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 57
LATIHAN PERALATAN YANG BELUM DIJALANKAN OLEH
PEMBEKAL

PERALATAN	NEGARA PENGELUAR	TARIKH PEMBAYARAN	BILANGAN PEGAWAI	HARGA KONTRAK (RM)
FT NMR	Switzerland	Julai 2003	3	3,240,934
FTIR Spectrometer with FT Raman	Switzerland	Julai 2003	2	962,562
HPLC MS	Singapura	Januari 2003	2	425,715

iii. Penggunaan Peralatan

Pemeriksaan terhadap penggunaan peralatan bagi projek penyelidikan yang sedang dijalankan dan telah siap mendapati perkara berikut:

- Pemeriksaan terhadap senarai peralatan komputer dan senarai pengguna telah dijalankan di Bahagian Pentadbiran Combicat. Perbandingan telah dibuat antara senarai tersebut dengan senarai pegawai Combicat bagi memastikan pembelian peralatan tersebut dibuat mengikut keperluan. Semakan silang juga dibuat dengan senarai penerima gaji bagi bulan September, November dan Disember 2004. Hasil perbandingan senarai tersebut, pihak Audit tidak dapat mengenal pasti 5 daripada 15 pengguna komputer kerana nama mereka tiada di senarai pegawai Combicat ataupun senarai penerima gaji. Jenis komputer tersebut adalah seperti berikut:
 - 1 unit *Dell Optiplex GX240*
 - 3 unit *Compaq EVO D51C*
 - 1 unit *Compaq EVO D32M*

Perkara ini perlu disemak semula bagi mengelak pembelian melebihi keperluan dan penyalahgunaan komputer di kalangan pegawai yang tidak layak.

- Pemeriksaan Audit terhadap peralatan bagi projek penyelidikan yang siap di Makmal *Abel*, Makmal Elektronik Kuasa dan Makmal di Jabatan Mikrobiologi Perubatan pula mendapati peralatan tersebut masih digunakan untuk tujuan penyelidikan yang seterusnya selain untuk pembelajaran.
- Semakan fizikal terhadap *Microinjector/Micromanipulator* bernilai RM87,000 yang dibeli sejak tahun 2003 belum digunakan lagi. Pihak Audit dimaklumkan peralatan tersebut hanya dapat berfungsi dengan menggunakan *Gas Feed Module* yang akan direka bentuk oleh Combicat. **Setiap pembelian peralatan perlu dirancang dengan teliti bagi mengelak kerugian kepada pihak Universiti Malaya. Ini kerana sekiranya kerosakan berlaku selepas tempoh waranti luput pembekal tidak akan menanggungnya.**
- Satu unit *FT Raman IR Spectrometer* bernilai RM863,000 telah dibekalkan pada tahun 2003 seperti di **Gambar 23**. Semakan fizikal mendapati peralatan tersebut telah rosak dan pihak Audit dimaklumkan kerosakan adalah berpunca daripada kerja pemindahan ke 3 lokasi yang berbeza. Pihak Universiti Malaya tidak memaklumkan tarikh sebenar kerosakan berlaku sementara pihak Audit pula tidak dapat mengesahkannya kerana buku log penggunaan tidak diselenggara. Pihak Audit juga dimaklumkan masalah pembaikan berlaku kerana alat ganti terpaksa diperolehi dari pengeluar di negara Jerman. Tempoh waranti terhadap peralatan tersebut termasuk alat ganti dan perkhidmatan pembaikan adalah 1 tahun selepas pemasangan tetapi tidak lebih dari 15 bulan selepas penghantaran. Pihak pengeluar enggan bertanggungjawab kerana kerosakan tersebut berlaku akibat kecuaiannya Universiti Malaya sendiri. Lawatan susulan pada bulan Mei 2005 mendapati peralatan tersebut telah diperbaiki dan kos pembaikan ditanggung oleh pembekal. **Langkah berhati-hati perlu diambil terhadap peralatan yang mahal dan sensitif. Perancangan tapak yang sesuai perlu dibuat terlebih dahulu sebelum peralatan diterima daripada**

pembekal bagi mengelak kerosakan peralatan dan kerugian.

GAMBAR 23



Peralatan FT Raman IR Spectrometer Yang Rosak

iv. Penyelenggaraan Rekod Peralatan Penyelidikan

Semua peralatan yang dibekalkan perlu didaftar dan ditanda pengenalan aset sebagai bukti ia adalah milik Universiti Malaya bagi mengelak kehilangan dan kecurian. Di samping itu, segala aktiviti penggunaan, pembaikan serta jadual penyelenggaraan perlu direkod di buku log bagi menjamin peralatan diselenggara dengan baik.

- Peralatan telah dipamer dengan tanda pengenalan di Makmal *Nature* di Institut Pengajian Siswazah, Makmal *Abel* di Institut Sains Biologi, Makmal Elektronik Kuasa di Fakulti Kejuruteraan dan Makmal di Jabatan Mikrobiologi Perubatan. Manakala di Makmal Enjin Tribologi Mekanikal dan di Makmal Combicat pula, tanda pengenalan tidak dipamerkan pada setiap peralatan. Sungguhpun begitu, usaha telah diambil oleh pegawai Combicat untuk menandakan peralatan berkenaan selepas lawatan Audit.
- Rekod aset diselenggara dengan baik di Makmal Combicat, Makmal *Nature*, Makmal *Abel*, Makmal di Jabatan Mikrobiologi Perubatan, Makmal Elektronik Kuasa dan Makmal Kejuruteraan Tribologi tetapi bagi Makmal *Linear Generator* rekod aset terkini tidak dapat dikemukakan untuk semakan Audit.
- Semakan Audit di Unit Penyelidikan DiTaja pula mendapati penyelenggaraan rekod aset hanya dibuat untuk pembelian bagi tahun 2002 hingga 2004. Unit ini

tidak mempunyai rekod berkenaan aset yang dibeli pada tahun 2001 dan sebelumnya.

- Lawatan Audit ke Fakulti Kejuruteraan mendapati rekod aset diselenggara di peringkat Fakulti dan Jabatan. Manakala bagi Fakulti Perubatan, rekod aset hanya diselenggara oleh penyelidik yang bertanggungjawab terhadap aset berkenaan.

c. Sistem Sokongan Bekalan Elektrik

Sistem ini adalah penting untuk mengelak hasil penyelidikan terjejas dan mengalami kerugian sekiranya terputus bekalan elektrik. Pihak Audit mendapati Makmal *Nature* di Institut Pengajian Siswazah dan Makmal *Abel* di Institut Sains Biologi tidak dilengkapi dengan sistem sokongan bekalan elektrik. Pihak Audit dimaklumkan bahan uji kaji yang disimpan dalam *incubator* telah rosak akibat terputus bekalan elektrik pada bulan Januari 2005. Bahan uji kaji untuk penyelidikan virus denggi dan virus nipah serta peralatan penyelidikan di Jabatan Mikrobiologi Perubatan turut mengalami kerosakan. Peruntukan kewangan yang terhad menyukarkan pembelian peralatan yang baru. Pihak Audit dimaklumkan Jabatan ini mempunyai sistem sokongan bekalan elektrik tetapi ia tidak berfungsi semasa kejadian tersebut. **Adalah disarankan Universiti Malaya memberi perhatian terhadap perkara ini dan memastikan sistem sokongan bekalan elektrik di makmal penyelidikan sentiasa berfungsi dengan sempurna bagi mengelak kejadian yang sama berulang.**

Pada pendapat Audit, penggunaan dan penyelenggaraan peralatan penyelidikan adalah memuaskan kecuali di Makmal Combicat. Pihak Audit juga berpendapat rekod peralatan penyelidikan perlu diselenggara di peringkat Jabatan dan sistem perekodan peralatan tersebut hendaklah diseragamkan di semua fakulti. Pembelian peralatan perlu dirancang dengan teliti dan pembekalan peralatan diperiksa dan diuji untuk mengelak kerugian dan pembaziran.

9.4.2.3 Penyelenggaraan Rekod Penyelidikan

Penyelenggaraan rekod yang lengkap dan kemas kini adalah penting kerana ia merupakan bahan rujukan dan sumber dokumen sesuatu jabatan. Semakan Audit terhadap rekod yang diselenggarakan di Unit Penyelidikan DiTaja dan Fakulti yang dilawati mendapati perkara berikut:

- a. Pihak Audit tidak dapat memperolehi maklumat yang diperlukan di Unit Penyelidikan DiTaja kerana fail tidak diselenggara dengan lengkap. Kebanyakan fail yang dipilih tidak mempunyai maklumat permohonan projek, permohonan pembelian peralatan, surat tawaran lantikan pegawai kontrak dan perjalanan ke luar negara. Ini menyebabkan status projek tidak dapat dikenal pasti dan dinilai.
- b. Bagi 24 fail projek penyelidikan RMK7 yang telah siap pula, pihak Audit mendapati 9 fail tidak mempunyai maklumat projek dimulakan dan 22 fail tidak mempunyai maklumat tarikh sebenar projek tersebut siap. Pihak Audit juga mendapati sebanyak 23 fail tidak mempunyai Laporan Akhir. Sehubungan itu, prestasi hasil penemuan atau kejayaan sesuatu projek itu sukar ditentukan.
- c. Fail bagi 5 penyelidik di 3 Fakulti dan Projek Combicat mendapati penyelidik menyelenggara maklumat yang lengkap berkenaan projek yang dikendalikan. Ini adalah berbeza dengan kandungan fail projek di Unit Penyelidikan DiTaja. Pihak Audit dimaklumkan Laporan Pencapaian *Milestone*, Laporan Akhir Projek dan Laporan Faedah disimpan di fail yang berasingan. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati tidak kesemua laporan disimpan di fail yang dinyatakan.

Pihak Audit berpendapat fail setiap projek penyelidikan di Unit Penyelidikan DiTaja perlu dikemas kini. Selain itu, nota rujuk silang perlu ditunjukkan sekiranya laporan kewangan, Laporan Pencapaian *Milestone*, Laporan Akhir Projek dan Laporan Faedah disimpan berasingan daripada fail tersebut.

9.4.2.4 Prestasi Kewangan

a. Peruntukan Penyelidikan

i. *Intensification In Research Priority Area (IRPA)*

Di bawah RMK7, Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi telah meluluskan sebanyak 428 projek yang melibatkan geran penyelidikan bernilai RM78.97 juta. Manakala bagi RMK8 pula, sebanyak 143 projek bernilai RM104.56 juta telah diluluskan. Sehingga akhir tahun 2004, sejumlah RM75.58 juta telah dibelanjakan bagi RMK7 dan RM71.80 juta bagi RMK8 di bawah peruntukan IRPA. Manakala baki peruntukan bagi RMK7 adalah berjumlah RM3.39 juta dan bagi RMK8 pula berjumlah RM22.24 juta. Bilangan projek,

jumlah geran, perbelanjaan dan baki bagi RMK7 dan RMK8 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 58
BILANGAN PROJEK, JUMLAH GERAN, PERUNTUKAN DITERIMA
DAN DIBELANJA BAGI RMK7 DAN RMK8 DI BAWAH PERUNTUKAN IRPA

KATEGORI	BILANGAN PROJEK	JUMLAH GERAN DILULUSKAN (RM Juta)	PERUNTUKAN DITERIMA (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	BAKI (RM Juta)
RMK7	428	78.97	78.97	75.58	3.39
RMK8	143	104.56	96.04	71.80	22.24
JUMLAH	571	183.53	175.01	147.38	25.63

Sejumlah RM3.39 juta peruntukan yang diterima di bawah RMK7 adalah baki projek yang masih dijalankan, baki projek selesai dan projek terbengkalai.

ii. Penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental*

Pada tahun 2003, sebanyak 611 projek telah diluluskan bagi Penyelidikan Jangka Pendek dengan melibatkan geran bernilai RM3.56 juta. Manakala pada tahun 2004 pula, sebanyak 443 projek bernilai RM1.79 juta telah diluluskan. Sebanyak 77 projek yang bernilai RM2.88 juta telah diluluskan bagi Penyelidikan *Fundamental* pada tahun 2003. Manakala sebanyak 67 projek bernilai RM2.03 juta telah diluluskan bagi tahun 2004. Pada tahun 2003 dan 2004, sejumlah RM3.19 juta dan RM2.06 juta telah dibelanjakan bagi projek Jangka Pendek dan *Fundamental*. Baki peruntukan bagi projek Jangka Pendek dan *Fundamental* adalah berjumlah RM2.16 juta dan RM2.85 juta. Bilangan projek dan jumlah geran Jangka Pendek dan *Fundamental* adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 59
BILANGAN PROJEK, JUMLAH GERAN, PERUNTUKAN DITERIMA DAN PERBELANJAAN
DI BAWAH PERUNTUKAN JANGKA PENDEK DAN FUNDAMENTAL

KATEGORI	BILANGAN PROJEK	JUMLAH GERAN (RM Juta)	PERUNTUKAN DITERIMA (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	BAKI (RM Juta)
Jangka Pendek	1054	5.35	5.35	3.19	2.16
<i>Fundamental</i>	144	4.91	4.91	2.06	2.85
JUMLAH	1198	8.47	10.26	5.25	5.01

b. Peruntukan Mengurus

Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan telah diluluskan peruntukan mengurus berjumlah RM2 juta pada tahun 2003 dan 2004 untuk membiayai projek penyelidikan jangka pendek. Bagaimanapun, jumlah perbelanjaan pada tahun 2003 adalah RM2.80 juta dan 2004 adalah RM3.80 juta. Peruntukan tambahan sejumlah RM100,000 telah diterima bagi tujuan mempatenkan produk hasil penemuan saintifik pada tahun 2004 dan daripada jumlah itu sejumlah RM57,600 telah dibelanjakan.

Pada pandangan Audit, Universiti Malaya perlu memohon peruntukan tambahan untuk membolehkan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan menampung aktiviti penyelidikan memandangkan jumlah peruntukan yang diluluskan tidak mencukupi.

9.4.2.5 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

- i. Keperluan tenaga kerja adalah penting bagi memastikan pengurusan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan dapat dilaksanakan dengan cekap dan teratur. Pada masa ini, Pengarah, Timbalan Pengarah dan 4 Ketua Unit juga bertanggungjawab menjalankan tugas hakiki mereka sebagai pensyarah di samping melaksanakan tugas di Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan secara lantikan bergilir bagi tempoh 2 tahun. Jawatan tersebut berserta jawatan seorang Pegawai Tadbir dan seorang pegawai sokongan merupakan jawatan tetap manakala jawatan lain adalah lantikan secara kontrak. Bagi pegawai bertaraf kontrak dan sementara, pelantikan adalah mengikut garis panduan yang dikeluarkan berkenaan Pengambilan Dan Pelantikan Pegawai Bagi Jabatan Yang Menjana Pendapatan Sendiri mengikut kemampuan entiti. Pegawai boleh diberi pelanjutan tempoh perkhidmatan atau tempoh

pembaharuan kontrak tertakluk kepada prestasi perkhidmatan untuk tempoh tidak melebihi satu tahun oleh Ketua Entiti dan lantikan oleh Jawatankuasa Pemilih bagi 2 hingga 3 tahun. Berdasarkan Perancangan Sumber Manusia Tahun 2005 dan 2006, Universiti Malaya turut memohon untuk dipertimbangkan beberapa jawatan tetap dan kritikal seperti jawatan Pegawai Undang-undang, Pegawai Tadbir dan Pegawai Kewangan disebabkan tugas penyelidikan yang terus berkembang.

Pada pandangan Audit, Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan perlu mewujudkan jawatan tetap supaya tugas yang penting dan kritikal dapat dilaksanakan dengan teratur dan berterusan. Jawatan yang dimaksudkan ialah Pegawai Tadbir, Pegawai Sistem Maklumat dan Pegawai Kewangan. Lantikan secara bergilir setiap 2 tahun perlu dikaji semula bagi membolehkan kesinambungan pengurusan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan dapat dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

- ii. Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi telah menetapkan peruntukan di bawah IRPA boleh digunakan untuk perbelanjaan langsung projek penyelidikan yang diluluskan termasuk bayaran gaji pegawai kontrak. Perbandingan antara skim gaji yang diluluskan dengan gaji sebenar yang diterima oleh pegawai Combicat menunjukkan pegawai menerima gaji tidak mengikut kelayakan seperti yang ditetapkan. **Pihak Audit mendapati seramai 5 pegawai menerima bayaran gaji melebihi daripada skim gaji yang diluluskan.** Senarai tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 60
BAYARAN GAJI PEGAWAI MELEBIHI SKIM GAJI DILULUSKAN

KELAYAKAN		SKIM GAJI (RM)		JAWATAN	
LULUS	SEBENAR	LULUS	TERIMA (RM)	LULUS	SEBENAR
Doktor Falsafah	i. B.Sc (Kimia) M.Sc (Organik Kimia)	2,500 hingga 4,000	8,000	<i>Fellow</i>	i. Pengurus Projek Penyelidikan
Ijazah Sarjana Muda	ii. B. Sc (<i>Engineering</i>) iii. Ijazah (Sains Informasi)	1,200 hingga 2,500	4,700 5,000	Penolong Penyelidik	ii. Pengurus Projek iii. Pengurus (Perkhidmatan Korporat) iv. Jurutera Kanan
	iv. B. Sc (Kejuruteraan Kimia) M. Sc. (Sains Kejuruteraan)		3,000		
Pelajar Universiti	v. STPM	800 hingga 1,200	2,400	Pembantu Penyelidik	v. Eksekutif (Pentadbiran)

Menurut pihak Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan skim gaji yang diluluskan pada tahun 2002 tidak dapat menarik calon untuk mengisi jawatan berkenaan. Bagaimanapun, atas saranan Audit skim gaji akan dikaji semula dan dikemukakan ke pihak berkuasa untuk kelulusan.

b. Latihan

Untuk meningkatkan kemahiran pegawai yang terlibat dengan pengurusan Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan, latihan bersesuaian yang dapat memberi manfaat perlu dibuat. Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan tidak merancang latihan khusus kepada pegawainya memandangkan hampir 90% dari mereka adalah berjawatan kontrak bagi tempoh tidak melebihi 3 tahun. Pada masa ini, pegawai Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan hanya menyertai latihan dalaman yang dijalankan oleh Bahagian Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Malaya.

9.4.3 PEMANTAUAN

9.4.3.1 Peringkat Kementerian

Aspek pemantauan adalah penting bagi memastikan pengurusan penyelidikan Universiti Malaya dilaksana seperti yang dirancang. Bagi projek RMK8 di bawah program IRPA, pihak Audit mendapati Universiti Malaya ada mengemukakan laporan kewangan setiap suku tahun kepada pihak Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi bagi tahun 2004. Adalah didapati

Universiti Malaya lewat mengemukakan laporan daripada masa yang ditetapkan iaitu antara 17 hari hingga 47 hari. Bagaimanapun, Laporan bagi Suku Tahun Pertama telah dikemukakan pada masa yang ditetapkan. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 61
LAPORAN KEWANGAN SUKU TAHUN YANG DIKEMUKAKAN
KEPADA KEMENTERIAN SAINS, TEKNOLOGI DAN INOVASI BAGI TAHUN 2004

LAPORAN KEWANGAN SUKU TAHUN 2004	TARIKH LAPORAN PERLU DIKEMUKAKAN	TARIKH LAPORAN DIKEMUKAKAN OLEH UNIVERSITI MALAYA	TEMPOH KELEWATAN
Suku Pertama	16 April 2004	15 April 2004	-
Suku Kedua	20 Julai 2004	18 Ogos 2004	29 hari
Suku Ketiga	20 Oktober 2004	7 Disember 2004	47 hari
Suku Keempat	20 Januari 2005	18 Februari 2005	17 hari

Pihak Audit dimaklumkan Universiti Malaya ada mengemukakan Laporan Pencapaian *Milestone* dan Laporan Akhir Projek kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat memastikan laporan tersebut dikemukakan pada masa yang ditetapkan kerana maklumat mengenainya tidak diperolehi. Bagi penyelidik yang tidak mengemukakan Laporan Akhir projek, permohonan peruntukan untuk penyelidikan yang seterusnya tidak akan diluluskan oleh Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi. Selain itu, pihak Audit mendapati 3 pegawai yang ditempatkan di Unit Pemantauan dan Pengawasan Projek di peringkat Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi bertanggungjawab memantau projek yang sedang dijalankan. Bilangan pegawai yang terhad dan tiada kepakaran menyebabkan unit ini kurang berupaya menjalankan pemantauan yang sewajarnya bagi semua projek yang sedang dijalankan. Pihak Audit dimaklumkan Unit ini hanya menjalankan pemantauan terhadap projek penyelidikan kategori *Strategic Research* di Universiti Malaya. Manakala projek yang masih dijalankan di bawah peruntukan RMK7 tidak termasuk skop pemantauan oleh pihak Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi.

9.4.3.2 Peringkat Universiti

Pemantauan di peringkat Universiti hanya dijalankan terhadap projek penyelidikan Jangka Pendek dan *Fundamental* sahaja. Manakala bagi projek penyelidikan di bawah peruntukan IRPA, tiada pemantauan dijalankan.

9.4.3.3 Peringkat Jawatankuasa

Jawatankuasa Pemantauan penyelidikan di bawah geran IRPA perlu ditubuhkan bersesuaian dengan surat edaran bertarikh 29 Oktober 2004 daripada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi yang menghendaki semua agensi yang menerima geran penyelidikan IRPA di bawah kategori

Experimental Applied Research menubuhkan satu jawatankuasa pemantauan di setiap peringkat institusi yang terdiri dari 3 anggota bagi setiap bidang. Setiap jawatankuasa perlu melantik 3 orang panel penilai termasuk seorang dari institusi luar. Setiap ahli panel yang dilantik perlu memberi komitmen bagi memastikan pemantauan terhadap setiap projek penyelidikan dapat dijalankan dengan lebih berkesan. Pemantauan melalui kolokium teknikal perlu dianjurkan setiap 3 bulan di mana penyelidik yang terlibat akan membentangkan hasil penyelidikan mereka. Semua saintis dan pihak industri akan dijemput untuk mendengar dan memberi pandangan mengenai hasil kajian yang dibentangkan kerana dengan cara ini proses penilaian dapat dilakukan dengan lebih terperinci.

Pada pendapat Audit, Universiti Malaya perlu memastikan semua laporan terutamanya Laporan Kewangan Suku Tahun dikemukakan kepada Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi pada tarikh yang ditetapkan. Ini bagi membolehkan pemantauan yang berterusan dan kajian susulan projek bermasalah dapat dilakukan segera. Pemantauan di peringkat Universiti juga perlu dijalankan oleh satu jawatankuasa pemantauan bagi memastikan projek penyelidikan berjalan dengan lancar. Selain itu, bilangan pegawai di Unit Pemantauan dan Pengawasan Projek di peringkat Kementerian Sains, Teknologi dan Inovasi perlu ditambah agar pemantauan terhadap projek penyelidikan di Institusi dapat dibuat dengan lebih berkesan.

9.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, Universiti Malaya telah merancang dan melaksanakan pengurusan program penyelidikannya dengan memuaskan. Bagaimanapun, beberapa kelemahan yang dibangkitkan perlu diatasi segera bagi memastikan kecemerlangan Universiti Malaya di bidang penyelidikan dapat dicapai. Sehubungan itu, adalah disyorkan perkara berikut diberi pertimbangan untuk mengatasi kelemahan yang ditemui seperti:

- a. Satu pengkalan data berkaitan penyelidikan yang dijalankan dan hasil penemuan perlu diwujudkan sebagai rujukan dan tujuan pembelajaran warga Universiti Malaya. Selain itu, fail projek penyelidikan hendaklah diselenggara dengan lengkap dan kemas kini di peringkat Institut Pengurusan Penyelidikan dan Perundingan.
- b. Perancangan pembelian peralatan perlu dibuat dengan teliti bagi memastikan peralatan yang dibeli digunakan dan persiapannya rapi dibuat untuk penempatan barangan bagi mengelak kerosakan. Peralatan yang dibeli juga perlu mengikut spesifikasi yang telah ditetapkan. Di samping itu, bangunan makmal hendaklah mengikut Standard Piawaian Makmal

Antarabangsa dengan mengambil kira ciri keselamatan, sistem pengudaraan yang baik, susun atur dan penjagaan peralatan yang baik selaras dengan hala tuju Universiti Malaya untuk mendapat pengiktirafan makmal terbaik di peringkat antarabangsa.

- c. Universiti Malaya perlu mengiatkan lagi proses komersialisasi bagi mencapai matlamat Universiti dan negara. Proses penyediaan draf paten hendaklah disegerakan selaras dengan objektif kualiti Universiti Malaya iaitu bagi tempoh 6 bulan.
- d. Jawatan penting seperti Pegawai Kewangan, Pegawai Sistem Maklumat dan Pegawai Tadbir perlu diserap ke jawatan bertaraf tetap. Jawatan Pegawai Undang-undang perlu diwujudkan kerana urusan penyelidikan dan komersialisasi kian berkembang dan urusan memfailkan paten dapat dilaksanakan dengan lancar. Di samping itu, pembahagian tugas hendaklah dibuat selaras dengan struktur organisasi. Pembahagian tugas yang jelas dan sempurna boleh mengelak pertindihan tugas dan penyalahgunaan kuasa.

LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH

10. PROGRAM PEMBANGUNAN EKONOMI KAMPUNG TRADISI

10.1 LATAR BELAKANG

10.1.1 Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah (KETENGAH) diperbadankan menurut Akta Lembaga Kemajuan Terengganu Tengah 1973 (Akta 104) pada tahun 1973. Objektif KETENGAH yang dibentuk berasaskan Dasar Ekonomi Baru antaranya adalah untuk menjalankan projek pertanian secara sistematik dan berteknologi tinggi dengan penekanan kepada pelbagai tanaman, pewujudan industri terutama industri berasaskan hasil pertanian dan sumber asli kawasan serta pembinaan bandar baru yang dilengkapi dengan kemudahan infrastruktur fizikal dan sosial bagi menempatkan penduduk yang berhijrah ke wilayah KETENGAH.

10.1.2 Untuk mencapai objektif tersebut, KETENGAH mengatur strategi melalui 5 program utama iaitu:

- Program Pembangunan Bandar dan Pusat Pertumbuhan;
- Program Pembangunan Sosial dan Institusi;
- Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi;
- Program Pembangunan Tasik Kenyir dan Pelancongan; dan
- Program Teknologi Maklumat dan Komunikasi.

10.1.3 Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi diperkenalkan untuk memberi peluang pekerjaan dan perniagaan, menjalankan aktiviti pertanian secara moden dan komersial, membangun dan memajukan kawasan industri serta mengenal pasti, membimbing dan melahirkan usahawan luar bandar yang berdaya maju. Kampung tradisi meliputi 27,230 hektar daripada 653,075 hektar wilayah KETENGAH terdiri daripada 115 kampung. Sehingga bulan September 2004, bilangan penduduk kampung tradisi adalah 21,957 orang.

10.1.4 Program ini mempunyai 3 komponen utama iaitu pertanian, Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan dan perindustrian. Melalui program ini, KETENGAH akan memajukan projek tanaman komersial dan Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan di atas tanah miliknya, pembangunan tanaman komoditi dan perindustrian oleh pengusaha awam, swasta serta usaha sama bagi membuka peluang pekerjaan kepada penduduk kampung tradisi.

10.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur dan berhemat selaras dengan objektif yang ditetapkan.

10.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan ini meliputi aspek perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian aktiviti dari tahun 2002 hingga bulan September 2004. Pengauditan dilaksanakan dengan menyemak dokumen, laporan kemajuan aktiviti, menemu bual peserta program dan pegawai yang bertanggungjawab. Pihak Audit turut mengadakan lawatan ke tapak projek tanaman komersial, ternakan haiwan dan akuakultur. Selain itu, sebanyak 5 Gerakan Daya Wawasan (GDW) yang merupakan Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan beberapa kampung tradisi juga telah dilawati iaitu GDW Pasir Raja, Serdang, Betong, Jerangau dan Dadong. Program ini dipilih kerana ia merupakan salah satu aktiviti utama dan menerima peruntukan yang tertinggi.

10.4 PENEMUAN AUDIT

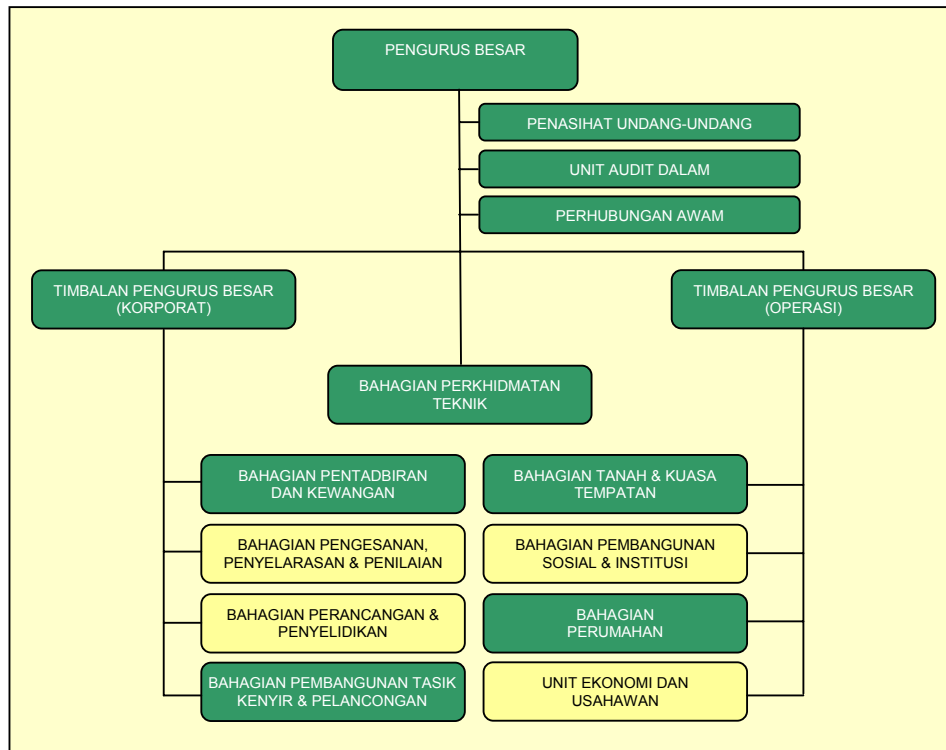
10.4.1 PERANCANGAN

Perancangan merupakan aspek penting bagi pengendalian dan pencapaian sesuatu program. Bagi mencapai objektif Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi, KETENGAH telah membuat perancangan meliputi perkara berikut:

10.4.1.1 Struktur Pengurusan

Struktur pengurusan KETENGAH telah disusun mengikut fungsi dan aktiviti. Carta organisasi KETENGAH yang menunjukkan bahagian dan unit yang bertanggungjawab merancang dan melaksanakan program ini adalah seperti di carta berikut:

CARTA 19
CARTA ORGANISASI KETENGAH



a. Bahagian Perancangan Dan Penyelidikan

Antara tanggungjawab Bahagian ini adalah untuk mengenal pasti dan merancang pembangunan kemudahan fizikal, ekonomi, pertanian dan perindustrian di KETENGAH; menyediakan bajet 5 tahun dan kajian separuh penggal; mengenal pasti dan merancang program/projek, keperluan/penggunaan tanah serta menjalankan kajian dan penyelidikan berkaitan aspek pertanian, tenaga manusia dan sosio ekonomi.

b. Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian

Bahagian ini bertanggungjawab untuk mengesan, mengumpul dan menganalisis semua maklumat kemajuan projek yang sedang dan akan dilaksanakan di KETENGAH sama ada ia mencapai matlamat pembangunan yang dikehendaki.

c. Bahagian Pembangunan Sosial Dan Institusi

Antara tanggungjawab Bahagian ini adalah untuk memberi latihan dan pendidikan, menggalakkan penduduk menyertai projek ekonomi secara komersial dan industri desa.

d. Unit Ekonomi Dan Usahawan

Unit ini ditubuhkan bagi menyeragam dan menyelaraskan semua projek yang akan dijalankan. Antara projek tersebut adalah projek ternakan haiwan dan akuakultur serta projek pembangunan usahawan. Fungsi Unit ini antaranya adalah seperti:

- Menggubal dasar dan strategi pembangunan ekonomi dan komersial desa di sektor pertanian dan perkhidmatan;
- Mengenal pasti dan mengendalikan kajian pasaran dan pemasaran produk ekonomi dan komersial desa; dan
- Menyelenggara projek pertanian dan ladang buah-buahan KETENGAH dan seterusnya meningkatkan aktiviti ekonomi bagi mengurangkan kemiskinan di kawasan perbandaran dan kampung tradisi.

Pihak Audit mendapati tidak ada bahagian atau unit khusus yang bertanggungjawab bagi melaksanakan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Adalah disyorkan agar program ini dipertanggungjawabkan kepada bahagian atau unit khusus bagi memantapkan perancangan, pelaksanaan dan pemantauan program.

10.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik adalah penting bagi menggariskan hala tuju sesebuah agensi pada masa depan. KETENGAH telah merangka satu dasar dan strategi pembangunan dari tahun 1990 hingga 2000 berasaskan strategi pembangunan Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah dan Pembangunan Negeri Terengganu. Antara strategi tersebut adalah seperti berikut:

- a. Memberi lebih penekanan kepada pembangunan manusia untuk melahirkan masyarakat bersikap positif terhadap pembangunan dan kemajuan, melahirkan usahawan Bumiputera tempatan yang berkemahiran dan berdaya maju serta mewujudkan golongan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi;
- b. Membangunkan kampung tradisi melalui penyusunan semula struktur kampung dan membekalkan kemudahan dan infrastruktur yang lebih baik dan ekonomik untuk meningkatkan taraf hidup penduduk serta meningkatkan daya produktiviti;
- c. Meningkatkan produktiviti kawasan pertanian melalui pelaksanaan projek yang memberi nilai tambah kepada hasil dan pelaksanaan projek baru;

- d. Meningkatkan produktiviti kawasan pekebun kecil menerusi penggunaan teknologi moden, teratur dan berkesan serta memajukan tanah terbiar secara optimum; dan
- e. Mewujudkan kawasan pertanian dengan tanaman yang berdaya maju.

Berdasarkan strategi di atas, KETENGAH telah membangunkan Pusat Pertumbuhan Desa iaitu gabungan kampung tradisi berdekatan yang dipusatkan kepada satu kelompok penempatan bagi meningkatkan taraf sosio ekonomi penduduk kampung. **Lima buah Pusat Pertumbuhan Desa telah diwujudkan iaitu di Pasir Raja, Air Putih, Pasir Gajah, Jerangau dan Durian Kassim.**

Dari segi pembangunan desa, KETENGAH memajukan masyarakat luar bandar melalui program Gerakan Daya Wawasan. Program ini adalah proses bagi membangkitkan kesedaran dan pembangunan sikap penduduk desa ke tahap yang lebih baik. Matlamat program ini adalah untuk menjadikan kampung atau desa sebagai satu kawasan yang maju, menarik, menguntungkan dan dapat dibangunkan secara menyeluruh meliputi pembangunan insan, pendidikan dan ekonomi. **Sehingga kini, 36 Gerakan Daya Wawasan yang dibentuk daripada Jawatankuasa Kemajuan Dan Keselamatan Kampung telah dibangunkan dengan pendekatan baru. Selain itu, 3 buah Kampung Tersusun telah dibangunkan bagi memindahkan penduduk kampung tradisi yang dilanda banjir. Kampung Tersusun tersebut adalah terdiri daripada Kampung Rantau Panjang, Jongok Batu dan Lubok Lesong.**

KETENGAH merangka semula strategi pembangunannya memandangkan pembangunan fizikal dan penyediaan kemudahan asas di wilayah KETENGAH masih di peringkat pelaksanaan. Dari segi sosio ekonomi pula, hasil kajian oleh Universiti Teknologi Mara pada tahun 2000 mendapati 60% atau 12,073 Ketua Isi Rumah di wilayah KETENGAH memperoleh pendapatan di bawah RM1,000 sebulan. Bagi memastikan penduduk wilayah KETENGAH sama maju dengan penduduk di luar wilayah, KETENGAH telah merangka perancangan strategik jangka panjang 10 tahun (2001-2010), 5 tahun (2001-2005) dan rancangan tahunan.

Perancangan strategik jangka panjang (2001-2010) antaranya adalah seperti berikut:

- a. Melahirkan minimum 16,321 orang penduduk KETENGAH (K-Man) yang mempunyai ciri berikut:
 - Pendapatan purata bulanan tidak kurang RM2,000;
 - Mempunyai komputer peribadi di setiap rumah;
 - Berpendidikan minimum Sijil Pelajaran Malaysia;
 - Anak belajar di Intitusi Pengajian Tinggi; dan
 - Mempunyai kereta serta berkeperibadian mulia;
- b. Memberi tumpuan yang jitu ke arah pembangunan usahawan dengan matlamat untuk menambahkan pendapatan bulanan setiap Ketua Isi Rumah minimum RM1,000 ke atas;
- c. Mewujudkan peluang perniagaan berasaskan pasaran di pelbagai bidang sumber dan perkhidmatan bagi melahirkan usahawan;
- d. Mewujudkan peluang pekerjaan dengan pertumbuhan industri kecil dan sederhana serta industri berat; dan
- e. Meneruskan penyediaan kemudahan fizikal untuk meningkatkan kualiti hidup di samping melahirkan usahawan di bidang pembinaan dan penyelenggaraan.

Sasaran bilangan K-Man telah dikaji semula dengan menetapkan sasaran baru iaitu 5,000 K-Man berbanding sasaran awal 16,321 K-Man. KETENGAH belum menyediakan profil data K-Man sebagai asas penilaian pencapaian sasaran menyebabkan bilangan K-Man tidak dapat dikenal pasti. Ketiadaan profil tersebut juga menyebabkan unjuran sasaran K-Man yang bakal dilahirkan mengikut tahun juga tidak dapat dibuat. KETENGAH memaklumkan peruntukan telah dipohon bagi melaksanakan kajian profil K-Man pada tahun 2006.

Perancangan 5 tahun dari tahun 2001 hingga 2005 dan rancangan tahunan KETENGAH adalah seperti berikut:

- a. Memberikan keutamaan kepada pembangunan manusia untuk melahirkan masyarakat yang bersikap positif dan peka terhadap pembangunan, mempunyai pengetahuan dan pendidikan untuk mengatasi masalah kemiskinan serta melahirkan usahawan

Bumiputera tempatan dan pekerja yang berkemahiran, berdaya maju, terlatih dan bermotivasi;

- b. Memajukan sektor pertanian dengan mempelbagaikan jenis tanaman menggunakan tanah berbaki dan terbiar melalui projek yang boleh memberikan nilai tambah kepada hasil sedia ada;
- c. Meneruskan penyediaan infrastruktur dan pembangunan kawasan secara lebih sistematik di kampung tradisi bagi meningkatkan produktiviti dan taraf hidup penduduk; dan
- d. Memberi perhatian terhadap kemajuan kerjaya, insentif dan latihan kepada pegawai KETENGAH bagi memastikan strategi tersebut dapat dilaksanakan dengan cekap, teratur dan berkesan.

Perancangan yang dibuat adalah secara makro dan tidak fokus kepada Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Rancangan 5 tahun dan tahunan pula tidak menetapkan sasaran kuantitatif seperti bilangan atau peratus tertentu untuk dicapai bagi mengukur pencapaian program.

10.4.1.3 Pengurusan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi

Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi telah dirancang mengikut kesesuaian tanah dan penduduk. Komponen program adalah terdiri daripada pertanian, projek ekonomi dan pembangunan usahawan serta perindustrian. Bagi memastikan program berjalan lancar, KETENGAH telah menyediakan kaedah pengurusan dan pemilihan peserta.

a. Pertanian

Seluas 19,860 hektar dirancang untuk diusahakan dengan pelbagai projek pertanian bagi tahun 2002 hingga 2004. Projek pertanian adalah terdiri daripada tanaman komersial dan tanaman komoditi.

i. Tanaman Komersial

KETENGAH mula memberi tumpuan kepada pembangunan pertanian berskala besar yang berkonsep komersial sejak tahun 1996. Projek tanaman komersial yang diusahakan oleh KETENGAH adalah:

- Projek Tanaman Salak;
- Projek Buah-Buahan;
- Rancangan Dusun Usahawan; dan
- Projek Tanaman Limau Madu.

Jadual berikut menunjukkan keluasan kawasan yang dikenal pasti untuk projek ini.

JADUAL 62
KELUASAN KAWASAN DIKENAL PASTI
UNTUK PROJEK TANAMAN KOMERSIAL

JENIS TANAMAN/PROJEK	NAMA PEMAJU/SYARIKAT	KELUASAN KAWASAN DIRANCANG (HEKTAR)	
		DIBERI MILIK	DITANAM
Projek Tanaman Salak	KETENGAH	100	100
Projek Buah-buahan	KETENGAH	316	150
Rancangan Dusun Usahawan	KETENGAH	291	291
Projek Tanaman Limau Madu	KETENGAH atau Pengusaha lain	1,414	600
JUMLAH		2,121	1,141

- **Projek Tanaman Salak**

Projek perintis ini berkonsepkan ladang yang dilaksanakan secara sistematik bertujuan untuk mengkomersialkan tanaman salak di Terengganu, memajukan tanah kosong dan membuka peluang pekerjaan kepada penduduk. Seluas 100 hektar tanah telah dikenal pasti untuk diusahakan di Mukim Jerangau. Tanaman pelindung seperti pokok durian, duku, dokong dan petai turut ditanam di ladang ini.

Pada peringkat awal, pengurusan projek termasuk kewangan dan ladang akan dikendalikan oleh KETENGAH yang diketuai oleh Pegawai Projek dengan penyelarasan oleh satu jawatankuasa. Manakala pengurusan ladang pula terdiri daripada seorang Pengurus dan 4 pembantu yang bertanggungjawab secara langsung kepada Pegawai Projek dan Jawatankuasa Penyelaras. Peserta bagi projek ini adalah terdiri daripada penduduk kampung tradisi. Projek ini akan diserahkan kepada peserta apabila berhasil dan keseluruhan kos diperolehi semula. Pemilihan peserta akan dibuat oleh Jawatankuasa Penyelaras dengan keutamaan kepada penduduk tempatan yang memiliki tanah kurang 2 ekar dan punca pendapatan utamanya daripada aktiviti pertanian; memperolehi pendapatan bulanan kurang daripada RM300 sebulan; dan berumur antara 30 hingga 45 tahun.

- **Projek Buah-Buahan**

KETENGAH telah mengenal pasti seluas 316 hektar kawasan di Mukim Jengai dan Dungun bagi dimajukan dengan projek pertanian bersepadu. Bagaimanapun, hanya seluas 150 hektar kawasan yang sesuai diusahakan dengan pokok durian, pisang, betik, tembikai dan jagung manis. Projek ini merupakan projek contoh bagi membangunkan kampung tradisi dan dijangka akan melibatkan peserta seramai 150 orang di kalangan penduduk setempat.

KETENGAH akan mengendalikan pelaksanaan projek dan apabila telah berhasil, ia akan diserahkan kepada peserta terlibat. Struktur pengurusan projek adalah terdiri daripada Penasihat Projek yang berperanan mengawasi perancangan dan pelaksanaan projek, seorang Pengurus, Penolong Pengurus, Unit Pengurusan Ladang, Unit Bekalan dan Pemasaran, Unit Kebajikan Peserta dan Unit Pentadbiran serta Kewangan. Manakala peserta projek pula adalah terdiri daripada penduduk kampung setempat.

- **Rancangan Dusun Usahawan**

KETENGAH adalah pemaju dan bertanggungjawab mengurus Rancangan Dusun Usahawan bagi tempoh 3 tahun. Projek ini dibangunkan di kawasan seluas 291 hektar dengan pecahan 197 lot di Mukim Hulu Paka dan Mukim Jengai yang ditanam dengan pokok durian, duku, dokong, rambutan, manggis dan petai. Bagaimanapun, 156 lot dirancang untuk dijual pada harga RM30,000 setiap lot manakala baki sebanyak 41 lot direzabkan menjadi milik KETENGAH.

Kriteria pemilihan peserta bagi projek ini ialah rakyat negeri Terengganu yang berumur tidak melebihi 60 tahun dan mempunyai sumber kewangan yang mencukupi untuk membiayai projek. Satu panel pemilihan akan dibentuk untuk memilih peserta bagi menyertai projek ini dan peserta yang dipilih akan menandatangani perjanjian jual beli. KETENGAH akan bekerjasama dengan pembeli untuk mendapatkan pinjaman daripada institusi kewangan sekiranya perlu.

- **Projek Tanaman Limau Madu**

KETENGAH merancang untuk memajukan kawasan seluas 1,414 hektar di Kampung Durian Mentangau dengan tanaman pokok limau madu secara komersial dan sebagai tempat rujukan serta panduan kepada pengusaha kecil. Seluas 600 hektar diluluskan

bagi pembangunan Fasa I kepada 9 buah syarikat termasuk KETENGAH. Projek ini dijangka mula mengeluarkan hasil pada tahun 2003. Pada dasarnya KETENGAH bersetuju baki tanah seluas 820 hektar akan dimajukan sebagai Fasa II.

KETENGAH akan mengusahakan kawasan seluas 100 daripada 600 hektar tersebut sebagai projek perintis di bawah tanggungjawab Bahagian Pengesanan, Penyelarasan dan Penilaian. Pengurusan projek terdiri daripada seorang Pengurus, 2 orang Penyelia Ladang dan 2 Pembantu Penyelia dengan dibantu oleh 4 orang pekerja tetap. Urusan pentadbiran dan kewangan projek akan dipertanggungjawabkan kepada Pembantu Penyelia. Walaupun diusahakan oleh KETENGAH ia memberi peluang pekerjaan kepada penduduk di sekitar kawasan projek.

ii. Tanaman Komoditi

Selain dari tanaman komersial, KETENGAH juga menjadikan tanaman komoditi sebagai salah satu komponen Program Ekonomi Kampung Tradisi. Tanaman ini yang diusahakan oleh agensi awam, swasta dan usaha sama adalah sebagai satu usaha KETENGAH ke arah memberi peluang pekerjaan kepada penduduk kampung tradisi khususnya.

Penentuan jenis tanaman komoditi ini bergantung kepada kesesuaian tanah dan kehendak pengusaha berkenaan. Mengikut prosedur, permohonan hak milik tanah oleh pengusaha hendaklah melalui KETENGAH sebagai badan pemantau dan akan dikemukakan kepada Kerajaan Negeri untuk kelulusan.

b. Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan

Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan merupakan sektor yang diberi keutamaan oleh Kerajaan pada masa kini bertujuan untuk mengeluarkan produk makanan halal yang berasaskan penternakan dan perikanan serta industri asas tani; mewujudkan peluang pekerjaan bagi menambah pendapatan kepada peserta terlibat; dan sebagai pemangkin ke arah melahirkan K-Man selaras dengan matlamat Pelan Strategik 2001-2010. Aktiviti yang dirancang di bawah projek ini adalah ternakan haiwan dan akuakultur serta pembangunan usahawan.

i. Ternakan Haiwan Dan Akuakultur

Ternakan haiwan yang dirancang adalah ternakan ayam daging, burung puyuh, kambing susu dan kambing daging serta projek akuakultur iaitu pemeliharaan ikan dalam sangkar. Syarikat ejen

pengurusan dan pemasaran dilantik bagi mengurus dan memasarkan hasil serta memastikan projek ini dilaksanakan secara berterusan.

- **Ternakan Ayam Daging**

Projek ini dirancang di Kampung Chemuak sebagai pusat pemeliharaan, pengumpulan, penyembelihan, pemasaran dan pembangunan produk. Projek ini dijangka berfungsi sebagai pusat penetasan, pembiakan baka dan induk serta menjadi projek contoh kepada 3 atau 4 projek yang akan dilaksanakan. Sasaran projek ini adalah untuk menternak 150,000 ekor ayam bagi 5 reban setiap pusingan. Kos pembangunan dianggarkan berjumlah RM1.50 juta sementara kos operasi bagi satu pusingan pula berjumlah RM0.06 juta. Anggaran jualan kasar bagi satu pusingan ialah RM0.70 juta atau RM0.01 juta bagi setiap operasi.

Operasi ternakan ayam akan dilaksanakan secara *contract farming* antara syarikat ejen dengan sebuah syarikat lain bagi tempoh 3 tahun bermula pada tahun 2002 hingga 2004. Syarikat ejen akan menguruskan pembekalan input, penjagaan, pemeliharaan dan pemasaran serta melantik seorang penyelia bergaji tetap dan 5 orang peserta yang dibayar upah. Matlamat projek ini adalah untuk melahirkan 5 K-Man dengan 10 orang pekerja.

- **Ternakan Burung Puyuh**

Projek ini dirancang di kawasan Seri Bandi untuk diusaha secara sepenuh masa atau sambilan. Sebanyak 50,000 ekor burung puyuh akan ditenak bagi satu pusingan dan melibatkan 6 pusingan setahun. Setiap peserta akan diberikan 10,000 ekor burung puyuh untuk setiap pusingan. Kos pembangunan dianggarkan berjumlah RM0.21 juta dengan kos operasi tahun pertama berjumlah RM0.45 juta. Anggaran jualan kasar bagi 6 pusingan pula ialah RM1.89 juta dan anggaran pendapatan bersih ialah RM1.44 juta setahun.

Bahagian Pembangunan Sosial dan Institusi akan memilih seramai 5 orang peserta bagi mengurus pemeliharaan burung puyuh. Matlamat perusahaan ternakan burung puyuh ialah melahirkan 30 K-Man dengan 10 orang pekerja. Peserta ini akan dihantar mengikuti latihan secara berterusan mengenai cara dan teknik pemeliharaan burung puyuh yang betul. KETENGAH berperanan mendapatkan kerjasama Jabatan Perkhidmatan Haiwan Negeri bagi khidmat nasihat dan kepakaran, pemantauan secara berkala, mempromosikan produk dan mengambil inisiatif bagi meneroka pasaran baru.

- **Ternakan Ikan Dalam Sangkar**

Objektif projek ini antaranya adalah untuk menjadikan Mukim Tebak sebagai pusat pengeluaran ikan air tawar di wilayah KETENGAH. KETENGAH merancang membina 84 sangkar dan setiap peserta akan menerima 21 buah sangkar. Setiap sangkar dijangka dapat menampung kapasiti pemeliharaan ikan pada kadar muatan 550 hingga 600 ekor ikan. Jangka masa pemeliharaan ikan sehingga pungutan hasil ialah selama 6 bulan dan pemeliharaan ikan dirancang dilakukan sebanyak 2 pusingan setahun.

Kos tetap dianggarkan berjumlah RM0.15 juta dibiayai oleh KETENGAH manakala kos operasi pula berjumlah RM0.09 juta. Selain itu, bantuan kepada 4 orang peserta akan diberi melalui syarikat ejen dari segi bekalan baka dan makanan berjumlah RM0.89 juta. Pemilihan peserta akan dilakukan oleh Bahagian Pembangunan Sosial Dan Institusi dengan kerjasama Jawatankuasa Gerakan Daya Wawasan Kampung Batu 14 Mukim Tebak. Seramai 4 orang peserta atau K-Man dijangka menyertai projek ini.

- **Ternakan Kambing Susu**

Projek perintis ini bertujuan mengembangkan perusahaan ternakan kambing susu secara komersial. Peserta akan diberi sebanyak 100 ekor kambing susu. Kos pembangunan dianggarkan berjumlah RM0.10 juta manakala kos operasi termasuk pembelian baka kambing pula berjumlah RM0.40 juta. Pendapatan yang dianggarkan bagi tahun pertama adalah RM0.24 juta.

Tiga orang peserta projek ini terdiri daripada penduduk di Bandar Seri Bandi. Matlamat projek adalah untuk melahirkan 6 K-Man. Kambing akan diberi secara pawah manakala kemudahan pejabat, stor penyimpanan dan pembinaan infrastruktur iaitu kandang, pagar serta jalan raya akan disediakan oleh KETENGAH. Pengurusan dan pemasaran akan diuruskan oleh peserta dan dibantu oleh syarikat ejen.

- **Ternakan Kambing Daging**

Matlamat projek ini adalah untuk mewujudkan pusat pengeluaran dan pembekalan baka kambing daging dan susu yang berkualiti dengan harga kompetitif. Bagi membolehkan projek berdaya maju, cadangan untuk menternak 80% kambing daging dan 20% kambing susu secara bersama telah dipersetujui. Ladang induk bagi

ternakan kambing akan diusahakan di kawasan ladang syarikat subsidiari KETENGAH. Kos tetap yang diperlukan adalah RM0.02 juta manakala kos operasi pula berjumlah RM0.05 juta.

Projek ini diusahakan oleh 3 orang peserta yang mana peserta pertama akan dibekalkan 50 ekor kambing susu. Manakala peserta kedua dan ketiga akan dibekalkan 100 ekor kambing daging setiap seorang. Pendapatan bulanan bagi setiap peserta dianggarkan berjumlah RM1,515 dan dijangka meningkat sebanyak 5% pada tahun seterusnya. Pada peringkat permulaan, KETENGAH akan memberikan kambing secara pawah dan bantuan kewangan berjumlah RM0.20 juta kepada semua peserta melalui syarikat ejen bagi melicinkan pengurusan projek.

ii. Pembangunan Usahawan

Pembangunan usahawan telah dirancang bagi mengenal pasti, membimbing dan melahirkan usahawan luar bandar yang berdaya maju. Satu Perjanjian Persefahaman dengan Universiti Utara Malaysia telah ditandatangani pada tahun 1998. Sistem Maklumat Usahawan dibangunkan dan berupaya mengenal pasti kelayakan calon usahawan dan mengelaskannya mengikut tahap yang sesuai. Universiti Utara Malaysia juga dikehendaki memberi nasihat, latihan dan memantau aktiviti yang dilaksanakan.

Di bawah Pembangunan Industri Kecil Dan Sederhana, beberapa kawasan untuk menempatkan industri ini telah dikenal pasti iaitu di Bukit Besi, Al Muktafi Billah Shah, Ketengah Jaya dan Cheneh Baru. Pewujudan industri ini bertujuan menyokong projek ekonomi pertanian iaitu pengeluaran jus, jeruk, kerepek dan pengetinan produk makanan halal yang dihasilkan di wilayah KETENGAH. Di samping itu, pengeluaran produk seperti kayu dan seramik akan diwujudkan. Pemasangan alat penyimpan sejuk di Pusat Perkhidmatan Setempat, pembinaan bangunan industri kecil dan sederhana, perusahaan industri makanan dan Projek Satu Daerah Satu Industri turut dirancang.

Aktiviti promosi, pameran dan pemasaran produk dijalankan bagi meningkat dan meluaskan pasaran produk yang dihasilkan oleh usahawan. Penglibatan usahawan KETENGAH untuk mempromosikan hasil produk melalui ekspo yang dianjurkan bersama oleh Kementerian dan agensi swasta akan memberi peluang kepada pengusaha untuk menilai produk mereka dari segi kualiti, kos, cita rasa dan kehendak pengguna. Usahawan juga dapat mewujudkan perhubungan dengan pihak yang terlibat di bidang pemasaran bagi mencari pasaran baru.

Pada tahun 2002 dan 2003, KETENGAH telah merancang untuk mengadakan 6 ekspo usahawan.

c. Perindustrian

Melalui perindustrian yang dibangunkan di wilayahnya, KETENGAH menjangkakan lebih banyak peluang pekerjaan dapat diadakan oleh pengusaha yang terlibat bagi manfaat penduduk kampung tradisi. Seluas 1,424 hektar tanah telah dikenal pasti untuk dijadikan kawasan perindustrian. Daripada jumlah tersebut, 909.27 hektar dirancang untuk dimajukan oleh pengusaha. Antara perindustrian yang dijalankan ialah industri berasaskan kayu, sawit dan batu-bata.

Perancangan terhadap pengurusan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi adalah baik. Kriteria dan syarat pemilihan peserta dinyatakan dengan jelas. Projek tanaman komersial dan ternakan yang dirancang juga telah mengambil kira kajian dan pandangan daripada Agensi lain di samping menyediakan unjuran kos dan hasil yang terlibat. Selain itu, pembangunan sektor perindustrian dan tanaman komoditi yang dimajukan oleh pengusaha di wilayah KETENGAH dijangka dapat memberi manfaat bagi memajukan ekonomi penduduk kampung tradisi. Bagaimanapun, KETENGAH perlu merancang dan menetapkan kadar peningkatan sosio ekonomi yang hendak dicapai oleh penduduk kampung tradisi melalui program ini. Perancangan KETENGAH juga perlu meliputi aktiviti pertanian yang telah dijalankan oleh penduduk kampung tradisi termasuk industri asas tani.

10.4.1.4 Kemudahan

Penyediaan kemudahan yang baik dan mencukupi penting bagi membolehkan program dilaksanakan dengan cekap dan berkesan. Oleh itu, KETENGAH telah merancang kemudahan di wilayahnya, kampung tradisi dan di kawasan projek.

a. Pembangunan Infrastruktur Wilayah KETENGAH

Pada dasarnya, KETENGAH telah merancang segala kemudahan infrastruktur asas yang diperlukan di wilayahnya meliputi jalan raya, bekalan air, elektrik dan telekomunikasi. Kemudahan ini bukan sahaja dinikmati di kawasan perbandaran tetapi juga di kampung tradisi.

b. Infrastruktur Kampung Tradisi

Bagi memastikan penduduk di 115 buah kampung tradisi dapat mengecapi kemudahan pembangunan, KETENGAH telah mengambil

pendekatan dengan membangunkan Pusat Pertumbuhan Desa, Kampung Tersusun dan Gerakan Daya Wawasan. Selain itu, beberapa projek juga akan dilaksanakan seperti mini astaka, pos kawalan keselamatan kampung, pembinaan pemetung dan jambatan kayu di samping memperbaiki dan menyelenggara masjid, surau, balai raya dan bangunan tadika.

c. Kemudahan Infrastruktur Bagi Projek Pertanian, Ternakan Haiwan Dan Akuakultur

KETENGAH merancang penyediaan infrastruktur bagi projek pertanian dan akuakultur mengikut keperluan termasuklah pembinaan pagar, bekalan air dan elektrik, sistem perparitan dan bangunan pejabat di tapak projek.

KETENGAH telah merancang penyediaan infrastruktur secara menyeluruh di wilayah KETENGAH sama ada di bandar atau di kampung.

10.4.1.5 Keperluan Kewangan

Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan, KETENGAH telah memohon peruntukan kewangan berjumlah RM166.87 juta bagi melaksanakan aktivitinya. Daripada jumlah tersebut, sejumlah RM13.35 juta atau 8% telah dipohon bagi aktiviti yang terlibat secara langsung dengan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Sejumlah RM36.95 juta peruntukan juga dipohon bagi aktiviti yang menyokong program ini tetapi peruntukan tersebut dimasukkan di bawah Program Golongan Termiskin, Program Pembangunan Bandar Dan Pertumbuhan Desa serta Pembangunan Sosial Dan Institusi.

Pada tahun 2001 hingga 2004, sejumlah RM8.98 juta atau 12.8% telah dipohon bagi program ini berbanding RM70.08 juta bagi keseluruhan program KETENGAH. Peruntukan kewangan yang dipohon bagi Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi dan program sokongan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 63
PERUNTUKAN KEWANGAN YANG DIPOHON BAGI TAHUN 2001 HINGGA 2004

PROGRAM	RANCANGAN MALAYSIA KELAPAN		PERUNTUKAN DIPOHON MENGIKUT TAHUN (RM Juta)				JUMLAH DIPOHON 2001-2004 (RM Juta)
	JUMLAH DIPOHON (RM Juta)	SILING (RM Juta)	2001	2002	2003	2004	
Program Pembangunan Kampung Tradisi:							
i. Projek Salak	1.25	0.5	0.03	0.25	0.22	0.35	0.85
ii. Dusun Nukleas/Usahawan	3.75	1.24	0.04	0.41	0.30	0.40	1.15
iii. Projek Buah- Buahan Rantau Panjang	1.25	1	0.03	0.36	0.36	0.31	1.06
iv. Pembangunan Pusat Pertumbuhan Desa (PPD) Kampung Tersusun	2.20	2.20	-	0.50	0.50	-	1
v. Infrastruktur Kampung Tradisi	1	0.80	-	0.30	0.25	0.30	0.85
vi. Pakej Rangsangan Projek Infrastruktur Pertanian	3.90	3.90	-	-	4.07	-	4.07
Jumlah Kecil	13.35	9.64	0.10	1.82	5.70	1.36	8.98
Program Golongan Termiskin	3.7	0.87	0.87	-	-	0.50	1.37
Program Pembangunan Bandar dan Pusat Pertumbuhan :							
i. Pembangunan Usahawan KETENGAH	14	6.24	-	2.50	2	2.7	7.20
ii. Pusat Penggredan, Pembungkusan & Galakan hasil Pertanian	8	3.40	-	1	1	3	5
Pembangunan Sosial Dan Institusi	11.25	10.10	1.75	1.50	1.50	3	7.75
Jumlah Kecil	36.95	20.61	2.62	5.00	4.50	9.2	21.32
JUMLAH BESAR	50.30	30.25	2.72	6.82	10.20	10.56	30.30

Peruntukan bagi program ini adalah kecil iaitu 12.8% berbanding keseluruhan program KETENGAH. Siling Rancangan Malaysia Kelapan bagi program ini hanya RM9.64 juta iaitu kurang RM3.71 juta daripada jumlah yang dipohon. Selain itu, peruntukan kewangan pula hendaklah difokuskan kepada program yang dirancang.

10.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi boleh meningkatkan keupayaan untuk memberikan perkhidmatan berkualiti kepada penduduk di wilayah KETENGAH dan kampung tradisi khususnya. KETENGAH mempunyai 443 perjawatan yang diluluskan untuk melaksanakan program dan aktiviti. Daripada jumlah tersebut, 49 pegawai terlibat secara langsung dengan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Kedudukan perjawatan bagi pegawai yang terlibat dengan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi mengikut bahagian adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 64
BILANGAN PEGAWAI YANG TERLIBAT DENGAN
PROGRAM PEMBANGUNAN EKONOMI KAMPUNG TRADISI

BAHAGIAN	BILANGAN DILULUSKAN
Penyerasan, Penyelarasan Dan Penilaian	22
Pembangunan Sosial Dan Institusi	27
JUMLAH	49

b. Latihan

Bagi meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran pegawai yang terlibat dengan program ini, KETENGAH telah merancang program latihan kepada pegawai yang terlibat dengan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Program latihan ini merupakan satu kaedah pindahan teknologi yang mana kumpulan ini akan mengambil alih tugas melatih kumpulan sasaran (usahawan) setelah tamat tempoh usaha sama antara KETENGAH dengan Universiti Utara Malaysia. KETENGAH telah merancang 5 kursus dan menghantar 13 orang peserta bagi mengikuti kursus *Training For Trainers* dari tahun 2002 hingga 2004.

KETENGAH telah merancang keperluan guna tenaga sedia ada bersesuaian dengan kemahiran yang dimiliki bagi menjalankan tugas mereka. Selain itu, pegawai KETENGAH juga akan diberi latihan yang komprehensif bagi membimbing usahawan KETENGAH.

10.4.1.7 Pemantauan

Mekanisme pemantauan perlu diwujudkan dan dilaksanakan secara konsisten dan berkesan oleh satu bahagian atau unit yang akan menjalankan pemantauan serta memberikan maklum balas terhadap prestasi program. Fungsi pemantauan dan penilaian semua kemajuan projek dilaksanakan oleh Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian. Selain itu, beberapa jawatankuasa turut ditubuhkan di peringkat ladang dan tapak projek bagi memantau pelaksanaan. Antara mekanisme yang diwujudkan adalah mesyuarat, laporan bulanan dan tahunan yang dibentangkan di peringkat KETENGAH serta Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah.

Pihak Audit berpendapat perancangan bagi Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi yang disediakan adalah menyeluruh dan memuaskan kerana merangkumi semua aspek. Bagaimanapun, struktur pengurusan KETENGAH perlu diperkemaskan, peruntukan kewangan dan keperluan pegawai hendaklah mencukupi dan bersesuaian selaras dengan perancangan dan pelaksanaan program. Rancangan 5 tahun dan tahunan pula perlu menyatakan sasaran kuantitatif seperti kadar, peratusan atau bilangan secara spesifik.

10.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang baik meliputi aspek struktur pengurusan, perancangan strategik, komponen program yang jelas, kaedah pengurusan dan pemilihan peserta, kemudahan, guna tenaga dan peruntukan kewangan yang mencukupi membolehkan program ini mencapai objektif. Pihak Audit mendapati perkara berikut:

10.4.2.1 Prestasi Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi

Pada asasnya Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi adalah untuk memberi peluang pekerjaan dan meningkatkan taraf sosio ekonomi penduduk kampung tradisi. Sehubungan itu, projek yang telah dilaksanakan oleh KETENGAH dan pengusaha lain di bawah komponen program ini ialah pertanian, Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan serta perindustrian. Prestasi komponen program dan kaedah pengurusan adalah seperti berikut:

a. Pertanian

Sektor pertanian masih menjadi nadi utama di wilayah KETENGAH. Daripada 157,226 hektar tanah yang dikenal pasti bagi kawasan pertanian, seluas 134,238 hektar kawasan pertanian komoditi dan 2,121 hektar kawasan tanaman komersial telah diberi milik oleh Kerajaan Negeri kepada pelbagai agensi, pengusaha dan KETENGAH. Berikut adalah prestasi program bagi tanah yang dimajukan dengan projek tanaman komersial dan komoditi.

i. Tanaman Komersial

Projek tanaman komersial dipertanggungjawabkan kepada Unit Projek Khas di Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian. Sehingga kini, KETENGAH telah membangunkan 4 projek seluas 896.28 hektar iaitu Projek Tanaman Salak, Projek Buah-Buahan, Rancangan Dusun Usahawan dan Projek Tanaman Limau Madu. Maklumat mengenai keluasan projek adalah seperti berikut:

**JADUAL 65
PROJEK DAN KELUASAN KAWASAN PROJEK TANAMAN KOMERSIAL**

JENIS TANAMAN	NAMA PENGUSAHA ATAU SYARIKAT	KELUASAN KAWASAN (HEKTAR)			
		DIRANCANG		DILAKSANAKAN	
		DIBERI MILIK	DITANAM	DIBERI MILIK	DITANAM
Projek Tanaman Salak	KETENGAH	100	100	109.25	109.25
Projek Buah-Buahan	KETENGAH	316	150	306.80	150.79
Rancangan Dusun Usahawan	KETENGAH	291	291	291.37	216.24
Projek Tanaman Limau Madu	KETENGAH	100	100	100	100
	Pengusaha	1,314	1,314	500	320
JUMLAH		2,121	1,955	1,307.42	896.28

- Projek Tanaman Salak**

Projek ini mula dilaksanakan di kawasan seluas 109.25 hektar di Mukim Jerangau pada tahun 1993. Tanah ini dibangunkan sepenuhnya pada tahun 1996 dengan tanaman pokok salak seluas 24.48 hektar. Selain pokok salak, tanaman pelindung dan hiasan turut ditanam seperti pokok durian, duku, dokong, limau langkat, kedondong dan sentang. **Pihak Audit mendapati keluasan bagi tanaman pokok salak adalah lebih kecil iaitu 24.48 hektar berbanding durian seluas 78.24 hektar.** Daripada temu bual, adalah dimaklumkan pokok salak sesuai ditanam di kawasan tanah

rendah dan agak lembap. Manakala di kawasan bukit berbatu lebih sesuai ditanam pokok durian.

Projek ini diurus oleh seorang Pengurus Ladang, Penyelia dan 2 Pembantu Ladang yang dilantik secara kontrak. Pekerja ladang telah diberi kursus pengurusan ladang secara komersial bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran. **Lawatan ke tapak projek mendapati 13 orang pekerja dari kampung tradisi yang berdekatan telah diambil bekerja bagi membersihkan ladang dan diberi upah harian.** Pihak Audit dimaklumkan, pengambilan pekerja ini adalah tertakluk kepada peruntukan, kadar upah dan minat penduduk kampung. Kontrak kerja mengikut keperluan semasa dibuat bagi kerja bermusim seperti meracun, membaja dan memetik buah.

KETENGAH mempunyai masalah mengenal pasti jantina benih salak. Berdasarkan laporan, adalah dijangkakan 20% bilangan pokok salak yang ditanam adalah pokok jantan berbanding keperluan sebenar 10%. Ladang ini turut menghadapi ancaman tupai, monyet, beruang, gajah dan babi hutan. Bagi mengatasinya, KETENGAH telah membina pagar di sekeliling kawasan ladang. Bagaimanapun, ia tidak berkesan dan ancaman tersebut masih berulang. Kesan serangan gajah di projek tanaman salak adalah seperti di **Gambar 24**.

GAMBAR 24



Kesan Serangan Gajah Di Projek Tanaman Salak

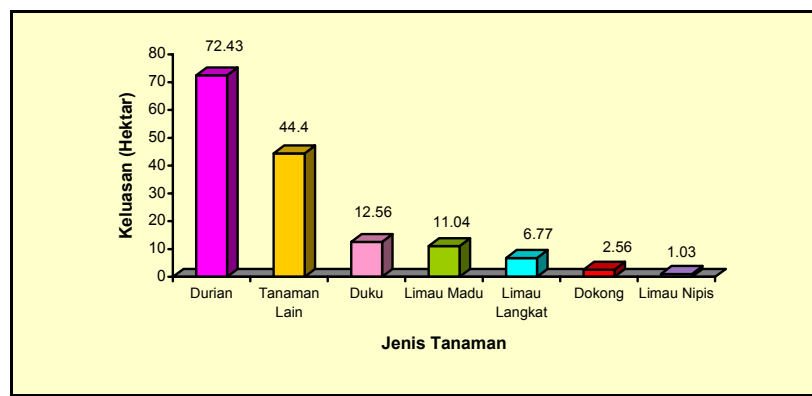
Selain itu, memandangkan penghasilan tanaman salak sedia ada kurang menggalakkan, Institut Penyelidikan Dan Kemajuan Pertanian Malaysia bersetuju membantu KETENGAH membangunkan tanaman salak madu yang dapat menghasilkan buah selepas 3 tahun dan berupaya berbuah sepanjang tahun. KETENGAH menerima cadangan ini dan memohon peruntukan

kewangan bagi melaksanakannya di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan.

- **Projek Buah-Buahan**

Pada tahun 1993, seluas 150.79 hektar tanah telah dibangunkan berbanding 306.80 hektar yang diberi milik. Manakala baki tanah seluas 156.01 hektar tidak dapat diusahakan kerana masalah banjir. Sehingga bulan September 2004, pelbagai pokok buah-buahan telah ditanam seperti di carta berikut:

CARTA 20
JENIS TANAMAN MENGIKUT
KELUASAN TANAH BAGI PROJEK BUAH-BUAHAN



KETENGAH memaklumkan sebahagian kawa san ladang mula ditanam dengan pokok duku dan dokong bagi menggantikan pokok durian yang telah mati disebabkan banjir.

Pengurusan ladang diketuai oleh seorang Pengurus Ladang dan dibantu oleh seorang Pembantu Ladang serta 2 orang pekerja am. **Pihak Audit mendapati Pengurus ladang tersebut juga menguruskan Projek Tanaman Salak dan Rancangan Dusun Usahawan. Jumlah pe kerja ini adalah kurang disebabkan peruntukan kewangan yang terhad. Projek ini dapat memberi pekerjaan kepada 7 orang penduduk kampung secara upah harian berbanding 150 peluang pekerjaan yang dirancang.**

- **Rancangan Dusun Usahawan**

Pada tahun 1996, seluas 291.37 hektar tanah telah diluluskan bagi projek Rancangan Dusun Usahawan. Fasa I projek ini dimulakan pada tahun 1998 dengan keluasan 216.24 hektar yang ditanam dengan pokok durian, duku, dokong, manggis, rambutan dan petai. Manakala Fasa II pula masih di peringkat pembersihan kawasan.

Seramai 22 orang pekerja telah diambil bekerja di ladang ini iaitu 16 orang bagi Fasa I dan 6 orang bagi Fasa II.

Seramai 164 orang pembeli telah dipilih berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh Panel Pemilih dan telah dibawa untuk penilaian serta persetujuan Lembaga Pengarah. Deposit telah dibayar oleh pembeli dan pecahan lot serta urusan pindah milik lot dari KETENGAH kepada pembeli sedang dibuat.

- **Projek Tanaman Limau Madu**

Seluas 600 hektar tanah telah diluluskan untuk projek tanaman pokok limau madu kepada 9 pengusaha. Bagaimanapun, 100 hektar yang diberikan kepada sebuah syarikat telah mendapat kelulusan untuk menanam pokok kelapa sawit. Manakala seluas 500 hektar ditanam dengan pokok limau madu dan limau langkat termasuk 100 hektar yang diusahakan sendiri oleh KETENGAH. **Lawatan Audit ke tapak projek tanaman limau madu yang diusahakan oleh KETENGAH mendapati ladang tersebut diuruskan oleh seorang Penyelia Ladang. Seramai 18 orang dari kampung tradisi berdekatan telah diambil bekerja dengan menerima upah harian.**

Tanaman pokok limau madu memerlukan pembajaan yang tinggi dan berterusan. Pihak Audit mendapati tanaman ini menghadapi masalah bekalan baja berikutan kekurangan peruntukan kewangan. Sebagai contoh pada bulan Mac 2004, keperluan membaja sepatutnya dilakukan sebanyak 6 pusingan, tetapi sehingga bulan Jun 2004 hanya 3 pusingan dapat dibuat. Selain itu, ladang ini menghadapi ancaman serangan dan haiwan. Pokok limau yang rosak ditunjukkan seperti **Gambar 25**.

GAMBAR 25



Pokok Limau Yang Rosak

KETENGAH telah menandatangani Memorandum Persefahaman dan Memorandum Perjanjian dengan Institut Penyelidikan Dan Kemajuan Pertanian Malaysia (MARDI) pada tahun 2001. Antara persetujuan perjanjian yang telah dimeterai adalah dari segi khidmat nasihat, bimbingan, perundingan, penanaman dan pemprosesan bagi membangunkan sektor pertanian khususnya pokok limau madu di wilayah KETENGAH. Jawatankuasa Induk Pembangunan Limau dan Business Council yang melibatkan Jabatan Pertanian, MARDI dan Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan telah ditubuhkan bagi menyelaras pembangunan pokok limau madu di Citrus Valley.

Perbelanjaan Dan Hasil Projek Tanaman Komersial

Pembiayaan pengurusan dan penyelenggaraan Projek Tanaman Pokok Salak, Buah-buahan dan Rancangan Dusun Usahawan adalah menggunakan peruntukan Program Ekonomi Pembangunan Kampung Tradisi. **Pihak Audit mendapati keseluruhan projek tanaman komersial memerlukan perbelanjaan yang tinggi terutamanya kos penyelenggaraan dan pengurusan ladang. Manakala hasil yang diperolehi pula tidak dapat menampung kos tersebut.** Analisis kos penyelenggaraan dan pengurusan berbanding hasil pada tahun 2002 hingga bulan September 2004 bagi projek tanaman komersial adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 66
ANALISIS KOS BERBANDING HASIL
PADA TAHUN 2002 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2004

PROJEK TANAMAN	KOS PENYELENGGARAAN DAN PENGURUSAN (RM Juta)	HASIL DIKUTIP (RM Juta)	LEBIHAN/ (KURANGAN) HASIL BERBANDING KOS (RM Juta)
Projek Salak	0.63	0.02	(0.61)
Projek Buah-buahan Rantau Panjang	0.88	0.13	(0.75)
Rancangan Dusun Usahawan	0.67	0.00	(0.67)
Projek Limau Madu	1.11	0.01	(1.10)

Berdasarkan jadual di atas, pihak Audit berpendapat projek tersebut tidak dapat mencapai tahap sara diri pada tahun yang disasarkan memandangkan keupayaan pengeluaran hasil yang rendah berbanding kos penyelenggaraan dan pengurusan.

Pada pandangan Audit, projek tanaman KETENGAH yang berkonsepkan komersial dan sistematik boleh dijadikan contoh kepada penduduk yang menjalankan kegiatan yang sama. Bagaimanapun, prestasi projek ini masih kurang berjaya kerana belum dapat menampung kos penyelenggaraan dan pengurusan. Pengurusan projek tidak diserahkan kepada peserta disebabkan kos penyelenggaraan yang tinggi dan tidak mampu ditanggung oleh peserta. Projek ini turut menghadapi kekurangan Penyelia dan Pembantu Ladang di samping masalah ancaman binatang dan banjir.

ii. Tanaman Komoditi

Seluas 115,940 hektar tanah atau 86% telah ditanam dengan pelbagai tanaman komoditi seperti kelapa sawit dan getah berbanding 134,238 hektar keluasan diberi milik. Agensi awam merupakan pengusaha utama diberi milikan tanah bagi pembangunan pertanian diikuti oleh pengusaha swasta dan usaha sama seperti di jadual berikut:

JADUAL 67
PENGUSAHA BAGI TANAMAN KOMODITI DI WILAYAH KETENGAH

AGENSI	KELUASAN KAWASAN SEHINGGA TAHUN 2004 (HEKTAR)		
	DIBERI MILIK	KELUASAN DITANAM	PERATUSAN DITANAM (%)
Awam	65,871	55,078	41
Swasta	52,926	48,493	36
Usaha sama	15,441	12,369	9
JUMLAH	134,238	115,940	86

Permohonan daripada pengusaha adalah memenuhi kriteria yang ditetapkan sebelum dibawa untuk kelulusan Kerajaan Negeri. Jenis tanaman pula tertakluk kepada permintaan pengusaha dan kesesuaian tanah.

Pihak Audit mendapati KETENGAH adalah sebagai badan pemantau kepada tanaman komoditi ini. Usaha KETENGAH menjadikan tanaman ini sebagai komponen program adalah untuk menarik minat penduduk kampung tradisi untuk bekerja. Bagaimanapun, pada tahun 2004, hanya 3 penduduk kampung tradisi bekerja di ladang usaha sama KETENGAH berbanding jumlah keseluruhan pekerja iaitu 859 orang.

b. Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan

KETENGAH telah melaksanakan Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan mulai tahun 2001. Projek yang terlibat adalah ternakan haiwan dan akuakultur serta pembangunan usahawan. Prestasi projek,

kaedah pengurusan dan pemilihan peserta bagi projek ini adalah seperti berikut:

i. Projek Ternakan Haiwan Dan Akuakultur

Pihak Audit mendapati prestasi projek ternakan ayam daging, burung puyuh, ikan dalam sangkar, kambing susu dan kambing daging adalah seperti berikut:

- **Ternakan Ayam Daging**

Seramai 3 orang peserta Program Pembangunan Rakyat Termiskin telah dipilih untuk melaksanakan projek ternakan ayam daging di Kampung Chemuak. Pihak Audit mendapati dari tahun 2001 sehingga bulan September 2004, sebanyak 13 pusingan telah dijalankan oleh peserta dengan 317,308 ekor ayam. Pada tahun 2004, sebanyak 3 pusingan telah dijalankan dengan 93,300 ekor ayam berbanding perancangan asal iaitu 6 pusingan setahun. Ternakan ayam tidak dapat dilaksanakan selepas bulan Mei 2004 disebabkan wabak selesema burung dan berlaku sekatan kemasukan baka ayam dari Kelantan. Lawatan Audit ke tapak projek menunjukkan 5 reban ayam yang sedia ada didapati kosong.

Projek ini mengalami masalah kelewatan mendapatkan bekalan anak ayam, pengambilan ayam matang, bayaran upah dan operasi pemeliharaan yang tidak berterusan. Syarikat ejen membayar upah peliharaan antara RM800 hingga RM1,100 setiap pusingan kepada peserta.

- **Ternakan Burung Puyuh**

Lima orang peserta yang menepati kriteria telah dipilih dan diberi kursus pemeliharaan, pengurusan projek dan pemasaran. Peserta menjalankan operasi pemeliharaan dan pemprosesan ternakan. Manakala syarikat ejen bertanggungjawab membekalkan anak burung puyuh, makanan dan ubatan, mengurus operasi pengeluaran dan pemasaran hasil ternakan. Projek ini menghadapi masalah pemasaran, kenaikan harga makanan dan baka burung puyuh dan kelewatan menerima upah daripada syarikat ejen.

Pada tahun 2004, sebanyak 6 pusingan projek telah dijalankan. Sehingga kini, kemasukan burung puyuh bagi satu pusingan berjumlah antara 2000 hingga 3000 ekor bagi setiap orang peserta berbanding 10,000 ekor yang dirancang bagi setiap orang peserta. Pusingan terakhir telah dilaksanakan pada bulan Jun 2004. Pendapatan purata seorang peserta adalah RM6,000 setahun.

bergantung kepada jumlah burung puyuh yang ditenak. Lawatan Audit ke tapak projek mendapati tidak ada ternakan burung puyuh dilakukan disebabkan wabak selesema burung dan reban dibiarkan kosong seperti di **Gambar 26**.

GAMBAR 26



Reban Burung Puyuh Yang Kosong

- **Ternakan Ikan Dalam Sangkar**

Bahagian Pembangunan Sosial Dan Institusi bersama Jawatankuasa Gerakan Daya Wawasan telah memilih 4 orang peserta dari Kampung Tebak, Kemaman. Projek ini dimulakan pada tahun 2002. Kini, pengurusan projek dijalankan oleh peserta dengan pendapatan purata seorang peserta adalah RM4,000 setahun dan dipantau oleh KETENGAH. Peserta menternak sebanyak 12,000 ekor ikan pada bulan Disember 2002, diikuti 38,000 pada tahun 2003 dan 50,000 pada tahun 2004. Sebanyak 63,000 ekor ikan telah mati pada tahun 2003 dan 2004 disebabkan bencana banjir dan mendung berpanjangan yang menyebabkan kekurangan oksigen dalam air.

Bagi meningkatkan kemahiran di bidang ini, peserta telah mengikuti kursus ternakan ikan dalam sangkar dan pembiakan baka ikan kelolaan Jabatan Perikanan. Pihak Audit mendapati peserta sedang berusaha menambahkan bilangan baka ikan melalui proses pembiakan baka. Ikan yang dibiakkan telah diasing mengikut usia dalam sangkar yang dikhaskan. **Gambar 27** menunjukkan kawasan kolam ternakan ikan dan **Gambar 28** pula menunjukkan pembiakan ikan dalam sangkar.

GAMBAR 27



Kawasan Kolam Ternakan Ikan

GAMBAR 28



Pembiakan Ikan Dalam Sangkar

- **Ternakan Kambing Susu**

Projek ini dimulakan pada tahun 2002 di pinggir Bandar Seri Bandi. Pihak Audit mendapati projek ini diusahakan secara sambilan oleh seorang peserta. Peserta telah mengupah seorang pekerja warga asing bagi penjagaan kambing dan kandang. Pada peringkat awal, KETENGAH membekalkan sebanyak 25 ekor baka kambing. Sehingga bulan September 2004, baki kambing yang tinggal adalah 12 ekor. Dari temu bual, pihak Audit dimaklumkan kambing tersebut mati disebabkan sakit dan serangan harimau.

Mengikut rekod jualan susu dari bulan Mei hingga Disember 2002, pengeluaran purata susu adalah 0.5 hingga 1.0 liter sehari bagi seekor kambing. Memandangkan pengeluaran susu secara komersial tidak menggalakkan, Jabatan Perkhidmatan Haiwan menasihatkan agar kambing ini dibiakkan menjadi baka kambing daging.

- **Ternakan Kambing Daging**

Projek ini dimulakan pada awal tahun 2004 dan dilaksanakan di ladang syarikat subsidiari KETENGAH. Seramai 3 orang peserta dari Bandar Cheneh Baru dipilih untuk menyertai projek dan telah menghadiri kursus kelolaan Jabatan Perkhidmatan Haiwan. Projek ini diurus oleh peserta dan dipantau oleh KETENGAH dengan kerjasama Jabatan Perkhidmatan Haiwan.

Sehingga bulan September 2004, kambing yang ditenak berjumlah 287 ekor. Projek ini belum mengeluarkan hasil memandangkan ia baru dilaksanakan. Bagaimanapun, setiap peserta menerima upah bulanan berjumlah RM775.

Perbelanjaan Dan Hasil Projek Ternakan Haiwan Dan Akuakultur

Pembiayaan bagi Projek Ternakan Haiwan Dan Akuakultur adalah menggunakan peruntukan Pembangunan Usahawan KETENGAH. Memandangkan projek ini masih di peringkat awal, jumlah hasil yang diperolehi adalah rendah berbanding kos terlibat. Analisis hasil dan perbelanjaan bagi projek ini adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 68
HASIL DAN PERBELANJAAN
PROJEK TERNAKAN HAIWAN DAN AKUAKULTUR
PADA TAHUN 2002 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2004

PROJEK TERNAKAN	PERBELANJAAN (RM Juta)			JUMLAH HASIL (RM Juta)	LEBIHAN/ (KURANGAN) HASIL BERBANDING PERBELANJAAN (RM Juta)
	PEMBANGUNAN	OPERASI	JUMLAH		
Ayam	1.19	1.75	2.94	1.84	(1.10)
Burung Puyuh	0.44	0.48	0.92	0.47	(0.45)
Ikan Dalam Sangkar	0.37	0.13	0.50	0.03	(0.47)
Kambing Susu	0.15	-	0.15	-	(0.15)
Kambing Daging	0.21	0.24	0.45	-	(0.45)
JUMLAH	2.36	2.60	4.96	2.34	(2.62)

Adalah didapati projek ini berpotensi dijadikan projek komersial kecuali ternakan kambing susu. Bagaimanapun, masalah yang dihadapi oleh syarikat ejen dan wabak penyakit yang tidak dijangka menyebabkan projek ternakan ayam dan burung puyuh diberhentikan sementara waktu. Peserta juga terpaksa mencari pendapatan lain bagi menyara hidup.

Pihak Audit berpendapat satu tabung perlu ditubuhkan sebagai modal pusingan untuk membantu peserta apabila projek tergendala atau gagal dan menambah peserta lain untuk menyertai projek. Perjanjian antara peserta dengan KETENGAH hendaklah dibuat secara formal bagi meningkatkan kesedaran di kalangan peserta supaya tidak sentiasa bergantung sepenuhnya kepada bantuan dan subsidi.

Prestasi Syarikat Ejen

KETENGAH telah melantik sebuah syarikat sebagai ejen pengurusan dan pemasaran bagi projek ternakan yang dilaksanakan pada akhir tahun 2001. Bagaimanapun, perjanjian tidak dibuat antara KETENGAH dengan syarikat ejen ini bagi menjaga kepentingan KETENGAH. Antara tanggungjawab syarikat ejen yang telah dipersetujui adalah menguruskan bekalan baka, makanan dan ubatan, operasi pengeluaran dan pemasaran dan memastikan projek dilaksanakan secara berterusan.

Pihak Audit mendapati tahap pengurusan syarikat ejen adalah kurang memuaskan seperti kelewatan mengurus bayaran upah peserta, harga makanan mahal disebabkan diperolehi melalui orang tengah dan masalah pasaran. Pemantauan di peringkat KETENGAH perlu diperkembangkan. Laporan kemajuan pelaksanaan projek, prestasi perbelanjaan dan hasil secara bulanan serta penyata kewangan syarikat ejen hendaklah dikemukakan kepada KETENGAH.

Bagi mengatasi masalah tersebut, KETENGAH perlu mengkaji semula keupayaan syarikat ejen yang menguruskan projek KETENGAH. Syarikat ejen perlu mempunyai sistem pengurusan yang baik, bilangan pekerja dan peruntukan kewangan yang mencukupi bagi membolehkan fungsi sebagai syarikat ejen dilaksanakan dengan berkesan. Perjanjian bertulis hendaklah dibuat dengan menggariskan tanggungjawab dan fungsi kedua pihak dengan lebih jelas dan terperinci.

ii. Pembangunan Usahawan

Sistem Maklumat Usahawan yang dibangunkan oleh Universiti Utara Malaysia telah membantu KETENGAH mengenal pasti dan mengelaskan usahawan mengikut 4 kumpulan yang sesuai. Maklumat peserta yang mendaftar di bawah sistem ini mengikut kumpulan adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 69
PESERTA YANG MENDAFTAR DI BAWAH
SISTEM MAKLUMAT USAHAWAN MENGIKUT KUMPULAN**

TAHUN	BILANGAN YANG MENDAFTAR	PENGKELASAN PESERTA MENGIKUT KUMPULAN				
		1	2	3	4	JUMLAH
2001	794	80	92	10	-	182
2002	196	40	18	20	-	78
2003	218	-	-	-	16	16
2004	126	-	-	-	-	-
JUMLAH	1,334	120	110	30	16	276

Nota:- Kumpulan 1 : peserta yang berminat, Kumpulan 2 : peserta yang baru memulakan perniagaan, Kumpulan 3: pertumbuhan dan Kumpulan 4: usahawan termaju.

Sehingga bulan September tahun 2004, seramai 276 orang peserta telah dikelaskan mengikut kumpulan berbanding 1,334 orang peserta yang mendaftar di bawah Sistem Maklumat Usahawan. Manakala baki 1,058 orang peserta dikelaskan sebagai tidak layak. Bagi peserta tersebut, kursus berasingan diberikan untuk memberi peluang diserap ke Kumpulan 1.

KETENGAH telah membina Pusat Perkhidmatan Setempat, kilang seramik, perabot dan baja organik untuk menyokong pembangunan keusahawanan di wilayahnya. Seramai 240 usahawan Industri Kecil Dan Sederhana telah dikenal pasti di bidang pembuatan, pemprosesan, perkhidmatan dan peruncitan. **Bagaimanapun, bilangan usahawan dan peluang pekerjaan sebenar bagi tahun 2002, 2003 dan 2004 tidak diketahui memandangkan unjuran bilangan usahawan tidak dibuat.**

Pembangunan latihan telah meningkatkan kemahiran dan pengetahuan di kalangan usahawan wilayah KETENGAH. Sehingga kini, seramai 1,609 orang telah mengikuti kursus yang dikendalikan oleh pihak KETENGAH melalui kerjasama dengan agensi Kerajaan dan swasta. Antara kursus tersebut adalah seminar peluang perniagaan, asas simpan kira-kira dan pengurusan kewangan, asas keusahawanan dan teknologi pembungkusan. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat mengenal pasti bilangan yang berkursus ini sama ada dari kampung tradisi atau wilayah KETENGAH. Sehingga kini, bilangan usahawan yang telah mengikuti kursus adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 70
KURSUS USAHAWAN YANG DIRANCANG DAN DILAKSANAKAN

TAHUN	PERANCANGAN		PELAKSANAAN	
	KURSUS (SIRI)	BILANGAN PESERTA	KURSUS (SIRI)	BILANGAN PESERTA
2002	18	615	29	826
2003	14	495	22	496
2004	8	185	10	287
JUMLAH	40	1,295	61	1,609

Bagi memperluaskan perniagaan dan pemasaran produk usahawan, KETENGAH menyertai sebanyak 30 siri program pameran, ekspo dan promosi pemasaran dari tahun 2002 hingga 2004. **Pihak Audit berpendapat peranan KETENGAH bagi memantau kualiti produk, pembungkusan dan pelabelan adalah diperlukan supaya produk Industri Kecil Dan Sederhana ini dapat dipasarkan.**

K-Man Bagi Program Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan

Program Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan ini adalah sebagai pemangkin ke arah melahirkan K-Man selaras dengan Pelan Strategik Tahun 2001-2010 KETENGAH. Pihak Audit mendapati:

- Lima kumpulan pelaksana telah diwujudkan iaitu kumpulan pengumpulan data, pemasaran, penilaian projek, promosi dan sumber bagi memantapkan pelaksanaan selaras dengan matlamat

melahirkan K-Man. Kumpulan tersebut telah bermesyuarat antara 2 hingga 4 kali pada tahun 2003 dan 2004.

- Seramai 1,316 K-Man sedia ada telah dikenal pasti di wilayah KETENGAH daripada sektor perladangan, perkhidmatan, perindustrian, perniagaan dan pelancongan. Bagaimanapun, KETENGAH tidak dapat mengemukakan butiran terperinci mengenai K-Man tersebut dari segi senarai nama, jumlah pendapatan, asal dan tempat tinggal. Oleh itu, bilangan K-Man dari kampung tradisi juga tidak dapat dikenal pasti. Hanya 16 orang peserta daripada 45 K-Man yang disasarkan terlibat menjalankan projek ternakan haiwan dan akuakultur. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati bilangan ini masih belum menepati kriteria K-Man yang ditetapkan.

Pemasaran Hasil Pertanian Dan Ternakan

Pihak Audit mendapati hasil pertanian projek yang dikendalikan oleh KETENGAH, pengusaha dan penduduk kampung tradisi dipasarkan sendiri oleh pihak terlibat. KETENGAH tidak bertindak sebagai ejen pemasaran antaranya kerana tidak mempunyai kepakaran dan kemahiran di bidang tersebut. Pihak Audit dimaklumkan bahawa penduduk kampung telah menghubungi Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan (FAMA) bagi membantu memasarkan hasil pertanian.

KETENGAH memaklumkan bahawa pemasaran ikan dan susu segar dilakukan oleh penternak sendiri manakala pemasaran hasil ternakan burung puyuh dan ayam dikendalikan oleh syarikat ejen. Bagaimanapun, syarikat ejen tersebut menghadapi masalah menguruskannya.

KETENGAH perlu mendapatkan rangkaian pasaran dan mewujudkan Pusat Pengumpulan Dan Pemasaran bagi hasil pertanian dan ternakan penduduk kampung tradisi dan wilayah KETENGAH.

c. Perindustrian

Pihak Audit mendapati sehingga bulan September 2004, seluas 909.27 hektar telah direzabkan untuk kawasan industri tetapi hanya 15% atau 136.09 hektar kawasan industri telah dimajukan. Keluasan tanah yang diusahakan untuk perindustrian masih kecil berbanding keluasan yang telah direzabkan disebabkan oleh kos pembangunan tanah yang tinggi di kawasan KETENGAH. Kedudukan kawasan perindustrian di KETENGAH mengikut bandar adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 71
KEDUDUKAN KAWASAN PERINDUSTRIAN DI KETENGAH MENGIKUT BANDAR

NAMA BANDAR	JUMLAH KAWASAN DIREZAB (HEKTAR)	KAWASAN YANG DIBANGUNKAN/ DIMAJUKAN (HEKTAR)	KAWASAN PEMBANGUNAN (LOT)		BAKI KAWASAN	
			TELAH DIDUDUKI	MASIH KOSONG	KAWASAN BARU YANG DIRANCANG (HEKTAR)	KAWASAN LAIN.(ZON PEMISAH/REZAB ALUR/TNB/JLN (HEKTAR)
*AMBS	203.10	61.14	17	17	104.38	37.59
Bukit Besi	107.02	26.05	-	-	80.97	-
Ketengah Jaya	8.23	-	-	-	8.23	-
Seri Bandi	46.8	20.62	1	5	19.8	6.38
Ceneh Baharu	544.11	28.28	8	4	496.77	19.06
JUMLAH	909.27	136.09	26	26	710.15	63.03

*AMBS – Al Muktafi Billah Shah

Pihak Audit mendapati sebanyak 21 buah kilang beroperasi pada tahun 2003 dan 2004. Seramai 23 daripada 132 orang yang bekerja di kilang milik usaha sama KETENGAH berasal dari kampung tradisi. Memandangkan KETENGAH adalah badan pemantau bagi aktiviti perindustrian, syarat asas pengambilan pekerja di industri hendaklah ditetapkan supaya dapat menarik minat penduduk kampung tradisi untuk bekerja dan mengimbangkan kuota pekerja.

Pada pandangan Audit, prestasi program dan pengurusanannya adalah kurang memuaskan. Komponen program tidak difokuskan kepada aktiviti KETENGAH dan ekonomi penduduk kampung tradisi. Aktiviti tanaman komoditi dan perindustrian yang mana KETENGAH adalah sebagai badan pemantau hendaklah dikeluarkan daripada komponen program.

10.4.2.2 Pencapaian Sosio Ekonomi Dan Peluang Pekerjaan

KETENGAH berhasrat untuk memajukan penduduk wilayahnya seiring dengan penduduk luar wilayah melalui pelaksanaan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Melalui program ini KETENGAH berusaha meningkatkan taraf sosio ekonomi dan memberi peluang pekerjaan serta perniagaan kepada penduduk kampung tradisi khususnya.

a. Pencapaian Sosio Ekonomi

Analisis Audit terhadap pencapaian sosio ekonomi penduduk berdasarkan maklumat 24 Gerakan Daya Wawasan yang meliputi rangkaian 100 buah kampung tradisi menunjukkan, hanya 6,184 penduduk atau 39.9% daripada 15,493 penduduk mempunyai maklumat

pendapatan. Manakala baki iaitu 9,309 penduduk atau 60.1% tidak mempunyai maklumat pendapatan. Berdasarkan 6,184 penduduk yang mempunyai maklumat pendapatan, adalah didapati:

- 76% penduduk berpendapatan kurang RM1,000 sebulan;
- 22% berpendapatan antara RM1,001 hingga RM2,000 sebulan; dan
- 2% penduduk berpendapatan melebihi RM2,000 sebulan.

Selain itu, analisis Audit terhadap pendapatan purata penduduk kampung tradisi yang terlibat dengan projek KETENGAH menunjukkan:

- penduduk kampung tradisi yang bekerja di projek tanaman komersial berpendapatan RM18 sehari atau RM500 sebulan.
- pendapatan peserta projek penternakan haiwan dan akuakultur adalah kurang daripada RM500 sebulan.

b. Peluang Pekerjaan

Keperluan permintaan tenaga kerja di sektor pertanian masih tinggi khususnya di ladang milikan swasta. Sektor tersebut membuka peluang pekerjaan sebanyak 17,903 kepada penduduk KETENGAH. Manakala sektor perindustrian pula memberi peluang pekerjaan kepada 4,942 orang penduduk. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati pada tahun 2004 seramai 44 orang pekerja berasal dari penduduk kampung tradisi diambil bekerja di sektor perladangan, industri dan perniagaan kepunyaan syarikat subsidiari dan usaha sama KETENGAH berbanding 1,074 peluang pekerjaan yang disediakan. Kebanyakan tenaga kerja yang diambil terdiri daripada pekerja asing, penduduk perbandaran dan luar wilayah KETENGAH. Butiran terperinci mengenai tenaga kerja di syarikat subsidiari dan usaha sama KETENGAH bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 72
TENAGA KERJA DI SYARIKAT SUBSIDIARI DAN
USAHA SAMA KETENGAH PADA TAHUN 2002, 2003 DAN 2004

TAHUN	BILANGAN PEKERJA				JUMLAH PEKERJA
	KAMPUNG TRADISI KETENGAH	PERBANDARAN KETENGAH	LUAR WILAYAH KETENGAH	ASING	
2002	29	442	45	488	1,004
2003	47	423	46	587	1,103
2004	44	425	46	559	1,074

Selain itu, seramai 76 orang berasal dari kampung tradisi bekerja di projek tanaman komersial dan ternakan. Peluang pekerjaan yang banyak tidak dapat menarik minat penduduk kampung tradisi untuk bekerja di sektor perladangan dan perindustrian kerana majoriti penduduk mempunyai tanah pertanian sendiri untuk diusahakan, tawaran gaji yang rendah dan masalah rumah yang perlu disewa.

Pada pandangan Audit, pencapaian sosio ekonomi penduduk kampung tradisi boleh ditingkatkan melalui tindakan KETENGAH:

- **mendapatkan profil penduduk wilayah KETENGAH dan penduduk kampung tradisi khasnya supaya maklumat tersebut dapat digunakan bagi perancangan dan pelaksanaan program;**
- **turut memajukan pertanian dan ternakan penduduk kampung tradisi; dan**
- **menubuhkan persatuan atau ladang kelompok bagi membolehkan hasil dikumpul dan dipasarkan secara meluas melalui satu saluran pemasaran dengan KETENGAH berperanan sebagai ejen penyelarar. Pertubuhan Peladang Kawasan di bawah Lembaga Pertubuhan Peladang dan Persatuan Nelayan Kawasan, Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia sebagai agensi yang telah terbukti kejayaannya boleh dijadikan asas bagi mewujudkan persatuan tersebut.**

10.4.2.3 Penyelenggaraan Rekod Projek

Di peringkat ladang, rekod hasil dan perbelanjaan ladang ada disediakan tetapi tidak kemas kini. Laporan ladang disediakan mengikut keperluan dan bukannya secara bulanan, suku tahun dan tahunan. Temu bual menunjukkan laporan tidak disediakan kerana beban kerja yang tinggi berbanding bilangan pegawai.

Di Pejabat KETENGAH pula, fail bagi setiap projek tidak dikemas kini seperti rekod kemajuan projek, hasil dan perbelanjaan projek kerana peserta atau syarikat ejen tidak mengemukakan secara berkala rekod penjualan hasil dan pendapatan peserta. Selain itu, dokumen perjanjian antara KETENGAH dengan syarikat ejen bagi projek ternakan masih belum disediakan.

Pada pandangan Audit, Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian serta Unit Ekonomi Dan Usahawan yang menjadi nadi utama projek khas dan Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan perlu menyelenggara atau mempunyai rekod hasil dan perbelanjaan sendiri

bagi memudahkannya membuat laporan bulanan, suku tahun dan tahunan. Pelantikan syarikat ejen hendaklah dibuat secara teratur bagi menjamin kepentingan KETENGAH.

10.4.2.4 Penggunaan Kemudahan

Bagi memastikan program yang dirancang dapat dilaksanakan dengan lancar, kemudahan yang lengkap diperlukan di semua peringkat yang meliputi wilayah KETENGAH, kampung tradisi dan di tapak projek pertanian serta ternakan yang dilaksanakan oleh KETENGAH. Pihak Audit mendapati KETENGAH menyediakan kemudahan seperti berikut:

a. Kemudahan Di Wilayah KETENGAH

Pembinaan Jalan Jerangau Jabor sepanjang 117.5 km menjadi nadi pembangunan wilayah di samping jalan jejari yang menggabungkan bandar dan kampung tradisi di wilayah. Kemudahan sosial seperti sekolah, perkhidmatan kesihatan, bomba, polis, dewan serbaguna dan tempat ibadat juga disediakan. Kemudahan lain adalah seperti bank, stesen minyak, plaza restoran rehat dan kompleks sukan. KETENGAH juga sedang berusaha membangunkan sistem telekomunikasi sebagai asas kepada perkembangan teknologi komunikasi maklumat.

b. Kemudahan Infrastruktur Di Kampung Tradisi

Jalanan perhubungan dan pengangkutan dilaksanakan melalui program jalan luar bandar. Antara jalan yang telah siap dibina ialah Jalan Ketengah Jaya ke Batu Putih dengan jarak sepanjang 4 km pada tahun 2003 dan jalan dari Kampung Serdang ke Kampung Durian Mentangau melalui Citrus Valley Fasa 1 dengan jarak 11 km siap dibina pada tahun 2002. Selain itu, KETENGAH turut membina, membaiki dan menyelenggara infrastruktur sosial yang sedia ada.

Daripada analisis yang dibuat terhadap 36 Gerakan Daya Wawasan (GDW) yang meliputi 115 buah kampung tradisi, pihak Audit mendapati semua GDW telah dibekalkan dengan kemudahan asas yang mencukupi seperti bekalan elektrik, air dan kemudahan e-komuniti. Lawatan yang dibuat di 5 GDW mendapati infrastruktur yang disediakan adalah baik terutamanya pembinaan jalan raya, bekalan air dan elektrik.

c. Kemudahan Di Projek Pertanian Dan Ternakan

Pihak Audit mendapati antara infrastruktur bagi Projek Limau Madu adalah jalan utama dari Kampung Serdang ke Kampung Durian Mentangau, pemasangan kabel untuk bekalan tenaga, telefon bersel, bekalan air melalui pembinaan telaga tiub dan Pusat Penggredan bagi menjalankan kerja penggredan limau madu mengikut saiz yang diperlukan di pasaran. Lawatan Audit ke tapak projek mendapati semua kemudahan asas telah disediakan dan memuaskan. **Gambar 29** menunjukkan Pusat Penggredan di Projek Limau Madu dan **Gambar 30** pula menunjukkan kemudahan bilik beku di Projek Ternakan Burung Puyuh.

GAMBAR 29



*Pusat Penggredan Di Projek
Tanaman Limau Madu*

GAMBAR 30



*Kemudahan Bilik Beku
Di Projek Ternakan Burung Puyuh*

Pada pandangan Audit, kemudahan asas yang disediakan adalah mencukupi dan memberi manfaat kepada penduduk di wilayah KETENGAH.

10.4.2.5 Perbelanjaan Program

Peruntukan kewangan keseluruhan KETENGAH yang diluluskan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan berjumlah RM73.52 juta atau 44.1% berbanding RM166.87 juta yang dipohon. Pada tahun 2001 hingga 2004, adalah didapati peruntukan berjumlah RM70.08 juta telah diterima dan sehingga bulan Jun 2004, sejumlah RM57.55 juta telah dibelanjakan. Baki peruntukan bagi bulan Julai 2004 hingga Disember 2005 berjumlah RM12.53 juta untuk melaksanakan program KETENGAH di bawah Rancangan Malaysia Kelapan.

Daripada RM73.52 juta, sejumlah RM9.30 juta atau 12.6% diperuntukkan kepada Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Jumlah ini adalah 72.2% daripada jumlah sebenar yang dipohon bagi program ini iaitu

RM13.35 juta. Oleh itu, peruntukan tahunan dan perbelanjaan dibuat tertakluk kepada siling yang ditetapkan.

Bagi perbelanjaan program pula, pihak Audit mendapati sehingga bulan Jun 2004, sejumlah RM7.64 juta atau 82% telah dibelanjakan berbanding peruntukan diluluskan. Baki peruntukan adalah berjumlah RM1.66 juta bagi menjayakan program ini sehingga bulan Disember 2005. Butiran mengenai peruntukan dan perbelanjaan program pada tahun 2001 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 73
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN PROGRAM
PADA TAHUN 2001 HINGGA 2004

Program Pembangunan Kampung Tradisi:	2001		2002		2003		2004 (Jun)		Jumlah	
	Lulus	Belanja	Lulus	Belanja	Lulus	Belanja	Lulus	Belanja	Lulus	Belanja
i. Projek Salak	0.03	0.03	0.25	0.24	0.22	0.21	-	-	0.50	0.48
ii. Dusun Nukleas/Usahawan	0.04	0.04	0.40	0.40	0.40	0.32	0.20	0.03	1.04	0.79
iii. Projek Buah-Buahan Rantau Panjang	0.03	0.03	0.35	0.35	0.36	0.35	0.10	0.10	0.84	0.83
iv. Pembangunan Pusat Pertumbuhan Desa (PPD) Kampung Tersusun	-	-	1.70	0.50	0.50	0.50	-	-	2.20	1
v. Infrastruktur Kampung Tradisi	-	-	0.30	0.29	0.25	0.25	0.10	-	0.65	0.54
vi. Pakej Rangsangan Projek Infrastruktur Pertanian	-	-	-	-	4.07	4.00	-	-	4.07	4
JUMLAH	0.10	0.10	3.00	1.78	5.80	5.63	0.40	0.13	9.30	7.64

Pada pandangan Audit, peruntukan kewangan yang diterima adalah mencukupi bagi menampung perbelanjaan program. Bagaimanapun, permohonan peruntukan dan perbelanjaan tahunan telah diselaraskan mengikut siling yang ditetapkan. Oleh itu, peruntukan seperti pembelian baja dan racun tanaman telah dikurangkan. Adalah dimaklumkan bahawa sektor pertanian dan penternakan merupakan sektor yang mencabar dan sering ditimpa masalah seperti banjir, serangan musuh dan kos operasi serta penyelenggaraan yang tinggi diperlukan supaya pelaksanaan program berjalan dengan lancar.

10.4.2.6 Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Sumber tenaga manusia hendaklah mencukupi, berkecekapan dan berpengalaman bagi mengendalikan projek dengan cekap dan berkesan. Pihak Audit mendapati daripada 443 jawatan yang diluluskan, 49 jawatan atau 11% terlibat secara langsung dengan

Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi yang mana 45 jawatan telah diisi sementara 4 masih kosong.

Secara pentadbiran, 13 pegawai di Bahagian Pembangunan Sosial Dan Institusi telah diagihkan ke Unit Usahawan Dan Ekonomi bagi menjalankan fungsi Unit tersebut. Adalah didapati 7 pegawai terlibat secara langsung bagi mengendalikan Projek Ekonomi Dan Pembangunan Usahawan. Manakala Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian yang mengendalikan projek diuruskan oleh seorang Pegawai Pertanian, seorang Penolong Pegawai Pertanian dan seorang Pembantu Pertanian. Memandangkan beban kerja yang tinggi untuk melakukan kerja pentadbiran, lawatan ke tapak projek, penyediaan laporan dan pemantauan projek, Bahagian dan Unit ini memerlukan sekurang-kurangnya seorang pembantu bagi setiap projek. Adalah diharapkan penstrukturan semula KETENGAH telah mengambil kira kedudukan dan beban tugas pegawai sedia ada.

Pada pandangan Audit, keperluan perjawatan bagi pelaksanaan program hendaklah dikaji semula dan bersesuaian dengan kemahiran, pengalaman dan keperluan tugas.

b. Latihan

Bagi meneruskan program ini, 13 pegawai dan kakitangan daripada pelbagai bahagian telah dilantik sebagai Jurulatih dengan mengambil kira tugas dan bidang yang dimiliki. Pihak Audit mendapati sebanyak 4 kursus untuk Jurulatih telah dilaksanakan berbanding 5 kursus yang dirancang. Antara kursus yang dilaksanakan adalah penulisan laporan pemantauan usahawan, latihan teknikal Sistem Maklumat Usahawan dan kursus kejurulatihan. Di samping itu, 2 siri kursus Keusahawanan Kumpulan 1 telah dikendalikan oleh Jurulatih tersebut.

Selain itu, pegawai KETENGAH juga dihantar menghadiri latihan antaranya ialah *National Horticulture Conference* di Manila, kursus pengesanan musuh penyakit limau dan seminar pemasaran inovatif.

Pada pandangan Audit, pelaksanaan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi belum mencapai matlamat untuk memberi peluang pekerjaan dan perniagaan serta meningkatkan taraf sosio ekonomi penduduk kampung tradisi.

10.4.3 PEMANTAUAN

10.4.3.1 Di Peringkat Kementerian

Pihak Audit mendapati Bahagian Pemantauan Dan Inspektorat di Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah bertanggungjawab untuk memantau setiap program atau projek yang dijalankan oleh agensi di bawahnya. KETENGAH membentangkan kemajuan program atau projek kepada Kementerian pada setiap bulan semasa Mesyuarat Pengurusan Bulanan dan Mesyuarat Pembangunan.

10.4.3.2 Di Peringkat KETENGAH

Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian dipertanggungjawabkan untuk memantau setiap prestasi program atau projek. Bagaimanapun, Bahagian ini hanya mengumpul maklumat prestasi program atau projek bagi penyediaan Laporan Tahunan untuk dibentangkan kepada Lembaga Pengarah. Pihak Audit mendapati pemantauan dilakukan sendiri oleh bahagian atau unit yang menjalankan projek berkenaan. Di samping itu, beberapa jawatankuasa telah diwujudkan bagi menyelaras dan memantau pelaksanaan projek seperti Jawatankuasa *Business Council* Pembangunan Tanaman Limau Madu *Citrus Valley* dan Jawatankuasa Perhubungan Ladang.

KETENGAH turut menjalankan pemantauan projek melalui mesyuarat pengurusan, pembangunan, projek, pemantauan dan perbincangan projek. Bagaimanapun, KETENGAH tidak menerima laporan yang sepatutnya iaitu laporan operasi projek daripada syarikat ejen dan laporan perkembangan penternakan daripada peserta.

KETENGAH tidak mempunyai satu standard untuk mengukur kejayaan program yang dilaksanakannya. Ukuran prestasi yang dibuat terhadap kepada laporan kemajuan dan laporan tahunan sebagai pengukur kejayaan atau penanda aras. Bagaimanapun, maklumat tersebut hanya merupakan sebahagian kecil daripada kejayaan aktiviti kerana ia tidak memberi gambaran sebenar kejayaan sesuatu program. Walaupun KETENGAH mewujudkan Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian, tetapi tidak ada penilaian dibuat bagi mengukur kejayaan sesuatu program. **Pihak Audit mendapati ukuran kejayaan program KETENGAH hanya dibuat melalui kajian yang dijalankan oleh pelajar atau pihak luar dan bukan atas kajian yang dibuat sendiri oleh KETENGAH.** Kaedah pengukuran yang baik mampu memberi gambaran sebenar prestasi sesuatu program yang meliputi semua aspek yang menyokong program berkenaan.

Pada pendapat Audit, Bahagian Pengesanan, Penyelarasan Dan Penilaian hendaklah menjalankan fungsi seperti yang telah ditetapkan dan satu standard pengukuran program perlu disediakan.

10.5 RUMUSAN DAN SYOR

Kajian Audit yang dijalankan mendapati KETENGAH mempunyai perancangan yang menyeluruh bagi melaksanakan Program Pembangunan Ekonomi Kampung Tradisi. Bagaimanapun, perancangan tersebut perlu diperkemas dan diperbaiki. **Dari segi pelaksanaan pula, prestasi program dan pengurusannya belum mencapai matlamat. Komponen program terlalu besar dan tidak difokuskan kepada aktiviti ekonomi yang boleh memberi manfaat kepada KETENGAH dan penduduk kampung tradisi. Hanya sebilangan kecil penduduk kampung tradisi sahaja yang mendapat manfaat daripada program ini. Manakala pemantauan pula tidak menyeluruh dan tidak meliputi semua komponen program.** Bagi memantapkan pengurusan projek, langkah penambahbaikan yang disyor adalah seperti berikut:

- a. KETENGAH perlu mengkaji semula struktur organisasi dan perjawatan di setiap bahagian atau unit yang terlibat dengan program ini supaya pegawai tidak dibebani dengan tugas merancang, melaksana dan juga memantau projek selain mengurus masalah syarikat ejen dan peserta.
- b. Tumpuan hendaklah diberikan 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. Peruntukan kewangan perlu disediakan dengan lebih realistik dengan mengambil kira aspek penyelenggaraan dan keadaan luar jangka.
- d. 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.
- 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. KETENGAH perlu menyediakan profil penduduk di wilayah KETENGAH dan kampung tradisi khasnya bagi memudahkan pemantauan dan penilaian dibuat terhadap peningkatan pendapatan dan taraf sosio ekonomi penduduk. Selain itu, kejayaan Pertubuhan Peladang Kawasan perlu dijadikan contoh dan penanda aras bagi mewujudkan persatuan atau ladang kelompok di wilayah KETENGAH.

LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA

11. PENGURUSAN AKTIVITI PENGIKLANAN

11.1 LATAR BELAKANG

11.1.1 Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia (Lembaga) ditubuhkan di bawah Akta Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia (Akta 481) pada tahun 1992 untuk menggantikan Perbadanan Kemajuan Pelancongan Malaysia yang ditubuhkan pada tahun 1972. Mulai tahun 2004, Lembaga adalah di bawah pengawasan Kementerian Pelancongan Malaysia.

11.1.2 Objektif Lembaga adalah untuk meningkatkan bilangan pelancong asing ke Malaysia di samping merangsang pertumbuhan pelancongan dalam negeri seterusnya meningkatkan pendapatan negara. Fungsi utama Lembaga ialah menggiat dan menggalakkan pelancongan ke Malaysia dan dalam Malaysia melalui penyelarasan aktiviti penggalakan dan pemasaran serta membuat syor bagi memajukan industri pelancongan negara.

11.1.3 Misi Lembaga pula ialah memasarkan Malaysia sebagai sebuah destinasi pelancongan terunggul di rantau ini. Bagi mencapai misi tersebut, Lembaga telah menubuhkan Bahagian Pengiklanan yang berperanan khusus untuk menggiatkan aktiviti pengiklanan bagi memasarkan Malaysia kepada pelancong domestik dan antarabangsa. Kempen melalui pengiklanan dilaksanakan mengikut pembahagian pasaran seperti berikut:

- a. Antarabangsa meliputi negara seperti Australia, New Zealand, Kanada, Perancis, Jerman, Rusia, United Kingdom, Afrika Selatan dan Jepun.
- b. Serantau meliputi negara seperti Singapura, Thailand, Indonesia, Brunei, India, Pakistan, Taiwan, China dan Hong Kong.
- c. Asia Barat meliputi negara Emiriyah Arab Bersatu, Arab Saudi, Turki, Bahrain, Kuwait dan Negara Pan Arab.
- d. Domestik yang melibatkan acara khas.

11.1.4 Pada tahun 2003, Lembaga telah membelanjakan sejumlah RM162.09 juta untuk aktiviti pengiklanan yang mewakili 41.9% daripada jumlah keseluruhan perbelanjaan berjumlah RM386.95 juta.

11.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Objektif pengauditan adalah untuk menentukan sama ada pengurusan aktiviti pengiklanan telah dirancang dan dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

11.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

11.3.1 Skop pengauditan merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Rekod berhubung dengan pengurusan aktiviti pengiklanan bagi tempoh tahun 2002 hingga 2004 di peringkat Ibu Pejabat dan agensi pelancongan telah disemak. Bagaimanapun, untuk tujuan analisis, rekod dan data bagi tahun 1995 hingga 2001 turut disemak.

11.3.2 Lawatan Audit juga telah dibuat ke 3 buah destinasi pelancongan iaitu Kuching, Langkawi dan Bandar Melaka. Lawatan ini adalah untuk menilai keberkesanan pengiklanan yang telah dibuat oleh Lembaga terhadap agensi pelancongan yang menyertai program Cuti-cuti Malaysia. Temu bual dan perbincangan dengan pegawai di Bahagian Pengiklanan, Bahagian Promosi Domestik dan bahagian lain yang terlibat secara tidak langsung dengan aktiviti pengiklanan turut dijalankan. Borang soal selidik juga diedarkan kepada agensi pelancongan dan pelancong domestik untuk mendapatkan maklum balas daripada pihak ketiga.

11.4 PENEMUAN AUDIT

11.4.1 PERANCANGAN

Perancangan yang baik adalah penting bagi menentukan pelaksanaan dan pengurusan aktiviti pengiklanan berjalan lancar serta mencapai matlamat yang telah ditetapkan. Sehubungan itu, Lembaga telah membuat beberapa perancangan seperti berikut:

11.4.1.1 Struktur Pengurusan Pengiklanan

Sebelum bulan April 2002, aktiviti pengiklanan dikendalikan oleh Unit Pengiklanan, Bahagian Korporat. Bagaimanapun, pada bulan April tahun 2002 Bahagian Pengiklanan telah ditubuhkan untuk menyelaraskan semua aktiviti pengiklanan selepas penstrukturan semula Lembaga diluluskan Jabatan Perkhidmatan Awam. Pihak Audit mendapati minit mesyuarat pengurusan Lembaga pada bulan April 2002 memberi huraian yang jelas keperluan menubuhkan Bahagian Pengiklanan seperti berikut:

- a. Pengiklanan merupakan komponen penting pemasaran dan menerima peruntukan tahunan yang besar iaitu antara 25% hingga 30%.
- b. Mengatur strategi pengiklanan berpandukan kekuatan produk dan penawaran Malaysia sebagai destinasi pelancongan berbanding saingan.
- c. Menangani penyebaran berita dan laporan negatif media yang memerlukan pemantauan, reaksi dan penyebaran berita yang tepat terhadap Malaysia secara berterusan.
- d. Memberi kefahaman di kalangan rakyat Malaysia untuk menerima pelancongan sebagai sebahagian daripada aktiviti ekonomi negara.
- e. Menjalin hubungan kerjasama dengan pihak yang berkepentingan bagi industri pelancongan negara untuk tujuan pengiklanan bersama.
- f. Membentuk hubungan komunikasi dan pemikiran strategik bagi melaksanakan program pengiklanan dan publisiti.

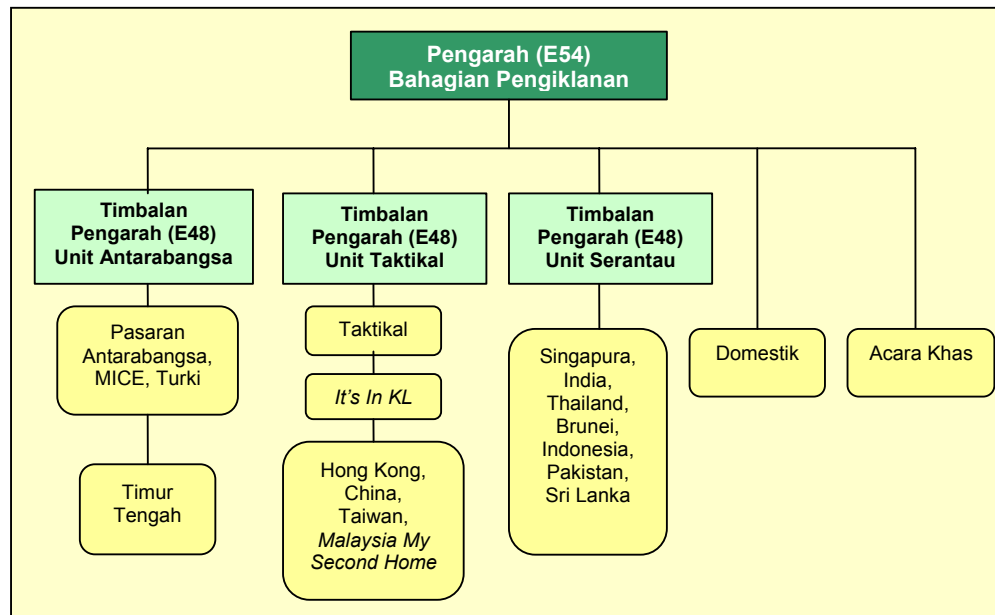
Bagi menjalankan aktiviti pengiklanan secara teratur dan berkesan, Bahagian Pengiklanan telah dibahagikan kepada 5 unit iaitu:

- a. **Unit Antarabangsa, Asia Barat Dan Persidangan & Pameran Antarabangsa** menguruskan pengiklanan untuk pasaran antarabangsa, Turki, Timur Tengah dan Persidangan serta Pameran Antarabangsa.
- b. **Unit Taktikal** bertanggungjawab terhadap pengiklanan untuk pasaran Hong Kong, China, Taiwan, kempen *Malaysia My Second Home* dan kempen *It's In Kuala Lumpur*. Selain itu, unit ini juga menjalinkan hubungan kerjasama dengan Sistem Penerbangan Malaysia untuk membuat kempen taktikal.
- c. **Unit Serantau** bertanggungjawab menguruskan pengiklanan untuk pasaran Singapura, India, Thailand, Brunei, Indonesia, Pakistan dan Sri Lanka.
- d. **Unit Acara Khas** menguruskan pengiklanan untuk acara khas seperti Bulan Pesta Air, Karnival Jualan Mega, Bazar Ramadan dan Citrawarna Malaysia.

- e. **Unit Domestik** diwujudkan untuk mengendalikan pengiklanan dalam negara. Antara pengiklanan yang melibatkan Unit Domestik ialah program Cuti-cuti Malaysia serta penajaan *Le Tour de Langkawi*, Program TV3 dan NTV8.

Secara amnya, semua aktiviti pengiklanan dikhususkan kepada Bahagian Pengiklanan. Struktur organisasi Bahagian Pengiklanan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 21
STRUKTUR ORGANISASI BAHAGIAN PENGIKLANAN



Struktur pengurusan Bahagian Pengiklanan telah menunjukkan dengan jelas pembahagian tugas dan tanggungjawab semua unit mengikut pasaran tertentu. Bahagian Pengiklanan telah menjalankan tugas pengiklanan melalui media cetak, elektronik, luaran dan laman web. Namun, aktiviti mengeluarkan, mencetak, membekal dan mengedarkan risalah pelancongan adalah dipertanggungjawabkan kepada Bahagian Khidmat Sokongan. Risalah pelancongan ini dibekalkan kepada Pejabat Penerangan Pelancongan di negeri, Majlis Tindakan Pelancongan Negeri dan agensi pelancongan untuk edaran. Pihak Audit berpendapat risalah pelancongan adalah merupakan salah satu kaedah pengiklanan yang berkesan dan perlu dikendalikan oleh Bahagian Pengiklanan.

Pihak pengurusan Lembaga memaklumkan walaupun fungsi pengiklanan dan penyediaan risalah dikendalikan oleh bahagian yang berasingan tetapi ia akan diselaraskan di peringkat pengurusan tertinggi (Timbalan Ketua Pegarah I) bersama fungsi lain yang berkaitan seperti komunikasi dan promosi antarabangsa.

11.4.1.2 Perancangan Strategik

Perancangan strategik perlu disediakan bagi menjelaskan hala tuju sesuatu program. Perancangan strategik hendaklah dibuat dengan mengambil kira semua aspek yang menyokong pelaksanaan perancangan tersebut. **Pihak Audit mendapati Bahagian Pengiklanan tidak menyediakan perancangan strategik bagi tahun 2002 hingga 2004.** Semua aktiviti pengiklanan yang dijalankan bagi tempoh tahun 2002 hingga 2004 adalah mengikut trend perancangan strategik tahun 2000 hingga 2001 yang disediakan oleh Bahagian Promosi Antarabangsa. Antara butiran perancangan strategik tersebut adalah seperti berikut:

- a. Misi Lembaga
- b. Pencapaian Keseluruhan
- c. Pelan Strategi dan Pemasaran
- d. Sasaran Pasaran
- e. Peruntukan Kewangan
- f. Program Pemasaran

Pihak pengurusan Bahagian Pengiklanan memaklumkan perancangan strategik bagi tahun 2005 hingga 2007 sedang disemak. **Pihak Audit telah meneliti kandungan draf perancangan strategik tersebut dan mendapati ia adalah jelas dan menyeluruh.** Walaupun tiada rancangan tahunan secara formal disediakan, rancangan tahunan Bahagian Pengiklanan adalah berpanduan cadangan perbelanjaan pada setiap tahun. Semasa penyediaan cadangan perbelanjaan tersebut, Bahagian Pengiklanan turut mengemukakan cadangan baru bagi memohon peruntukan tambahan serta menyediakan justifikasi peruntukan *one off*. Sebahagian besar daripada bajet pengiklanan yang diluluskan adalah mengikut kepentingan pasaran dan strategi pemasaran sedia ada. Selain itu, pejabat cawangan Lembaga juga diminta mengemukakan pandangan atau maklumat tentang aspek strategi pemasaran bagi segmen pasaran tertentu. Bagaimanapun, semua program pengiklanan bagi sepanjang tahun dan penentuan peratusan media untuk *Advertising Master Schedule* akan ditentukan oleh Jawatankuasa Pengurusan Perolehan. **Bahagian Pengiklanan perlu menyediakan perancangan strategik tahun 2005 hingga 2007 sebelum akhir tahun 2004 supaya rancangan yang dirangka dapat dilaksanakan segera pada tahun berkenaan.**

11.4.1.3 Kaedah Perolehan Pengiklanan

Bahagian Pengiklanan membuat perolehan pengiklanan melalui 3 kaedah seperti berikut:

a. Pengiklanan melalui agensi pengiklanan

Lembaga perlu melantik agensi pengiklanan untuk membantu Bahagian Pengiklanan membuat iklan menerusi media cetak dan elektronik. Pelantikan agensi pengiklanan diuruskan oleh Unit Perolehan, Bahagian Khidmat Pengurusan mengikut kriteria yang ditetapkan. Setelah dilantik, agensi pengiklanan perlu berurusan dengan Bahagian Pengiklanan. Bagaimanapun, agensi pengiklanan yang dilantik perlu mengemukakan kertas cadangan dan anggaran kos bagi setiap pengiklanan yang hendak dibuat. Cadangan tersebut perlu mendapat kelulusan Ketua Pengarah sebelum dilaksanakan.

b. Pengiklanan secara tempahan terus

Pengiklanan secara tempahan terus dibuat apabila Bahagian Pengiklanan menerima cadangan daripada agensi seperti syarikat media, persatuan agensi perhubungan awam luar negara dan pejabat Lembaga di luar negara untuk membuat pengiklanan. Namun begitu, kertas cadangan dan kelulusan Ketua Pengarah diperlukan sebelum cadangan dilaksanakan.

c. Pengiklanan secara tajaan

Selain itu, Lembaga juga memberi tajaan kepada pihak swasta ketika sesuatu acara diadakan. Pengiklanan secara tidak langsung dibuat oleh pihak penganjur yang menerima tajaan tersebut. Contohnya, pihak penganjur yang menerima tajaan berjumlah RM300,000 untuk mengendalikan Kejohanan Dunia Formula 1 Powerboat pada tahun 2003 perlu memaparkan logo Lembaga atau slogan *Visit Malaysia* di pintu gerbang perlumbaan dan pentas ketika acara tersebut dilaksanakan. Secara tidak langsung, tajaan ini mempromosikan Malaysia kepada peserta dan penonton antarabangsa.

Kaedah perolehan pengiklanan yang diamalkan oleh Bahagian Pengiklanan adalah mencukupi untuk mengiklan serta mempromosikan Malaysia.

11.4.1.4 Prosedur Perolehan Pengiklanan

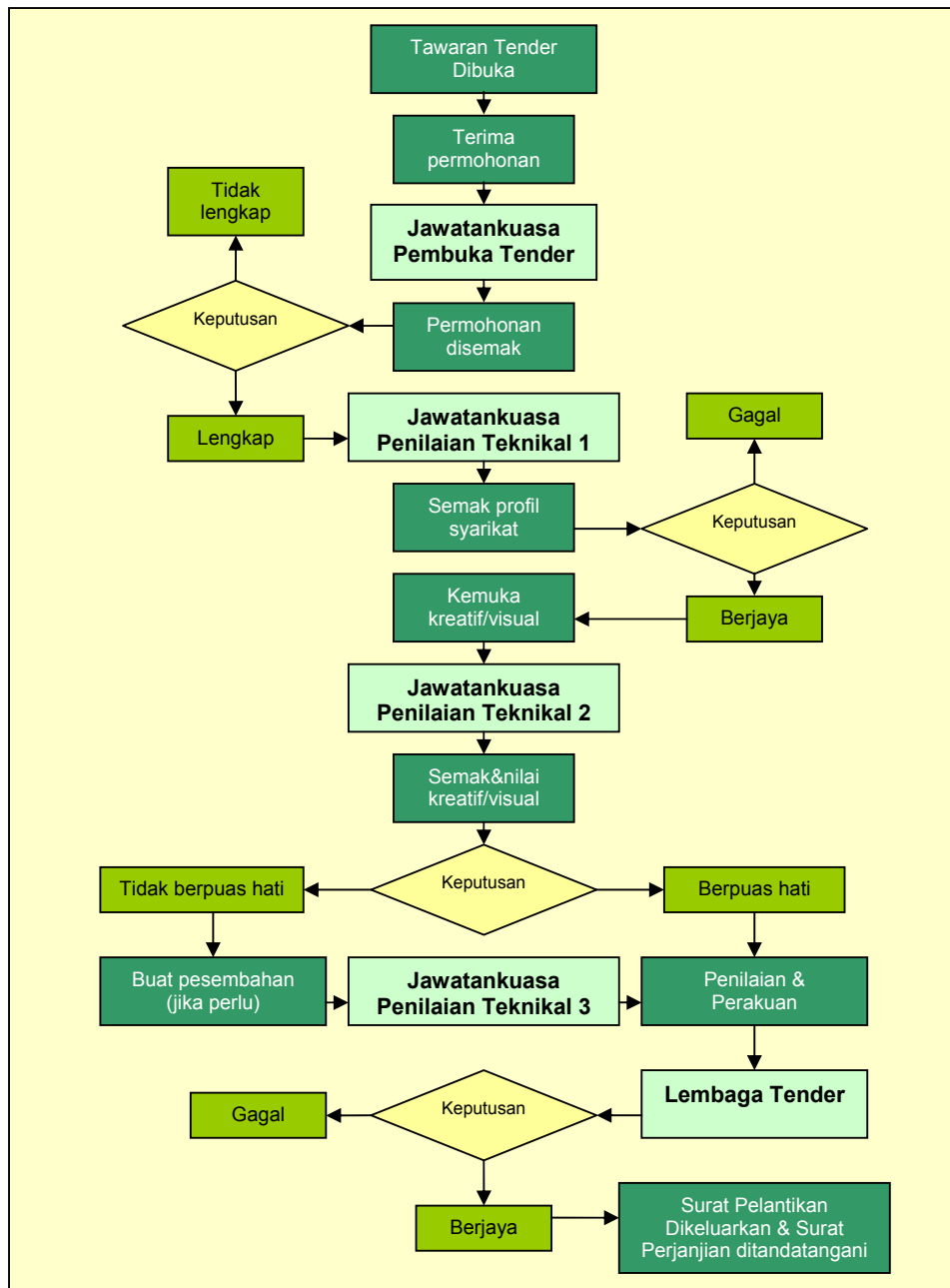
Bagi membantu pegawai menjalankan tugas dengan cekap, Lembaga telah menyediakan prosedur perolehan pengiklanan melalui agensi pengiklanan, pengiklanan secara tempahan terus dan tajaan.

a. Perolehan Pengiklanan melalui agensi pengiklanan

i. Proses Pelantikan Agensi Pengiklanan

Tawaran tender dibuat untuk melantik agensi pengiklanan. Proses pelantikan agensi diuruskan oleh Unit Perolehan, Bahagian Khidmat Pengurusan. Pihak Lembaga akan menentukan justifikasi sama ada mempelawa tender terbuka atau terhad. Tender terhad yang dibuat perlu mendapat kelulusan Lembaga Tender. Manakala bagi tender terbuka, satu notis tawaran tender akan diiklankan sekurang-kurangnya di 2 akhbar tempatan. Agensi pengiklanan yang memasuki tender perlu berdaftar dengan Kementerian Kewangan. Wakil agensi yang berminat untuk memohon hendaklah mengemukakan Sijil Asal Pendaftaran Kementerian Kewangan dan menyerahkan satu salinan sijil untuk simpanan Lembaga. Wakil agensi yang tidak membawa sijil berkenaan tidak dibenarkan mengikuti sesi taklimat dan adalah tidak layak membeli dokumen tender. Apabila tawaran tender ditutup, Jawatankuasa Pembuka Tender akan memastikan setiap dokumen tender yang diterima adalah lengkap dan memenuhi syarat yang ditetapkan. Dokumen tender yang lengkap dinilai oleh Jawatankuasa Penilaian Teknikal Peringkat 1. Jawatankuasa ini akan menilai profil agensi untuk disenarai pendek. Agensi yang disenarai pendek akan dihubungi untuk mengemukakan kreatif atau visual untuk dinilai oleh Jawatankuasa Penilaian Teknikal Peringkat 2. Agensi terbabit diminta membuat persembahan kepada Jawatankuasa Penilaian Teknikal Peringkat 3, sekiranya perlu. Jika Jawatankuasa Penilaian Teknikal Peringkat 2 berpuas hati dengan kreatif atau visual yang dikemukakan, agensi akan disenarai pendek untuk dinilai dan diperakui oleh Lembaga Tender. Agensi pengiklanan yang dipilih oleh Lembaga Tender akan dimaklumkan secara bertulis. Sekiranya agensi tersebut bersetuju dengan tawaran tender yang diberi, surat perjanjian akan ditandatangani. Proses pengurusan tender untuk melantik agensi pengiklanan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 22
PROSES PELANTIKAN AGENSI PENGIKLANAN



Lembaga mempunyai prosedur pengurusan tender yang memuaskan selaras dengan Arahan Perbendaharaan 170 dan 171. Jawatankuasa Penilaian Harga tidak diperlukan bagi proses perolehan perkhidmatan pengiklanan kerana nilai tender ditentukan oleh Unit Perolehan. Penilaian adalah tertumpu kepada aspek teknikal bagi memastikan agensi yang dipilih berkebolehan untuk melaksanakan perkhidmatan pengiklanan dengan baik.

ii. Proses Penempahan Ruang Iklan Melalui Agensi Pengiklanan

Setiap awal tahun, Bahagian Pengiklanan menerima salinan surat pelantikan agensi daripada Unit Perolehan. Apabila keperluan membuat iklan timbul, Pengarah Bahagian Pengiklanan menghubungi agensi untuk memberi satu taklimat yang dihadiri oleh Ketua Pengarah, Timbalan Ketua Pengarah dan wakil bahagian. Taklimat yang diberi oleh agensi perlu menyentuh perkara berikut:

- Objektif pengiklanan
- Rasional strategi
- Segmen pasaran dan tumpuan media sama ada menggunakan media (cetak, elektronik/luaran dan internet)
- Carta Induk Pengiklanan
- Kos pengiklanan
- Kos produksi

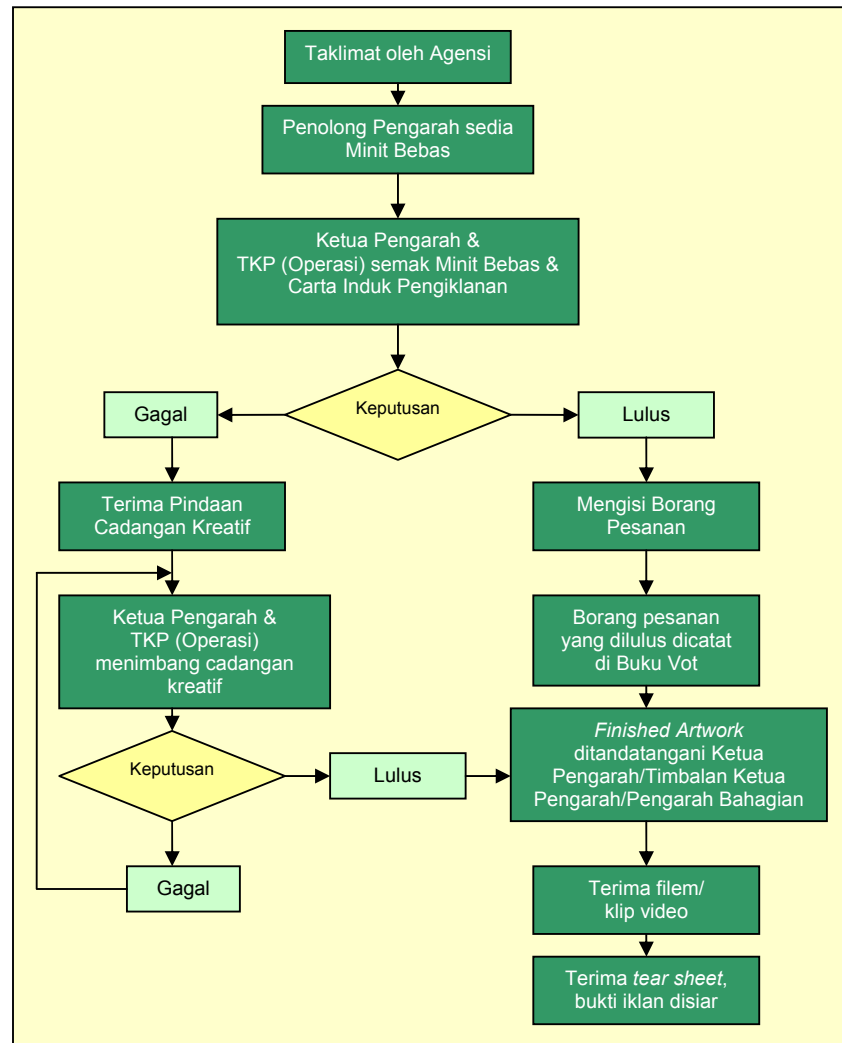
Seterusnya, Pengarah atau Penolong Pengarah Bahagian Pengiklanan dan wakil bahagian meneliti cadangan yang dikemukakan agensi sebelum menyediakan minit bebas. Cadangan yang dihantar turut disemak dan dibincang bersama dengan Timbalan Ketua Pengarah (Operasi). Minit bebas yang dikemukakan oleh Pengarah Bahagian Pengiklanan perlu disokong oleh Timbalan Ketua Pengarah (Operasi) sebelum diluluskan oleh Ketua Pengarah. Bahagian Pengiklanan (Pentadbiran) menyediakan borang pesanan setelah minit bebas dan anggaran kos dipersetujui oleh Ketua Pengarah. Bagi nilai perkhidmatan berjumlah RM50,000 ke atas, borang pesanan diluluskan oleh Pengarah Bahagian Pengiklanan selepas disokong oleh Timbalan Pengarah Bahagian. Borang pesanan yang lengkap dikemukakan kepada Bahagian Pengurusan Kewangan untuk dicatat di buku vot. Agensi pengiklanan akan membuat pengiklanan dengan menggunakan kreatif sedia ada berdasarkan cadangan yang telah dipersetujui. Bagi kreatif yang baru, Ketua Pengarah atau Timbalan Ketua Pengarah (Operasi) perlu menimbangkan cadangan kreatif dari segi ketepatan visual dengan pasaran, berlatar belakang Malaysia dan gambar yang tidak menyentuh sensitiviti sesuatu kaum.

Apabila semua kriteria tersebut telah dipatuhi, *Finished Artwork* ditandatangani supaya agensi boleh menguruskan proses untuk menyiarkan iklan terbabit. Bahagian Pengiklanan menerima salinan filem iklan atau video klip untuk simpanan. Setelah iklan selesai disiarkan Bahagian Pengiklanan menerima *tear sheet* sebagai bukti iklan telah disiarkan. Agensi pengiklanan mengemukakan invois untuk membuat tuntutan bayaran perkhidmatan. Dokumen sokongan yang perlu diserahkan untuk proses bayaran adalah seperti berikut:

- Borang pesanan
- Invois Syarikat
- Bil pihak ketiga
- Anggaran Kos Media yang telah ditandatangani oleh Lembaga
- *Media Schedule* yang telah diluluskan (bagi media cetak)
- Pengesahan atau media log dan pengesahan dari stesen televisyen (bagi media elektronik)

Proses penempahan ruang iklan melalui agensi yang dilantik adalah seperti di carta berikut:

CARTA 23
PROSES PENEMPAHAN RUANG IKLAN MELALUI AGENSI
PENGIKLANAN



b. Pengiklanan Secara Tempahan Terus

Mengikut peraturan, pengiklanan secara tempahan terus hanya dibenarkan bagi keadaan seperti berikut:

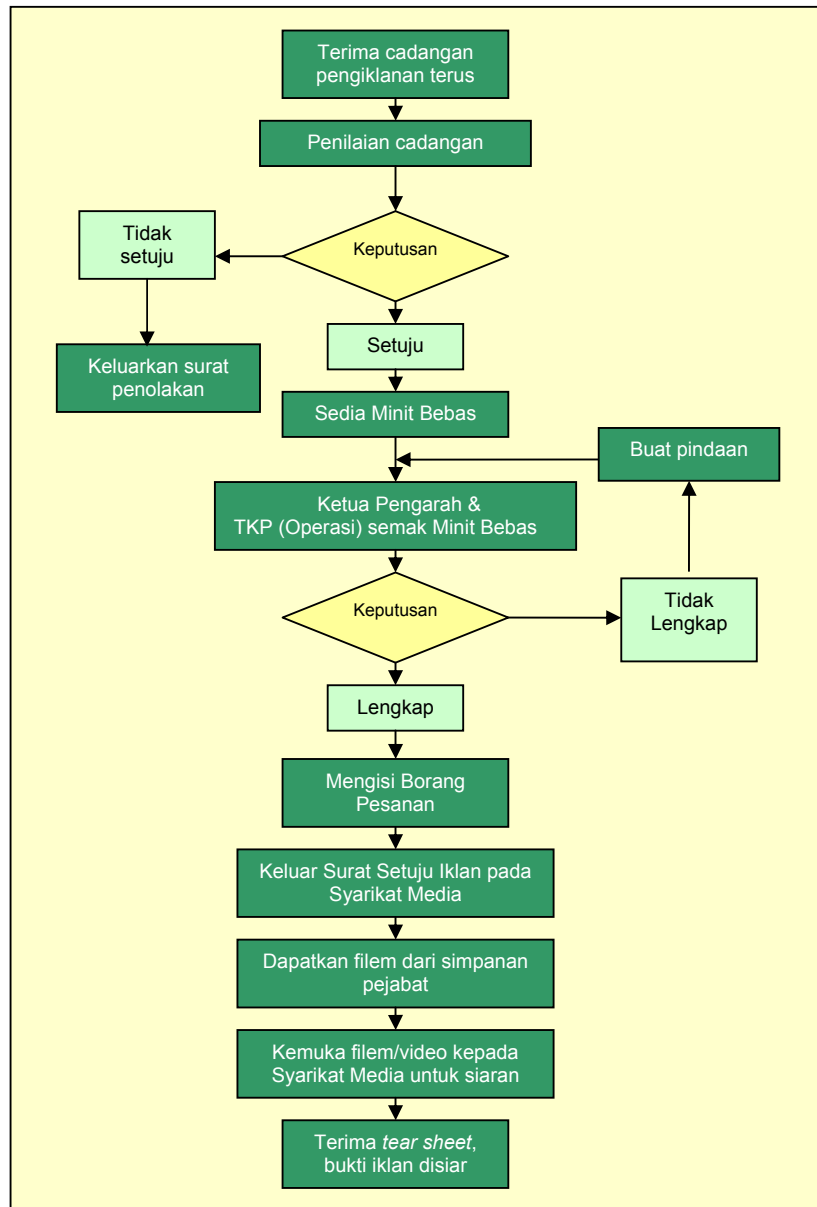
- i. Penempahan atau perubahan kempen disebabkan oleh penambahan produk pelancongan;
- ii. Pasaran yang baru dikenal pasti pada tahun berkenaan;
- iii. Memberi penekanan iklan di pasaran tertentu disebabkan oleh berita negatif mengenai Malaysia yang berlaku di luar bidang kuasa Lembaga atau bencana seperti wabak penyakit, jerebu dan banjir; dan
- iv. Cadangan media yang boleh menguntungkan Lembaga.

Pengiklanan yang dibuat oleh Bahagian Pengiklanan adalah berdasarkan cadangan terus yang diterima daripada syarikat media, persatuan, agensi perhubungan awam luar negara dan pejabat cawangan Lembaga. Sekiranya cadangan tersebut dipersetujui oleh Pengarah Bahagian Pengiklanan, Penolong Pengarah Bahagian Pengiklanan menyediakan minit bebas yang merangkumi perkara berikut:

- Objektif pengiklanan
- Latar belakang penerbitan
- Justifikasi pengiklanan
- Jenis pengiklanan yang dicadangkan
- Implikasi Kewangan

Timbalan Ketua Pengarah (Operasi) perlu menyokong minit bebas ini sebelum diluluskan oleh Ketua Pengarah. Bahagian Pengiklanan membuat pengubahsuaian sekiranya diarahkan oleh Ketua Pengarah. Setelah kelulusan diperolehi borang pesanan disediakan dan komitmen tersebut dicatat di buku vot untuk mengawal peruntukan sedia ada. Selain itu, surat persetujuan dikeluarkan kepada syarikat media dan ditandatangani oleh Pengarah Bahagian Pengiklanan. Seterusnya, filem atau klip video akan dikemukakan kepada syarikat media untuk siaran. Bahagian Pengiklanan menerima *tear sheet* dan invois daripada syarikat media setelah iklan selesai disiarkan. Proses bayaran perkhidmatan pengiklanan diuruskan oleh Bahagian Pengurusan Kewangan. Proses pengiklanan secara tempahan terus adalah seperti di carta berikut:

CARTA 24
PROSES PENGIKLANAN SECARA TEMPAHAN TERUS



c. Pengiklanan Secara Penajaan

Bagi perbelanjaan pengiklanan secara penajaan seperti *Le Tour de Langkawi* dan *PowerBoat F1*, syarikat yang mengendalikan acara terbabit mengemukakan permohonan kepada Kementerian Pelancongan. Setelah dipersetujui, Menteri Pelancongan mengarahkan Lembaga memberi sejumlah peruntukan kepada syarikat tersebut. Surat perjanjian ditandatangani antara Lembaga dan syarikat pengendali. Syarikat akan membuat pengiklanan bagi pihak Lembaga semasa acara berlangsung sebagai balasan kepada penajaan tersebut.

Prosedur pengiklanan melalui agensi pengiklanan yang dilantik dan tempahan terus telah disediakan dengan teratur serta jelas menunjukkan penglibatan pelbagai pihak yang membuat keputusan. Bagaimanapun, prosedur khusus untuk pengiklanan secara penajaan tidak disediakan.

11.4.1.5 Garis Panduan Pengurusan Pengiklanan

Bagi membolehkan aktiviti pengiklanan dilaksanakan dengan teratur dan berkesan, garis panduan berkenaan pelantikan agensi pengiklanan dan pengurusan penempahan ruang iklan perlu disediakan.

a. Garis Panduan Pelantikan Agensi Pengiklanan

Garis panduan pelantikan agensi pengiklanan tidak disediakan oleh Unit Perolehan. Bagaimanapun, untuk memilih agensi yang layak beberapa kriteria telah ditetapkan. Kriteria ini adalah berbeza untuk setiap tempoh pelantikan. Kriteria yang ditetapkan pada tahun 2005 adalah seperti berikut:

- i. Keutamaan diberi kepada syarikat milikan Bumiputera;
- ii. Pengalaman syarikat tersebut di bidang pengiklanan berserta bukti tawaran dari agensi yang melantik bagi 3 tahun terakhir dengan nilai tawaran melebihi RM200,000;
- iii. Senarai *key personel* dan pengalaman mereka di bidang pengiklanan;
- iv. Senarai syarikat bersekutu pengiklanan di luar negara;
- v. Senarai rangkaian media yang memberi taraf akreditasi sama ada daripada stesen televisyen, majalah atau akhbar;
- vi. Ahli kepada *Association Of Accredited Advertising Agents Malaysia* dan/atau *National Tourism Organization (NTOs) Accounts*;
- vii. Senarai anugerah hasil kerja terbaik yang menerima anugerah daripada rangkaian televisyen, majalah, akhbar dan sebagainya;
- viii. Senarai peralatan dan kemudahan yang dimiliki agensi; dan
- ix. Senarai pelanggan agensi.

Selain daripada kriteria yang ditetapkan, Lembaga juga telah mengeluarkan Surat Pekeliling Pengurusan Bilangan 1 Tahun 2002 berkenaan panduan kuasa melantik Jawatankuasa untuk urusan perolehan sebut harga. Surat pekeling tersebut telah menggariskan keahlian dan bidang kuasa Jawatankuasa Sebut Harga. Surat pekeling ini diguna pakai bersama Arahan

Perbendaharaan dan Surat Pekeliling Perbendaharaan yang berkaitan.

b. Garis Panduan Pengurusan Penempahan Ruang Iklan

Lembaga telah menyediakan Panduan Pengurusan Penempahan Ruang Iklan melalui agensi pengiklanan dan secara tempahan terus melalui Pekeliling Pengurusan Bilangan 10 Tahun 1998. Pekeliling ini perlu diguna pakai bersama dengan Surat Pekeliling Pengurusan Bilangan 1 Tahun 2000 yang memberi kuasa mutlak kepada Ketua Pengarah untuk meluluskan penempahan ruang iklan dan kreatif berserta anggaran kos. Bidang kuasa yang digariskan adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 74
KUASA MELULUSKAN PENEMPAHAN RUANG IKLAN
DAN KREATIF**

KUASA	BIDANG KUASA
Ketua Pengarah	- Berkuasa meluluskan semua penempahan ruang iklan dan kreatif. - Sekiranya TKP (O) tiada, kelulusan Ketua Pengarah secara langsung boleh diperolehi.
Timbalan Ketua Pengarah (Operasi) (TKP (O))	- Menyokong semua penempahan ruang iklan sama ada melalui agensi atau secara terus sebelum mendapat kelulusan Ketua Pengarah. - Menyemak semua kreatif sebelum diluluskan oleh Ketua Pengarah. - Berkuasa melulus semasa ketiadaan Ketua Pengarah.

Unit Kewangan, Bahagian Khidmat Pengurusan tidak akan memproses bayaran sekiranya penempahan ruang iklan tidak mendapat kelulusan Ketua Pengarah atau Timbalan Ketua Pengarah (Operasi). Sebelum ini, hanya kelulusan Ketua Bahagian diperlukan untuk membuat penempahan ruang iklan. Pengarah Bahagian diberi kuasa melulus permohonan perolehan pengiklanan melalui borang pesanan bernilai RM50,000 ke atas manakala Timbalan Pengarah Bahagian untuk nilai RM50,000 ke bawah seperti yang ditentukan oleh Pekeliling Pengurusan Bilangan 2 Tahun 2003.

Walaupun Unit Perolehan tidak menyediakan garis panduan pelantikan agensi pengiklanan secara bertulis tetapi kriteria yang ditetapkan untuk memilih agensi pengiklanan adalah sukar dipenuhi bagi kebanyakan agensi pengiklanan baru. Selain itu, Surat Pekeliling Pengurusan Bilangan 1 Tahun 2000 tidak menyatakan dengan jelas had nilai maksimum

untuk meluluskan penempahan ruang iklan oleh Ketua Pengarah.

11.4.1.6 Keperluan Kewangan

Pada tahun 2004, Bahagian Pengiklanan telah memohon peruntukan berjumlah RM503.70 juta untuk menjalankan aktiviti pengiklanan. Daripada jumlah tersebut, sejumlah RM477.39 juta dipohon bagi melaksanakan dasar baru terutamanya mempergiatkan aktiviti pengiklanan di pejabat baru dan sedia ada untuk pasaran antarabangsa, Asia dan Timur Tengah. Permohonan peruntukan dibuat 2 tahun sekali. Butiran terperinci mengenainya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 75
PERMOHONAN PERUNTUKAN BAHAGIAN PENGIKLAMAN
UNTUK MENJALANKAN AKTIVITI PENGIKLAMAN

TAHUN	DASAR SEDIA ADA (RM Juta)	DASAR BARU (RM Juta)	JUMLAH (RM Juta)
2002	19.71	160.23	179.94
2003	179.94	40.69	220.63
2004	26.31	477.39	503.70

Pada tahun 2004, permohonan peruntukan Bahagian Pengiklanan untuk menjalankan aktiviti pengiklanan telah meningkat sejumlah RM283.07 juta atau 128.3% berbanding RM220.63 juta pada tahun 2003. Bahagian Pengiklanan telah mengemukakan justifikasi setiap butiran yang dipohon. Peningkatan permohonan ini disebabkan rancangan Lembaga untuk menggiatkan aktiviti pengiklanan di pasaran antarabangsa. **Lembaga perlu mengambil kira keupayaan dari segi bilangan dan kemahiran pegawai Bahagian Pengiklanan yang akan mengendalikan aktiviti yang dirancang semasa memohon peruntukan.**

11.4.1.7 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

Guna tenaga yang mencukupi, terlatih dan berpengalaman adalah perlu bagi meningkatkan kecekapan pengurusan aktiviti pengiklanan. Melalui penstrukturan semula Lembaga, jawatan yang diluluskan untuk Bahagian Pengiklanan ialah seramai 25 orang. Menurut Bahagian Khidmat Pengurusan, pegawai yang berkelulusan ijazah ekonomi, pengurusan dan pentadbiran diberi keutamaan untuk berkhidmat di Lembaga. Bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, Bahagian Pengiklanan perlu merancang kursus atau latihan untuk pegawainya supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan cekap dan berkesan. Pihak Audit mendapati pada tahun 2003 dan 2004, Bahagian Pengiklanan tidak menyediakan perancangan kursus dan latihan yang perlu diberi kepada pegawai. Ini adalah kerana tugas untuk merancang, mengurus dan

melaksanakan kursus atau latihan untuk pegawai Lembaga adalah merupakan tanggungjawab Bahagian Sumber Manusia (Pembangunan).

Lembaga sepatutnya memberi keutamaan kepada mereka yang berkelulusan di bidang pemasaran dan pengiklanan menyertai Bahagian Pengiklanan. Manakala Bahagian Pengiklanan perlu mengenal pasti kursus atau latihan yang sesuai untuk pegawainya bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan. Walaupun latihan dirancang, diurus dan dilaksanakan oleh Bahagian Sumber Manusia (Pembangunan), Bahagian Pengiklanan boleh mencadangkan kursus dan latihan yang sesuai untuk dikemukakan kepada Bahagian Sumber Manusia.

11.4.1.8 Kaedah Pemantauan

Pemantauan adalah elemen pengurusan yang penting dan sekiranya dilaksanakan secara berkesan akan memudahkan pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah pada peringkat awal dan seterusnya mengambil tindakan segera untuk menyelesaikannya. Pemantauan bagi pengurusan aktiviti pengiklanan dilaksanakan oleh Bahagian Pengiklanan melalui maklumat yang diperolehi daripada agensi pelancongan, Majlis Tindakan Pelancongan Negeri dan Pejabat Lembaga di luar negara. Selain itu, kaedah pemantauan adalah berbentuk perbincangan, mesyuarat dan laporan yang dikemukakan oleh bahagian lain yang terlibat dengan aktiviti pengiklanan. Di peringkat Kementerian Pelancongan, mesyuarat akan diadakan setiap hari Khamis untuk melaporkan kemajuan kerja bagi semua bahagian di Lembaga. **Kaedah pemantauan yang ditetapkan oleh Bahagian Pengiklanan dan Kementerian Pelancongan adalah memuaskan.**

Pada umumnya, Lembaga mempunyai perancangan yang memuaskan untuk menguruskan aktiviti pengiklanan. Namun begitu, Bahagian Pengiklanan perlu bersikap proaktif dengan menyediakan perancangan strategik lebih awal serta merancang latihan yang berkaitan dan bersesuaian dengan tugas pegawai di bahagian berkenaan bagi membolehkan mereka menjalankan tugas dengan lebih cekap dan berkesan.

11.4.2 PELAKSANAAN

Perancangan yang baik seperti struktur pengurusan, prosedur dan garis panduan perolehan pengiklanan, keperluan kewangan dan guna tenaga dapat membantu Lembaga melaksanakan aktiviti pengiklanan dengan cekap dan teratur untuk mencapai objektifnya. Pemeriksaan Audit terhadap pelaksanaan aktiviti pengiklanan mendapati perkara berikut:

11.4.2.1 Prestasi Aktiviti Pengiklanan

Sejak memperkenalkan tema *Malaysia Truly Asia* pada tahun 2000, Malaysia mula dikenali dan dikunjungi pelancong. Pada tahun 2003, kempen bersama Sistem Penerbangan Malaysia dan kempen Cuti-cuti Malaysia telah ditingkatkan bagi mempromosi tempat pelancongan di Malaysia yang selamat dan mudah dikunjungi. Prestasi aktiviti pengiklanan bagi 2 segmen pasaran adalah seperti berikut:

a. Prestasi Pengiklanan Domestik

Bagi mempertingkatkan tahap kesedaran rakyat Malaysia terhadap produk pelancongan tempatan, Lembaga telah melancarkan kempen Cuti-cuti Malaysia pada tahun 2001. Pada tahun 2004, aktiviti pengiklanan untuk kempen Cuti-cuti Malaysia telah dibuat melalui media elektronik dan media cetak. Contoh iklan media cetak yang telah dibuat oleh Lembaga bagi menarik minat pelancong domestik adalah seperti di **Gambar 31**. Tema bagi pengiklanan tersebut adalah menggambarkan elemen utama pelancongan di Malaysia iaitu:

- i. Pulau/Pantai/Air Terjun/Sungai
- ii. Pusat Peranginan Tanah Tinggi
- iii. Percutian Bandar Raya
- iv. Taman Negara

GAMBAR 31



Iklan Media Cetak Yang Telah Disiarkan Untuk Kempen Cuti-Cuti Malaysia

Manakala Bahagian Promosi Domestik bertanggungjawab mengendalikan dan memantau program Cuti-cuti Malaysia. Pada akhir sesuatu sesi kempen, agensi pelancongan yang menyertai program Cuti-cuti Malaysia perlu mengemukakan laporan kepada Bahagian Promosi Domestik. Laporan ini penting untuk menilai keberkesanan kempen yang dijalankan dan iklan yang disiarkan. Bahagian Promosi Domestik perlu bekerjasama dengan Bahagian

Pengiklanan kerana maklumat pengiklanan perlu disediakan oleh Bahagian Promosi Domestik manakala Bahagian Pengiklanan (Domestik) mengendalikan urusan pengiklanan seperti yang diminta. Keberkesanan kempen Cuti-cuti Malaysia bagi tahun 2001 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 76
PERBANDINGAN JUMLAH JUALAN KEMPEN CUTI-CUTI MALAYSIA
BAGI TAHUN 2001 HINGGA 2004

TAHUN	TEMPOH IKLAN (Hari)	BILANGAN PAKEJ DIIKLAN	JUMLAH JUALAN (RM)	JUMLAH JUALAN KESELURUHAN (RM)
2001				
September–Disember	91	38	558,838	558,838
2002				
April – Mei	31	16	146,800	327,731
Jun – Julai	22	15	22,715	
Oktober– Disember	68	31	158,216	
2003				
April – Mei	31	16	184,348	1,115,920
Julai	22	15	73,453	
Ogos– September	29	13	23,163	
Oktober– Disember	62	42	834,956	
2004				
April – Mei	33	52	442,057	649,114
Julai – Ogos	12	47	207,057	
Oktober–	-	-	-	
Disember	-	-	-	

* Nota: Laporan bagi kempen bulan Oktober hingga Disember 2004 belum diperolehi

Daripada jadual di atas, adalah didapati jumlah jualan ketika kempen Cuti-cuti Malaysia meningkat setiap tahun. Peningkatan jumlah jualan juga dilihat pada kempen bulan Oktober hingga Disember semasa cuti persekolahan hujung tahun. Tempoh iklan juga mempengaruhi jumlah jualan pakej. Contohnya kempen bulan April hingga Mei 2004 yang diadakan selama 33 hari berjaya mencatat jualan sejumlah RM442,057 berbanding kempen bulan Julai hingga Ogos 2004 yang diadakan selama 12 hari hanya mencatat jualan berjumlah RM207,057. Maklum balas daripada borang soal selidik yang diedarkan kepada 21 agensi pelancongan menunjukkan pengiklanan yang disiarkan oleh Lembaga telah membantu meningkatkan jualan pakej yang ditawarkan. Walaupun pelancong tidak membeli pakej yang diiklankan tetapi mereka masih berminat untuk membeli pakej lain yang ditawarkan oleh agensi pelancongan terbabit. Secara tidak langsung dengan iklan yang dibuat, nama agensi pelancongan tersebut akan dikenali.

Pada pandangan Audit, iklan yang disiarkan untuk kempen Cuti-cuti Malaysia adalah berkesan dan banyak membantu

agensi pelancongan yang menyertai program tersebut meningkatkan jualan produk mereka.

b. Prestasi Pengiklanan Antarabangsa

Lembaga perlu menggiatkan aktiviti pengiklanannya disebabkan pelancong antarabangsa mudah dipengaruhi faktor luar seperti khabar angin daripada media masa. Peruntukan yang lebih telah diberi untuk melaksanakan pengiklanan di peringkat antarabangsa. Pengiklanan yang buat untuk siaran atau cetakan luar negara perlu mengambil kira budaya, sensitiviti, minat dan cara hidup rakyat negara tersebut. Contoh iklan yang telah dibuat untuk luar negara adalah seperti di **Gambar 32**.

GAMBAR 32



Iklan Yang Disiarkan Untuk Pasaran Antarabangsa, Serantau Dan Timur Tengah

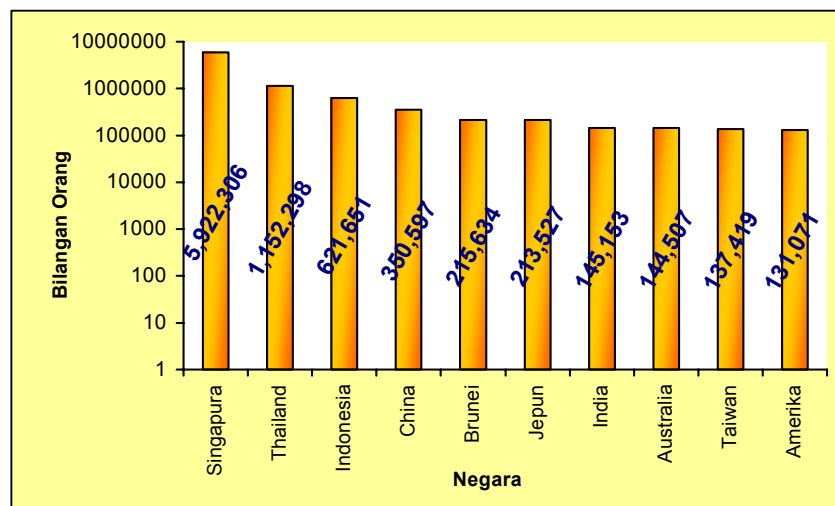
Pada tahun 2003, perbelanjaan untuk melaksanakan pengiklanan di peringkat antarabangsa berjumlah RM114.03 juta atau 71% berbanding jumlah keseluruhan perbelanjaan pengiklanan RM162.09 juta. Selain menggunakan perkhidmatan agensi yang dilantik, Bahagian Pengiklanan banyak merangka pengiklanan antarabangsa secara tempahan terus bagi mendapat kadar pertukaran mata wang asing yang lebih rendah. Penjimatan yang telah diperolehi daripada kadar pertukaran mata wang asing dipersetujui adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 77
PENJIMATAN YANG DIPEROLEHI DARIPADA KADAR
PERTUKARAN MATA WANG ASING DIPERSETUJUI
PADA TAHUN 2004

SEGMENT PASARAN	KADAR PERTUKARAN MATA WANG ASING NORMAL (RM Juta)	KADAR PERTUKARAN MATA WANG ASING DIPERSETUJUI (RM Juta)	PENJIMATAN (RM Juta)
Antarabangsa	104.57	42.54	62.03
Serantau	174.09	59.78	114.31
<i>Special Interest</i>	12.38	7.27	5.11
Asia Barat	15.88	12.62	3.26
<i>It's In Kuala Lumpur</i>	21.20	10.00	11.20
Domestik	22.45	15.00	7.45
Jumlah	350.57	147.21	203.36

Selain dipengaruhi oleh kadar pertukaran mata wang asing, perbelanjaan yang tinggi bagi pengiklanan antarabangsa adalah disebabkan kos produksi yang mahal untuk menghasilkan iklan sama ada berbentuk cetakan dan elektronik yang boleh memenuhi teknologi di negara terbabit. Menurut data yang dikumpul pada bulan September 2003 oleh *World Tourism Organization*, Malaysia menduduki tempat ke 15 daripada 25 negara yang menjadi destinasi pelancongan pilihan dunia mengatasi Thailand dan Singapura pada tahun 2000 hingga 2002. Kebanyakan pelancong yang melawat Malaysia adalah daripada negara Asia. Prestasi 10 pasaran utama Malaysia pada tahun 2003 adalah seperti di **Carta 25**.

CARTA 25
PRESTASI 10 PASARAN UTAMA MALAYSIA PADA TAHUN 2003



Manakala perbelanjaan pengiklanan dan pendapatan yang diterima daripada 10 pasaran tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 78
PERBELANJAAN PENGIKLANAN DAN PENDAPATAN YANG
DITERIMA DARIPADA 10 PASARAN

NEGARA	PERBELANJAAN PENGIKLANAN UNTUK NEGARA (RM Juta)	PENDAPATAN YANG TERIMA DARI NEGARA (RM Juta)
Singapura	3.03	11,053.40
Thailand	2.02	1,034.50
Indonesia	2.12	1,037.50
China	4.56	903.80
Brunei	0.29	525.00
Jepun	5.69	592.90
India	2.23	284.60
Australia	1.04	440.90
Taiwan	3.45	347.00
Amerika	0.64	382.50
Jumlah	25.07 *	16,602.10

*Nota: Perbelanjaan pengiklanan ini tidak termasuk iklan yang dibuat untuk kempen khas bagi sesebuah negara tersebut.

Pada pandangan Audit, prestasi aktiviti pengiklanan antarabangsa adalah memuaskan. Lembaga telah menggunakan saluran media cetak dan elektronik untuk menyiarkan iklan. Bagaimanapun, satu strategi perlu dirangka bagi menarik lebih ramai pelancong barat melancong ke Malaysia. Kajian perbandingan antara keistimewaan produk pelancongan di negara jiran terutama Thailand dan Singapura perlu dibuat supaya Malaysia dapat bersaing di industri pelancongan Asia. Pihak Audit dimaklumkan Lembaga ada menjalankan kajian secara dalaman melalui pelantikan konsultan. Antara kajian yang dilaksanakan dengan kerjasama konsultan ialah kajian Pelancongan Domestik, Kajian MICE dan Kajian Pasaran Asia Barat. Lembaga juga melanggan laporan rasmi dari pihak PATA dan WTO sebagai bahan rujukan bagi merumuskan pelan strategik untuk menarik lebih ramai pelancong ke Malaysia.

11.4.2.2 Keberkesanan Pengiklanan

Pada tahun 2003, sejumlah RM162.09 juta telah dibelanjakan untuk pengiklanan berbanding RM146.73 juta pada tahun 2002. Setiap tahun perbelanjaan pengiklanan semakin bertambah seiring dengan aktiviti pengiklanan yang dijalankan. Selain itu, keberkesanan pengiklanan yang

dibuat dapat diukur dengan kemasukan pelancong ke Malaysia. Aliran perbelanjaan berbanding jumlah kemasukan pelancong ke Malaysia adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 79
JUMLAH KEMASUKAN PELANCONG DAN PERBELANJAAN PENGIKLANAN
BAGI TAHUN 1995 HINGGA 2003

TAHUN	JUMLAH PERBELANJAAN PENGIKLANAN (RM Juta)	PENINGKATAN/ (PENGURANGAN) (RM Juta)	JUMLAH KEMASUKAN PELANCONG (Juta Orang)	PENINGKATAN/ PENGURANGAN (Orang)
1995	41.14	14.25	7.47	271,520
1996	21.44	(19.70)	7.14	(330,297)
1997	27.98	6.54	6.21	(927,531)
1998	25.77	(2.21)	5.55	(660,173)
1999	36.93	11.16	7.93	2,380,401
2000	97.92	60.99	10.22	2,290,433
2001	142.34	44.42	12.78	2,553,491
2002	146.73	4.39	13.29	516,937
2003	162.09	15.36	10.58	(2,715,095)

Pada tahun 1996 dan 1998, perbelanjaan pengiklanan telah berkurangan seiring dengan jumlah kemasukan pelancong ke Malaysia bagi tempoh tahun tersebut. Antaranya disebabkan kemelesetan ekonomi yang melanda dunia terutamanya di Asia. Manakala pada tahun 1997, jumlah perbelanjaan pengiklanan meningkat walaupun berlaku kegawatan ekonomi tetapi jumlah kemasukan pelancong tetap berkurangan. Begitu juga pada tahun 2003, adalah didapati jumlah perbelanjaan pengiklanan meningkat sejumlah RM15.36 juta tetapi jumlah kemasukan pelancong ke Malaysia berkurangan sebanyak 2.72 juta orang. Perutusan Pengerusi Lembaga di Laporan Tahunan 2003, mengaitkan pengurangan jumlah kemasukan pelancong ini dengan isu peperangan di Iraq, ancaman keganasan di peringkat antarabangsa dan wabak SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*).

Faktor lain yang mempengaruhi kemasukan pelancong ke Malaysia adalah seperti laporan negatif yang disiarkan oleh akhbar, majalah dan televisyen asing. **Pada pendapat Audit, peningkatan jumlah perbelanjaan pengiklanan bukan penentu yang kukuh bagi meningkatkan jumlah kemasukan pelancong. Manakala kos pengiklanan dipengaruhi oleh faktor inflasi dan kadar pertukaran mata wang asing. Namun, pengiklanan perlu diteruskan untuk menarik minat pelancong dan mengurangkan kesan semasa seperti peperangan, wabak penyakit dan bencana alam.** Secara amnya, kos pengiklanan di Jepun adalah yang paling tinggi berbanding dengan negara Eropah atau Asia. Memandangkan tahap kesedaran mengenai Malaysia adalah tinggi di kalangan pelancong khasnya negara ASEAN, Lembaga telah menukar strategi pengiklanan kepada kempen bersifat taktikal melalui kerjasama dengan Sistem Penerbangan Malaysia atau pihak industri.

11.4.2.3 Pematuhan Prosedur Perolehan Pengiklanan

a. Proses Pelantikan Agensi Pengiklanan

Pada tahun 2003 dan 2004, Lembaga telah melantik 4 agensi pengiklanan bagi 4 segmen pasaran. Nilai siling bagi setiap agensi mengikut segmen pasaran ditentukan oleh Unit Perolehan. Tuntutan bayaran perkhidmatan pengiklanan yang dibuat sepanjang tempoh kontrak tidak boleh melebihi nilai siling yang ditetapkan. Oleh kerana kontrak perkhidmatan adalah melebihi RM500,000 agensi pengiklanan yang dilantik telah menyediakan Bon Pelaksanaan berbentuk jaminan bank sebanyak 5% daripada nilai kontrak setahun. Jaminan bank telah dikepikan bersama surat perjanjian yang ditandatangani. Namun, pihak Audit mendapati surat perjanjian lewat ditandatangani antara sebulan hingga 5 bulan dari tempoh kontrak bermula. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 80
TEMPOH KELEWATAN PERJANJIAN DITANDATANGANI

AGENSI PENGIKLANAN	SEGMENT PASARAN	NILAI KONTRAK (RM Juta)	TEMPOH KONTRAK	DITANDATANGANI	KELEWATAN
Agensi 1	Publisiti & Acara Khas	3	1.4.2003 - 31.3.2004	5.9.2003	5 bulan
Agensi 2	Serantau	10	1.1.2003 - 31.12.2004	6.2.2003	1 bulan
Agensi 3	Antarabangsa & MICE	3	1.4.2003 - 31.3.2004	5.9.2003	5 bulan
Agensi 4	Domestik	3	1.4.2003 - 31.3.2004	15.9.2003	5 bulan

Pada tahun 2004, Lembaga telah membuat tawaran tender untuk mengendalikan perkhidmatan pengiklanan bagi tahun 2005 hingga 2007 meliputi 11 segmen pasaran. Pecahan segmen pasaran dibuat adalah untuk memberi peluang kepada lebih banyak agensi pengiklanan di samping mempelbagaikan iklan. Kenyataan tawaran tersebut telah disiarkan di akhbar utama pada bulan Ogos 2004. Sehingga bulan Januari 2005, pemilihan agensi pengiklanan yang layak masih diproses. Penilaian yang lebih teliti telah dibuat supaya agensi yang dilantik adalah berkecukupan untuk memberi perkhidmatan pengiklanan yang terbaik.

Selain itu, pihak Audit mendapati kriteria pemilihan agensi yang lebih ketat dan pertambahan pecahan segmen pasaran telah dibuat untuk memastikan penempahan ruang iklan

diurus dengan cekap dan berhemat. Kriteria ini berubah setiap tahun bergantung kepada keperluan dan kehendak semasa. Penambahan kriteria bertujuan untuk menambah baik kualiti iklan yang dibuat dan memastikan iklan dapat disiapkan mengikut jadual.

Pada pandangan Audit, Unit Perolehan telah mematuhi prosedur kerja yang telah ditetapkan dan selaras dengan kehendak Arahan Perbendaharaan. Oleh kerana sering berlaku kelewatan melantik agensi pengiklanan, adalah disyorkan proses pelantikan dirancang lebih awal supaya surat perjanjian dapat ditandatangani sebelum tempoh kontrak bermula. Pihak pengurusan Lembaga memaklumkan sekiranya berlaku kelewatan, Lembaga akan meneruskan aktiviti pengiklanan untuk mengisi kekosongan ini menerusi proses tempahan terus sehingga agensi pengiklanan dilantik.

b. Proses Penempahan Ruang Iklan

Pihak Audit berpendapat bahawa proses penempahan iklan bagi agensi yang dilantik dan tempahan terus telah dijalankan dengan teratur dan mematuhi Surat Pekeliling Pengurusan Bilangan 10 Tahun 1998 dan Prosedur Perolehan Pengiklanan. Kelulusan daripada Ketua Pengarah atau Timbalan Ketua Pengarah Lembaga diperolehi sebelum pengiklanan dibuat. Sekiranya cadangan pengiklanan ditolak, Ketua Pengarah atau Timbalan Ketua Pengarah ada menyatakan sebab penolakan tersebut di kertas minit yang dikemukakan oleh Bahagian Pengiklanan. **Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat mengesahkan bilangan iklan yang telah dibuat oleh Lembaga pada setiap tahun kerana Lembaga tidak menyelenggara rekod secara terperinci. Kawalan hanya dibuat di peringkat peruntukan dan perbelanjaan sebenar yang dilakukan.** Walaupun tidak ada prosedur bagi perbelanjaan pengiklanan melalui penajaan ditetapkan tetapi kelulusan daripada Kementerian Pelancongan diperlukan terutama melibatkan penajaan melebihi RM1 juta. Bagaimanapun, pemansuhan penggunaan pesanan perolehan yang digantikan dengan *Media Schedule* telah dipersetujui semasa perjanjian kontrak dibuat perlu dikaji semula kerana ia merupakan dokumen pesanan rasmi kerajaan selaras dengan Arahan Perbendaharaan.

Pihak Lembaga memaklumkan *Media Schedule* digunakan sebagai kaedah tidak rasmi bagi petunjuk keseluruhan kepada kempen yang dirancang pada tahun berkenaan. Setelah

dipersetujui secara prinsipnya, Lembaga akan menandatangani kontrak dengan setiap media secara berasingan dan dokumen ini merupakan dokumen rasmi yang digunakan sebagai bahan bukti untuk pembayaran. Pejabat Lembaga luar negara menggunakan *Media Schedule* sebagai bahan rujukan bagi tujuan pemantauan.

11.4.2.4 Peruntukan Dan Perbelanjaan

Peruntukan untuk membuat pengiklanan turut diberi kepada pejabat Lembaga di luar negara. Bagaimanapun, sebahagian besar peruntukan aktiviti pengiklanan adalah untuk Bahagian Pengiklanan. Pejabat cawangan di luar negara boleh meminta tambahan peruntukan daripada Bahagian Pengiklanan jika peruntukan yang diperolehi tidak mencukupi. Peruntukan dan perbelanjaan untuk melaksanakan aktiviti pengiklanan bagi tempoh tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 81
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN AKTIVITI PENGIKLANAN

TAHUN	PERUNTUKAN YANG DIPOHON (RM Juta)	PERUNTUKAN YANG DILULUSKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	LEBIHAN/ (KURANGAN) (RM Juta)
2002	179.94	144.53	146.73 *	(2.20)
2003	220.63	199.89	162.09 *	37.80
2004	503.70	221.48	186.92 **	34.56

Nota : * Jumlah Perbelanjaan mengikut Penyata Kewangan

** Jumlah ini hanya perbelanjaan yang dibuat oleh Bahagian Pengiklanan

Pada pandangan Audit, Bahagian Pengiklanan telah berjaya melaksanakan aktiviti pengiklanan yang dirancang dengan menggunakan peruntukan yang disediakan bagi tempoh 2 tahun. Bagaimanapun, berlaku lebih peruntukan yang tidak dibelanjakan pada tahun 2003 sejumlah RM37.80 juta dan 2004 sejumlah RM34.56 juta daripada peruntukan yang dipohon. Oleh itu, Bahagian Pengiklanan perlu membuat kajian yang lebih teliti sebelum mengemukakan permohonan peruntukan di masa hadapan. Selain itu, kemampuan serta bilangan pegawai sedia ada di Bahagian Pengiklanan juga perlu diambil kira supaya penerimaan peruntukan yang besar dapat diurus dengan cekap dan berkesan.

Pihak Lembaga memaklumkan bahawa bilangan pegawai dijangka akan bertambah untuk tahun 2006 dan 2007 kerana Lembaga akan memohon peruntukan tambahan untuk menjalankan kempen khas Tahun Melawat Malaysia 2007.

11.4.2.5 Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Sehingga bulan Disember 2004, Bahagian Pengiklanan mempunyai seramai 24 orang pegawai yang terdiri daripada 13 orang pegawai Kumpulan Pengurusan dan Profesional serta 11 orang pegawai Kumpulan Sokongan. Bahagian ini diketuai oleh seorang Pengarah Bahagian Gred E54, 3 orang Timbalan Pengarah Gred E48 dan dibantu oleh 9 orang Penolong Pengarah Gred E41. Satu jawatan Gred E41 kosong disebabkan pegawai telah bertukar bahagian pada bulan Oktober 2004. Pihak Audit mendapati hanya 2 daripada 13 orang pegawai Kumpulan Pengurusan Dan Profesional di Bahagian Pengiklanan mempunyai ijazah dan diploma di bidang pengiklanan dan media. Manakala pegawai yang lain berkecukupan di bidang ekonomi, pengurusan, sumber manusia dan teknologi maklumat.
- b. Bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, Lembaga atau bahagian hendaklah mengendalikan kursus atau latihan untuk pegawai supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih cekap dan berkesan. Pemeriksaan Audit terhadap senarai kursus yang dilaksanakan pada tahun 2004 mendapati hanya 3 daripada 26 kursus/bengkel/seminar adalah berkaitan pengiklanan, pemasaran dan promosi. Selain itu, kebanyakan pegawai di Bahagian Pengiklanan menghadiri Kursus Induksi dan Kursus Penilaian Tahap Kecekapan.

Pada pandangan Audit, Bahagian Pengiklanan perlu menyediakan latihan pengiklanan, promosi dan pemasaran kepada pegawainya. Ini adalah kerana kebanyakan pegawai di Bahagian Pengiklanan tidak mempunyai asas dan kemahiran di bidang berkenaan terutamanya bagi pegawai Gred E41 yang baru dilantik antara tahun 2002 dan 2003. Pihak Audit juga mendapati pertambahan aktiviti pengiklanan menyebabkan beban kerja pegawai Unit Pentadbiran Bahagian Pengiklanan bertambah. Ini adalah kerana daripada 5 orang pegawai (seorang Gred N27, 3 orang Gred N17 dan seorang Gred N1), hanya seorang pegawai Gred N17 yang ditugaskan menyediakan borang pesanan dan menguruskan dokumen untuk proses bayaran. Namun, semua proses dapat dilaksanakan dengan lancar. Sehingga bulan Oktober 2004, sebanyak 2,141 borang pesanan telah dikeluarkan oleh Bahagian Pengiklanan.

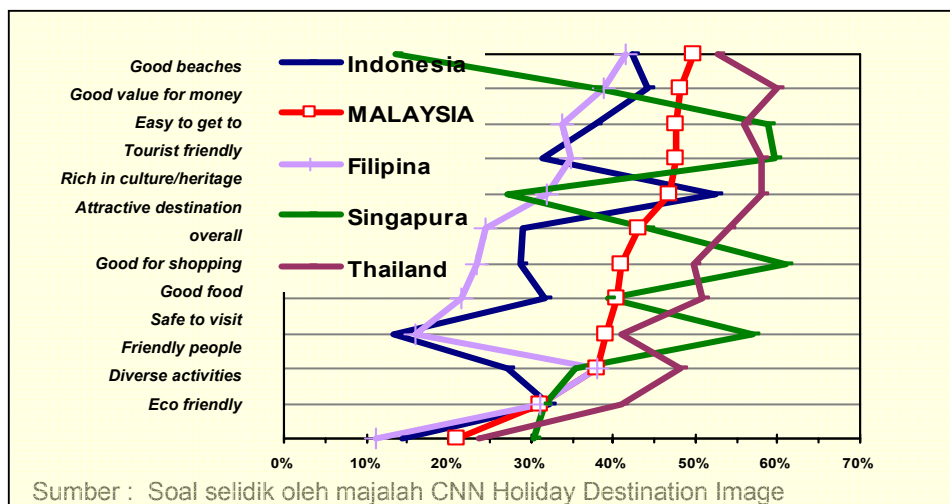
Lembaga telah mengambil maklum cadangan pihak Audit dan membuat keputusan untuk menambah pegawai sokongan pada masa terdekat. Selain itu, pegawai pengiklanan akan ditempatkan di pejabat agensi pengiklanan secara pusingan dan beberapa kursus jangka pendek dikenal pasti bagi meningkatkan kemahiran pegawai di bidang yang diceburi. Antara kursus tersebut adalah seperti berikut:

- i. Kursus Komputer khususnya *Adobe Photoshop*, *Adobe Illustrator*, *Adobe Studio* yang ditawarkan oleh pusat pengajian swasta atau menganjurkan kursus dalaman dengan menjemput pensyarah berkelayakan.
- ii. Kursus pengiklanan yang melibatkan proses *copy writing* dan *media negotiation*.
- iii. Kursus yang ditawarkan oleh INTAN.

11.4.2.6 Impak Terhadap Aktiviti Pengiklanan

Pengiklanan yang dirancang dan dilaksanakan turut mengambil kira pelbagai faktor dan impak yang dijangka akan diperolehi hasil daripada pengiklanan yang dibuat. Perspektif pelancong terutama daripada luar negara banyak mempengaruhi corak dan bentuk iklan yang akan dihasilkan. Tinjauan dan soal selidik oleh majalah *CNN Holiday Destination Image* pada tahun 2003 ada menilai beberapa negara berdasarkan 13 perspektif yang mempengaruhi kemasukan pelancong ke negara terbabit. Butiran terperinci perspektif yang dinilai adalah seperti di carta berikut:

CARTA 26
PERSPEKTIF PELANCONG TERHADAP MALAYSIA
BERBANDING PESAING



Daripada carta di atas, adalah didapati Malaysia berada di tahap sederhana daripada 13 perspektif yang dinilai. Perspektif yang baik diberi oleh pelancong kepada Thailand mengatasi Malaysia bagi semua aspek yang dinilai. Pihak Audit turut membuat tinjauan secara umum terhadap beberapa aspek yang dilihat mempengaruhi kemasukan pelancong ke Malaysia.

a. Kualiti produk pelancongan

Kualiti sesuatu produk pelancongan banyak bergantung pada kemudahan asas yang mencukupi, selesa dan persekitaran yang bersih. Lawatan Audit ke program Cuti-cuti Malaysia mendapati perkara berikut:

- i. Sarawak yang terkenal dengan keindahan flora dan faunanya menjadi daya penarik kepada pelancong untuk melawat. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati hotel dan resort yang jauh dari Bandar Kuching kurang mendapat sambutan. Ini adalah kerana sistem pengangkutan yang terhad. Contohnya, perjalanan dari Hotel Santubong Kuching Resort ke Bandar Kuching mengambil masa 40 minit. Oleh itu, ia menghadapi masalah mendapatkan pelanggan meskipun kemudahan yang disediakan amat baik dan lengkap dengan harga yang berpatutan.
- ii. Pulau Langkawi mempunyai pakej pelancongan yang lengkap dengan keindahan pantai yang menarik, tempat membeli belah dengan harga yang berpatutan dan tempat bersejarah yang penuh legenda menyebabkan ramai pelancong tempatan berkunjung. Bagaimanapun, agensi pelancongan menghadapi masalah di mana banyak teksi yang tidak berdaftar memonopoli perkhidmatan teksi. Agensi yang tidak berdaftar juga melantik agen beroperasi di jeti dan lapangan terbang untuk menarik pelancong mendapatkan perkhidmatan yang ditawarkan seperti sewaan kenderaan pandu sendiri, hotel dan pakej pelancongan. Kegiatan mereka turut menjejaskan pendapatan agensi pelancongan yang berdaftar.
- iii. Melaka merupakan salah satu destinasi pelancongan yang menarik di Semenanjung Malaysia. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati, masalah utama di Melaka ialah kekurangan hotel di Bandaraya Bersejarah tersebut yang menyebabkan pelancong menukar destinasi pelancongannya.

b. Sistem Pengangkutan Awam

Sistem pengangkutan awam yang baik dapat memudahkan pelancong berkunjung ke destinasi pelancongan. Usaha kerajaan menaik taraf lapangan terbang seperti di Sabah, Sarawak, Kelantan dan Labuan berupaya menjana industri pelancongan negeri terbabit. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati Lapangan Terbang Antarabangsa Langkawi masih belum mempunyai laluan pejalan kaki berbumbung untuk sampai ke terminal lapangan. Ini menjejaskan imej Langkawi sebagai destinasi pelancongan utama Malaysia. Tambahan pula ada penerbangan terus daripada luar negara ke Langkawi. Mengikut perangkaan oleh Bahagian Penyelidikan Lembaga, kebanyakan pelancong asing memasuki Malaysia dengan menggunakan pengangkutan udara. Jadual mingguan dan kekerapan penerbangan bagi tahun 2003 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 82
PENERBANGAN MINGGUAN DAN KAPASITI TEMPAT DUDUK
BAGI TAHUN 2003

NEGARA	KEKERAPAN PENERBANGAN (Mingguan)	JUMLAH KAPASITI TEMPAT DUDUK
Asia	836	181,936
Amerika	12	4,308
Oceania	55	17,075
Eropah	60	19,842
Afrika	10	3,460
Jumlah	973	226,621

Dengan bantuan Kerajaan, Lembaga boleh mengembangkan destinasi pelancongan di Malaysia. Selain mempertingkatkan kemudahan pengangkutan udara, Kerajaan juga perlu menambah baik kemudahan pengangkutan air dan darat. Ini kerana kemasukan pelancong kedua tertinggi adalah dicatat melalui pengangkutan darat yang mana melibatkan pelancong dari Singapura dan Thailand. Rangkaian jalan raya yang baik terutama di Semenanjung Malaysia membolehkan perjalanan lebih lancar dan selesa.

c. Dokumen Perjalanan Ke Malaysia

Visa adalah penting bagi memasuki sesebuah negara. Kelonggaran syarat permohonan visa turut membantu kemasukan pelancong asing ke Malaysia. Bagi menggalakkan pelancongan antara negara ASEAN, ahli Forum Pelancongan ASEAN 2005 bersetuju supaya pelancong yang datang dari 10 negara ASEAN dikecualikan visa. Begitu juga dengan rakyat

Malaysia yang melancong ke negara ASEAN. Bagaimanapun, mengikut statistik yang dikeluarkan pada bulan November 2004 oleh Kementerian Dalam Negeri terdapat sebanyak 2.5 juta orang pelancong masih terus menetap di Malaysia walaupun tempoh visa telah tamat. Pemalsuan dokumen perjalanan atau penyalahgunaan visa turut dilaporkan terutama kemasukan warga asing di sektor pembinaan, perladangan dan hiburan.

d. Kemudahan Asas

Kemudahan asas seperti penginapan, tempat makan, jalan raya, pengangkutan dan rangkaian telekomunikasi turut mempengaruhi kemasukan pelancong. Bagi menggalakkan pelancong tinggal lebih lama di Malaysia, kemudahan penginapan yang selesa dengan harga yang berpatutan perlu disediakan. Pada tahun 2003, terdapat sebanyak 1,989 hotel di Malaysia, iaitu penambahan sebanyak 111 hotel berbanding dengan 1,878 hotel pada tahun 2002. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 83
KAPASITI HOTEL DAN BILIK BAGI TAHUN 1998 HINGGA 2003

TAHUN	JUMLAH HOTEL	JUMLAH BILIK
1998	1,419	107,791
1999	1,404	109,413
2000	1,492	124,413
2001	1,776	130,757
2002	1,878	136,542
2003	1,989	143,380

Menurut data yang dikumpul pada bulan September 2003 oleh *World Tourism Organization*, bilangan bilik hotel yang ditawarkan oleh Thailand dan Indonesia telah mengatasi Malaysia yang berada di tempat ke 20 daripada 25 negara. Bilik penginapan hotel perlu ditambah bagi membolehkan pelancong berkunjung dan beristirehat di Malaysia. Selain menawarkan tempat penginapan, industri perhotelan boleh menawarkan kemudahan lain seperti dewan persidangan, pengendalian jamuan dan *business center*. Lembaga juga turut memberi peluang kepada hotel bertaraf 3 bintang ke bawah menyertai kempen Cuti-cuti Malaysia dengan menawarkan pakej seminar atau mesyuarat. Menurut laporan yang disediakan oleh Bahagian Promosi Domestik bagi kempen bulan Ogos 2004, pakej seminar atau mesyuarat telah mendapat sambutan yang menggalakkan. Daripada 16 hotel dan resort yang menyertai kempen tersebut, sebanyak 841 pakej dengan nilai jualan berjumlah RM59,100 berjaya diperolehi.

e. Kawasan Persekitaran

Kawasan persekitaran negara yang dilawati turut diambil kira oleh pelancong. Kebanyakan pelancong mudah mempercayai cerita dan pengalaman daripada kenalan serta keluarga yang pernah melawat Malaysia. Oleh itu, keselesaan dan keseronokan yang dirasai semasa lawatan kali pertama adalah penting bagi memastikan pelancong tersebut akan datang semula. Isu kebersihan tandas awam dan longgokan sampah sarap memberi tanggapan yang negatif kepada pelancong terhadap sikap rakyat di Malaysia. Kerajaan telah melancarkan beberapa kempen menjaga kebersihan sama ada melalui media cetak atau elektronik. Langkah ini akan berjaya sekiranya rakyat Malaysia memberi kerjasama sepenuhnya.

f. Aktiviti Pelancongan Yang Menarik

Selain mempergiatkan aktiviti pengiklanan, Lembaga turut mengadakan acara tahunan seperti Karnival Beli-belah Malaysia, Perayaan Kemerdekaan dan Citrawarna. Acara tahunan yang diadakan bukan sahaja menarik pelancong domestik tetapi pelancong antarabangsa. Penganjuran pertandingan dan sukan di arena antarabangsa banyak membantu memperkenalkan Malaysia. Setiap tahun kejohanan *PowerBoat F1*, *Le Tour de Langkawi* dan Formula 1 setiap tahun diadakan bagi menarik minat penyertaan luar negara di samping menggalakkan kemasukan pelancong ke Malaysia untuk menonton kejohanan tersebut. Walaupun terkenal dengan tempat yang menarik untuk dilawati seperti Langkawi dan Pulau Tioman, Lembaga hendaklah mencari produk pelancongan yang baru. Pelbagai tempat dan lokasi pelancongan yang menarik cuba diketengahkan. Pengusaha pelancongan tempatan mencipta produk pelancongan yang istimewa bagi pakej pelancongan mereka. Contohnya, aktiviti menyusuri Sungai Kilim di Langkawi, merasai suasana kehidupan harian di rumah panjang tradisional Sarawak dan *Night Safari Zoo Taiping*. Lembaga turut mengiktiraf kreativiti pengusaha pelancongan ini dengan memberi anugerah produk pelancongan baru yang menarik. Kerjasama yang baik antara Lembaga dengan pengusaha pelancongan adalah perlu untuk membangunkan industri pelancongan negara.

g. Keselamatan

Kestabilan politik dan keamanan di Malaysia menjadi tumpuan utama pelancong. Walaupun begitu, peperangan di Iraq dan kekacauan di negara jiran turut membimbangkan pelancong asing terhadap tahap keselamatan di Malaysia. Pada tahun 2004,

negara dikejutkan dengan merebaknya wabak SARS (*Severe Acute Respiratory Syndrome*). Penyakit yang boleh membawa maut ini merisaukan pelancong luar melancong ke negara Asia. Kawalan dan pemeriksaan yang ketat telah dijalankan terhadap setiap pelancong luar yang datang dari negara yang mengalami jangkitan di pintu masuk utama negara. Bencana Tsunami yang melanda negara Asia termasuk Malaysia pada bulan Disember 2004 turut mempengaruhi kemasukan pelancong luar. Oleh itu, Lembaga perlu menjalinkan hubungan kerjasama yang baik dengan pihak media antarabangsa supaya berita yang disebarkan adalah benar.

Selain daripada impak di atas, terdapat beberapa kajian impak yang pernah dijalankan oleh media bagi pihak Lembaga antaranya CNN 2003 (*destination image study*), CNN online (*visitor database*) dan *Fortune China* (Kupon) 2004. Selain kajian dari media, petunjuk impak keberkesanan kempen diperolehi melalui kempen taktikal di pasaran tertentu berdasarkan kepada jumlah pakej yang dijual.

Secara keseluruhannya, pihak Audit mendapati Lembaga telah menguruskan aktiviti pengiklanan dengan memuaskan. Bagaimanapun, pengetahuan pegawai Bahagian Pengiklanan perlu dipertingkatkan melalui latihan khusus di bidang pemasaran, pengiklanan dan promosi. Selain itu, had nilai maksimum meluluskan sesuatu perkhidmatan pengiklanan perlu diberi perhatian dan diperjelaskan supaya tidak berlaku penyelewengan. Ini adalah kerana kuasa melulus permohonan perolehan melalui Borang pesanan di Pekeliling Pengurusan Bilangan 2 Tahun 2003 hanya menyatakan had melebihi RM50,000 diluluskan oleh Pengarah Bahagian.

11.4.3 PEMANTAUAN

Mekanisme pemantauan perlu diwujudkan bagi memastikan pelaksanaan sesuatu aktiviti adalah konsisten dan berkesan. Ini dapat membantu pihak pengurusan mengenal pasti kelemahan dan masalah yang timbul pada peringkat awal seterusnya mengambil tindakan pembaikan dengan segera. Bagi memastikan pengurusan aktiviti pengiklanan dilaksanakan dengan cekap dan teratur, pemantauan dibuat pada 2 peringkat:

11.4.3.1 Peringkat Kementerian

Bagi memantau semua aktiviti yang dijalankan oleh Lembaga, Kementerian Pelancongan mengadakan mesyuarat bersama Lembaga setiap hari

Khamis. Pada hari tersebut 2 sesi mesyuarat diadakan iaitu Mesyuarat Pagi dan Mesyuarat Pasca Kabinet. Sepanjang tahun 2004, sebanyak 23 mesyuarat telah diadakan di peringkat Kementerian Pelancongan dan 31 mesyuarat diadakan pada tahun 2003. Mesyuarat Pagi akan dipengerusikan oleh Ketua Setiausaha Kementerian dihadiri Setiausaha Bahagian Kementerian dan Ketua Pengarah atau Pengarah Bahagian Khidmat Pengurusan Lembaga. Mesyuarat Pagi akan membincangkan secara keseluruhannya kemajuan kerja Kementerian dan Lembaga. Manakala Mesyuarat Pasca Kabinet dipengerusikan oleh Menteri Pelancongan dan dihadiri Ketua Pengarah Lembaga dan semua Pengarah Bahagian di Lembaga. Setiap Pengarah Bahagian perlu membentangkan kemajuan kerja masing-masing. Oleh itu, Menteri Pelancongan akan mengambil maklum sebarang pencapaian atau kelemahan yang timbul daripada program dan aktiviti yang dijalankan Lembaga atau Bahagian.

11.4.3.2 Peringkat Lembaga atau Bahagian Pengiklanan

- a. Di peringkat Lembaga, mesyuarat pengurusan akan diadakan untuk melapor kedudukan kemajuan kerja terkini setiap bahagian. Mesyuarat pengurusan di peringkat Lembaga telah diadakan sebanyak 21 kali pada tahun 2004 dan 15 kali pada tahun 2003. Pemeriksaan Audit terhadap minit mesyuarat pengurusan mendapati Bahagian Pengiklanan ada membentangkan aktiviti pengurusan pengiklanan, perbelanjaan yang telah dibuat dan baki peruntukan. Manakala kejayaan sesuatu program dipantau oleh bahagian yang mengendalikannya. Laporan akan disediakan setelah iklan selesai dibuat dan tempoh kempen tamat. Contohnya, laporan kempen Cuti-cuti Malaysia yang disediakan Bahagian Promosi Domestik mengandungi keberkesanan kempen, jumlah pakej yang ditawarkan, jumlah pakej dijual, jumlah pertanyaan, agensi pelancongan yang menyertai dan analisis peningkatan atau penurunan hasil sesuatu sesi kempen. Laporan ini berguna untuk memperbaiki kelemahan yang timbul.
- b. Bagi pengiklanan yang dibuat di peringkat antarabangsa, pemantauan hanya dibuat oleh Pengarah di pejabat cawangan Lembaga di luar negara. Pengiklanan untuk kempen kerjasama Lembaga dan Sistem Penerbangan Malaysia dibuat melalui satu Jawatankuasa Penyelaras. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati beberapa pejabat cawangan Lembaga di luar negara yang menyertai kempen ini tidak mengemukakan laporan seperti yang dikehendaki walaupun surat peringatan telah dikeluarkan. Selain itu, Bahagian Pengiklanan mendapati penyiaran iklan adalah tidak selaras dengan jadual media yang disediakan dan

prime time yang ditetapkan. Manakala pemantauan iklan yang disiarkan melalui media cetak seperti majalah, media dan surat khabar dibuat dengan mengemukakan keratan iklan atau majalah tersebut kepada Ibu Pejabat Lembaga. Setiap keratan iklan tersebut dijilidkan oleh Bahagian Pengiklanan untuk tujuan rujukan. Pemantauan terhadap pengiklanan menerusi papan tanda dan poster yang dilekatkan di tempat awam atau di kenderaan awam luar negara dibuat dengan hanya menghantar gambar dan pengesahan daripada Pengarah pejabat cawangan Lembaga di luar negara sebagai bukti iklan tersebut telah dilaksanakan. Kaedah ini dilihat kurang berkesan dan sukar dibuktikan kesahihannya. Contohnya, poster di negara China yang sepatutnya dilekatkan di dinding lif kelihatan diletakkan di dinding biasa seperti di **Gambar 33** dan **34**.

GAMBAR 33



GAMBAR 34



Poster Yang Dilekatkan Di Dinding Lif Pangsapuri Di Negara China Kelihatan Seperti Dilekatkan Di Dinding Biasa

- c. Bagi perbelanjaan pengiklanan yang dibuat secara penajaan seperti penajaan papan elektronik untuk Majlis Tindakan Pelancongan Negeri, acara *Le Tour de Langkawi* dan *PowerBoat F1*, pihak syarikat yang menerima penajaan ini telah mengemukakan laporan setelah acara selesai berserta perbelanjaan yang telah dibuat. Laporan ini ada dikepilkan gambar untuk membuktikan acara tersebut telah berjaya dijalankan dan iklan untuk Lembaga telah dibuat mengikut perjanjian.

Pada pandangan Audit, pemantauan pengiklanan yang dilaksanakan di peringkat domestik mempunyai tatacara yang sistematik seperti menyediakan laporan pengiklanan yang telah dibuat. Ini memudahkan pengurusan promosi pengiklanan agar beroperasi dengan lancar dan dapat mengukur keberkesanan iklan tersebut. Bagaimanapun,

pemantauan pengiklanan yang dibuat di peringkat antarabangsa adalah sukar dikawal. Oleh itu, Bahagian Pengiklanan perlu membuat pemantauan yang terperinci memandangkan perbelanjaan pengiklanan yang tinggi. Peranan pegawai di peringkat pejabat cawangan luar negara perlu ditingkatkan. Selain itu, pegawai di Ibu Pejabat juga perlu membuat lawatan bagi memastikan iklan yang dilaksanakan tepat pada masa, di lokasi dan tempoh siaran yang dipersetujui.

Pihak Audit dimaklumkan bahawa Lembaga telah mengenal pasti 4 jenis *software* yang berada di pasaran yang dapat membantu membuat keputusan strategik iaitu *Allocator*, *Scheduler*, *Fortuna* atau *Tracer*. Lembaga berpendapat *Tracer* berupaya menjana laporan strategik seperti ADEX, pelaburan pengiklanan negara pesaing, keupayaan media yang dipilih serta mengenal pasti tren dan kuasa pasaran. Selain itu, agensi swasta di Malaysia juga menyediakan pakej pemantauan media yang melaporkan senario media di Malaysia sahaja. Bagaimanapun, kos melanggan perkhidmatan ini akan meningkat sekiranya Lembaga perlu melanggan di setiap negara yang terpilih.

11.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Secara keseluruhannya, perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan aktiviti pengiklanan adalah memuaskan. Namun, aspek pemantauan untuk pengiklanan antarabangsa perlu ditambah baik. Pihak Audit juga mengesyorkan supaya Lembaga memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- a. Had kuasa maksimum nilai untuk melulus perkhidmatan pengiklanan perlu ditetapkan. Penetapan had nilai maksimum akan memudahkan kawalan dan mengelakkan penyelewengan.
- b. Oleh kerana kebanyakan pegawai di Bahagian Pengiklanan mempunyai kelayakan di pelbagai bidang maka latihan pengiklanan, publisiti, pemasaran atau promosi perlu diberikan. Pengetahuan di bidang berkaitan dapat membantu pegawai menjalankan tugas harian dengan lebih berkesan.
- c. Bahagian Pengiklanan perlu membuat pemantauan terhadap iklan yang disiarkan di peringkat antarabangsa bagi memastikan ia mempunyai impak dan dapat menarik pelancong asing ke Malaysia mengikut sasaran yang ditetapkan. Bagi iklan yang bernilai lebih daripada RM1 juta, pegawai di Ibu Pejabat perlu membuat lawatan. Manakala Pengarah di pejabat cawangan

Lembaga di luar negara perlu mengesahkan kewujudan iklan yang bernilai kurang daripada RM1 juta.

Langkah pembaikan yang diambil adalah bagi memastikan pengurusan aktiviti pengiklanan dilaksanakan dengan lebih berkesan. Bagaimanapun, keberkesanan pengiklanan yang dilaksanakan turut dipengaruhi faktor luaran yang lain. Hubungan kerjasama yang baik antara Malaysia dengan banyak negara perlu ditingkatkan untuk memperkukuhkan nama Malaysia sebagai destinasi pelancongan utama dunia. Kesefahaman yang baik dengan negara ASEAN lain untuk melantik *CNN International* sebagai Rakan Media Rasmi Antarabangsa kepada Kempen Melawat ASEAN yang memasuki fasa ketiga tahun 2005. Kempen ini adalah untuk mempromosikan pelancongan antara ASEAN dan menggalakkan syarikat penerbangan, hotel dan agensi pelancongan rantau ini mengadakan pakej menarik dan berpatutan.

PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA

12. PENGURUSAN PROGRAM LATIHAN BERJADUAL

12.1 LATAR BELAKANG

12.1.1 Perbadanan Produktiviti Negara mula ditubuhkan pada tahun 1962 sebagai Pusat Daya Pengeluaran Negara. Pusat ini telah menjadi sebuah Badan yang berautonomi melalui Akta (Memperbadankan) Majlis Daya Pengeluaran Negara Bilangan 19 Tahun 1966. Pada tahun 1991, namanya ditukar kepada Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) dengan berkuat kuasanya Akta Perbadanan Produktiviti Negara (Akta 801). Perbadanan ini adalah di bawah pengawasan Kementerian Perdagangan Antarabangsa dan Industri.

12.1.2 NPC berperanan sebagai peneraju produktiviti dan kualiti negara. Visi NPC adalah untuk menjadi institusi produktiviti dan kualiti bertaraf dunia. Misi NPC bertujuan untuk memberi sumbangan bermakna kepada usaha peningkatan produktiviti dan kualiti negara ke arah pertumbuhan ekonomi yang seimbang.

12.1.3 Antara fungsi dan tanggungjawab NPC adalah untuk menjalankan latihan dan program berhubung dengan produktiviti, kualiti, pengurusan dan keusahawanan; menilai dan memperakui program latihan pengurusan sektor swasta yang menjalankan latihan kepada orang awam. NPC juga memberi khidmat perundingan di bidang produktiviti dan kualiti.

12.1.4 Bagi melaksanakan fungsinya sebagai institusi produktiviti dan kualiti, NPC bertanggungjawab menyediakan pelbagai metodologi perkhidmatan latihan dan program pengurusan yang disasarkan kepada industri khususnya enterpris kecil dan sederhana serta masyarakat umum. Program latihan yang disediakan adalah berbentuk:

a. Program Latihan Berjadual

NPC menjadualkan 8 jenis program yang akan dijalankan pada sesuatu tahun. Ia terdiri daripada Program Pengurusan Kualiti; Pengurusan Produktiviti; Pengurusan Pembangunan; Pengurusan Pengeluaran; Konvensyen, Seminar dan Bengkel; Program Antarabangsa; Pembangunan Enterpris; dan Pembangunan ICT. Program tersebut disenaraikan di buku Program Peningkatan Produktiviti dan Kualiti yang dikeluarkan secara tahunan oleh NPC.

b. Program Latihan Atas Permintaan

Program dijalankan atas permintaan syarikat atau organisasi.

c. Program Latihan Peningkatan Produktiviti dan Kualiti

Program dijalankan bagi peserta yang telah melalui latihan kali pertama dan bergantung kepada maklum balas atau sambutan peserta.

12.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan dijalankan untuk menentukan sama ada Program Latihan Berjadual telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur serta berhemat selaras dengan objektif yang ditetapkan.

12.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan adalah merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan bagi Program Latihan Berjadual. Rekod dan dokumen berkaitan bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004 telah disemak. Sampel pengauditan yang dipilih adalah terhadap Program Pengurusan Kualiti bagi 3 kampus dan 1 pejabat wilayah yang dilawati iaitu Kampus Induk di Ibu Pejabat NPC, Kampus Johor dan Sarawak serta Pejabat Wilayah Sabah. Perbincangan dan temu bual telah diadakan dengan pegawai yang terlibat dengan program latihan.

12.4 PENEMUAN AUDIT

12.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan NPC menjalankan program latihannya dengan berkesan, perancangan teliti dan teratur dari segi struktur pengurusan, perancangan strategik, penyediaan kemudahan latihan, pengambilan peserta, lantikan Pegawai Perunding, pelaksanaan kursus berjadual, pengeluaran kurikulum dan manual latihan serta peruntukan kewangan yang mencukupi adalah diperlukan. Pihak Audit mendapati perancangan program latihan NPC adalah seperti berikut:

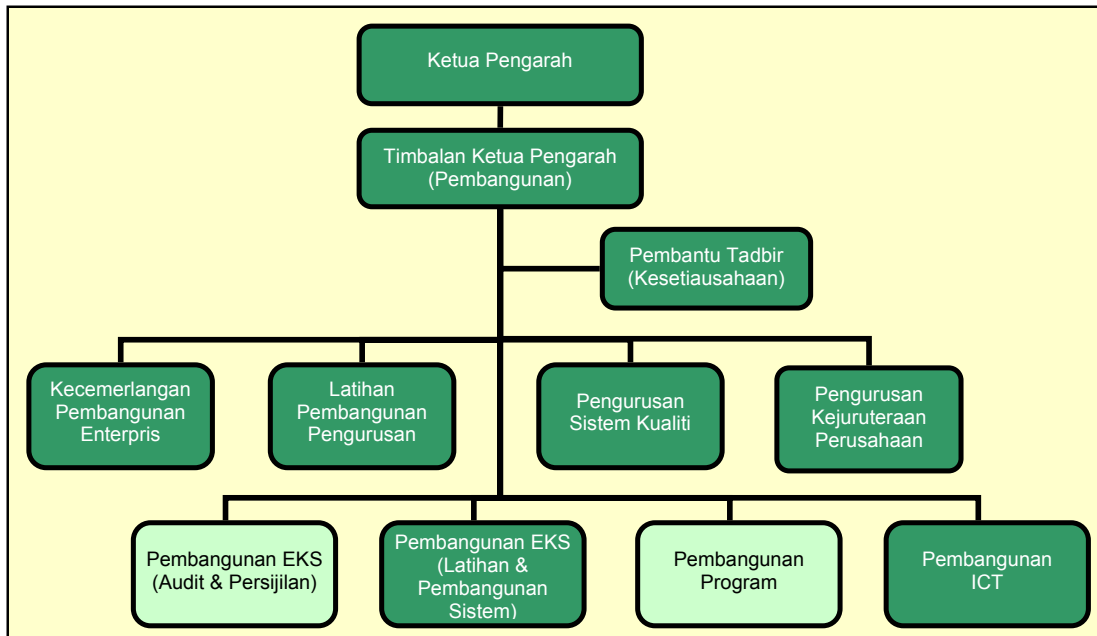
12.4.1.1 Struktur Pengurusan

- a. Bahagian yang melaksana program latihan NPC ialah Bahagian Latihan Dan Pembangunan Sistem dan diketuai oleh Pengarah Gred E54. Bahagian ini adalah di bawah tanggungjawab Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan). Objektif Bahagian adalah seperti berikut:

- Meningkatkan sumber manusia bagi daya saing organisasi;
 - Memberikan perkhidmatan latihan dan pembangunan sistem yang profesional kepada pelanggan;
 - Menyediakan bahan latihan yang menepati kehendak pelanggan;
 - Meningkatkan daya saing melalui program latihan dan pembangunan sistem; dan
 - Menjalin kerjasama dengan pelbagai agensi dan persatuan dagang untuk meningkatkan aktiviti latihan dan pembangunan sistem.
- b. Bahagian Latihan Dan Pembangunan Sistem dibahagi kepada 8 unit yang menjalankan program latihan, latihan dalaman dan projek pembangunan sistem. Unit terlibat ialah Kecemerlangan Pembangunan Enterpris, Latihan Pembangunan Pengurusan, Pengurusan Sistem Kualiti, Pengurusan Kejuruteraan Perusahaan, Pembangunan Enterpris Kecil Dan Sederhana (Audit dan Persijilan), Pembangunan Enterpris Kecil Dan Sederhana (Latihan dan Pembangunan Sistem), Pembangunan Program dan Pembangunan ICT. Setiap unit diketuai oleh Pengurus Gred E48. Enam unit terlibat secara langsung melaksana program latihan manakala Unit Pembangunan Enterpris Kecil Dan Sederhana (Audit dan Persijilan) yang terlibat dengan aktiviti audit dan persijilan manakala Unit Pembangunan Program terlibat menyemak semula manual dan bahan latihan.

Carta Organisasi Pengurusan Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem adalah seperti di carta berikut:

CARTA 27
CARTA ORGANISASI PENGURUSAN BAHAGIAN LATIHAN DAN PEMBANGUNAN SISTEM



- c. Unit Pembangunan Program berfungsi sebagai sekretariat dan pentadbiran kepada program latihan dan pembangunan sistem. Fungsi unit ini antara lain, adalah menyelaras pembangunan program dan mengemas kini manual latihan NPC, menyediakan manual dan nota latihan, melaksana proses pendaftaran kursus NPC dengan Perbadanan Sumber Manusia Berhad serta menyediakan laporan penilaian kursus bagi program yang dijalankan setiap bulan. Pada tahun 2004, sebanyak 14 manual dan bahan latihan baru telah dibangunkan dan penambahbaikan dibuat terhadap 6 manual dan bahan latihan.
- d. Bagi pelaksanaan program latihan di peringkat negeri, NPC mewujudkan 4 kampus iaitu di Pulau Pinang, Johor, Pahang, Sarawak dan satu Pejabat Wilayah Sabah. Tiga kampus diketuai oleh Pengarah (Gred E54) manakala Kampus Pahang dan Pejabat Wilayah Sabah diketuai oleh Pengurus (Gred E48). Kampus dan pejabat wilayah beroperasi sebagai satu unit yang berfungsi penuh menjalankan aktiviti latihan serta mempunyai status autonomi. Empat kampus dan Pejabat Wilayah Sabah bertanggungjawab terus kepada Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan). Antara fungsi kampus dan pejabat wilayah adalah merancang, mengurus dan mengendalikan latihan berdasarkan Rancangan Latihan Berjadual di Buku Produktiviti Dan Kualiti yang diterbitkan setiap tahun, kursus atas permintaan,

projek pembangunan sistem dan aktiviti promosi serta lawatan industri.

- e. Di samping itu, Bahagian Perkhidmatan Korporat dan Kewangan bertindak sebagai pusat pengurusan kewangan dari segi penyediaan bajet tahunan, pelaksanaan proses perolehan, perakaunan kos dan hasil latihan termasuk urusan penyediaan invois kepada peserta kursus. Bahagian ini juga terlibat dengan urusan pentadbiran am, penyediaan kemudahan dan peralatan mengajar seperti tempahan bilik latihan, tempat penginapan, hotel dan urusan percetakan bahan latihan seperti nota, jadual dan brosur. Selain itu, Unit Pengurusan Sistem Maklumat mengendali dan menyelenggara bilik komputer serta memberi perkhidmatan sokongan teknikal jika Unit Pembangunan ICT memerlukan semasa menjalankan program latihan.

Struktur pengurusan program latihan NPC adalah teratur. Ini bersesuaian dengan objektif NPC sebagai sebuah institusi yang menyumbang kepada peningkatan produktiviti dan kualiti serta menyediakan program latihan kepada industri yang disasarkan khasnya enterpris kecil dan sederhana.

12.4.1.2 Perancangan Strategik

NPC merangka rancangan strategik 5 tahun bertujuan untuk mengembangkan operasi dan meningkatkan prestasi aktiviti. Proses merangka strategi program latihan melibatkan penilaian semula terhadap pencapaian latihan yang telah dijalankan dan hasil yang diperolehi daripadanya. Rancangan strategik program latihan menggariskan rangka kerja secara menyeluruh, pelan tindakan dan sasaran program latihan pada masa hadapan. Sasaran rancangan ini bertujuan membangunkan secara intensif 5 tajuk kursus yang mendapat sambutan dan paling kerap dijalankan iaitu Amalan 5S, Kecemerlangan Organisasi, *Quality Control Circle* untuk Fasilitator atau Ketua Kumpulan, Penandaarasan dan Kem QCC.

12.4.1.3 Kemudahan Latihan

a. Kampus

Pembinaan 5 kampus NPC dibiayai melalui peruntukan pembangunan di bawah Rancangan Malaysia Keenam dan Ketujuh. Sehingga kini, sejumlah RM23.40 juta dibelanjakan untuk pembinaan kampus tersebut. Mengikut perancangan, setiap kampus yang dibina akan dilengkapi dengan pejabat pengurusan, kemudahan latihan yang merangkumi bilik latihan dan tempat penginapan.

Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan, NPC tidak bercadang untuk membeli atau memiliki bangunan dan kampus baru bagi melaksanakan program latihannya. Bagaimanapun, pada tahun 2004, sejumlah RM4.70 juta daripada peruntukan pembangunan telah disediakan sebagai *one-off* untuk kerja menaik taraf dan pembaikan kawasan di sekitar bangunan kampus.

b. Peralatan Bantuan Mengajar

Penyediaan peralatan mengajar juga perlu diberi perhatian ketika menjalankan program latihan bagi memastikan setiap penerangan program latihan dapat disampaikan kepada peserta dengan berkesan. Pemeriksaan Audit terhadap bajet NPC mendapati tiada peruntukan dipohon oleh Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem bagi tahun 2002 dan 2003 untuk pembelian peralatan mengajar dan harta modal baru bagi maksud mengendalikan program latihan. Bagaimanapun, sejumlah RM849,000 telah diperuntukkan bagi tahun 2004 untuk pembelian aset dan peralatan latihan seperti meja dan kerusi bilik kuliah, komputer riba dan *scanner*.

Pihak NPC memaklumkan penambahan peralatan mengajar adalah tertakluk kepada permohonan bajet tahunan bagi pembelian aset yang diluluskan oleh Perbendaharaan.

c. Penyenggaraan Kemudahan Latihan

Selain daripada menyediakan kemudahan latihan seperti kampus dan peralatan bantuan mengajar, kemudahan tersebut hendaklah disenggara dari semasa ke semasa supaya sentiasa berfungsi dengan baik, selamat digunakan dan memenuhi keperluan semasa. Bajet NPC memperuntukkan penyenggaraan kemudahan latihan secara am di bawah butiran perbelanjaan penyelenggaraan dan pembaikan kecil yang dibeli. Bajet yang diluluskan untuk penyenggaraan secara keseluruhan bagi tahun 2002 berjumlah RM372,000 dan pada tahun 2003 adalah RM471,000. Bagaimanapun, peruntukan penyenggaraan kemudahan latihan perlu disediakan secara khusus. Tujuannya adalah untuk memastikan peruntukan sentiasa ada bagi menambah atau membaiki kerosakan kampus dan peralatan mengajar. Selain itu, tindakan awal untuk mengenal pasti kerja menaik taraf bilik latihan yang sedia ada dan kerja memperbaiki kerosakan pada bangunan dan kawasan kampus dapat dilaksanakan dengan terancang dan teratur.

12.4.1.4 Program dan Kurikulum Latihan

a. Jadual Program Tahunan Produktiviti Dan Kualiti

Setiap Pengurus Unit akan mengenal pasti dan mencadangkan kursus berjadual yang hendak dijalankan kepada Pengarah Latihan dan Pembangunan Sistem. Semua cadangan ini dibentangkan semasa mesyuarat Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan Sistem yang dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan). Setiap program latihan akan disemak semula dan disahkan sebelum dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengurusan NPC.

Antara fungsi utama Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan Sistem adalah untuk menyelia dan melulus jadual program tahunan produktiviti dan kualiti; membuat analisis program latihan; melulus laporan tahunan keseluruhan prestasi program pengurusan; dan menyelia, mengawal serta meluluskan setiap manual latihan.

Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan Sistem dipengerusikan oleh Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan) dibantu oleh Setiausaha yang dilantik dari kalangan Pengurus Unit dan Pegawai Perunding. Keahlian Jawatankuasa ini termasuk Pengarah Bahagian Promosi, Pengurus Unit Bahagian Pembangunan Pengurusan, pegawai dari Unit Pembangunan Sumber Manusia, Program Usahawan, Projek Khas dan Pemasaran serta Pembangunan Kurikulum.

Penetapan kampus dan program adalah seperti yang dirancang dan dilulus berdasarkan Buku Program Tahunan Produktiviti dan Kualiti. Jadual berikut menunjukkan Program Latihan Berjadual yang telah diluluskan bagi tahun 2002 hingga 2004.

JADUAL 84
PROGRAM LATIHAN BERJADUAL YANG DILULUSKAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

PROGRAM	BILANGAN PROGRAM LATIHAN BERJADUAL			JUMLAH
	2002	2003	2004	
Program Pengurusan Kualiti	71	57	45	173
Program Pengurusan Produktiviti	10	9	8	27
Program Pembangunan Pengurusan	11	10	9	30
Program Pengurusan Pengeluaran	2	4	2	8
Program Bengkel, Seminar & Konvensyen	42	28	24	94
Program Antarabangsa	2	2	4	8
Program Kecemerlangan Enterpris	4	4	4	12
Program Pembangunan ICT	-	-	5	5
Jumlah	142	114	101	357

Berdasarkan jadual di atas, sebanyak 357 program bagi 8 jenis program telah diluluskan bagi tahun 2002 hingga 2004. Daripada 357 program tersebut, Program Pengurusan Kualiti merupakan program paling banyak yang akan dianjurkan berbanding program lain iaitu 173 atau 48%. Program ini merupakan program jangka pendek yang kerap dianjurkan berbanding dengan program latihan berjadual lain.

Bagi tahun 2002 hingga 2004, Program Latihan Pengurusan Kualiti yang dirancang mengikut kampus dan pejabat wilayah oleh NPC adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 85
PROGRAM BERJADUAL LATIHAN PENGURUSAN KUALITI
BERDASARKAN KAMPUS DAN PEJABAT WILAYAH

KAMPUS / PEJABAT WILAYAH	BILANGAN PROGRAM PENGURUSAN KUALITI YANG DIRANCANG			JUMLAH
	2002	2003	2004	
Induk	26	20	15	61
Pulau Pinang	11	9	9	21
Johor	8	8	7	17
Pahang	13	5	4	23
Sarawak	8	6	7	22
Sabah	5	9	3	29
Jumlah Besar	71	57	45	173

Berdasarkan jadual di atas, daripada 173 program yang akan dijalankan, sebanyak 61 program atau 35% adalah bagi kampus induk.

Program Pengurusan Kualiti yang dirancang menunjukkan penurunan bagi tahun 2002 hingga 2004. Ini kerana NPC lebih memberi tumpuan kepada perancangan pembangunan sistem dan penyelidikan berbanding dengan program latihan.

Pihak NPC memaklumkan perancangan Program Pengurusan Kualiti adalah mengikut situasi semasa dan keperluan industri.

b. Penyediaan Program dan Manual Latihan

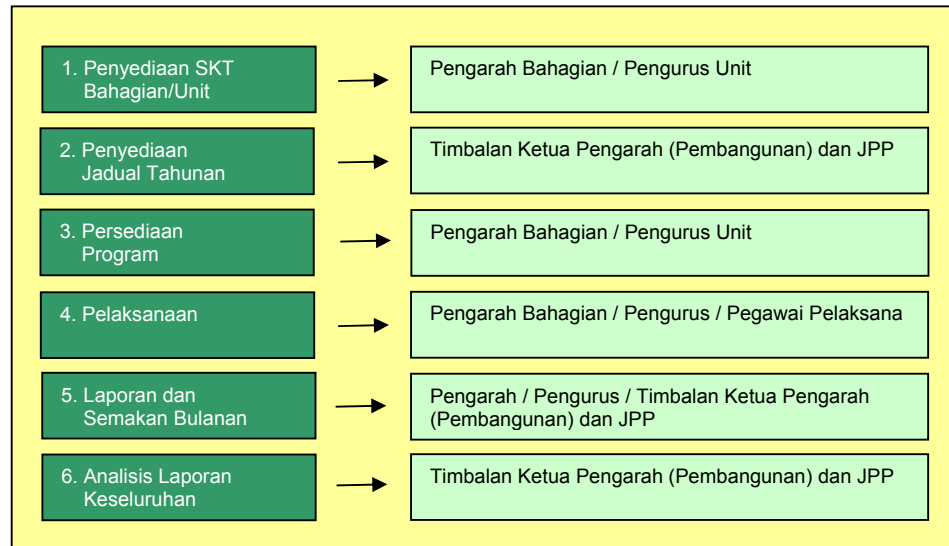
Perbadanan Produktiviti Negara telah mendapat pengiktirafan Sistem Pengurusan Kualiti MS ISO 9001:2000 untuk pengendalian Program Latihan pada bulan April 2002 bagi kampus induknya di Petaling Jaya. Perancangan dan penyediaan program latihan tahunan dibuat berdasarkan Manual dan Prosedur Kualiti NPC bertajuk Penyediaan Program Latihan Dan Pembangunan dan Pemantauan Modul Kursus Dan Manual Latihan. Pengiktirafan ISO tidak merangkumi pelaksanaan program latihan di peringkat kampus dan pejabat wilayah negeri.

Pengarah Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem melalui Pengurus Program Unit akan mengarahkan setiap Pegawai Perunding menyediakan sasaran kerja tahunan dan jadual program latihan tahunan untuk dikemukakan kepada Jawatankuasa Pembangunan Program. Jawatankuasa Pembangunan Program sebelum ini dikenali sebagai Jawatankuasa Kurikulum dikehendaki bermesyuarat sekurang-kurangnya 4 kali setahun. Pengerusi Jawatankuasa Pembangunan Program (JPP) adalah Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan) dibantu oleh Unit Pembangunan Program selaku urus setia. Ahlinya dilantik dari kalangan Pengurus Unit dan Pegawai Perunding, Pengarah Bahagian Promosi dan Pengarah Bahagian lain yang bersesuaian seperti Pembangunan Pengurusan dan Sumber Manusia, Program Usahasama, Pemasaran dan Pembangunan Kurikulum.

Jawatankuasa Pembangunan Program adalah bertanggungjawab merancang dan menyelia jadual program tahunan seperti menentukan kursus baru, kursus yang dikekalkan dan kursus yang dikaji semula. Bagi kursus yang akan dikaji semula, satu kumpulan kerja dibentuk untuk menjalankan penyelidikan sama ada berasaskan sumber dalaman atau menggunakan khidmat kepakaran daripada perunding luar dan khidmat nasihat daripada *Asian Productivity Organization*. Jawatankuasa Pembangunan Program seterusnya akan mendapatkan kelulusan jadual latihan

tersebut daripada Lembaga Pengurusan dan seterusnya mengedarkan salinan Program Latihan kepada Pengarah Bahagian Latihan Dan Pembangunan Sistem dan Pengurus Unit. Carta aliran Pengurusan Program Produktiviti dan Kualiti adalah seperti berikut:

CARTA 28
CARTA ALIRAN PENGURUSAN PROGRAM PRODUKTIVITI DAN KUALITI



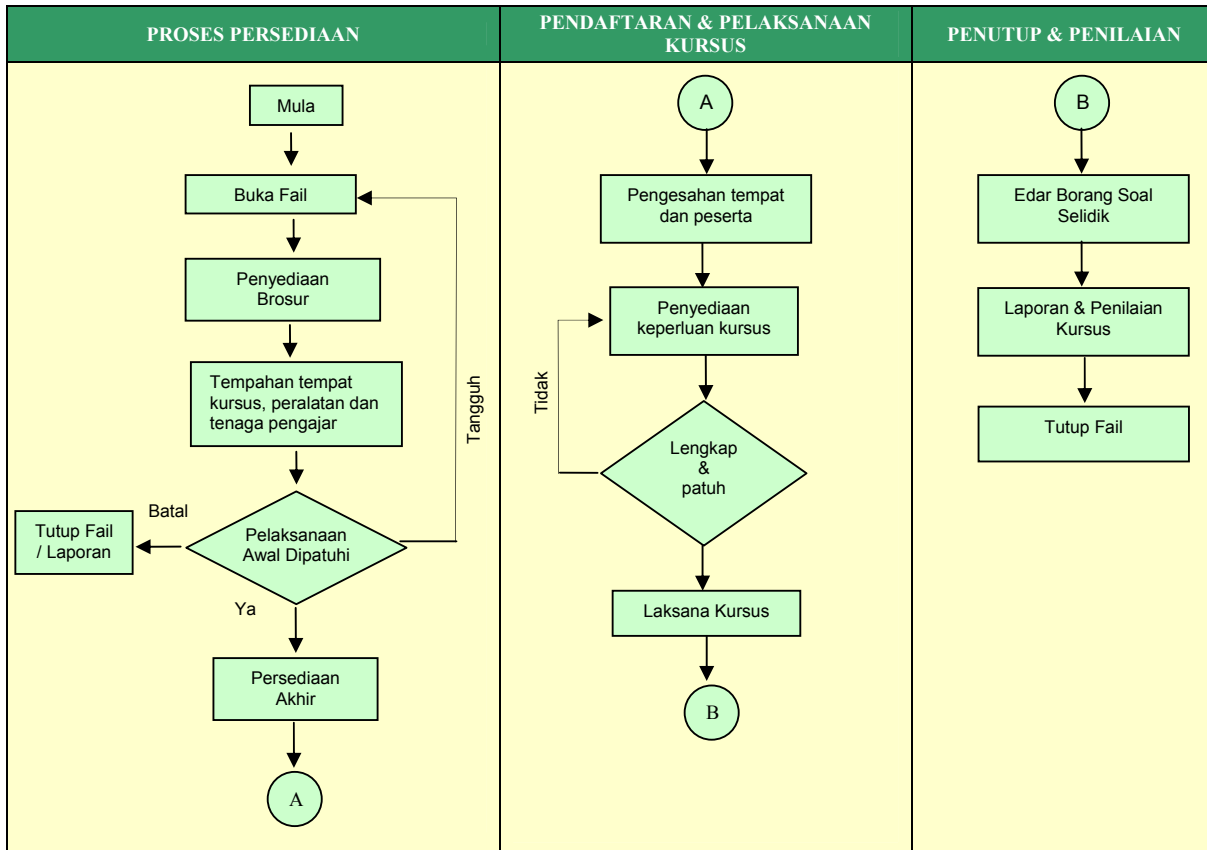
Carta aliran yang ditetapkan oleh Prosedur Kerja Pengurusan Program Produktiviti dan Kualiti perlu juga memasukkan aliran proses mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengurusan melalui Jawatankuasa Pembangunan Program. Mengikut amalan semasa, Jadual dan Program Tahunan perlu dibentangkan kepada Lembaga Pengurusan untuk kelulusan terlebih dahulu sebelum dilaksanakan.

Pihak NPC memaklumkan carta aliran proses akan dipinda untuk memasukkan kelulusan daripada Lembaga Pengurusan seperti yang disyorkan.

c. Garis Panduan Kursus Berjadual

Pada bulan April 2002, NPC telah memperolehi pengiktirafan MS ISO 9001:2000 bagi sistem pengurusan kualitinya. Carta di bawah menunjukkan proses kerja melaksanakan kursus berjadual di NPC.

CARTA 29
PROSES KERJA PELAKSANAAN KURSUS BERJADUAL



Garis panduan dan proses kerja kursus berjadual adalah lengkap dan menyeluruh. Bagaimanapun, proses kerja ini dilaksanakan di peringkat Ibu Pejabat manakala di Kampus lain dan Pejabat Wilayah Sabah belum melaksanakan sepenuhnya.

Pihak NPC memaklumkan tindakan untuk menyeragamkan proses kerja kursus berjadual di kampus dan Pejabat Wilayah Sabah sedang dilaksanakan.

d. Manual dan Brosur Kursus

Tugas menyediakan dan mengemas kini manual program latihan melibatkan 3 fasa iaitu persediaan awal, penyelidikan dan kelulusan. Pengurus Unit selaku ketua kumpulan kerja hendaklah menyemak semula senarai manual yang sedia ada. Kumpulan kerja akan menetapkan tajuk kursus baru dan menyediakan manual mengenainya.

Semasa penyediaan manual baru, aspek seperti rasional dan objektif kursus, metodologi, jangka masa, kumpulan sasaran, kandungan dan jadual kursus ditetapkan. Kumpulan kerja akan

mendapat khidmat nasihat dan penerangan daripada pihak yang pakar mengenai perkembangan terbaru industri berkaitan dengan produktiviti dan kualiti. Draf manual telah mengambil kira gaya bahasa, format dan susunan manual yang menarik sebelum diserahkan untuk penilaian dan kelulusan Jawatankuasa Pembangunan Program. Satu salinan manual diberi kepada Pengarah Bahagian dan setiap Pengurus Unit untuk kegunaan dan rujukan Pegawai Perunding.

Berdasarkan standard operasi Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem, brosur latihan perlu disiapkan bagi tempoh masa 45 hari sebelum kursus dilaksanakan. Pegawai Perunding hendaklah menyiapkan draf brosur untuk semakan Unit Pemasaran dan kelulusan Pengarah Bahagian atau Pengurus Unit. Permohonan untuk mencetak brosur sama ada secara dalaman atau percetakan luar dibuat melalui Borang Urusan Brosur. Brosur yang telah siap akan dihantar kepada peserta melalui pos.

e. Kaedah Latihan

Metodologi latihan adalah seperti yang dicatat di brosur dan berbentuk syarahan, transparensi, persembahan komputer, filem dan pita video, sesi perbincangan dan praktikal, latihan berkumpulan, bengkel, kes pembelajaran, lakon peranan dan kongsi pengalaman. Kursus berjadual biasanya berjangka pendek dan tempoh kursus adalah antara 1 hingga 3 hari bergantung kepada kandungan dan skop kursus.

12.4.1.5 Pengambilan Peserta dan Yuran Kursus

Sasaran peserta adalah tertumpu kepada industri di sektor swasta dan melibatkan sektor awam jika ada permintaan. Makluman kursus disebarkan melalui laman web NPC dan senarai alamat kiriman pos (*mailing list*) semasa penghantaran dan pengedaran Buku Produktiviti Dan Kualiti serta brosur kursus. Pemohonan dibuat oleh peserta dengan mengisi borang penyertaan kursus dan dihantar kepada unit yang terlibat dengan kursus. Status kursus ditentukan selepas mengambil kira maklumat latar belakang peserta dan surat pengesahan serta jaminan bayaran yuran daripada majikan atau penaja. Surat pengesahan kursus akan dihantar kepada peserta dan jika kursus tidak dapat dijalankan atau ditangguh, kelulusan diminta daripada Pengarah Bahagian dengan memberi sebab pembatalan atau penangguhan. Surat pemberitahuan akan dihantar kepada peserta yang terlibat. Surat penghargaan juga dihantar kepada peserta yang telah menghadiri kursus NPC.

Selepas kursus dijalankan, maklumat peserta seperti kedudukan di organisasi, saiz dan bidang industri dan jumlah hasil yang diterima bersama rekod kehadiran perlu diisi berdasarkan format Manual Kualiti. Selain itu, format standard (Borang Penilaian Program) perlu diisi dengan maklum balas daripada setiap peserta dan dikemukakan kepada Unit Pembangunan Program untuk penilaian skor Pegawai Perunding dan analisis kursus. Antara perkara yang perlu diulas oleh peserta adalah tahap pengetahuan, gaya dan kebolehan fasilitator, kualiti kemudahan dan bahan kursus, cadangan penambahbaikan kursus dan pelan tindakan yang akan dilaksanakan oleh peserta di tempat kerja mereka.

Yuran kursus yang ditetapkan oleh NPC adalah termasuk makanan dan minuman, bahan kursus dan sijil kehadiran. Yuran pakej yang dikenakan bergantung kepada jenis kursus sama ada kursus asas atau lanjutan, kandungan dan tempoh kursus serta tempat pelaksanaan. Yuran bagi kursus yang ditawarkan di Buku Produktiviti dan Kualiti adalah antara RM100 hingga RM700 bagi kursus berjangka pendek.

12.4.1.6 Pegawai Perunding

Bagi memastikan pelaksanaan program latihan dan pembangunan sistem berjalan dengan lancar, keupayaan guna tenaga amat penting bagi setiap rancangan dan strategi yang dirangka. Oleh itu, guna tenaga yang mencukupi dan berkelayakan adalah perlu.

Pihak Audit dimaklumkan NPC sedang menyusun semula struktur organisasi yang melibatkan penggredan dan penempatan pegawai.

a. Syarat Kelayakan Pegawai Perunding

Pengurusan NPC menerima pakai Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002 mengenai Sistem Saraan Malaysia. Syarat kelayakan minimum Pegawai Perunding adalah memiliki Ijazah Sarjana Muda dari universiti yang diiktiraf Kerajaan. Pegawai Perunding yang dilantik perlu menduduki peperiksaan yang dikendalikan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam.

b. Nisbah Pegawai Perunding Dengan Peserta

Tiada penetapan nisbah antara Pegawai Perunding dengan peserta program yang terlibat melaksanakan program dan latihan yang dijalankan. Bagaimanapun, berdasarkan Manual Kualiti ISO 9001:2000 pihak NPC menetapkan minimum peserta adalah 7 orang jika program tersebut dijalankan di kampus NPC dan 10 peserta jika dijalankan di luar. Tiada had maksimum peserta

dikenakan memandangkan terdapat pelbagai program yang berbeza.

Pihak NPC juga menggunakan kepakaran luar yang berkecuali untuk menyampaikan program latihan. Pemilihan penceramah atau perunding luar adalah berdasarkan beberapa kriteria yang ditetapkan oleh NPC. Pemilihan ini perlu mendapat kelulusan Pengarah Bahagian Latihan.

c. Skop Tugas Pegawai Perunding

Tugas Pegawai Perunding adalah berdasarkan Sasaran Kerja Tahunan yang ditetapkan di Fail Rujukan Kerja. Antara tugas Pegawai Perunding Gred E41 adalah:

- menyediakan bahan latihan yang dianjurkan;
- memberi ceramah kepada peserta kursus;
- menyelaras kursus yang dijalankan;
- menyelaras kursus antarabangsa yang dijalankan bersama *Asian Productivity Organization*;
- menyediakan kurikulum kursus, membentangkan kertas kerja seminar, persidangan dan bengkel;
- menjalankan penyelidikan, promosi program latihan dan memberikan khidmat nasihat; dan
- memberi ilmu pengetahuan berhubung peningkatan produktiviti di bidang yang diceburi.

Bagaimanapun, senarai tugas Pegawai Perunding Gred E41 tidak menyatakan secara khusus tugas utamanya dan tidak ditandatangani oleh pegawai yang bertanggungjawab.

d. Latihan Berterusan Dan Kursus Dalam

NPC sentiasa peka dengan perubahan ekonomi dalam dan luar negara. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab utama NPC memberi latihan kepada pegawainya untuk meningkatkan pengetahuan dan pembangunan kerjaya. Pada tahun 2004, sejumlah RM960,000 peruntukan pembangunan sumber manusia telah diluluskan bagi membiayai 200 program latihan yang akan dijalankan. Manakala kuota pegawai NPC untuk mengikuti program ijazah lanjutan (Sarjana dan Doktor Falsafah) adalah 15 orang. Aktiviti latihan dan pembangunan bagi peningkatan kompetensi pegawai NPC ini meliputi beberapa program latihan iaitu:

- Program Jangka Pendek;
- Program Ijazah Lanjutan;
- Program Dalam Perkhidmatan; dan
- Latihan Praktikal, Inovasi dan Penambahbaikan

12.4.1.7 Keperluan Kewangan

Penyediaan bajet untuk perbelanjaan mengurus program latihan NPC adalah di bawah Program Peningkatan Produktiviti Dan Kualiti. Permohonan peruntukan kewangan adalah bagi perbelanjaan seperti emolumen dan perkhidmatan serta bekalan. Jumlah peruntukan kewangan yang dlulus bagi Ibu Pejabat dan Pejabat Wilayah Negeri bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 86
PERUNTUKAN KEWANGAN BAHAGIAN LATIHAN DAN
PEMBANGUNAN SISTEM, KAMPUS DAN PEJABAT WILAYAH

Kampus / Pejabat Wilayah	Jumlah Peruntukan (RM juta)		
	2002	2003	2004
Induk	2.59	2.57	2.75
Pulau Pinang	1.32	1.26	1.40
Johor	0.88	1.16	1.11
Pahang	0.58	0.68	0.72
Sarawak	0.79	1.21	1.25
Sabah	0.59	0.78	0.80
Jumlah	6.75	7.65	8.03

Pada keseluruhannya, anggaran belanja mengurus tahun 2004 adalah berjumlah RM8.03 juta.

12.4.1.8 Kaedah Pemantauan

Laporan bulanan *output* (bilangan kursus dijalankan dan jumlah hasil) mengenai Program Pengurusan Produktiviti dan Kualiti disediakan oleh Pengarah Bahagian atau Pengurus Unit untuk semakan Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan) dan Jawatankuasa Latihan Dan Pembangunan Sistem. Setelah menerima laporan akhir daripada Pengarah dan Pengurus Bahagian atau Unit, Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan) semasa mesyuarat Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan Sistem hendaklah menentukan satu analisis dibuat berdasarkan teknik statistik yang bersesuaian. Laporan akhir berbentuk analisis perbandingan akan disediakan dan dibentangkan semasa mesyuarat Lembaga Pengurusan untuk penilaian. Kemajuan pelaksanaan program latihan dari segi pencapaian hasil juga dimaklumkan kepada Kementerian setiap suku tahun.

Pada pandangan Audit, NPC mempunyai perancangan yang teratur bagi penyediaan program latihan, kaedah dan manual latihan.

12.4.2 PELAKSANAAN

12.4.2.1 Prestasi dan Pencapaian Program Latihan

- a. Bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004, NPC telah menjalankan 817 kursus dan seramai 19,820 peserta telah mengikuti program latihan yang disediakan, sama ada dalam dan luar kampus NPC. Jumlah hasil yang diperolehi daripada program latihan berjadual dan permintaan adalah RM5.70 juta. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 87
PENCAPAIAN PROGRAM LATIHAN BAGI TAHUN 2002
SEHINGGA BULAN SEPTEMBER 2004

TAHUN	KURSUS BERJADUAL	KURSUS PERMINTAAN	JUMLAH KURSUS	BILANGAN PESERTA	JUMLAH HASIL (RM Juta)
2002	91	190	281	7,321	1.98
2003	42	236	278	6,380	1.95
Sehingga bulan September 2004	37	221	258	6,119	1.77
Jumlah	170	647	817	19,820	5.70

Berdasarkan jadual di atas, adalah didapati daripada 817 kursus yang dijalankan, sebanyak 170 atau 20.8% adalah terdiri daripada kursus berjadual. Kursus berjadual yang dilaksanakan bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004 adalah kurang berbanding 357 kursus berjadual yang dirancang. Antara faktor kursus berjadual kurang dilaksana adalah kerana tidak mendapat sambutan yang menggalakkan daripada pelanggan dan kursus ditangguh atau dibatalkan. Bilangan kursus permintaan yang dilaksana adalah lebih tinggi berbanding dengan kursus berjadual kerana ia lebih memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan.

- b. Pencapaian kursus berjadual dan permintaan di bawah Program Pengurusan Kualiti mengikut 3 kampus dan 1 pejabat wilayah yang dilawati bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 88
KURSUS DI BAWAH PROGRAM PENGURUSAN KUALITI
BAGI TAHUN 2002 HINGGA BULAN SEPTEMBER 2004

KAMPUS / PEJABAT WILAYAH	JENIS KURSUS	TAHUN 2002		TAHUN 2003		TAHUN 2004 (Sehingga SEPT)		JUMLAH	
		RANCANG	LAKSANA	RANCANG	LAKSANA	RANCANG	LAKSANA	RANCANG	LAKSANA
Induk	Berjadual	26	10 (Ogos – Dis)	20	8	15	11	61	29
	Permintaan	TB	TM	TB	85	TB	66	TB	151
Johor	Berjadual	8	1	8	2	7	3	23	6
	Permintaan	TB	8	TB	8	TB	19	TB	35
Sarawak	Berjadual	8	5	6	4	7	5	21	14
	Permintaan	TB	TM	TB	40	TB	32	TB	72
Sabah	Berjadual	5	5	9	5	3	2	17	12
	Permintaan	TB	4	TB	15	TB	15	TB	34
Jumlah (Berjadual)		47	21	43	19	32	21	122	61

Nota : TM – tiada maklumat
TB – tidak berkenaan

- c. Berdasarkan analisis jadual di atas, adalah didapati daripada 122 kursus yang dirancang bagi Program Pengurusan Kualiti, sebanyak 61 kursus (50%) berjaya dijalankan dan selebihnya telah ditangguh atau dibatal. Ini menunjukkan NPC berjaya melaksanakan program latihan seperti dirancang kecuali di Kampus Johor. Kursus yang dirancang dan dilaksana di bawah Program Pengurusan Kualiti Kursus berjadual yang dilaksana adalah 6 atau 26% berbanding dengan 23 yang dirancang. NPC memaklumkan program yang tidak dapat dilaksana akan dijadual semula atau ditangguhkan.
- d. Berdasarkan jadual yang sama, adalah didapati bilangan kursus permintaan lebih tinggi berbanding dengan kursus jadual. Ini menunjukkan NPC mempunyai kemampuan untuk mengendalikan kursus berasaskan permintaan semasa. Pihak NPC memaklumkan bahawa kursus berjadual dan permintaan akan digabungkan menjadi kursus umum pada tahun 2005. Ini memberi gambaran sebenar terhadap kursus yang ditawarkan oleh NPC.
- e. Pada keseluruhannya, prestasi Bahagian Latihan Dan Pembangunan Sistem dari segi penetapan sasaran hasil menunjukkan peningkatan bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004. Sasaran hasil ini termasuk aktiviti persijilan, aktiviti promosi (ceramah, taklimat, pameran dan lawatan), projek pembangunan sistem, seminar dan bengkel, konvensyen QCC dan sewaan bilik serta peralatan mengajar selain daripada program latihan. Jadual berikut menunjukkan pencapaian sebenar hasil berbanding dengan sasaran yang ditetapkan.

JADUAL 89
PENCAPAIAN SEBENAR HASIL BERBANDING SASARAN

TAHUN	SASARAN HASIL (RM Juta)	PENCAPAIAN SEBENAR (RM Juta)	PERATUSAN (%)
2002	5.54	4.96	89
2003	7.24	7.28	>100
2004	8.08	5.94 (hingga bulan Sept)	98*

* Perkiraan peratusan adalah secara purata.

- f. NPC telah diberi Anugerah Sumber Manusia Berprestij Menteri pada tahun 2003 untuk kategori *Training Provider* sebagai simbol kejayaan NPC memberi sumbangan yang cemerlang dan signifikan terhadap pembangunan sumber manusia di Malaysia. Sebelum ini, NPC juga telah memenangi anugerah *Public Sector Efficiency Awards* pada tahun 1999 sebagai tanda pengiktirafan oleh pelanggannya.

Pada pandangan Audit, prestasi program latihan dan hasil yang dicapai adalah memuaskan. Walaupun ada kursus berjadual yang ditangguh atau dibatal, NPC telah mengambil tindakan proaktif dengan meningkatkan bilangan pelaksanaan kursus permintaan. Namun, pihak Audit berpendapat NPC perlu mengkaji semula kursus berjadual yang ditangguh atau dibatal untuk mengenal pasti sebab kursus ini tidak mendapat sambutan.

Menurut NPC, pihaknya sentiasa memantau dan mengkaji kursus berjadual yang ditangguh atau dibatal. Maklumat ini diambil kira semasa penyediaan Program Latihan Produktiviti Dan Kualiti tahunan.

12.4.2.2 Kemudahan Latihan

Bagi melaksanakan program latihan dengan berkesan, penyediaan pelbagai kemudahan latihan seperti bilik latihan, penginapan dan rekreasi adalah perlu. Ini bagi memastikan kemudahan latihan yang disediakan adalah mencukupi dan boleh digunakan.

NPC mempunyai 5 kampus dan 1 pejabat wilayah yang mana 5 daripadanya adalah hak milik NPC manakala 1 pejabat wilayah disewa. Lawatan Audit ke 3 kampus iaitu Kampus Induk, Kampus Johor dan Sarawak serta Pejabat Wilayah Sabah mendapati perkara berikut:

a. Kampus

i. Kampus Induk

Bangunan Ibu Pejabat NPC terletak di Petaling Jaya, Selangor mempunyai 4 blok utama yang menempatkan Kampus Induk, Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem dan Bahagian Pengurusan NPC. Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem diketuai oleh seorang Pengarah Gred E54 yang bertanggungjawab terhadap pengurusan program latihan yang dijalankan di Kampus Induk. Kemudahan serta kapasiti yang disediakan di Kampus Induk adalah seperti jadual berikut:

JADUAL 90
KEMUDAHAN DI KAMPUS INDUK, PETALING JAYA

KEMUDAHAN	BILANGAN	JUMLAH KAPASITI
Bilik Latihan	4	80 hingga 120
Bilik Multimedia	2	40
Dewan	1	280
Perpustakaan	1	100
Teater	1	17

Kemudahan lain seperti surau, bilik mesyuarat dan perbincangan disediakan untuk kemudahan dan keselesaan peserta yang mengikuti kursus di NPC.

Pihak Audit mendapati kemudahan latihan terutamanya bilik latihan telah disenggara dengan kemas dan rapi. Pihak Audit dimaklumkan NPC telah mengambil langkah menaik taraf kemudahan yang ada di bilik latihan ini. Contoh bilik latihan sebelum dan selepas dinaik taraf adalah seperti di **Gambar 35 dan 36**.

GAMBAR 35



Bilik Latihan Sebelum Dinaik Taraf

GAMBAR 36



Bilik Latihan Selepas Dinaik Taraf

Bagaimanapun, analisis Audit menunjukkan tempahan dan penggunaan bilik latihan adalah tidak begitu menggalakkan

dan belum mencapai tahap optimum. Analisis ini tidak termasuk kegunaan bilik secara *ad-hoc* atau tanpa rekod tempahan. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 91
REKOD TEMPAHAN BILIK DI KAMPUS INDUK

BILANGAN TEMPAHAN DAN (BILANGAN HARI)									
NAMA BILIK	JAN	FEB	MAR	APRIL	MEI	JUN	JULAI	OGOS	SEPT
Bilik QCC	-	2(3)	2(2)	3(4)	3(4)	1(1)	2(3)	1(1)	3(6)
Bilik Compass	2(7)	5(17)	6(22)	6(12)	1(3)	-	1(2)	1(2)	1(1)
Bilik Multimedia 1	-	4(5)	2(5)	3(6)	6(8)	7(13)	4(6)	2(2)	3(3)
Bilik Multimedia 2	-	1(1)	-	-	-	7(12)	3(4)	-	-
Bilik TQM	1(1)	-	-	1(1)	1(3)	1(1)	3(4)	-	1(1)
Bilik MQT	1(1)	1(1)	2(4)	-	-	-	-	-	-

Nota: Berdasarkan rekod tempahan bulan Januari hingga September 2004.

Pemeriksaan Audit terhadap 35 fail kursus berjadual program pengurusan kualiti bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004 mendapati 2 kursus sahaja dijalankan di bilik latihan. NPC memaklumkan kebanyakan kursus berjadual dijalankan di luar kampus atas permintaan pelanggan mereka. Kursus yang dijalankan di hotel menawarkan persekitaran berbeza dari bilik latihan.

Sebagai langkah meningkatkan penggunaan bilik latihan, NPC merangka rancangan untuk menyewakannya kepada pihak luar yang berminat. Ini berdasarkan kadar sewaan kemudahan latihan yang telah disediakan pada tahun 1998. Bagaimanapun, sehingga kini rancangan penyewaan bilik latihan belum dilaksanakan. Berikut adalah jadual kadar sewaan bagi kemudahan latihan:

JADUAL 92
KADAR SEWAAN KEMUDAHAN LATIHAN
DI KAMPUS INDUK

JENIS BILIK	LOKASI (BLOK)	MUATAN	KADAR BAYARAN	
			DUA JAM PERTAMA (RM)	JAM BERIKUTNYA (RM)
Bilik Multimedia	C	20	200	50
Bilik TQM	E	50	200	50
Bilik MQT	C	20	140	35
Bilik QCC	E	26	140	35
Bilik TPM	E	15	100	25
Bilik COMPASS	C	26	140	35
Bilik Produktiviti	C	16	140	35
Bilik Kualiti	C	16	140	35

Pada pandangan Audit, langkah NPC membuka ruang untuk menyewakan bilik latihannya kepada pihak luar adalah wajar. Ini boleh menyumbang kepada peningkatan pendapatan NPC atau mengimbangi kos penyenggaraan kemudahan latihan. Adalah dicadangkan NPC mengkaji semula kadar sewaan kemudahan latihan terutamanya bilik latihan memandangkan kadar tersebut telah ditetapkan sejak 7 tahun yang lalu dan bilik latihan telah dinaik taraf dari semasa ke semasa. Perancangan penyenggaraan kemudahan latihan hendaklah disediakan bagi memastikan ia sentiasa berada pada tahap yang baik.

Pihak NPC memaklumkan kadar sewaan bilik latihan dan kemudahan lain dikaji semula dari semasa ke semasa dan mendapati kadar yang ditetapkan seperti di atas masih relevan pada masa kini.

ii. Kampus Sarawak

Kampus ini dimiliki sepenuhnya oleh NPC dan terletak di kawasan Perindustrian Demak Laut, Kuching. Kampus ini diketuai oleh seorang Pengarah Gred E54 dan bertanggungjawab terhadap pengurusan, penyeliaan, penyenggaraan kampus serta melaksanakan arahan daripada Ibu Pejabat. Bagi melaksanakan program dan aktiviti yang dirancang, pihak pengurusan telah menyediakan kemudahan asas di setiap bangunan. Kemudahan asas yang telah disediakan di Kampus Sarawak adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 93
KEMUDAHAN DI KAMPUS SARAWAK

KEMUDAHAN	BILANGAN	JUMLAH KAPASITI
Bilik Latihan	6	120 hingga 300
Bilik Persidangan	1	160
Dewan	1	300
Perpustakaan	1	100

Kampus ini tidak menyediakan kemudahan penginapan, tetapi menyediakan pelbagai kemudahan lain seperti dewan makan, gimnasium, bilik perbincangan dan kawasan rekreasi. Lawatan Audit ke Kampus Sarawak mendapati kemudahan asas seperti bilik latihan adalah memuaskan. Bagi penggunaan bilik latihan, pihak Audit tidak dapat menentukan sama ada kemudahan tersebut telah digunakan secara optimum. Ini kerana rekod penggunaan bilik latihan tidak disediakan secara lengkap dan teratur.

Kemudahan Kampus Sarawak bukan sahaja untuk kegunaan sendiri, malahan turut disewakan kepada pihak luar yang berminat pada kadar yang berpatutan. Kadar sewaan kemudahan di kampus ini adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 94
KADAR SEWAAN KEMUDAHAN LATIHAN
DI KAMPUS SARAWAK

KEMUDAHAN	MUATAN	KADAR BAYARAN	
		JAM PERTAMA (RM)	JAM BERIKUTNYA (RM)
Dewan	300	100	50
Bilik Kenyalang	160	80	40
Bilik ISO	30	50	20
Bilik QCC	60		
Bilik TPM	25		
Makanan	3 kali sehari	25.00 seorang	

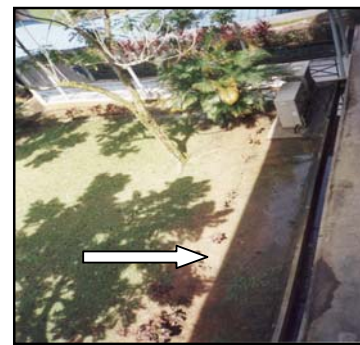
Lawatan ke kampus mendapati berlaku pemendapan tanah dan air bertakung di beberapa kawasan persekitaran bangunan seperti di **Gambar 37 dan 38**. Bagaimanapun, NPC telah mengambil tindakan dengan membuat penambakan tanah dan sistem peparitan (*Flood Mitigation*) di kawasan yang dikenal pasti.

GAMBAR 37



Pemendapan Tanah Di Laluan Utama Bangunan

GAMBAR 38



Takungan Air Di Sebelah Laluan Pejalan Kaki

Pada pandangan Audit, bangunan kampus direka bentuk dan dibina dengan persekitaran yang selesa bagi tujuan latihan di samping berdekatan dengan kawasan perindustrian. Penyewaan kepada pihak luar pada kadar yang ditetapkan merupakan langkah yang wajar. Berdasarkan rekod kampus, hasil sewaan menyumbang sejumlah RM5,720 pada tahun 2003 dan RM11,060 dari bulan Januari hingga Jun 2004. Inisiatif pengurusan

kampus menyediakan brosur yang menarik dapat menambah bilangan pelanggan berurusan dengan NPC. Adalah dicadangkan pihak NPC dapat menaik taraf Kampus Sarawak dengan membina kemudahan penginapan.

Menurut NPC, permohonan menaik taraf Kampus Sarawak dibuat semasa Rancangan Malaysia Kelapan tetapi tidak diluluskan.

iii. Kampus Johor

Kampus Johor dengan keluasan 3.8 ekar, terletak di Bandar Baru Uda, Johor Bharu. Ia dibina pada tahun 1995 dan beroperasi sepenuhnya pada tahun 1997. Kampus ini direka bentuk bagi menyediakan suasana persekitaran yang kondusif untuk menjalankan aktiviti latihan. Di samping itu, pembinaan kampus adalah untuk memenuhi permintaan pembangunan sumber tenaga manusia bagi industri di selatan semenanjung yang meliputi kawasan Johor dan Melaka.

Pada masa ini, Kampus Johor diketuai oleh seorang Pegawai Gred E54 yang bertanggungjawab sepenuhnya terhadap aspek pengurusan, pengendalian dan penyenggaraan kemudahan yang disediakan.

Kampus ini dilengkapi dengan pelbagai kemudahan asas seperti bilik kuliah, asrama bagi lelaki dan wanita, auditorium, dewan makan, surau, gimnasium, bilik perbincangan dan gelanggang sukan. Kemudahan asas utama yang disediakan di kampus tersebut dan kapasitinya adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 95
KEMUDAHAN DI KAMPUS JOHOR**

Kemudahan	Bilangan	Jumlah Kapasiti
Bilik Latihan	7	245
Dewan Produktiviti	1	400
Auditorium	1	36
Penginapan	43	75
Dewan Makan	1	100 hingga 250
Perpustakaan	1	100
Bilik Mesyuarat	1	37

*Penginapan adalah bagi lelaki dan wanita.

Lawatan Audit ke kampus dan tempat penginapan mendapati ia disenggara dengan baik. Keadaan sekeliling adalah bersih dan nyaman serta bilik penginapan disusun dengan kemas. Keadaan ini dapat dilihat di **Gambar 39 dan 40**.

GAMBAR 39



Keadaan Di Luar Penginapan Asrama

GAMBAR 40



Keadaan Di Bilik Asrama

Pihak Audit dimaklumkan pengurusan kampus telah membelanjakan sejumlah RM236,000 bagi kerja penyenggaraan dan naik taraf kampus.

Kemudahan bilik latihan di Kampus Johor terdiri daripada 4 Bilik QCC dan 3 Bilik TQM yang boleh digabungkan. Berikut adalah jadual penggunaan bilik tersebut sehingga bulan September 2004.

**JADUAL 96
PENGGUNAAN BILIK LATIHAN**

BULAN	PENGGUNAAN (BILANGAN HARI)		BILANGAN PESERTA	
	QCC	TQM	QCC	TQM
Januari	-	-	-	-
Februari	6	1	380	63
Mac	7	1	205	140
April	8	1	204	140
Mei	10	1	358	140
Jun	6	1	360	140
Julai	5	1	108	140
Ogos	2	1	112	140
September	5	-	236	-
Jumlah	49	7	1,963	903

Penggunaan bilik latihan adalah memuaskan dan bilangan peserta yang menghadiri kursus bersesuaian dengan kapasiti bilik. Rekod dan penyenggaraan kemudahan latihan adalah lengkap dan memuaskan. Bagaimanapun, ada kemudahan yang jarang digunakan seperti gimnasium dan bilik mesyuarat.

Hasil sewaan kemudahan latihan seperti sewaan penginapan, bilik kuliah dan dewan telah meningkat dari RM173,262 pada tahun 2002 menjadi RM253,375 pada 2003. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 97
HASIL SEWAAN KEMUDAHAN LATIHAN

TAHUN	JUMLAH HASIL (RM)		JUMLAH (RM)
	SEWAAN BILIK KULIAH / DEWAN	SEWAAN PENGINAPAN	
2002	118,052	55,210	173,262
2003	157,149	96,226	253,375
September 2004	135,585	42,091	177,676

Pada pandangan Audit, kemudahan asas di Kampus Johor berkeadaan baik. Tindakan proaktif pengurusan kampus menyediakan brosur yang menarik untuk mendapatkan perhatian pelanggan dan menawarkan kadar sewaan penginapan yang berpatutan wajar diteruskan. Penggunaan kemudahan sering dipantau dan keadaan fizikal peralatan dan perabot yang memuaskan dapat menyumbang kepada hasil kampus di samping mengoptimumkan penggunaan kemudahan.

iv. Pejabat Wilayah Sabah

Pejabat Wilayah Sabah dengan keluasan 2,240 kaki persegi terletak di Lot 7.7 dan 7.8, Tingkat 7 Bangunan KWSP di Kota Kinabalu dan diketuai oleh seorang Pengurus Gred E48. Pejabat ini beroperasi di bangunan yang disewa sejak bulan November 1996. Jadual berikut menunjukkan bilangan penggunaan bilik latihan dari bulan Januari hingga September 2004.

JADUAL 98
PENGUNAAN BILIK LATIHAN

BULAN	BILANGAN LATIHAN	BILANGAN PESERTA
Jan	1	22
Februari	3	44
Mac	3	24
April	5	63
Mei	1	12
Jun	-	-
Julai	-	-
Ogos	4	44
September	2	28
Jumlah	19	237

Daripada 44 program latihan yang dijalankan, sebanyak 19 program dilaksanakan di Pejabat Wilayah Sabah dan baki 25

program dijalankan di luar pejabat. Kekurangan bilik latihan menyebabkan pengurusan pejabat wilayah terpaksa menyewa di tempat lain bagi menampung keperluan peserta dan kursus yang hendak dijalankan. Lawatan Audit mendapati satu bilik latihan sahaja yang digunakan untuk menjalankan latihan dengan kapasiti 20 hingga 30 peserta pada sesuatu masa. Selain itu, bilik yang sama turut digunakan untuk mengadakan mesyuarat pengurusan. Bagaimanapun, pihak NPC telah mengambil tindakan untuk menyewa ruang tambahan bagi menaik taraf kemudahan latihan Pejabat Wilayah Sabah.

Pada pandangan Audit, Pejabat Wilayah Sabah berpotensi untuk meningkatkan bilangan program latihan memandangkan prestasi yang baik dari segi pencapaian hasil aktiviti latihan berbanding dengan kemudahan latihan yang terhad. Hasil yang diperolehi bagi tahun 2002 adalah sejumlah RM342,032, bagi tahun 2003 sejumlah RM448,096 dan sehingga bulan Oktober 2004 sejumlah RM305,245. Bagi memperluaskan aktiviti NPC, adalah disyorkan Pejabat Wilayah Sabah dinaik taraf kepada kampus yang dapat menyediakan pelbagai kemudahan asas bagi program latihannya.

b. Peralatan Latihan

Peralatan bagi menjalankan aktiviti latihan perlu disediakan dengan teratur dan mencukupi dengan mengambil kira faktor seperti bilangan peserta dan aktiviti latihan, jumlah peruntukan, keupayaan pegawai yang terlibat dan kapasiti cawangan.

Peralatan asas yang digunakan bagi melaksanakan program latihan NPC adalah komputer riba, *display liquid projector* (DLP) dan *liquid crystal display projector* (LCD). Selain itu, peralatan seperti *Public Announcement System* (PA System), kamera digital, kamera video, *scanner* dan sebagainya juga membantu melicinkan aktiviti latihan. Semua penerimaan dan pengedaran peralatan latihan adalah tanggungjawab Unit Pengurusan Sistem Maklumat, Ibu Pejabat. Jumlah pegangan peralatan latihan bagi 3 kampus dan 1 pejabat wilayah yang dilawati adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 99
SENARAI PERALATAN LATIHAN

JENIS PERALATAN	KAMPUS / PEJABAT WILAYAH			
	INDUK	JOHOR	SARAWAK	SABAH
Komputer Riba	9	4	4	2
LCD	1	1	3	1
DLP	3	2	1	1
OHP	-	3	2	-

Pihak Audit mendapati peralatan mengajar adalah mencukupi kecuali Pejabat Wilayah Sabah yang mana bilangan komputer riba yang diterima adalah 2 buah berbanding 4 Pegawai Perunding.

Juruteknik adalah dipertanggungjawabkan untuk menyimpan peralatan dan urusan penyenggaraan sekiranya berlaku kerosakan. Adalah didapati *display liquid projector* dan komputer riba disimpan di stor khas kecuali di Kampus Johor yang mana ia disimpan di stor bersama inventori lain seperti di **Gambar 41**. Pihak Audit mengesyorkan supaya peralatan ini diletakkan di bilik berasingan atau tempat khas yang berkunci bagi mengelak risiko kehilangan.

GAMBAR 41



***Peralatan Latihan Yang Disimpan
Bersama Inventori Di Kampus Johor***

Setiap bilik latihan perlu mempamerkan senarai aset dan peralatan seperti mana ditetapkan di Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1991. Tujuannya adalah untuk mengawal dan memudahkan perancangan program latihan serta pemantauan. Pihak Audit mendapati setiap bilik latihan NPC telah dilengkapi dengan senarai tersebut kecuali Kampus Johor.

Pada pandangan Audit, secara keseluruhannya penyediaan peralatan latihan adalah mencukupi kecuali komputer riba.

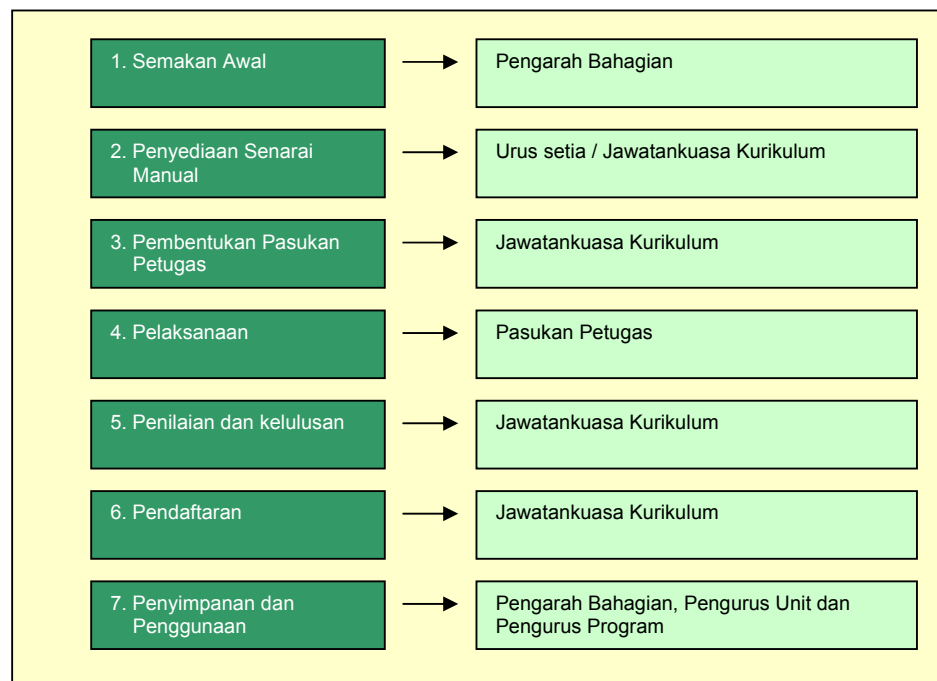
Pihak Audit mengesyorkan supaya setiap Pegawai Perunding dibekalkan dengan komputer riba bagi memastikan program latihan berjalan dengan lancar. Selain itu, adalah disyorkan kerja penyenggaraan peralatan mengajar dijalankan secara berkala supaya peralatan sentiasa berkeadaan baik.

Pihak NPC memaklumkan pada masa kini keperluan komputer riba adalah mencukupi. Penambahan komputer riba telah dimasukkan di bawah fasa kedua pelaksanaan Projek MATRIIX pengkomputeran NPC. Pihak NPC juga menyediakan peruntukan penyenggaraan peralatan secara berkala mengikut permintaan melalui bajet tahunannya.

12.4.2.3 Manual Latihan

Berdasarkan Manual Kualiti, tanggungjawab menyedia, mengemas kini dan mengawal manual kursus di Ibu Pejabat adalah seperti berikut:

**CARTA 30
TANGGUNGJAWAB PENGEMASKINIAN MANUAL LATIHAN**



Setiap manual latihan mengandungi sinopsis kursus, objektif, metodologi, jangka masa, kumpulan sasaran dan yuran setiap kursus yang ditawarkan. Pada tahun 2004, NPC telah menghasilkan 14 manual sebagai bahan latihan baru seperti di jadual berikut:

**JADUAL 100
BAHAN LATIHAN BARU**

TAJUK	TARIKH SIAP
<i>Developing QE Assesor</i>	Ogos 2004
<i>Measuring Customer Satisfaction</i>	Ogos 2004
<i>Stategic Leadership</i>	Ogos 2004
<i>Understanding Business Indicators for CEO</i>	Ogos 2004
<i>Effective Teamwork</i>	Julai 2004
Perkhidmatan Kaunter	Julai 2004
<i>Customer Excellent Service</i>	Ogos 2004
<i>Design of Experiment</i>	Ogos 2004
<i>Failure Mode & Effect Analysis</i>	Ogos 2004
<i>Problem Solving</i>	Ogos 2004
<i>Introduction to ICT for non ICT Executives</i>	Mac 2004
<i>Customer Relationship Management</i>	Mei 2004
<i>Supply Chain Management</i>	Mei 2004
Perkhidmatan Layanan Telefon	Julai 2004

Tindakan telah diambil untuk menambah baik manual dan bahan latihan. Sebagai contoh, 3 manual dan bahan latihan yang mengandungi topik seperti *Six Sigma*, *Balanced Scorecard*, *Innovative Creative Circle (ICC) For Members And Facilitators* telah dikemas kini.

Pada keseluruhannya, adalah didapati tindakan susulan untuk menambah baik kandungan latihan dan menyediakan latihan baru seiring dengan perkembangan dan keperluan semasa telah dilaksanakan. Hasil maklum balas daripada peserta menunjukkan kaedah latihan yang diamalkan oleh NPC adalah pada tahap yang baik.

12.4.2.4 Pegawai Perunding

Sehingga bulan September 2004, bilangan Pegawai Perunding yang berkhidmat di NPC adalah seramai 177. Senarai perjawatan Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem dan Kampus serta Pejabat Wilayah adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 101
SENARAI PERJAWATAN PEGAWAI BAGI
PROGRAM LATIHAN BERJADUAL**

JAWATAN	GED	BILANGAN DILULUS	JAWATAN DIISI	KEKOSONGAN
Pengarah Latihan	E 54	10	10	-
Pengurus Latihan	E 48	45	43	2
Pegawai Perunding	E 41	124	124	-
Jumlah		179	177	2

- a. Pihak Audit mendapati NPC mempunyai Pegawai Perunding yang berkecualan dan terlatih. Semakan Audit terhadap fail perkhidmatan pegawai mendapati mereka yang dilantik mempunyai kecekapan yang sewajarnya dan memenuhi syarat dan kriteria yang ditetapkan. Penempatan Pegawai Perunding di kampus juga adalah berdasarkan kemahiran dan kecekapan tersebut. Selain itu, pihak NPC menyediakan *succession plan* untuk memastikan pengisian jawatan dan kenaikan pangkat mengikut kemahiran, kecekapan dan tempoh berkhidmat.
- b. Antara tugas Pegawai Perunding di Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem adalah menjalankan program latihan, projek pembangunan sistem, aktiviti perundingan dan persijilan, mengaturkan konvensyen, seminar dan bengkel serta aktiviti promosi. Tugas dan sasaran kerja tahunan Pegawai Perunding di Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem perlu diseragamkan melalui penetapan jumlah *manhours* dan peratusan yang mana jumlah terbanyak ditumpukan kepada aktiviti latihan sahaja sedangkan terdapat bahagian spesifik di NPC yang ditugaskan untuk menjalankan aktiviti penyelidikan dan promosi.
- c. Satu standard jumlah jam mengajar perlu ditetapkan bagi setiap Pegawai Perunding yang terlibat dengan program latihan direkod sasaran kerja dan didokumenkan dengan lengkap. Di samping itu, perkhidmatan sokongan boleh dipertingkatkan untuk merangkumi kerja seperti terimaan yuran dan pengeluaran invois, penyediaan sijil penyertaan dan penyelesaian yuran yang belum terima. Dengan cara ini, beban kerja Pegawai Perunding lebih fokus kepada pelaksanaan dan perjalanan kursus dan latihan serta aktiviti pembangunan diri.

Pada pandangan Audit, pengisian dan penempatan Pegawai Perunding adalah teratur dan memuaskan. Namun, pihak NPC perlu memastikan fail rujukan kerja dan rekod pembangunan diri Pegawai Perunding adalah lengkap dan kemas kini.

Menurut NPC, Pegawai Perunding sentiasa dimaklumkan supaya mengemas kini Fail Rujukan Kerja melalui Pengarah atau Pengurus Bahagian yang dipantau oleh Bahagian Perkhidmatan Korporat dan Kewangan.

12.4.2.5 Pengambilan Peserta Kursus

Pendaftaran penyertaan kursus perlu dilaksanakan 10 hari sebelum kursus bermula. Tempahan kursus boleh dilakukan melalui telefon, *fax* atau *e-mail* dan akan disahkan apabila borang pendaftaran dan bayaran diterima. Peserta boleh membatalkan pendaftaran 7 hari sebelum kursus dilaksanakan dan cadangan menggantikan tempatnya dengan peserta lain juga boleh diterima oleh NPC.

Pencalonan dan penapisan peserta yang menghadiri kursus dibuat di peringkat agensi, organisasi dan jabatan yang menghantar nama peserta kepada NPC. Peserta kursus adalah daripada peringkat pengurusan, eksekutif dan pekerja. Bagaimanapun, pihak NPC tidak menjalankan penapisan pengambilan peserta mengikut kumpulan sasaran.

Permohonan dan pendaftaran peserta secara *on-line* masih belum dilaksanakan. Mengikut penjelasan NPC, penyediaan sistem pendaftaran program latihan melalui internet adalah di fasa akhir.

12.4.2.6 Prestasi Kewangan

Peruntukan yang mencukupi dapat memastikan program latihan berjalan dengan lancar tanpa kekangan. Peruntukan mengurus NPC bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 102
BAJET MENGURUS NPC

TAHUN	PERUNTUKAN DILULUS (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM Juta)	PERATUSAN (%)	SUMBER KEWANGAN (RM Juta)	
				DALAMAN	GERAN
2002	25.45	24.20	95	12.46	12.98
2003	25.23	24.22	96	9.91	15.32
2004	26.76	24.30	91	4.20	20.30

Butiran peruntukan dan perbelanjaan sebenar bagi Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem, kampus dan pejabat wilayah adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 103
PRESTASI KEWANGAN BAHAGIAN LATIHAN DAN PEMBANGUNAN
SISTEM, KAMPUS DAN PEJABAT WILAYAH

KAMPUS / PEJABAT WILAYAH	TAHUN 2002		TAHUN 2003		TAHUN 2004	
	PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)
Bahagian Latihan & Pembangunan Sistem	2.59	2.31	2.57	2.56	2.75	2.75
Pulau Pinang	1.32	1.40	1.26	1.40	1.40	1.66
Johor	0.88	0.80	1.16	1.19	1.11	1.33
Pahang	0.58	0.59	0.68	0.67	0.72	0.68
Sarawak	0.79	0.75	1.21	1.05	1.25	1.19
Sabah	0.59	0.62	0.78	0.80	0.80	0.82
Jumlah	6.75	6.47	7.66	7.67	8.03	8.43

Pada keseluruhannya, peruntukan mengurus untuk program latihan NPC bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah mencukupi.

12.4.2.7 Maklum Balas Daripada Peserta Kursus

NPC menetapkan skor markah 3.6 daripada skala 5 sebagai penanda aras bagi menilai dan mengukur tahap kejayaan sesuatu kursus. Skor penilaian kursus secara keseluruhan adalah dengan mengambil kira penilaian terhadap faktor kemudahan dan bahan program. Pada akhir kursus, setiap peserta dikehendaki mengisi Borang Penilaian Program untuk menilai prestasi kursus yang dihadiri. Skor yang diberi oleh setiap peserta akan dijumlahkan bagi menilai sama ada kursus yang telah dijalankan mencapai standard yang ditetapkan. Bagi kursus yang tidak mencapai standard, langkah penambahbaikan diambil dari semasa ke semasa.

Bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004, majoriti peserta yang menghadiri kursus berjadual program pengurusan kualiti memberi maklum balas yang baik. Antara maklum balas tersebut ialah menambah bilangan hari kursus, menyediakan bahan kursus yang lebih lengkap dan menyediakan kemudahan bilik latihan yang kondusif serta cadangan tajuk kursus yang baru. Ini menunjukkan NPC berjaya melaksanakan peranannya sebagai institusi yang menyediakan latihan mantap dan berkualiti serta dapat menarik perhatian dan minat peserta.

12.4.2.8 Penyelenggaraan Rekod

Berdasarkan semakan yang dijalankan, adalah didapati kebanyakan fail kursus tidak diselenggara dengan lengkap dan kemas kini. Antara dokumen pelaksanaan kursus yang tidak disimpan dengan sempurna adalah seperti senarai semakan kursus berjadual, borang maklum balas dan penilaian

kursus, laporan kursus dan juga borang kos menjalankan program (anggaran kos dan hasil kursus). Pihak Audit mendapati kedudukan penyelenggaraan rekod adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 104
KEDUDUKAN PENYELENGGARAAN REKOD

BORANG / JENIS DOKUMEN	KELEMAHAN
Borang semakan kursus berjadual	• Tiada pengesahan dan tandatangan oleh pegawai penyemak / pegawai atasan. • Tidak diisi dengan lengkap oleh pegawai perunding. • Tiada dalam fail.
Borang anggaran kos dan hasil kursus.	• Tidak disimpan dalam fail kursus. • Tidak diisi sepenuhnya.
Borang Penilaian kursus	• Tiada dalam fail

Fail kursus perlu dikemas kini sehingga sijil disediakan dan dihantar kepada setiap peserta yang telah mengambil bahagian. **Pada pandangan Audit, NPC perlu memperkemas sistem penyelenggaraan fail dan rekod kursus serta memastikan kawalan yang teratur terhadap fail tersebut.**

12.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan perlu dilaksanakan secara berterusan bagi memastikan program latihan berjadual tahunan berjalan dengan lancar dan segala kelemahan atau masalah dapat dikesan dan diselesaikan dengan segera.

12.4.3.1 Timbalan Ketua Pengarah (Pembangunan) telah memastikan program latihan berjadual tahunan dirancang dan dibentangkan untuk kelulusan Lembaga Pengurusan NPC melalui Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan Sistem. Program latihan berjadual yang dirancang akan ditangguh atau dibatalkan dengan kelulusan Pengarah Bahagian Latihan dan Pembangunan Sistem jika kurang mendapat sambutan daripada peserta. Bilangan minimum peserta untuk kursus yang diadakan di kampus adalah tidak kurang daripada 7 orang dan untuk kursus yang diadakan di luar kampus, bilangan peserta adalah tidak kurang daripada 10 orang.

12.4.3.2 Di peringkat Ibu Pejabat, laporan prestasi bulanan telah disediakan oleh setiap Pengurus Unit kepada Unit Pembangunan Program untuk dibuat analisis berdasarkan teknik statistik dan analisis perbandingan. Antara maklumat yang terkandung di laporan prestasi adalah status program latihan, tempoh dan bilangan peserta, peringkat, sektor dan saiz syarikat, hasil dan kos kursus yang telah dijalankan. Laporan akhir telah disedia dan

dibentangkan semasa mesyuarat Lembaga Pengurusan untuk penilaian. Jawatankuasa Latihan dan Pembangunan Sistem seterusnya akan mengkaji dan menentukan aktiviti dan program latihan untuk masa depan. Laporan pencapaian dan prestasi program latihan juga dilaporkan kepada Kementerian Perdagangan Antarabangsa Dan Industri secara bulanan.

12.4.3.3 Pencapaian berdasarkan bilangan kursus yang dirancang dan dijalankan di peringkat kampus telah dilaporkan setiap bulan kepada pihak pengurusan NPC. Rumusan penilaian kursus telah dibuat dan dihantar ke Unit Pembangunan Program di Ibu Pejabat untuk dibuat analisis seterusnya .

12.4.3.4 Penilaian kursus dilakukan oleh Jawatankuasa Pembangunan Program yang akan memantau pencapaian kursus dan Pegawai Perunding dari segi skor yang diperolehi daripada maklum balas yang diterima daripada peserta kursus. Faktor yang dinilai adalah dari segi pengendalian kursus, kandungan program, bahan latihan dan fasilitator. Semakan atas skor penilaian kursus dan kompetensi Pegawai Perunding menunjukkan kebanyakan program dan pegawai NPC telah berjaya mendapat skor yang melebihi 3.6 daripada skala 5. Ini menunjukkan NPC mempunyai Pegawai Perunding yang berpengalaman dan berkaliber menguruskan program latihan berjadual. Jadual berikut menunjukkan laporan skor pengurus program mengikut kampus dan pejabat wilayah.

JADUAL 105
SKOR PENGURUS PROGRAM NPC
SETAKAT BULAN SEPTEMBER 2004

KAMPUS/PEJABAT WILAYAH	SKOR PURATA
Induk	3.85
Pulau Pinang	3.68
Johor	3.83
Pahang	3.75
Sarawak	4.19
Sabah	4.17

12.4.3.5 Dengan adanya Manual Kualiti dan prosedur serta aliran kerja yang didokumenkan dan juga selaras dengan persijilan MS ISO 9001: 2000 yang telah diperolehi pada bulan April 2002, NPC telah mematuhi standard antarabangsa sistem pengurusan kualiti. Aktiviti NPC yang lain seperti penandaarasan, amalan terbaik dan penyelidikan juga terus menyumbang kepada kecemerlangan NPC sebagai institusi yang memainkan peranan penting membangun dan mengembangkan bidang produktiviti dan kualiti di sektor swasta dan awam. Ini dapat dilihat dari anugerah yang telah dimenangi oleh NPC seperti Anugerah Menteri Sumber Manusia dan *Public Sector Efficiency Awards*.

Pada pandangan Audit, mekanisme pemantauan terhadap program latihan berjadual di NPC adalah baik.

12.5 RUMUSAN DAN SYOR

- a. Pada keseluruhannya, pihak Audit berpendapat Program Kursus Berjadual telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur. NPC telah menganjurkan pelbagai program dan aktiviti latihan membantu pihak swasta dan industri dari segi pembangunan sumber manusia. Pelaksanaan Program Kursus Berjadual telah membantu NPC mencapai objektifnya iaitu meningkatkan pembangunan tenaga manusia ke arah budaya cemerlang. NPC juga berjaya memberi maklumat serta penerangan dan tambahan ilmu kepada peserta kursus melalui program latihan yang dinamik, mencabar dan memenuhi kehendak dan keperluan semasa. Namun, pihak NPC boleh memperluaskan program latihan dengan mewujudkan kepakaran di bidang yang dikenal pasti melalui penyelidikan atau mengambil kira cadangan tajuk kursus yang baru daripada peserta.
- b. Sungguhpun NPC bergantung kepada penerimaan geran daripada Kerajaan bagi operasi mengurus dan pembangunan, tetapi masih boleh berusaha ke arah *self sufficiency* dengan meningkatkan hasil yang diperolehi melalui program latihan yang dijalankan terutamanya daripada kursus permintaan.
- c. Selaras dengan visi NPC untuk menjadi sebuah institusi bertaraf dunia, adalah disyorkan bangunan Ibu Pejabat dan Kampus Induk dinaik taraf. Lokasi bangunan yang sedia ada adalah terhad dan dibayangi oleh pembangunan pesat di persekitarannya. Adalah disyorkan Ibu Pejabat NPC ditempatkan di suatu kawasan yang lebih kondusif bagi melaksanakan program latihan untuk industri. Sehubungan itu, Pejabat Wilayah Sabah yang disewa pada masa ini boleh diberi pertimbangan untuk mengadakan bangunan sendiri memandangkan hasil tinggi yang diperolehi daripada penganjuran program latihan.
- d. Kemudahan latihan yang sedia ada adalah baik, namun keselesaan dan kepuasan pelanggan boleh dipertingkatkan terutamanya bilik latihan dan penginapan untuk menarik lebih ramai peserta menghadiri kursus anjurannya.

13. PENGURUSAN BEKALAN BAHAN PAKAI HABIS

13.1 LATAR BELAKANG

13.1.1 Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia (HUKM) ditubuhkan melalui Seksyen 7(1)(c) Akta Universiti Dan Kolej Universiti 1971 (Akta 30) dan di bawah pengawasan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). HUKM memberi keutamaan kepada perkhidmatan, pendidikan, penyelidikan, rawatan *secondary* dan *tertiary* serta menjadi pusat rujukan dari seluruh negara.

13.1.2 Objektif utama HUKM adalah untuk berkhidmat sebagai sebuah hospital pengajar bagi Universiti dan hospital umum bagi faedah masyarakat selaras dengan keperluan Kerajaan.

13.1.3 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 untuk merawat pesakit.

13.1.3.1 Bahan Pakai Habis Guna Sama

Bahan pakai habis guna sama seperti *Handyplast*, *ECG Recording Paper Sheet*, *Site Catheter Fixation Transparent Dressing*, *Gloves Surgical Latex*, *Specimen Urine Container*, *Syringe Disposable* dan *Needle for Venous Blood Collection* digunakan oleh pegawai perubatan bagi merawat pesakit.

13.1.3.2 Bahan Pakai Habis Bukan Guna Sama

Bahan pakai habis bukan guna sama seperti *Sterilization Plain Top Paper Bags*, *Exu Dry Dressing Sterile*, *Hollow Fibre Dialyser with Treated Cellulose*, *Wrapping Crepe Paper* dan *Proseal Double Lumen* merupakan bahan yang digunakan oleh jabatan dan unit tertentu.

Antara jabatan dan unit yang menggunakan bahan pakai habis adalah Jabatan Kecemasan, Jabatan Farmasi, Unit Dewan Bedah dan Unit Otorinolaringologi.

13.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada bekalan bahan pakai habis HUKM diurus dengan cekap dan teratur selaras dengan peraturan yang ditetapkan.

13.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

13.3.1 Pengauditan ini meliputi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan bekalan bahan pakai habis di HUKM bagi tahun 2002 hingga 2004. Pihak Audit telah menjalankan semakan terhadap rekod dan dokumen berkaitan dengan urusan perolehan, penerimaan, penyimpanan, pengagihan, kawalan stok dan pelupusan bahan pakai habis.

13.3.2 Bagi tujuan pengauditan ini, sampel merangkumi 17 perolehan bahan pakai habis secara sebut harga dan tender telah dipilih untuk pemeriksaan. Lawatan Audit ke Stor Pusat dan Stor Unit Dewan Bedah telah dibuat. Stor Dewan Bedah dipilih kerana ia merupakan antara pengguna utama. Pihak Audit juga menjalankan pemeriksaan terhadap pelupusan sisa klinikal.

13.4 PENEMUAN AUDIT

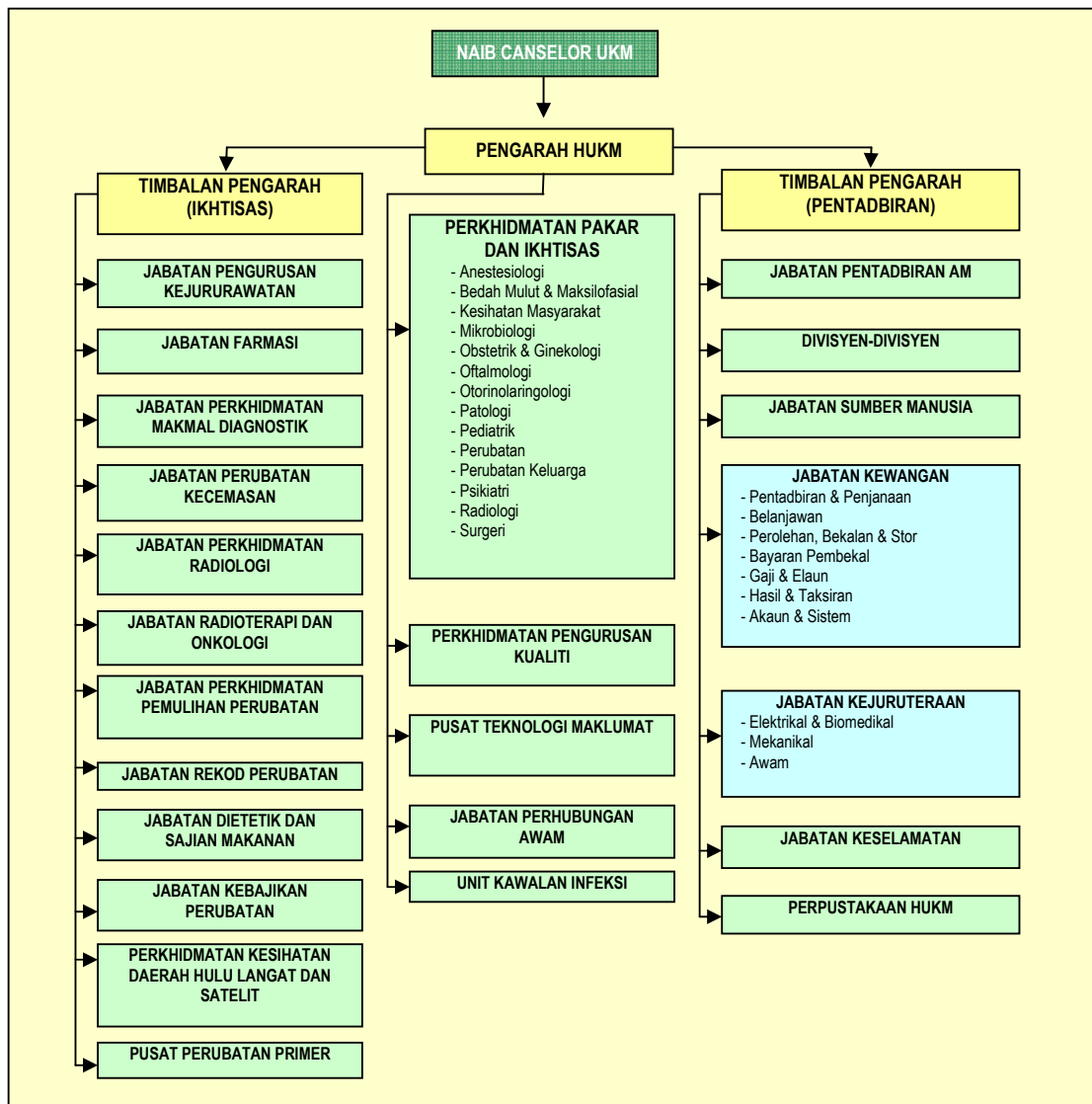
13.4.1 PERANCANGAN

Perancangan yang baik perlu dibuat bagi memastikan pengurusan perolehan bekalan pakai habis dilaksanakan dengan cekap, teratur dan mengikut peraturan yang ditetapkan. Pemeriksaan Audit mendapati perkara berikut:

13.4.1.1 Struktur Pengurusan

Jabatan Kewangan bertanggungjawab mengurus bekalan bahan pakai habis bagi perolehan, penerimaan, penyimpanan, pengagihan dan pemantauan di HUKM. Manakala Jabatan Kejuruteraan pula bertanggungjawab mengurus dan memantau aktiviti pelupusan sisa klinikal. Carta Organisasi HUKM adalah seperti di carta berikut:

**CARTA 31
CARTA ORGANISASI HUKM**



a. Jabatan Kewangan

Jabatan ini diketuai oleh Ketua Jabatan Kewangan, Gred W54 dan dibantu oleh 10 Penolong Pengurus, Gred W41. Jabatan Kewangan bertanggungjawab mengurus bekalan bahan pakai habis melalui 4 unit berikut:

i. Unit Perolehan, Bekalan dan Stor

Unit ini bertanggungjawab melaksanakan perolehan barangan atau kerja, perabot dan kelengkapan HUKM termasuk ubat dan bahan pakai habis. Selain itu, unit ini juga mengurus stor pusat bagi membekal, menyimpan dan mengagihkan bahan pakai habis guna sama kepada stor pengguna.

ii. Unit Belanjawan

Unit ini menyediakan dan mengurus anggaran belanjawan HUKM bagi setiap 2 tahun. Selain itu, unit ini bertanggungjawab mengagih peruntukan dan mengawal perbelanjaan.

iii. Unit Bayaran Pembekal

Unit ini bertanggungjawab mengurus bayaran kepada pembekal barangan dan perkhidmatan.

iv. Unit Akaun Dan Sistem

Unit ini bertanggungjawab mengurus perakaunan di samping menyediakan penyata kewangan, laporan secara berkala dan penutupan akaun tahunan.

b. Jabatan Kejuruteraan

Jabatan Kejuruteraan dibahagikan kepada 3 unit iaitu Unit Elektrikal dan Biomedikal, Unit Mekanikal serta Unit Awam. Tiga pegawai daripada Unit Awam bertanggungjawab mengawal selia pelupusan sisa bahan pakai habis. Antara tugas dan tanggungjawab pegawai berkenaan adalah seperti berikut:

- Mengesahkan dokumen untuk pembayaran
- Menyelia kerja pengumpulan sisa
- Menyemak dan mengesahkan inbois
- Menyelia proses penimbangan sisa
- Menyelenggara rekod berkaitan
- Menyemak nota serahan

c. Penubuhan Jawatankuasa

Bagi memastikan kawalan pengurusan yang berkesan, HUKM telah menubuhkan Jawatankuasa Bahan Pakai Habis. Jawatankuasa ini bertanggungjawab menetapkan polisi, mengemas kini prosedur, meneliti dan memperakukan permohonan perolehan bahan pakai habis bukan guna sama serta memantau penggunaannya. Keahlian Jawatankuasa ini terdiri daripada Pengarah HUKM sebagai pengerusi, Timbalan Pengarah HUKM, Pengurus Kewangan dan pakar perubatan berkaitan.

Selain itu, HUKM menubuhkan 7 Jawatankuasa yang berkaitan perolehan bahan pakai habis seperti berikut:

- Jawatankuasa Sebut Harga
- Jawatankuasa Pembukaan Sebut Harga

- Jawatankuasa Penilaian Spesifikasi Teknikal
- Jawatankuasa Penilaian Kewangan
- Jawatankuasa Pembukaan Tender
- Jawatankuasa Verifikasi Stok
- Jawatankuasa Kualiti

Di samping itu, perolehan melalui tender hendaklah mendapat kelulusan Jawatankuasa Khas HUKM dan Jawatankuasa Tender di peringkat Universiti Kebangsaan Malaysia.

Struktur pengurusan bekalan bahan pakai habis telah menunjukkan dengan jelas pembahagian tugas dan tanggungjawab pihak terlibat.

13.4.1.2 Prosedur Perolehan Bekalan Bahan Pakai Habis

HUKM telah mendapat pengiktirafan MS ISO 9001:2000 bagi kawalan kualiti melalui proses dan sistem Jabatan Kewangan. Prosedur ini antaranya merangkumi proses perolehan, pengurusan stor serta pembayaran. Di samping itu, HUKM mengguna pakai peraturan dan garis panduan Kerajaan. Prosedur perolehan bekalan bahan pakai habis adalah seperti berikut:

a. Kaedah Perolehan Bekalan Bahan Pakai Habis

Bagi perolehan bekalan bahan pakai habis, setiap pembekal dan kontraktor yang berurusan dengan HUKM perlu mempunyai sijil dan tempoh pendaftaran yang sah dengan HUKM dan Kementerian Kewangan. Perolehan bekalan bahan pakai habis di HUKM dibuat mengikut kaedah pembelian terus, sebut harga, tender dan rundingan terus seperti berikut:

i. Pembelian Terus

Perolehan bekalan bahan pakai habis secara pembelian terus dibuat bagi bekalan bernilai kurang daripada RM50,000 setiap pesanan dan tidak melebihi RM100,000 setahun. HUKM dibenar membuat pembelian terus dengan mendapat butiran harga daripada pembekal berdaftar.

ii. Sebut Harga

Perolehan bekalan bahan pakai habis secara sebut harga dibuat bagi bekalan bernilai RM50,000 hingga RM200,000. Pelawaan sebut harga ditawarkan kepada sekurang-kurangnya 5 pembekal yang berdaftar. Tempoh bagi kontrak sebut harga adalah selama 1 tahun atau 2 tahun bergantung kepada keperluan dan penggunaan. Proses perolehan hendaklah disempurnakan tidak lewat dari 90 hari selepas tarikh tutup sebut harga.

iii. Tender

Perolehan bekalan bahan pakai habis secara tender dibuat bagi bekalan bernilai melebihi RM200,000 setahun. Tempoh bagi kontrak HUKM adalah selama 2 tahun. Pelawaan tender diiklankan sekurang-kurangnya di sebuah akhbar tempatan Bahasa Melayu. Tawaran tender daripada pembekal akan dibawa ke mesyuarat Jawatankuasa Khas HUKM untuk tujuan perakuan sebelum dibawa ke mesyuarat Jawatankuasa Perolehan UKM untuk kelulusan. Proses tender perlu dilakukan bagi tempoh 120 hari selepas tarikh tutup tender.

iv. Rundingan Terus

Perolehan bekalan bahan pakai habis boleh dibuat secara rundingan terus setelah mendapat kelulusan Kementerian Kewangan berdasarkan kepada kriteria yang ditetapkan seperti keperluan segera, keseragaman bahan, sumber bekalan terhad, alat keselamatan dan kontrak dengan syarikat bumiputera.

13.4.1.3 Prosedur Pengurusan Bekalan Bahan Pakai Habis

Manual Prosedur Unit Perolehan, Bekalan dan Stor HUKM merangkumi tatacara permohonan, penyediaan pesanan belian, penerimaan, penyimpanan, pengagihan, verifikasi stok dan kawalan kebakaran seperti berikut:

a. Permohonan Bekalan Bahan Pakai Habis

Permohonan bekalan bahan pakai habis diurus oleh Unit Stor Pusat. Bagi bekalan bahan pakai habis guna sama, Unit Stor Pusat perlu memastikan keperluan stok mencukupi untuk penggunaan 1 hingga 3 bulan sebelum menyediakan pesanan belian. Manakala permohonan bekalan bahan pakai habis bukan guna sama, Unit Pengguna akan menghantar borang permohonan ke Unit Stor Pusat dengan menyatakan spesifikasi dan anggaran nilai serta penggunaan. Anggaran penggunaan tahunan akan disemak bagi menentukan kaedah perolehan yang sesuai sama ada melalui pembelian terus, sebut harga, tender dan rundingan terus. Permohonan dan cadangan perolehan akan dikemukakan kepada Ketua Unit Perolehan, Bekalan dan Stor untuk kelulusan.

b. Penyediaan Pesanan Belian

Pesanan belian adalah dokumen yang disediakan bagi setiap pembelian bekalan dan perlu mendapat kelulusan daripada pegawai yang diberi kuasa mengikut had ditetapkan seperti di jadual berikut:

JADUAL 106
HAD KUASA PESANAN BELIAN

HAD PESANAN BELIAN	PEGAWAI YANG MELULUSKAN
Kurang dari RM20,000	Pegawai Kewangan (percubaan)
Sehingga RM50,000	Pegawai Kewangan (tetap)
Sehingga RM500,000	Ketua Jabatan Kewangan

Pesanan belian bagi perolehan bekalan bahan pakai habis guna sama perlu diluluskan dalam tempoh 10 hari dari tarikh permohonan lengkap diterima. Manakala bekalan bahan pakai habis bukan guna sama perlu diluluskan tidak lewat dari 5 hari selepas permohonan lengkap diterima.

c. Penerimaan Bekalan

Mengikut prosedur penerimaan, pembekal hendaklah menghantar bekalan bahan pakai habis yang dipesan ke stor pusat. Apabila bekalan diterima, pegawai yang diberi kuasa perlu menyemak nota serahan dan pesanan belian bagi mengesahkan jenis, kuantiti, kos serta barang berkeadaan baik. Barang yang didapati rosak akan dimaklumkan kepada penyelia dan diserahkan semula kepada pembekal. Manakala penerimaan bekalan bahan pakai habis bukan guna sama, Jabatan yang memohon akan dimaklumkan bagi tujuan pengambilan. Maklumat penerimaan dan pengambilan barang perlu direkod pada Rekod Pesanan Terus, borang Keluaran Barang Bukan Guna Sama dan Jadual Pemakluman Pengambilan Barang.

d. Penyimpanan Bekalan

Barang yang diterima disusun mengikut kategori kecuali barangan bukan guna sama akan ditempatkan ke lokasi yang ditetapkan. Stor Pusat menyimpan bekalan bahan pakai habis guna sama sahaja. Manakala bagi bekalan bahan pakai habis bukan guna sama akan diserahkan terus kepada pengguna yang memohon. Stor pengguna di Jabatan dan Unit menyimpan bekalan bahan pakai habis guna sama dan bukan guna sama yang diterima dari Stor Pusat sebelum digunakan. Bekalan perlu disimpan di bilik yang mempunyai suhu yang sesuai. Bekalan disusun mengikut kod bahan pada rak yang telah dilabel, kaedah

Masuk Dulu Keluar Dulu dan mengenal pasti tarikh luput. Ia bertujuan untuk memudahkan pengendalian dan mengelakkan bekalan berada terlalu lama di stor.

e. Pengagihan Bekalan

Sistem pengagihan bekalan bahan pakai habis guna sama di Stor Pusat adalah berdasarkan pesanan melalui Borang Pesanan Stok daripada pengguna. Borang Pesanan Stok perlu dihantar ke Pejabat Am Unit Stor Pusat pada waktu pejabat, antara 15 hingga 25 haribulan pada setiap bulan. Kuantiti pengeluaran yang dibenarkan adalah untuk keperluan 1 bulan. Manakala pada bulan November pengguna dibenarkan membuat pesanan stok bagi keperluan 2 bulan. Ia bertujuan untuk melancarkan proses pengiraan stok tahunan pada bulan Disember.

Pegawai di Stor Pusat akan menguruskan proses memasukkan data pengeluaran barang guna sama 6 hari sebelum jadual pengeluaran yang ditetapkan bagi setiap pengguna. Pegawai stor juga akan menguruskan penyediaan stok untuk pengeluaran 2 hari sebelum jadual pengambilan yang ditetapkan.

Permohonan segera hanya akan dipertimbangkan setelah mendapat kelulusan pegawai yang diberi kuasa dan jenis bekalan yang dipohon mestilah tidak melebihi 3 item. Pengagihan bekalan bahan pakai habis hendaklah mengikut jadual yang ditetapkan kepada setiap pengguna.

Bagi stok bukan guna sama, pengguna dimaklumkan setelah pembekal menghantar bekalan untuk urusan pengambilan dan dicatatkan pada Jadual Pemakluman Pengambilan Barang Bukan Guna sama.

f. Kawalan Bekalan

Sistem kawalan bekalan yang baik adalah penting bagi memastikan kuantiti bekalan yang diperlukan dapat disediakan apabila dikehendaki oleh pengguna. Bagi tujuan tersebut HUKM perlu mengambil kira penjimatan penggunaan ruang simpanan, kos memesan dan modal yang terlibat. Kuantiti stok minimum dan maksimum serta paras menokok stok ditentukan pada awal tahun. Paras menokok stok ditentukan dengan mengambil kira pengeluaran purata stok bagi 12 bulan terakhir. Kadar Pusingan Stok mencapai sekurang-kurangnya 4 kadar pusingan stok bagi mengelakkan wang terikat berbentuk stok. Selain itu, sistem

inventori yang cekap dan berkesan diwujudkan bagi memastikan urusan kawalan stor adalah kemas dan teratur.

g. Verifikasi Stok

Naib Canselor UKM perlu melantik pegawai pemverifikasi stok yang tidak terlibat mengurus stor dan memastikan rancangan verifikasi stok fizikal adalah mencukupi. Antara tugas pegawai pemverifikasi stok adalah membuat lawatan berasaskan rancangan yang disediakan dan melaporkan kepada Naib Canselor UKM untuk tindakan sewajarnya.

h. Kawalan Kebakaran

Kawalan kebakaran di stor perlu diberi perhatian dan stor perlu dilengkapi dengan sistem kawalan kebakaran yang sesuai dan mencukupi. Alat pemadam api seperti *fire extinguisher* dan *hose reel* perlu ditempatkan di kawasan yang strategik untuk memudahkan pemeriksaan dan mengawal kebakaran. Latihan pencegahan kebakaran secara berkala perlu diadakan di samping Jabatan Bomba memeriksa rancangan kawalan kebakaran. Selain itu, barang yang mudah terbakar juga perlu diasingkan.

13.4.1.4 Prosedur Pelupusan Sisa Klinikal

Ada 2 jenis pelupusan melibatkan bahan pakai habis iaitu sisa am dan sisa klinikal. Pelupusan sisa am dilaksanakan oleh kontraktor yang dilantik oleh pihak berkuasa tempatan. Manakala kontraktor bagi pelupusan sisa klinikal dilantik oleh HUKM. Proses pelupusan sisa klinikal dikawal selia oleh Unit Awam di Jabatan Kejuruteraan.

HUKM mempunyai prosedur pengurusan perolehan yang lengkap bagi mengurus bekalan bahan pakai habis.

13.4.1.5 Keperluan Kewangan

Pihak HUKM menentukan keperluan kewangan bekalan bahan pakai habis berdasarkan penggunaan tahunan dan keperluan unit pengguna. Bagi tahun 2002 hingga 2004 HUKM telah memohon peruntukan mengurus berjumlah RM742.20 juta. Daripada peruntukan tersebut sejumlah RM119.84 juta atau 16.1% adalah untuk bekalan bahan pakai habis. Butiran mengenai peruntukan kewangan keseluruhan dan agihan bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 107
PERUNTUKAN MENGURUS DAN AGIHAN BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

TAHUN	PERUNTUKAN MENGURUS (RM Juta)	BEKALAN BAHAN PAKAI HABIS (RM Juta)	PERATUS AGIHAN (%)
2002	218.20	38.20	17.5
2003	253.17	35.83	14.2
2004	270.83	45.81	16.9
Jumlah	742.20	119.84	16.1

Pada tahun 2003 agihan peruntukan bekalan bahan pakai habis dikurangkan menjadi 14.2% berbanding tahun 2002 disebabkan peruntukan tahun 2002 tidak dibelanjakan sepenuhnya. Manakala pada tahun 2004, peruntukan meningkat menjadi 16.9%.

HUKM telah mengambil kira keperluan pengguna bagi penyediaan anggaran peruntukan kewangan.

13.4.1.6 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah penting bagi meningkatkan kemampuan Jabatan Kewangan melaksanakan aktiviti yang ditetapkan. Sehingga akhir tahun 2004, Jabatan Perkhidmatan Awam telah meluluskan 117 perjawatan bagi Jabatan Kewangan. Darpada bilangan tersebut 23 pegawai terlibat dengan pengurusan Unit Stor Pusat. Selain itu, 3 pegawai daripada Unit Awam Jabatan Kejuruteraan mengawal selia aktiviti pelupusan sisa klinikal. Bagi meningkatkan kemahiran pegawai, latihan secara berkala adalah diperlukan. Bagaimanapun, HUKM tidak menyediakan rancangan latihan yang khusus atau bersesuaian dengan pengurusan stor. **HUKM perlu merancang kursus dan latihan yang bersesuaian untuk meningkatkan tahap pengetahuan dan kemahiran pegawai supaya dapat menjalankan tugas dengan lebih berkesan.**

13.4.1.7 Kaedah 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. HUKM telah mewujudkan kaedah pemantauan di beberapa peringkat. Pemantauan ini dilaksanakan oleh Jawatankuasa Kewangan UKM, Jabatan Kewangan dan Jawatankuasa Bahan Pakai Habis HUKM. Kaedah pemantauan adalah secara mesyuarat, laporan dan pemeriksaan fizikal. Pihak Audit mendapati HUKM telah mewujudkan mekanisme yang memadai untuk memantau pelaksanaan perolehan dan pengurusan bahan pakai habis.

Pada pandangan Audit, HUKM mempunyai perancangan yang memuaskan dari segi perolehan dan pengurusan bahan pakai habis. Bagaimanapun, rancangan latihan untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan pegawai yang terlibat tidak disediakan.

13.4.2 PELAKSANAAN

HUKM memperoleh bahan pakai habis untuk kegunaan pegawai perubatan bagi memberi perkhidmatan, pendidikan dan penyelidikan kepada pelajar dan pesakit. Pemeriksaan Audit terhadap perolehan dan pengurusan bekalan bahan pakai habis mendapati perkara berikut:

13.4.2.1 Perolehan

a. Pembelian Terus

Pihak Audit mendapati perolehan secara pembelian terus telah dilaksanakan mengikut prosedur perolehan HUKM dan peraturan perolehan Kerajaan. Perolehan diurus oleh Unit Perolehan, Bekalan dan Stor serta pesanan belian telah diluluskan oleh pegawai yang diberi kuasa.

b. Sebut Harga

Bagi tahun 2002 hingga 2003 HUKM telah memproses 43 perolehan bekalan bahan pakai habis secara sebut harga. Manakala pada tahun 2004 tiada perolehan secara sebut harga dibuat. Pemeriksaan Audit terhadap 8 sampel perolehan pada tahun 2003 mendapati proses perolehan telah dibuat kurang dari 90 hari seperti yang ditetapkan. Pihak Audit mendapati semua urusan perolehan secara sebut harga dilaksanakan mengikut prosedur dan peraturan.

c. Tender

- i. Bagi tahun 2002 hingga 2004 HUKM telah memproses 26 perolehan bekalan bahan pakai habis secara tender. Pemeriksaan Audit terhadap sampel perolehan mendapati hanya 25% daripada 8 perolehan tender yang ditawarkan berjaya disempurnakan pada tempoh 120 hari seperti yang ditetapkan. Manakala baki 75% disempurnakan pada tempoh antara 135 hari hingga 342 hari. Di samping itu, satu perolehan telah dibatalkan disebabkan tiada maklum balas diterima daripada Jawatankuasa Penilaian Spesifikasi Teknikal. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 108
TEMPOH PEROLEHAN TENDER

NO TENDER	NO KONTRAK HUKM/B/	JUMLAH (RM)	TARIKH		TEMPOH PEROLEHAN
			TUTUP TENDER	SURAT TAWARAN	
4/2002	24/2002	1,037,080	28/02/2002	05/02/2003	342 hari
10/2002	26/2002	466,000	21/05/2002	17/12/2002	211 hari
12/2002	27/2002	351,480	20/06/2002	27/12/2002	191 hari
2/2003	12/2003	543,600	27/02/2003	11/07/2003	135 hari
2/2003	13/2003	289,416	27/02/2003	11/07/2003	135 hari
4/2003	15/2003	654,564	01/04/2003	27/09/2003	180 hari
4/2003	16/2003	60,515	01/04/2003	27/09/2003	180 hari
4/2003	17/2003	83,791	01/04/2003	01/10/2003	185 hari
22/2003	62/2003	923,400	15/07/2003	14/02/2004	215 hari
3/2004	Batal	992,000	25/03/2004	Batal	-
14/2004	42/2004	260,550	10/06/2004	07/10/2004	120 hari
14/2004	43/2004	55,600	10/06/2004	07/10/2004	120 hari
14/2004	44/2004	384,000	10/06/2004	07/10/2004	120 hari
15/2004	45/2004	287,900	05/08/2004	07/10/2004	64 hari
Jumlah		6,389,896			

Antara faktor yang menyumbang kepada masalah tersebut adalah kelewatan Jawatankuasa Spesifikasi Teknikal dan Jawatankuasa Khas mengemukakan laporan penilaian tender kepada Jawatankuasa Tender UKM untuk kelulusan.

Pihak HUKM telah mengambil tindakan dengan menambah bilangan ahli Jawatankuasa Spesifikasi Teknikal serta dikawal selia oleh Jawatankuasa Bajet.

- ii. Berdasarkan surat tawaran tender, kontraktor hendaklah mengemukakan bon pelaksanaan berbentuk jaminan bank atau insurans kepada HUKM pada tempoh 30 hari dari tarikh surat tawaran diterima. Kelewatan mengemukakan bon berkenaan akan mengakibatkan tawaran tender terbatal. Pesanan belian tidak boleh dikeluarkan sekiranya syarat tersebut tidak dipatuhi. Pihak Audit mendapati 5 kontraktor lewat mengemukakan bon pelaksanaan antara 13 hingga 37 hari. Bagaimanapun, tawaran tender tidak dibatalkan dan pesanan belian telah dikeluarkan oleh pihak HUKM. Selain itu, satu kontraktor telah mengemukakan bon pelaksanaan berbentuk draf bank. **Pada pendapat Audit, perkara ini adalah bercanggah dengan syarat kontrak dan prosedur perolehan.**

- iii. Peraturan tender menetapkan semua dokumen kontrak termasuk jaminan bank disedia atas nama UKM. Pihak Audit mendapati 4 pembekal telah menyediakan jaminan bank atas nama HUKM. Manakala 10 jaminan bank belum ditandatangani oleh Bendahari UKM. Selain itu, satu jaminan bank tidak mengikut format yang disediakan. **Pihak HUKM hendaklah memastikan jaminan bank diperiksa dengan teliti bagi menjamin kepentingan Kerajaan.**
- iv. Tempoh sah laku bon pelaksanaan adalah dari tarikh mula kontrak hingga 12 bulan selepas kontrak tamat atau selepas penghantaran bekalan terakhir mengikut mana yang terkemudian. Pihak Audit mendapati 6 bon pelaksanaan mempunyai tempoh sah laku bersamaan tarikh kontrak tamat.

d. Rundingan Terus

Pemeriksaan Audit terhadap senarai perolehan rundingan terus mendapati cadangan perolehan melalui rundingan terus untuk bekalan pakai habis tidak diluluskan oleh Kementerian Kewangan.

Pihak Audit berpendapat kaedah perolehan dilaksana dengan memuaskan. Bagaimanapun, HUKM perlu memastikan tempoh memproses tender, bon pelaksanaan dan jaminan bank dilaksana mengikut peraturan.

13.4.2.2 Pengurusan Bekalan Bahan Pakai Habis

a. Permohonan Bekalan

Permohonan bekalan bahan pakai habis guna sama dilaksanakan secara berkala oleh Unit Stor Pusat dengan mengambil kira pegangan stok di laporan bulanan yang dikeluarkan oleh sistem inventori. Bagi bekalan pakai habis bukan guna sama, permohonan oleh Unit Pengguna adalah mengikut syarat yang ditetapkan dengan menyatakan spesifikasi, anggaran nilai dan penggunaan. Pada keseluruhannya, pihak Audit mendapati permohonan bekalan adalah memuaskan.

b. Pesanan Belian

Pemeriksaan Audit terhadap 13 pesanan belian bahan pakai habis mendapati pesanan telah dibuat mengikut prosedur dan arahan yang ditetapkan. Pesanan belian telah ditandatangani dan diluluskan oleh pegawai yang diberi kuasa.

c. **Penerimaan**

Pihak HUKM telah menetapkan prosedur penerimaan semua bekalan daripada pembekal di Stor Pusat pada setiap 1 hingga 14 hari bulan pada setiap bulan. Pemeriksaan Audit terhadap 5 jenis bahan pakai habis guna sama mendapati bekalan diterima seperti yang ditetapkan. Penerimaan bekalan telah diperakui dan disahkan oleh pegawai yang diberi kuasa berdasarkan spesifikasi. Unit Stor Pusat bertanggungjawab mengurus pesanan dan penerimaan bekalan daripada pembekal dan seterusnya memaklumkan kepada pemohon untuk penyerahan bekalan. Namun, ada juga barangan yang dipesan dihantar terus kepada stor pengguna tanpa kehadiran pegawai Unit Stor Pusat. **Pihak Audit berpendapat penerimaan bekalan bahan pakai habis bukan guna sama perlu dibuat di Unit Stor Pusat. Bagaimanapun, kehadiran pegawai dari Unit Stor Pusat adalah perlu sekiranya penerimaan dibuat di Stor Pengguna. Ini dapat memastikan semua bekalan yang dipesan telah diterima sepenuhnya mengikut spesifikasi yang ditetapkan dan memudahkan Unit Stor Pusat membuat pemantauan. Pihak HUKM juga perlu memastikan peraturan sedia ada dipatuhi oleh pembekal.**

d. **Penyimpanan**

i. **Stor Pusat**

Unit Stor Pusat berada di Aras 2 Blok E yang terletak di sudut kanan bahagian selatan seperti **Gambar rajah 1** di bawah.

**GAMBAR RAJAH 1
PELAN LOKASI UNIT STOR PUSAT, HUKM**



Pihak Audit mendapati stok bekalan disimpan di stor yang mempunyai suhu bersesuaian, disusun dengan teratur mengikut tarikh luput. Meskipun kaedah penyusunan stok secara Masuk Dulu Keluar Dulu namun berlaku keadaan stok dikeluarkan mengikut tarikh luput. Pihak Audit juga mendapati Stor Pusat menghadapi masalah ruang untuk menampung stok yang semakin bertambah setiap tahun seperti di **Gambar 42**. Jadual berikut menunjukkan peningkatan stok yang ketara sebanyak 39.3% pada tahun 2003 berbanding 2.3% pada tahun 2002.

JADUAL 109
PENINGKATAN ITEM STOK DI STOR PUSAT

BAKI AKHIR TAHUN	ITEM STOK BEKALAN BAHAN		JUMLAH ITEM	PERATUS PENINGKATAN (%)
	PAKAI HABIS PERKHIDMATAN	BUKAN PAKAI HABIS		
2001	452	207	659	-
2002	462	212	674	2.3
2003	474	465	939	39.3

Keadaan ini menyebabkan sebahagian stok bahan pakai habis diletak di laluan masuk dan keluar Stor Pusat seperti di **Gambar 43**. Ini menyukarkan pergerakan pembekalan stok kepada pengguna.

GAMBAR 42



Ruang Yang Sesak Di Stor Pusat

GAMBAR 43



Laluan Yang Dipenuhi Stok

Selain itu, ada stok yang disimpan di kabin berkunci di luar kawasan Stor Pusat yang terletak di kawasan tempat letak kereta seperti di **Gambar 44**.

GAMBAR 44



Stor Sementara Di Kawasan Letak Kereta

Pihak Audit dimaklumkan peruntukan berjumlah RM2.50 juta bagi pengubahsuaian ruang di Stor Pusat telah diluluskan pada tahun 2003. Bagaimanapun, kertas kerja cadangan pengubahsuaian masih belum diluluskan. **Pihak Audit berpendapat masalah ruang yang sempit di Unit Stor Pusat perlu diberi perhatian sewajarnya supaya stok dapat disimpan di ruang simpanan yang bersesuaian dan terkawal.**

ii. Stor Unit Dewan Bedah

HUKM juga mempunyai Stor Pengguna di bahagian dan unit yang menyimpan stok sebelum digunakan. Pihak Audit telah melawat 3 stor Unit Dewan Bedah iaitu Stor Utama, Stor Anesthesiologi dan Stor Linen mendapati stok disusun dengan teratur mengikut jenis barangan.

e. Pengagihan

i. Stor Pusat

Unit Stor Pusat telah memproses sebanyak 960 borang pesanan stok daripada pengguna pada tahun 2002, sebanyak 1,145 pada tahun 2003 dan 1,308 pada tahun 2004. Manakala jumlah permohonan segera pada tahun 2002 adalah sebanyak 131, pada tahun 2003 sebanyak 167 dan pada tahun 2004 sebanyak 179. Permohonan segera ini menjejaskan jadual rancangan pengagihan dan mengakibatkan kesesakan di ruang pengagihan. Antara sebab berlakunya permintaan segera ini adalah seperti berikut:

- Stok yang diminta telah habis dan pesanan baru belum diterima daripada pembekal.
- Pengguna tidak mengemukakan borang pesanan stok pada tarikh yang ditetapkan.
- Sebanyak 5 hingga 20 borang pesanan stok dihantar selepas 25 hari bulan ke Pejabat Am Stor Pusat.

Selain itu, 75 daripada 149 borang pesanan stok yang disemak tidak lengkap seperti tiada tandatangan pemohon, penerima dan pegawai yang melulus serta kuantiti stok dibekal. **Pihak Audit berpendapat HUKM perlu memastikan pengguna mengemukakan borang pesanan stok mengikut jadual bagi menentukan pengagihan dapat dibuat pada tempoh yang ditetapkan.**

ii. **Stor Unit Dewan Bedah**

Pengagihan stok kepada pengguna terakhir di beberapa stor kecil dibuat melalui 2 kaedah. Kaedah pertama memerlukan pengguna terakhir mengambil stok dan ia direkod di kad petak yang disediakan. Kaedah kedua adalah berdasarkan penggunaan stok selama seminggu yang diletakkan di ruang pengagihan. Pengguna terakhir mengambil stok keperluan di bekas yang disediakan tanpa merekod pengambilan tersebut. Ini akan mengakibatkan risiko kehilangan dan pengambilan stok tanpa kebenaran. **Pihak Audit berpendapat pengagihan stok kepada pengguna terakhir perlu direkod dengan teratur.**

Pemeriksaan Audit terhadap pergerakan stok dari Unit Stor Pusat ke Stor Linen dan Stor Anestesiologi mendapati kuantiti penerimaan 4 daripada 17 stok berbeza dengan kuantiti yang dikeluarkan oleh Stor Pusat seperti di jadual berikut:

JADUAL 110
PERBEZAAN KUANTITI PENGELUARAN STOK

LOKASI	JENIS STOK	KUANTITI STOK		
		BORANG PESANAN STOK DI STOR PUSAT	KAD PETAK DI STOR PENGGUNA	PERBEZAAN
Stor Linen	Primore (20x10cm)	100	-	100
Stor Linen	3 way catheter #20	50	5	45
Stor Linen	3 way catheter #22	60	6	54
Stor Anestesiologi	Endo Tracheal Tube	20	120	100

Pihak Audit berpendapat pengagihan bekalan bahan pakai habis di Stor Pusat adalah baik. Namun, kawalan pengagihan di Stor Dewan Bedah perlu dipertingkatkan.

f. Kawalan Stok

Kawalan stok adalah penting bagi mengelakkan stok berlebihan, pembaziran dan ruang stor yang sesak. Bagi menentukan paras stok yang sewajarnya, kuantiti stok maksimum, minimum dan angka menokok perlu ditentukan pada awal tahun. Pemeriksaan Audit terhadap kawalan stok mendapati perkara berikut:

i. Paras Menokok Stok

Tatacara Pengurusan Stor menetapkan kadar penggunaan bulanan dikira dengan mengambil pengeluaran purata stok bagi 12 bulan terakhir sebelum pesanan dibuat. Paras simpanan stok adalah untuk penggunaan 3 bulan. Pemeriksaan Audit terhadap Laporan Perancangan Perolehan atau Menokok Stok mendapati HUKM mengira angka menokok stok secara manual berdasarkan satu bulan terakhir kadar penggunaan sebenar dengan tambahan 20%. Kaedah pengiraan ini telah menyebabkan stok yang dipesan melebihi keperluan seperti di jadual berikut:

JADUAL 111
STOK YANG DIPESAN BAGI TEMPOH
26 MEI 2004 HINGGA 15 JUN 2004

NAMA STOK	PENGUNAAN BULAN TERAKHIR	BELIAN	* PARAS MENOKOK STOK	LEBIHAN
Adherent Dressing 20x10cm	354	1,500	1,062	438
Cotton Wool Ball 0.6G	1,075	6,000	3,225	2,775
Elastopaster 7.5x2.75cm	375	2,040	1,125	915
Gauze Absorbent Pre Cut 6x6cm x24ply	1,000	5,000	3,000	2,000
Disp. Incontinent Sheet 17"x27" (underpad)	23,930	90,000	71,790	18,210

* Paras menokok stok dikira berdasarkan 3 bulan penggunaan

ii. **Kadar Pusingan Stok**

Tatacara Pengurusan Stor menetapkan stor mencapai 4 kadar pusingan stok. Ia mengambil kira nilai keluaran tahunan, dibahagi dengan nilai purata baki stok awal dan akhir tahun. Pemeriksaan Audit terhadap 10 sampel stok daripada Laporan Verifikasi Stok Akhir Tahun 2004 mendapati Stor Pusat dan Stor Dewan Bedah mempunyai kadar pusingan stok antara 0.04 hingga 1.36 kali berbanding dengan kadar minimum. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 112
KADAR PUSINGAN STOK PADA AKHIR TAHUN 2004 DI STOR PUSAT

NAMA STOK	BAKI AWAL TAHUN (RM)	BELIAN SETAHUN (RM)	KELUARAN SETAHUN (RM)	BAKI AKHIR TAHUN (RM)	KADAR PUSINGAN STOK
Gauze Absorbent pre cut 7.5cmx7.5cmx32ply	35,100	140,400	85,410	90,090	1.36
Needle for Venous Blood Coll. (Vacutainer) 21gx1.5"	50,674	29,700	9,832	70,542	0.16
Needle for Venous Blood Coll. (Vacutainer) 22gx1.5"	10,660	18,900	5,322	24,238	0.30
Syringe Catherer Tip 50ml	98	25,500	1,914	23,684	0.16
Tracheostomy Tube Cuffed Size 5.0mm	1,219	14,625	1,463	14,381	0.19
Tracheostomy Tube Cuffed Size 5.5mm	975	19,500	1,950	18,525	0.20
Tracheostomy Tube Cuffed Size 6.0mm	4,241	14,625	4,826	14,040	0.53
Flexible Laryngeal Mask Airway (FLMA) 3.0	41,250	36,300	16,500	61,050	0.32
Laryngeal Mask Airway (LMA) 1.5	37,582	31,464	8,740	60,306	0.18
Foley Catherer Size 10 fg 5cc	61	11,000	2,508	8,553	0.58
Jumlah	181,859	342,014	138,464	385,409	

JADUAL 113
KADAR PUSINGAN STOK PADA AKHIR TAHUN 2004
DI STOR DEWAN BEDAH

NAMA STOK	BAKI AWAL TAHUN (RM)	BELIAN SETAHUN (RM)	KELUARAN SETAHUN (RM)	BAKI AKHIR TAHUN (RM)	KADAR PUSINGAN STOK
I Safil HR 40s 1/2 circle 40mm taper	37,800	75,600	31,640	81,760	0.53
3/0 Dermalon C-14 30" 75cm 3/8 24 cutting	90,650	7,000	12,950	84,700	0.15
4/0 Dermalon C-13 19mm	74,550	0	5,950	68,600	0.08
5/0 Vicryl RB-2 13.1 mm 1/2 Circle Round Bodied	24,000	32,000	23,600	32,400	0.84
Smith+nephew opsite dressing - 25cm x 10cm	140,250	110,000	35,750	214,500	0.20
4/0 vicryl 17mm 5/8 circle taper cut	9,890	10,750	5,160	15,480	0.41
Thoracic catherer Angle 16	6,930	0	1,320	5,610	0.21
Thoracic catherer Angle 20	7,590	0	330	7,260	0.04
Thyroid Drape	72,086	0	4,522	67,564	0.06
Pediatric Laparotomy Drape	9,600	0	750	8,850	0.08
Jumlah	473,346	235,350	121,972	586,724	

iii. Stok Lambat Bergerak

Berdasarkan Laporan Verifikasi Stok Akhir Tahun 2004, adalah didapati stok di Stor Pusat dan Stor Dewan Bedah lambat bergerak dan berbaki tinggi pada akhir tahun 2004. Simpanan stok ini boleh menampung penggunaan melebihi 1,000 bulan. Butiran adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 114
JANGKAAN TEMPOH PENGGUNAAN STOK DI STOR PUSAT

NAMA STOK	KELUARAN		BAKI AKHIR TAHUN (Unit)	JANGKAAN TEMPOH PENGGUNAAN (Bulan)
	TAHUNAN (Unit)	BULANAN (Unit)		
Parrafin Gauze 10cmx10cm	320	27	976	36
Suction Catherer Size 18	60	5	5,943	1,187
Urine Collection Bags Pediatric	8,090	674	18,588	28
IV Catherer (Angiocath) 16g 5.25 in	181	15	281	19
Renal Biopsy Needles Size 4"	50	4	180	45
Endo Tracheal Tube Cuffed Size 3	20	2	1,335	668
Endo Tracheal Tube Cuffed Size 4	30	3	1,289	430
Endo Tracheal Tube Cuffed Size 4.5	20	3	1,292	431
IV Pritoneal Transfer Set	740	62	3,021	49
Foley Catherer Size 20 fg 30cc	80	7	3,048	435

JADUAL 115
JANGKAAN TEMPOH PENGGUNAAN STOK
DI STOR DEWAN BEDAH

NAMA STOK	KELUARAN		BAKI AKHIR TAHUN (Unit)	JANGKAAN TEMPOH PENGGUNAAN (Bulan)
	TAHUNAN (Unit)	BULANAN (Unit)		
6 x Lyostype 5 x 8cm	23	2	219	110
2-0 Surgilene CV-305 25mm taper needle	34	3	60	20
4-0 Surgilene CV-331 16mm 0 taper needle	11	1	48	48
4-0 Surgilene CV-316 20mm 0 taper needle	11	1	82	82
Ethibon O (26mm)	4	1	39	39
Prolene 7/0	12	1	56	56
3-0 flexon adult pacing wire	16	1	75	75
Ethibon 5	50	4	84	21
Ethibon 2-0	5	1	45	45
Prolene 6/0 + premilene 6/0	13	1	64	64

Perkara ini berlaku kerana rancangan pembelian tidak mengambil kira analisis penggunaan tahunan bagi setiap item. Ini merupakan satu pembaziran dan boleh menyebabkan stok luput tarikh.

iv. Kad Petak

Kad petak atau kad padanan stok hendaklah disediakan bagi merekod penerimaan, pengeluaran dan baki stok. Pihak Audit mendapati 2 jenis kad petak disediakan di Stor Pusat iaitu kad petak berwarna merah dan hijau. Kad petak berwarna merah untuk stok yang mempunyai tarikh luput dan kad hijau untuk stok tidak mempunyai tarikh luput. Kad petak diletakkan bersama stok yang disusun dengan kemas. Namun, Stor Pengguna hanya menyediakan kad petak merah untuk semua stok. **Gambar 45** di bawah menunjukkan kad petak di Stor Pusat.

GAMBAR 45



Kad Petak Disediakan Dengan Teratur Di Stor Pusat

v. Pengiraan Stok

Unit Stor Pusat menjalankan pemeriksaan fizikal stok secara berkala bagi memastikan ketepatan bilangan. Penyata Perselisihan Stok disediakan bagi menyelaraskan perbezaan baki stok dan diluluskan oleh Pegawai Kewangan Unit Stor Pusat. Pemeriksaan Audit terhadap Laporan Status Stok Tahun 2004 mendapati perbezaan antara baki fizikal dengan rekod. Adalah didapati berlaku kekurangan 50 jenis stok sebanyak 20,309 unit berbanding lebihan 55 jenis stok sebanyak 6,403 unit. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 116
PERBEZAAN ANTARA BAKI FIZIKAL DENGAN REKOD DI
PENYATA PERSELISIHAN STOK TAHUN 2004

NO. RUJUKAN	KEKURANGAN		LEBIHAN	
	BILANGAN JENIS STOK	KUANTITI	BILANGAN JENIS STOK	KUANTITI
PS 1/2004	4	155	3	155
PS 2/2004	3	74	4	1,271
PS 3/2004	5	123	1	1
PS 4/2004	4	577	3	1,493
PS 5/2004	2	6	5	1,802
PS 6/2004	5	61	2	16
PS 7/2004	3	560	4	590
PS 8/2004	1	107	6	626
PS 9/2004	3	18	4	23
PS 10/2004	3	280	4	40
PS 11/2004	2	10	2	10
PS 12/2004	-	-	1	1
PS 13/2004	2	3	1	1
PS 14/2004	1	12	2	75
PS 15/2004	4	13	3	3
PS 16/2004	3	7	4	36
PS 17/2004	1	1	-	-
PS 18/2004	3	18,300	2	105
PS 19/2004	1	2	4	155
Jumlah	50	20,309	55	6,403

Pelarasan adalah berdasarkan baki fizikal. Bagaimanapun, perbezaan tersebut tidak disiasat. Perkara ini boleh menyebabkan berlaku penyalahgunaan.

vi. Sistem Inventori

Sistem Inventori yang digunakan oleh Unit Stor Pusat mempunyai beberapa kelemahan antaranya tidak dapat mengesan paras menokok stok dan tidak diintegrasikan dengan Stor Pengguna. Selain itu, sistem tersebut tidak berintegrasi

dengan sistem kewangan. Pihak HUKM memaklumkan bahawa sistem tersebut akan digantikan dengan Modul Pengurusan Inventori yang sedang dibangunkan oleh UKM dan diintegrasikan dengan Sistem Kewangan Universiti sedia ada.

Pihak Audit berpendapat HUKM perlu memberi perhatian yang serius terhadap kadar pusingan stok yang rendah. Pihak HUKM perlu mengkaji keperluan tahunan perolehan bekalan bahan pakai habis bagi mengelakkan stok luput tempoh, pembaziran dan wang terikat pada stok yang berlebihan. Bagi penyelarasan stok, pegawai bertanggungjawab perlu memastikan dengan jelas sebab perbezaan berlaku dan mengambil tindakan sewajarnya.

g. Verifikasi Stok

Pada bulan Disember 2004, HUKM menubuhkan Jawatankuasa Verifikasi Stok. Ahli jawatankuasa yang dilantik terdiri daripada 3 pegawai dari Jabatan Kewangan yang tidak terlibat dengan pengurusan stor. Namun, perakuan penubuhan Jawatankuasa secara bertulis belum diperolehi daripada Naib Canselor UKM. Pihak Audit juga mendapati rancangan verifikasi stok belum disediakan.

Pihak Audit berpendapat rancangan verifikasi stok perlu disediakan supaya pemeriksaan stok dapat dijalankan dengan menyeluruh dan berkesan. Selain itu, pihak UKM disyorkan agar menyegerakan perakuan penubuhan Jawatankuasa Verifikasi Stok supaya ia boleh melaksanakan fungsi dan peranannya seperti yang ditetapkan.

h. Kawalan Kebakaran Stor Pusat

Stok bahan pakai habis yang mudah terbakar di Stor Pusat memerlukan sistem pencegah kebakaran yang berkesan. Alat pencegah kebakaran yang mencukupi dan sentiasa berkeadaan baik adalah mustahak agar tindakan cepat dapat diambil sekiranya berlaku kebakaran. Pihak Audit mendapati susunan stok telah menghalang satu *fire extinguisher* dan *hose reel* yang disediakan bagi stor ini seperti di **Gambar 46**. Selain itu, tiada latihan mencegah kebakaran diberikan kepada pegawai di Unit Stor Pusat.

GAMBAR 46



***Susunan Stok Menghalang Fire Extinguisher
Dan Hose Reel Di Stor Pusat***

Pihak Audit berpendapat HUKM perlu menempatkan stok ditempat yang sesuai supaya tidak menghalang alat bantuan. Selain itu, pada tahun 2002 hingga 2004 tiada perancangan latihan dibuat untuk meningkatkan keselamatan Stor Pusat dari segi garis panduan, latihan keselamatan, tanda amaran dan alat mengawal kebakaran.

13.4.2.3 Pelupusan Sisa Klinikal

HUKM melantik kontraktor untuk melaksanakan pelupusan sisa klinikal. Bagaimanapun, pihak Audit tidak dapat mengesahkan kontrak pelupusan yang telah tamat kerana dokumen tersebut tidak dapat diserahkan. Kontrak tersebut masih belum diperbaharui kerana kelulusan daripada Jawatankuasa Tender UKM belum diperolehi. Kontraktor meneruskan kerja pelupusan berdasarkan kontrak terdahulu dan bayaran dibuat secara bulanan. Bagi tahun 2002 hingga 2004 bayaran kerja pelupusan adalah bernilai RM1 juta hingga RM1.42 juta setahun. **Pihak Audit berpendapat tindakan segera hendaklah diambil untuk menyelesaikan kontrak kerja pelupusan ini.** Bagaimanapun, kerja pelupusan sisa klinikal telah dilaksana dengan teratur dan memuaskan.

Pihak Audit mendapati Jabatan Kejuruteraan telah memantau kerja pelupusan sisa klinikal di peringkat penimbangan sisa bagi menentukan jumlah bayaran kepada kontraktor di pusat pengumpulan sebelum diangkut menggunakan lori khas ke pusat pelupusan. **Gambar 47 dan 48** menunjukkan kerja menimbang dan mengangkut sisa klinikal.

GAMBAR 47

Kerja Menimbang Sisa Klinik Sedang Dilakukan Di Pusat Pengumpulan Di HUKM

GAMBAR 48

Sisa Klinik Diangkut Menggunakan Lori Khas Ke Pusat Pelupusan

13.4.2.4 Peruntukan Kewangan dan Perbelanjaan

Prestasi perbelanjaan berbanding peruntukan bagi bekalan bahan pakai habis sepanjang tahun 2002 hingga bulan Ogos 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 117
PERUNTUKAN DAN PERBELANJAAN BAGI BEKALAN BAHAN PAKAI HABIS
SEHINGGA BULAN OGOS 2004

TAHUN	AGIHAN PERUNTUKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	BAKI (RM Juta)	PERATUS (%)	PINDAH PERUNTUKAN (RM Juta)
2002	38.20	23.42	14.78	61.3	3.18
2003	35.83	21.55	14.28	60.1	1.94
2004	45.81	20.32	25.49	44.4	-
Jumlah	119.84	65.29	54.55	-	-

Berdasarkan maklumat di atas, peratus perbelanjaan bagi tahun 2002 dan 2003 adalah agak rendah iaitu 61.3% dan 60.1%. Manakala sehingga bulan Ogos 2004, hanya 44.4% telah dibelanjakan.

Pihak Audit berpendapat prestasi perbelanjaan bagi bekalan bahan pakai habis untuk tahun 2002 hingga bulan Ogos 2004 adalah kurang memuaskan. Secara puratanya, hampir 40% daripada jumlah yang diperuntukkan tidak dibelanjakan. Pihak HUKM perlu mengkaji keperluan peruntukan bagi bekalan bahan pakai habis supaya lebih realistik.

Pihak HUKM memaklumkan semua perbelanjaan bahan pakai habis dipantau melalui Mesyuarat Bajet yang diadakan setiap 2 bulan sekali.

13.4.2.5 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

Guna tenaga yang mencukupi adalah perlu bagi melaksanakan aktiviti yang dirancang dengan berkesan. Jabatan Kewangan telah mengisi 112 jawatan daripada 117 jawatan yang diluluskan. Analisis kedudukan jawatan yang diluluskan dan diisi mengikut kumpulan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 118
KEDUDUKAN PERJAWATAN JABATAN KEWANGAN

KUMPULAN	GRED	BILANGAN JAWATAN		KEKOSONGAN JAWATAN	
		DILULUS	DIISI	BILANGAN	%
Pegawai Kewangan	W54	1	-	-	-
Pegawai Kewangan	W48	1	-	1	100
Pegawai Kewangan	W41	10	10	-	-
Penolong Akauntan	W32	1	1	-	-
Penolong Akauntan	W27	8	8	-	-
Pembantu Akauntan	W22	-	-	-	-
Pembantu Akauntan	W17	45	44	1	2
Pen. Pegawai Pembangunan Masyarakat	S27	1	1	-	-
Penolong Pegawai Tadbir	N27	2	1	1	50
Pembantu Tadbir	N22	2	2	-	-
Pembantu Tadbir	N17	32	31	1	3
Pembantu Tadbir	N11	1	1	-	-
Pembantu Am Rendah	N1	3	3	-	-
Pekerja Rendah Awam	R1	5	5	-	-
Atendan Kesihatan	U1	5	5	-	-
Jumlah Keseluruhan	-	117	112	4	3

- a. Pemeriksaan Audit mendapati 5 pegawai klinikal Gred U1 menjalankan tugas di Unit Stor Pusat dan Jabatan Kewangan. Selain itu, pihak Audit mendapati seramai 15 jururawat dan 4 pembantu perubatan di Unit Dewan Bedah menjalankan tugas penyelenggaraan stor di samping tugas hakiki. Pegawai berkenaan tidak mempunyai kemahiran mengenai tatacara pengurusan stor dan sering bekerja lebih masa bagi menyempurnakan tugas tersebut. **Pihak Audit berpendapat pegawai Gred U1 ini lebih sesuai ditempatkan di Stor Pengguna kerana buat masa ini tiada penyelia stor diperuntukkan di Stor Pengguna. Di samping itu, HUKM perlu mengkaji keperluan guna tenaga di stor Unit Dewan Bedah dengan menempatkan pegawai stor yang terlatih supaya kawalan dan pemantauan stok dapat dilaksanakan dengan cekap.**

Pihak HUKM memaklumkan pihak pengurusan telah memohon untuk menempatkan seorang Pembantu Tadbir Gred N17 di Stor Unit Dewan Bedah.

- b. Bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, HUKM perlu memastikan pegawai diberikan latihan yang berkaitan dengan tugas. Jadual berikut menunjukkan bilangan latihan yang diadakan bagi pegawai Jabatan Kewangan dan Kejuruteraan.

JADUAL 119
LATIHAN BAGI KAKITANGAN JABATAN KEWANGAN
DAN JABATAN KEJURUTERAAN BAGI TAHUN 2002 HINGGA
BULAN OGOS 2004

TAHUN	BILANGAN LATIHAN	
	JABATAN KEWANGAN	JABATAN KEJURUTERAAN
2002	41	3
2003	46	2
Sehingga Ogos 2004	28	2
Jumlah	115	7

Antara kursus yang dihadiri oleh pegawai adalah penyelenggaraan stor, protokol, etika sosial dan pengucapan awam. **Pihak Audit mendapati sepanjang tahun 2002 hingga 2004 tiada latihan khusus bagi 15 jururawat dan 4 pembantu perubatan yang terlibat dengan pengurusan stor di Unit Dewan Bedah.**

13.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan perolehan dan pengurusan bekalan bahan pakai habis dibuat melalui mesyuarat berkala pengurusan Jabatan Kewangan dan Jawatankuasa Bahan Pakai Habis. Bahagian yang bertanggungjawab adalah seperti berikut:

- a. **Peringkat UKM**

Pihak Audit mendapati tiada pemantauan yang khusus bagi bekalan bahan pakai habis dilaksanakan di peringkat UKM. UKM memantau secara keseluruhan prestasi perbelanjaan HUKM melalui mesyuarat Jawatankuasa Kewangan UKM.

- b. **Peringkat HUKM**

- i. **Bahagian atau Unit**

Unit Perolehan, Bekalan dan Stor, Unit Belanjawan, Unit Bayaran Pembekal dan Unit Akaun dan Sistem di Jabatan Kewangan memantau pengurusan bekalan bahan pakai habis dari segi perolehan, penerimaan, penyimpanan dan pengagihan. Pada tahun 2002 dan 2003 Unit Stor Pusat membuat pelaporan secara

berkala prestasi penggunaan bahan pakai habis guna sama. Laporan tersebut dikemukakan kepada Ketua Jabatan Kewangan pada setiap bulan bagi tujuan pemantauan. **Namun, pihak Audit mendapati tiada laporan dibuat pada tahun 2004. Pihak Audit juga mendapati tiada pemantauan dilaksanakan bagi penggunaan bekalan bahan pakai habis di Stor Pengguna.**

Pihak HUKM memaklumkan mesyuarat bajet diadakan setiap 2 bulan untuk memantau perbelanjaan bahan pakai habis dan prestasi perbelanjaan HUKM secara keseluruhan.

ii. Jawatankuasa

Jawatankuasa Bahan Pakai Habis ditubuhkan di HUKM untuk memantau secara terperinci pengurusan bekalan bahan pakai habis. Jawatankuasa Bahan Pakai Habis perlu bermesyuarat sekurang-kurangnya 4 kali setahun. Namun, Jawatankuasa ini hanya bermesyuarat 2 kali setahun pada tahun 2002 dan 2003. Manakala sehingga bulan Oktober 2004, satu mesyuarat sahaja diadakan. Antara perkara yang dibincang merangkumi perolehan, peruntukan dan penggunaan bekalan bahan pakai habis. **Pihak Audit berpendapat penubuhan Jawatankuasa ini adalah satu langkah yang baik bagi memantau pengurusan bekalan bahan pakai habis.**

13.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, pihak Audit berpendapat pengurusan bekalan bahan pakai habis telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur. Pengiktirafan MS ISO 9001:2000 melibatkan kawalan kualiti melalui proses dan sistem bagi Jabatan Kewangan membantu HUKM melicinkan pengurusan bahan pakai habis. Bagaimanapun, bagi memantapkan pengurusan bahan pakai habis pihak Audit mengesyorkan langkah penambahbaikan seperti berikut:

- a. HUKM perlu mengkaji semula agihan peruntukan kewangan bekalan bahan pakai habis bagi mengelakkan lebihan peruntukan yang tinggi pada setiap tahun.
- b. Masalah ruang yang sempit di Stor Pusat perlu diberi perhatian sewajarnya supaya stok dapat disimpan di ruang simpanan yang sesuai, terkawal dan selamat. HUKM perlu mengkaji kaedah perolehan bagi memastikan kadar pusingan stok yang munasabah.

- c. HUKM perlu memastikan pengguna mematuhi jadual pengagihan bagi mengelakkan kesesakan. Manakala Stor Pengguna perlu merekod pengambilan stok oleh pengguna terakhir.
- d. Satu mekanisme pemantauan yang sistematik dan menyeluruh perlu diwujudkan bagi mengesan sebarang kelemahan pengurusan dan memantapkan kualiti perkhidmatan. Oleh itu, UKM perlu memperakui penubuhan Jawatankuasa Verifikasi Stok dengan segera bagi membolehkan jawatankuasa tersebut melaksanakan fungsi dan peranan yang ditetapkan.
- e. HUKM perlu memberi perhatian terhadap keperluan guna tenaga di stor Unit Dewan Bedah. Bagi memastikan guna tenaga yang mencukupi dan mahir untuk menguruskan bekalan bahan pakai habis, latihan penyelenggaraan dan pengurusan stor serta latihan mencegah kebakaran hendaklah diadakan secara berkala.

LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA

14. PENGURUSAN PEROLEHAN KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK

14.1 LATAR BELAKANG

14.1.1 Lembaga Amanah Balai Seni Lukis Negara (Seni Lukis) telah ditubuhkan di bawah Akta Seni Lukis 1958. Misi Seni Lukis adalah untuk mewujudkan masyarakat pelukis yang maju menghasilkan karya bermutu setanding dengan pelukis antarabangsa. Objektif Seni Lukis adalah untuk mengumpul, memelihara, mendokumentasi dan menyelidik bahan seni untuk dijadikan khazanah warisan seni negara yang mencerminkan keperibadian, kreativiti dan identiti serta aspirasi seni negara.

14.1.2 Salah satu fungsi Seni Lukis adalah menghimpun karya yang bermutu tinggi untuk dijadikan Koleksi Tetap Seni Tampak. Objektif Koleksi Tetap Seni Tampak seperti berikut:

- Memelihara warisan seni negara untuk generasi seterusnya;
- Menyediakan keperluan kepada pengkaji dan yang berminat terhadap seni tampak Malaysia; dan
- Sebagai bahan rujukan yang bernilai dan berpotensi dengan mengumpul sejarah seni tampak moden tanah air dan negara jiran.

Koleksi Tetap Seni Tampak mengumpul pelbagai karya daripada kategori hasil seni tampak (*visual art*) yang merangkumi catan, lukisan dan cetakan, arca dan instalasi, fotografi, tekstil, seramik dan seni elektronik. Sejak penubuhannya, Seni Lukis telah menerima sebanyak 779 karya pelbagai kategori hasil sumbangan individu, institusi dan badan, pertubuhan, syarikat korporat dan kedutaan asing. Kesemua karya ini adalah langkah awal Seni Lukis mengumpul Koleksi Tetap Seni Tampak sehingga hari ini.

14.1.3 Seiring dengan perubahan zaman seni, sumbangan Koleksi Tetap Seni Tampak telah berkurangan menyebabkan Seni Lukis perlu berusaha mendapatkan peruntukan bagi perolehan karya. Mulai tahun 1994, Tabung Endowmen Seni Lukis telah diwujudkan untuk membolehkannya menjana dana bagi tujuan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Hasil penubuhan Tabung Endowmen ini, satu koleksi karya cat air dan lakaran penjelajahan negeri Perak, Selangor dan Pahang oleh Frank Swettenham dan George Giles bernilai RM0.67 juta hasil usaha Dato' Lim Chong Keat telah diperolehi dari London.

14.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan yang dijalankan adalah untuk menentukan sama ada pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak Seni Lukis telah dilaksanakan dengan cekap dan teratur.

14.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan meliputi aspek perancangan, perolehan, pemuliharaan, penyimpanan dan pemantauan. Rekod dan dokumen berkaitan bagi tempoh tahun 2002 hingga bulan November 2004 telah disemak. Perbincangan dan temu bual juga telah diadakan dengan pegawai Seni Lukis yang terlibat. Di samping itu, lawatan dan pemeriksaan terhadap ruang pameran dan makmal pemuliharaan Koleksi Tetap Seni Tampak turut dilakukan. Pihak Audit juga telah mendapat kerjasama Jabatan Muzium dan Antikuiti untuk mendapatkan maklumat bagi membuat perbandingan program pameran dan pemuliharaan yang dijalankan oleh kedua agensi tersebut.

14.4 PENEMUAN AUDIT

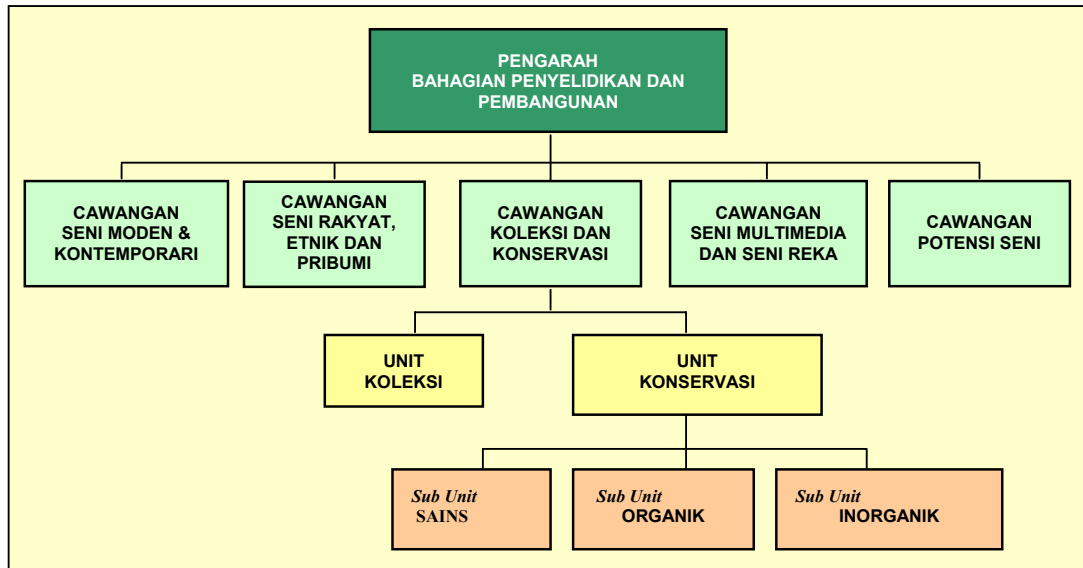
14.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan Koleksi Tetap Seni Tampak diuruskan dengan cekap, perancangan yang teratur berhubung dengan penyediaan garis panduan, polisi serta perancangan strategik berkenaan prosedur kerja, guna tenaga, perundangan dan peraturan, pemuliharaan yang baik dan keperluan kewangan yang mencukupi adalah diperlukan. Pemeriksaan Audit terhadap perancangan pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak mendapati perkara berikut:

14.4.1.1 Struktur Pengurusan

- a. Selaras dengan penstrukturan semula organisasi Seni Lukis pada tahun 2002, Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan telah diwujudkan bagi mengurus Koleksi Tetap Seni Tampak. Bahagian ini bertanggungjawab mengkaji perkembangan dan khazanah seni untuk tujuan dasar, strategi dan pembangunan seni tampak secara amnya. Bahagian ini diketuai oleh seorang Pengarah Gred S48 dan mempunyai 14 pegawai. Struktur organisasi Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan adalah seperti di carta berikut:

CARTA 32
STRUKTUR ORGANISASI
BAHAGIAN PENYELIDIKAN DAN PEMBANGUNAN



b. Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan mempunyai Cawangan Koleksi dan Konservasi yang dibahagikan kepada 2 unit utama iaitu Unit Koleksi dan Konservasi. Unit Konservasi pula mempunyai 3 sub unit utama iaitu Sains, Organik dan Inorganik. Fungsi utama Cawangan Koleksi dan Konservasi adalah seperti berikut:

- Merangka strategi, menyelarar, melaksanakan aktiviti berkaitan penyelidikan dan penganalisis koleksi bagi tujuan peningkatan kualiti perolehan koleksi tetap seni tampak negara;
- Menyelarar, memantau, memeriksa dan melapor perolehan dan koleksi tahunan serta mengambil langkah yang ditetapkan mengikut kaedah pengurusan koleksi;
- Memastikan koleksi didaftar, disimpan, dipelihara dan dipamer secara sistematik untuk rujukan dan pemeriksaan stok;
- Mendokumentasi, mengklasifikasi dan mengkategorikan koleksi karya untuk katalog serta inventori bagi tujuan memudahkan rujukan dan penyelidikan;
- Merangka dan menyediakan permohonan belanjawan mengurus tahunan bagi keperluan cawangan;

- Menyelaras daftar induk dan katalog koleksi bagi kemudahan rujukan;
- Menyelaras penilaian berjadual (harga semasa) dan insurans koleksi tetap seni tampak;
- Menapis dan menyemak kesahihan maklumat mengenai koleksi tetap bagi tujuan pameran, penerbitan, pendidikan dan promosi Seni Lukis.

Penstrukturan semula Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan adalah baik kerana pembahagian tugas adalah jelas. Setiap unit yang diwujudkan dapat membantu pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak dilakukan dengan teratur dan kemas.

14.4.1.2 Perundangan dan Peraturan

Mengikut seksyen 4(1) Akta Seni Lukis, Lembaga Pemegang Amanah (Lembaga) adalah bertanggungjawab terhadap pengurusan dan pengawalan am Seni Lukis. Lembaga diberi kuasa untuk menerima sebarang bentuk hadiah yang diperolehi oleh Kerajaan, membeli karya atau koleksi yang boleh dijadikan pameran dan memberi manfaat atau faedah kepada Seni Lukis. Selain itu, Akta ini turut menggariskan kebenaran yang diberi oleh Menteri kepada Seni Lukis untuk membuat kerja yang bersesuaian memelihara objek bagi tujuan koleksi Seni Lukis serta tatacara pembayaran jika perolehan diperlukan.

Akta Seni Lukis dengan jelas memberi kuasa untuk mengurus perolehan dan memelihara Koleksi Tetap Seni Tampak. Selain itu, amanat YAB Perdana Menteri Malaysia Pertama untuk memelihara dan memelihara khazanah negara melalui seni tampak telah direalisasikan melalui penubuhan Seni Lukis.

14.4.1.3 Perancangan Strategik

Seni Lukis mempunyai strategi dan program jangka panjang bagi tahun 1999 hingga 2010 yang meliputi aspek pembentukan dasar dan urus setia lembaga, pameran, perolehan, pemuliharaan dan pemeliharaan serta penyelidikan dan pembangunan.

Bagi memastikan matlamat dan objektifnya dicapai, Seni Lukis telah merangka strategi dan program jangka panjang yang sesuai seperti di jadual berikut:

JADUAL 120
STRATEGI DAN PROGRAM JANGKA PANJANG

PROGRAM	AKTIVITI
Pembentukan dasar dan urusetia Lembaga	i. Menasihati Kerajaan terhadap dasar, kejayaan dan kemajuan seni negara; ii. Dari semasa ke semasa meneliti dasar dan pelaksanaan, perkembangan seni dan mengambil tindakan yang sewajarnya; iii. Menggalakkan pertumbuhan penciptaan seni yang bermutu tinggi; iv. Mengikuti dan meneliti semula kedudukan dan skop seni di Malaysia serta global; v. Mewujudkan badan penilai yang berwibawa untuk menilai mutu dan pasaran karya; vi. Bertukar maklumat, strategi dan pengalaman melalui rangkaian kebangsaan, rantau dan antarabangsa; vii. Mengenal pasti perkara berkaitan yang perlu diberi pertimbangan; viii. Mentadbir Tabung Endowmen; dan ix. Mengiktiraf dan memberi anugerah kepada mereka yang telah berjasa di bidang seni.
Pameran	i. Mengadakan pameran secara berkala sama ada dalam dan luar negara bagi koleksi tetap; ii. Merancang dan mempersembahkan pameran baru dan inovatif dalam atau luar negara; iii. Bekerjasama dengan badan seni atau individu dalam dan luar negara bagi pertumbuhan seni dan perhubungan seniman; iv. Menyediakan aktiviti sokongan bagi meningkatkan kefahaman dan penghayatan seni terhadap pameran yang diadakan dalam dan luar negara; dan v. Menggalakkan penciptaan seni yang bermutu tinggi.
Perolehan, pemuliharaan dan pemeliharaan	i. Memeriksa dan menilai keadaan dan mutu karya dari semasa ke semasa; ii. Mengamalkan teknik pemuliharaan yang terkini; dan iii. Bertukar maklumat dan pengalaman melalui bengkel dan seminar diperingkat tempatan dan global.
Penyelidikan dan pembangunan	i. Menjalankan penyelidikan mengenai karya koleksi tetap bagi perkembangan seni oleh penyelidik dalam dan luar negara; ii. Menggalak dan menyediakan kemudahan penyelidikan seni; iii. Menyediakan syor kepada Lembaga tentang aspek perkembangan seni; iv. Menyediakan gagasan untuk perkembangan dan kemajuan seni bagi Seni Lukis serta negara; dan v. Menyebarkan maklumat tentang perkembangan seni negara melalui media.

Berdasarkan strategi dan program jangka panjang ini, skop Koleksi Tetap Seni Tampak meliputi bidang berikut:

- a. Karya 2 dimensi – catan, lukisan, cetakan, kartun, karya grafik 2 dimensi dan karya imej timbul;
- b. Karya 3 dimensi – karya arca, instalasi berbentuk *happening* (seni persembahan) dan seni persekitaran;
- c. Karya multimedia – karya yang merangkumi penggunaan IT bagi konteks baru serta inovatif;

- d. Hasil seni sezaman yang dipengaruhi oleh konsep rekaan tradisi dengan menggunakan bahan dan teknik baru seperti batik, tenunan dan bahan logam;
- e. Fotografi, video dan filem yang dihasilkan oleh seniman seperti filem seni berbentuk kreatif dan eksperimental;
- f. Karya seni tulisan (*art of inscription*) di pelbagai media dari negara Asia; dan
- g. Seni rakyat, seni tradisional dan seni sezaman dari semasa ke semasa yang dikira sesuai oleh Lembaga untuk dihimpunkan.

Selain itu, antara strategi dan program jangka panjang ialah cadangan untuk menukar nama Seni Lukis kepada Graha Cipta : Muzium Seni Malaysia. Penukaran nama ini bertujuan untuk meluaskan warisan kesenian tradisional dan sezaman bagi kepentingan sejarah dan pusat rujukan seni tampak yang terunggul. Pelan tindakan strategi dan program jangka panjang Seni Lukis bagi tahun 1999 hingga 2010 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 121
PELAN TINDAKAN STRATEGI DAN PROGRAM JANGKA PANJANG
SENI LUKIS BAGI TAHUN 1999 HINGGA 2010

TEMPOH	PELAN TINDAKAN
Jun 1999	Perbincangan cadangan penukaran nama kepada Kementerian
2000	Menukar nama Seni Lukis sekarang kepada nama baru iaitu GRAHA CIPTA : Muzium Seni Malaysia
	Menaikkan taraf jawatan Pengarah kepada Ketua Pengarah
	Mewujudkan 2 jawatan baru iaitu Pengarah Bahagian Pengembangan Seni dan Pengarah Bahagian Pentadbiran dan Kewangan
	Menubuhkan "Tabung Endowmen GRAHA CIPTA"
2002	Membina Koleksi Warisan Seni Tampak Asia
2000 – 2003	Mewujud dan menggerakkan bahagian dan unit
2003	Mengisi semua jawatan sokongan yang dicadangkan
2005	Merancang bangunan tambahan dan tindakan yang diperlukan
	Mewujudkan Pusat Sumber dan Dokumentasi untuk menjadi pusat rujukan yang terunggul di rantau ini
2010	Membina bangunan tambahan GRAHA CIPTA

Seni Lukis telah merangka strategi dan program jangka panjang dengan teliti demi memastikan objektifnya dicapai. Dengan adanya pelan tindakan yang teratur, pembaharuan gagasan dan misi tersebut adalah diharapkan dapat membantu Seni Lukis untuk meluaskan fungsinya sebagai sebuah agensi penting yang memulihara warisan seni tampak negara. Selain itu, Seni Lukis mampu meningkatkan kepakaran tempatan di bidang seni tampak yang setanding dengan pakar dari luar negara. Bagaimanapun, sasaran perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak tidak dinyatakan pada pelan tindakan Seni Lukis.

14.4.1.4 Prosedur Kerja

Bagi membantu pegawai menjalankan tugas dengan cekap, Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan telah menyediakan Manual Pengurusan Koleksi Catan yang menerangkan cara memulihara koleksi catan melalui kaedah konservasi preventif dan rawatan. Selain itu, Bahagian ini turut mengeluarkan Manual Pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak sebagai garis panduan untuk pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak dari peringkat cadangan perolehan sehingga penyediaan untuk pameran. Berikut adalah antara kandungan Manual Pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak.

a. Proses Pemuliharaan

Pemuliharaan koleksi catan dilakukan melalui 2 kaedah berikut:

i. Konservasi Preventif

Konservasi preventif merupakan tindakan pemeliharaan dengan memastikan keadaan keselamatan, persekitaran dan koleksi berkeadaan baik dan terkawal. Kawalan suasana perlu untuk memastikan suhu, pencahayaan, tahap kelembapan bandingan, kawalan radiasi dan pencemaran sentiasa di pantau. Selain itu, persekitaran yang baik juga dapat menghindarkan koleksi dari kerosakan akibat faktor kimia, fizikal dan makhluk perosak. Kaedah pemeliharaan ini adalah mudah disebabkan ia tidak memerlukan kepakaran khas dan kos yang tinggi untuk mengendalikannya.

ii. Konservasi Rawatan

Konservasi rawatan 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 dan objek seni.

Koleksi Tetap Seni Tampak majoritinya terdiri dari kumpulan bahan organik dan agak sensitif serta bertindak balas pada suasana dan persekitaran tertentu. Penjagaan catan adalah mengikut kaedah konservasi rawatan yang biasanya diamalkan oleh muzium. Karya Koleksi Tetap Seni Tampak yang diperolehi Seni Lukis akan disimpan di Arkib Warisan. Bagi tujuan penyimpanan, faktor berikut adalah perlu untuk meminimumkan kerosakan terhadap Koleksi Tetap Seni Tampak:

- **Kelembapan**

Kelembapan berlebihan akan menyebabkan wujudnya hidupan halus seperti kulat dan merosakan selulosa kanvas. Kelembapan berlebihan juga akan mengakibatkan berlaku *water stain* iaitu tindak balas oksidasi selulosa. Regangan dan kuncupan berlebihan pula akan menyebabkan cat merekah dan retak. Cara kawalan adalah dengan memastikan tahap Kelembapan Bandingan berada pada tahap *ideal* iaitu 55% atau 65% (pertimbangan bagi kawasan tropika).

- **Suhu**

Suhu adalah penyebab hidupan halus aktif dan menyebabkan kerosakan objek seni tampak. Cara kawalan adalah dengan mengekalkan suhu pada tahap antara 20-25°C dengan perubahan naik turun yang minimum.

- **Cahaya**

Pendedahan pada cahaya yang mempunyai kadar ultra ungu (*UV*) dan *lux* yang tinggi akan menyebabkan cat menjadi pudar, terlalu kering, merekah, tanggal dan regangan kanvas menjadi tidak kukuh. Cara kawalan adalah dengan memastikan tahap iluminasi hendaklah tidak lebih dari 150 *lux* dan radiasi *UV* tidak lebih dari 75 *lumen*.

- **Pencemaran**

Contoh 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. Cara mengawal adalah dengan memastikan tempat simpanan dan pameran bebas dari pencemaran, mengelakkan penggunaan paku, *stapler* dan bahan besi lain pada bahagian catan dan memastikan persekitaran bersih dari habuk dan kotoran.

- **Penyelenggaraan**

Penyelenggaraan perlu dilakukan oleh pekerja yang mahir mengendalikan objek seni tampak kerana potensi kerosakan adalah disebabkan oleh kecuai manusia.

- b. Panduan Penyelenggaraan Koleksi Tetap Seni Tampak**

- i. Panduan Penyelenggaraan Koleksi Catan**

Penyelenggaraan koleksi catan perlu dibuat dengan cermat kerana ia amat sensitif pada persekitaran tertentu. Panduan ini bermula dengan proses penerimaan sehingga rawatan catan yang diperlukan. Panduan penyelenggaraan koleksi catan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 122
PANDUAN PENYELENGGARAAN KOLEKSI CATAN

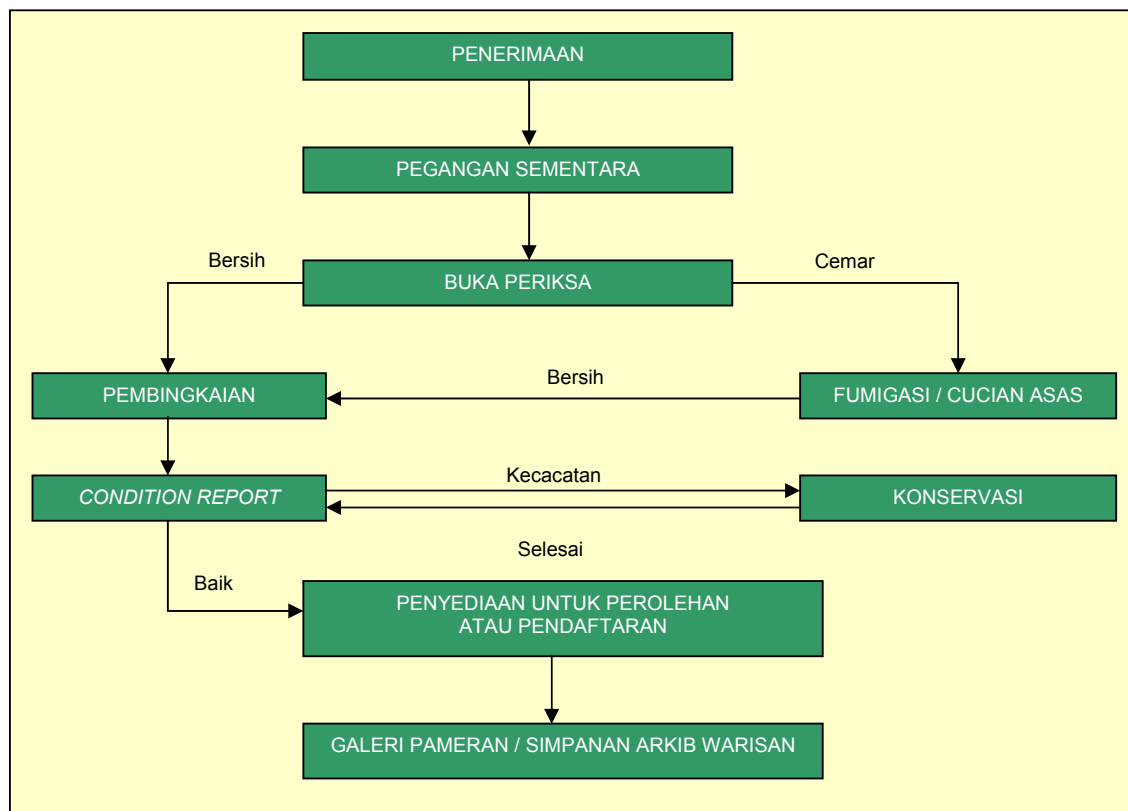
PROSES	PROSEDUR
Penerimaan	Lengkapkan semua butiran seperti waktu/tarikh terima, butir koleksi, pemilik dan keadaan waktu terima.
Membawa koleksi dengan tangan	• Pastikan laluan yang bakal dilalui untuk menempatkan objek berkeadaan selamat dan tiada halangan • Perhatikan objek, kenal pasti bahagian yang lemah, reput atau kesan patah • Pakai sarung tangan untuk mengelak kesan kotor dan cap jari terlekat • Pegang bingkai atau penegang pada bahagian yang kukuh • Bawa dengan kedua belah tangan, satu tangan di bawah dan satu tangan lagi ditepi bingkai. • Bawa hanya satu objek pada satu masa • Objek yang bersaiz besar mesti dibawa oleh 2 orang • Cara membawa catan tanpa bingkai ialah dengan memegang penegangnya (Tangan bawah dan tepi) • Pegang hanya bahagian sudut tepi penegang atau bingkai dan jangan sentuh bahagian gambar
Membawa koleksi dengan troli sisi	• Pastikan troli sisi mempunyai pelapik lembut di bahagian lantai, sandar depan dan belakang • Pastikan laluan yang bakal dilalui untuk menempatkan koleksi berada berkeadaan selamat dan tiada halangan • Perhatikan koleksi, kenal pasti bahagian yang lemah, reput atau kesan patah • Pakai sarung tangan untuk mengelak kesan kotor dan cap jari terlekat • Letakan koleksi pada troli dengan berhati-hati • Jika tindanan tidak dapat dielakkan, tindan dengan berhati-hati, alas muka mengadap muka dan belakang dengan belakang • Pastikan kedudukan berkeadaan stabil di atas troli • Jangan bawa lebih muatan • Pastikan koleksi di atas troli diikat dengan selamat sebelum menggerakkan troli • Koleksi yang bersaiz besar dan berat diletakkan di atas bahagian yang paling panjang di atas troli • Jika koleksi lebih besar dari troli:- • Gunakan 4 batang kayu beluti 2 x 4 inci yang cukup lebar untuk menyokong penegang dan bingkai • Ikatkan pada bahagian atas troli supaya beban berat tidak hanya ditanggung oleh bingkai atau penegang sahaja. • Pastikan dua orang atau lebih mengiringi pergerakan troli
Penyimpanan	• Sandar dengan menindan koleksi hendaklah dielakkan • Alas dengan bahan lembut di bahagian bawah bingkai bagi mengelakkan calar • Jika tindanan tidak dapat dielakkan, tindan menegak dengan berhati-hati, alas muka mengadap muka dan belakang dengan belakang • Bagi koleksi yang memerlukan rawatan pengukuhan, letakkan di atas permukaan yang rata • Tutup permukaan koleksi dengan kertas bebas asid • Letakkan nota peringatan tentang koleksi tersebut untuk pengawasan
Pemeriksaan	• Lengkapkan borang pemeriksaan koleksi • Mulakan dengan pemeriksaan fizikal bahagian depan dan belakang koleksi dan catatkan semua pemerhatian • Jika perlu periksa koleksi menggunakan kaedah pencahayaan :- ➢ Racking Light ➢ Transmitted Light ➢ UV Light • Untuk memeriksa struktur, susun pigmen dan siasatan anatomi, kaedah berikut boleh digunakan :- ➢ X Ray ➢ Fotografi infra merah • Pemeriksaan hendaklah dibuat peringkat demi peringkat mengikut anatomi • Setiap kerosakan dan kelainan yang wujud hendaklah dicatat • Perhatikan sama ada terdapat kesan restorasi terdahulu. Jika ada rujuk rekod rawatan terdahulu • Buat cadangan rawatan

PROSES	PROSEDUR
	Tunjukkan kepada pegawai bertanggungjawab untuk mendapatkan kelulusan
Konservasi Rawatan	- Rawatan dan tindakan tertentu hanya pada masalah tertentu - Bagi koleksi yang perlu dicuci, pastikan dimulai dengan cucian kering dan lembut - Jika perlu barulah beralih kepada kaedah cucian basah - Pastikan setiap tindakan dimulakan dengan uji kaji terlebih dahulu seperti i:- - Ketelarutan - Tahap pH - Kekuatan bahan - Mengesan bahan asas - Tindakan kimia bahan asas / pigmen. - Catatkan tindakan dan pemerhatian setiap hari sehingga selesai kerja di rekod rawatan dan tunjukkan kepada pegawai petugas untuk pengesahan.

ii. Panduan Proses Penerimaan Koleksi Tetap Seni Tampak

Panduan ini disediakan bertujuan untuk meningkatkan langkah keselamatan dan perlindungan terhadap karya yang baru diterima. Selain itu, ia memudahkan penyeliaan oleh pegawai yang bertanggungjawab terhadap kawalan dan penyeliaan di setiap unit. Carta aliran proses kerja penerimaan koleksi seni tampak adalah seperti di carta berikut:

CARTA 33
CARTA ALIRAN PROSES PENERIMAAN KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK



iii. Kelengkapan dan Peralatan Utama

Kelengkapan dan peralatan utama yang digunakan bagi membantu kerja konservasi adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 123
SENARAI PERALATAN DAN KEGUNAAN KERJA KONSERVASI

PERALATAN	KEGUNAAN
<i>Thermo Hygrograph</i>	Merekod kadar kelembapan bandingan mingguan
<i>Digital Hygrometer</i>	Merekod kadar kelembapan bandingan harian
<i>UV Monitor</i>	Mengukur jumlah dedahan radiasi sinar UV
<i>Lux Meter</i>	Mengukur jumlah dedahan radiasi infra merah dan limpahan cahaya
<i>Sling Hygrometer</i>	Mengukur kelembapan bandingan mikro secara manual
<i>UV Light</i>	Mengesan sentuhan terbaru dan kewujudan varnis
<i>Transmitted Light</i>	Mengesan tindakan rangka lakaran
<i>Racking Light</i>	Mengesan permukaan yang tidak rata
<i>pH Meter</i>	Mengukur jumlah ion hidrogen dan mengesan jumlah asid dan alkali
<i>Colorimeter</i>	Mengukur dan merekod tahap kepekatan warna
<i>Tracking Iron</i>	Diguna semasa merawat kedut kering
<i>Stereo Microscope</i>	Menganalisis bahan dan kajian
<i>Dehumidifier</i>	Membasmi kelembapan berlebihan
<i>Vacuum Hot Table</i>	Merawat karya yang perlukan rawatan konsolidasi dan <i>lining</i>
Kelengkapan Fotografi	Membuat dokumentasi semasa terima, semasa dirawat, selepas dirawat dan untuk rekod simpanan
<i>Dissecting Set</i>	Digunakan untuk kerja khusus konservasi kuratif
Bahan dan Larutan Kimia	Mencuci, menguji dan keperluan lain konservasi
<i>Fume Hood</i>	Tempat mengendalikan larutan kimia
<i>Fume Extraction Chamber</i>	Menyedut habuk dan wap semasa kerja konservasi
Kelengkapan Komputer	Dokumentasi dan inventori
Kelengkapan Penyimpanan	Kelengkapan khusus yang sesuai untuk simpanan bahan organik dan bukan organik
<i>Trolly Rack</i>	Pergerakan karya yang berat dan besar dengan lebih selamat
Kelengkapan Pencahayaan	Sistem yang khusus dan bersesuaian dengan pencahayaan muzium

Pihak Audit mendapati Manual Pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak dan Manual Konservasi Catán adalah lengkap dan terperinci. Dengan adanya prosedur ini boleh mengurangkan risiko kerosakan dan keselamatan. Namun begitu, prosedur seperti panduan penyelenggaraan objek atau arca, pameran, sumbangan dan pelupusan Koleksi Tetap Seni Tampak masih belum diwujudkan. Seni Lukis hendaklah mengambil langkah mewujudkan prosedur panduan penyelenggaraan objek atau arca, pameran, hadiah atau sumbangan dan pelupusan bagi membantu pengurusan yang teratur. Pihak Audit mendapati Seni Lukis tidak mempunyai prosedur pinjaman Koleksi Tetap Seni Tampak.

14.4.1.5 Peruntukan Kewangan

a. Peruntukan Perolehan

Sepanjang tahun 2002 hingga 2003, Seni Lukis telah memohon peruntukan kewangan sejumlah RM3.50 juta untuk perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Manakala pada tahun 2004 Seni Lukis tidak memohon peruntukan untuk perolehan seni tampak kerana tidak dapat menyediakan peruntukan perolehan bagi tahun tersebut.

b. Tabung Endowmen

Tabung Endowmen Seni Lukis telah ditubuhkan pada tahun 1994 bertujuan untuk menambah dana Seni Lukis bagi menjalankan aktiviti terutamanya berkaitan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Tabung Endowmen dianggotai oleh 7 ahli termasuk wakil pusat pengajian tinggi, wakil Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan (dahulunya Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan), wakil Kementerian Kewangan. Fungsi utama Tabung Endowmen ini diwujudkan adalah seperti berikut:

- Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak;
- Pameran Khas yang mempunyai nilai sejarah;
- Katalog Pendidikan dan Penerbitan untuk mempromosi Himpunan Tetap;
- Pemuliharaan dan Latihan untuk menganjurkan seminar, bengkel, latihan dan kursus teknik pemuliharaan kepada pegawai Seni Lukis;
- Lukisan di Tempat Awam untuk menjayakan projek di tempat awam;
- Program Pelukis Luar Bandar untuk membantu mengenengahkan bakat pelukis luar bandar; dan
- *Artis Visual Fellowship* untuk menggalakkan artis profesional menjalankan sesuatu projek.

Pada tahun 1999, Tabung Endowmen mendapat sumber kewangan melalui sumbangan daripada penderma berikut:

- Kerajaan Persekutuan RM5 juta
- Petronas (M) Berhad RM2 juta
- Maybank Finance RM0.25 juta

Sehubungan itu, Seni Lukis perlu memohon peruntukan tahunan untuk perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak supaya proses perolehan tidak terjejas kerana kekurangan peruntukan.

14.4.1.6 Kaedah Perolehan

Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak boleh dibuat melalui kaedah sumbangan dan pembelian. Sejak penubuhan Seni Lukis pada tahun 1958, Koleksi Tetap Seni Tampak kebanyakannya diterima melalui hadiah daripada individu, persatuan atau syarikat swasta. Manakala pembelian adalah dikendalikan melalui peruntukan tahunan Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan dan dana Tabung Endowmen Seni Lukis.

a. Proses Pembelian

Proses pembelian Koleksi Tetap Seni Tampak adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 124
PROSES KERJA PEMBELIAN KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK

PROSES KERJA
Membuat perancangan dan strategi perolehan untuk Koleksi Tetap Seni Tampak
Penyelidikan dan pengumpulan maklumat tentang jenis, kategori dan klasifikasi
Membuat lawatan atau kunjungan ke tempat berkaitan untuk mendapatkan bahan dan dokumentasi
Kenal pasti karya dan berbincang dengan artis atau pemilik
Menyediakan kertas cadangan perolehan
Urusan surat atau borang untuk peminjam
Urusan pembungkusan, pengangkutan untuk peminjam dan pemulangan
Ketua Pengarah menetapkan tarikh untuk bermesyuarat dengan Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan
Membentangkan cadangan perolehan kepada Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan
Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan membuat pemilihan dan persetujuan dicapai
Laporan minit mesyuarat Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan di bawa ke Mesyuarat Lembaga untuk kelulusan
Memaklumkan kepada pelukis atau pemilik mengenai keputusan Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan melalui lisan dan surat
Salinan minit mesyuarat Lembaga dikepikan bersama surat makluman terima perolehan kepada Bahagian Kewangan
Urusan pemulangan karya yang tidak terpilih
Urusan pemeriksaan perolehan ke atas karya yang terpilih
Mendaftar karya di inventori Koleksi Tetap Seni Tampak
Mengenal pasti jenis karya dan penempatan di Arkib Warisan
Merekod lokasi Koleksi Tetap Seni Tampak di Fail Aliran Dan Lokasi Karya

Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak dibuat sebanyak 4 kali setahun. Setiap maklumat karya yang dikenal pasti untuk perolehan baru akan dikumpul pada setiap suku tahun dan dikemukakan kepada Jawatankuasa Program, Pameran Dan Perolehan untuk persetujuan. Maklumat karya yang dipersetujui untuk dibeli perlu mendapat kelulusan Lembaga.

b. Jawatankuasa Program, Pameran Dan Perolehan

Jawatankuasa ini bertanggungjawab untuk merangka program dan pameran karya Seni Lukis. Selain itu, Jawatankuasa ini bertanggungjawab untuk membincang dan mencadangkan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak berdasarkan keperluan dan kriteria tertentu. Jawatankuasa ini akan memperaku cadangan perolehan sebelum diluluskan oleh Lembaga. Kaedah perolehan karya adalah melalui lawatan ke galeri swasta, pameran atau studio pelukis yang dihadiri oleh 3 ahli Lembaga dan seorang pegawai Seni Lukis atau melalui edaran kertas cadangan bergambar semasa mesyuarat. Keanggotaan Jawatankuasa Program, Pameran Dan Perolehan adalah seperti berikut:

- 4 wakil Ahli Lembaga
- 1 wakil Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan
- Ketua Pengarah Seni Lukis
- Kurator Seni Lukis

Perolehan karya untuk Koleksi Tetap Seni Tampak turut dibuat terhadap karya daripada luar negara khususnya dari negara Asia. Bagi tujuan perolehan ini, Jawatankuasa Perolehan Pusat boleh diwujudkan dari semasa ke semasa bagi meluluskan perolehan karya secara terus semasa lawatan ke luar negara dijalankan. Jawatankuasa tersebut dianggotai oleh wakil Perbendaharaan, wakil Kementerian dan beberapa ahli pakar di bidang seni tampak. Had kuasa perolehan adalah seperti berikut:

- i. RM10,000 ke bawah - persetujuan 2 ahli Lembaga dan Ketua Pengarah
- ii. RM10,001 – RM50,000 - persetujuan ahli Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan
- iii. RM50,001 ke atas - persetujuan dan kelulusan Lembaga

14.4.1.7 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

- a. Guna tenaga yang mencukupi, terlatih dan berpengalaman boleh meningkatkan kecekapan pengurusan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Seni Lukis perlu mengenal pasti keperluan guna tenaga bahagian perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak bagi memastikan aktivitinya dapat dilaksanakan dengan lancar. Pada tahun 2002, Seni Lukis telah mengemukakan permohonan kepada Jabatan Perkhidmatan Awam untuk mewujudkan Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan dan menambah

seramai 9 pegawai di bahagian ini. Pertambahan jawatan ini adalah bagi tujuan penyelidikan atau perolehan, proses pemuliharaan karya dan strategi untuk menarik tenaga kerja yang mahir di bidang tertentu seperti pemuliharaan dan bahasa asing. **Pihak Audit dimaklumkan bahawa jumlah Koleksi Tetap Seni Tampak sedia ada memerlukan tambahan guna tenaga dan masa yang lama terutamanya bagi proses pemuliharaan karya.**

- b. Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pegawai, Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan hendaklah merancang latihan untuk kakitangannya supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan cekap. Pihak Audit mendapati bagi tahun 2002 hingga 2004, Cawangan Koleksi dan Konservasi tidak menyediakan perancangan mengenai latihan khusus untuk pegawai Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan. **Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan perlu mengenal pasti dan menyediakan latihan yang sesuai untuk pegawai setiap tahun bagi membolehkan mereka melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan.** Kebanyakan kursus yang diperlukan ialah kursus pemuliharaan karya yang melibatkan kepakaran luar. Ketelitian perancangan adalah perlu untuk menjimatkan kos dan meningkatkan kemahiran pegawai.

14.4.1.8 Pemantauan

Seni Lukis telah mewujudkan mekanisme pemantauan untuk memantau pengurusan seni tampak. Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan menyediakan kertas cadangan kepada Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan bagi setiap perolehan baru sebelum kelulusan diperolehi daripada Lembaga. Selain itu, sebarang laporan persekitaran, kehilangan, peminjaman dan pameran koleksi tetap seni tampak juga dibawa ke mesyuarat Lembaga untuk tindakan susulan. **Kaedah pemantauan yang ditetapkan oleh Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan, Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan dan Lembaga adalah memuaskan.**

Pada pandangan Audit, Seni Lukis mempunyai perancangan yang memuaskan mengenai strategi dan program jangka panjang. Selain itu, prosedur kerja mengenai pemuliharaan, penyelenggaraan dan perolehan turut disediakan bagi rujukan pegawai menguruskan pemuliharaan Koleksi Tetap Seni Tampak. Penubuhan Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan berfungsi untuk memantau perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak adalah baik supaya aktiviti ini

dijalankan dengan lancar dan telus. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati prosedur seperti pameran, hadiah atau sumbangan dan pelupusan Koleksi Tetap Seni Tampak masih belum diwujudkan. Selain itu, prosedur kerja penyelenggaraan Koleksi Tetap Seni Tampak dari proses seawal penerimaan hingga proses rawatan telah tidak disediakan dengan lengkap. Seni Lukis juga tidak mempunyai rancangan latihan terutamanya bagi pegawai di Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan.

14.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik seperti struktur pengurusan, tatacara pengurusan program, peraturan dan aliran kerja dapat membantu Seni Lukis mengurus perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak dengan teratur. Pemeriksaan Audit mendapati perkara berikut:

14.4.2.1 Prestasi Pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak

Pada tahun 2004 Seni Lukis telah mengeluarkan buku inventori Koleksi Tetap Seni Tampak yang bertajuk Inventori Himpunan Tetap Warisan Negara Tahun 1958 hingga 2003 (atas usul Kementerian) untuk makluman awam dan memperkenalkan keseluruhan koleksinya. Selain itu, sebanyak 1,393 karya Koleksi Tetap Seni Tampak boleh dilayari di laman web rasmi Seni Lukis. Koleksi Tetap Seni Tampak diklasifikasikan seperti berikut:

- a. Koleksi Pameran
- b. Koleksi Kajian atau Penyelidikan
- c. Koleksi Demonstrasi
- d. Koleksi *Archival* atau Perpustakaan

Sehingga bulan November 2004 Seni Lukis telah mengumpul sebanyak 2,566 karya Koleksi Tetap Seni Tampak yang dikategorikan sebagai catan, cat air, lukisan, arca, cetakan, instalasi, tekstil, fotografi dan lukisan berus cina tradisional.

JADUAL 125
KATEGORI KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK
DARI TAHUN 1958 HINGGA 2003

KATEGORI KOLEKSI	JUMLAH
Catan	805
Cat air dan lukisan	376
Lukisan Berus Cina	133
Arca	266
Cetakan	296
Instalasi	8
Seni tekstil	11
Fotografi	671
Jumlah	2,566

Pihak Audit berpendapat usaha Seni Lukis menerbitkan buku inventori Koleksi Tetap Seni Tampak dan laman web yang memperkenalkan koleksi merangkumi seni tampak tempatan dan antarabangsa adalah baik. Usaha ini membolehkan Seni Lukis memberi perkhidmatan yang setaraf dengan institusi seni lukis negara lain.

14.4.2.2 Penyelidikan

a. Penyelidikan Sejarah Seni

Sebelum perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak dilakukan, penyelidikan perlu dijalankan bagi memastikan sesuatu perolehan adalah menepati ciri sejarah dan melambangkan warisan negara atau gaya hidup masyarakat di Asia. Tema penyelidikan warisan Koleksi tetap Seni Tampak tertumpu kepada pensejarahan seni moden dan kontemporari. **Pihak Audit mendapati Seni Lukis tidak menyediakan garis panduan atau kriteria penyelidikan. Namun, amalan biasa adalah dengan memastikan setiap perolehan yang dibuat menggambarkan ciri kebudayaan yang tinggi, masyarakat majmuk, kepelbagaian cara hidup masyarakat dan menolak nilai negatif seperti unsur kelucahan, perkauman dan perkara lain yang boleh menimbulkan sensitiviti kepada individu atau masyarakat.** Seni Lukis turut mengadakan kerjasama dengan institusi pengajian tinggi tempatan atau individu yang mempunyai kepakaran seni tampak dan pelukis melalui program seperti ekspedisi, temu bual dan dokumentasi untuk mengenal pasti konsep dan sejarah karya sebelum perolehan dibuat.

b. Penyelidikan Konservasi

Seni Lukis telah menandatangani perjanjian kerjasama dengan sebuah Universiti di Australia mengenai penyelidikan konservasi yang bertajuk *Behaviour of Western Artist Material in Tropical Environment*. Penyelidikan ini diadakan di Malaysia manakala uji

kaji saintifik diadakan di tersebut. Pada tahun 2002, penyelidikan fasa kedua dilaksanakan yang melibatkan temu bual dengan pelukis, pengumpul seni, pensyarah seni, kurator dan ahli sejarah seni. Selain itu, penyelidikan ini juga melibatkan ujian cuaca terhadap pigmen dan kajian kesan regangan dan kuncupan akibat cuaca terhadap permukaan kanvas. Penyelidikan tersebut melibatkan kos berjumlah RM11,970 (AUD\$4,200) setahun selama 3 tahun. Sumbangan Seni Lukis terhadap kerjasama tersebut berjumlah RM5,700 (AUD\$2,000) setahun bagi tahun 2002 hingga 2004.

14.4.2.3 Kaedah Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak

a. Sumbangan

Semenjak awal penubuhannya, Seni Lukis banyak menerima sumbangan karya seni tampak daripada individu, institusi dan badan, pertubuhan, syarikat korporat serta kedutaan asing. Antara karya terawal yang diterima melalui sumbangan ialah seperti berikut:

- *Solomon bermain Piano di Stadium Chin Woo* sumbangan Patrick Ng
- *Potret Diri Hoessain Enas* dihadiahkan oleh Majlis Kesenian Malaya
- *Penang Waterfront* oleh Chuah Thean Teng yang dihadiahkan oleh Sir David McGillivray
- *Potret H.N Ridley* oleh Howard Barron yang dihadiahkan oleh Majlis Pengusaha Getah Malaya.

Antara penyumbang terbesar karya ialah:

- Frank Sullivan - 40 pelbagai karya
- Dato' Loke Wan Tho - 544 karya koleksi fotografi dan catan
- Lee Kah Yeow - 75 Koleksi Lukisan Berus Cina Tradisional
- Kedutaan Russia - 121 karya seni cetakan
- Anthony Ratos – 23 koleksi ukiran patung Orang Asli

Sehubungan itu, jumlah karya yang diterima sejak tahun 1958 hingga 2004 ialah 1,313 atau 51% daripada keseluruhan karya. Pada tahun 2002 dan 2003, sebanyak 18 hadiah karya Koleksi Tetap Seni Tampak bernilai RM257,075 telah diterima oleh Seni Lukis. Sumbangan ini menunjukkan kesedaran yang tinggi di kalangan masyarakat tentang kepentingan dan nilai seni tampak tersebut sebagai bahan sejarah dan identiti negara. Mulai tahun

1999 sebuah syarikat swasta telah menyumbang karya Koleksi Tetap Seni Tampak melalui pertandingan *Philip Morris Art Award*. Peruntukan sejumlah RM25,000 telah disumbangkan untuk tujuan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Tiga buah karya telah diberi melalui sumbangan ini pada tahun 2002.

b. Pembelian

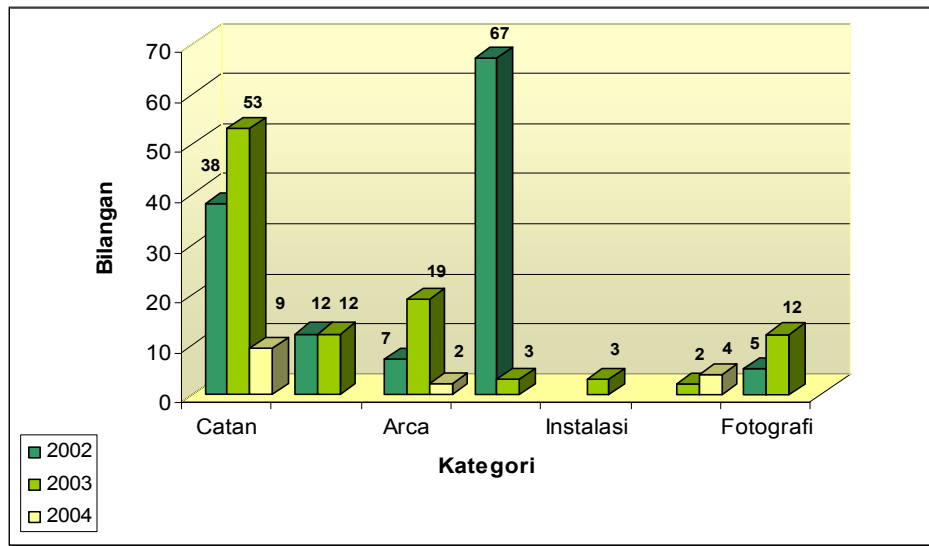
Peruntukan pembelian Koleksi Tetap Seni Tampak adalah melalui dana pengurusan dan geran daripada Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan. Setakat bulan November 2004, Koleksi Tetap Seni Tampak yang diperolehi melalui dana pengurusan dan geran ialah sebanyak 1,154 atau 45% daripada jumlah koleksi. Pembelian karya melalui Tabung Endowmen adalah sebanyak 99 karya atau 4% daripada jumlah keseluruhan koleksi.

Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak Seni Lukis dari tahun 2002 sehingga 2004 adalah sebanyak 248 yang bernilai RM2.66 juta. Kedudukan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak adalah seperti di jadual dan carta berikut:

JADUAL 126
PEROLEHAN KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK
TAHUN 2002 HINGGA 2004

TAHUN	DANA PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN		SUMBANGAN PHILLIP MORRIS		TABUNG ENDOWMEN		HADIAH		JUMLAH	
	BIL	RM	BIL	RM	BIL	RM	BIL	RM	BIL	RM
2002	84	297,980	3	25,000	34	402,222	8	91,700	129	816,902
2003	94	1,552,740	-	-	-	-	10	165,375	104	1,718,115
2004	15	121,900	-	-	-	-	-	-	15	121,900
JUMLAH	193	1,972,620	3	25,000	34	402,222	18	257,075	248	2,656,917

CARTA 34
PEROLEHAN KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK MENGIKUT KATEGORI
TAHUN 2002 HINGGA 2004



14.4.2.4 Penilaian

Seni Lukis tidak mempunyai kaedah khusus bagi menilai Koleksi Tetap Seni Tampak. Bagaimanapun, Seni Lukis mengambil pendekatan yang dilakukan oleh galeri seni di luar negara melalui badan penilai awam dan agensi seperti *Christie's* dan *Sotheby* di London atau agensi Asia lain serta orang perseorangan yang berkaliber. Sebagai contoh, penyelidikan harga pasaran koleksi catan dibuat dengan mengambil satu catan dari pelukis tertentu dan seterusnya membuat penanda aras terhadap harga yang sesuai bagi koleksi lain yang dihasilkan oleh pelukis yang sama. Secara puratanya kaedah ini adalah kaedah yang hampir tepat bagi menilai sesuatu karya.

Seni Lukis telah memberi tanggungjawab menilai karya kepada Jawatankuasa Perolehan yang dianggotai oleh ahli seperti berikut:

- a. Jawatankuasa Program Pameran dan Perolehan Lembaga Ke-15:
 - Pengerusi
 - Tiga Ahli Lembaga
 - Wakil Kementerian Kebudayaan Kesenian Dan Warisan
 - Ketua Pengarah Seni Lukis - Setiausaha
 - Kurator Seni Lukis
- b. Jawatankuasa Program Pameran dan Perolehan Lembaga Ke-14:

- Pengerusi
- Tiga Ahli Lembaga
- Ketua Pengarah Seni Lukis - Setiausaha

Penilaian Koleksi Tetap Seni Tampak pertama kali dilakukan pada tahun 1970 dan yang terkini pada tahun 1990. Penilaian Koleksi Tetap Seni Tampak telah diluluskan oleh Lembaga Amanah atas syor jawatankuasa. Selain itu, pihak Audit mendapati 2 ahli lembaga yang menganggotai Jawatankuasa berkenaan adalah juga merupakan pelukis yang mana karya mereka telah dibeli oleh Seni Lukis untuk dijadikan Koleksi Tetap Seni Tampak. Hal ini boleh menimbulkan keraguan atau *conflict of interest* khususnya nilai yang ditetapkan. **Pihak Audit berpendapat pihak Seni Lukis perlu mewujudkan satu badan penilai yang berwibawa dan bebas dari sebarang kepentingan peribadi untuk menilai Koleksi Tetap Seni Tampak. Ini perlu demi memastikan karya Koleksi Tetap Seni Tampak yang dibeli oleh Seni Lukis dinilai pada harga yang munasabah.**

14.4.2.5 Penyelenggaraan Koleksi Tetap Seni Tampak

Penyelenggaraan Koleksi Tetap Seni Tampak adalah penting terhadap karya seni. Ia melibatkan prosedur penyimpanan dan pemuliharaan Koleksi Tetap Seni Tampak oleh pegawai yang terlatih.

a. Penerimaan

Koleksi Tetap Seni Tampak yang diperolehi hendaklah diselenggara sebaik mungkin di tempat khas yang ditetapkan. Koleksi yang diterima ditempatkan di bilik transit sebelum dipindahkan ke tempat yang sepatutnya. Pemeriksaan terhadap objek Koleksi Tetap Seni Tampak dilakukan untuk memastikan ia berkeadaan baik sebelum disimpan di Arkib Warisan. **Pihak Audit mendapati objek Koleksi Tetap Seni Tampak yang diterima dibungkus dengan rapi semasa di bilik transit.**

b. Penyimpanan

Semasa di Arkib Warisan, catan yang tidak berbingkai akan digulung dan dibungkus dengan menggunakan kertas bebas asid serta disimpan di kabinet khas seperti di **Gambar 49**. Catan yang berbingkai akan disimpan di rak dan digantung. Manakala koleksi seperti arca akan diletakkan di atas rak yang sesuai.

GAMBAR 49



*Rak Menyimpan Koleksi Cat Air, Cetakan
dan Fotografi*

Pihak Audit mendapati prosedur penerimaan dan penyimpanan adalah mengikut panduan yang ditetapkan. Objek yang disimpan di Arkib Warisan telah dilabel mengikut tahun dibeli. Selain itu, Arkib Warisan telah dipasang dengan lampu khas *anti-uv* dan pendingin hawa bagi memastikan ke semua objek Koleksi Tetap Seni Tampak yang disimpan tidak mudah rosak. Bagaimanapun, memandangkan Koleksi Tetap Seni Tampak semakin bertambah, ruang di Arkib Warisan menjadi terhad disebabkan ke semua kategori Koleksi Tetap Seni Tampak diletakkan di ruang ini seperti di Gambar 50. Pihak Audit dimaklumkan amalan ini boleh menyebabkan sesetengah Koleksi Tetap Seni Tampak yang agak sensitif akan cepat rosak, reput atau berkulat kerana udara yang bercampur dan lembab. Sebagai contoh catan merupakan salah satu objek yang paling sensitif terhadap persekitaran yang agak tercemar dan mudah berkulat disebabkan persekitaran yang agak lembab. Pihak Audit dimaklumkan bangunan tambahan telah dipohon untuk dibina bersebelahan Bangunan Seni Lukis bagi mengurangkan masalah ruang Arkib Warisan.

GAMBAR 50



Arca Atau Objek Disimpan Bersama Dengan Cat/Lukisan

c. Konservasi

Konservasi karya adalah aspek penting penyelenggaraan objek seni tampak. Rawatan yang berkesan membolehkan objek disimpan dengan sempurna dan nilai sejarah kepada objek seni tampak dapat dipertahankan. Rawatan terhadap Koleksi Tetap Seni Tampak dilakukan di makmal konservasi. Setiap karya diperiksa dengan teliti dan laporan terhadap setiap koleksi dibuat. Setiap kategori koleksi mempunyai kaedah berbeza untuk dirawat dan bahan kimia tertentu digunakan. Masa yang diperlukan untuk merawat pelbagai kategori objek seni tampak adalah berbeza dan tidak tetap bergantung kepada tahap kerosakan. Koleksi yang telah siap dirawat dilabel dengan tarikh dan laporan rawatan. Contoh rawatan terhadap objek Koleksi Tetap Seni Tampak adalah seperti di **Gambar 51**, **52** dan **53** berikut:

GAMBAR 51



Sebelum Rawatan

GAMBAR 52



Semasa Rawatan

GAMBAR 53



Selepas Rawatan

Pihak Audit mendapati fail rawatan objek seni telah diletakkan di makmal dengan tersusun. Laporan catan telah dibuat oleh pegawai untuk memudahkan rujukan. Senarai kod dan contoh warna telah dipamer di makmal tersebut supaya kerja merawat boleh dijalankan tanpa kesilapan. Catan yang perlu dirawat diletakkan di atas meja makmal dan dibalut dengan kertas bebas asid seperti yang ditunjukkan di Gambar 54.

GAMBAR 54



*Catan Dibalut Dengan Kertas Bebas Asid
Sebelum Dirawat*

Namun, pihak Audit mendapati keadaan lantai makmal berkopak dan tidak rata disebabkan oleh serangan anai-anai yang boleh menyebabkan kecederaan semasa di makmal. Keadaan lantai makmal ini adalah seperti di Gambar 55 dan 56.

GAMBAR 55



GAMBAR 56



Kedadaan Lantai Makmal Yang Diserang Anai-Anai

Selain itu, makmal konservasi yang menempatkan alat vakum untuk merawat objek seni tampak diletakkan di ruang tangga keselamatan. Seperti yang ditunjukkan di Gambar 57 lokasi ini kurang sesuai dari segi keselamatan terutamanya ketika kecemasan seperti kebakaran. Kakitangan yang mengendalikan proses konservasi ialah pembantu makmal dan pembantu muzium. Pihak Audit mendapati pegawai ini mempunyai pengalaman di bidang konservasi Koleksi Tetap Seni Tampak.

GAMBAR 57



Makmal Konservasi Yang Menempatkan Alat Vakum Terletak Di Ruang Tangga Keselamatan

14.4.2.6 Pameran

Salah satu aktiviti Seni Lukis ialah mempamerkan karya seni untuk makluman awam. Sepanjang tahun 2002 hingga 2004 Seni Lukis telah menganjurkan 83 pameran di dalam negara dan 8 pameran di luar negara. Daripada jumlah pameran dalam negara ini, sebanyak 9 pameran melibatkan karya daripada Koleksi Tetap Seni Tampak telah diadakan di galeri Seni Lukis. Senarai pameran Koleksi Tetap Seni Tampak adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 127
PAMERAN KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK TAHUN 2002 HINGGA 2004

TAHUN	TARIKH	TAJUK PAMERAN
2002	April - Disember 2002	Identiti: Inilah Kami
	April 2002 - Julai 2003	Karya Agung Seni Lukis
2003	September 2003 - Mac 2004.	45@45
	Oktober 2003 - Februari 2004	Warisan
	Januari - Mac 2003	Perolehan Terkini 2001/2002
	Ogos 2003 - Februari 2004	<i>Recent Acquisition: Oktober 2002 – Disember 2003</i>
2004	Mac - Oktober 2004	Siti Nurbaya: Warisan Seni Etnik dan Tradisi
	April - Jun 2004	<i>First Prints : Early Prints From The Permanent Collection</i>
	Mei - November 2004	<i>The Fine Temperament Of Lee: An Appreciation Of The Lee Kah Yeow Collection</i>

Galeri pameran Koleksi Tetap Seni Tampak adalah seperti di **Gambar 58, 59** dan 60.

GAMBAR 58



Galeri Pameran Seni Lukis

GAMBAR 59



GAMBAR 60



Galeri Pameran Seni Lukis

Adalah didapati pameran Koleksi Tetap Seni Tampak telah dilaksanakan dengan teratur selaras dengan pelan tindakan yang dirancang. Seni Lukis telah menerima pakai amalan muzium dan galeri seni negara lain dengan mempamerkan hanya 10% daripada jumlah Koleksi Tetap Seni Tampak pada setiap tahun bertujuan untuk meminimumkan kerosakan terhadap koleksi tersebut. Namun, pihak Audit berpendapat Seni Lukis perlu menyediakan garis panduan mengenai pengendalian aktiviti pamerannya.

14.4.2.7 Pinjaman

Seni Lukis juga telah meminjamkan Koleksi Tetap Seni Tampak bagi tujuan pameran dalam dan luar negara. Pameran dalam negara adalah seperti pameran sempena Persidangan Pertubuhan Negara Islam (OIC) bertempat di Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya pada bulan Oktober 2003. Pameran di luar negara pula telah diadakan di Sweden pada bulan April 2003 dan Sepanyol pada bulan Jun hingga November 2003. Di samping itu, Jabatan Muzium dan Antikuiti turut meminjam 5 karya catan bermula pada bulan Mei hingga Jun 2003.

14.4.2.8 Kehilangan Karya

Maklumat mengenai kehilangan karya Koleksi Tetap Seni Tampak ialah setakat bulan November 2002 manakala maklumat terkini sehingga 2004 tidak dapat diperolehi. Sehingga bulan November 2002, sebanyak 206 koleksi catan hilang. Daripada jumlah itu, sebanyak 127 tidak dapat dikesan langsung manakala kedudukan baki sebanyak 79 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 128
SENARAI KEHILANGAN KOLEKSI KARYA

KEDUDUKAN KARYA	BILANGAN TIDAK DAPAT DIKESAN
Dipinjamkan ke Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Pelancongan	10
Dipinjamkan ke Lembaga Penggalakan Pelancongan Malaysia	4
Simpanan Seni Lukis	28
Musnah semasa proses pemindahan ke pejabat baru Seni Lukis	1
Musnah akibat serangan anai-anai	2
Hilang semasa pameran	2
Dilupakan	27
Didapati tiada di senarai insurans	2
Tiga keping karya telah dikategorikan sebagai satu karya	3
JUMLAH	79

Karya yang berjaya dikesan dan mengalami kerosakan akan diambil untuk proses rawatan yang sewajarnya serta direkod semula sebagai Koleksi Tetap Seni Tampak. Karya yang berjaya dikesan tetapi telah musnah atau

hilang, tindakan pelupusan dibuat. Namun begitu, prosedur pelupusan Koleksi Tetap Seni Tampak didapati tidak disediakan. Aspek keselamatan merupakan salah satu faktor penyebab kehilangan karya semasa pameran. Bagaimanapun, pihak Audit mendapati Seni Lukis menempatkan beberapa pengawal keselamatan semasa lawatan Audit dilakukan di ruang pameran. Selain itu, sistem penggera dan kamera litar tertutup didapati turut diletakkan di ruang legar bersebelahan bilik pameran bagi mengawasi pengunjung galeri pameran.

Pihak Audit mendapati kehilangan Koleksi Tetap Seni Tampak adalah disebabkan kurangnya sistem dokumentasi koleksi tetap seperti daftar aset tetap, pemeriksaan fizikal dan prosedur pelupusan. Pihak Audit juga berpendapat Seni Lukis perlu mengadakan prosedur pelupusan bagi koleksi yang hilang. Selain itu, karya yang telah dipinjamkan ke agensi lain tidak dipantau secara berkala menyebabkan pergerakan catan tidak direkod dengan betul. Sistem keselamatan terutamanya di galeri pameran perlu ditingkatkan. Pihak Audit mengesyorkan agar kawalan dalaman dan dokumentasi yang lebih baik diadakan terhadap senarai Koleksi Tetap Seni Tampak.

14.4.2.9 Penyelenggaraan Rekod

Seni Lukis menggunakan beberapa sistem untuk merekodkan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak seperti berikut:

a. Sistem Perpustakaan Imej Digital

Aplikasi ini memberi peluang kepada pengguna berdaftar untuk melayari Koleksi Tetap Seni Tampak yang terhad di storan imej digital melalui laman web. Pegawai yang bertanggungjawab boleh menukar imej digital dengan kebenaran pihak pengurusan. Sehingga akhir tahun 2004 sebanyak 1,393 Koleksi Tetap Seni Tampak telah dipaparkan di laman web ini.

b. Sistem Lotus

Sistem ini adalah pengkalan data khusus untuk kegunaan Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan merekod semua koleksi dengan lengkap dan terperinci.

Pada pandangan Audit, sistem perekodan Koleksi Tetap Seni Tampak adalah memuaskan dan kemas kini.

14.4.2.10 Keperluan kewangan

a. Perlindungan Insurans

Seni Lukis telah membuat perlindungan insurans terhadap 1,662 Koleksi Tetap Seni Tampak bernilai RM8.81 juta dengan premium berjumlah RM60,000 setahun. Manakala, Koleksi Tetap Seni Tampak yang diperolehi sejak tahun 2002 sedang diproses untuk diinsuranskan. Perlindungan ini meliputi risiko kebakaran, kecurian dan kerosakan fizikal semasa pameran dan simpanan. Pihak Audit mendapati nilai Koleksi Tetap Seni Tampak berjumlah RM8.81 juta berdasarkan penilaian yang dibuat pada tahun 1990. Manakala penilaian risiko oleh syarikat insurans dibuat berdasarkan tahap keselamatan yang diguna pakai oleh Seni Lukis.

Pada pandangan Audit, tindakan untuk mengambil perlindungan insurans terhadap Koleksi Tetap Seni Tampak adalah wajar bagi memastikan ia dilindungi dengan rapi. Seni Lukis hendaklah mempercepatkan proses menginsuranskan koleksi yang diperolehi antara tahun 2002 hingga 2004 untuk perlindungan daripada risiko kebakaran, kecurian dan kerosakan fizikal.

b. Peruntukan Kewangan dan Perbelanjaan

Dari tahun 2002 hingga 2004, Seni Lukis telah menerima peruntukan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak berjumlah RM1.50 juta. Pada tahun 2002, Seni Lukis tidak mendapat peruntukan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak walaupun telah memohon sejumlah RM2 juta. Pada tahun 2003 peruntukan berjumlah RM1.50 juta telah diluluskan untuk aktiviti perolehan hasil seni dan promosi. Manakala pada tahun 2004, Seni Lukis tidak mengemukakan permohonan peruntukan. Sehubungan itu, pembiayaan Koleksi Tetap Seni Tampak telah dibuat dengan menggunakan dana pengurusan dan Tabung Endowmen. Sepanjang tahun 2002 hingga 2004 sejumlah RM0.40 juta telah digunakan oleh Seni Lukis bagi tujuan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Sehingga bulan Julai 2004, baki Tabung Endowmen berjumlah RM8.95 juta. Jadual berikut menunjukkan kedudukan peruntukan perolehan bagi tahun 2002 hingga 2004.

JADUAL 129
PERUNTUKAN PEROLEHAN KOLEKSI TETAP SENI TAMPAK
TAHUN 2002 HINGGA 2004

PERIHAL PERBELANJAAN	2002 (RM Juta)		2003 (RM Juta)		2004 (RM Juta)		JUMLAH (RM Juta)	
	MOHON	LULUS	MOHON	LULUS	MOHON	LULUS	MOHON	LULUS
Perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak	2.0	-	1.5	1.5	-	-	3.5	1.5

Pada pendapat Audit, Seni Lukis masih kekurangan dana untuk perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Pihak Audit mengesyorkan agar pihak pengurusan meneliti keperluan perolehan bagi menambah Koleksi Tetap Seni Tampak. Tabung Endowmen masih tidak mampu untuk membiayai perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak disebabkan kos yang tinggi. Seni Lukis hendaklah memohon peruntukan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak setiap tahun daripada Kementerian Kebudayaan, Kesenian Dan Warisan agar keperluan dana mencukupi bagi memartabatkan Koleksi Tetap Seni Tampak.

14.4.2.11 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

Berikutan penstrukturan semula organisasi Seni Lukis pada tahun 2002, bahagian ini telah diketuai oleh Pengarah gred S48, seorang Kurator Gred S41, 4 Kurator Gred S27, 1 Pembantu Muzium Kanan Gred S22, 2 Pembantu Makmal Gred C17 dan 2 Pembantu Muzium Gred S17.

Perjawatan yang diluluskan bagi Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 130
KEDUDUKAN PERJAWATAN BAHAGIAN PENYELIDIKAN
DAN PEMBANGUNAN SEHINGGA BULAN JUN 2004

JAWATAN	GRED	JUMLAH JAWATAN	JUMLAH DIISI	JUMLAH KEKOSONGAN
Pengarah	S 48	1	1	0
Kurator	S 44	1	0	1
Kurator	S 41	4	1	3
Pen. Kurator	S 27	6	5	1
Pem. Muzium	S 22	1	1	0
Pem. Muzium	S 17	2	2	0
Pem. Makmal	C 17	2	1	1
JUMLAH		17	11	6

Selain itu, Seni Lukis turut mendapat kelulusan Jabatan Perkhidmatan Awam berkenaan permohonan tambah syarat

kelayakan akademik bagi jawatan Kurator Gred S41. Berikut adalah syarat kelayakan tambahan bagi jawatan tersebut:

- i. Diploma Seni Lukis dan Seni Reka yang diiktiraf oleh kerajaan daripada UiTM atau kelayakan yang diiktiraf setaraf dengannya dan mempunyai pengalaman tidak kurang dari 5 tahun di bidang berkenaan; atau
- ii. Ijazah Sarjana Muda di bidang sosiologi, antropologi, sejarah, kaji purba atau zoologi yang diiktiraf oleh kerajaan daripada institusi pengajian tinggi tempatan atau kelayakan yang diiktiraf setaraf dengannya; dan
- iii. Lulus Bahasa Malaysia atau Bahasa Melayu (termasuk ujian lisan) pada peringkat Sijil Pelajaran Malaysia atau kelulusan yang diiktiraf setaraf dengannya oleh Kerajaan.

Seni Lukis perlu menambah syarat kelayakan akademik bagi tugas konservasi di makmal. Pada masa ini tugas tersebut telah dilakukan oleh Pembantu Muzium dan Pembantu Makmal yang berkelayakan Sijil Pelajaran Malaysia. Bagaimanapun, pegawai tersebut mempunyai pengalaman dan bertanggungjawab terhadap konservasi Koleksi Tetap Seni Tampak. Pihak Audit difahamkan, peluang latihan bagi pegawai ini adalah terhad kerana kurang kelayakan akademik berbanding dengan kriteria minimum yang ditetapkan iaitu ijazah sarjana bagi latihan berkaitan konservasi. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan agar jawatan Kurator Konservasi diwujudkan.

Pihak Audit mendapati kelulusan pegawai di Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan adalah sesuai kecuali Pembantu Makmal dan Muzium yang berkelayakan Sijil Pelajaran Malaysia. Pihak Audit berpendapat walaupun pegawai yang dilantik mempunyai pengalaman namun kelayakan dan jawatan yang sesuai perlu diberi perhatian. Selain itu, pihak Audit mendapati pegawai di Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan turut bertanggungjawab di Arkib Warisan dan juga persediaan pameran.

b. Latihan

Latihan merupakan elemen pengurusan penting bagi memajukan kerjaya kakitangan, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran serta produktiviti dan kualiti kerja.

Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan didapati tidak mempunyai perancangan latihan khusus bagi pegawainya selain daripada latihan yang dijalankan secara perjanjian bersama dengan pihak universiti di Australia. Bagaimanapun, pegawai di Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan telah dihantar berkursus secara *ad hoc* seperti di jadual berikut:

JADUAL 131
SENARAI KURSUS YANG DIHADIRI KAKITANGAN
BAHAGIAN PENYELIDIKAN DAN PEMBANGUNAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA 2004

KURSUS	LOKASI	TARIKH
Kursus Penulisan Seni <i>Writing Asian Arts</i>	Singapura	20/6/02 – 22/6/02
<i>Conference Museum Practice in the 21st Century : A Cultural Exchange with MoMa</i>	Hong Kong	14/11/02 – 18/11/02
Bengkel Warisan Sarong	Kuala Lumpur	11/5/02
Latihan Pengurusan Kewangan, Perolehan dan Aset	Kuala Lumpur	22/7/02 – 25/7/02
Kursus Motivasi	Terengganu	22/3/02 – 26/3/03
Ceramah Pengurusan Pelaksanaan Kerajaan Elektronik	Kuala Lumpur	17/10/02
Forum <i>Asean Japan Exchange Year 2003: International Animation and Comic</i> anjuran <i>Agency for Cultural Affairs</i>	Tokyo	8/3/03 – 13/3/03
Bengkel <i>Balances Scorecard (BSC)</i> , anjuran Uni-Link Smart Venture Sdn. Bhd.	Kuala Lumpur	22/7/03 – 23/7/03
Seminar " <i>Copyright and Artiste</i> " anjuran Galeri Petronas dan <i>Licensing Executive Society Malaysia (LESM)</i>	Kuala Lumpur	15/4/03
Kursus Jangka Pendek Bahasa Inggeris	BSLN	3/5/03
Bengkel <i>Management Retreat</i>	Terengganu	3/6/03 – 6/6/03
Seminar Antara Kejenakaan dan Keintelektualan	Kuala Lumpur	21/8/03 – 23/8/03
Bengkel Videografi Digital Asas, anjuran Akademi Seni Kebangsaan	Kuala Lumpur	14/7/03 – 19/7/03
Kursus Persijilan Menyelam PADI	Terengganu	1/4/04 – 6/4/04
Bengkel Seni Lukis oleh Jolly Koh	BSLN	6/5/04 (10 minggu)

Petunjuk: BSLN – Balai Seni Lukis Negara

Berdasarkan temu bual dengan pegawai Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan, kebanyakan keperluan latihan diadakan di luar negara memandangkan kepakaran tempatan adalah terhad. Justeru pihak Audit mengesyorkan supaya lebih ramai tenaga pengajar dari luar negara diundang bagi memberi latihan kepada pegawai yang terlibat. Tindakan ini mampu mengurangkan kos dan meningkat keberkesanan latihan kepada pegawai yang dilatih.

Pihak Audit berpendapat Kementerian perlu memperakui pengisian jawatan tambahan yang dipohon di bawah penstrukturan semula bagi membolehkan aktiviti dilaksanakan mengikut perancangan. Peluang kenaikan pangkat juga perlu diberikan kepada pegawai yang mempunyai kelulusan Ijazah untuk mengisi kekosongan

jawatan Kurator Gred S41. Pihak Audit juga berpendapat Seni Lukis perlu membuat perancangan rapi untuk melaksanakan latihan yang berkaitan demi meningkatkan kemahiran pegawai yang sedia ada.

Pada pandangan Audit, secara keseluruhan pelaksanaan pengurusan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak adalah memuaskan tetapi memerlukan beberapa penambahbaikan terhadap prosedur dan dokumentasi, jawatankuasa, perjawatan, latihan pegawai, kehilangan dan kaedah penilaian Koleksi Tetap Seni Tampak.

14.4.3 PEMANTAUAN

a. Peringkat Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan

Pemantauan aktiviti perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak oleh Kementerian Kebudayaan, Kesenian dan Warisan dibuat melalui mesyuarat pasca-kabinet yang diadakan pada setiap minggu dan turut dihadiri oleh Ketua Pengarah. Namun begitu, perbincangan mengenai aktiviti perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak tidak dibuat. Penstrukturan semula Kementerian pada tahun 2003 membolehkan pemantauan aktiviti Seni Lukis diselia dengan rapi oleh pegawai Kementerian.

b. Peringkat Lembaga

Lembaga memantau aktiviti perolehan dan pengurusan koleksi tetap seni tampak melalui Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan. Lembaga membincang dan meluluskan perolehan Tetap Seni Tampak. Pihak Audit mendapati ahli Lembaga yang dilantik mempunyai kepakaran di bidang pengumpulan khazanah seni tampak, penggiat dan penaja seni. Ini dapat membantu Lembaga membuat keputusan yang baik bagi perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak.

Pada pandangan Audit, pemantauan perolehan dan pengurusan melalui Jawatankuasa Program, Pameran dan Perolehan adalah memuaskan. Bagaimanapun, Kementerian didapati kurang memantau aktiviti perolehan dan pengurusan Koleksi Tetap Seni Tampak.

14.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada keseluruhannya, perancangan, pelaksanaan dan pemantauan pengurusan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak perlu ditingkatkan. Sehubungan itu, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut:

- a. Memberi lebih peluang latihan dan pendedahan kepada pegawai terutamanya di bidang rawatan Koleksi Tetap Seni Tampak.
- b. Menambah bilangan jawatan pegawai di Bahagian Penyelidikan dan Pembangunan khususnya di Sub Unit Konservasi.
- c. Menyediakan prosedur garis panduan penyelenggaraan daftar dan inventori Koleksi Tetap Seni Tampak serta aktiviti pameran, sumbangan, pelupusan dan peminjaman Koleksi Tetap Seni Tampak bagi mengelakkan kehilangan karya.
- d. Peruntukan daripada Kementerian Kebudayaan, Kesenian Dan Warisan perlu ditambah bagi tujuan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak. Sehingga tahun 2004, nilai koleksi tetap hanya berjumlah RM8 juta semenjak Seni Lukis ditubuhkan 46 tahun dahulu. Sehubungan itu, Seni Lukis perlu memohon peruntukan perolehan Koleksi Tetap Seni Tampak dan perlu diberi perhatian yang sewajarnya oleh pihak Kementerian. Bagi meningkatkan kesedaran betapa perlunya warisan negara seperti tampak diperluaskan, peruntukan yang mencukupi diperlukan oleh Seni Lukis untuk menjalankan penyelidikan hasil seni dalam dan luar negara.

MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA

15. PROGRAM LATIHAN JANGKA PENDEK

15.1 LATAR BELAKANG

15.1.1 Maktab Kerjasama Malaysia (Maktab) diperbadankan pada tahun 1968 melalui Akta (Perbadanan) Maktab Kerjasama Malaysia, 1968 (Akta 437) (Pindaan 1990) merupakan institusi pengajian koperasi tunggal di negara ini. Maktab adalah di bawah pengawasan Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. Penubuhannya bertujuan mengembang dan menggalakkan latihan dan pengajian khusus berkaitan koperasi. Visi Maktab adalah untuk menjadi sebuah pusat kecemerlangan di bidang latihan dan pendidikan koperasi peringkat nasional dan Asia Pasifik.

15.1.2 Fungsi Maktab seperti yang diperuntukkan melalui Seksyen 4, Akta (Perbadanan) Maktab Kerjasama Malaysia 1968 (Akta 437) (Pindaan 1990) antaranya mengadakan kursus dan memberi diploma bagi pengajian koperasi serta mengenakan bayaran untuk kursus pengajian yang sesuai.

15.1.3 Sebagai sebuah institusi yang menyediakan latihan dan pendidikan koperasi, Jabatan Pembangunan Koperasi melalui Pekeliling Ketua Pendaftar Bilangan 1 Tahun 2002 telah melantik Maktab bersama pihak Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia Berhad (ANGKASA) untuk mengendalikan kursus wajib bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pentadbir koperasi di bidang pengurusan.

15.1.4 Selaras dengan fungsi dan pelantikan tersebut, Maktab menganjur dan melaksanakan program latihan melalui kursus jangka pendek dan jangka panjang. Kursus jangka panjang adalah kursus yang dilaksanakan lebih daripada 2 minggu seperti Program Kerjasama Teknikal Malaysia, Diploma, Sarjana Muda dan Sarjana. Manakala kursus jangka pendek meliputi kursus wajib dianjurkan kurang daripada 2 minggu yang memberi kefahaman dan panduan perjalanan kerja koperasi terutama kepada pihak pengurusan dan ahli koperasi.

15.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada Program Latihan Jangka Pendek telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur dan berhemat selaras dengan objektif yang ditetapkan.

15.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

Pengauditan merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan bagi Program Latihan Jangka Pendek. Rekod dan dokumen berkaitan bagi tahun 2002 hingga bulan Mei 2004 berdasarkan kaedah persampelan telah disemak. Di samping itu, lawatan dan perbincangan dengan pegawai yang terlibat di 3 buah kampus iaitu kampus Induk di Petaling Jaya, kampus Cawangan Sabah dan Sarawak turut dilakukan.

15.4 PENEMUAN AUDIT

15.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan Program Latihan Jangka Pendek dilaksanakan dengan berkesan, perancangan yang teratur berhubung dengan penyediaan kemudahan latihan, pelaksanaan kurikulum dan kaedah latihan, pengambilan peserta dan pegawai latihan, peruntukan kewangan yang mencukupi serta kaedah pemantauan adalah diperlukan.

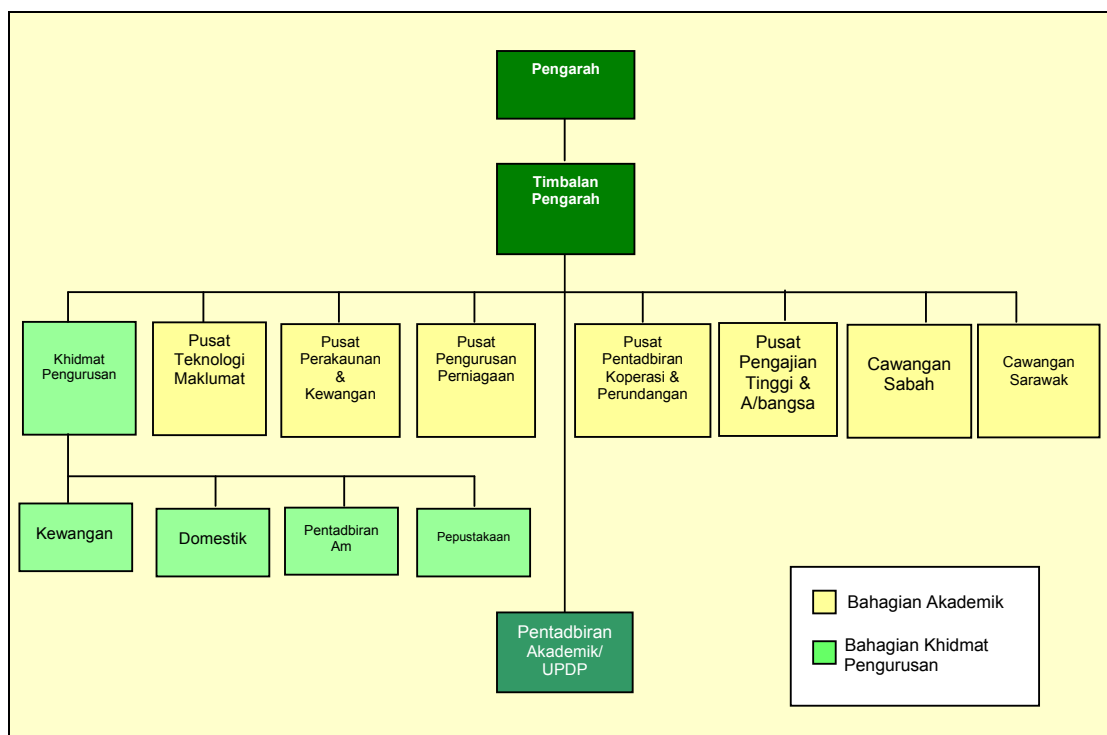
15.4.1.1 Struktur Pengurusan

Struktur pengurusan Maktab terdiri daripada 2 bahagian utama iaitu Bahagian Akademik dan Khidmat Pengurusan. Maktab diketuai oleh seorang Pengarah dan dibantu oleh seorang Timbalan Pengarah.

- a. Bahagian Akademik bertanggungjawab mengendalikan program latihan di Maktab dan dibahagikan kepada 5 pusat pengajian dan 2 kampus cawangan. Pusat pengajian tersebut adalah Pusat Teknologi Maklumat, Pusat Perakaunan & Kewangan, Pusat Pengurusan Perniagaan, Pusat Pentadbiran Koperasi & Perundangan, Pusat Pengajian Tinggi Dan Antarabangsa serta Cawangan Sabah dan Sarawak. Setiap Pusat dan cawangan berfungsi merancang, mengurus dan mengendalikan latihan mengikut program kursus yang ditetapkan di kalendar kursus.
- b. Bahagian Khidmat Pengurusan mengendalikan pembangunan fizikal, sumber manusia dan pengurusan kewangan serta urusan pentadbiran. Bahagian ini terdiri daripada Unit Kewangan, Unit Domestik, Unit Pentadbiran Am dan Unit Perpustakaan. Unit Domestik menyediakan kemudahan latihan seperti dewan atau bilik kuliah, dewan makan dan asrama peserta. Unit Pentadbiran Akademik pula mengendalikan urusan pengambilan pelajar dan rekod pelajar. Manakala Unit Pandang Dengar dan Pengeluaran mengurus penyediaan peralatan mengajar di bilik kuliah seperti komputer riba dan *liquid crystal display projector* (LCD) serta

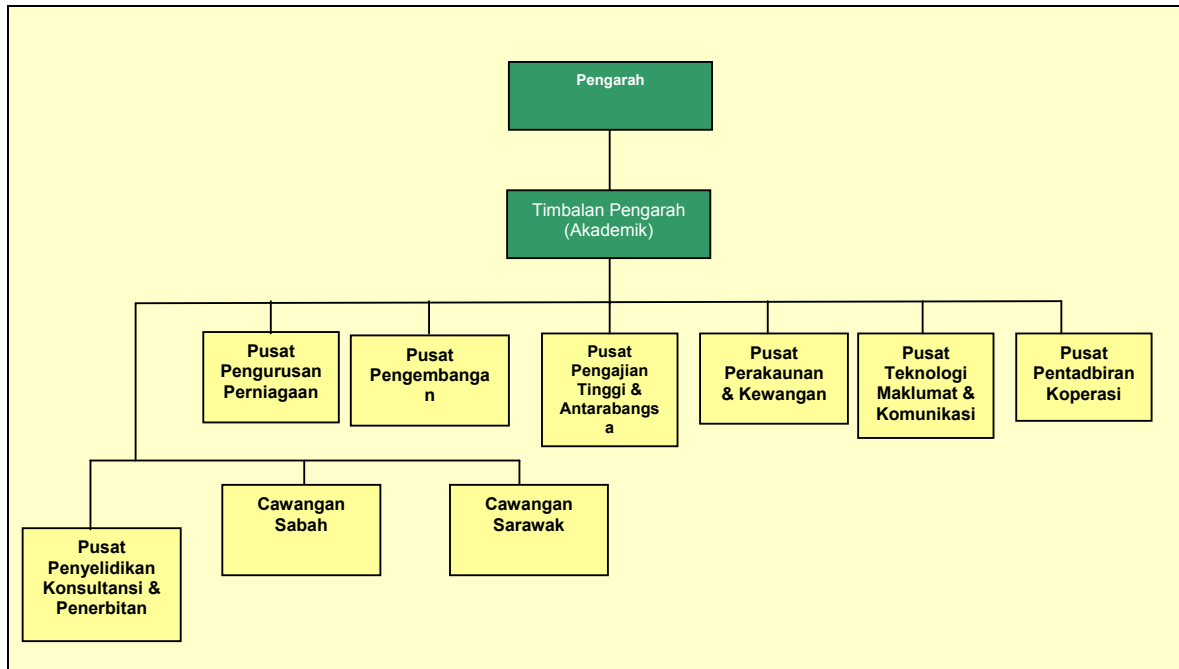
urusan percetakan. Unit Kewangan bertanggungjawab mengendalikan urusan kewangan, perakaunan dan rekod kewangan di Ibu Pejabat Maktab Petaling Jaya. Pegawai yang bertanggungjawab mengendalikannya adalah Penolong Akauntan dibantu oleh pegawai lain mengikut tugas yang ditetapkan. Di Cawangan Sabah dan Sarawak, urusan kewangan adalah di bawah kawalan Pengarah Cawangan dan Penolong Pegawai Tadbir serta dibantu oleh pegawai lain mengikut tugas yang telah ditetapkan dari semasa ke semasa. Carta organisasi Maktab secara keseluruhan adalah seperti berikut:

CARTA 35
CARTA ORGANISASI
MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA



Struktur pengurusan Maktab telah disusun semula mengikut kelulusan Jabatan Perkhidmatan Awam berkuatkuasa awal bulan Januari 2004 berdasarkan fungsi yang ditetapkan. Bahagian Akademik yang dipertanggungjawabkan melaksana program latihan telah diletakkan di bawah Timbalan Pengarah. Bahagian ini terdiri daripada 7 pusat berbanding 5 pusat sebelumnya dan kekal dengan 2 cawangan seperti di carta berikut:

CARTA 36
STRUKTUR ORGANISASI BAHAGIAN AKADEMIK
MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA



Pada keseluruhannya, struktur pengurusan Maktab dirancang mengikut keperluan semasa bersesuaian dengan peranannya sebagai institusi latihan sektor koperasi.

15.4.1.2 Kemudahan Latihan

a. Bangunan Dan Pusat Latihan

Bagi melaksanakan program latihan jangka pendek dengan berkesan, perancangan teratur adalah perlu untuk menyediakan pelbagai kemudahan latihan seperti bilik kuliah, dewan makan dan penginapan.

Maktab merancang beberapa kemudahan asas seperti 5 bilik kuliah memuatkan seramai 240 peserta, 2 dewan makan, auditorium dan dewan koperasi serta 4 makmal komputer yang boleh menampung seramai 120 peserta. Maktab juga menyediakan kemudahan asrama untuk penginapan 200 peserta kursus.

i. Pembinaan Kompleks Pelajar Dan Pembinaan Kampus Induk

Di bawah Rancangan Malaysia Kelapan, Kementerian merancang menaik taraf kampus Induk di Petaling Jaya

dengan pembinaan kompleks pelajar. Projek pembangunan kampus dianggar berjumlah RM4.50 juta dan dijangka siap pada penghujung tahun 2003. Pembinaan kampus tersebut dapat menampung tambahan seramai 100 peserta kursus.

ii. Pembinaan Kampus Utama

Maktab telah merancang pembinaan kampus utama di Behrang Hulu, Tanjung Malim, Perak. Pembinaan kampus ini bertujuan untuk kemudahan peserta di negeri Utara Semenanjung bagi menjalani latihan jangka pendek. Di samping itu, Maktab juga merancang untuk menaik taraf kampus tersebut sebagai sebuah Institusi Pengajian Tinggi di bidang pembelajaran dan pengajaran koperasi.

iii. Perancangan Kampus Cawangan Sabah Dan Sarawak

Kampus Maktab Cawangan Sabah dan Sarawak kini beroperasi di kampus sementara yang disewa. Sehubungan itu, Maktab Cawangan Sabah telah merancang membina kampus latihannya sendiri bagi melaksanakan program dan kursus yang dirancang. Maktab melalui Kementerian telah memohon kepada Jabatan Ketua Menteri Sabah untuk mendapatkan tapak bersebelahan Pusat Latihan Koperasi Sabah bagi cadangan kampus Maktab Cawangan Sabah, namun tiada maklum balas diperolehi berhubung status permohonan tersebut.

Selain itu, Maktab Cawangan Sarawak juga bercadang membina kampus di Pusat Pentadbiran Persekutuan, Rambongan Sarawak. Maktab merancang untuk mendirikan kemudahan seperti bilik kuliah, dewan auditorium, kuarters kediaman kakitangan, asrama, pejabat, perpustakaan, surau dan sebagainya di tanah yang berkeluasan 60 hingga 70 ekar itu. Projek pembangunan kampus tersebut dianggarkan menelan belanja berjumlah RM46.50 juta. Pihak Audit dimaklumkan walaupun kelulusan tanah telah diperolehi, projek pembangunan masih tidak dapat dijalankan kerana kawasan tersebut adalah berpaya. Selain itu, tiada peruntukan diberi bagi tempoh RMK 8.

b. Peralatan Bantuan Mengajar

Peralatan bantuan mengajar merupakan elemen penting supaya penerangan kepada peserta kursus dapat dilaksanakan dengan berkesan. Bagi memastikan peralatan tersebut mencukupi dan sedia untuk digunakan, perancangan pembelian peralatan seperti

liquid crystal display projector (LCD), *overhead projector* (OHP), komputer dan lainnya telah dimasukkan di bajet tahunan mengambil kira keperluan peserta kursus dan pegawai latihan. Pihak Audit dimaklumkan perancangan dan permohonan pembelian bagi peralatan bantuan mengajar dibuat oleh Unit Sistem Maklumat dan Unit Pandang Dengar dan Pengeluaran berdasarkan keperluan setiap Ketua Pusat dan keperluan dari semasa ke semasa.

Unit Pandang Dengar dan Pengeluaran juga mengawal penggunaan peralatan bantuan mengajar. Sebarang tempahan bagi penggunaan peralatan tersebut perlu mendapat kelulusan daripada Unit ini. Walaupun Unit ini bertanggungjawab terhadap kawalan peralatan tersebut, peralatan bantuan mengajar seperti komputer riba dan LCD juga diberi kepada setiap pusat bagi memastikan pengajaran dapat dilaksanakan secara berkesan.

Maktab mempunyai perancangan yang memuaskan bagi penyediaan kemudahan latihan bagi menjalankan Program Latihan Jangka Pendek.

15.4.1.3 Program Dan Kurikulum Latihan

Kursus jangka pendek adalah berkonsepkan *job orientation* yang memberi tumpuan kepada pentadbiran dan perundangan koperasi, teknologi maklumat, pengurusan perniagaan, perakaunan dan kewangan. Kursus wajib yang perlu dihadiri oleh ahli Lembaga Koperasi dan Jawatankuasa Audit Dalam merupkan sebahagian daripada kursus jangka pendek. Antara kandungan kursus wajib tersebut ialah Prinsip, Konsep dan Falsafah Koperasi, Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi, Tugas dan Tanggungjawab Ahli Lembaga Koperasi, Tatacara Audit, Tugas dan Fungsi Jawatankuasa Audit Dalam, Perundangan Koperasi dan Perakaunan Koperasi.

a. Kelulusan Program Dan Kurikulum Latihan

Jawatankuasa Pengajian yang diwujudkan di bawah Seksyen 5 Akta Maktab Kerjasama Malaysia 1968 adalah bertanggungjawab menilai dan memperaku program serta kurikulum latihan sebelum dibawa kepada Majlis Maktab untuk kelulusan.

Sepanjang tahun 2002 hingga 2004 sebanyak 1,016 kursus jangka pendek telah dirancang dan dilulus untuk dilaksanakan yang meliputi lebih daripada 50,000 peserta. Jadual berikut menunjukkan program latihan jangka pendek yang dirancang dan diluluskan oleh Majlis Maktab.

JADUAL 132
PROGRAM LATIHAN JANGKA PENDEK YANG DIRANCANG

KAMPUS	BILANGAN KURSUS		
	2002	2003	2004
Petaling Jaya (Induk)	184	195	246
Cawangan Sarawak	44	75	80
Cawangan Sabah	45	67	80
Jumlah	273	337	406

Berdasarkan jadual di atas, bilangan program latihan yang dirancang dan diluluskan meningkat setiap tahun disebabkan permintaan penganjuran kursus wajib oleh pihak koperasi bagi memenuhi syarat pelantikan sebagai ahli Lembaga Koperasi ataupun ahli Jawatankuasa Audit Dalam Koperasi. Bilangan kursus wajib yang dirancang adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 133
KURSUS WAJIB YANG DIRANCANG

KAMPUS	BILANGAN KURSUS		
	2002	2003	2004
Petaling Jaya (Induk)	10	59	64
Cawangan Sarawak	2	15	23
Cawangan Sabah	2	23	23
Jumlah	14	97	110

Pihak Audit mendapati hampir separuh daripada kursus jangka pendek yang dirancang akan dilaksanakan di luar kampus. Ini adalah atas permintaan pihak koperasi di samping masalah perhubungan serta pengangkutan terutamanya di Cawangan Sabah dan Sarawak.

b. Penyediaan Program Dan Kurikulum Latihan Tahunan

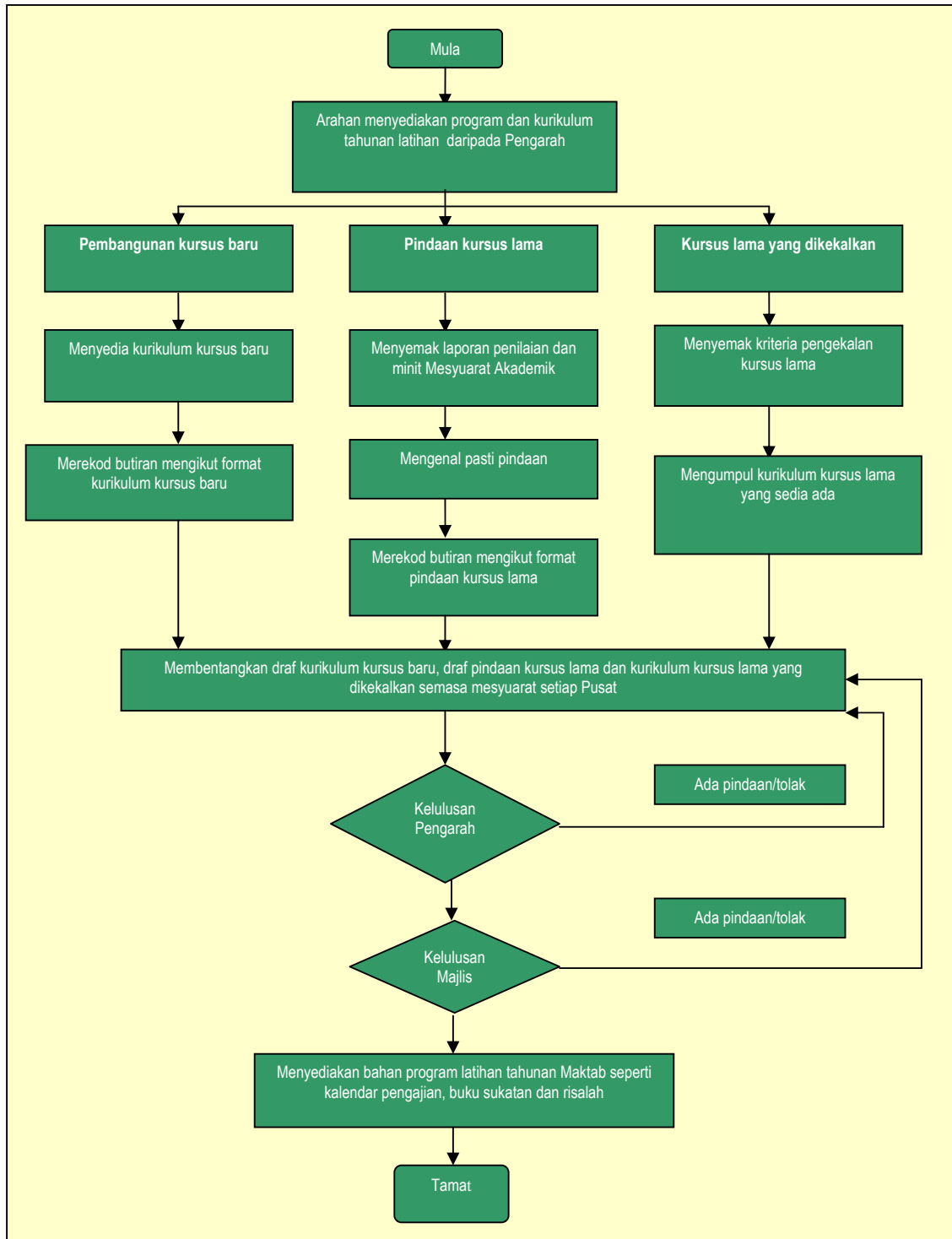
Pengarah akan memaklumkan mengenai penyediaan program dan kurikulum bagi kursus baru dan lama yang perlu dipinda atau dikekalkan kepada setiap Ketua Pusat dan Ketua Cawangan selewatnya pada bulan April setiap tahun. Penyediaan program dan kurikulum tersebut akan dibuat melalui perbincangan dan mesyuarat setiap pusat dan cawangan yang meliputi sukatan pelajaran bagi setiap latihan, jam pembelajaran, sasaran peserta dan kaedah latihan. Draf program dan kurikulum yang dibincang semasa mesyuarat pusat atau cawangan akan diserahkan kepada Pengarah untuk diperaku oleh Jawatankuasa Pengajian dan diluluskan Majlis.

Pada dasarnya, Pengarah Maktab adalah bertanggungjawab membentangkan Program Latihan Tahunan semasa Mesyuarat Majlis Maktab untuk kelulusan. Program yang dirancang hanya

akan ditangguh atau dibatalkan dengan kelulusan Pengarah jika bilangan peserta sesuatu kursus kurang daripada 10 orang bagi tempoh 2 minggu sebelum kursus bermula. Program latihan juga akan diedarkan semasa kursus diadakan di kampus yang berkaitan. Prosedur ini penting bagi memastikan Maktab melaksanakan 90% daripada kursus tahunan yang dijadualkan.

Kelulusan dimaklumkan kepada pusat yang bertanggungjawab dan penyediaan bahan program latihan tahunan seperti kalendar tahunan, buku sukatan pelajaran dan risalah akan mula dilakukan. Perancangan penyediaan program latihan tahunan dibuat berdasarkan Prosedur Kualiti MS ISO 9002 : 1994 untuk pengendalian Kursus Jangka Pendek di kampus Induk, Petaling Jaya. Carta aliran MS ISO tersebut tidak menunjukkan peranan Jawatankuasa Pengajian yang terlibat secara langsung menilai dan memperakui program serta kurikulum latihan. Carta aliran yang menunjukkan proses penyediaan program dan kurikulum latihan berdasarkan aliran prosedur Kualiti MS ISO 9002 : 1994 adalah seperti berikut:

CARTA ALIRAN PEMBANGUNAN PROGRAM DAN KURIKULUM



Selain itu, Maktab telah menubuhkan Pasukan Audit Kualiti Dalamann bertujuan mengaudit proses pengendalian kursus jangka pendek di kampus Induk Maktab selaras dengan pengiktirafan Kualiti MS ISO 9002 : 1994 yang diperolehi. Sehingga tarikh pengauditan dijalankan, Maktab sedang menaik

taraf persijilan kepada MS ISO 9000 : 2000 selaras dengan Surat Pekeliling Pentadbiran Awam Bilangan 2 Tahun 2002.

Carta aliran Pengurusan Kualiti MS ISO 9000 : 2000 perlu mengambil kira proses pemeriksaan yang dilakukan oleh Jawatankuasa Pengajian kerana ia terlibat secara langsung menilai dan memperakui program dan kurikulum latihan tahunan yang dirancang.

c. Buku Sukatan Pelajaran dan Risalah

- i. Buku sukatan pelajaran dan risalah merupakan dokumen rujukan koperasi sebelum menghantar wakil ke kursus anjuran Maktab. Buku sukatan pelajaran memuatkan kurikulum kursus berserta kod dan nama kursus, objektif, sasaran peserta, isi kandungan, tempoh, pembahagian jam kursus dan kaedah latihan. Ketua Unit Pentadbiran Akademik akan menyediakan buku sukatan pelajaran berdasarkan program dan kurikulum yang telah diluluskan sebelum akhir bulan November. Draf buku tersebut kemudiannya diserahkan kepada setiap Ketua Pusat untuk semakan sebelum cetakan dibuat pada bulan Disember.
- ii. Risalah adalah maklumat ringkas yang mengandungi objektif, sasaran peserta, cara memohon dan bayaran kursus. Buku sukatan pelajaran dan risalah akan diedar kepada koperasi berdasarkan maklumat yang ada pada pangkalan data Maktab. Penyediaan risalah bagi kursus tertentu akan dikenal pasti oleh setiap Ketua Pusat pada minggu kedua bulan Disember. Pegawai Latihan yang bertanggungjawab akan menyediakan draf risalah dan diserahkan kepada Ketua Pusat untuk disemak sebelum dihantar ke Unit Pandang Dengar dan Pengeluaran untuk percetakan selewatnya pada akhir bulan Januari.

d. Kaedah Dan Jangka Masa Latihan

Kaedah latihan yang dirancang adalah berbentuk syarahan, latihan dan perbincangan, kajian kes, lakon peranan, kerja berkumpulan dan individu, tayangan video serta lawatan. Selain itu, proses menilai dan mengenal pasti kefahaman peserta sepanjang kursus juga diadakan seperti sesi soal jawab sepanjang kursus berjalan serta ujian kefahaman terutamanya bagi subjek perakaunan.

Jangka masa kursus bergantung kepada kandungan dan jenis kursus. Kursus jangka pendek dilaksanakan antara 2 hingga 12 hari merangkumi 12 hingga 60 jam masa pembelajaran.

Maktab mempunyai perancangan yang teratur dari segi penyediaan program, kurikulum dan kaedah latihan. Tempoh yang dirancang untuk kursus jangka pendek adalah memadai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pentadbir koperasi.

15.4.1.4 Pengambilan Peserta

Maktab telah merancang program latihan tahunan mengikut objektif yang telah ditetapkan dan selaras dengan Dasar Koperasi Negara. Garis panduan, Manual ISO dan pekeliling Jabatan Pembangunan Koperasi dijadikan sebagai rujukan bagi pelaksanaan program. Bahagian yang bertanggungjawab mengendalikan pengambilan peserta kursus adalah Unit Pentadbiran Akademik.

a. Prosedur Permohonan

- i. Setiap peserta dikehendaki mengemukakan borang permohonan lengkap dan yuran pendaftaran mengikut jenis kursus yang dipohon. Borang permohonan akan diproses dan pemilihan dibuat berdasarkan kriteria yang ditetapkan di Buku Sukatan Pelajaran dan Pekeliling Ketua Pendaftar Bilangan 1 Tahun 2002 bagi kursus wajib. Kriteria peserta adalah mengikut jenis kursus yang dijalankan serta sasaran peserta yang ditetapkan seperti berikut:

- Kursus Wajib - Ahli Lembaga Koperasi dan Jawatankuasa Audit Dalam
- Kursus Lain - Kakitangan koperasi
 - Pegawai jabatan atau agensi kerajaan yang menyelia koperasi
 - Peserta lepasan sekolah
 - Kakitangan koperasi sekolah
 - AJK Kecil Perhubungan Negeri atau Daerah

Surat tawaran akan dikeluarkan kepada peserta yang dipilih 4 minggu sebelum kursus bermula. Jika pemohon tidak layak, surat penolakan akan dikeluarkan.

- ii. Bagi kursus wajib, ia hendaklah diikuti 10 bulan selepas seseorang itu dilantik sebagai Ahli Lembaga Koperasi (ALK) atau Jawatankuasa Audit Dalam (JAD). Selain itu, ALK, JAD, anggota koperasi dan pekerja koperasi adalah digalakkan menghadiri kursus berikut:

- Pengurusan Perniagaan dan Pemasaran
- Undang-undang Perniagaan
- Pengurusan Sumber Manusia.

Ahli Lembaga Koperasi dan Jawatankuasa Audit Dalam bertanggungjawab menghubungi Maktab atau ANGKASA untuk memaklumkan pelantikan mereka serta hasrat mengikuti kursus yang ingin dihadiri. Ahli juga perlu menyemak dengan Maktab atau ANGKASA tarikh kursus yang dipilih untuk dihadiri seterusnya menulis kepada Maktab atau ANGKASA dengan menyatakan nama, jenis dan kod kursus yang hendak diikuti serta tarikh kursus. Borang yang telah diisi akan dihantar semula kepada pihak yang mengendalikan kursus mengikut pilihan. Maktab atau ANGKASA akan menghubungi pihak pemohon seterusnya.

b. Penyelenggaraan Rekod Peserta Dan Yuran Pendaftaran Kursus

i. Rekod Fail Kursus

Unit Pentadbiran dan Akademik di Ibu Pejabat bertanggungjawab memproses borang permohonan peserta, mengeluarkan surat tawaran serta menyediakan sijil kehadiran peserta. Fail kursus akan disediakan dan diselenggara oleh unit ini mengikut tarikh kursus. Antara kandungan fail adalah seperti berikut:

- Borang permohonan dan borang profil peserta.
- Surat tawaran kepada peserta.
- Permohonan cuti tanpa rekod kepada majikan peserta.
- Senarai nama peserta (nama, alamat dan nama koperasi).
- Senarai kehadiran peserta (bertandatangan).
- Laporan penilaian kursus.
- Borang permohonan meninggalkan Maktab atau kursus (Jika berkaitan untuk urusan rasmi).

Sijil hendaklah didaftarkan bagi tujuan kawalan sijil kursus wajib. Ini termasuk sijil kursus yang dikendalikan oleh Jabatan Pembangunan Koperasi bagi pihak Maktab. Sijil kehadiran layak diberikan kepada peserta yang hadir sekurang-kurangnya 75% daripada jumlah keseluruhan kursus berpandukan buku kehadiran peserta. Sijil tersebut disampaikan pada hari akhir kursus.

ii. Rekod Yuran

Bayaran yuran pendaftaran kursus adalah sejumlah RM25 dan perlu dijelaskan menggunakan kiriman wang/wang pos/cek di atas nama Pengarah Maktab dan resit akan dikeluarkan apabila wang diterima. Kutipan ini akan dimasukkan ke bank pada hari berkenaan atau hari berikutnya. Resit yang digunakan adalah resit cetakan komputer. Pegawai yang menerima kutipan hasil adalah tidak tetap bergantung kepada keadaan semasa kursus dikendalikan.

Buku Tunai juga disediakan bagi tujuan rekod perakaunan di samping penyediaan penyata penyesuaian bank dan laporan kewangan. Rekod kewangan lain yang berkenaan seperti penyata bank dan slip bank juga diselenggara di Ibu Pejabat Maktab Petaling Jaya, Sabah dan Sarawak.

Maktab telah merancang pengambilan peserta kursus mengikut program latihan tahunan yang dikendalikan. Perancangan yang teliti dibuat bagi pengambilan peserta kursus supaya seimbang dengan pegawai latihan yang sedia ada dan juga untuk mengelakkan pertindihan jadual kursus.

15.4.1.5 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

Berdasarkan peningkatan bilangan koperasi dan ahlinya, beban tugas dan tanggungjawab Maktab semakin bertambah menyebabkan keperluan guna tenaga yang kritikal. Sehubungan itu, penggredan semula jawatan pelbagai gred di Maktab diluluskan dan berkuat kuasa mulai bulan Januari 2004. Perancangan yang teliti mengenai pengambilan pegawai latihan yang berkecukupan dan mencukupi berserta penggredan semula jawatan telah dilakukan merangkumi jawatan pegawai latihannya.

a. Pegawai Latihan

Maktab telah menerima pakai Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002 mengenai Sistem Saraan Malaysia (SSM). Syarat kelayakan pegawai latihan Maktab adalah seperti yang telah ditetapkan oleh Skim Perkhidmatan Pegawai Latihan yang berkuat kuasa pada bulan November 2002.

i. Beban Tugas

- **Skop Tugas**

Tugas pegawai latihan adalah ditetapkan seperti di senarai tugas dan tanggungjawab yang disediakan secara bertulis mengikut jawatan yang dipegang. Antara tugas pegawai latihan adalah:

- Menyedia bahan mengajar dan memberi syarahan atau ceramah kepada peserta kursus;
- Menyelaras kursus jangka pendek dan jangka panjang serta kursus antarabangsa di bawah Program Kerjasama Teknikal Malaysia;
- Menyediakan kurikulum kursus, membenteng kertas kerja di seminar, persidangan dan bengkel;
- Menjalankan penyelidikan, promosi program latihan dan memberi khidmat nasihat; dan
- Meningkatkan ilmu pengetahuan mengenai koperasi dan bidang pengkhususan masing-masing.

- **Purata Jam Mengajar**

Jumlah jam mengajar bagi setiap pegawai latihan telah ditetapkan mengikut jenis kursus. Jumlah jam bertugas pegawai latihan termasuk kursus dalam dan luar kampus, seminar, bengkel dan ceramah khas atau *tea-talk* telah ditetapkan lebih kurang 1,480 jam setahun berdasarkan kiraan masa bekerja 7 jam sehari. Jumlah minimum jam mengajar adalah sebanyak 120 jam seperti tahun yang sebelumnya.

Di samping itu, pembahagian jam mengajar antara penyelaras kursus dan pegawai latihan terlibat juga telah ditetapkan seperti di jadual berikut:

JADUAL 134
PEMBAHAGIAN JAM MENGAJAR ANTARA
PENYELARAS KURSUS DAN PEGAWAI LATIHAN

BILANGAN HARI KURSUS	PENYELARAS	PEGAWAI LATIHAN
2	6 jam	5 jam
3	9 jam	7.5 jam
4	12 jam	10 jam
5	13 jam	12 jam
6	16 jam	14 jam
10	23.5 jam	21 jam
12	29 jam	26 jam

- **Nisbah Pegawai Latihan Kepada Peserta**

Maktab tidak menetapkan nisbah pegawai latihan kepada peserta kursus. Bagaimanapun, jumlah minimum peserta bagi sesuatu kursus adalah 15 orang dan sekiranya bilangan peserta kurang daripada 10 orang, Pengarah akan memutuskan sama ada kursus tersebut dilaksana, ditangguh atau dibatalkan. Maktab juga menggunakan khidmat penceramah luar untuk mengendalikan kursus tertentu seperti perakaunan, teknologi maklumat dan pengurusan perniagaan kerana kekurangan pegawai latihannya. Program latihan, peserta koperasi dan jumlah koperasi yang semakin bertambah menyebabkan pengambilan penceramah luar terpaksa dilakukan. Bagaimanapun, penceramah luar hanya diambil mengikut keperluan semasa dan bidang pengajian yang memungkinkan penceramah luar digunakan.

ii. Pembangunan Sumber Manusia Dan Latihan

Maktab memberi latihan kepada pegawai latihannya untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan mengikut kaedah pembelajaran terkini. Pegawai latihan perlu dilengkapi dengan isu semasa supaya mereka dapat memberi maklumat terkini kepada peserta kursus. Antara aktiviti latihan merangkumi Kursus Jangka Panjang, Kursus Jangka Pendek Dalam dan Luar Negara, Seminar dan Persidangan Dalam dan Luar Negara serta Lawatan Sambil Belajar.

Pada tahun 2002, seramai 6 pegawai latihan telah ditawarkan biasiswa oleh Jabatan Perkhidmatan Awam untuk melanjutkan pelajaran di peringkat Sarjana dan Doktor Falsafah. Manakala pada tahun 2003 seorang

pegawai latihan telah diberi peluang melanjutkan pelajaran. Maktab akan menyediakan kertas kerja perancangan latihan tahunan untuk pembangunan sumber manusianya. Perancangan tersebut dimaklumkan semasa Mesyuarat Jawatankuasa Dasar Latihan Kementerian bagi memohon peruntukan untuk melaksanakan perancangan latihan tersebut. Pada tahun 2003 sebanyak 16 kursus telah dirancang untuk pegawai latihan.

Maktab telah menyediakan perancangan pengambilan tenaga kerja dan latihan mengikut keperluan semasa.

15.4.1.6 Keperluan Kewangan

Maktab mendapat peruntukan kewangan daripada Kumpulan Wang Amanah Pendidikan Koperasi dan sebarang kekurangan akan diguna daripada sumber dalaman seperti faedah bank, yuran pengajian, bayaran pendaftaran, sewa dan pelbagai terimaan. Jumlah peruntukan yang telah dipohon oleh Maktab bagi tahun 2002 hingga 2004 adalah berjumlah RM30.80 juta. Manakala sumber dalaman Maktab bagi tempoh tersebut adalah berjumlah RM2.10 juta.

Sejumlah RM5.80 juta daripada jumlah yang dipohon bagi tempoh tersebut adalah untuk membiayai program latihan. Peruntukan yang dipohon dan diluluskan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 135
PERUNTUKAN YANG DIPOHON DAN DILULUSKAN
BAGI MEMBIAYAI PROGRAM LATIHAN

TAHUN	PERUNTUKAN DIPOHON (RM Juta)	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM Juta)
2002	1.01	1.40
2003	1.80	2.15
2004	2.99	3.10
Jumlah	5.80	6.65

(Peruntukan diluluskan termasuk kursus Diploma Pengurusan Koperasi)

Selain itu, Maktab juga telah memohon peruntukan emolument untuk membiayai tenaga kerja Maktab kerana peruntukan tersebut tidak termasuk peruntukan emolument. Satu draf Memorandum Jemaah Menteri telah disediakan oleh pihak Maktab bagi tujuan tersebut. Ini disebabkan pembiayaan Kumpulan Wang Amanah Pendidikan Koperasi tidak mencukupi bagi menampung keperluan operasinya. **Peruntukan yang dipohon adalah selaras dengan program latihan yang dirancang.**

15.4.1.7 Kaedah Pemantauan

Pemantauan adalah aspek pengurusan penting yang perlu dilakukan secara berterusan untuk menentukan kelancaran program, mengenal pasti kelemahan dan masalah supaya tindakan pembetulan dapat diambil segera seterusnya memastikan objektif program tercapai.

Pemantauan kemajuan kursus dilakukan di beberapa peringkat melalui mesyuarat majlis, mesyuarat akademik, mesyuarat pengurusan dan perancangan, mesyuarat pusat dan juga mesyuarat kajian semula pengurusan. Di samping itu, Laporan Penilaian Kursus juga akan dikemukakan kepada Pengarah, Ketua Pusat, Ketua Unit Domestik dan Pensyarah yang terlibat untuk dinilai keberkesanan dan kelemahan sesuatu kursus yang dijalankan. Rating 3 sebagai skor purata pada skala 1 hingga 5 telah ditetapkan untuk penilaian tersebut.

Pada pandangan Audit, perancangan Program Latihan Jangka Pendek berkaitan dengan struktur pengurusan, kemudahan latihan, kurikulum dan kaedah latihan, pengambilan peserta, pegawai latihan dan peruntukan kewangan adalah teratur mengambil kira beberapa kekangan yang dihadapi.

15.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik dari segi struktur pengurusan, kemudahan latihan, program dan kurikulum, pengambilan peserta, pegawai latihan serta peruntukan kewangan dapat meningkatkan prestasi Maktab melaksanakan Program Latihan Jangka Pendek. Pemeriksaan terhadap pelaksanaan program tersebut mendapati perkara berikut:

15.4.2.1 Program Dan Kurikulum Latihan

a. Prestasi Kursus Yang Dijalankan

Pada tahun 2002 dan 2003, Maktab telah melaksanakan sebanyak 687 Program Latihan Jangka Pendek dengan jumlah penyertaan 39,455 peserta. Kursus yang dilaksanakan melebihi kursus yang dirancang bagi tempoh tersebut. Sehingga bulan Mei, Maktab telah berjaya melaksanakan 137 daripada 406 kursus jangka pendek yang diluluskan Majlis dengan penyertaan 6,911 peserta. Pihak Audit mendapati 9 kursus telah ditangguh dan 4 kursus lagi dibatalkan dengan persetujuan Pengarah kerana kekurangan peserta ataupun keadaan semasa yang tidak mengizinkan.

Bilangan kursus yang telah dirancang dan dilaksanakan bagi tahun 2002 hingga bulan 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 136
PERBANDINGAN KURSUS YANG DIRANCANG DAN DILAKSANAKAN
BAGI TAHUN 2002 HINGGA BULAN MEI 2004

KURSUS	2002		2003		2004 (Sehingga Bulan Mei)	
	BIL. KURSUS	BIL. PESERTA	BIL. KURSUS	BIL. PESERTA	BIL. KURSUS	BIL. PESERTA
Dirancang	273	T/M	337	17,445	406	34,250
Dilaksana	311	16,304	376	23,151	137	6,911

Nota : T/M – tiada maklumat

Pihak Audit mendapati berlaku peningkatan bagi Program Latihan Jangka Pendek yang dirancang dan dilaksanakan pada tahun 2003 berbanding 2002. Peningkatan ini disebabkan keperluan untuk melaksanakan 2 kursus wajib selaras dengan arahan Pekeliling Ketua Pendaftar Jabatan Pembangunan Koperasi.

Pada pandangan Audit, Maktab telah berjaya melaksanakan bilangan kursus jangka pendek melebihi sasaran yang ditetapkan.

b. Kaedah Latihan dan Jangka Masa Latihan

Maktab telah melaksanakan kaedah sebagaimana dinyatakan pada buku sukatan pelajaran.

- i. Kursus wajib dilaksanakan selama 2 hari meliputi 12 jam pembelajaran. Secara keseluruhan, 80% kursus dilaksanakan menggunakan kaedah ceramah. Kaedah ceramah dilaksanakan pada hari pertama dan kedua kursus yang kemudiannya diikuti dengan kerja kumpulan dan perbincangan. Selain itu, kaedah lakon peranan juga dilakukan bagi mendapat gambaran dan suasana sebenar situasi yang diinginkan, seperti proses mengendalikan mesyuarat.
- ii. Nota kuliah juga disediakan untuk rujukan peserta. Pihak Audit mendapati nota kuliah disediakan oleh pusat yang bertanggungjawab berpandukan kurikulum yang disediakan dan disemak oleh Ketua Pusat. Nota bagi kursus wajib akan disediakan oleh pusat yang berkenaan iaitu Pusat Perakaunan dan Kewangan bagi kursus Tatacara Pengauditan dan Perakaunan Koperasi serta Pusat Pentadbiran Koperasi dan Perundangan bagi kursus Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi berdasarkan panduan daripada Jabatan Pembangunan Koperasi.

Bagi kampus Cawangan Sabah dan Sarawak, nota adalah sebagaimana yang dikeluarkan oleh kampus Induk dengan sedikit pindaan untuk kesesuaian dengan cara hidup dan budaya di sana.

Pada pandangan Audit, kaedah pembelajaran yang baik serta latihan praktikal seperti lakon peranan dapat memberi peserta pendedahan kepada situasi sebenar dan seterusnya membantu melahirkan pentadbir dan ahli koperasi yang berkualiti.

15.4.2.2 Pengambilan Peserta

a Keahlian dan Kehadiran Peserta

i. Bilangan Peserta

Pemeriksaan Audit terhadap kursus wajib iaitu Kursus Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi bagi Ahli Lembaga Koperasi di Cawangan Sarawak pada bulan Mei 2003 serta Kursus Tatacara Pengauditan dan Perakaunan Koperasi bagi Jawatankuasa Audit Dalam pada bulan Mac 2003 di Cawangan Sarawak mendapati peserta yang hadir melebihi jumlah minimum 15 orang bagi satu kursus iaitu 78 peserta di Sabah dan 30 peserta di Sarawak. Manakala kursus Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi pada bulan Oktober 2003 di Maktab Cawangan Sarawak dihadiri oleh 198 peserta. Pemeriksaan Audit mendapati hanya 28 borang permohonan sahaja yang dikemukakan berbanding dengan 30 peserta yang dianugerahkan sijil bagi kursus di kampus Cawangan Sabah. Manakala di Cawangan Sarawak, keahlian peserta tidak dinyatakan di borang permohonan kursus walaupun peserta terbabit dianugerahkan sijil kursus.

Penyertaan peserta yang ramai boleh menjejaskan penumpuan sesi pembelajaran. Oleh yang demikian, Maktab perlu mengawal pengambilan peserta dengan memastikan hanya peserta yang memenuhi syarat permohonan sahaja diterima menyertai kursus.

ii. Kelayakan Peserta

Pihak Audit mendapati tiada pemantauan dilakukan terhadap pengambilan peserta kursus wajib. Pemeriksaan terhadap borang pendaftaran dan profil peserta bagi Kursus Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi pada bulan Oktober

2003 di Cawangan Sarawak mendapati hanya 88% daripada 198 peserta adalah ahli Lembaga Koperasi manakala selebihnya adalah ahli biasa, Jawatankuasa Audit Dalam dan peserta luar. Pihak Audit juga mendapati Kursus Tatacara Pengauditan dan Perakaunan Koperasi bagi Jawatankuasa Audit Dalam pada bulan Mac 2003 di kampus Cawangan Sabah dihadiri oleh 9 ahli biasa manakala 3 peserta pula tidak menyatakan keahliannya.

Pada pandangan Audit, pengambilan peserta kursus perlu dilaksanakan mengikut peraturan dan sasaran yang telah ditetapkan. Maklum balas yang diberi menyatakan pemantauan tidak dibuat di peringkat awal permohonan kerana kekurangan pegawai yang mengendalikan pentadbiran kursus. Selain itu, kebenaran kepada ahli biasa untuk mengikuti kursus wajib adalah kerana Maktab berpendapat setiap ahli berpotensi untuk dilantik menjadi Ahli Lembaga Koperasi dan Jawatankuasa Audit Dalam sesebuah koperasi.

b. Penyelenggaraan Rekod Peserta Dan Yuran Pendaftaran

i. Rekod Fail Kursus

Pemeriksaan Audit terhadap penyelenggaraan fail kursus di kampus Induk dan di kampus Cawangan Sabah dan Sarawak mendapati kandungan fail kursus tidak diselenggara dengan sempurna. Borang pendaftaran kursus tidak diisi dengan lengkap dan dokumen tidak disimpan di fail yang sepatutnya. Dokumen tersebut difailkan berasingan. Ini menyukarkan tindakan mendapat maklumat mengenai sesuatu kursus dengan segera. Perkara ini masih berlaku walaupun telah dilaporkan di Laporan Audit Kualiti Dalam. Berdasarkan Laporan Audit Kualiti Dalam tahun 2000 dan 2003 mendapati ketidakpatuhan yang sama masih berulang seperti prosedur yang dilaksanakan tanpa bukti berbentuk dokumen atau bertulis, borang pendaftaran peserta tidak diisi dengan lengkap dan dokumen tidak disimpan dengan sempurna. Selain itu, tanggungjawab dan tindakan dilaksanakan oleh pegawai yang lain daripada ditetapkan oleh prosedur kualiti. Borang penilaian kursus sepatutnya dikumpul oleh Setiausaha Kursus tetapi dilakukan oleh Penyelaras Kursus. Pegawai yang terlibat melaksanakan prosedur kualiti juga tidak dimaklumkan tentang tanggungjawab dan tindakan

yang sepatutnya dilakukan di samping tidak menyedari wujudnya prosedur yang perlu dipatuhi.

Format borang permohonan kursus yang digunakan oleh Cawangan Sarawak berbeza dengan borang yang digunakan di kampus Induk dan kampus Cawangan Sabah. Kelulusan mengenai perubahan borang permohonan tersebut tidak dapat dikemukakan untuk pemeriksaan. Maklumat borang permohonan peserta kursus disimpan di komputer bagi tujuan penyediaan laporan Program Latihan Tahunan Maktab dan menjadi panduan kepada penyediaan program latihan tahun berikutnya.

Borang penilaian kursus di Ibu Pejabat akan dianalisis oleh Unit Sistem Maklumat yang kemudiannya akan mengeluarkan Laporan Penilaian Kursus. Bagaimanapun, kampus Cawangan Sabah dan Sarawak tidak mempunyai sistem yang sama untuk memproses borang penilaian kursus kerana sistem tersebut masih belum dibangunkan. Maktab tidak menyediakan daftar fail, daftar surat dan daftar fail tutup sebagai langkah pemeliharaan dan pengawalan rekod kursus jangka pendek yang dilaksanakan. Pemeriksaan Audit di kampus Cawangan Sabah dan Sarawak terhadap penyelenggaraan fail mendapati beberapa dokumen tidak dapat dikemukakan akibat penyelenggaraan fail yang tidak memuaskan. Pihak kampus Cawangan Sabah memaklumkan tindakan akan diambil untuk memperbaikinya.

Ada 4 jenis sijil yang dikeluarkan iaitu:

- Sijil bagi Kursus Wajib kepada Ahli Lembaga Pengarah Koperasi.
- Sijil bagi Kursus Wajib kepada Jawatankuasa Audit Dalam Koperasi.
- Sijil bagi Kursus Dalam Kampus yang dianjurkan.
- Sijil bagi Kursus Luar Kampus yang dianjurkan.

Bagaimanapun, hanya sijil bagi kursus wajib sahaja yang mempunyai nombor siri. **Pemeriksaan lanjut juga mendapati tidak ada rekod daftar bagi pengeluaran sijil kecuali bagi kursus wajib. Pengeluaran sijil yang tiada nombor siri serta penggunaan yang tidak direkod boleh menyumbang kepada berlakunya penyalahgunaan sijil**

sama ada dari pihak dalaman Maktab ataupun pihak luar demi kepentingan tertentu.

Soal selidik yang dijalankan terhadap pegawai yang menyediakan sijil di Unit Pentadbiran dan Akademik mendapati sijil kehadiran disediakan hanya berdasarkan borang profil peserta. Pemeriksaan lanjut daftar kehadiran peserta kursus mendapati ia tidak diselenggara dengan sempurna kerana tidak semua kursus yang dijalankan direkod di daftar tersebut.

Pada pandangan Audit, Maktab perlu memperkemaskan sistem penyelenggaraan rekod sebagai bahan rujukan pada masa hadapan. Pengeluaran sijil perlu dikawal supaya tidak disalahgunakan.

Pihak Maktab memaklumkan Unit Pentadbiran Akademik, Antarabangsa dan Ehwat Pelajar serta kampus cawangan telah diminta menyelenggara dan mengemas kini fail serta rekod kursus dengan sempurna. Selain itu, Maktab juga sedang mencetak sijil yang bersiri bagi mengelak penyalahgunaan sijil.

ii. Rekod Yuran

Pemeriksaan Audit di kampus Cawangan Sabah dan Sarawak mendapati hasil kutipan yuran kursus yang diterima oleh kampus cawangan tidak dihantar ke kampus Induk. Arahan secara bertulis serta kelulusan mengenai pengendalian hasil kutipan yuran kursus juga tidak diterima daripada kampus Induk. Selain itu, had kutipan yang perlu disimpan di kampus cawangan juga tidak ditetapkan. Bagaimanapun, arahan memasukkan kutipan ke akaun Maktab telah dikeluarkan mulai bulan Oktober 2004.

Pihak Audit mendapati hasil kutipan yuran pendaftaran bagi kursus luar kampus di kampus Induk direkod di resit sementara oleh pegawai latihan yang mengendalikan kursus tersebut. Tiada catatan dilakukan untuk merekod pengeluaran resit sementara. Resit sementara berserta hasil kutipan akan diserahkan oleh pegawai latihan kepada Unit Kewangan sekembalinya dari kursus. Unit Kewangan kemudiannya akan merekod kesemua hasil kutipan tersebut dengan menggunakan satu resit rasmi sahaja.

Bagaimanapun, di kampus Cawangan Sabah dan Sarawak hasil kutipan direkod terus di resit rasmi oleh pegawai latihan yang mengendalikan kursus. Pihak Audit juga mendapati kebanyakan peserta membayar yuran pendaftaran kursus secara tunai pada hari mereka melaporkan diri.

Pada pandangan Audit, pemantauan oleh pihak pengurusan Maktab adalah lemah terutama dari segi pengurusan kutipan hasil yuran kursus. Tiada prosedur dan garis panduan yang jelas juga menyebabkan kelemahan kawalan dalaman kutipan hasil tersebut.

Pihak Maktab memaklumkan arahan telah dikeluarkan kepada Pengarah Cawangan supaya terimaan di kampus cawangan dimasukkan ke akaun Kumpulan Wang Pengurusan. Di samping itu, kutipan wang hanya dilakukan oleh pegawai yang diberi kuasa sahaja.

iii. Tatacara Penerimaan Bayaran Kursus

Peraturan dan pekeliling yang diterima pakai oleh Ibu Pejabat Maktab Petaling Jaya mengenai urusan kewangan adalah Arahan Perbendaharaan, Pekeliling atau Surat Pekeliling Perbendaharaan dan Manual Kewangan Maktab. Adalah didapati tatacara urusan penerimaan bayaran kursus yang diwujudkan dan diterima pakai di Ibu Pejabat tidak dibekalkan kepada kampus Cawangan sebagai panduan mengendalikan urusan kutipan. Arahan bertulis kepada pegawai yang diberi kuasa mengendalikan kutipan bayaran kursus tidak ditetapkan. Manual kewangan yang digunakan tidak pernah dipinda mengikut keadaan semasa selaras dengan Manual Kualiti yang sedia ada. Arahan yang diterima daripada Ibu Pejabat juga tidak konsisten antara cawangan. Pegawai Bahagian Pentadbiran bertanggungjawab terhadap urusan kewangan di Cawangan Sabah dan Sarawak di samping mengendalikan urusan pentadbiran kampus cawangan.

Pihak Maktab perlu menyediakan garis panduan berkenaan kutipan yuran pendaftaran kursus untuk kegunaan pegawainya bagi memastikan yuran dikutip dengan teratur. Sehubungan itu, pihak Maktab memaklumkan langkah yang sewajarnya akan diambil

supaya peraturan penerimaan wang dapat dilaksanakan dengan teratur dan berkesan.

15.4.2.3 Kemudahan Latihan

a. Bangunan dan Pusat Latihan

i. Kampus Induk

Kampus Induk Maktab yang terletak di Petaling Jaya, Selangor dilengkapi dengan kemudahan asas bagi pembelajaran dan penginapan yang merangkumi bilik kuliah, auditorium, asrama penginapan bagi lelaki dan wanita, dewan makan, surau, bilik komputer dan dewan serba guna. Kemudahan asas yang disediakan di kampus Induk berserta kapasitinya adalah seperti di jadual berikut:

**JADUAL 137
KEMUDAHAN PESERTA KURSUS
DI KAMPUS INDUK MAKTAB**

KEMUDAHAN	KAPASITI PESERTA	BILANGAN	JUMLAH KAPASITI
Auditorium	250	1	250
Dewan Serba Guna	350	1	350
Bilik Kuliah 1	80	1	80
Bilik Kuliah 2	40	4	160
Bilik Komputer 1	20	3	60
Bilik Komputer 2	50	1	50
Dewan Makan	300	2	600
Perpustakaan	100	1	100

Selain itu, pihak Audit dimaklumkan kemudahan yang ada disewakan kepada jabatan kerajaan dan badan berkanun, pertubuhan sukarela dan swasta dengan kadar sewa yang berpatutan. Maktab juga menyediakan kemudahan makanan dan sewaan kelengkapan bilik kuliah berbentuk pakej. Kadar sewaan yang dikenakan kepada koperasi, jabatan kerajaan dan badan berkanun serta swasta bagi dewan pembelajaran adalah antara RM120 hingga RM800 sejam bergantung kepada saiz dan tempoh masa penggunaan dewan tersebut. Sementara itu, kemudahan penginapan disewa antara RM20 hingga RM90 semalam berdasarkan jenis bilik dan kemudahan hawa dingin.

Pada pandangan Audit, penyewaan kemudahan tersebut pada kadar yang munasabah kepada pihak luar merupakan langkah yang wajar kerana dapat menyumbang pendapatan kepada Maktab berjumlah RM0.30 juta bagi tahun 2003 dan RM0.34 juta bagi tahun

2002. Walaupun begitu, berdasarkan kemudahan yang lengkap seperti auditorium, dewan kuliah dan bilik penginapan, Maktab mampu menarik lebih banyak organisasi luar menggunakan kemudahan tersebut dengan menjalankan promosi secara lebih meluas dan menyeluruh.

- **Penginapan Pelatih**

Unit Domestik bertanggungjawab terhadap pengurusan penyediaan makanan dan penginapan kepada peserta kursus. Pihak pengurusan telah menyediakan 90 bilik penginapan yang mampu menampung seramai 200 peserta lelaki dan 22 bilik penginapan yang dapat menampung seramai 36 peserta wanita pada satu masa.

Lawatan ke asrama lelaki dan wanita mendapati penginapan yang disediakan seperti di **Gambar 61** dan **62** adalah selesa dan menepati keperluan peserta kursus. **Memandangkan peserta kursus kebanyakannya adalah wanita maka bilik untuk peserta wanita tidak mencukupi bagi menampung bilangan peserta dan perlu berkongsi blok dengan peserta lelaki. Sehubungan itu, perancangan penginapan bagi peserta kursus lelaki dan wanita di kampus utama di Hulu Behrang, Perak perlu dibuat dengan teliti agar masalah yang sama tidak berulang.**

GAMBAR 61



GAMBAR 62



Bilik Yang Disediakan Di Kampus Induk Maktab

- **Bilik Komputer**

Pihak Maktab telah menyediakan 4 bilik komputer yang mempunyai 90 buah komputer bagi menganjurkan

kursus komputer. Pihak Audit berpendapat jumlah itu mencukupi untuk menampung peserta kursus jangka pendek yang berkaitan penggunaan komputer anjuran pihak Maktab. Sebanyak 37 buah komputer yang disediakan telah disewa dari pihak MIMOS dengan sewaan berjumlah RM9,950 sebulan pada kadar RM250 hingga RM350 seunit. Maktab memaklumkan berdasarkan kajian yang dibuat, penyewaan komputer lebih menjimatkan kerana kos penyelenggaraan ditanggung oleh syarikat bertanggungjawab.

Pemeriksaan Audit mendapati tiada ciri keselamatan di 2 buah makmal komputer di tingkat 2 kerana jeriji besi tidak dipasang di bahagian tingkap dan pintu seperti di **Gambar 63**. Jeriji besi adalah penting bagi melindungi makmal dan peralatan berharga seperti komputer daripada dicuri oleh pihak yang tidak bertanggungjawab. **Sehubungan itu, pihak Audit berpendapat pihak pengurusan perlu memasang jeriji tersebut sebagaimana yang terdapat di 2 makmal komputer di tingkat 1 seperti di Gambar 64 bagi mengelakkan berlakunya kecurian komputer.**

GAMBAR 63



Bilik Komputer Yang Tidak Berjeriji

GAMBAR 64



Bilik Komputer Berjeriji

- **Kompleks Pelajar**

Pihak Audit mendapati blok bangunan baru yang menelan belanja RM4.50 juta telah siap sepenuhnya pada awal tahun 2004 dan telah mula digunakan. Kompleks ini mengandungi 3 bilik kuliah, asrama penginapan untuk pelajar diploma, enam kuarters pekerja dan 2 bilik VIP bagi menempatkan penceramah jemputan. Selain itu, pusat pelajar dan kedai koperasi juga telah disediakan bagi kemudahan pelajar diploma

dan peserta kursus. Pemeriksaan Audit mendapati 3 bilik kuliah telah mula digunakan dan dilengkapi alat bantuan pengajaran yang boleh menampung sehingga 120 pelajar seperti di **Gambar 65**. Bagaimanapun, **asrama penginapan seperti di Gambar 66 belum digunakan lagi**. Pihak Maktab memaklumkan asrama tersebut hanya menempatkan pelajar diploma dan mula digunakan pada bulan Julai 2004.

Berdasarkan penilaian kursus oleh peserta terhadap kemudahan yang disediakan seperti penginapan, bilik kuliah, dan kebersihan mendapati rating yang diperolehi pada keseluruhannya adalah tidak kurang daripada 3 bagi skor purata bagi skala 1 hingga 5. Ini adalah menepati objektif kualiti bagi aspek kemudahan yang disediakan selaras dengan ketetapan MS ISO 9002 : 1994.

GAMBAR 65



Bilik Kuliah Di Blok Baru

GAMBAR 66



Asrama Penginapan Bagi Pelajar Diploma

ii. Pembinaan Kampus Utama

Setakat ini hanya kerja awalan sahaja dilaksanakan dengan menggunakan peruntukan Maktab dan Kementerian berjumlah RM1.20 juta. Pihak Maktab memaklumkan Unit Perancang Ekonomi telah membatalkan projek pembinaan tersebut di bawah Rancangan Malaysia Kelapan. Bagaimanapun, Maktab telah memohon agar projek tersebut dilaksanakan pada Rancangan Malaysia Kesembilan yang sedang diuruskan oleh Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi.

Lawatan Audit ke kawasan pembinaan kampus utama di Behrang Hulu Tanjung Malim, Perak mendapati kawasan tersebut dipenuhi semak samun seperti di **Gambar 67**. Hanya terdapat pagar dan papan tanda kecil yang

menunjukkan kawasan itu kepunyaan Maktab. Walaupun begitu, pihak Audit mendapati pintu pagar tersebut tidak dikunci dan tanpa kawalan seperti di **Gambar 68**. **Pintu pagar tersebut perlu sentiasa dikunci bagi memastikan kawasan tidak diceroboh oleh pihak yang tidak bertanggungjawab. Selain itu, Maktab perlu menyusul dengan Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi untuk memastikan pembinaan kampus ini dapat dilaksanakan.**

GAMBAR 67



GAMBAR 68



***Keadaan Di Tapak Pembinaan Yang Dipenuhi Semak
Dan Pagar Tidak Berkunci***

iii. Kampus Cawangan Sabah

Kampus Cawangan Sabah mula beroperasi pada bulan Jun 1997 di Bangunan MCIS. Kampus ini berpindah ke bangunan Menara MAA pada bulan Julai 2001. Keputusan perpindahan ini diambil selepas mendapati ruang pejabat di bangunan MCIS agak kecil dan tidak berupaya menampung peserta kursus yang ramai.

Pihak Audit mendapati perpindahan Kampus Cawangan Sabah ke pejabat baru yang mempunyai keluasan 12,551 kaki persegi berupaya menawarkan kemudahan latihan dan pendidikan lebih baik kepada peserta dengan menyediakan kemudahan seperti di jadual berikut:

JADUAL 138
KEMUDAHAN DI MAKTAB SABAH

KEMUDAHAN	BILANGAN	KAPASITI
Bilik Kuliah	3	90
Makmal Komputer	1	25
Perpustakaan Mini	1	20
Bilik Solat	2	100
Dewan Makan	1	60

Bagaimanapun, Kampus Cawangan Sabah tidak menyediakan asrama penginapan untuk peserta kursus. Sehubungan itu, Maktab telah mengambil inisiatif dengan menyewa hotel berdekatan bagi menyediakan penginapan peserta dengan kadar yang dipersetujui oleh pihak Maktab dan hotel. **Pada pandangan Audit, penyewaan hotel yang berdekatan dengan kadar berpatutan adalah wajar dan bertepatan. Namun begitu, berlaku pembaziran apabila peserta yang telah ditetapkan untuk menginap tidak hadir sedangkan pembayaran makanan dan bilik penginapan telah dibayar keseluruhannya. Ini adalah kerana pihak hotel mengenakan bayaran mengikut bilangan peserta yang telah ditetapkan oleh pihak Maktab pada peringkat tempahan walaupun kehadiran sebenar peserta adalah berkurangan. Bagaimanapun, sekiranya berlaku lebih peserta yang hadir daripada bilangan yang telah dimaklumkan oleh pihak Maktab, pembayaran akan dibuat mengikut bilangan peserta yang hadir. Sehubungan itu, pihak Maktab perlu mencari mekanisme yang boleh memberi manfaat kepada Maktab demi mengurangkan pembaziran.**

Adalah diharapkan perancangan untuk membina kampus latihannya sendiri dapat menyelesaikan masalah penyewaan.

iv. Kampus Cawangan Sarawak

Kampus Cawangan Sarawak terletak di Bangunan AM Finance Berhad, Kuching, Sarawak. Peralatan dan kemudahan latihan telah disediakan seperti di jadual berikut:

JADUAL 139
KEMUDAHAN ASAS DI MAKTAB CAWANGAN SARAWAK

KEMUDAHAN	BILANGAN	KAPASITI
Bilik Kuliah	2	60
Makmal Komputer	1	25
Perpustakaan Mini	1	20
Bilik Mesyuarat	1	14

Pada pandangan Audit, kemudahan latihan adalah mencukupi untuk menampung peserta kursus yang hadir. Bagaimanapun, Kampus Cawangan Sarawak tidak mempunyai dewan makan dan penginapan bagi peserta kursus kerana mempunyai ruang terhad dan terletak bersama dengan ruang pejabat. Sehubungan itu, pihak Maktab akan menempatkan peserta kursus di hotel yang berhampiran dengan kampus. Ini bagi memastikan kursus dapat berjalan dengan lancar.

Maktab perlu menyewa ruang yang lebih selesa sebelum kampus cawangan yang dirancang siap dibina.

b. Peralatan Mengajar

Peralatan bantuan mengajar perlu disediakan dengan baik bagi memastikan kursus dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan. Bilangan Projektor LCD dan OHP yang ada bagi kampus Induk dan cawangan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 140
BILANGAN LCD DAN OHP MENGIKUT KAMPUS

KAMPUS	LCD	OHP
Petaling Jaya (Induk)	10	7
Cawangan Sabah	3	3
Cawangan Sarawak	2	2
Jumlah	15	12

Pemeriksaan Audit mendapati peralatan bagi bantuan mengajar seperti projektor LCD di kampus Induk masih tidak mencukupi berbanding dengan jadual kursus yang dijalankan walaupun setiap Ketua Pusat dibekalkan dengan satu unit projektor LCD. Ini kerana kelas pembelajaran telah bertambah maka peralatan pengajaran perlu ditambah selaras dengan perkembangan teknologi terkini. Selain itu, penekanan penggunaan projektor LCD juga diperluaskan selaras dengan saranan pihak Majlis Maktab berhubung penggunaan projektor LCD bagi kursus yang dijalankan terutamanya bagi kursus wajib.

Pemeriksaan Audit di kampus Cawangan Sabah dan Sarawak mendapati projektor LCD, OHP dan peralatan mengajar yang lain adalah mencukupi.

Bagaimanapun, pihak Audit mendapati Maktab menghadapi masalah mengendali dan menyenggara peralatan mengajar seperti projektor LCD dan komputer riba apabila pengajaran dibuat di luar kampus. Pihak Audit berpendapat masalah itu berlaku kerana kekurangan pegawai yang ditugaskan ketika menjalankan kursus. Perkara ini perlu diberi perhatian serius agar tidak berlaku kehilangan peralatan mengajar dan barangan lain yang mengakibatkan kerugian kepada Maktab. Bagaimanapun, pihak Maktab menegaskan keselamatan alat bantuan mengajar yang diguna luar dari kampus masih di bawah tanggungjawab pegawai yang menggunakannya.

Pemeriksaan Audit terhadap alat bantuan mengajar di kampus Induk, kampus Cawangan Sabah dan Sarawak mendapati tanda pengenalan aset tidak dilakukan secara menyeluruh pada peralatan pengajaran seperti projektor LCD dan OHP. Pihak Maktab perlu memberi perhatian terhadap perkara ini bagi kawalan dan memudahkan pengesanan aset dibuat.

Secara keseluruhannya, pihak Audit mendapati alat bantuan mengajar seperti projektor LCD yang digunakan di kampus Induk adalah tidak mencukupi. Sehubungan itu, projektor LCD yang akan digunakan secara meluas pada masa hadapan perlu dirancang perolehannya bagi memastikan pengajaran dapat dilaksanakan secara berkesan. Maktab juga perlu memastikan keselamatan alat bantuan mengajar yang digunakan ketika di luar kampus kerana kos peralatan tinggi.

Maktab memaklumkan tindakan sedang diambil untuk mendapatkan peruntukan tambahan bagi perolehan projektor LCD di bilik kuliah.

15.4.2.4 Keperluan Guna Tenaga Dan Latihan

a. Guna Tenaga

i. Pegawai Latihan

Hasil penggredan semula jawatan, sebanyak 75 jawatan diluluskan bagi pegawai latihan di kampus Induk serta kampus Cawangan Sabah dan Sarawak. Gred jawatan

pegawai latihan yang dilulus dan diisi pada bulan Januari 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 141
PERJAWATAN PEGAWAI LATIHAN YANG DILULUS DAN
DIISI
PADA BULAN JANUARI 2004

JAWATAN	GRED	JUMLAH		
		DILULUS	DIISI	KOSONG
Timbalan Pengarah	E54	1	1	-
Pegawai Latihan	E52	3	-	3
Pegawai Latihan	E48	8	9	(1)
Pegawai Latihan	E44	12	4	8
Pegawai Latihan	E41	51	33	18
JUMLAH		75	47	28

- **Kelayakan Dan Pengalaman Pegawai Latihan**

Pada dasarnya, Maktab mempunyai pegawai latihan yang berkelayakan dan terlatih. Kesemua pegawai latihan adalah daripada Kumpulan Pengurusan dan Profesional yang mempunyai kelayakan Ijazah Sarjana dan Sarjana Muda. Penempatan pegawai latihan di pusat akademik juga berdasarkan kemahiran dan kelayakan pegawai latihan tersebut. Hampir kesemua pegawai latihan mempunyai pengalaman lebih daripada 2 tahun mengajar.

- **Beban Tugas**

Pemeriksaan Audit di kampus cawangan mendapati pegawai latihan di Cawangan Sabah dan Sarawak tidak mencukupi bagi mengendalikan kursus yang dirancang. Selain itu, pegawai latihan juga melakukan pelbagai tugas terutamanya ketika menjalankan kursus di luar kampus seperti menjadi urus setia kursus, menerima kutipan yuran, menulis resit terimaan dan mengendali peralatan mengajar. Di samping itu, jumlah jam mengajar di kampus cawangan adalah melebihi 120 jam. Pemeriksaan Audit terhadap jumlah jam mengajar pada tahun 2003 bagi pegawai latihan di Cawangan Sabah dan Sarawak adalah melebihi 120 jam daripada jumlah minimum jam mengajar yang ditetapkan. Jumlah jam mengajar bagi 4 pegawai latihan di Cawangan Sarawak adalah antara 159 hingga 211 jam. Sementara

itu, jumlah jam mengajar bagi 4 pegawai latihan di Cawangan Sabah adalah antara 166 hingga 290 jam.

- **Penceramah Luar**

Memandangkan pegawai latihan di Maktab tidak mencukupi, penceramah luar juga telah dijemput untuk mengendalikan kursus. Pemeriksaan mendapati penceramah jemputan ini dipilih melalui rujukan kepada senarai penceramah jemputan atau melalui cadangan daripada koperasi. Jemputan dibuat melalui surat atau telefon kepada penceramah untuk pengesahan. Bagaimanapun, di Cawangan Sabah tiada surat pengesahan rasmi penceramah luar dikemukakan. Pada tahun 2003, jumlah penceramah yang telah dijemput mengendalikan kursus Pengurusan Perniagaan adalah 8 orang dan kursus Teknologi Maklumat 2 orang. Penceramah akan menyediakan nota kursus tetapi dipantau oleh pegawai Maktab semasa sesi pengajaran berjalan.

b. Pembangunan Sumber Manusia Dan Latihan

Maktab telah menyediakan program latihan pegawai bagi meningkatkan prestasi dan memberi pendedahan secukupnya dengan perkembangan semasa untuk meningkatkan mutu pendidikan koperasi.

Pada tahun 2003 sebanyak 16 kursus yang dirancang telah dilaksana oleh Maktab untuk pegawainya. Antara kursus yang telah dihadiri oleh pegawai latihan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 142
KURSUS DIHADIRI OLEH PEGAWAI LATIHAN

TARIKH	KURSUS
2.1.2003 hingga 4.1.2003	Kursus Undang-undang Koperasi
8.1.2003 hingga 10.1.2003	<i>Trainers, Training Program For Leadership Development of Women Co-Operators.</i>
13.1.2003 hingga 14.1.2003	Kursus Pengurusan Dan Pentadbiran Koperasi
30.1.2003	Kursus Motivasi – Maktab Cawangan Sarawak
2.1.2003 hingga 4.1.2003	Kursus Undang-undang Koperasi 1
1.8.2003 hingga 3.8.2003	Untukmu Wanita... Keterampilan Dan Keanggunan

Bagaimanapun, senarai latihan bagi pegawai Cawangan Sabah tidak diselenggara oleh cawangan tersebut. Maklum balas menyatakan semua maklumat berkaitan latihan diurus oleh kampus Induk.

Pada pandangan Audit, walaupun Maktab mampu melaksanakan program latihannya mengikut program yang telah ditetapkan, kekurangan pegawai latihan dan pegawai yang membantu menguruskan kursus masih wujud mengakibatkan bebanan kerja yang bertambah kepada pegawai latihannya. Pegawai latihan juga menjalankan pelbagai tugas di samping tugas utamanya sebagai pengajar. Bebanan tugas ini menyebabkan pegawai latihan tidak dapat mengikuti latihan yang ditawarkan bagi meningkatkan prestasinya serta menjalankan penyelidikan untuk menambah baik pengurusan koperasi. Selain itu, perancangan jumlah jam mengajar antara kampus Induk dan kampus cawangan didapati tidak seragam kerana kekurangan pegawai latihan di samping pertambahan bilangan koperasi dan program latihan semasa.

Pihak Maktab mengakui masalah kekurangan pegawai latihan mengakibatkan beban kerja yang bertambah bagi pegawai latihannya terutama pada tahun 2003. Keadaan ini menyebabkan kerja penyelidikan, khidmat nasihat dan kajian kes tidak dapat dijalankan. Bagaimanapun, pada awal tahun 2004 Jabatan Perkhidmatan Awam telah meluluskan 38 jawatan baru untuk pegawai latihan dengan harapan dapat mengurangkan beban kerja. Pada tahun 2005 jumlah jam mengajar yang ditetapkan bagi seorang pegawai latihan ialah 100 jam setahun.

15.4.2.5 Peruntukan Kewangan Dan Perbelanjaan

Peruntukan kewangan yang mencukupi adalah penting bagi memastikan program yang dirancang dapat dilaksanakan seperti yang dijadualkan.

Bagi tahun 2002 hingga bulan April 2004, Maktab telah membelanjakan RM3.27 juta daripada peruntukan berjumlah RM6.65 juta yang diluluskan untuk menjayakan program latihan jangka pendek seperti tambang, penginapan, makan dan minum peserta, penceramah jemputan atau sambilan serta perbelanjaan bagi kursus luar anjuran bersama. Butiran lanjut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 143
KEDUDUKAN KEWANGAN BAGI KURSUS JANGKA PENDEK
PADA TAHUN 2002 HINGGA BULAN APRIL 2004

TAHUN	PERUNTUKAN DILULUSKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN SEBENAR (RM Juta)	LEBIHAN (RM Juta)
2002	1.40	1.31	0.09
2003	2.15	1.69	0.46
2004	3.10	0.27	2.83
Jumlah	6.65	3.27	3.38

Lawatan Audit ke kampus Cawangan Sabah dan Sarawak mendapati peruntukan kewangan yang diterima daripada kampus Induk tidak disokong dengan butiran terperinci mengenai kod butiran yang diluluskan bagi perbelanjaan yang ditetapkan. Pengesahan mengenai peruntukan yang disalurkan oleh kampus Induk kepada kampus cawangan juga tidak dibuat. Selain itu, kampus cawangan tidak mengeluarkan surat akuan terima kepada kampus Induk apabila peruntukan diterima melalui akaun bank.

Pada pandangan Audit, kampus Induk Maktab perlu memantau dan mendokumenkan peruntukan kewangan yang disalurkan kepada kampus cawangan agar urusan kewangan Maktab akan lebih teratur dan kemas kini.

Pihak Maktab memaklumkan arahan telah diberi kepada Pengarah Cawangan untuk menyediakan keperluan peruntukan sebenar sebelum peruntukan disalurkan ke kampus cawangan.

15.4.3 PEMANTAUAN

a. Pemantauan Di Peringkat Maktab

Pemantauan pengendalian kursus dibuat melalui beberapa mesyuarat dari semasa ke semasa di samping laporan Audit Kualiti Dalaman. Pusat yang mengendalikan kursus akan mengemukakan laporan kursus kepada Jawatankuasa Perancangan atau Pembangunan dan Pengurusan. Laporan juga dibentangkan semasa Mesyuarat Akademik dan Majlis.

b. Maklum Balas Peserta

Keberkesanan sesuatu kursus juga dinilai melalui hasil maklum balas peserta berdasarkan borang penilaian yang diproses oleh Unit Sistem Maklumat. Antara aspek yang dinilai adalah kemudahan kursus yang disediakan, topik yang dibentangkan, kemudahan perpustakaan dan penilaian kursus secara keseluruhan. Secara keseluruhannya, peserta berpuas hati dengan kursus yang dijalankan kerana dapat memberi pendedahan serta menambah ilmu

dan kemahiran mereka di bidang koperasi di samping dapat mempraktikkan ilmu yang diperolehi di Koperasi masing-masing. Selain itu, cara penyampaian pensyarah yang berkesan dan meyakinkan amat memuaskan hati peserta. Kemudahan perpustakaan di kampus Induk juga adalah baik. Pemeriksaan Laporan Penilaian Kursus mendapati skor purata yang diperolehi adalah tidak kurang daripada 3 bagi skala 1 hingga 5 yang mana menepati objektif kualiti Maktab.

Beberapa masalah dan komen peserta yang telah diambil tindakan oleh pihak Maktab adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 144
MAKLUM BALAS PESERTA KURSUS BAGI TAHUN 2002

KOMEN PESERTA	ULASAN/TINDAKAN MAKTAB
Jangka masa kursus wajib di tambah dari 2 hari menjadi 3 hingga 5 hari.	Majlis Maktab memutuskan mulai tahun 2004 sebagai percubaan selama setahun, jangka masa kursus wajib telah ditambah menjadi 3 hari.
Wujudkan cawangan Maktab di kawasan utara.	Maktab sedang membangunkan kampus di Behrang, Perak.
Hadkan bilangan peserta terutama kursus teknologi maklumat.	Setakat ini kursus teknologi maklumat dihadkan kepada 25 orang.
Bilik penginapan kurang memuaskan seperti tidak dibersihkan sebelum peserta kursus baru melapor diri, bilik air tersumbat, tiada kemudahan penghawa dingin dan banyak nyamuk.	Pemasangan alat penghawa dingin untuk 70 bilik berjumlah RM200 ribu dimasukkan dalam bajet mengurus tahun 2004. Pemantauan lebih kerap terhadap kontraktor pembersihan kini dilakukan.
Penceramah muda perlu berkeyakinan untuk berhadapan dengan peserta yang lebih berpengalaman.	Kursus latihan untuk pegawai latihan diadakan sebagai contoh kursus <i>Training for Trainers</i> yang diadakan pada 26 hingga 30 jun 2003.

Pemeriksaan Audit terhadap fail borang penilaian kursus mendapati tidak semua peserta mengembalikan borang tersebut dan tidak semua soalan dijawab oleh peserta. Pemeriksaan terhadap 31 sampel kursus yang dijalankan sepanjang tahun 2003, mendapati hanya 83% peserta yang mengembalikan borang penilaian kursus. Laporan penilaian kursus akan disediakan oleh Unit Sistem Maklumat dan dikemukakan kepada Pengarah, Ketua Pusat, Ketua Unit Domestik dan pegawai latihan yang terlibat. Pihak Audit tidak dapat memastikan sama ada Laporan Penilaian Kursus tersebut diedar kepada pihak yang terlibat kerana surat edaran tidak dikemukakan untuk pemeriksaan.

Pada pandangan Audit, Maktab mempunyai mekanisme yang sewajarnya bagi tujuan pemantauan. Bagaimanapun, sistem edaran terhadap laporan penilaian tidak dilakukan secara

sistematik. Sebagai contoh edaran dibuat tanpa sebarang memo atau surat rasmi kepada pegawai yang bertanggungjawab.

Maktab memaklumkan Unit Sistem Maklumat telah diminta membuat pengedaran laporan penilaian melalui memo atau surat rasmi kepada pegawai yang bertanggungjawab.

15.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

- a. Pada keseluruhannya, pihak Audit berpendapat Program Latihan Jangka Pendek Maktab telah dirancang dan dilaksanakan dengan teratur. Objektif untuk memberi maklumat, penerangan dan ilmu kepada pihak pengurusan dan pentadbiran serta ahli koperasi berhubung pentadbiran dan pengurusan koperasi telah tercapai. Namun, pihak Maktab disyor mengkaji tugas yang dilaksana oleh pegawai latihannya yang kadang kala tidak mengikut tugas hakiki sebagai pengajar dan penyelidik serta membebankan pegawai latihan itu sendiri. Selain itu, pengurusan kutipan yuran kursus juga perlu diperkemaskan bagi mengelak sebarang penyelewengan.
- b. Bagi kursus luar yang dianjurkan, pihak Audit berpendapat Maktab perlu menguat kuasa proses permohonan kursus dengan memastikan peserta melampirkan bayaran yuran pendaftaran kursus berbentuk cek atau wang pos atau kiriman wang bersama dengan borang permohonan mereka. Pemantauan berterusan diperlukan bagi memantapkan pengurusan Program Latihan Jangka Pendek Maktab.
- c. Memandangkan beberapa faktor yang tidak dapat dielakkan seperti kapasiti kampus Induk, Petaling Jaya yang terhad dan tempoh pajakan tanah selama 30 tahun yang akan berakhir pada tahun 2015 serta permintaan ahli koperasi yang kian meningkat, pembinaan Kampus Induk di Behrang Hulu, Perak perlu diberi keutamaan. Pihak Maktab hendaklah menyusul perkara ini dengan Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi bagi membolehkan operasi latihan Maktab berjalan lancar dan seterusnya mencapai misi untuk menjadi Universiti Koperasi di rantau Asia Pasifik.

LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG

16. PENGURUSAN PROJEK PERDANA

16.1 LATAR BELAKANG

16.1.1 Lembaga Pertubuhan Peladang (Lembaga) ditubuhkan pada bulan Februari 1973 di bawah Akta Lembaga Pertubuhan Peladang 1973, (Akta 110) untuk menjadi pendaftar, penyelia dan pemaju pertubuhan peladang yang ditubuhkan melalui Akta Pertubuhan Peladang 1973 (Akta 109) dan Koperasi Asas Tani yang ditubuhkan melalui Akta Syarikat Koperatif 1948. Antara fungsi Lembaga adalah seperti berikut:

- Menggalak, mempergiat, memudah dan mengusaha kemajuan ekonomi dan sosial pertubuhan peladang;
- Mendaftar, mengawal, menyelaraskan dan menyelia pertubuhan peladang dan mengadakan peruntukan bagi perkara yang berkaitan dengannya; dan
- Memastikan supaya tugas dilaksanakan selaras dengan dasar kerajaan untuk menyusun semula masyarakat.

16.1.2 Selaras dengan penekanan Kerajaan untuk meningkatkan sumbangan pertanian khususnya sektor pengeluaran makanan, Lembaga telah melaksanakan program pengeluaran bahan makanan asas. Antara pendekatan baru di bawah program ini adalah mengadakan projek perdana pertubuhan peladang yang dilancarkan pada bulan November 2001. Objektif utama projek ini ialah:

- Membangunkan kesedaran, semangat dan minat peladang;
- Meningkatkan imej sektor pertanian khususnya sub sektor pengeluaran makanan;
- Meningkatkan dan memperteguhkan kerjasama antara Jabatan atau Agensi di bawah Kementerian Pertanian melalui pendekatan *Ministry of Agriculture Incorporated* atau *MoA-Incorporated*;
- Pemangkin atau penggerak kepada peladang untuk bergiat aktif di bidang pengeluaran bahan makanan; dan
- Menjadi contoh atau model kepada peladang.

Sebanyak 48 projek pertubuhan peladang melibatkan 6 jenis projek telah dikenal pasti oleh Lembaga sebagai projek perdana. Butiran projek adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 145
BILANGAN PROJEK PERDANA MENGIKUT JENIS

JENIS PROJEK	BILANGAN PROJEK
Padi	10
Sayur-sayuran	8
Buah-buahan	11
Ternakan Air	9
Ternakan	8
Pemprosesan Makanan	2
JUMLAH	48

16.2 OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan untuk menentukan sama ada pengurusan projek perdana dilaksanakan dengan cekap dan teratur selaras dengan objektif yang ditetapkan.

16.3 SKOP DAN METODOLOGI PENGAUDITAN

16.3.1 Pengauditan ini merangkumi aspek perancangan, pelaksanaan dan pemantauan. Rekod berkaitan projek perdana bagi tempoh tahun 2003 hingga bulan November 2004 di peringkat Ibu Pejabat Lembaga dan Negeri telah disemak.

16.3.2 Bagi tujuan pengauditan, 5 jenis projek iaitu padi, sayur-sayuran, buah-buahan, ternakan air dan ternakan dipilih. Selain pengauditan di Ibu Pejabat Lembaga, pejabat Lembaga Pertubuhan Peladang Negeri Selangor, Terengganu, Negeri Sembilan dan Melaka serta lawatan ke tapak projek perdana juga telah dibuat.

16.4 PENEMUAN AUDIT

16.4.1 PERANCANGAN

Bagi membolehkan projek perdana dilaksanakan dengan berkesan, perancangan yang teratur berhubung dengan kaedah pelaksanaan, tatacara pengurusan, sumber kewangan dan guna tenaga yang mencukupi adalah amat diperlukan. Semakan terhadap perancangan pengurusan projek perdana mendapati perkara berikut:

16.4.1.1 Struktur Pengurusan

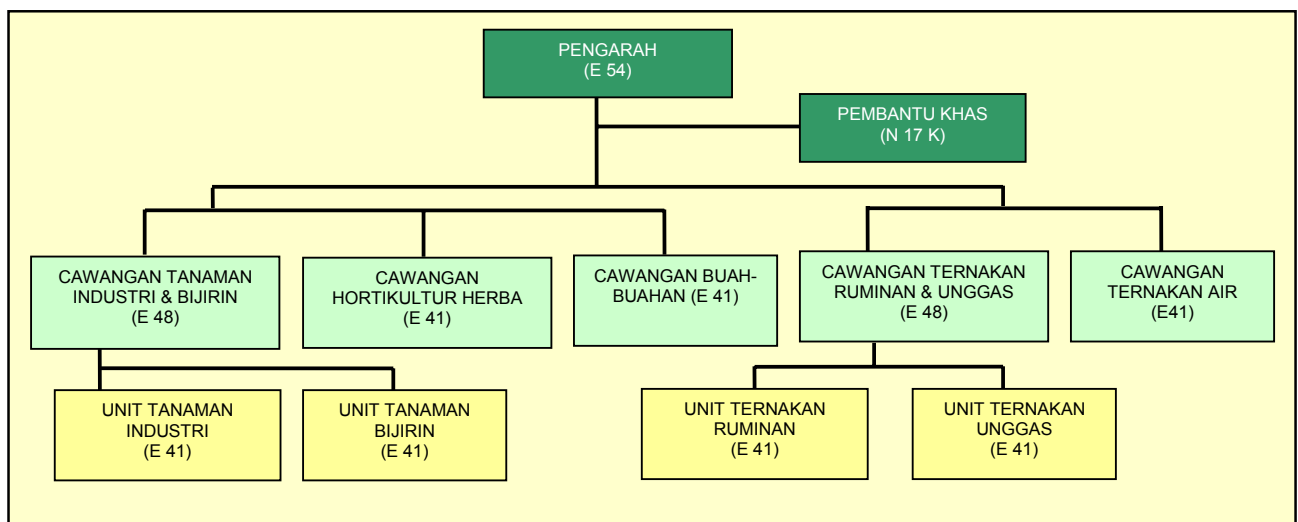
a. Peringkat Ibu Pejabat

Bahagian Pengeluaran Ladang terdiri daripada 5 cawangan iaitu Cawangan Tanaman Industri dan Bijirin, Hortikultur Herba, Buah-Buahan, Ternakan Ruminan dan Unggas serta Ternakan Air bertanggungjawab merancang, menyelia dan memantau pelaksanaan projek perdana. Antara fungsi dan tanggungjawab Bahagian Pengeluaran Ladang adalah seperti berikut:

- Menyedia dasar dan garis panduan untuk membantu pertubuhan peladang melaksanakan projek;
- Mengurus pelaksanaan projek seperti penyediaan pelan induk, manual dan pengagihan peruntukan;
- Menyelaras prestasi kewangan dan fizikal projek perdana pertubuhan peladang; dan
- Menyelaras keperluan latihan dan bantuan khidmat nasihat teknikal.

Struktur organisasi Bahagian Pengeluaran Ladang adalah seperti di carta berikut:

CARTA 38
CARTA ORGANISASI BAHAGIAN PENGELUARAN
LADANG PERINGKAT IBU PEJABAT

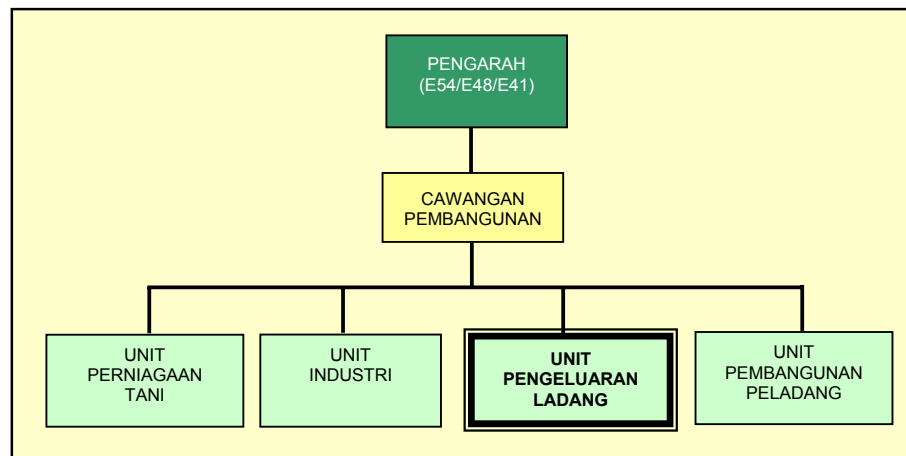


b. Peringkat Negeri

Di peringkat negeri, Unit Pengeluaran Ladang bertanggungjawab memantau serta mengumpul maklumat prestasi kewangan dan fizikal projek perdana untuk dikemukakan ke Ibu Pejabat. Unit ini adalah di bawah Cawangan Pembangunan. Kedudukan Unit

Pengeluaran Ladang di peringkat negeri adalah seperti di carta berikut:

CARTA 39
KEDUDUKAN UNIT PENGELUARAN LADANG
DI PERINGKAT NEGERI



c. Peringkat Pertubuhan Peladang Kawasan

Bagi memastikan projek perdana dilaksanakan dengan berkesan, Lembaga menempatkan pegawai tetap di Pertubuhan Peladang Kawasan berkenaan untuk mentadbir dan mengurus projek pertanian secara langsung. Pegawai tersebut terdiri daripada seorang Pengurus Besar, 3 atau 5 orang Pembantu Ehwat Ekonomi, Penolong Akauntan, Pembantu Akauntan dan Pembantu Tadbir.

Struktur pengurusan di peringkat Ibu Pejabat, negeri dan Pertubuhan Peladang Kawasan menunjukkan fungsi yang jelas untuk melaksanakan projek perdana.

16.4.1.2 Perancangan Strategik

a. Setiap perniagaan atau aktiviti yang hendak dijalankan perlu disokong dengan pelan strategik supaya projek atau program yang dirancang dapat dilaksanakan secara sistematik, tersusun serta mencapai objektif. Kelemahan yang timbul perlulah dikenal pasti dan ditangani segera. Sehubungan itu, Lembaga ada menyediakan pelan strategik jangka panjang bagi tempoh 5 tahun. Antara strategi utama Lembaga adalah seperti berikut:

- Meluas dan meningkatkan projek serta pengeluaran produk makanan;
- Meningkatkan produktiviti atau penghasilan dari projek berasaskan penggunaan teknologi baru dan/atau amalan

industri dunia yang terbaik serta penentuan sasaran berasaskan penanda aras;

- Mengkaji amalan dan kaedah operasi untuk mengurangkan kos;
- Pelan pelaksanaan transformasi melibatkan pemindahan teknologi atau amalan terbaik kepada peladang;
- Menggariskan pelan tindakan untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan perkhidmatan kepada peladang; dan
- Penstrukturan operasi projek perdana berasaskan prosedur kualiti sebagai persediaan untuk mendapat persijilan MS ISO 9000 bagi pengurusan projek contoh.

Pihak Audit mendapati Lembaga ada menyediakan pelan strategik untuk program pengeluaran bahan makanan asas bagi tempoh 5 tahun iaitu dari tahun 2001 hingga 2005. Namun, pelan strategik khusus untuk projek perdana tidak disediakan.

Pihak Lembaga memaklumkan cadangan mengadakan pelan strategik khusus untuk projek perdana akan dilaksanakan pada pertengahan tahun 2005.

- b. Penyediaan Rancangan Kerja Tahunan adalah penting untuk membolehkan sesebuah organisasi menjalankan fungsi dengan cekap, berkesan dan memenuhi objektif yang ditetapkan. Sehubungan itu, Lembaga ada menyediakan pelan operasi tahunan untuk setiap cawangan di bawah Bahagian Pengeluaran Ladang. Pertubuhan Peladang Kawasan yang terlibat turut menyediakan sasaran tahunan untuk projek perdana.

Rancangan Kerja Tahunan yang disediakan adalah baik dan selaras dengan objektif projek perdana.

16.4.1.3 Pengurusan Projek

a. Kaedah Pelaksanaan

Lembaga menetapkan 5 kaedah untuk melaksanakan projek perdana seperti berikut:

i. Pengurusan Secara Estet

- Hak milik tanah dipegang oleh tuan tanah;
- Tuan tanah memberi kuasa kepada pertubuhan peladang sebagai ejen pengurusan untuk mengusahakan tanah mereka bagi tempoh yang dipersetujui; dan

- Pembahagian untung rugi projek berasaskan keluasan tanah milik peserta.

ii. Pengurusan Secara Korporat

- Hak milik tanah tetap dipegang oleh tuan tanah;
- Pertubuhan peladang mengurus dan mengusahakan tanah tersebut yang disewa dari pemilik tanah mengikut kadar dan tempoh yang dipersetujui; dan
- Pertubuhan peladang bertanggungjawab mengurus perkhidmatan seperti menyediakan tenaga pengurusan, pembajakan, penanaman, penjagaan, penuaian dan pemasaran. Untung rugi dan kos projek ditanggung sepenuhnya oleh pengusaha atau pertubuhan peladang.

iii. Pengurusan Secara Berkelompok

- Hak milik tanah dipegang oleh tuan tanah;
- Tuan tanah atau peserta mengusahakan sendiri tanah mereka secara berkelompok serta mendapat khidmat nasihat daripada pertubuhan peladang;
- Aktiviti pengurusan diuruskan oleh setiap peserta dan mereka akan menguruskan tanah milik mereka sahaja. Peserta melaksanakan projek mengikut jadual yang telah ditentukan oleh pertubuhan peladang; dan
- Projek diurus oleh pertubuhan peladang termasuk khidmat nasihat pengurusan, pengangkutan, pemasaran dan semua arahan berkaitan pengurusan. Risiko ditanggung oleh peserta.

iv. Projek Ahli Atau Usahawan

- Projek berskala besar;
- Ahli atau usahawan bebas melaksanakan projek kecuali untuk tanaman padi dan tanaman secara kontrak perlu mematuhi jadual pengairan dan tanaman yang ditetapkan;
- Kos projek dibiayai oleh individu melalui pinjaman modal pusingan dan sebagainya; dan
- Untung rugi ditanggung oleh individu.

v. Projek Usaha Sama Dengan Swasta

- Konsep sewa premis dan berkongsi keuntungan;
- Konsep sewa premis dan pegangan saham;
- Konsep pegangan saham sepenuhnya; dan
- Konsep konsortium.

b. Sasaran Pengeluaran Makanan

Projek perdana yang diuruskan telah dirancang mengikut jenis seperti padi, sayur-sayuran, buah-buahan, ternakan dan ternakan air. Sasaran bagi tahun 2003 dan 2004 mengikut jenis adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 146
SASARAN MENGIKUT JENIS BAGI TAHUN 2003 DAN 2004

JENIS PROJEK	SASARAN BAGI TAHUN			
	2003		2004	
	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)
Padi	89,592	54.40	39,017	26.55
Sayur-sayuran	1,891	2.95	1,921	4.57
Buah-buahan	1,014	0.70	2,173	1.29
Ternakan	3,638	10.51	4,762	11.39
Ternakan Air	119	1.60	338	4.50
JUMLAH	96,254	70.16	48,211	48.3

Pihak Audit mendapati sasaran pengeluaran padi pada tahun 2003 telah dikurangkan daripada 89,592 tan metrik menjadi 39,017 tan metrik pada tahun 2004 disebabkan bilangan petani yang ingin menyertai projek ini berkurangan terutamanya di Pertubuhan Peladang Kawasan Kuala Selangor dan Tanjung Karang.

c. Garis Panduan Pengurusan Projek

i. Bagi memastikan projek perdana diurus dengan cekap dan profesional, Lembaga menyediakan Manual Prosedur Kualiti untuk dipatuhi oleh pertubuhan peladang dan pegawai Lembaga. Manual Prosedur Kualiti tersebut disediakan untuk setiap jenis projek dan diedar kepada pertubuhan peladang. Antara kandungan Manual Prosedur Kualiti berkenaan adalah seperti berikut:

- Carta organisasi pengurusan projek;
- Carta organisasi jawatankuasa teknikal (untuk projek udang sahaja);
- Format penyediaan kertas kerja projek;
- Carta aliran pelaksanaan dan pengurusan projek;
- Carta aliran penyediaan laporan dan penilaian prestasi projek;
- Carta aliran penyediaan pembiayaan projek;

- Carta aliran perancangan latihan untuk pegawai Lembaga; dan
- Carta aliran perancangan latihan untuk peladang.

Selain itu, pihak pengurusan Lembaga menetapkan beberapa syarat bagi setiap projek perdana seperti berikut:

- Papan tanda projek;
- Bangunan pejabat;
- Pusat penerangan dan peralatan;
- Pusat pengumpulan dan penggredan;
- Stor baja, racun dan peralatan;
- Pelan perniagaan;
- Jadual kerja harian,mingguan dan bulanan;
- Laporan prestasi projek (fizikal,kewangan dan gambar);
- Rekod ladang;
- Buku pelawat dan buku projek;
- Manual operasi;dan
- Daftar stok makanan udang.

- ii. Sebagai sebuah agensi di bawah Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, Lembaga dikehendaki melaksanakan projek perdana berasaskan *MoA Incorporated* yang mana jabatan atau agensi mempunyai kepakaran menyumbangkan perkhidmatan secara berpasukan di semua peringkat pembangunan projek. Jabatan atau agensi yang terlibat ialah MARDI, FAMA, Jabatan Perkhidmatan Haiwan, Bank Pertanian Malaysia, Jabatan Pengairan dan Saliran, Universiti Putra Malaysia dan Jabatan Perikanan. Kriteria yang ditetapkan bagi pemilihan projek *MoA Incorporated* adalah berdaya maju, mempunyai rancangan pemasaran yang jelas dan mempunyai pengurus projek. Antara pendekatan yang ditetapkan berasaskan *MoA Incorporated* adalah seperti berikut:

- Penubuhan jawatankuasa *MoA Incorporated* di peringkat Ibu Pejabat dan negeri;
- Pelantikan pasukan petugas projek dan pasukan *Visiting Agents MoA Incorporated*; dan
- Pelantikan pengurus projek;

Selain itu, projek perdana berasaskan *MoA Incorporated* perlu menjurus kepada akreditasi oleh Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani. Sebagai contoh Skim Akreditasi Ladang

Ternakan, Skim Persijilan Ladang Akuakultur Malaysia dan Skim Akreditasi Ladang Malaysia.

Lembaga mempunyai kaedah pelaksanaan yang berupaya mengubah amalan pertanian konvensional menjadi pertanian moden berbentuk komersial dan berskala besar. Garis panduan Lembaga adalah menyeluruh dan baik bagi melaksanakan projek perdana.

16.4.1.4 Keperluan Kewangan

Melalui Rancangan Malaysia Kelapan, setiap jenis projek yang dipilih dijadikan satu projek supaya tumpuan khusus dapat diberi bagi meningkatkan produktiviti. Pada tahun 2003 dan 2004, Lembaga telah memohon sejumlah RM40.95 juta untuk program pengeluaran bahan makanan asas. Bagaimanapun peruntukan yang diluluskan adalah RM15.13 juta iaitu 37% daripada peruntukan yang dipohon. Jadual berikut menunjukkan peruntukan yang dipohon dan dilulus pada tahun 2003 dan 2004.

JADUAL 147
PERUNTUKAN YANG DIPOHON DAN DILULUS PADA
TAHUN 2003 DAN 2004 BAGI PROGRAM PENGELUARAN
BAHAN MAKANAN ASAS

JENIS	PERUNTUKAN YANG DIPOHON (RM Juta)		JUMLAH (RM Juta)	PERUNTUKAN YANG DILULUS (RM Juta)		JUMLAH (RM Juta)
	2003	2004		2003	2004	
Padi	2.20	1.57	3.77	0.64	0.47	1.11
Sayur-sayuran	2.27	2.52	4.79	1.16	0.88	2.04
Ternakan	1.53	1.73	3.26	2.35	1.47	3.82
Ternakan Air	7.08	7.38	14.46	3.48	0.70	4.18
Buah-buahan	7.76	6.91	14.67	2.31	1.67	3.98
JUMLAH	20.84	20.10	40.95	9.94	5.19	15.13

16.4.1.5 Keperluan Guna Tenaga, Latihan dan Kursus

a. Guna Tenaga

Guna tenaga yang mencukupi dan berkeupayaan adalah penting bagi meningkatkan kemampuan Bahagian Pengeluaran Ladang melaksanakan aktiviti yang ditetapkan. Sehingga bulan Disember 2004, sebanyak 25 jawatan yang terlibat secara langsung dengan projek perdana telah diluluskan untuk Bahagian Pengeluaran Ladang. Kedudukan perjawatan yang diluluskan mengikut kumpulan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 148
PERJAWATAN TAHUN 2004
BAHAGIAN PENGELUARAN LADANG

KUMPULAN	BILANGAN JAWATAN DILULUSKAN
Pengurusan & Profesional	10
Sokongan	15
JUMLAH	25

Manakala di peringkat negeri bilangan jawatan yang diluluskan untuk Unit Pengeluaran Ladang adalah sebanyak 22 jawatan.

b. Latihan

Lembaga merancang beberapa kursus dalam negara dan juga lawatan teknikal ke luar negara. Selain itu, latihan kepada peladang juga menjadi fokus utama Lembaga. Ini adalah untuk meningkatkan pengetahuan, kefahaman dan kemahiran peladang mengguna teknologi moden dan pembangunan projek pertanian secara komersial. Sebanyak 22 kursus dirancang untuk pegawai bagi tahun 2004 dengan sasaran bilangan kehadiran seramai 185 pegawai. Antara kursus yang dirancang adalah seperti berikut:

- i. Kursus tranformasi sektor pertanian;
- ii. *Breeding and artificial insemination technology for cattle*;
- iii. Promosi teknologi fertigasi *musk melon*; dan
- iv. Kursus perancangan dan pengurusan projek perdana.

Manakala untuk peladang, sebanyak 44 kursus dirancang dengan sasaran bilangan kehadiran seramai 1,420 peladang. Antara kursus yang dirancang untuk peladang bagi tahun 2004 adalah seperti berikut:

- i. Kursus peningkatan hasil padi 10 tan metrik;
- ii. Udang harimau sistem tertutup *white crane*;
- iii. Kursus teknologi perladangan sayuran organik;
- iv. Kursus pengurusan ternakan udang putih;
- v. Kursus teknologi dan pengurusan tanaman tembikai dan melon;
- vi. Kursus ternakan ayam daging tertutup;
- vii. Kursus pengurusan ternakan udang galah dalam kolam; dan
- viii. Kursus pembenihan dan pengurusan ternakan ikan marin.

Lembaga telah mewujudkan jawatan selaras dengan fungsinya untuk memantau pelaksanaan projek termasuklah projek perdana. Manakala latihan yang dirancang oleh Lembaga untuk pegawai yang terlibat serta peladang yang

mengusahakan projek berkenaan adalah bersesuaian dengan tugas dan bidang mereka. Ia dirangkum bersama dengan program pengeluaran bahan makanan asas.

16.4.1.6 Kaedah Pemantauan

Mekanisme pemantauan perlu diwujudkan dan dilaksanakan secara konsisten dan berkesan untuk memastikan projek dapat dilaksanakan dengan lancar dan teratur. Projek perdana dipantau di 3 peringkat iaitu peringkat Kementerian, Ibu Pejabat dan negeri. Kaedah pemantauan adalah secara mesyuarat, laporan dan lawatan ke tapak. **Mekanisme pemantauan yang diwujudkan terhadap projek perdana adalah memadai.**

Pada umumnya, Lembaga mempunyai perancangan yang memuaskan untuk melaksanakan projek perdana. Perancangan ini juga telah merangkumi setiap aspek pelaksanaan kecuali perancangan strategik secara khusus tidak disediakan.

16.4.2 PELAKSANAAN

Dengan wujudnya perancangan yang baik seperti struktur organisasi, kaedah pelaksanaan projek, garis panduan pengurusan projek, peraturan dan carta aliran kerja dapat membantu Lembaga melaksanakan projek perdana dengan teratur. Pemeriksaan Audit terhadap pelaksanaan projek mendapati perkara berikut:

16.4.2.1 Prestasi Projek Perdana

- a. Sebanyak 48 projek perdana dilaksanakan mengikut kaedah yang ditetapkan. Daripada jumlah projek tersebut sebanyak 30 projek telah diurus secara korporat, 10 projek diurus secara estet, 4 projek diurus secara usahawan, 2 projek diurus secara berkelompok, 1 projek diurus secara berkelompok dan korporat oleh Pertubuhan Peladang Kawasan Bukit Awang, Kelantan manakala 1 projek diurus secara usahawan dan berkelompok oleh Pertubuhan Peladang Kawasan Sik, Kedah. Lawatan Audit ke 9 tapak projek mendapati kaedah pelaksanaannya adalah seperti berikut:

JADUAL 149
KAEDAH PELAKSANAAN UNTUK 9 PROJEK YANG DILAWATI

PROJEK YANG DILAWATI	JENIS PROJEK	KAEDAH PELAKSANAAN	HAK MILIK TANAH	PEMBAHAGIAN UNTUNG RUGI
Kuala Selangor	Ternakan	Korporat	Disewa	Untung/Rugi ditanggung PPK
Jerangau	Sayur-Sayuran	Usahawan	Tanah Usahawan	Usahawan
Durian Mentangau	Buah-Buahan	Korporat	Dipajak	Untung/Rugi ditanggung PPK
Setiu	Buah-Buahan	Korporat	PPK	Untung/Rugi ditanggung PPK
Gunung Semangol	Padi	Estet	Peladang	Untung/Rugi ditanggung bersama
Tg. Karang	Padi	Estet	Peladang	Untung/Rugi ditanggung bersama
Tg. Ipoh	Ternakan Air	Korporat	Disewa	Untung/Rugi ditanggung PPK
Merlimau	Ternakan Air	Korporat	Disewa/TOL	Untung/Rugi ditanggung PPK
Dungun, Kg. Besul	Buah-Buahan	Korporat	PPK	Untung/Rugi ditanggung PPK

PPK : Pertubuhan Peladang Kawasan

- Berdasarkan jadual tersebut sebanyak 6 projek dilaksanakan secara korporat oleh Pertubuhan Peladang Kawasan. Perbelanjaan serta untung rugi ditanggung oleh pertubuhan peladang tersebut. Tanah projek disewa daripada penduduk kampung, peladang atau individu tertentu.
- Bagi 2 projek padi, ia telah dilaksanakan secara estet. Tuan tanah memberi kuasa kepada Pertubuhan Peladang Kawasan untuk mengusahakan tanah mereka bagi tempoh yang dipersetujui mengikut perjanjian. Tanah berkenaan dimiliki oleh peladang berkenaan dan segala untung rugi dibahagi berdasarkan keluasan tanah yang dimiliki oleh peserta.
- Projek perdana sayur-sayuran di Jerangau, Terengganu yang dilaksanakan oleh usahawan adalah merupakan projek berskala besar dan untung rugi ditanggung oleh usahawan tersebut. Usahawan bertanggungjawab terhadap segala pengurusan projek. Tanah tersebut dimiliki oleh usahawan dan ada yang disewa daripada penduduk kampung.

Hasil daripada lawatan, pihak Audit mendapati projek perdana tersebut telah dilaksanakan mengikut kaedah pelaksanaan yang telah ditetapkan.

b. Prestasi pencapaian projek mengikut jenis adalah seperti berikut:

i. Padi

Pihak Audit mendapati sasaran bagi tahun 2004 untuk pengeluaran padi adalah sebanyak 39,017 tan metrik dengan nilai RM26.55 juta. Bagaimanapun, sehingga bulan November 2004 pencapaiannya adalah sebanyak 27,607 tan metrik dengan nilai RM16.57 juta. Prestasi pencapaian pengeluaran padi sehingga bulan November 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 150
PRESTASI PENCAPAIAN BAGI PENGELUARAN PADI SEHINGGA
BULAN NOVEMBER 2004

NEGERI/PP	SASARAN PENGELUARAN TAHUN 2004		PENCAPAIAN SEHINGGA BULAN NOVEMBER 2004	
	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)
PPK Kubur Panjang, Kedah	8,189	4.91	8,066	4.84
PPK Kg. Pelet, P. Pinang	2,799	1.68	1,043	0.63
PPK Lahar Bubu, P. Pinang	10,399	6.24	8,984	5.39
PPK Sg. Acheh, P. Pinang	2,585	1.55	340	0.20
PPK Sg. Manik, Perak	1,578	0.95	1,247	0.75
PPK Gunung Semanggol, Perak	1,746	1.05	784	0.47
PPK Sungai Besar, Selangor	3,432	2.88	2,435	1.46
PPK Pasir Panjang, Selangor	5,811	4.93	3,000	1.80
PPK Tanjung Karang, Selangor	1,678	1.42	1,492	0.90
PPK Gerai, Terengganu	800	0.94	216	0.13
JUMLAH	39,017	26.55	27,607	16.57

Selain itu, Lembaga telah menetapkan tanda aras 10 tan metrik sehektar semusim menjelang tahun 2005. Pihak Audit mendapati untuk musim kedua tahun 2003, pengeluaran purata hasil padi adalah antara 3 hingga 7.7 tan metrik sehektar semusim. Manakala untuk musim pertama tahun 2004 pengeluaran purata hasil padi adalah antara 4.1 hingga 8.1 tan metrik sehektar semusim. Analisis pencapaian tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 151
RINGKASAN PRESTASI PROJEK PERDANA BAGI PENGELUARAN PADI

KAWASAN PROJEK PERDANA	MUSIM KEDUA TAHUN 2003		MUSIM PERTAMA TAHUN 2004	
	LUAS (Hektar)	HASIL PURATA (Tan Metrik/HA)	LUAS (Hektar)	HASIL PURATA (Tan Metrik/HA)
Kubur Panjang, Kedah	241	4.0	38	5.3
Lahar Bubu, Pulau Pinang	37	4.4	37	4.8
Kg. Pelet, Pulau Pinang	180	4.6	182	4.5
Sg. Aceh, Pulau Pinang	42	3.0	42	5.3
G. Semanggol, Perak	101	5.4	101	4.1
Sg. Manik, Perak	116	6.5	169	4.9
Sg. Besar, Selangor	330	5.8	330	5.7
Pasir Panjang, Selangor	373	7.7	373	6.3
Tg. Karang, Selangor	140	5.6	140	8.1
Gerai, Terengganu	40	6.4	40	5.9
JUMLAH	1,600	5.3	1,452	5.5

Pihak Audit berpendapat sasaran 10 tan metrik sehektar semusim bagi semua kawasan projek perdana adalah sukar dicapai kerana tidak ada projek perdana yang berjaya mengeluarkan padi 10 tan metrik sehektar semusim. Pencapaian tertinggi adalah Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Karang, Selangor iaitu 8.1 tan metrik sehektar semusim bagi musim pertama tahun 2004.

Pihak Lembaga memaklumkan sasaran ke arah meningkatkan pengeluaran hasil padi 10 tan metrik sehektar semusim sebenarnya adalah satu matlamat Menteri Pertanian pada ketika itu. Sasaran tersebut dijangka boleh dicapai secara berperingkat menjelang 2010. Antara masalah yang dihadapi semasa melaksanakan projek padi adalah seperti berikut:

- Kekurangan benih yang sah. Pada masa sekarang hanya 30% benih padi diperolehi daripada Jabatan Pertanian;
- Hanya 20% kawasan melaksanakan program perataan sawah;
- Bekalan air yang tidak mencukupi dan peserta yang kurang cekap menjejaskan hasil padi pada tahap tumbesaran pokok padi;
- Peserta projek tidak mengikut program mini estet atau kelompok padi pertubuhan peladang dengan sempurna menjejaskan pencapaian sasaran hasil; dan
- Kehilangan pascatuai turut menjejaskan hasil padi yang diperolehi di kalangan peserta.

ii. Sayur-sayuran

Antara jenis sayur-sayuran yang diusahakan adalah tomato, cili, kacang panjang, kailan, timun dan jagung. Pada tahun 2004 sasaran pengeluaran bagi 8 projek perdana sayur-sayuran adalah sebanyak 1,921 tan metrik. Bagaimanapun, pencapaian setakat bulan November 2004 adalah sebanyak 907 tan metrik atau 47.2% daripada sasaran. Analisis pencapaian tersebut adalah seperti di jadual berikut :

JADUAL 152
PRESTASI PROJEK
SAYUR-SAYURAN TAHUN 2004

NEGERI/PP	SASARAN OUTPUT TAHUN 2004		PENCAPAIAN SEHINGGA BULAN NOVEMBER 2004	
	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)
PPN Kedah	78	0.12	18	0.03
PPK Sik, Kedah	60	0.15	6.93	0.02
PPN Johor	51.15	0.13	40.83	0.10
PPK Cameron Highlands	88.94	0.15	91.88	0.16
PPK Johor, N.Sembilan	320	0.80	238.09	0.60
PPN Terengganu	22.60	0.06	3.8	0.10
PPK Jerangau, Terengganu	500	0.40	310.34	0.25
PPK Bukit Awang, Kelantan	800	0.28	197.37	0.70
JUMLAH	1,921	4.57	907	1.85

Pihak Audit mendapati hanya Pertubuhan Peladang Kawasan Cameron Highlands sahaja berjaya mencapai sasaran melebihi 100% manakala 2 projek mencatat pencapaian kurang 20% daripada sasaran iaitu Pertubuhan Peladang Kawasan Sik, Kedah dan Pertubuhan Peladang Negeri Terengganu.

Pihak Lembaga memaklumkan projek dilaksanakan secara kaedah fertigasi dan konvensional. Kaedah fertigasi memerlukan adaptasi untuk operasi skala komersial. Walaupun produktiviti menerusi kaedah fertigasi adalah tinggi tetapi aspek teknologi baru ini perlu melalui *learning curve* tertentu dan bergantung kepada bahan asas input yang mahal.

iii. Buah-buahan

Antara buah-buahan yang diusahakan adalah limau, betik, pisang, belimbing dan durian. Pada tahun 2004 sasaran pengeluaran bagi 11 projek perdana buah-buahan adalah sebanyak 2,173 tan metrik. Bagaimanapun, pencapaian

sehingga bulan November 2004 adalah sebanyak 777 tan metrik atau 35.8% daripada sasaran. Analisis pencapaian tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 153
RINGKASAN PRESTASI PENGELUARAN
BAGI PROJEK PERDANA BUAH-BUAHAN TAHUN 2004

NEGERI/PP	SASARAN PENGELUARAN TAHUN 2004		PENCAPAIAN SEHINGGA BULAN NOVEMBER 2004	
	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM)	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM)
PPK Jelebu, N.Sembilan	1.97	3,942	2.50	4,996
PPK Alor Gajah, Melaka	2.50	5,000	0.47	930
PPN Johor	1,600.00	560,000	485.58	169,952
PPK Labis, Johor	10.00	20,000	0.24	480
PPK Pengerang, Johor	100.00	150,000	27.42	41,127
PPK Muar Tengah, Johor	200.00	120,000	166.97	100,183
PPK Merapoh, Pahang	2.06	3,100	2.73	4,094
PPK Jerangau, Terengganu	38.00	57,000	35.48	53,221
PPK Setiu, Terengganu	55.43	127,500	3.74	8,613
PPK Dungun, Terengganu	80.00	120,000	6.43	9,548
PPN Terengganu	82.66	124,000	45.49	68,236
JUMLAH	2,172.62	1,290,092	777.05	461,380

Pihak Audit mendapati 2 projek ini berjaya mencapai sasaran melebihi 100% iaitu Pertubuhan Peladang Kawasan Jelebu, Negeri Sembilan dan Merapoh, Pahang manakala 3 projek mencatat pencapaian kurang 10% daripada sasaran iaitu Pertubuhan Peladang Kawasan Labis, Setiu dan Dungun.

Pihak Lembaga memaklumkan pencapaian dari bulan Januari hingga November 2004 setakat 35.8% adalah kerana beberapa masalah seperti berikut:

- Cuaca yang tidak kondusif untuk pengeluaran buah yang optimum;
- Serangan penyakit *citrus greening*;
- Pengalihan waktu pengeluaran melalui operasi pemangkasan dan rawatan manipulasi; dan
- Projek durian di Pertubuhan Peladang Kawasan Alor Gajah, Melaka masih di peringkat pemulihan akibat serangan penyakit batang.

iv. Ternakan Air

Sehingga bulan November 2004, daripada 9 projek perdana ternakan air, 2 projek diusahakan oleh usahawan persendirian dan 7 projek diusahakan secara korporat di bawah pengawasan Bahagian Pengeluaran Ladang. Pencapaian projek ini sehingga bulan November 2004 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 154
RINGKASAN PRESTASI PROJEK PERDANA BAGI
TERNAKAN AIR TAHUN 2004

NEGERI/PP	SASARAN OUTPUT TAHUN 2004		PENCAPAIAN SEHINGGA BULAN NOVEMBER 2004	
	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)
PPK Sg. Petani, Kedah	20	0.40	3	0.06
PPK Sik, Kedah	2	0.05	1	0.01
PPK Merbok, Kedah	12	0.25	4	0.09
PPK Sg. Chenaam, P. Pinang	55	1.10	8	0.16
PPN P. Pinang	26	0.54	12	0.25
PPK Merlimau, Melaka	15	0.30	4	0.08
PPK Melaka Tengah, Melaka	146	0.58	Diserang penyakit	
PPK Tg. Ipoh, Perak	14	0.32	6	0.13
PPK Rompin, Pahang	48	0.96	10	0.20
JUMLAH	338	4.50	48	0.98

Berdasarkan jadual tersebut adalah didapati projek ini masih belum mencapai sasaran yang ditetapkan. Pihak Audit juga mendapati laporan yang dikeluarkan oleh Lembaga adalah mengikut bilangan sangkar, kuantiti dan nilai. Bagaimanapun, tanda aras yang ditetapkan adalah pada kadar hidup sepusingan. Oleh itu, prestasi sebenar mengikut tanda aras tidak dapat ditentukan.

Analisis terhadap laporan prestasi kewangan sehingga bulan September 2004 menunjukkan:

- Satu projek iaitu Pertubuhan Pertubuhan Negeri Pulau Pinang mencatat keuntungan bersih berjumlah RM57,260;
- 5 projek mencatat kerugian berjumlah RM159,696; dan
- 1 projek bermasalah.

Pihak Lembaga memaklumkan antara masalah yang dihadapi adalah seperti berikut:

- Kualiti benih yang dibekalkan tidak konsisten;
- Cuaca yang tidak menentu pada peringkat awal pemeliharaan menyebabkan kadar kematian yang tinggi. Contohnya projek ikan marin dalam sangkar di Pertubuhan Peladang Kawasan Merbok, Kedah;
- Kejatuhan harga pasaran mendadak merugikan projek udang harimau di Pertubuhan Peladang Kawasan Merlimau, Melaka;
- Pengubahsuaian kolam turut memberi kesan kepada pengeluaran udang harimau umpamanya masalah *ferrous* di projek udang harimau Pertubuhan Peladang Kawasan Rompin, Pahang; dan
- Projek ikan dalam sangkar di Pertubuhan Peladang Kawasan Melaka Tengah mengalami serangan parasit.

v. Ternakan

Ternakan utama ialah ayam daging dan lembu. Sasaran pada tahun 2004 bagi 8 projek ternakan adalah sebanyak 4,762 tan metrik dengan nilai RM11.39 juta. Bagaimanapun, pencapaian sehingga bulan November 2004 adalah sebanyak 2,649 tan metrik atau 55.6% daripada sasaran dengan nilai RM5.53 juta. Pencapaian tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 155
RINGKASAN PRESTASI FIZIKAL PROJEK PERDANA BAGI
TERNAKAN TAHUN 2004

KAWASAN PROJEK PERDANA	JENIS TERNAKAN	SASARAN TAHUN 2004		PENCAPAIAN SEHINGGA BULAN NOVEMBER 2004	
		KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)	KUANTITI (Tan/M)	NILAI (RM Juta)
PPK Kuala Selangor	Ayam	586	1.64	283.57	0.79
PPK Tg. Ipoh	Ayam	614	1.72	415.61	1.16
PPN Melaka	Ayam	741	2.00	490.59	1.37
PPK JB Selatan	Ayam	247	0.67	189.93	0.53
PPK Pekan	Ayam	1,060	2.97	405.63	1.14
Konsortium PPK Batu Pahat, Johor	Ayam	129	0.35	81.94	0.23
PPN Perak	Lembu	65	0.26	-	-
PPN Pahang	Lembu	1,320	1.78	781.34	0.31
JUMLAH		4,762	11.39	2,649	5.53

Selain itu, analisis terhadap pendapatan dan perbelanjaan projek ternakan ayam sehingga bulan September 2004 mendapati daripada 6 projek hanya 3 projek mencatat keuntungan berjumlah RM173,056 manakala 3 projek lagi mencatatkan kerugian

berjumlah RM59,602. Analisis tersebut adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 156
RINGKASAN PRESTASI KEWANGAN PROJEK PERDANA BAGI
TERNAKAN AYAM SEHINGGA BULAN SEPTEMBER 2004

KAWASAN PROJEK PERDANA	PENDAPATAN JUALAN AYAM (RM)	PERBELANJAAN (RM)	UNTUNG / (RUGI) (RM)
PPK Kuala Selangor	621,723.39	630,740.67	(9,017)
PPK Tg. Ipoh – Juaseh	264,883.75	285,469.18	(20,583)
PPK Tg. Ipoh – Terachi	336,235.63	320,117.58	16,118
PPN Melaka	244,958.93	274,960.55	(30,002)
PPK JB Selatan	562,946.60	566,266.05	3,320
PPK Pekan	1,599,215.25	1,445,597	153,618
JUMLAH	3,629,963.55	3,523,151.03	113,454

Pihak Lembaga memaklumkan daripada 8 projek ternakan, sebanyak 5 projek menjadualkan semula kemasukan ayam sementara pengubahsuaian reban dan peralatan ke sistem tertutup dijalankan. Selain itu, kekurangan bekalan anak ayam daripada *integrator* semasa wabak *avian flu* pada tahun 2004 mengurangkan kapasiti ayam bagi pusingan tertentu.

- c. Bagi memastikan sama ada projek perdana mencapai objektif dari segi penggunaan teknologi moden, menjadi model kepada peladang dan usahawan, tempat rujukan dan pembelajaran, mencapai skim akreditasi dan mengikut prosedur yang ditetapkan pihak Audit telah membuat lawatan ke tapak projek.

- i. Hasil lawatan mendapati perkara berikut:

- **Tanaman Padi – Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Karang, Selangor**

Projek ini bermula pada musim kedua tahun 2002 dengan keluasan 140.64 hektar. Pihak Audit mendapati kawasan padi telah dituai. Penggunaan teknologi moden masih lagi di peringkat sederhana. Projek ini menggunakan benih padi yang terbaik iaitu MR219 yang diluluskan oleh Kerajaan. Baja tambahan selain daripada yang dicadangkan oleh Jabatan Pertanian iaitu UPM (Vitagrow) atau ACM juga diamalkan. Pihak Audit dimaklumkan Pertubuhan Peladang Kawasan ini akan mencuba teknologi meratakan tanah dengan menggunakan laser serta penggunaan satelit bagi mengesan keadaan permukaan tanah. Selain itu, projek

ini menggunakan pengurusan air secara moden yang dapat mengawal kemasukan air ke sawah mengikut keperluan.

- **Ternakan – Pertubuhan Peladang Kawasan Kuala Selangor, Selangor**

Projek ternakan ayam daging diusahakan oleh Pertubuhan Peladang Kawasan Kuala Selangor. Ia telah bermula pada bulan Jun 1998 dan menjadi projek perdana pada tahun 2001. Kawasan yang dimajukan adalah seluas 3.2 hektar daripada 6.5 hektar keluasan tanah. Projek ini mempunyai 11 reban, yang mana 7 reban diusahakan secara terbuka seperti di **Gambar 69** manakala baki sebanyak 4 reban menggunakan kaedah reban tertutup seperti di **Gambar 70**.

GAMBAR 69



Sistem Konvensional iaitu Reban Terbuka Yang Akan Ditukar Kepada Reban Tertutup

GAMBAR 70



Sistem Teknologi Moden iaitu Reban Tertutup Di Pertubuhan Peladang Kawasan Kuala Selangor

Teknologi moden yang digunakan untuk 4 reban tertutup adalah seperti sistem penyejukan, bidai, makanan dan minuman automatik serta silo makanan seperti di **Gambar 71**. Penggunaan kaedah reban tertutup ini telah dapat meningkatkan kapasiti bilangan ayam sebanyak 67,000 ekor sepusingan berbanding dengan kaedah reban terbuka sebanyak 42,000 ekor sepusingan. Ini adalah kerana sistem penyejukan yang berfungsi secara automatik dapat mengawal suhu di dalam reban dan mengurangkan kadar kematian ayam seperti di **Gambar 72**. Selain itu, keadaan persekitaran juga menjadi lebih bersih dan bersifat mesra alam kerana ia tidak mengeluarkan bau yang busuk. Najis ayam akan diproses untuk dijadikan baja setelah tamat satu pusingan. Bagaimanapun, perbelanjaan untuk

menyediakan infrastruktur ini adalah tinggi. Kos pembinaan sebuah reban dengan kapasiti 8,000 ekor ayam adalah berjumlah RM138,000.

Pihak Audit berpendapat kaedah ini melibatkan modal yang besar dan di luar kemampuan penternak. Pihak Lembaga perlu mencari alternatif untuk menggunakan teknologi ini bagi membolehkan lebih ramai penternak memperolehi manfaat dengan kos yang mampu.

Pihak Lembaga memaklumkan kos reban tertutup yang dilaksanakan pada masa ini adalah tinggi walaupun komponen dari Negara Thailand dan Taiwan diubah suai. Perkara ini telah dibangkitkan semasa mesyuarat kumpulan kerja teknikal. Selain itu, projek yang dijalankan oleh Jabatan Pertanian dan MARDI menggunakan kaedah ini juga melibatkan kos yang tinggi. Pembangunan dan penyelidikan di bidang ini perlu dipergiatkan dengan penggunaan barangan tempatan supaya model yang sesuai bagi penternak kecil dapat dibentuk.

GAMBAR 71



Sistem Silo Makanan Ternakan Ayam

GAMBAR 72



Sistem Penyejuk Berautomatik

Pihak Audit mendapati Pertubuhan Peladang Kawasan ini telah menguruskan reban dengan baik. Jadual kerja harian dipamerkan pada dinding pejabat bagi memudahkan pekerja mengatur kerja harian mereka. Rekod mengenai makanan, kematian dan berat ayam adalah lengkap dan kemas kini. Di samping itu, sistem penyejukan serta sistem pemakanan dan minuman seperti di Gambar 73 berfungsi dengan baik. Suhu reban dipantau, iaitu

apabila suhu di dalam reban meningkat, kipas akan dihidupkan secara automatik.

GAMBAR 73



***Sistem Pemakanan Dan Minuman
Berautomatik***

- **Pengeluaran Sayur-sayuran – Pertubuhan Peladang Kawasan Jerangau, Terengganu**

Projek sayur-sayuran dijalankan secara usahawan di Kampung Wa dan Padang Ping, Dungun, Terengganu. Semasa lawatan pihak Audit ke tapak projek adalah didapati projek ini telah dilanda banjir. Sebelum ini projek tersebut adalah sebuah projek yang berjaya dan usahawan berkenaan telah menerima anugerah peladang muda jaya peringkat kebangsaan pada tahun 2000 dan 2004. Teknologi moden yang diguna pakai untuk projek ini adalah sistem *springkler* dan penggunaan plastik penutup batas.

- **Pengeluaran Buah-buahan – Pertubuhan Peladang Kawasan Setiu, Terengganu**

Projek dusun dengan keluasan 20 hektar ini dimulakan pada tahun 1992 dengan pelbagai jenis tanaman buah-buahan seperti durian, dokong, belimbing, limau chukon dan lain-lain. Ia merupakan projek berbentuk *agrotourism*. Pengurusan projek ini dilaksanakan oleh Pertubuhan Peladang Kawasan Setiu melalui subsidiarinya. Walaupun projek ini melibatkan pelbagai jenis buah-buahan tetapi semenjak tahun 2002 tumpuan telah diberi kepada tanaman limau chukon yang berpotensi untuk dikembangkan kepada peladang lain selaras dengan aspirasi projek perdana.

Projek ini menekankan penggunaan teknologi tinggi sama ada yang sesuai untuk semua jenis tanaman mahupun yang khusus kepada tanaman tertentu. Teknologi moden yang diamalkan adalah seperti berikut:

- Sistem pengairan titis dan mikro *sprinkler* kepada semua jenis tanaman;
- Amalan pembajaan tambahan yang berbeza untuk jenis tanaman tertentu;
- Menyuntik asid fosforik ke batang pokok durian bagi merawat dan mencegah jangkitan cerana batang pada pokok durian;
- Menyembur campuran racun serangga, kulat dan baja cecair bagi mengawal jangkitan kerutu batang pada pokok dokong sekaligus menyuburkan pokok seperti di **Gambar 74**;
- Menggunakan rawatan khusus kepada setiap jenis tanaman bagi tujuan merangsang pengeluaran bunga dan buah-buahan dengan menggunakan kaedah yang berbeza mengikut jenis tanaman seperti di **Gambar 75**; dan
- Menggunakan perangkap cahaya dan serangga bagi mengawal serangga dan lalat buah pada pokok limau madu dan belimbing.

GAMBAR 74



**Kerja Penyemburan Racun
Dijalankan Di Ladang Limau,
Setiu, Terengganu**

GAMBAR 75



**Pokok Limau Madu Yang
Berbuah**

- **Projek Ternakan Air – Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Ipoh, Negeri Sembilan**

Projek ini merupakan projek udang galah. Pada bulan November 2001 projek ini telah dijadikan projek perdana. Ia terletak di Kampung Sikai, Seri Menanti, Kuala Pilah, Negeri Sembilan. Projek dibahagi kepada 2

fasa iaitu Fasa 1 yang dimulakan pada bulan Disember 1998 dengan 9 buah kolam meliputi keluasan 3.2 hektar. Manakala Fasa 2 bermula pada bulan November 1999 dengan 6 buah kolam meliputi keluasan 2.4 hektar. Teknologi moden yang diguna pakai adalah teknik buang air dasar untuk membuang kotoran yang terdapat di dasar kolam. Ia juga menggunakan kolam didik, yang mana benih udang diletakkan di dalam satu kolam khas sebelum dipindahkan ke kolam ternakan. Ini adalah bagi mengurangkan kadar kematian udang. Projek ini juga menggunakan benih udang yang lebih besar daripada biasa bagi mengurangkan kadar kematian dan penyakit anak udang. Kawasan kolam dipagar dengan pagar elektrik yang bervoltan rendah bagi mengelak pencerobohan.

Bagi mengatasi masalah mendapatkan benih anak udang yang bebas daripada penyakit, pada bulan Mei 2003 pihak pengurusan Pertubuhan Peladang Kawasan telah mewujudkan pusat penetasan udang galah di tapak projek. Usaha ini dihentikan setelah beroperasi sebanyak 3 pusingan. Ini disebabkan oleh peralatan uji kaji tidak mencukupi, kesukaran mendapat bekalan benih induk, kekurangan kemahiran untuk menentukan benih induk yang baik dan berkualiti serta pengalaman mengenai aktiviti pembenihan dan masalah kewangan.

Pihak Lembaga dan Pertubuhan Peladang Kawasan hendaklah meneruskan usaha bagi mewujudkan pusat penetasan udang galah tersebut. Keperluan kewangan pusat tersebut perlu dikaji semula memandangkan pusat penetasan udang galah tersebut lengkap dengan infrastruktur seperti di Gambar 76. Khidmat nasihat daripada agensi seperti LKIM dan UPM perlu diperolehi bagi meningkatkan kemahiran pengendalian pusat penetasan ini.

GAMBAR 76



Projek Pusat Penetasan Udang Galah Yang Diberhentikan Kerana Masalah Kewangan

Pihak Lembaga memaklumkan peruntukan tambahan untuk projek penetasan udang galah tersebut akan diagihkan pada Rancangan Malaysia Kesembilan. Mulai bulan Mac 2005, usaha sama syarikat swasta dengan Pertubuhan Peladang Kawasan telah tamat. Pertubuhan Peladang Kawasan akan mengambil alih pengurusan projek tersebut. Namun demikian, Pertubuhan Peladang Kawasan memerlukan pegawai teknikal yang berkemahiran tinggi untuk memastikan projek berdaya maju.

- **Projek Ternakan Air – Pertubuhan Peladang Kawasan Merlimau, Melaka.**

Projek udang harimau ini melibatkan 2 fasa. Setiap fasa mempunyai 5 kolam dengan keluasan 2.8 hektar. Fasa 1 dilaksanakan pada tahun 1997, manakala Fasa 2 dibangunkan pada tahun 2001. Pada tahun 2001 projek ini dipilih menjadi projek perdana. Penggunaan *paddle wheel* seperti di **Gambar 77** adalah satu teknologi moden yang diguna pakai bagi membekalkan oksigen kepada udang. Selain itu, terdapat sebuah janakuasa bagi mengatasi masalah bekalan elektrik.

GAMBAR 77



Paddle Wheel Digunakan Untuk Membekal Oksigen Kepada Ternakan Udang

Pihak Pertubuhan Peladang Kawasan akan membina *tube well* bagi mengawal tahap kemasinan air di kolam. Kemasinan air kolam yang tinggi akan mengakibatkan proses penyalinan kulit udang terganggu dan ini melambatkan tumbesaran udang serta harga udang boleh terjejas. Di samping itu, pihak Pertubuhan Peladang Kawasan memaklumkan pihaknya menghadapi masalah untuk mendapatkan bekalan anak benih udang. Pada masa ini anak benih udang diperolehi daripada pusat penetasan swasta yang berada di Pulau Sayak, Kedah. Bagaimanapun, kualitinya sukar dijamin dan jarak perjalanan yang jauh antara pusat penetasan swasta dengan kolam ternakan ini boleh menyebabkan kematian udang. Bagi mengatasi masalah ini, pihak Pertubuhan Peladang Kawasan bercadang untuk mewujudkan pusat penetasan sendiri yang berdekatan dengan kolam ternakan. Ini bagi menjamin benih udang yang berkualiti, bebas daripada penyakit dan dapat mengurangkan kadar kematian.

Pihak Lembaga memaklumkan peruntukan tambahan untuk projek ini akan diagihkan pada Rancangan Malaysia Kesembilan.

- **Pengeluaran Padi – Projek Ladang Benih Padi, Pertubuhan Peladang Kawasan Gunung Semanggol, Perak**

Pertubuhan Peladang Kawasan Gunung Semanggol telah diiktiraf oleh Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani sebagai pengeluar benih padi berdaftar. Bagi mendapatkan benih padi yang tulen mengikut jenisnya, penjagaan pengeluaran perlu bermula dari peringkat punca benih, pengurusan semaian dan penjagaan di sawah.

Projek pengeluaran benih padi berdaftar ini menggunakan tapak semaian konkrit untuk menyediakan anak benih padi. Melalui teknik ini tempoh menanam di sawah dapat dikurangkan selama 20 hari serta anak benih padi seperti di **Gambar 78** dapat dibekalkan kepada Pertubuhan Peladang Kawasan lain seperti Pertubuhan Peladang Kawasan Sg. Manik dan Pertubuhan Peladang Kawasan Bagan Serai.

Apabila anak benih padi berada antara 15 hingga 20 hari, ia dipindahkan ke sawah dengan menggunakan mesin jentanam seperti di **Gambar 79**. Penggunaan teknik ini juga mempunyai beberapa kebaikan seperti mempercepatkan proses menanam, masalah padi angin berkurangan dan hasil pengeluaran padi dapat ditingkatkan.

GAMBAR 78



Keadaan Anak Benih Padi MR219 Yang Berada Antara 15 - 20 Hari

GAMBAR 79



Mesin Jentanam Yang Digunakan Untuk Menanam Padi Berdaftar MR219

Pertubuhan Peladang Kawasan Gunung Semanggol telah menetapkan sasaran pengeluaran benih padi berdaftar sebanyak 500 tan metrik menjelang tahun 2010. Bagaimanapun, pegawai Lembaga memaklumkan pertubuhan peladang tersebut hanya mampu untuk mengeluarkan benih padi berdaftar pada tahun 2005 sebanyak 220 tan metrik atau 44% berbanding sasaran.

Sasaran berkenaan mampu dicapai dengan menambah kawasan tapak semaian dan penglibatan Pertubuhan Peladang Kawasan yang lain bagi pengeluaran benih padi berdaftar.

- **Pusat Rujukan dan Pembelajaran**

Pihak Audit mendapati sebanyak 7 daripada 9 projek yang diaudit berjaya menjadi tempat rujukan, pembelajaran serta model kepada ahli pertubuhan peladang lain serta pelajar universiti. Sebagai contoh Pertubuhan Peladang Negeri Terengganu dan Pertubuhan Peladang Kawasan Gunung Semanggol menerima penuntut Universiti Putra Malaysia untuk menjalani latihan amali. Manakala projek buah-buahan yang diusahakan oleh Pertubuhan Peladang Kawasan Dungun dan projek sayur-sayuran yang diusahakan secara usahawan di Jerangau tidak dapat dipastikan kerana tiada catatan di buku pelawat.

- **Skim Akreditasi**

Skim Akreditasi adalah satu skim yang diwujudkan untuk mengiktiraf amalan pertanian yang baik bagi menghasilkan produk yang berkualiti dan selamat. Sehingga tarikh pengauditan, 9 projek perdana yang dilawati belum memperolehi akreditasi seperti Skim Akreditasi Ladang Ternakan, Skim Pensijilan Ladang Akuakultur Malaysia dan Skim Akreditasi Ladang Malaysia sebagaimana yang diperlukan menurut pendekatan *MOA Incorporated*.

- ii. Lawatan Audit ke tapak projek berkenaan bagi menentukan sama ada garis panduan pengurusan projek dipatuhi menunjukkan:

- **Manual Operasi**

Pengurusan projek ternakan air Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Ipoh, Negeri Sembilan ini dilaksanakan mengikut manual Jabatan Perikanan. Bagaimanapun, teknik penggunaan anak udang bersaiz 5.08 cm atau berusia 2 bulan sebagai benih tidak dinyatakan di manual operasi Jabatan Perikanan serta tidak didokumenkan oleh Pertubuhan Peladangan Kawasan berkenaan. Pihak Lembaga memaklumkan Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Ipoh, Negeri Sembilan sedang menyiapkan manual operasi. Manual tersebut akan siap didokumenkan pada penghujung bulan Mei 2005. Manakala Projek Udang Harimau, Pertubuhan Peladang Kawasan Merlimau, Melaka sedang mengumpulkan data dan maklumat. Manual tersebut akan didokumenkan sebelum bulan Mei 2005.

- **Papan Tanda**

Mengikut Pekeliling Ketua Pengarah Bilangan 6 Tahun 2002, projek perdana perlu mempunyai papan tanda yang diluluskan mengikut reka bentuk, kod warna, saiz dan maklumat yang telah ditetapkan. Ini bertujuan memupuk semangat kerjasama yang mantap antara jabatan dan agensi di bawah Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani melalui konsep *MoA Incorporated*. Daripada 9 projek yang diaudit, hanya 3 projek mempunyai papan tanda mengikut spesifikasi seperti di **Gambar 80**. Projek tersebut adalah projek ayam daging oleh Pertubuhan Peladang Kawasan Kuala Selangor, projek limau madu yang dilaksanakan oleh Pertubuhan Peladang Negeri Terengganu di Durian Mentangau dan projek udang galah oleh Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Ipoh, Negeri Sembilan. Manakala papan tanda projek udang harimau Pertubuhan Peladang Kawasan Merlimau, Melaka tidak mengikut spesifikasi yang ditetapkan seperti di **Gambar 81**.

GAMBAR 80



Papan Tanda Yang Mengikut Spesifikasi Untuk Projek Perdana

GAMBAR 81



Papan Tanda Yang Tidak Mengikut Spesifikasi

- **Jadual Kerja Harian**

Bagi memudahkan pegawai dan peserta memantau perkembangan projek, jadual kerja harian hendaklah direkod dan dipamerkan pada dinding pejabat projek. Pihak Audit mendapati jadual kerja harian tidak dipamerkan pada dinding pejabat di projek tanaman padi Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjong Karang, Selangor. Bagaimanapun, jadual kerja harian dicatatkan di buku. Manakala bagi 8 projek lagi jadual kerja harian ada dipamerkan seperti di **Gambar 82**. Berikutan teguran Audit, Pertubuhan Peladang Kawasan ini diarah mempamerkan papan jadual kerja harian pada dinding pejabat projek.

- **Stor**

Mengikut garis panduan pengurusan projek, ciri sesebuah projek perdana yang baik hendaklah mempunyai stor bagi menyimpan baja dan racun. Bagaimanapun, lawatan Audit ke projek Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjong Karang, Selangor mendapati stor tidak disediakan untuk menyimpan baja, racun dan bahan lain. Baja serta racun disimpan di ruang bawah pejabat projek seperti di **Gambar 83**.

GAMBAR 82



**Jadual Operasi Kerja Harian
Dipamerkan Pada Dinding Pejabat**

GAMBAR 83



**Stor Baja Serta Racun Disimpan
Di Pejabat Projek**

Pihak Lembaga memaklumkan stor yang dimaksudkan adalah stor kecil di tapak projek yang bertujuan memudahkan pengedaran baja untuk keperluan segera. Stor utama bagi menyimpan baja, racun dan bahan lain terletak di Batu 9, Tanjung Karang. Bagaimanapun, Pertubuhan Peladang Kawasan ini telah diarah untuk menyediakan stor khas di tapak projek.

- **Daftar Stok Makanan Udang**

Daftar Stok Utama dan Daftar Stok Makanan Udang mengikut kolam hendaklah disediakan dan dikemas kini. Ini adalah bertujuan untuk mengawal stok dan kos perbelanjaan makanan udang. Pemeriksaan Audit terhadap projek udang galah di Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Ipoh, Negeri Sembilan mendapati Daftar Stok Makanan Udang mengikut kolam dan Daftar Stok Utama tidak kemas kini. Sebagai contoh bilangan stok makanan masuk dan bilangan stok makanan keluar serta baki tidak dicatat di daftar tersebut. **Pihak Audit mendapati daftar berkenaan perlu dikemas kini dan direkod mengikut kolam. Setiap kolam perlu menyediakan buku stok makanan udang yang dapat menunjukkan jumlah makanan yang digunakan. Selain daripada itu, Daftar Stok Utama juga perlu disimpan bagi keseluruhan projek.** Pihak Lembaga memaklumkan Daftar Stok Makanan Udang mengikut kolam telah dikemas kini oleh pihak pengurusan Pertubuhan Peladang Kawasan Tanjung Ipoh mulai bulan Januari 2005.

16.4.2.2 Penyelenggaraan Rekod

Bagi memastikan pengurusan sesuatu projek berjalan dengan baik dan tugas pemantauan dapat dilaksanakan dengan cekap, maklumat seperti pelan perniagaan, surat-menyurat berkaitan projek, laporan kemajuan fizikal dan laporan kewangan hendaklah difailkan dengan lengkap.

Pemeriksaan Audit terhadap fail projek di Ibu Pejabat Lembaga mendapati sebahagian besar fail tersebut tidak dikemaskinikan. Ada fail projek yang lengkap dengan laporan prestasi kewangan dan fizikal projek disediakan setiap bulan dan ada yang tidak lengkap kerana dokumen tersebut disimpan di tempat lain. Pihak Audit mencadangkan fail berkenaan perlu dikemas kini.

Pihak Lembaga memaklumkan masalah tersebut akan diatasi selaras dengan cadangan pihak Audit.

16.4.2.3 Peruntukan Kewangan dan Perbelanjaan

Peruntukan yang diluluskan kepada Lembaga pada tahun 2003 dan 2004 adalah berjumlah RM15.13 juta untuk program pengeluaran bahan makanan asas. Bagaimanapun, hanya sejumlah RM6.13 juta atau 40.5% diluluskan untuk projek perdana daripada peruntukan bagi program tersebut. Peruntukan yang diluluskan adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 157
PERUNTUKAN DILULUS DAN PERBELANJAAN
UNTUK PROJEK PERDANA BAGI TAHUN 2003 DAN 2004

TAHUN	PERUNTUKAN YANG DILULUSKAN (RM Juta)	PERBELANJAAN (RM Juta)	(LEBIHAN)/KURANGAN PERBELANJAAN (RM Juta)
2003	4.14	4.33	(0.19)
2004	1.99	1.92	0.07
JUMLAH	6.13	6.25	(0.12)

Daripada RM6.13 juta peruntukan diluluskan sejumlah RM6.25 juta telah dibelanja untuk melaksanakan projek perdana bagi tahun 2003 dan 2004. Lebihan perbelanjaan sejumlah RM0.12 juta telah dibiayai daripada program pengeluaran bahan makanan asas.

Pihak Audit berpendapat secara keseluruhannya peruntukan kewangan adalah tidak mencukupi. Justeru itu, pihak Audit mencadangkan agar pihak Lembaga mengkaji semula keperluan kewangan bagi setiap projek perdana terutama projek pusat penetasan benih udang serta menambah tapak semeaian berkonkrit yang melibatkan Pertubuhan

Peladang Kawasan lain dan meningkatkan penggunaan mesin jentanam kepada yang terlibat dengan tanaman padi.

16.4.2.4 Guna Tenaga, Latihan Pegawai dan Peladang

Bagi melaksanakan projek perdana dengan cekap dan berkesan, sumber tenaga manusia hendaklah mencukupi, berkelayakan dan berpengalaman. Pihak Audit mendapati perkara berikut:

a. Guna Tenaga

Di peringkat Ibu Pejabat daripada 25 jawatan yang diluluskan oleh Bahagian Pengeluaran Ladang, 20 jawatan telah diisi manakala 5 jawatan adalah kosong. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 158
KEDUDUKAN PERJAWATAN UNIT PENGELUARAN LADANG DI
PERINGKAT NEGERI BAGI TAHUN 2004

KUMPULAN	BILANGAN JAWATAN		
	DILULUS	DIISI	KOSONG
Pengurusan & Profesional	10	7	3
Sokongan	15	13	2
JUMLAH	25	20	5

Di peringkat negeri, daripada 22 jawatan yang diluluskan, sebanyak 24 jawatan telah diisi. Lebihan pengisian jawatan berlaku di negeri Perak. Butirannya adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 159
KEDUDUKAN PERJAWATAN
BAHAGIAN PENGELUARAN LADANG BAGI TAHUN 2004

NEGERI	KUMPULAN	BILANGAN JAWATAN		
		DILULUS	DIISI	KOSONG
Kedah	Sokongan	3	3	-
Selangor	Sokongan	2	2	-
Pulau Pinang	Sokongan	1	1	-
Johor	Sokongan	4	4	-
Pahang	Sokongan	3	3	-
Kelantan	Sokongan	2	2	-
Terengganu	Pengurusan Dan Profesional	1	1	-
Perak	Sokongan	2	4	-2
Melaka	Sokongan	3	3	-
Negeri Sembilan	Sokongan	1	1	-
JUMLAH		22	24	-2

b. Latihan Pegawai dan Peladang

Sepanjang tahun 2004 Lembaga telah melaksanakan sebanyak 14 kursus, bengkel dan lawatan kerja dalam negara dan 8 kursus luar negara untuk pegawainya. Seramai 169 orang pegawai telah hadir. Manakala latihan kepada peladang yang dilaksanakan merangkumi semua jenis projek. Seramai 1,347 peladang telah hadir dengan bilangan kursus, seminar atau bengkel menepati sasaran tahun 2004.

Pada pandangan Audit, Lembaga perlu mengkaji semula keperluan pengisian di Bahagian Pengeluaran Ladang dengan segera serta menambah bilangan pegawai yang mempunyai kepakaran di bidang penetasan udang dan pengeluaran benih padi berdaftar. Latihan berterusan juga perlu diberi kepada pegawai dan peladang yang terlibat bagi pengurusan projek.

16.4.3 PEMANTAUAN

Pemantauan yang rapi terhadap pengurusan projek perdana adalah perlu bagi memastikan ia mencapai sasaran serta objektif yang telah ditetapkan. Pihak Audit mendapati mekanisme pemantauan yang diwujudkan adalah seperti berikut:

a. Peringkat Kementerian

Projek perdana Lembaga dipantau oleh Bahagian Pemantauan dan Penilaian Projek, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani dengan mengadakan lawatan ke tapak projek dari semasa ke semasa.

b. Peringkat Ibu Pejabat

Bahagian Pengeluaran Ladang bertanggungjawab mengumpul maklumat mengenai prestasi projek perdana dan mengadakan lawatan ke tapak projek. Maklumat yang diperolehi dibincang semasa mesyuarat pengurusan. Manakala Unit Audit Dalam Lembaga juga ada membuat pengauditan terhadap projek berkenaan. Laporan pemerhatian dikemukakan kepada Ketua Pengarah, Pengarah Negeri dan Pengurus Besar Pertubuhan Peladang Kawasan yang berkenaan.

c. Peringkat Negeri

Pihak Lembaga Pertubuhan Peladang Negeri dikehendaki mengemukakan laporan kemajuan prestasi kewangan dan fizikal projek kepada Ibu Pejabat setiap bulan. Pihak Audit mendapati pelbagai bentuk laporan kemajuan prestasi kewangan dan fizikal dikemukakan kepada Ibu Pejabat. Selain itu, pihak Lembaga Pertubuhan Peladang Negeri turut dikehendaki mengemukakan laporan kepada Bahagian

Perancangan di Ibu Pejabat atas permintaan. **Pihak Audit berpendapat Lembaga hendaklah menetapkan dan menyelaraskan maklumat yang diperlukan untuk setiap jenis projek. Ini bagi memastikan keberkesanan proses pelaporan.**

Pada pandangan Audit, Lembaga perlu meningkatkan mekanisme pemantauan di peringkat negeri bagi memantau prestasi kewangan dan kemajuan fizikal projek perdana.

16.5 RUMUSAN DAN SYOR AUDIT

Pada umumnya, Lembaga telah merancang projek perdana dengan baik dan menjadi tempat rujukan kepada pegawai serta ahli Pertubuhan Peladang Kawasan. Namun, prestasi pencapaian projek perdana pada keseluruhannya adalah kurang memuaskan memandangkan kebanyakan projek tersebut tidak mencapai sasaran. Pelaksanaan dan pengurusan projek ini boleh ditingkatkan jika pegawai dan ahli mengambil tindakan proaktif mengatasi masalah yang dihadapi. Penerimaan peladang terhadap penggunaan teknologi moden masih kurang memuaskan kerana ia melibatkan kos pelaburan yang tinggi. Bagi memastikan projek berjalan dengan lancar serta mencapai objektif, pihak Audit mengesyorkan pertimbangan diberi kepada perkara berikut:

- a. Lembaga hendaklah menyediakan pelan strategik khusus untuk projek perdana secara lengkap dengan memperincikan unjuran nilai pengeluaran serta pelan tindakan untuk jangka masa 5 tahun atau lebih.
- b. Tanda aras setiap projek hendaklah dikaji semula supaya lebih realistik bagi membolehkan pencapaian sebenar projek dapat diukur dengan tepat.
- c. Manual operasi terutama bagi ternakan air perlu diperincikan. Teknik atau amalan ternakan air yang diguna pakai oleh Pertubuhan Peladang Kawasan hendaklah dikaji keberkesanannya dan didokumenkan untuk rujukan peserta, pengurus dan penyelia projek Pertubuhan Peladang Kawasan lain.
- d. Fail projek perlu diselenggara dengan lengkap dan kemas kini bagi membolehkan prestasi projek dapat dipantau dengan cekap.
- e. Lembaga perlu mengkaji semula keperluan guna tenaga di peringkat Ibu Pejabat dan negeri. Tumpuan perlu diberi kepada pegawai yang pakar di bidang penyemaian benih padi dan penternakan udang galah.

HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS

17. HASIL PENGAUDITAN YANG DILAPORKAN SECARA RINGKAS

17.1 BANK NEGARA MALAYSIA

- *Pengurusan Stok Wang Kertas*

Bank Negara Malaysia (BNM) ditubuhkan pada tahun 1959 di bawah Akta Bank Negara Malaysia 1958 (Akta 519). Objektif utama BNM adalah untuk mengeluarkan mata wang dan menyimpan rizab bagi menjaga nilai mata wang, menjadi jurubank dan penasihat kewangan kepada Kerajaan Persekutuan, mengekalkan kestabilan dan struktur kewangan dan mempengaruhi kedudukan kredit Negara. Pada akhir tahun 2004, sejumlah RM32.35 bilion mata wang berada dalam edaran. Pihak Audit mendapati BNM telah merancang aktiviti pengurusan stok wang kertas yang meliputi struktur pengurusan yang mantap, perundangan yang memadai, prosedur keselamatan stok wang kertas yang terperinci dan peruntukan kewangan yang mencukupi. BNM mempunyai perancangan strategik untuk 5 tahun yang merangkumi amalan dan polisi sumber manusia, pembangunan organisasi, pengurusan reputasi melalui komunikasi berkesan dan struktur organisasi atau tadbir urus yang baik. Bagaimanapun, perancangan tersebut tidak menyatakan secara spesifik pengurusan stok wang kertas. Perancangan stok wang kertas disediakan pada Rancangan Tahunan. Selain itu, perancangan perolehan stok wang kertas adalah berasaskan jangkaan penggunaan untuk 33 bulan dan disemak setiap 6 bulan. Pada akhir tahun 2004, BNM mempunyai sejumlah RM19.93 bilion mata wang dalam stok. Pihak Audit mengesyorkan agar BNM mengkaji semula asas perolehan ini selaras dengan perkembangan e-perbankan, e-dompet dan penggunaan kad kredit/kad debit/kad tunai.

Pada keseluruhannya, pengurusan stok wang kertas telah dikendalikan dengan cekap dan teratur mengikut polisi dan prosedur yang ditetapkan kecuali kaedah pengeluaran stok wang kertas. Pihak Audit mengesyorkan BNM menggunakan kaedah masuk dahulu keluar dahulu untuk mengeluarkan stok wang kertas dari bilik kebal utama di Ibu Pejabat.

BNM telah memantau aktiviti pengurusan stok wang kertas melalui mesyuarat di peringkat Lembaga Pengarah, *Management Review* dan Ketua Seksyen Jabatan Pengurusan dan Operasi Matawang. **Dengan perancangan, pelaksanaan dan pemantauan yang baik, BNM dapat menguruskan stok wang kertas dengan cekap dan teratur, memenuhi permintaan wang kertas di pasaran, serta mengambil langkah keselamatan yang mencukupi bagi melindungi stok wang kertas.**

17.2 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA

- *Pengurusan Pelaburan Ekuiti*

Kumpulan Wang Simpanan Pekerja 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. Pada akhir tahun 2003, KWSP mempunyai pelaburan ekuiti berjumlah RM51.47 bilion yang telah menjana pendapatan berjumlah RM2.28 bilion atau 20.7% daripada pendapatan KWSP. Pihak Audit mendapati KWSP telah merancang pengurusan pelaburan ekuiti dengan baik. Pihak KWSP telah menetapkan fungsi yang jelas bagi setiap bahagian atau unit dengan mewujudkan *front office* iaitu unit yang melaksanakan urus niaga saham, *back office* iaitu unit yang menyelenggara rekod pelaburan dan unit yang mengendalikan penyelesaian urus niaga saham. Selain itu, KWSP mempunyai perancangan strategik bagi tempoh 3 tahun, keperluan kewangan yang mencukupi, manual prosedur kerja serta prosedur pelantikan broker dan pengurus portfolio yang kemas kini.

Pihak Audit mendapati pelaksanaan urus niaga saham juga teratur serta mematuhi undang-undang, peraturan dan prosedur kerja yang ditetapkan. Prestasi pelaburan ekuiti KWSP telah menunjukkan peningkatan pada tahun 2003 yang mana kadar pulangan pelaburan meningkat menjadi 4.8% berbanding 4.5% pada tahun 2002. Bagaimanapun, prestasi yang ditunjukkan oleh pengurus portfolio adalah lebih baik yang mana pengurus portfolio telah memperolehi pulangan atas pelaburan sebanyak 8.1% berbanding pelaburan yang diurus oleh KWSP sebanyak 6.5%. Sebagai insentif dan menggalakkan persaingan, pengurus portfolio yang menunjukkan prestasi yang baik diberi alokasi dana tambahan. Bagaimanapun, KWSP perlu menyemak semula kadar bayaran pengurusan yang tidak seragam kepada pengurus portfolio. Pihak KWSP memaklumkan struktur fi pengurusan yang seragam dan berasaskan skala yang berkurangan telah diperkenalkan. Selain itu, KWSP hendaklah menyediakan garis panduan pemilihan dan pelantikan wakil KWSP sebagai ahli Lembaga Pengarah syarikat subsidiari, bersekutu dan syarikat pegangan signifikan. Wakil KWSP yang dilantik sebagai ahli Lembaga Pengarah juga hendaklah dimaklumkan secara bertulis mengenai peranan, tugas dan tanggungjawab sebagai ahli Lembaga Pengarah.

KWSP telah mengadakan pemantauan terhadap pengurusan pelaburan melalui mesyuarat Lembaga, Panel Pelaburan dan Jawatankuasa Pengurusan Pelaburan. **Pada pandangan Audit, KWSP telah mengurus pelaburan ekuiti dengan teratur untuk mencapai objektif yang ditetapkan di samping sentiasa melaksanakan penambahbaikan untuk meningkatkan pengurusan pelaburan ekuiti selaras dengan amalan terbaik.**

17.3 LEMBAGA TABUNG HAJI

- *Pengurusan Sistem Simpanan dan Pengeluaran Pendeposit*

Lembaga Tabung Haji (Tabung Haji) ditubuh di bawah Akta Tabung Haji 1995 yang menggantikan Akta Lembaga Urusan dan Tabung Haji 1969. Objektif utama penubuhan Tabung Haji adalah untuk membolehkan umat Islam menyimpan wang bagi perbelanjaan menunaikan fardu haji dan mengambil bahagian dalam pelaburan modal seperti bidang hartanah, perladangan dan perusahaan melalui cara yang halal di sisi agama Islam. Bagi memastikan aktiviti simpanan dan pengeluaran pendeposit diurus dengan teratur, Tabung Haji telah menyediakan perancangan dari segi struktur pengurusan, prosedur kerja, keperluan kewangan, keperluan guna tenaga, latihan, penyelenggaraan rekod, promosi dan pemantauan yang baik. Tabung Haji juga telah melaksanakan semua perancangan tersebut dengan sempurna. Sepanjang tahun 2004, Tabung Haji telah berjaya menambah bilangan pendeposit daripada 4.72 juta menjadi 4.91 juta dengan dana terkumpul sejumlah RM11.29 bilion menjadi RM12.09 bilion. Selain itu, bonus yang diisytiharkan juga telah meningkat daripada 4% bagi tahun 2003 menjadi 4.3% bagi tahun 2004.

Untuk memantapkan aktiviti pengurusan simpanan dan pengeluaran pendeposit, peraturan dan prosedur kerja yang telah diwujudkan hendaklah sentiasa dipatuhi. Ini melibatkan tempoh penjelasan cek masuk, pengesahan pegawai untuk urusan pengeluaran dan peraturan penetapan baki minimum. Tabung Haji hendaklah mengambil tindakan susulan terhadap permohonan pengeluaran pusaka oleh 6,557 waris pendeposit yang belum diproses sejak tahun 1986 hingga 2004 berjumlah RM8.47 juta kerana borang permohonan tidak lengkap. Manakala akaun pendeposit bagi pengeluaran pusaka yang telah disempurnakan hendaklah ditutup untuk mengurangkan kos penyelenggaraan. Pembayaran bonus terakhir kepada waris selepas bayaran pusaka disempurnakan perlu dikaji semula. Pemeriksaan terperinci terhadap pengeluaran simpanan untuk menunaikan haji hendaklah dibuat untuk mengelakkan jemaah menunaikan haji sebelum menjelaskan bayaran. Selain itu, pemantauan terhadap pegangan wang dalam tangan di semua pejabat cawangan hendaklah dibuat bagi mengelakkan pegangan wang yang berlebihan.

Pada keseluruhannya, Tabung Haji telah mengambil kira penambahbaikan yang disyorkan dan dimasukkan di projek *IT Blueprint* yang akan beroperasi pada bulan Oktober 2005.

17.4 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

- *Sistem Imej 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. Sehubungan itu, Skim Insurans Bencana Pekerjaan dan Skim Pencen Ilat telah diwujudkan. Kedua skim ini memberi

perlindungan yang meliputi rawatan perubatan, bayaran tunai, bekalan anggota palsu dan rawatan pemulihan jasmani serta vokasional. Bagi mencapai objektifnya, beberapa sistem telah dibangunkan dengan tujuan melicinkan tugas dan pemprosesan tuntutan faedah serta penyimpanan rekod. Sistem Imejan Kaedah Automasi PERKESO (SIKAP) mula dibangunkan pada tahun 1996 bagi memastikan semua dokumen tuntutan insurans disimpan pada satu 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 PERKESO tidak membuat perancangan yang teratur berhubung dengan pengkomputeran. Kajian awal dan kajian kemungkinan tidak dibuat sebelum sistem tersebut dibangunkan. Pelan strategik pengkomputeran hanya disediakan pada tahun 1998 iaitu 2 tahun selepas SIKAP dibangunkan.**

Pada tahun 2001, semua 45 Pejabat Pengurusan Tempatan PERKESO telah menggunakan sistem ini. Bagaimanapun, pembangunan sistem ini adalah secara *decentralised* iaitu setiap Pejabat Pengurusan Tempatan mempunyai *server* sendiri untuk menyimpan data dan imej tuntutan yang dibuat di pejabat masing-masing. Sistem ini juga tidak dapat berintegrasi dengan sistem lain di PERKESO. Pemindahan data dari SIKAP ke sistem lain seperti Sistem Waran dan Buku Tunai adalah dengan menggunakan pita. Selain itu, keadaan persekitaran bilik *server* di Ibu Pejabat PERKESO dan di Pejabat Pengurusan Tempatan di Tawau dan Sri Aman yang dilawati adalah kurang memuaskan. Stok alat ortopedik, kotak terpakai dan peralatan komputer usang ditempatkan di bilik *server*. Pihak Audit juga mendapati PERKESO 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. Pembahagian tugas pemprosesan tuntutan faedah di Pejabat Pengurusan Tempatan PERKESO bersaiz sederhana dan kecil yang dilawati juga kurang memuaskan. Adalah didapati kakitangan yang sama membuat pendaftaran tuntutan faedah dan mengimbas dokumen tuntutan.

Dari aspek pemantauan, PERKESO mewujudkan Jawatankuasa Pemantauan, Bahagian Audit Dalam dan Naziran bagi memastikan keberkesanan pelaksanaan Sistem ini. Bagaimanapun, *Post Implementation Review* tidak dilaksanakan bagi menilai tahap pencapaian pembangunan Sistem ini. Pihak PERKESO memaklumkan bahawa penambahbaikan terhadap SIKAP dan integrasi antara semua sistem akan dilaksanakan pada tahun 2005 dan 2006.

17.5 LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA

- *Pengurusan Caruman Ahli*

Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) ditubuhkan di bawah Akta Tabung Angkatan Tentera 1973. Objektif utama penubuhan LTAT adalah untuk menyediakan faedah persaraan dan faedah lain untuk anggota lain pangkat Angkatan Tentera

Malaysia (pencarum wajib) dan satu skim simpanan untuk pegawai angkatan tentera dan anggota kerahan 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. Bagi tahun 2002 dan 2003, caruman wajib dan sukarela yang diterima daripada anggota Angkatan Tentera Malaysia berjumlah RM266.15 juta manakala pada tahun 2003 berjumlah RM275.27 juta. Pihak Audit mendapati perancangan LTAT dari segi struktur pengurusan, perundangan dan peraturan, perancangan strategik, keperluan kewangan, keperluan guna tenaga dan latihan serta prosedur kerja bagi menguruskan caruman ahli adalah baik. Selain itu, LTAT mempunyai sistem yang baik untuk memastikan rekod caruman ahli diselenggara dengan lengkap, teratur dan kemas kini serta mempunyai mekanisme pemantauan yang mencukupi.

Pihak Audit mendapati LTAT telah melaksanakan pendaftaran, penerimaan, pengemaskinian, pengeluaran dan penyerahan cek caruman ahli dengan baik. Selain itu, penyediaan dan penghantaran penyata setengah tahun adalah teratur. Rekod caruman diselenggara dengan lengkap dan teratur serta diakaunkan dengan sewajarnya. 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.

LTAT telah memantau pengurusan caruman ahli melalui mesyuarat Exco dan Lembaga setiap 3 atau 4 bulan. Pemantauan juga diadakan di peringkat pengurusan yang diadakan setiap minggu. Di peringkat pegawai, pemantauan dilakukan setiap bulan melalui pelaporan yang dijana oleh sistem *Integrated Membership Accounting System*. **Pada pendapat Audit, dengan pengurusan yang baik, LTAT berjaya mengurus caruman ahli dan memberi dividen serta bonus yang tinggi kepada pencarum bagi tempoh 20 tahun berturut-turut.**

17.6 HOSPITAL UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

- Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi

Hospital Universiti Kebangsaan Malaysia (HUKM) ditubuhkan melalui Seksyen 7(1)(c) Akta Universiti dan Kolej Universiti 1971 di bawah pengawasan Universiti Kebangsaan Malaysia. Ia memberi perkhidmatan sebagai sebuah hospital pengajar bagi Universiti dan hospital umum bagi faedah masyarakat selaras dengan keperluan kerajaan serta menjadi sebuah pusat rujukan utama yang memberi perkhidmatan diagnostik dan rawatan. Sehubungan itu, HUKM mewujudkan sistem aplikasi terdiri daripada Sistem Maklumat Hospital dan Sistem Pentadbiran. Sistem Maklumat Hospital merangkumi Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi yang dibangunkan pada tahun 1999 dan terdiri daripada 2 modul utama iaitu *Inventory Control* dan *Pharmacy Management*. Sistem

Pengurusan Maklumat Farmasi dibangunkan dengan kos berjumlah RM1.30 juta untuk meningkatkan kecekapan, akauntabiliti dan penyelenggaraan rekod stok ubatan. Pihak Audit mendapati perancangan pembangunan Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi HUKM adalah memuaskan kecuali Jawatankuasa Pemandu, Teknikal dan Pasukan Petugas tidak ditubuhkan bagi memastikan keberkesanan pembangunan Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi.

Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi ini telah digunakan di stor farmasi utama dan 7 sub stor farmasi. Di stor utama farmasi, sistem ini merekodkan stok ubatan yang diterima daripada pembekal dan pergerakan keluar ke sub stor. Manakala di sub stor, sistem diguna untuk mencatatkan penerimaan stok ubatan dari stor utama dan pergerakan keluar ke kaunter farmasi, farmasi satelit, wad dan klinik. Bagaimanapun, 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 penyelenggara stor yang berkaitan. Selain itu, mengikut kontrak perjanjian dengan pembekal, HUKM hanya membayar sebanyak 70 lesen pengguna (*concurrent user*) Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi. Bagaimanapun, pengguna terkini melebihi bilangan yang ditetapkan. Ini menyebabkan HUKM akan menanggung kos bagi tambahan lesen pengguna tersebut.

Pihak Audit juga mendapati beberapa perkara perlu ditingkatkan. Antaranya ialah persekitaran bilik server dan sub stor ubatan, polisi am pengurusan ID pengguna dan kata laluan untuk meningkatkan keselamatan Sistem. Polisi kawalan keselamatan perlu mengambil kira aspek kawalan keselamatan yang ditetapkan di *The Malaysian Public Sector ICT Management Security Handbook* (MyMIS) yang dikeluarkan oleh MAMPU dan mewujudkan Jawatankuasa Pemantauan dan *Post Implementation Review* bagi memastikan pembangunan dan pelaksanaan Sistem Pengurusan Maklumat Farmasi mencapai objektifnya. Secara keseluruhannya pembangunan sistem ini telah dapat meningkatkan kecekapan penyelenggaraan stok ubatan. Bagaimanapun, HUKM perlu membuat pemantauan dan penambahbaikan dari semasa ke semasa bagi memastikan kelemahan sistem dapat diatasi.

17.7 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. Garis panduan dan peraturan yang komprehensif serta jelas dapat membantu menguruskan peralatan. Perolehan peralatan kejuruteraan melalui tender, sebut harga dan pembelian terus

pada umumnya telah dibuat mengikut peraturan yang ditetapkan. Penyenggaraan berjadual adalah penting bagi memastikan peralatan sentiasa berkeadaan baik dan berfungsi pada tahap optimum. **Bagaimanapun, pihak Audit mendapati penyenggaraan peralatan kejuruteraan dibuat secara *adhoc* disebabkan kekurangan peruntukan.** Peruntukan mengurus tahun 2004 berjumlah RM339.57 juta berbanding perbelanjaan tahun 2003 berjumlah RM351.24 juta. **Pada pandangan Audit, UTM perlu mengamalkan penyenggaraan berjadual terutamanya penyenggaraan pencegahan bagi memanjangkan usia guna aset serta dapat mengelakkan kos yang tinggi apabila berlaku kerosakan.**

Pihak Audit mengesyorkan peralatan yang rosak dan usang serta tidak ekonomik untuk dibaiki hendaklah dilupuskan agar makmal berkeadaan kemas dan teratur serta memberi ruang yang selesa. Sebahagian makmal tidak menyenggara rekod penyenggaraan peralatan. Dari aspek pemantauan, penubuhan jawatankuasa di peringkat universiti dan fakulti seperti Jawatankuasa Kewangan, Jawatankuasa Tender, Jawatankuasa Sebut harga, Jawatankuasa Pemeriksa serta Panel Pemeriksa Pelupusan secara langsung terlibat dengan pemantauan pengurusan peralatan. Di samping itu, laporan yang dikeluarkan oleh Unit Audit Dalam, Unit Persekitaran Keselamatan dan Kesihatan Pekerja serta Jawatankuasa Keselamatan Fakulti juga turut membantu dari aspek pemantauan. Semasa lawatan Audit pada bulan Oktober 2004, berlaku kecurian peralatan *Liquid Crystal Display Projector* di Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Sumber Asli. Kejadian yang serupa juga berlaku di Fakulti Kejuruteraan Elektrik pada bulan November 2002. Bagaimanapun, laporan polis telah dibuat terhadap kehilangan tersebut. Pihak Audit mengesyorkan aspek keselamatan yang 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.

17.8 LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA

- *Pengurusan Ses*

Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) merupakan agensi di bawah Kementerian Perusahaan Perladangan dan Komoditi yang telah ditubuhkan pada tahun 2000 melalui Akta Lembaga Minyak Sawit Malaysia 1998 (Akta 582) dengan membubarkan Lembaga Pendaftaran dan Pelesenan Minyak Kelapa Sawit, Lembaga Penyelidikan dan Kemajuan Minyak Kelapa Sawit dan Institut Penyelidikan Minyak Kelapa Sawit Malaysia. Matlamat Lembaga adalah untuk memaju dan membangunkan industri kelapa sawit Malaysia; dan untuk memajukan matlamat, dasar dan keutamaan negara bagi pembangunan dan pentadbiran industri kelapa sawit Malaysia dengan cara yang teratur. Akta tubuh Lembaga membenarkan ses dipungut bagi setiap tan metrik minyak sawit mentah atau minyak isirong sawit mentah daripada pengilang. Sekiranya pengilang tidak atau enggan membayar ses boleh didenda tidak melebihi sepuluh kali amaun ses yang kena dibayar atau dipenjarakan tidak melebihi 3 tahun atau keduanya.

Pengilang dikehendaki membayar 3 jenis ses iaitu ses bulanan untuk projek pembakaran minyak sawit dan ses subsidi minyak masak serta 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. Bagi tahun 2002 hingga bulan September 2004, Lembaga telah memungut ses berjumlah RM705 juta.

Secara umumnya, Lembaga mempunyai perancangan yang memuaskan untuk mengurus pungutan ses. Bagaimanapun, sistem pungutan ses yang diamalkan telah menyulitkan pengenalpastian jenis ses yang dipungut sama ada ses bulanan, ses suku tahun ataupun ses subsidi minyak masak. Kesan daripada itu, resit telah lewat dikeluarkan kepada pengilang kerana terpaksa meminta maklumat bayaran ses daripada pengilang berkenaan. Sistem pungutan ses perlu ditingkatkan supaya pengilang dapat memberi maklumat jenis ses yang dibayar. **Pada pandangan Audit, Lembaga perlu mengkaji semula sistem pungutan ses supaya masalah tersebut dapat ditangani segera.**

Berkenaan dengan tunggakan ses berjumlah RM40.30 juta pada tahun 2002 dan RM42.20 juta pada tahun 2003 telah dapat dikurangkan menjadi RM2.10 juta pada bulan September 2004. Ini berikutan tindakan yang diambil dengan mempertanggungjawabkan pengurusan ses kepada 4 bahagian secara khusus dan mewujudkan Jawatankuasa Kumpulan Kerja Pungutan Ses bagi mengurus, menyelaras dan mengawal selia pungutan ses. Di samping itu, bagi menampung kekurangan tenaga pekerja, Lembaga telah melantik satu Firma Akauntan Awam bagi melaksana kerja pungutan, perekodan dan penyelenggaraan akaun ses bulanan dan ses subsidi minyak masak. Bayaran perkhidmatan kepada firma tersebut yang meliputi gaji dan elaun lebih masa bagi tahun 2002 sehingga bulan Ogos 2004 adalah RM405,209. Bagaimanapun, pihak Lembaga telah memaklumkan perkhidmatan firma berkenaan telah ditamatkan mulai bulan April 2005.

Lembaga memantau pungutan ses melalui mesyuarat Jawatankuasa Kumpulan Kerja Pungutan Ses, laporan kewangan yang disediakan oleh Bahagian Kewangan dan Pengurusan serta pemeriksaan ke kilang oleh Bahagian Penguatkuasa.

17.9 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA

- *Pengurusan Aset Tetap Mudah Alih*

Universiti Teknologi MARA (UiTM) yang dahulunya dikenali dengan nama Institut Teknologi MARA 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 umumnya, UiTM mempunyai perancangan yang memuaskan bagi mengurus aset tetap mudah alih. Keperluannya telah dirancang dengan baik dan mengambil kira

prosedur yang ditetapkan. Garis panduan dan prosedur yang disediakan dan diterima pakai adalah teratur kecuali prosedur kehilangan aset yang tidak menepati prosedur kerajaan dan prosedur penggunaan rasmi kenderaan yang tidak seragam. Penyelenggaraan aset tetap mudah alih juga dirancang dengan teratur dan memuaskan. Peruntukan kewangan bagi tahun 2004 yang diluluskan adalah sejumlah RM35.7 juta berbanding dengan RM397.20 juta yang dipohon.

Pemeriksaan Audit mendapati struktur pengurusan aset adalah kurang memuaskan kerana ketiadaan Bahagian/Unit bagi menyelaras aset UiTM. Aset tetap mudah alih juga tidak dikawal dengan baik. Kehilangan komputer meja, komputer riba, projektor *Liquid Crystal Display* dan motosikal berlaku di beberapa buah kampus dan prosedur terhadap kehilangan tidak dipatuhi sepenuhnya. Alat pengajaran yang dibeli seperti *Artificial Sky*, alat pelebur besi dan *Suspended Solid Oven* tidak pernah digunakan kerana kurang perancangan terperinci semasa perolehan. Selain itu, mekanisme pemantauan dan pelaporan adalah kurang memuaskan. Pemeriksaan berkala dan mengejut tidak dijalankan.

Pada pandangan Audit, pengurusan aset tetap mudah alih perlu ditingkatkan memandangkan UiTM mempunyai aset tetap mudah alih bernilai RM585.22 juta pada akhir tahun 2004. Satu bahagian atau unit perlu diwujudkan untuk menyelaras, mengawal dan memantau aset. UiTM akan mempergiatkan usaha memantapkan pengurusan dan pengawalan harta mudah alih melalui pemeriksaan berjadual, penganjuran bengkel atau taklimat berkala.

17.10 LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA

- Program Pembangunan Penanam Pengawet

Lembaga Tembakau Negara yang ditubuhkan di bawah Akta 111 Lembaga Tembakau Negara (Perbadanan) 1973 adalah untuk memaju dan membangunkan industri tembakau serta menyumbang kepada pembangunan sosio-ekonomi negara. Aktiviti utama Lembaga Tembakau Negara adalah menyediakan perkhidmatan secara pakej kepada kumpulan sasar melalui perkhidmatan pengembangan, mekanisasi ladang, pemindahan teknologi, penyediaan prasarana, skim kredit input dan peralatan, penyelidikan dan pembangunan serta sistem pemasaran. Di samping itu, Lembaga Tembakau Negara mengeluarkan lesen kepada pengawet, penanam pengawet dan pengilang rokok, mendaftar penanam tembakau serta menyediakan perkhidmatan penguatkuasaan. Rancangan Penyusunan Semula Industri Tembakau merupakan sebahagian daripada Program Pembangunan Penanam Pengawet yang diwujudkan bagi meningkatkan daya saing industri tembakau menjelang pasaran globalisasi pada tahun 2010. Matlamat program ini adalah untuk membasmi kemiskinan dan membantu Kerajaan menjana ekonomi negara di samping mengurangkan import tembakau dan rokok serta penyeludupan dari negara luar. Program ini merangkumi penanam pengawet individu dan penanam pengawet besar.

Pihak Audit mendapati Lembaga Tembakau Negara telah menyediakan perancangan yang menyeluruh dan baik bagi menguruskan program penanam pengawet individu. Dari segi pemantauan, ia telah dilakukan dengan baik di semua peringkat. Pada keseluruhannya, program ini telah mencapai sasaran yang ditetapkan. Kos pengeluaran tembakau dapat dikurangkan daripada RM14 sekilogram menjadi RM7.32 sekilogram. Manakala pengeluaran daun diawet oleh penanam pengawet individu telah melebihi kuota yang ditetapkan. Ini menyebabkan pendapatan yang diterima oleh penanam melebihi RM20,000 setahun. Bilangan peserta turut bertambah daripada 1,943 orang pada tahun 2002 menjadi 2,333 orang pada tahun 2003. Selain itu, penanam tembakau digalakkan mengusahakan aktiviti sampingan melalui tanaman kontan dan ternakan selepas tempoh penanaman tembakau berakhir bagi membantu menambah pendapatan. Bagaimanapun, dari segi pelaksanaan program proses kerja pemilihan peserta boleh diperbaiki dengan mengurangkan birokrasi bagi membolehkan permohonan diluluskan dengan segera. Selain itu, fail peserta perlu diselenggara dengan lengkap dan kemas kini untuk tujuan pemantauan dan rujukan. Di samping itu, salinan penyata kewangan tahunan skim kredit perlu dikemukakan kepada penanam pengawet individu bagi memaklumkan tentang kedudukan hutangnya. **Pihak Audit juga berpendapat Lembaga Tembakau Negara perlu menaik taraf sistem berkomputer bagi menyelenggara rekod peserta skim kredit.**

17.11 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. Seajar dengan pembangunan prasarana pengajaran dan pembelajaran, pada akhir tahun 2003 USM telah membelanjakan sejumlah RM502.59 juta bagi perolehan peralatan mudah alih.

Pihak Audit mendapati USM mempunyai perancangan pengurusan peralatan mudah alih yang memuaskan dari segi struktur pengurusan, kaedah perolehan, kaedah pelupusan, kehilangan dan hapus kira serta keperluan guna tenaga. Bagaimanapun, USM tidak menyediakan perancangan keperluan kewangan untuk penyelenggaraan peralatan serta perancangan latihan untuk pegawai yang mengurus aset secara menyeluruh tetapi penyelenggaraan serta latihan dilakukan untuk peralatan yang khusus dan memerlukan penyelenggaraan yang berterusan. Pihak Audit tidak dapat mengesahkan justifikasi agihan peruntukan perolehan peralatan kepada Pusat Tanggungjawab kerana minit mesyuarat agihan peruntukan tidak disediakan. Selain itu, sebanyak 15 peralatan yang diperolehi melebihi satu tahun masih belum digunakan manakala 4 peralatan tidak berada di lokasi semasa pemeriksaan Audit. Pihak USM tidak menjalankan verifikasi aset secara berkala. Pemeriksaan Audit mendapati USM

hanya menjalankan penyenggaraan apabila kerosakan berlaku. Selain itu, mekanisme pemantauan terhadap aset dan penyenggaraan rekod peralatan mudah alih adalah kurang memuaskan. Bagaimanapun, mulai tahun 2004 USM memperkenalkan kaedah pelabelan *Bar Code* bagi memperbaiki sistem pengurusan aset.

BAHAGIAN IV
KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA
YANG DIBANGKITKAN DI LAPORAN
KETUA AUDIT NEGARA
TAHUN 2003

BAHAGIAN IV

KEDUDUKAN MASA KINI PERKARA YANG DIBANGKITKAN DI LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2003

18. PENDAHULUAN

Bagi memastikan tindakan pembetulan diambil oleh Badan Berkanun Persekutuan terhadap perkara yang dibangkitkan di Laporan Ketua Audit Negara Tahun 2003, pemeriksaan susulan telah dijalankan di Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Hasil daripada pemeriksaan itu dilaporkan di bahagian ini seperti berikut:

18.1 PERKARA YANG DIBANGKITKAN DI LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA TAHUN 2003

18.1.1 PENGURUSAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

Pada tahun 2003, pengauditan pengurusan telah dijalankan terhadap 32 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 7 (22%) daripada 32 Badan Berkanun Persekutuan yang diaudit mencapai tahap pengurusan yang baik, 22 (69%) adalah memuaskan dan 3 (9%) dikategorikan lemah. Penilaian prestasi pengurusan telah dibuat berpandukan 4 kriteria utama iaitu pengurusan organisasi, jawatankuasa, sistem dan prosedur serta pengurusan kewangan dengan 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.

18.1.2 PELAKSANAAN AKTIVITI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

18.1.2.1 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. Objektif utama operasi kad kredit BSN adalah untuk meningkatkan keuntungan bank, mempelbagai dan mengembangkan operasi Jabatan Khidmat Bayaran melalui peningkatan jumlah pelanggan

dan pendapatan daripada yuran tahunan dan caj kewangan. Perkara yang dibangkitkan berkaitan dengan pengurusan kad kredit adalah seperti berikut:

- a. Pihak BSN tidak menyediakan pelan induk perniagaan kad kredit bagi tahun 2001 hingga 2003 yang merangkumi aspek unjuran untung atau rugi, peruntukan kewangan, keperluan guna tenaga dan latihan serta program promosi.
- b. Setakat 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% iaitu 12,000 kad dan perolehan keuntungan yang rendah iaitu 0.02% berbanding dengan keuntungan keseluruhan BSN pada tahun 2002.
- c. Tempoh masa untuk memproses 70 permohonan kad kredit adalah melebihi tempoh 5 hari yang ditetapkan iaitu antara 6 hingga 54 hari.
- d. Pengurusan fail permohonan kad kredit adalah kurang memuaskan.
- e. Sistem *Cardlink* dan *Dbase* yang diguna pakai bagi mengurus operasi kad kredit gagal memenuhi sesetengah permintaan pengguna. Sistem *Cardlink* tidak dapat menjana laporan bagi semua permohonan yang diluluskan mengikut tahun tertentu, manakala *Dbase* gagal menjana laporan statistik bagi permohonan yang diluluskan mengikut negeri.

Kedudukan Masa Kini

- a. Pihak BSN telah menyediakan pelan induk perniagaan kad kredit bagi tahun 2004 hingga 2006 untuk meningkatkan perniagaan kad kredit.
- b. Pihak BSN sedang berusaha menjalankan rancangan atau program yang digariskan pada pelan induk perniagaan kad kredit untuk mengembangkan perniagaan kad kredit. Antaranya, ialah program pra lulus permohonan bagi pegawai Kerajaan yang mempunyai akaun dengan BSN dan pengurangan kadar faedah bulanan kad kredit. Sehingga akhir bulan Februari 2005, jumlah pemegang kad di pasaran telah meningkat sebanyak 33% daripada 12,000 menjadi 16,000 kad. Peningkatan ini dijangka akan berterusan.

- c. Pihak BSN telah mengambil tindakan untuk menangani masalah kelewatan memproses permohonan dengan memperkenalkan laporan pusingan masa (*turnaround time*), menetapkan tempoh pengesahan oleh 3 bank dan mendapatkan proses automasi perkhidmatan *Central Credit Reference Information System* (CCRIS) yang diselenggarakan oleh Bank Negara Malaysia serta mengkaji semula proses aliran kerja dari semasa ke semasa.
- d. Pada awal bulan Mac 2004, pihak BSN telah mengemas bilik simpanan fail kad kredit. Proses penyusunan semula fail juga telah selesai dilakukan pada bulan Mei 2004. Di samping itu, kajian sedang dibuat untuk mengautomasikan kaedah penyimpanan fail melalui sistem pengurusan dokumen.
- e. Pihak BSN telah mengenal pasti kemampuan dan kelemahan sistem kad kredit yang sedia ada. Buat masa sekarang laporan permohonan yang diluluskan atau ditolak mengikut tahun dan negeri ada disediakan secara manual. Bagi meningkatkan lagi keupayaan pelaporan, pembelian sistem baru telah diluluskan untuk menggantikan sistem *Dbase*.

18.1.2.2 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. Berikut adalah perkara yang telah dibangkitkan:

- a. Peruntukan perundangan mengenai kuasa memberi pinjaman tidak dinyatakan secara spesifik di Akta tubuh Perbadanan.
- b. Penyertaan IKS memohon skim pinjaman mudah masih berkurangan bagi negeri Kelantan, Melaka, Terengganu, Pulau Pinang, Perak dan Negeri Sembilan.
- c. 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

- a. Perbadanan telah merujuk kepada Penasihat Undang-Undang mengenai kuasa memberi pinjaman. Menurut Seksyen 12(a) Akta Perbadanan Pembangunan Industri Kecil dan Sederhana 1995, Perbadanan dibenarkan menjalankan fungsi untuk memberi bantuan kewangan kepada syarikat IKS sebagai salah satu aktiviti pembangunan. Bantuan geran terus diberi oleh Perbadanan kepada syarikat IKS manakala Skim Pinjaman Mudah dilaksanakan oleh agensi pelaksana yang dilantik melalui perjanjian seperti yang diperuntukkan oleh Seksyen 15 Akta tersebut. Agensi pelaksana yang dilantik bagi tujuan ini ialah Syarikat Permodalan Kemajuan Perusahaan Malaysia Berhad (MIDF).
- b. Pihak Perbadanan telah menyebarkan kemudahan yang ditawarkan melalui bengkel dan seminar anjurannya pada tahun 2004. Bengkel dan seminar ini bukan sahaja meliputi negeri di Semenanjung Malaysia tetapi juga negeri Sabah dan Sarawak. Usaha penyebaran juga diteruskan pada tahun 2005 yang meliputi negeri Kelantan, Melaka, Terengganu, Pulau Pinang, Perak dan Negeri Sembilan.
- c. Perbadanan akan memastikan salinan surat bagi setiap kelulusan pinjaman yang melebihi RM1 juta akan disimpan bagi tujuan semakan pada masa hadapan.

18.1.2.3 PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH

Program Tanam Semula Secara Komersial

Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) ditubuhkan di bawah Akta Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah 1972. Objektif utama RISDA adalah untuk memajukan sektor pekebun kecil. Pada tahun 1999, RISDA telah memperkenalkan Program Tanam Semula Secara Komersial. RISDA telah merancang program ini dengan baik dan syarikat subsidiari sebagai agen pelaksana

program berjaya menjalankan tanggungjawabnya dengan memuaskan. Bagaimanapun, perkara berikut telah dibangkitkan:

- a. Sehingga bulan Disember 2003, hanya 32,465.48 hektar dibangunkan daripada 45,603 hektar yang dirancang.
- b. Setakat bulan Disember 2003, bayaran dividen belum dibayar kepada tuan tanah walaupun tempoh perjanjian telah melebihi 60 bulan dan projek Tanam Semula Secara Komersial Changkat Cermin 2, Ayer Tawar, Perak telah memperolehi keuntungan bersih bulanan.
- c. Ada terdapat kekosongan 111 jawatan daripada 628 jawatan yang diluluskan di syarikat subsidiari.

Kedudukan Masa Kini

- a. Perbezaan yang ketara antara perancangan asal dengan pencapaian sebenar adalah disebabkan oleh perubahan dasar Kerajaan semasa Rancangan Malaysia Kelapan yang mana bantuan hanya diberi untuk tanaman getah sedangkan sebahagian besar daripada perancangan asal melibatkan tanaman kelapa sawit.
- b. Setakat bulan Februari 2005, dividen berjumlah RM56,417.60 telah dibayar kepada tuan tanah.
- c. Syarikat subsidiari telah berusaha memenuhi keperluan perjawatan untuk mengendalikan program ini dengan mengadakan beberapa sesi temu duga. Kekurangan kakitangan dijangka dapat diatasi secara beransur-ansur menjelang tahun 2006 apabila aliran tunai syarikat bertambah kukuh.

18.1.2.4 LEMBAGA TABUNG HAJI

Perolehan Dan Pengurusan Bangunan

Bahagian Hartanah Lembaga Tabung Haji bertanggungjawab memperolehi bangunan sama ada dijadikan sebagai Pejabat Negeri/Daerah/Mini, disewakan ataupun sebagai pelaburan. Sehingga akhir tahun 2003, Lembaga Tabung Haji (Tabung Haji) memiliki 275 bangunan siap bernilai RM1.05 bilion dengan keluasan 3,756,026 kaki persegi. Daripada keluasan tersebut, seluas 3,285,191 kaki persegi atau 87.5% disewakan dan baki 470,835 kaki persegi atau 12.5% digunakan sendiri. Selain itu, Tabung Haji

juga memiliki 11 bangunan yang sedang dibina melibatkan kos RM97.81 juta. Berikut adalah perkara yang telah dibangkitkan:

- a. Pelan Perniagaan bagi tahun 2000 hingga 2004 tidak meliputi aktiviti Bahagian Hartanah. Ia juga tidak mempunyai kaedah yang sistematik untuk mengukur pulangan setiap pelaburan hartanah secara terperinci.
- b. Kertas kerja bagi pembelian bangunan TH Selborn berjumlah RM166.38 juta tidak dibentang untuk perakuan Jawatankuasa Pelaburan.
- c. TH Perdana telah dibeli pada harga RM270 juta dengan keluasan 546,000 kaki persegi. Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta, Kementerian Kewangan Malaysia membuat penilaian berjumlah RM152.92 juta dengan keluasan 382,000 kaki persegi. Tabung Haji telah membayar RM117.08 juta lebih tinggi daripada harga penilaian dan kekurangan keluasan sebanyak 173,712 kaki persegi.
- d. Tabung Haji telah membeli sebanyak 28 unit Bangunan Industri Meru pada harga berjumlah RM28.67 juta dan 6 unit Rumah Kedai di Maran berjumlah RM365,367. Bagaimanapun, kedua projek telah terbengkalai kerana pemaju mengalami masalah kewangan akibat kegawatan ekonomi.
- e. Lima bangunan berikut masih belum mempunyai suratan hak milik:
 - TH Tower, KL Sentral, Kuala Lumpur
 - TH Selborn, Kuala Lumpur
 - TH Perdana, Kuala Lumpur
 - Menara Landmark, Johor Bahru, Johor
 - Apartmen Purnama, Blok H, Bandar Tasik Selatan, Kuala Lumpur
- f. Setakat bulan Disember 2003, hanya 2 daripada 14 unit ruang pejabat di Menara Landmark, Johor Bahru disewa. Manakala 10 unit bangunan kilang yang dibina di atas tanah milik Tabung Haji di Gebeng tidak disewa. Selain itu, penggunaan bilik dan kemudahan lain di 3 Kompleks Haji kurang memuaskan kerana kedudukan yang jauh dari pusat bandar, persaingan dengan hotel berdekatan, suasana persekitaran kompleks yang tidak menarik, bertaraf asrama dan kurang kegiatan promosi.

- g. Tabung Haji telah menandatangani kontrak pembersihan bangunan dengan 2 buah syarikat bernilai RM1.05 juta setahun bagi 3 bangunan iaitu Ibu Pejabat Tabung Haji, TH Selborn dan TH Perdana. Bagaimanapun, tahap perkhidmatan pembersihan yang diberi kurang memuaskan dan perakuan pelaksanaan kerja tidak dapat disahkan.
- h. Sistem Pencegahan Kebakaran Berkomputer Berpusat masih belum berfungsi sepenuhnya akibat kegagalan pihak kontraktor menyempurnakan kerja naik taraf sistem berkenaan. Di samping itu, latihan berkaitan kebakaran tidak pernah dibuat.
- i. Syarikat subsidiari Tabung Haji yang menyediakan perkhidmatan keselamatan sejak bulan November 2002 dengan bayaran RM6.96 juta setahun masih belum menandatangani perjanjian kawalan keselamatan.

Kedudukan Masa Kini

- a. Pelan Perniagaan Tabung Haji Tahun 2000 hingga 2004 tidak lagi diguna pakai. Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 1 Tahun 2004 telah menetapkan satu dasar baru untuk dijadikan panduan. Dasar baru yang ditetapkan adalah seperti berikut:
 - i. Mengekalkan pengagihan sebanyak 20% untuk pelaburan hartanah daripada jumlah keseluruhan aset;
 - ii. Penstrukturan semula hartanah dengan mengekalkan bangunan yang berdaya maju dan menjual bangunan yang memberi pulangan yang rendah; dan
 - iii. Menjual bangunan yang memberi pulangan bersih tahunan kurang daripada 4% khususnya kilang dan rumah kediaman.
- b. Pembelian bangunan TH Selborn telah dirujuk kepada Jawatankuasa Kajian Pelaburan seperti arahan Mesyuarat Lembaga Pengarah Bilangan 9 Tahun 1997 dan Jawatankuasa tersebut telah memperakukan cadangan pembelian bangunan TH Selborn. Tabung Haji telah membuat bayaran kemajuan mengikut jadual seperti yang ditetapkan pada perjanjian pembelian.
- c. Tabung Haji telah mengadakan rundingan bersama Jabatan Penilaian dan pemaju bagi menentukan kadar harga bangunan TH Perdana. Bagaimanapun, pemaju tidak berganjak dengan

kadar yang ditetapkan dengan alasan bangunan menggunakan rangka besi dan mempunyai ciri *optic fibre*. Tabung Haji telah memaklumkan mengenai perbezaan keluasan bangunan TH Perdana kepada pemaju dan tindakan undang-undang telah diambil. Kes di tangguh kerana perlu menunggu surat hak milik strata dikeluarkan untuk pengesahan keluasan sebenar.

- d. Projek Bangunan Industri Meru telah dipindah milik daripada Danaharta kepada pemaju baru dan kerja dijangka siap pada penghujung tahun 2005. Manakala bagi Rumah Kedai Maran, Majlis Daerah Maran telah melantik pemaju baru untuk mengambil alih projek ini. Perbincangan antara Tabung Haji, peguam dan pemaju telah diadakan pada bulan Januari 2005. Perjanjian tambahan akan ditandatangani antara pemaju baru dengan Majlis Daerah Maran dan bangunan dijangka siap pada penghujung tahun 2005.
- e. TH Selborn telah memperolehi surat hak milik manakala 4 bangunan lain iaitu TH Tower, TH Perdana, Menara Landmark dan Apartmen Purnama masih belum menerima surat hak milik strata. Surat hak milik strata secara umum hanya dikeluarkan apabila semua projek di kawasan sekitar bangunan berkenaan disiapkan sepenuhnya.
- f. Lima daripada 14 ruang pejabat Menara Landmark, Johor Bahru telah disewa. Tabung Haji bersetuju mengurangkan kadar sewa untuk menarik lebih ramai penyewa dan bercadang untuk menjual ruang pejabat berkenaan jika ada tawaran yang sesuai. Empat unit Bangunan Kilang Kawasan Perindustrian, Gebeng, Pahang telah disewa sejak bulan November 2003. Baki 6 unit telah ditempah dan dijangka akan diduduki pada bulan Mac 2005. Bagi meningkatkan pendapatan sewaan bangunan atau kompleks, Tabung Haji sedang mengambil langkah memperbaiki pengurusan kompleks haji dengan cara menaik taraf bilik, mencetak brosur iklan, menyeragamkan kemudahan bagi semua kompleks dan meningkatkan promosi secara berterusan. Selain itu, Bahagian Hartanah telah menubuhkan Jawatankuasa Kompleks Haji bagi memantau urusan berkaitan dengan penyelenggaraan, kewangan dan hal lain yang berkaitan serta menguatkuasakan penghantaran laporan yang seragam oleh semua kompleks haji setiap bulan. Laporan ini disemak dan dianalisis secara berterusan.

- g. Bahagian Hartanah telah melantik wakil setiap tingkat untuk memantau dan mengesahkan kerja pembersihan yang dilakukan oleh kontraktor. Penyelia Bangunan akan membuat pemantauan dan menyediakan laporan mingguan. Rekod penyelenggaraan sedang dikemas kini. Penilaian terhadap prestasi kontraktor dibuat selepas 3 bulan pertama dan setiap pertengahan tahun. Kontraktor yang gagal memberikan perkhidmatan yang memuaskan akan ditamatkan kontraknya dan tidak akan dijemput untuk tender berikutnya.
- h. Pelan Tindakan Kecemasan sedang disediakan dan didokumenkan mengikut format ISO. Prosedur Pencegahan dan Kawalan Kebakaran serta Pengosongan Bangunan telah disiapkan dan diedarkan pada bulan September 2004. Peralatan kawalan kebakaran dan bantuan sedang diedarkan kepada 20 buah bangunan yang dikenal pasti berisiko tinggi dan dijangka selesai pada akhir bulan Januari 2005. Rancangan latihan pencegahan kebakaran akan dilaksanakan di semua bangunan yang berisiko pada bulan Mac 2005. Peralatan pengendalian insiden kebakaran sedang dibekalkan ke semua lokasi.
- i. Bagi memastikan kualiti perkhidmatan keselamatan oleh syarikat subsidiari terpelihara, Bahagian Hartanah telah mengadakan pemantauan dan perbincangan dengan pengurusan syarikat subsidiari tersebut, mendapatkan maklum balas daripada pengguna dan penyelia bangunan serta bayaran kepada syarikat subsidiari dibuat secara bulanan. Perjanjian dijangka selesai ditandatangani pada bulan Mac 2005.

18.1.2.5 PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA

Program Latihan Kejururawatan

Sekolah Kejururawatan Pusat Perubatan Universiti Malaya (PPUM) yang dibuka secara rasmi pada bulan November 1967 menawarkan 2 jenis program latihan iaitu Program Diploma Kejururawatan dan Program Peningkatan Ikhtisas Kejururawatan. Objektif utama program ini adalah untuk menyediakan jururawat yang dapat mengamalkan perawatan yang berkualiti dengan menerapkan pengetahuan, kemahiran, etika kejururawatan dan bersikap penyayang. Pihak Audit mendapati perancangan bagi Program Latihan Kejururawatan telah dibuat dengan teratur. Bagaimanapun, ada beberapa kelemahan seperti berikut:

- a. Keadaan persekitaran penginapan pelatih kurang memuaskan. Laluan ke Asrama Anjung Puteri tidak berbumbung menyukarkan pelatih berulang alik dari tempat penginapan ke bilik kuliah ketika cuaca hujan atau panas. Cerun yang agak curam di tepi gelanggang bola tampar asrama tersebut boleh mendatangkan bahaya kepada pelatih. Selain itu, keadaan di bilik rehat, laluan utama dan tandas di Bangunan Kompleks Asrama Jururawat tidak memuaskan dan perlu diperbaiki.
- b. Gred perjawatan tenaga pengajar tidak disesuaikan dengan kelayakan yang dimiliki. Pengajar berkenaan masih dikekalkan sebagai Kumpulan Sokongan 1 sedangkan pengajar jururawat di Kementerian Kesihatan telah mendapat peningkatan gred jawatan dari Gred U38 dan U36 ke Gred U40 dan U38 sejak tahun 1997. Gred U38 hanya diluluskan pada tahun 2000 di PPUM.
- c. Tindakan undang-undang tidak diambil terhadap bekas pelatih yang melanggar syarat perjanjian.

Kedudukan Masa Kini

- a. PPUM telah memohon peruntukan pembinaan bumbung bagi laluan ke Asrama Anjung Puteri berjumlah RM100,000 dan peruntukan pembinaan pagar tembok berjumlah RM50,000 melalui bajet tahun 2005. Manakala peruntukan bagi mengecat keseluruhan bahagian luar Kompleks Asrama Jururawat akan dipohon melalui bajet tahun 2006 dan 2007. Penawaran tender telah dikeluarkan bagi kerja naik taraf bilik rehat, bilik kuliah lama dan penginapan di Blok B.
- b. PPUM juga telah memohon kepada Jabatan Perkhidmatan Awam untuk perjawatan Gred U38 dan Gred U40 melalui bajet tahun 2005.
- c. Pusat Tanggungjawab Perundangan PPUM telah mengemukakan surat tuntutan pada 13 Januari 2005. Tindakan undang-undang selanjutnya akan diambil sekiranya pelatih masih gagal membuat pembayaran.

18.1.2.6 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 bermasak yang seimbang, berkualiti, bersih dan selamat kepada pelajar yang berkecukupan. Berikut adalah perkara yang telah dibangkitkan:

- a. Polisi pengurusan bekalan makanan adalah tidak lengkap kerana tidak meliputi perkara berkaitan dengan bilangan hidangan makanan sehari, jenis dan tahap kualiti.
- b. Kontrak bekalan bahan bagi perkhidmatan secara masak sendiri tidak menetapkan syarat denda bagi bekalan yang tidak mengikut spesifikasi.
- c. Syarat denda bagi kelewatan penghantaran bekalan makanan secara *outsourcing* tidak ditetapkan pada kontrak yang dibuat.
- d. Manual Prosedur Kerja bagi penyediaan makanan sama ada secara masak sendiri atau *outsourcing* tidak disediakan oleh UiTM.
- e. Pesanan makanan secara masak sendiri yang dibuat seminggu sekali oleh Unit Pengurusan Kolej Cempaka kepada tukang masak hanya dibuat secara lisan.
- f. Ada lebih 25 jawatan berbanding dengan jawatan yang sepatutnya diisi mengikut nisbah yang ditetapkan di 4 Unit Pengurusan Kolej di Shah Alam manakala di 4 Unit Pengurusan Kolej di Cawangan terdapat kurang sebanyak 61 jawatan. Selain itu, kedudukan sebenar perjawatan yang diluluskan dengan yang diisi bagi Unit Pengurusan Kolej di Cawangan juga tidak dapat dipastikan kerana ada perbezaan maklumat yang dikemukakan oleh Jabatan Pengurusan Sumber Manusia, Pejabat Pendaftar dengan Unit Pengurusan Kolej di Kampus Cawangan.
- g. Tindakan UiTM menyimpan bon pelaksanaan berbentuk wang tunai adalah tidak mengikut kehendak Arahan Perbendaharaan yang menetapkan bon pelaksanaan hendaklah berbentuk jaminan bank dari bank yang diluluskan dan berdaftar di Malaysia.

Kedudukan Masa Kini

- a. Pada bulan Julai 2004, UiTM telah mewujudkan dasar baru pengurusan bekalan makanan pelajar. UiTM juga memutuskan untuk memberhentikan pengeluaran tender baru bagi perkhidmatan bekalan makanan secara *outsource* dan ditukar kepada kaedah sistem kafetaria atau *food court*. Kaedah ini dilaksanakan secara berperingkat bermula di dewan makan Kampus Induk Shah Alam dan di kampus UiTM Cawangan Kelantan, Johor dan Sarawak.
- b. Syarat denda bagi kelewatan penghantaran bekalan makanan secara *outsource* belum ditetapkan pada kontrak.
- c. Manual Prosedur Kerja bekalan makanan telah disediakan tetapi masih belum diluluskan oleh Jawatankuasa Eksekutif.
- d. Sistem pesanan secara masak sendiri telah didokumentasikan dan diseragamkan mengikut pesanan secara *outsource*.
- e. Pejabat Pendaftar sedang mengkaji semula, mengemas kini dan menyelaraskan perjawatan Unit Pengurusan Kolej di Shah Alam dan cawangan.
- f. UiTM telah melaksanakan bon pelaksanaan berbentuk jaminan bank selaras dengan kehendak Arahan Perbendaharaan.

18.1.2.7 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN

Pengurusan Program Rancangan Kemajuan Tanah

Lembaga Kemajuan Kelantan Selatan (KESEDAR) ditubuhkan pada tahun 1978 dengan objektif mempercepatkan 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. Pada masa kini, seramai 2,228 keluarga peneroka telah ditempatkan di 11 kawasan Rancangan. Pihak Audit mendapati beberapa kelemahan pengurusan program Rancangan 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.
- c. Tindakan mendapatkan tandatangan peneroka tidak dapat dilaksanakan kerana peneroka tidak bersetuju menandatangani perjanjian. Ini menyebabkan penguatkuasaan peraturan terhadap perkara berikut tidak dapat dilaksanakan:
 - i. Peneroka menjual hasil ladang kepada orang tengah atau kilang tanpa melalui KESEDAR.
 - ii. Peneroka enggan menjelaskan hutang menyebabkan sejumlah RM71.71 juta masih tertunggak pada bulan Disember 2003.
 - iii. Pemberian hak milik tanah kepada peneroka adalah tidak mematuhi perjanjian kerana ada peneroka telah diberi hak milik tanah oleh Kerajaan Negeri walaupun belum menjelaskan pinjaman.
 - iv. Rumah peneroka diduduki secara haram.
- d. Kebanyakan peneroka telah mengabaikan tugas penyelenggaraan ladang menyebabkan kawasan ladang dipenuhi semak samun, ladang tidak mengeluarkan hasil yang memuaskan, peneroka mengamalkan torehan parah yang merosakkan pokok getah dan pendapatan peneroka adalah rendah.
- e. KESEDAR memerlukan peruntukan berjumlah RM41.50 juta untuk membiayai kos penyelenggaraan 11 Rancangan dan projek sambungan Rancangan di bawah Rancangan Malaysia Kelapan. Bagaimanapun, peruntukan yang diluluskan oleh Kerajaan hanya berjumlah RM19.65 juta.
- f. Sambutan peneroka yang tidak menggalakkan dan pengurusan KESEDAR yang tidak teratur telah menyebabkan latihan dan khidmat nasihat kepada peneroka bagi pengurusan Rancangan tidak dijalankan.

Kedudukan Masa Kini

- a. KESEDAR memaklumkan bahawa perancangan strategik bagi program Rancangan belum disediakan. Bagaimanapun, KESEDAR telah merancang penanaman semula semua tanah Rancangan dengan tanaman kelapa sawit di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan.
- b. KESEDAR sedang menyediakan rancangan latihan tahunan bagi pegawainya termasuk pegawai yang mengurus Rancangan. Di samping itu, pada tahun 2004 lawatan ke tanah rancangan FELDA telah diadakan bagi mempelajari teknik pengurusan tanah rancangan yang diamalkan oleh agensi tersebut.
- c. Sehingga kini, 95.7% daripada 2,228 peneroka telah menandatangani perjanjian. Sehubungan itu, masalah penyelewengan hasil ladang, pemberian hak milik tanah yang tidak teratur dan rumah peneroka diduduki secara haram dijangka dapat diatasi. Manakala hutang peneroka yang tertunggak akan terus dikutip dari semasa ke semasa dan dijangka dapat diselesaikan apabila ladang yang ditanam semula mengeluarkan hasil.
- d. KESEDAR telah melantik syarikat subsidiari sebagai ejen pengurusan penyelenggaraan ladang. Di samping itu, peneroka juga diberi upah untuk menyelenggara ladang.
- e. KESEDAR telah memohon peruntukan berjumlah RM39 juta bagi membiayai program penanaman semula, penyediaan kemudahan awam dan infrastruktur serta penyelenggaraan ladang Rancangan di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan.
- f. Peneroka telah diberi latihan dan khidmat nasihat mengenai pengurusan ladang melalui Program Pembangunan Insan. Sambutan masyarakat peneroka terhadap Program ini adalah menggalakkan.

18.1.2.8 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. Berikut adalah perkara yang dibangkitkan:

- a. Pelaksanaan program ini tertumpu di Ibu Pejabat disebabkan oleh kekurangan pakar perubatan terutama di peringkat negeri.
- b. 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.
- c. Beberapa bayaran yang dikenakan adalah kurang daripada kos yang ditanggung oleh Lembaga. Kadar yang dikenakan juga tidak pernah disemak semula sejak tahun 1988.
- d. Peruntukan yang diluluskan untuk program ini adalah sejumlah RM26.98 juta berbanding dengan RM32.63 juta yang dipohon iaitu kekurangan sejumlah RM5.65 juta.

Kedudukan Masa Kini

- a. Penstrukturan semula Lembaga di peringkat Ibu Pejabat dan negeri telah diluluskan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam pada awal tahun 2004 dengan penambahan beberapa jawatan penting dan kritikal. Pengisian jawatan tersebut telah dan sedang dilaksanakan secara berperingkat mulai pertengahan tahun 2004. Seiring dengan penambahan dan pengisian jawatan seperti jawatan Pegawai Perubatan dan Jururawat, pelaksanaan Program Reproduksi Manusia telah dapat diperluaskan ke Negeri Johor, Perak dan akan diikuti oleh negeri lain tertakluk kepada pengisian jawatan tersebut. Mengikut struktur organisasi yang diluluskan, fungsi pemantauan akan dilaksanakan sendiri oleh bahagian yang mengendalikan program.
- b. 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.
- c. Akta tubuh Lembaga dan kadar bayaran perkhidmatan sedang disemak semula untuk pindaan.
- d. Peruntukan kewangan yang diterima oleh Lembaga masih kekal seperti tahun sebelumnya. Bagaimanapun, lebih perbelanjaan

ditampung oleh peruntukan tambahan Kementerian dan Kumpulan Wang Lembaga.

18.1.2.9 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 mempunyai 32 buah stesen di seluruh Malaysia dengan keluasan tanah 7,561.60 hektar. Daripada keluasan tersebut, tanah seluas 145.70 hektar adalah untuk pembangunan secara berperingkat mengikut keperluan penyelidikan dan pemindahan teknologi. Pada tahun 2002, MARDI telah mengeluarkan satu dasar dan mekanisme pengurusan tanah yang mengandungi dasar penggunaan tanah, carta aliran kerja bagi penyewaan, pajakan serta peringkat kelulusan yang perlu diperolehi. Pengauditan yang dijalankan mendapati perkara berikut:

- a. MARDI tidak menyediakan perancangan untuk perolehan, pembangunan dan pengurusan tanah termasuk penjagaan, penyelenggaraan dan pemantauan terhadap tanah yang telah atau belum dibangunkan. Selain itu, tiada mekanisme diwujudkan bagi mengenal pasti aktiviti yang boleh mendatangkan hasil daripada tanah yang belum dibangunkan .
- b. 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.
- c. Projek usaha sama antara MARDI dengan pihak swasta gagal dilaksanakan disebabkan kurangnya pemantauan di peringkat awal bagi memastikan pelaksanaan mengikut perancangan.
- d. Pengurusan tanah secara fizikal adalah kurang memuaskan kerana permohonan peruntukan untuk memasang dan membaiki pagar tidak diluluskan.

- e. Pencerobohan tanah MARDI berlaku di Jalan Kebun, Klang dan Lembah Bertam, Cameron Highlands kerana tiada kawalan dan penjagaan yang sepatutnya.
- f. Surat perjanjian penyewaan bagi tanah Persekutuan tidak mengandungi klausa penalti terhadap penyewa yang gagal mematuhi syarat yang telah dipersetujui.
- g. Fungsi Pusat Pengurusan Stesen dan Unit Pengurusan Aset tidak merangkumi tanggungjawab menjaga, menyelenggara dan memantau tanah MARDI. Arahan untuk menjalankan pemantauan juga tidak diberi kepada pegawai di stesen berkenaan.

Kedudukan Masa Kini

- a. Pusat Pengurusan Stesen MARDI telah diberi tanggungjawab untuk menyediakan Pelan Induk Guna Tanah Stesen MARDI di seluruh negara yang meliputi rancangan pembangunan fizikal guna tanah, infrastruktur dan utiliti.
- b. Pusat Penyelidikan Ternakan Strategik sedang membangunkan semula kawasan tersebut. Unit Pengeluaran Bahan Tanaman Biji Benih dan Baka Ternakan sedang menunggu peruntukan bagi mengusahakan projek pengeluaran baka lembu *Charoke* dan kambing *Boer* untuk menggantikan biri-biri yang permintaannya kini merosot.
- c. Jawatankuasa Operasi Pengeluaran Tanah dan Aset telah mengeluarkan garis panduan yang menetapkan sebarang usaha sama dengan pihak swasta perlu mempunyai kriteria yang selaras dengan fungsi MARDI.
- d. Peruntukan tahun 2005 telah disediakan bagi stesen yang memerlukan kerja membina semula pagar keselamatan atau sempadan.
- e. Satu perundingan sedang dilaksanakan dengan Pejabat Daerah Klang bagi menyelesaikan isu pencerobohan di Stesen Jalan Kebun. Pemantauan dibuat dari semasa ke semasa bagi memastikan penyelenggaraan kawasan stesen dapat dilakukan secara berterusan di Stesen Cameron Highlands.
- f. Surat perjanjian penyewaan akan mengandungi syarat yang lebih wajar bagi penyewa baru.

- g. Pengurusan tanah telah diletakkan sebagai agenda utama Mesyuarat Pengurus Stesen. Mesyuarat ini diadakan sekurang-kurangnya 4 kali setahun. Pemantauan juga dibuat melalui lawatan kerja Pengarah Pusat Pengurusan Tanah serta 2 Timbalannya.

18.1.2.10 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA

Pengurusan Sistem Pembayaran Caruman Bulanan Melalui Bank

Fungsi utama Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) adalah menerima dan memungut caruman, melaburkan wang KWSP dan mengembalikan simpanan kepada ahli atau waris ahli. Bagi memudahkan pembayaran caruman, KWSP telah melantik 4 buah bank iaitu Malayan Banking Berhad, Public Bank Berhad, RHB Bank Berhad dan Bank Simpanan Nasional (BSN). Pihak Audit mendapati syarat perjanjian antara KWSP dan Malayan Banking Berhad tidak seragam berbanding syarat perjanjian dengan bank lain. Selain itu, syarat perjanjian dengan semua bank tidak menetapkan tempoh pemindahan dana caruman ke Akaun Pelaburan KWSP, kaedah alternatif bagi pemindahan dana jika berlaku masalah teknikal dan keperluan bagi bank menyimpan data penerimaan caruman untuk tempoh tertentu. Pengurusan cek tidak laku bagi pungutan caruman oleh BSN juga tidak memuaskan di mana BSN tidak mengemukakan salinan cek tidak laku bagi tempoh yang ditetapkan dan maklumat lengkap mengenai butiran debit di penyata bank.

Kedudukan Masa Kini

- a. Pihak KWSP telah menandatangani perjanjian tambahan dengan Malayan Banking Berhad pada bulan Julai 2004 dengan mengambil kira pandangan Audit seperti berikut:
 - i. Bayaran perkhidmatan kepada Malayan Banking Berhad, penalti terhadap kelewatan menghantar Borang A dan denda bagi kesilapan peresitan adalah pada kadar yang sama dengan ejen bank lain;
 - ii. Tempoh pemindahan dana ke Akaun Pelaburan KWSP ialah pada hari yang sama bagi pungutan tunai dan bagi cek pula ialah selepas proses penjelasan cek;
 - iii. Kaedah pemindahan dana ke Akaun Pelaburan KWSP apabila berlaku masalah teknikal adalah secara draf bank atau cek jurubank; dan

- iv. Ejen bank perlu menyimpan data kutipan caruman selama 6 bulan dari tarikh bayaran diterima daripada majikan.
- b. Pihak KWSP masih belum menandatangani perjanjian tambahan dengan Public Bank Berhad, RHB Bank Berhad dan Bank Simpanan Nasional berhubung syarat tambahan bagi perenggan (ii) hingga (iv) di atas.
- c.. Pihak KWSP juga telah mengeluarkan arahan kepada BSN pada bulan April 2004 supaya pengembalian cek tidak laku kepada Pejabat KWSP Negeri dibuat bagi tempoh 8 hari dari tarikh peresitan. Selain itu, BSN juga tidak dibenarkan menerima cek luar kawasan untuk mengelakkan tempoh penjelasan cek yang lama.

18.1.2.11 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL

Pengurusan Pelaburan Oleh Pengurus Portfolio

Pertubuhan Keselamatan Sosial (PERKESO) ditubuhkan bagi melindungi pekerja daripada risiko berkaitan dengan bencana pekerjaan, penyakit khidmat, keilangan dan kematian. Bagi mengoptimumkan pendapatan, PERKESO telah memperuntukkan sejumlah RM837.26 juta untuk diuruskan oleh 7 Pengurus Portfolio pada tahun 2003. Jumlah ini meningkat menjadi RM1.22 bilion untuk diuruskan oleh 9 Pengurus Portfolio termasuk 2 Pengurus Portfolio Bon dengan peruntukan berjumlah RM300 juta pada tahun 2004. Pihak Audit mendapati hanya seorang Penolong Pengurus Gred 21 ditugaskan untuk menyelia aktiviti pelaburan oleh Pengurus Portfolio dan dibantu oleh seorang kakitangan sokongan.

Kedudukan Masa Kini

Bahagian Pengurusan akan melantik pakar perunding untuk membuat kajian terhadap Sistem Saraan Baru PERKESO dan penstrukturan semula PERKESO secara menyeluruh.

18.1.2.12 LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA

Pengurusan Pelaburan Saham Disebut Harga Dan Saham Tidak Disebut Harga

Lembaga Tabung Angkatan Tentera (LTAT) ditubuhkan di bawah Akta Tabung Angkatan Tentera 1973. Objektif utama penubuhan LTAT adalah untuk menyediakan faedah persaraan dan faedah lain untuk anggota lain

pangkat Angkatan Tentera Malaysia (pencarum wajib) dan satu skim simpanan untuk pegawai Angkatan Tentera dan Anggota Kerahan Angkatan Sukarela. Bagi mencapai objektif tersebut, salah satu aktiviti yang dijalankan oleh LTAT adalah pelaburan saham disebut harga dan saham tidak disebut harga. Objektif pelaburan LTAT adalah untuk mencapai keuntungan kasar melebihi RM400 juta setahun dan mengekalkan kadar dividen dan bonus pencarum sekurang-kurangnya 10% setahun. Perancangan, pelaksanaan dan pemantauan terhadap pengurusan pelaburan tersebut adalah baik. Bagaimanapun, perkara berikut telah dibangkitkan:

- a. LTAT tidak dapat melaksanakan pertukaran pegawai secara berkala kerana bilangan anggota yang mahir di bidang urus niaga pasaran saham adalah terhad.
- b. Perjanjian dengan pengurus dana tidak bertempoh.

Kedudukan Masa Kini

- a. LTAT memaklumkan bahawa tiada polisi bertulis mengenai pertukaran pegawai. Mengikut amalan LTAT, pertukaran pegawai berlaku apabila ada permohonan untuk bertukar atau pertukaran kerana kenaikan pangkat. Bagaimanapun, Jabatan Pelaburan telah melakukan pusingan kerja pegawai di Jabatan Projek dan Jabatan Sekuriti serta pertukaran antara kedua Jabatan berkenaan yang menguruskan pelaburan.
- b. Panel Pelaburan telah bersetuju supaya setiap perjanjian pengurusan portfolio ditetapkan bagi jangka masa 3 tahun. Perjanjian akan diperbaharui bagi tempoh 3 tahun berikutnya jika pengurus portfolio menunjukkan prestasi yang baik. Sehubungan itu, LTAT telah menghantar surat kepada semua pengurus dana memaklumkan perkara tersebut selaras dengan klausa perjanjian antara LTAT dan pengurus dana.

18.1.2.13 PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA

Skim Usahawan Inkubator Kraf

Fungsi utama Perbadanan Kemajuan Kraftangan Malaysia (KRAFTANGAN) adalah membangun dan mempromosi industri kraf negara. Bagi mencapai matlamat tersebut, KRAFTANGAN telah menubuhkan Skim Usahawan Inkubator Kraf (Skim) bertujuan melahirkan usahawan muda dan *start up* di bidang pengeluaran kraf secara komersial dengan menyediakan pelbagai kemudahan dan perkhidmatan yang khusus. Bagaimanapun, pihak Audit

mendapati 45 buah atau 7% peralatan di bengkel guna sama yang disediakan telah usang dan kerap mengalami kerosakan. Manakala sebanyak 4 buah mesin tidak digunakan kerana tiada tenaga pengajar dan perubahan teknologi. Selain itu, ruang penyimpanan bahan mentah adalah terhad di Pusat Inkubator Kuantan menyebabkan bahan mentah terbiar. Perkara ini berpunca daripada masalah kekurangan pegawai menyebabkan pengurusan dan pemantauan terhadap Skim tidak dapat dijalankan dengan sempurna dan berkesan.

Kedudukan Masa Kini

Dengan penstrukturan semula, KRAFTANGAN telah menambah bilangan pegawai untuk mengendali dan memantau Skim. Di peringkat Ibu Pejabat, Skim akan diuruskan oleh pegawai seramai 14 orang berbanding seorang pegawai sebelum ini. Selain itu, KRAFTANGAN telah merangka latihan yang berterusan bagi meningkatkan kompetensi pegawai dan menambah pengetahuan pegawai terbabit. Mesin dan peralatan yang usang dan rosak akan dikenal pasti sebelum tindakan pembaikan dan pelupusan dibuat. Mesin yang telah diperbaiki dan beroperasi dengan baik akan diselenggara secara berjadual.

18.1.2.14 LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN DAN INSTITUT PENYELIDIKAN PERHUTANAN MALAYSIA

Projek Perintis Industri Buluh

Pada tahun 1996, Kerajaan telah memberi penekanan mengenai perlunya industri buluh di Malaysia diperkembangkan kepada perusahaan dan pembuatan barangan buluh yang berkualiti tinggi seperti parket, pepapan buluh dan barangan higo. Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) dan Institut Penyelidikan Perhutanan Malaysia (FRIM) merupakan agensi Kerajaan yang diberi tanggungjawab untuk melaksanakan projek perintis ini manakala Unit Perancang Ekonomi (UPE) bertindak sebagai penyelaras projek. Pihak UPE telah meluluskan peruntukan sejumlah RM1.98 juta di bawah Rancangan Malaysia Ketujuh untuk membangunkan projek perintis berasaskan buluh di ladang buluh FELDA Mempaga 3, Bentong, Pahang. Berikut adalah perkara yang dibangkitkan:

- a. Komitmen agensi terlibat semakin berkurangan dan mesyuarat tidak diadakan secara berkala.
- b. Sebilangan mesin dan peralatan telah rosak serta komponennya didapati hilang.

Kedudukan Masa Kini

Projek ini telah diserahkan kepada FELDA pada bulan Mei 2004. Bagaimanapun, mesin dan peralatan belum diserahkan oleh pihak FRIM kerana tarikh serahan secara rasmi masih di peringkat perbincangan.

18.1.2.15 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA

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 beberapa perkara yang perlu diberi perhatian oleh pihak KEJORA seperti berikut:

- a. Ada pegawai KEJORA yang membuat pemantauan projek tidak mempunyai kelayakan yang bersesuaian terutamanya di bidang teknikal untuk menilai prestasi kemajuan projek.
- b. Daripada 56 projek yang dilaksanakan bagi tahun 2001 hingga 2003, sebanyak 15 projek telah melewati jadual pelaksanaan yang ditetapkan.
- c. Beberapa buku harian tapak tidak ditandatangani oleh pihak KEJORA.

Kedudukan Masa Kini

- a. KEJORA telah memohon penstrukturan semula organisasi dan salah satu bahagian yang akan terlibat ialah Bahagian Perancangan Bandar Dan Pembangunan Projek. Tambahan jawatan yang ketara adalah di bidang teknikal.
- b. Setakat bulan Januari 2005 hanya tinggal satu projek sahaja yang masih belum disiapkan kerana terdapat kerosakan pada tandas.
- c. Buku harian tapak telah dikemas kini dan ditandatangani oleh pihak kontraktor dan juga Juruteknik KEJORA yang terlibat. Mulai tahun 2004, KEJORA akan memastikan pihak kontraktor

mengemukakan buku harian tapak tersebut setelah projek disiapkan untuk tujuan pemantauan dan rekod KEJORA.

18.1.2.16 PERBADANAN STADIUM MERDEKA

Pengurusan Kompleks Sukan Negara

Perbadanan Stadium Merdeka (Perbadanan) bertanggungjawab mengurus dan menyelenggara Kompleks Sukan Negara Bukit Jalil dan Kompleks Sukan Bukit Kiara. Bagi menentukan hala tuju masa hadapan, Perbadanan telah menyediakan perancangan strategik jangka panjang meliputi aspek penggunaan, acara, promosi, keperluan kewangan dan penyelenggaraan. Penggunaan Kompleks Sukan untuk acara sukan dan bukan sukan juga meningkat setiap tahun. Berikut adalah perkara yang dibangkitkan:

- a. Maklumat penggunaan bagi tahun 2001 dan 2002 tidak dapat disahkan kerana terdapat kesilapan pengiraan jumlah hari dan tiada dokumen sokongan.
- b. Bagi tahun 2001 hingga 2003, tunggakan hasil bagi sewa stadium, gerai, air dan elektrik adalah berjumlah RM6.59 juta.
- c. Pemantauan kerja penyelenggaraan yang dilaksanakan oleh kontraktor tidak dapat dijalankan dengan baik kerana tiada program pemantauan kerja penyelenggaraan seperti jadual lawatan dan tatacara pemantauan serta kekurangan kakitangan yang mempunyai kemahiran teknikal.
- d. Penstrukturan semula organisasi telah diluluskan pada tahun 2001 melibatkan pertambahan pelbagai jawatan. Namun, pengisian jawatan tersebut hanya dilaksanakan pada bulan April 2004.

Kedudukan Masa Kini

- a. Mulai tahun 2003, Perbadanan telah menyediakan laporan penggunaan setiap bulan untuk dibentangkan semasa Mesyuarat Pengurusan seperti senarai acara, laporan terperinci bilangan acara dan latihan di Kompleks Sukan Negara.
- b. Perbadanan telah mengambil tindakan susulan melalui Unit Kawalan Kredit bagi mengatasi masalah tunggakan hasil yang tinggi dengan menghantar surat peringatan, membuat rundingan

dan mengambil tindakan mahkamah. Sehingga akhir tahun 2004, Perbadanan telah mengutip sejumlah RM1.06 juta.

- c. Mulai tahun 2004, Perbadanan telah menjalankan pemantauan kerja penyelenggaraan mengikut jadual yang ditetapkan setiap bulan dari aspek lanskap serta mekanikal dan elektrik.
- d. Pengisian jawatan telah dilaksanakan pada tahun 2004 berdasarkan kelulusan semula pengisian perjawatan daripada Kementerian Belia dan Sukan selepas dibekukan kerana proses pengkorporatan.

18.1.2.17 LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA

Pengurusan Sistem Kutipan Levi Berkomputer

Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (Lembaga) ditubuhkan pada tahun 1994 melalui Akta Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia, 1994 (Akta 520). Objektif utama Lembaga adalah untuk membangunkan industri pembinaan negara yang berupaya menghasilkan pembinaan berkualiti tinggi. Lembaga telah membangunkan Sistem Maklumat Bersepadu pada tahun 1997 yang merangkumi Sistem Levi untuk menyimpan maklumat kontraktor berkaitan dengan pendaftaran projek, pengiraan kenaikan levi berdasarkan nilai projek, jumlah kutipan levi serta tunggakan kutipan levi dan bayaran levi secara ansuran. Lembaga telah memperuntukkan sejumlah RM2.60 juta untuk membangunkan Sistem ini yang merangkumi Sistem Levi. Bagaimanapun, objektif pembangunan sistem tersebut tidak dapat dicapai sepenuhnya kerana beberapa keperluan tidak diambil kira semasa pembangunan sistem. Ini menyebabkan masalah seperti berikut:

- a. Sistem Levi tidak dapat berintegrasi sepenuhnya dengan Sistem Resit yang menguruskan hasil kutipan levi daripada kontraktor.
- b. Sistem Levi tidak dapat mengenal pasti kenaikan levi bagi projek yang dimansuhkan.
- c. Sistem Levi tidak mempunyai fungsi *log out* secara automatik apabila ditinggalkan untuk satu masa yang tertentu.

Kedudukan Masa Kini

Lembaga telah membuat penambahbaikan terhadap Sistem Levi dengan membangunkan integrasi antara Sistem Levi dengan Sistem Resit. Sistem juga dapat mengenal pasti kenaikan levi terhadap projek yang telah

dimansuhkan. Bagaimanapun, fungsi *log out* secara automatik yang telah dilaksanakan masih di peringkat pengujian. Pihak Lembaga juga memaklumkan bahawa pihak Kementerian Kerja Raya sedang merangka Polisi Keselamatan ICT untuk diguna pakai oleh semua jabatan dan agensi di bawah tanggungjawabnya. Bagaimanapun, polisi tersebut masih di peringkat draf.

BAHAGIAN V
PERKARA AM

BAHAGIAN V PERKARA AM

19. 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 semasa mesyuaratnya bagi bulan Februari 2004 hingga April 2005 adalah seperti di jadual berikut:

JADUAL 160
PERKARA YANG DIBINCANG SEMASA MESYUARAT
JAWATANKUASA KIRA-KIRA WANG NEGARA

TARIKH	PERKARA	AGENSI
24 dan 25 Februari 2004	Taklimat berhubung program penyelidikan dan pembangunan (R & D)	Universiti Putra Malaysia dan Institut Penyelidikan dan Kemajuan Pertanian Malaysia
1 Julai 2004 dan 9 November 2004	Taklimat kedudukan semasa Projek Lembaga Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia (MATRADE) :- - Justifikasi kos tambahan RM32.82 juta bagi kerja baik pulih bangunan MATRADE.	Lembaga Pembangunan Perdagangan Luar Malaysia
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

	iii. Undang-undang dan Peraturan - Mengkaji semula undang-undang dan peraturan. • Perintah Lembaga Pelabuhan Johor (kompau kesalahan) 1998 menurunkan kuasa menimbang rayuan orang kena saman kepada Pengurus Besar (Operasi dan Kawal Selia), Ketua Pengarah Keselamatan Pelabuhan dan Pengurus Cawangan Lembaga. • Akta Keselamatan Sosial Pekerja 1969 dan Peraturan-peraturan Am Keselamatan Sosial Pekerja 1971 – pindaan mengikut keperluan semasa.	Lembaga Pelabuhan Johor (LPJ) Pertubuhan Keselamatan Sosial Pekerja (PERKESO)
--	--	---

20. PERKEMBANGAN MASA KINI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN YANG MEMBERI IMPLIKASI KEWANGAN DAN AUDIT

20.1 Penubuhan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun

20.1.1 Berikutan dengan kelemahan yang sering dibangkitkan di Laporan Audit khususnya mengenai kawalan bajet, hasil, perbelanjaan, pengurusan aset, akaun amanah, deposit, pinjaman, pelaburan, kelewatan penyediaan dan pembentangan penyata kewangan dan laporan tahunan, Kementerian Kewangan telah mengeluarkan Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 8 Tahun 2004. Pekeliling ini mewajibkan semua Badan Berkanun Persekutuan menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan dan Akaun (JPKA) dan menetapkan Ketua Eksekutif sebagai Pengerusi JPKA berbanding Timbalan Ketua Eksekutif mengikut Pekeliling Perbendaharaan Bilangan 2 Tahun 1996 yang dibatalkan. Jawatankuasa ini hendaklah bermesyuarat setiap 3 bulan sekali. Pekeliling ini juga menetapkan bidang tugas dan senarai semak yang jelas. Perkara utama yang perlu diberi perhatian oleh JPKA adalah pengurusan bajet, perakaunan, pungutan dan tunggakan hasil, pengurusan aset dan stor, penyediaan dan pembentangan Laporan Tahunan dan Penyata Kewangan, Laporan Audit Dalam dan Laporan Ketua Audit Negara serta perancangan latihan untuk pegawai yang mengurus hal kewangan dan akaun. Setiap Badan Berkanun Persekutuan dikehendaki mengemukakan Laporan Suku Tahun mengikut format yang ditetapkan kepada Kementerian berkenaan.

20.1.2 Pekeliling yang berkuat kuasa pada bulan Oktober 2004 ini membolehkan Badan Berkanun Persekutuan mengawasi, memantau dan menyelia semua urusan kewangan dengan teratur dan lancar serta menepati peraturan yang ditetapkan.

20.2 Piawaian Perakaunan Baru

20.2.1 Mengikut Seksyen 5(1) Akta Badan Berkanun (Akaun dan Laporan Tahunan) 1980, setiap Badan Berkanun Persekutuan hendaklah menyimpan akaun dan rekod dengan sempurna mengikut Prinsip Perakaunan Yang Diterima Umum bagi membolehkannya mengemukakan pandangan yang benar dan saksama mengenai operasi dan kedudukan kewangan. Prinsip perakaunan yang diterima umum bermakna prinsip dan amalan perakaunan yang standard disedia dan diiktiraf oleh badan profesional yang ditubuhkan mengikut undang-undang. Sehubungan itu, Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia atau *Malaysian Accounting Standards Board* (MASB) telah ditubuhkan di bawah *Financial Reporting Act 1997* sebagai agensi yang bebas untuk membangun dan mengeluarkan piawaian perakaunan dan pelaporan kewangan di Malaysia yang memberi manfaat kepada pengguna, penyedia dan juruaudit. Sehingga kini, MASB telah mengeluarkan sebanyak 32 piawaian perakaunan yang diterima umum untuk kegunaan enterpris di Malaysia.

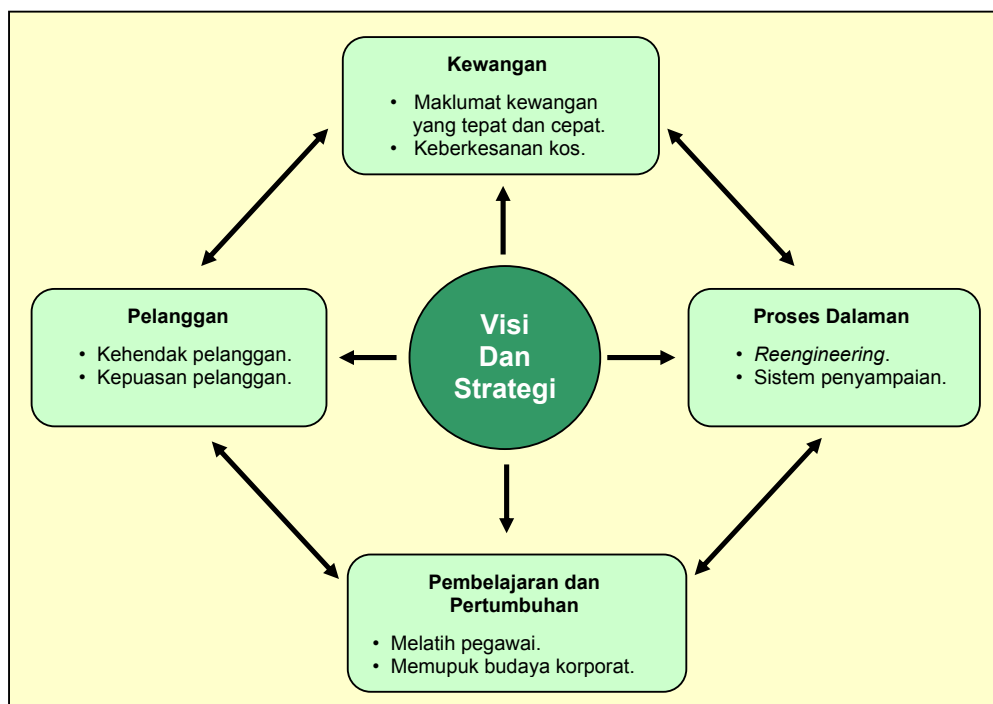
20.2.2 Mulai awal bulan Januari 2005, piawaian MASB akan dikenali sebagai *Financial Reporting Standards* (FRS) selaras dengan piawaian perakaunan antarabangsa. Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia sedang menyiapkan 21 piawaian pelaporan kewangan yang dijangka dapat membawa negara lebih hampir kepada piawaian laporan kewangan antarabangsa. Sehingga kini, Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia sedang menyiapkan 8 piawaian pertama mengenai penyediaan penyata kewangan, inventori, dasar perakaunan, peristiwa selepas lembaran imbalan, aset, loji dan kelengkapan, pertukaran asing, penzahiran pihak berkaitan dengan aset bukan semasa untuk dijual. Daripada 8 piawaian ini, 7 merupakan semakan semula piawaian sedia ada manakala satu lagi adalah piawaian baru. Sehubungan itu, Badan Berkanun Persekutuan dikehendaki menyediakan Penyata Kewangan Tahun 2005 berdasarkan *Financial Reporting Standards* (FRS).

20.2.3 Perubahan ini mencerminkan kesungguhan Lembaga Piawaian Perakaunan Malaysia menyelaraskan piawaian perakaunan seiring dengan piawaian perakaunan antarabangsa melalui pelaporan kewangan yang telus. Tindakan ini menunjukkan Lembaga sentiasa mengikuti perkembangan dan perubahan global di bidang perakaunan. Perubahan ini juga membolehkan Lembaga secara langsung melibatkan diri memberi pandangan dan cadangan sebelum sesuatu draf piawaian perakaunan diluluskan untuk diterima pakai.

20.3. BALANCED SCORECARD

20.3.1. *Balanced Scorecard* merupakan satu mekanisme pengurusan untuk menilai dan mengukur secara seimbang dan sistematik prestasi organisasi, menyediakan pelan tindakan untuk memperbaiki, memantau dan meningkatkan pencapaian organisasi ke tahap sasaran yang ditentukan. *Balanced Scorecard* menilai prestasi organisasi melalui 4 perspektif iaitu pembelajaran dan pertumbuhan, proses dalaman, pelanggan dan kewangan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi latihan untuk pegawai dan memupuk budaya korporat. Perspektif proses dalaman merujuk kepada proses kerja dalaman iaitu melalui matriks pengurus boleh mengetahui perkembangan organisasi manakala perspektif pelanggan memberi tumpuan kepada kehendak dan kepuasan pelanggan. Perspektif kewangan pula adalah keperluan terhadap maklumat kewangan yang tepat dan cepat serta keberkesanan kos. Empat perspektif yang digunakan untuk menilai prestasi organisasi adalah seperti di carta berikut:

CARTA 40



20.3.2. Kejayaan melaksanakan *Balanced Scorecard* akan meningkatkan prestasi organisasi dari segi produktiviti, keuntungan, kepuasan pelanggan dan semangat pegawai. Pihak Audit mendapati 4 Badan Berkanun Persekutuan telah menggunakan mekanisme pengurusan ini untuk menilai atau mengukur prestasi organisasinya. Lembaga Tabung Angkatan Tentera telah melantik Juru Perunding untuk membangunkan *Balanced Scorecard*, membeli perisian, dan perkakasan serta latihan dengan kos berjumlah RM192,500. *Balanced*

Scorecard ini telah dilaksanakan sepenuhnya pada tahun 2004 dan faedah dari pelaksanaan sistem pengurusan ini telah dapat membantu pihak pengurusan memantau prestasi melalui laporan bulanan, menilai dan membuat penambahbaikan strategi terhadap perkara yang tidak menepati sasaran. Kumpulan Wang Simpanan Pekerja melaksanakan sistem ini melalui 2 fasa. Fasa pertama yang dilaksanakan pada tahun 2003 melibatkan pembangunan konsep dan metodologi pengurusan prestasi organisasi. Manakala fasa kedua yang masih di peringkat pelaksanaan melibatkan pengautomasian *Balanced Scorecard*. Kos Juru Perunding membangunkan sistem ini adalah berjumlah RM250,000. Universiti Pertanian Malaysia juga mengguna pakai *Balanced Scorecard* secara berperingkat mulai tahun 2003. Perisian *Balanced Scorecard* dibeli daripada Juru Perunding tetapi pelaksanaan dilakukan sendiri oleh pegawainya. Penilaian prestasi baru bermula di peringkat Fakulti. Manakala di Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) *Balanced Scorecard* bertujuan untuk mencapai sistem pengurusan organisasi yang cemerlang. Pelaksanaan *Balanced Scorecard* di NPC kini pada peringkat awal.

20.3.3 Sungguhpun keempat agensi kerajaan membangunkan *Balanced Scorecard* secara berbeza tetapi matlamatnya adalah sama iaitu mewujudkan satu mekanisme untuk menilai prestasi organisasi dari segi kewangan, proses dalaman, pembelajaran dan pertumbuhan serta memenuhi kehendak dan kepuasan pelanggan. Sekiranya sasaran yang ditetapkan tidak dapat dicapai maka pelan yang merangkumi strategi penambahbaikan perlu diambil oleh pihak pengurusan.

21. PENGKOMPUTERAN SISTEM PERAKAUNAN DI BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN

- *Standard Accounting System For Government Agencies (SAGA)*

21.1 Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bilangan 1 Tahun 1996 telah dikeluarkan sebagai garis panduan melaksanakan sistem perakaunan berkomputer yang standard dengan menggunakan pakej SAGA. Sehubungan itu, sebanyak 2 pembekal dipilih untuk melaksanakan sistem perakaunan ini. Sebanyak 17 agensi menggunakan *SAGA-Century versi 6.4*, 8 mengguna *SAGA versi 2.0* dan 2 mengguna *SAGA versi 3.0*. Sehubungan itu, berdasarkan pengauditan yang telah dilaksanakan di Universiti Putra Malaysia, pihak Audit mendapati beberapa kelemahan pada perisian *SAGA-Century versi 6.4*. Antara masalah yang ditemui adalah:

- Nombor resit tidak dapat dikeluarkan secara automatik.
- Maklumat seperti nombor cek, pusat kos dan kod akaun tidak dicetak pada resit.

Pihak vendor telah membangunkan satu modul baru yang dikenali sebagai *Front End Receipting System* untuk mengatasi masalah tersebut. Selain itu, sistem masih

menerima kod akaun yang tidak disenaraikan di Lejar Am. Begitu juga, persembahan Buku Tunai tidak mengikuti format standard yang telah ditetapkan. Bagaimanapun, kelemahan tersebut telah diatasi oleh pihak vendor selepas teguran Audit.

21.2 Berdasarkan pengauditan yang dijalankan di Kolej Universiti Sains dan Teknologi Malaysia, antara masalah yang ditemui adalah ketiadaan integrasi antara modul gaji dan pengkosan projek. Ini menyebabkan bayaran upah atau gaji sambilan terpaksa dibuat secara manual melalui jurnal. Begitu juga, formula pengiraan potongan cukai bulanan bagi bonus tidak bersamaan formula yang ditetapkan oleh Lembaga Hasil Dalam Negeri. Formula bagi unit ukuran di modul Pesanan Pembelian juga tidak menerima angka perpuluhan. Bagaimanapun, masalah tersebut telah diselesaikan oleh pihak vendor kecuali penggunaan nombor kad pengenalan sebagai *Staff ID* di modul gaji kerana ia melibatkan proses penambahbaikan keseluruhan sistem.

21.3 Prestasi perisian *SAGA versi 2.0* dan *versi 3.0* tidak dapat dipastikan kerana tiada persidangan atau mesyuarat pengguna *SAGA* diadakan bagi membincangkan masalah atau penambahbaikan perisian pada tahun 2004. Bagaimanapun, pihak Audit sentiasa mengambil tindakan proaktif dengan memantau keberkesanan penggunaan *SAGA* semasa pengauditan dijalankan di Badan Berkanun Persekutuan berkenaan. Perbincangan juga diadakan dengan pembekal bagi menyelesaikan sebarang masalah yang dihadapi.

21.4 Di samping itu, pada bulan Disember 2003, Jabatan Akauntan Negara telah dilantik sebagai agensi utama bagi melaksanakan projek perluasan *SAGA* kepada Badan Berkanun Persekutuan lain. Jabatan Audit Negara dan MAMPU merupakan ahli Jawatankuasa Teknikal dan Pemandu projek perluasan ini. Jabatan Akauntan Negara turut melantik sebuah syarikat sebagai perunding bagi memastikan projek ini berjalan lancar. Sebanyak 11 Badan Berkanun Persekutuan telah dipilih iaitu 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 dan Lembaga Amanah Balai Seni Lukis Negara. Projek perluasan *SAGA* ini bermula pada bulan Jun 2004 dan dijangka siap pada bulan Jun 2006. Sehingga kini, projek perluasan ini di peringkat pelaksanaan setelah proses penilaian tender selesai.

Selain itu, pada bulan Februari 2005 Jabatan Akauntan Negara mengadakan bengkel Carta Akaun *SAGA* bagi mengemas kini dan menambah baik carta akaun sedia ada supaya menepati piawaian perakaunan dan keperluan semasa. Wakil Badan Berkanun Persekutuan, Jabatan Audit Negara dan Kementerian Kewangan

turut terlibat di bengkel tersebut. Carta akaun yang telah dipersetujui akan diguna pakai untuk memperluaskan kegunaan SAGA.

PENUTUP

PENUTUP

Seperti pada tahun lalu, Jabatan Audit Negara akan terus mengeluarkan Laporan Badan Berkanun Persekutuan secara berasingan. Selain daripada melaporkan kelemahan berhubung dengan pengurusan kewangan serta pelaksanaan aktiviti agensi, laporan ini juga melaporkan pembaharuan dan langkah pembetulan yang telah diambil oleh pihak pengurusan agensi berkenaan bagi meningkatkan prestasi pengurusan dan pelaksanaan aktiviti.

Pada keseluruhannya, prestasi penyediaan penyata kewangan oleh Badan Berkanun Persekutuan menunjukkan peningkatan yang ketara. Daripada 111 Penyata Kewangan Tahun 2003 yang telah diaudit sebanyak 107 penyata kewangan telah diberi Sijil Tanpa Teguran dan 4 Sijil Berteguran. Bilangan kes ketidakpatuhan kepada undang-undang dan peraturan, piawaian perakaunan dan penyelenggaraan rekod perakaunan telah berkurangan. Dari segi pengauditan pengurusan Badan Berkanun Persekutuan, tahap pematuan terhadap undang-undang dan peraturan adalah memuaskan. Pengauditan pengurusan ini merangkumi 4 aspek kawalan pengurusan iaitu pengurusan organisasi, jawatankuasa yang ditubuhkan, sistem dan prosedur serta pengurusan kewangan. Bagi pengauditan aktiviti, adalah didapati telah dirancang dengan baik dan teratur. Namun, dari segi pelaksanaan dan pemantauannya, masih boleh ditingkatkan. Antaranya dari segi latihan kepada pegawai untuk meningkatkan kepakaran, pengetahuan dan kemahiran bagi melaksanakan aktiviti. Selain itu, pihak pengurusan atasan Badan Berkanun Persekutuan perlu memastikan prosedur kerja yang komprehensif, relevan dan jelas diwujudkan serta dipatuhi.

Mulai tahun 2004 Jabatan Audit Negara telah mula menjalankan pengauditan pengurusan terhadap syarikat subsidiari selepas mendapat perintah daripada Yang di-Pertuan Agong pada bulan November 2003 dan pengauditan ini akan menjadi sebahagian daripada pengauditan pengurusan Badan Berkanun Persekutuan pada masa hadapan.

JABATAN AUDIT NEGARA

Putrajaya

30 Jun 2005

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**)

B KEMENTERIAN PERTAHANAN

- 7 LEMBAGA TABUNG ANGKATAN TENTERA (**LTAT**)
- 8 PERBADANAN PERWIRA NIAGA MALAYSIA (**PERNAMA**)
- 9 PERBADANAN PERWIRA HARTA MALAYSIA (**PPHM**)
- 10 PERBADANAN HAL EHWAL BEKAS ANGKATAN TENTERA
(**PERHEBAT**)

C KEMENTERIAN PENGANGKUTAN

- 11 PERBADANAN ASET KERETAPI (**PAK**)
- 12 LEMBAGA PELABUHAN KELANG (**LPK**)
- 13 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG (**SPPP**)
- 14 LEMBAGA PELABUHAN KUANTAN (**LPKUANTAN**)
- 15 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR (**LPJOHOR**)
- 16 LEMBAGA PELABUHAN BINTULU, SARAWAK (**LPB**)
- 17 LEMBAGA PELABUHAN KEMAMAN (**LP KEMAMAN**)
- 18 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR TANJONG PELEPAS
(**LPJOHOR-TG. PELEPAS**)
- 19 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG - TELUK EWA
(**SPPP - TELUK EWA**)

D KEMENTERIAN SUMBER ASLI DAN ALAM SEKITAR

- 20 AKADEMI SAINS MALAYSIA (**ASM**)
- 21 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN TIMAH (**TIMAH**)
- 22 LEMBAGA JURUKUR TANAH SEMENANJUNG MALAYSIA (**JURUKUR**)
- 23 LEMBAGA PENYELIDKAN DAN PEMBANGUNAN PERHUTANAN MALAYSIA (**FRIM**)

E KEMENTERIAN PEMBANGUNAN WANITA, KELUARGA DAN MASYARAKAT

- 24 LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA (**LPPKN**)
- 25 LEMBAGA WAKAF ORANG-ORANG HINDU PULAU PINANG (**WAKAF HINDU**)

F KEMENTERIAN PERDAGANGAN ANTARABANGSA DAN INDUSTRI

- 26 PERBADANAN PRODUKTIVITI NEGARA (**NPC**)
- 27 LEMBAGA KEMAJUAN PERINDUSTRIAN MALAYSIA (**MIDA**)
- 28 PERBADANAN PEMBANGUNAN PERDAGANGAN LUAR MALAYSIA (**MATRADE**)
- 29 PERBADANAN PEMBANGUNAN INDUSTRI KECIL DAN SEDERHANA (**SMIDEC**)

G KEMENTERIAN KEWANGAN

- 30 BANK NEGARA MALAYSIA (**BNM**)
- 31 KUMPULAN WANG SIMPANAN PEKERJA (**KWSP**)
- 32 BANK SIMPANAN NASIONAL (**BSN**)
- 33 LEMBAGA TOTALISATOR MALAYSIA (**LTM**)
- 34 YAYASAN TUN RAZAK (**YTR**)
- 35 LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI (**LADA**)
- 36 INSTITUT AKAUNTAN MALAYSIA (**MIA**)
- 37 LEMBAGA PERKHIDMATAN KEWANGAN LUAR PESISIR LABUAN (**LOFSA**)
- 38 LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI (**LHDN**)

H KEMENTERIAN PENERANGAN

39 PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA (**BERNAMA**)

I KEMENTERIAN SUMBER MANUSIA

40 PERTUBUHAN KESELAMATAN SOSIAL PEKERJA (**PERKESO**)

J KEMENTERIAN PERUSAHAAN PERLADANGAN DAN KOMODITI

41 LEMBAGA GETAH MALAYSIA (**LGM**)

42 LGM PROPERTIES

43 LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA (**MPOB**)

44 LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA (**LTN**)

45 LEMBAGA KOKO MALAYSIA (**KOKO**)

46 RRIM CONSULT COPORATION

47 LEMBAGA PERINDUSTRIAN KAYU MALAYSIA (**KAYU**)

K KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI

48 BANK PERTANIAN MALAYSIA (**BPM**)

49 LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA (**LKIM**)

50 LEMBAGA PERTUBUHAN PELADANG (**LPP**)

51 LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN (**FAMA**)

52 LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN MUDA (**MADA**)

53 YAYASAN PELAJARAN PERSATUAN PELADANG DAN
PERTUBUHAN PELADANG MADA (**YP MADA**)

54 LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU (**KADA**)

55 JEMAAH PEMASARAN LADA HITAM (**JPLH**)

56 INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA
(**MARDI**)

57 LEMBAGA PERINDUSTRIAN NANAS MALAYSIA (**NANAS**)

L KEMENTERIAN TENAGA, AIR DAN KOMUNIKASI

58 LEMBAGA LETRIK SABAH (LLS)

M KEMENTERIAN KERJA RAYA

59 LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA (LLM)

60 LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA (CIDB)

N KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN

61 MAJLIS SUKAN NEGARA (MSN)

62 PERBADANAN STADIUM MERDEKA (PSM)

63 PERBADANAN PADANG GOLF SUBANG

O KEMENTERIAN PELANCONGAN

64 LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA (TDC)

P KEMENTERIAN PEMBANGUNAN USAHAWAN DAN KOPERASI

65 MAJLIS AMANAH RAKYAT (MARA)

66 BANK KERJASAMA RAKYAT MALAYSIA BERHAD (BANK RAKYAT)

67 MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA (MKM)

Q KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI

68 YAYASAN TUNKU ABDUL RAHMAN (YTAR)

69 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA (UiTM)

70 UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA (UKM)

71 UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (UTM)

72 UNIVERSITI MALAYA (UM)

73 UNIVERSITI SAINS MALAYSIA (USM)

74 UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA (UPM)

75 PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA (PPUM)

76 UNIVERSITI UTARA MALAYSIA (UUM)

- 77 UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (**UNIMAS**)
- 78 UNIVERSITI MALAYSIA SABAH (**UMS**)
- 79 LEMBAGA AKREDITASI NEGARA (**LAN**)
- 80 UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS (**UPSI**)
- 81 PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL (**PTPTN**)
- 82 KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA (**KUIM**)
- 83 KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN (**KUiTTHO**)
- 84 KOLEJ UNIVERSITI TEKNIKAL KEBANGSAAN MALAYSIA (**KUTKM**)
- 85 KOLEJ UNIVERSITI SAINS DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (**KUSTEM**)
- 86 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN TEKNOLOGI MALAYSIA (**KUKTEM**)
- 87 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN UTARA MALAYSIA (**KUKUM**)

R KEMENTERIAN PELAJARAN

- 88 DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA (**DBP**)
- 89 KUMPULAN WANG SIMPANAN GURU-GURU (**KWSG**)
- 90 MAJLIS PEPERIKSAAN MALAYSIA (**MPM**)

S KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH

- 91 PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL
PERUSAHAAN GETAH (**RISDA**)
- 92 LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH (**KETENGAH**)
- 93 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH KEDAH (**KEDA**)
- 94 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA (**KEJORA**)
- 95 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN (**KESEDAR**)
- 96 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH PULAU PINANG (**PERDA**)

T KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI DAN HAL EHWAL PENGGUNA

- 97 SURUHANJAYA SYARIKAT MALAYSIA (**SSM**)
- 98 PERBADANAN HARTA INTELEK MALAYSIA (**PHIM**)

U KEMENTERIAN KEBUDAYAAN, KESENIAN DAN WARISAN

- 99 LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA (**SENI LUKIS**)
- 100 PERBADANAN KEMAJUAN FILEM NASIONAL MALAYSIA (**FINAS**)
- 101 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 2005

**PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN
KEDUDUKAN SETAKAT BULAN APRIL 2005**

BADAN BERKANUN	BILANGAN	PENYATA
	AKAUN YANG TERLIBAT	KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
A JABATAN PERDANA MENTERI		
1 MAJLIS AGAMA ISLAM WILAYAH PERSEKUTUAN (MAWIP)	4	2000 - 2003
2 KUMPULAN WANG BIASISWA PENGAJIAN TINGGI RAJA-RAJA DAN YANG DIPERTUA-YANG DIPERTUA NEGERI (BIASISWA RAJA-RAJA)	2	2000 & 2003
3 PERBADANAN PUTRAJAYA	7	1997 - 2003
4 LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN (FELDA)	3	2001 - 2003
B KEMENTERIAN PENGANGKUTAN		
5 PERBADANAN ASET KERETAPI (PAK)	5	1999 - 2003
6 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG (SPPP)	1	2001
7 LEMBAGA PELABUHAN KUANTAN (LP KUANTAN)	1	2003
8 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR (LP JOHOR)	1	2001
9 LEMBAGA PELABUHAN BINTULU, SARAWAK (LPB)	1	2001
10 LEMBAGA PELABUHAN KEMAMAN (LP KEMAMAN)	1	2003
C KEMENTERIAN SUMBER ASLI DAN ALAM SEKITAR		
11 AKADEMI SAINS MALAYSIA (ASM)	3	2001 - 2003
12 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN TIMAH (TIMAH)	1	1998
13 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN PEMBANGUNAN PERHUTANAN MALAYSIA (FRIM)	1	2003
D KEMENTERIAN PEMBANGUNAN WANITA, KELUARGA DAN MASYARAKAT		
14 LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA (LPPKN)	1	2003
15 LEMBAGA WAKAF ORANG-ORANG HINDU P.PINANG (WAKAF HINDU)	2	2002 & 2003

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
E	KEMENTERIAN KEWANGAN		
16	LEMBAGA TOTALISATOR MALAYSIA (LTM)	2	2001 & 2003
17	YAYASAN TUN RAZAK (YTR)	2	2001 & 2003
18	LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI (LADA)	5	1998 – 2001 & 2003
19	INSTITUT AKAUNTAN MALAYSIA (MIA)	1	2000
20	LEMBAGA PERKHIDMATAN KEWANGAN LUAR PESISIR LABUAN (LOFSA)	1	2000
21	LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI (LHDN)	1	2003
F	KEMENTERIAN PENERANGAN		
22	PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA (BERNAMA)	1	2003
G	KEMENTERIAN PERUSAHAAN PERLADANGAN DAN KOMODITI		
23	LGM PROPERTIES	1	2003
24	LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA (MPOB)	1	2003
25	LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA (LTN)	1	2003
26	RRIM CONSULT CORPORATION	2	2002 & 2003
H	KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI		
27	LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA (LKIM)	2	2002 & 2003
28	LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN (FAMA)	2	2000 & 2003
29	LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN MUDA (MADA)	1	2003
30	YAYASAN PELAJARAN PERSATUAN PELADANG DAN PERTUBUHAN PELADANG MADA (YP MADA)	2	2002 & 2003
31	LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU (KADA)	3	2000, 2002 & 2003
32	JEMAAH PEMASARAN LADA HITAM (JPLH)	2	2002 & 2003
33	INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA (MARDI)	2	2002 & 2003

	BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
BADAN BERKANUN		
I KEMENTERIAN TENAGA, AIR DAN KOMUNIKASI		
34 LEMBAGA LETRIK SABAH (LLS)	3	2000, 2002 & 2003
J KEMENTERIAN KERJA RAYA		
35 LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA (LLM)	1	2003
36 LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA (CIDB)	2	2001 & 2003
K KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN		
37 MAJLIS SUKAN NEGARA (MSN)	1	2003
38 PERBADANAN STADIUM MERDEKA (PSM)	1	2003
L KEMENTERIAN PELANCONGAN		
39 LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA (TDC)	1	2003
M KEMENTERIAN PEMBANGUNAN USAHAWAN DAN KOPERASI		
40 MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA (MKM)	1	2003
N KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI		
41 YAYASAN TUNKU ABDUL RAHMAN (YTAR)	1	2003
42 UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA (UiTM)	4	1999, 2000, 2002 & 2003
43 UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA (UKM)	3	2000, 2001 & 2003
44 UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (UTM)	2	2000 & 2002
45 UNIVERSITI MALAYA (UM)	3	2001 - 2003
46 UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA (UPM)	1	2003
47 PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA (PPUM)	4	2000 - 2003
48 UNIVERSITI UTARA MALAYSIA (UUM)	4	1999, 2000, 2002 & 2003
49 UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (UNIMAS)	5	1999 - 2003
50 UNIVERSITI MALAYSIA SABAH (UMS)	3	2000, 2002 & 2003
51 LEMBAGA AKREDITASI NEGARA (LAN)	1	2003

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
52	UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS (UPSI)	2	2002 & 2003
53	PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL (PTPTN)	1	2003
54	KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA (KUIM)	3	2001 - 2003
55	KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN (KUITTHO)	2	2002 & 2003
56	KOLEJ UNIVERSITI TEKNIKAL KEBANGSAAN MALAYSIA (KUTKM)	2	2001 & 2003
57	KOLEJ UNIVERSITI SAINS DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUSTEM)	1	2003
58	KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUKTEM)	2	2002 & 2003
59	KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN UTARA MALAYSIA (KUKUM)	1	2003
O KEMENTERIAN PELAJARAN			
60	DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA (DBP)	2	2001 & 2003
61	KUMPULAN WANG SIMPANAN GURU-GURU (KWSG)	1	2003
62	MAJLIS PEPERIKSAAN MALAYSIA (MPM)	1	2003
P KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH			
63	PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH (RISDA)	1	2003
64	LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH (KETENGAH)	1	2003
65	LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH KEDAH (KEDA)	1	2003
66	LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA (KEJORA)	2	2002 & 2003
67	LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN (KESEDAR)	2	2002 & 2003
68	LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH PULAU PINANG (PERDA)	1	2003
Q KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI DAN HAL EHWAL PENGGUNA			
69	PERBADANAN HARTA INTELEK MALAYSIA (PHIM)	1	2003

		BILANGAN	PENYATA
		AKAUN	KEWANGAN
BADAN BERKANUN		YANG	TAHUNAN
		TERLIBAT	YANG BELUM
			DIBENTANG
R	KEMENTERIAN KEBUDAYAAN, KESENIAN DAN WARISAN		
70	LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA (SENI LUKIS)	1	2003
71	PERBADANAN KEMAJUAN FILEM NASIONAL MALAYSIA (FINAS)	1	2002
72	PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA (KRAFTANGAN)	1	2003
JUMLAH		137	

		BILANGAN	PENYATA
		AKAUN	KEWANGAN
BADAN BERKANUN		YANG	TAHUNAN
		TERLIBAT	YANG BELUM
			DIBENTANG
R	KEMENTERIAN KEBUDAYAAN, KESENIAN DAN WARISAN		
70	LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA (SENI LUKIS)	1	2003
71	PERBADANAN KEMAJUAN FILEM NASIONAL MALAYSIA (FINAS)	1	2002
72	PERBADANAN KEMAJUAN KRAFTANGAN MALAYSIA (KRAFTANGAN)	1	2003
JUMLAH		137	

- 77 UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (**UNIMAS**)
- 78 UNIVERSITI MALAYSIA SABAH (**UMS**)
- 79 LEMBAGA AKREDITASI NEGARA (**LAN**)
- 80 UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS (**UPSI**)
- 81 PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL (**PTPTN**)
- 82 KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA (**KUIM**)
- 83 KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN (**KUITTHO**)
- 84 KOLEJ UNIVERSITI TEKNIKAL KEBANGSAAN MALAYSIA (**KUTKM**)
- 85 KOLEJ UNIVERSITI SAINS DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (**KUSTEM**)
- 86 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN TEKNOLOGI MALAYSIA (**KUKTEM**)
- 87 KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN UTARA MALAYSIA (**KUKUM**)

R KEMENTERIAN PELAJARAN

- 88 DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA (**DBP**)
- 89 KUMPULAN WANG SIMPANAN GURU-GURU (**KWSG**)
- 90 MAJLIS PEPERIKSAAN MALAYSIA (**MPM**)

S KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH

- 91 PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL
PERUSAHAAN GETAH (**RISDA**)
- 92 LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH (**KETENGAH**)
- 93 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH KEDAH (**KEDA**)
- 94 LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA (**KEJORA**)
- 95 LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN (**KESEDAR**)
- 96 LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH PULAU PINANG (**PERDA**)

T KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI DAN HAL EHWAL PENGGUNA

- 97 SURUHANJAYA SYARIKAT MALAYSIA (**SSM**)
- 98 PERBADANAN HARTA INTELEK MALAYSIA (**PHIM**)

U KEMENTERIAN KEBUDAYAAN, KESENIAN DAN WARISAN

- 99 LEMBAGA AMANAH BALAI SENI LUKIS NEGARA (**SENI LUKIS**)
- 100 PERBADANAN KEMAJUAN FILEM NASIONAL MALAYSIA (**FINAS**)
- 101 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 2005

**PEMBENTANGAN PENYATA KEWANGAN BADAN BERKANUN PERSEKUTUAN DI PARLIMEN
KEDUDUKAN SETAKAT BULAN APRIL 2005**

BADAN BERKANUN	BILANGAN	PENYATA
	AKAUN YANG TERLIBAT	KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
A JABATAN PERDANA MENTERI		
1 MAJLIS AGAMA ISLAM WILAYAH PERSEKUTUAN (MAWIP)	4	2000 - 2003
2 KUMPULAN WANG BIASISWA PENGAJIAN TINGGI RAJA-RAJA DAN YANG DIPERTUA-YANG DIPERTUA NEGERI (BIASISWA RAJA-RAJA)	2	2000 & 2003
3 PERBADANAN PUTRAJAYA	7	1997 - 2003
4 LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN (FELDA)	3	2001 - 2003
B KEMENTERIAN PENGANGKUTAN		
5 PERBADANAN ASET KERETAPI (PAK)	5	1999 - 2003
6 SURUHANJAYA PELABUHAN PULAU PINANG (SPPP)	1	2001
7 LEMBAGA PELABUHAN KUANTAN (LP KUANTAN)	1	2003
8 LEMBAGA PELABUHAN JOHOR (LP JOHOR)	1	2001
9 LEMBAGA PELABUHAN BINTULU, SARAWAK (LPB)	1	2001
10 LEMBAGA PELABUHAN KEMAMAN (LP KEMAMAN)	1	2003
C KEMENTERIAN SUMBER ASLI DAN ALAM SEKITAR		
11 AKADEMI SAINS MALAYSIA (ASM)	3	2001 - 2003
12 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN TIMAH (TIMAH)	1	1998
13 LEMBAGA PENYELIDIKAN DAN PEMBANGUNAN PERHUTANAN MALAYSIA (FRIM)	1	2003
D KEMENTERIAN PEMBANGUNAN WANITA, KELUARGA DAN MASYARAKAT		
14 LEMBAGA PENDUDUK DAN PEMBANGUNAN KELUARGA NEGARA (LPPKN)	1	2003
15 LEMBAGA WAKAF ORANG-ORANG HINDU P.PINANG (WAKAF HINDU)	2	2002 & 2003

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
E	KEMENTERIAN KEWANGAN		
16	LEMBAGA TOTALISATOR MALAYSIA (LTM)	2	2001 & 2003
17	YAYASAN TUN RAZAK (YTR)	2	2001 & 2003
18	LEMBAGA PEMBANGUNAN LANGKAWI (LADA)	5	1998 – 2001 & 2003
19	INSTITUT AKAUNTAN MALAYSIA (MIA)	1	2000
20	LEMBAGA PERKHIDMATAN KEWANGAN LUAR PESISIR LABUAN (LOFSA)	1	2000
21	LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI (LHDN)	1	2003
F	KEMENTERIAN PENERANGAN		
22	PERTUBUHAN BERITA NASIONAL MALAYSIA (BERNAMA)	1	2003
G	KEMENTERIAN PERUSAHAAN PERLADANGAN DAN KOMODITI		
23	LGM PROPERTIES	1	2003
24	LEMBAGA MINYAK SAWIT MALAYSIA (MPOB)	1	2003
25	LEMBAGA TEMBAKAU NEGARA (LTN)	1	2003
26	RRIM CONSULT CORPORATION	2	2002 & 2003
H	KEMENTERIAN PERTANIAN DAN INDUSTRI ASAS TANI		
27	LEMBAGA KEMAJUAN IKAN MALAYSIA (LKIM)	2	2002 & 2003
28	LEMBAGA PEMASARAN PERTANIAN PERSEKUTUAN (FAMA)	2	2000 & 2003
29	LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN MUDA (MADA)	1	2003
30	YAYASAN PELAJARAN PERSATUAN PELADANG DAN PERTUBUHAN PELADANG MADA (YP MADA)	2	2002 & 2003
31	LEMBAGA KEMAJUAN PERTANIAN KEMUBU (KADA)	3	2000, 2002 & 2003
32	JEMAAH PEMASARAN LADA HITAM (JPLH)	2	2002 & 2003
33	INSTITUT PENYELIDIKAN DAN KEMAJUAN PERTANIAN MALAYSIA (MARDI)	2	2002 & 2003

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
I	KEMENTERIAN TENAGA, AIR DAN KOMUNIKASI		
34	LEMBAGA LETRIK SABAH (LLS)	3	2000, 2002 & 2003
J	KEMENTERIAN KERJA RAYA		
35	LEMBAGA LEBUHRAYA MALAYSIA (LLM)	1	2003
36	LEMBAGA PEMBANGUNAN INDUSTRI PEMBINAAN MALAYSIA (CIDB)	2	2001 & 2003
K	KEMENTERIAN BELIA DAN SUKAN		
37	MAJLIS SUKAN NEGARA (MSN)	1	2003
38	PERBADANAN STADIUM MERDEKA (PSM)	1	2003
L	KEMENTERIAN PELANCONGAN		
39	LEMBAGA PENGGALAKAN PELANCONGAN MALAYSIA (TDC)	1	2003
M	KEMENTERIAN PEMBANGUNAN USAHAWAN DAN KOPERASI		
40	MAKTAB KERJASAMA MALAYSIA (MKM)	1	2003
N	KEMENTERIAN PENGAJIAN TINGGI		
41	YAYASAN TUNKU ABDUL RAHMAN (YTAR)	1	2003
42	UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA (UiTM)	4	1999, 2000, 2002 & 2003
43	UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA (UKM)	3	2000, 2001 & 2003
44	UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (UTM)	2	2000 & 2002
45	UNIVERSITI MALAYA (UM)	3	2001 - 2003
46	UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA (UPM)	1	2003
47	PUSAT PERUBATAN UNIVERSITI MALAYA (PPUM)	4	2000 - 2003
48	UNIVERSITI UTARA MALAYSIA (UUM)	4	1999, 2000, 2002 & 2003
49	UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (UNIMAS)	5	1999 - 2003
50	UNIVERSITI MALAYSIA SABAH (UMS)	3	2000, 2002 & 2003
51	LEMBAGA AKREDITASI NEGARA (LAN)	1	2003

BADAN BERKANUN		BILANGAN AKAUN YANG TERLIBAT	PENYATA KEWANGAN TAHUNAN YANG BELUM DIBENTANG
52	UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS (UPSI)	2	2002 & 2003
53	PERBADANAN TABUNG PENDIDIKAN TINGGI NASIONAL (PTPTN)	1	2003
54	KOLEJ UNIVERSITI ISLAM MALAYSIA (KUIM)	3	2001 - 2003
55	KOLEJ UNIVERSITI TEKNOLOGI TUN HUSSEIN ONN (KUITTHO)	2	2002 & 2003
56	KOLEJ UNIVERSITI TEKNIKAL KEBANGSAAN MALAYSIA (KUTKM)	2	2001 & 2003
57	KOLEJ UNIVERSITI SAINS DAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUSTEM)	1	2003
58	KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN TEKNOLOGI MALAYSIA (KUKTEM)	2	2002 & 2003
59	KOLEJ UNIVERSITI KEJURUTERAAN UTARA MALAYSIA (KUKUM)	1	2003
O	KEMENTERIAN PELAJARAN		
60	DEWAN BAHASA DAN PUSTAKA (DBP)	2	2001 & 2003
61	KUMPULAN WANG SIMPANAN GURU-GURU (KWSG)	1	2003
62	MAJLIS PEPERIKSAAN MALAYSIA (MPM)	1	2003
P	KEMENTERIAN KEMAJUAN LUAR BANDAR DAN WILAYAH		
63	PIHAK BERKUASA KEMAJUAN PEKEBUN KECIL PERUSAHAAN GETAH (RISDA)	1	2003
64	LEMBAGA KEMAJUAN TERENGGANU TENGAH (KETENGAH)	1	2003
65	LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH KEDAH (KEDA)	1	2003
66	LEMBAGA KEMAJUAN JOHOR TENGGARA (KEJORA)	2	2002 & 2003
67	LEMBAGA KEMAJUAN KELANTAN SELATAN (KESEDAR)	2	2002 & 2003
68	LEMBAGA KEMAJUAN WILAYAH PULAU PINANG (PERDA)	1	2003
Q	KEMENTERIAN PERDAGANGAN DALAM NEGERI DAN HAL EHWAL PENGUNA		
69	PERBADANAN HARTA INTELEK MALAYSIA (PHIM)	1	2003

[illegible]

JUMLAH	137	
--------	-----	--