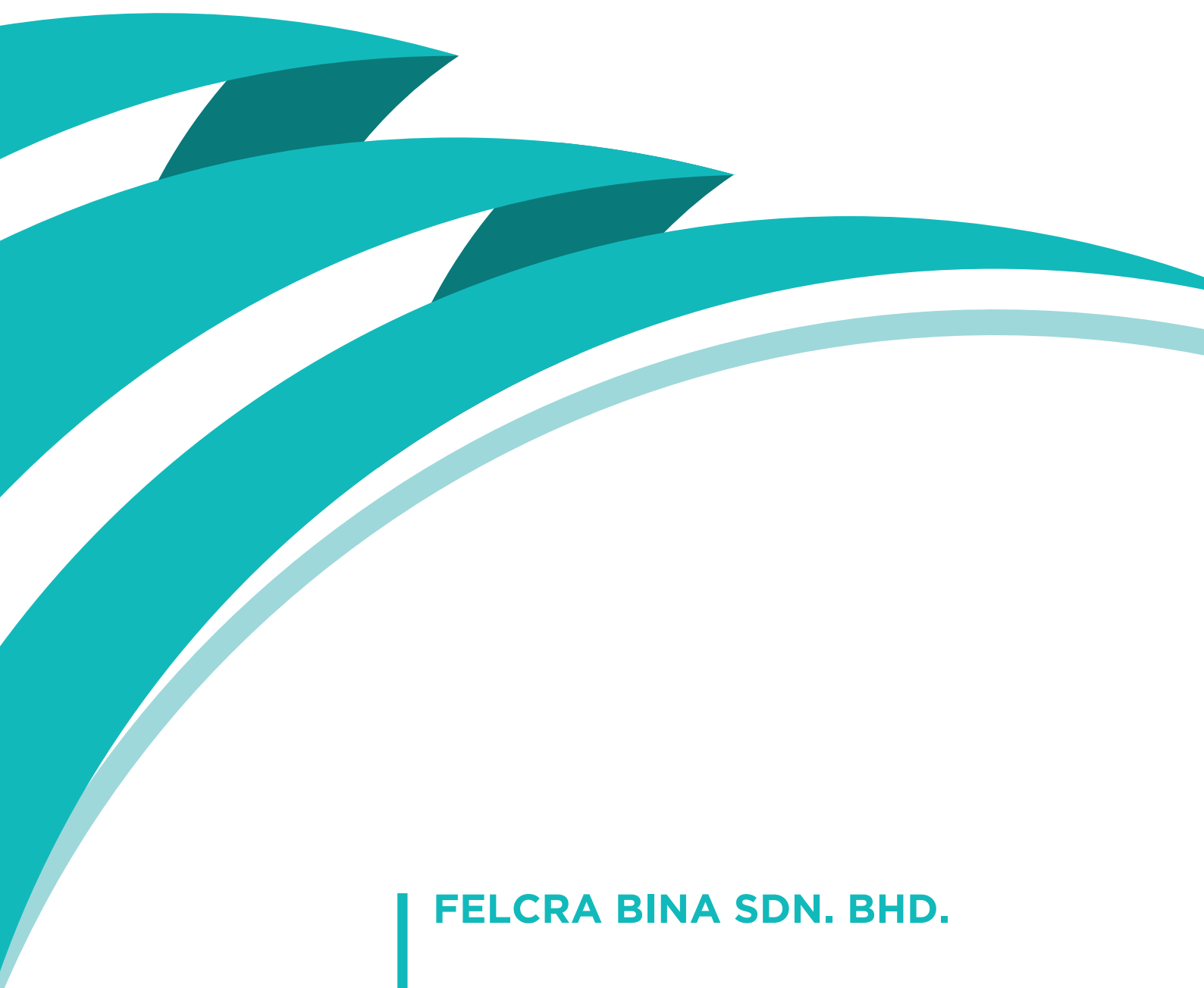




FELCRA BINA SDN. BHD.

FELCRA BINA SDN. BHD.

Perkara Utama

Apa yang diaudit?

- Pengauditan dijalankan terhadap pengurusan aktiviti kejuruteraan yang dilaksanakan oleh FELCRA Bina Sdn. Bhd. (FELCRA Bina), syarikat subsidiari milik penuh FELCRA Berhad.
- Penilaian terhadap pengurusan aktiviti kejuruteraan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 yang meliputi dua bidang utama Audit iaitu prestasi dan pengurusan aktiviti. Pengauditan dijalankan terhadap 25 projek berjumlah RM72.43 juta yang menyumbang kepada pendapatan tertinggi.
- Penilaian terhadap sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat iaitu Pengerusi; Lembaga Pengarah; Ketua Pegawai Eksekutif; Setiausaha Syarikat; Prosedur Operasi Standard; Pelan Strategik dan Petunjuk Prestasi Utama (KPI); Jawatankuasa Audit dan Risiko; Audit Dalam serta Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran.
- Analisis terhadap dua tahun penyata kewangan beraudit iaitu 2017 dan 2018 serta akaun pengurusan tahun 2019 merangkumi analisis pendapatan, perbelanjaan, aset dan liabiliti serta aliran tunai.

Mengapa ia penting Untuk diaudit?

- Untuk menilai tahap pencapaian objektif penubuhan FELCRA Bina dalam menjalankan aktiviti kejuruteraan meliputi pembinaan bangunan, mekanikal, elektrik, kontraktor kerja awam untuk semua jenis kemudahan awam dan lain-lain kemudahan berkaitan. Selain itu, ia juga sebagai pemaju hartanah dan kontraktor bangunan, membina jalan dan kemudahan utiliti untuk meningkatkan nilai hartanah tersebut.
- FELCRA Berhad sebagai cabang pelaburan Kerajaan telah melabur dalam saham FELCRA Bina berjumlah RM10 juta.
- FELCRA Bina tidak pernah diaudit oleh Jabatan Audit Negara sejak ditubuhkan pada tahun 2000.

Apa yang ditemui Audit?

- Secara keseluruhannya, FELCRA Bina tidak mencapai objektif penubuhan syarikat, tadbir urus korporat FELCRA Bina adalah kurang memuaskan manakala kedudukan kewangan pada tahap kurang stabil.
- Wujud kelemahan dalam pelaksanaan aktiviti kejuruteraan yang dilaksanakan seperti berikut:
 - kesemua sasaran KPI utama tidak dicapai bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Manakala bagi sub-KPI, hanya 13 (13.8%) dicapai berbanding 94 sub-KPI ditetapkan. KPI juga tidak

dibentangkan secara menyeluruh kepada ahli Lembaga Pengarah;

- trend keuntungan didapati menurun dan mencatatkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM19.49 juta dan RM1.86 juta masing-masing pada tahun 2018 dan 2019. Penghutang perniagaan pada tahun 2020 berjumlah RM9.61 juta tidak dapat menampung pemiutang perniagaan berjumlah RM18.51 juta;
- tidak membayar dividen kepada syarikat induk kerana syarikat mengalami kerugian;
- hasil kajian kepuasan pelanggan berada pada tahap memuaskan;
- perancangan aktiviti adalah kurang cekap. FELCRA Bina tidak melaksanakan aktiviti kejuruteraan sebagai pemaju atau kontraktor sebagaimana objektif syarikat. FELCRA Bina hanya mengurus projek yang diterima serta tidak berkeupayaan membiayai kos projek di samping tidak mempunyai kepakaran yang mencukupi;
- pelaksanaan aktiviti kurang cekap disebabkan pengurusan Lanjutan Masa dan insurans yang lemah; projek yang telah siap masih belum memperoleh Sijil Perakuan Siap Kerja serta terdapat aktiviti projek yang tertangguh;
- sistem pengurusan fail tidak teratur dan hanya 13 daripada 25 mesyuarat projek dapat disemak dan disahkan; dan
- pengurusan penghutang dan pemiutang kurang cekap. FELCRA Bina tidak membuat tindakan susulan terhadap penghutang dan rekod penghutang tidak tepat. Selain itu, sehingga tahun 2020, amaun pemiutang RM16.56 juta (89.5%) melebihi 121 hari termasuk hutang terhadap projek yang dilaksanakan sebelum tahun 2017 berjumlah RM11.19 juta.

Apa yang disyorkan Audit?

- Pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah FELCRA Bina perlu memberi pertimbangan terhadap syor berikut:
 - membuat kajian semula KPI agar sasaran seiring dengan aktiviti semasa serta perlu dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah untuk memantau pencapaian tahunan;
 - meningkatkan keupayaan melaksanakan aktiviti pembinaan dengan menambah kepakaran, sumber manusia dan peralatan bagi mencapai objektif syarikat serta meningkatkan kualiti projek bagi memenuhi kehendak pelanggan;
 - pelantikan subkontraktor melalui kaedah cabutan undi perlu dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah dan mengemas kini Manual Perolehan;
 - menetapkan kadar keterhutangan dan merancang keperluan aliran tunai agar hutang dalam keadaan terkawal serta

mengambil tindakan untuk menyusul dengan pihak penghutang dan menyelesaikan bayaran kepada pemiutang. Rekod penghutang pula perlu dikemas kini dan tepat agar menunjukkan kedudukan sebenar;

- memastikan pengurusan fail mengikut Perkara 7.5.3.2, ISO 9001:2015 dan *OPM: Control of Documents and Records* agar kemas dan teratur serta mudah dirujuk setiap kali diperlukan; dan
- memastikan kesemua aspek tadbir urus korporat diamalkan sepenuhnya bagi membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab.

FAKTA UTAMA

11.02.2000	RM10 Juta	RM1.86 Juta
Tarikh penubuhan	Modal berbayar	Kerugian sebelum cukai tahun 2019
Objektif penubuhan dan aktiviti utama	- Menjalankan perniagaan aktiviti kejuruteraan meliputi pembinaan bangunan, mekanikal, elektrik, kontraktor kerja awam untuk semua jenis kemudahan awam dan lain-lain kemudahan berkaitan - Sebagai pemaju hartanah dan kontraktor bangunan, membina jalan dan kemudahan utiliti untuk meningkatkan nilai hartanah tersebut	
Syarikat induk	Milik penuh FELCRA Berhad yang dikawal selia oleh Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB)	
Jenis syarikat	Syarikat berhad menurut syer	

1. LATAR BELAKANG

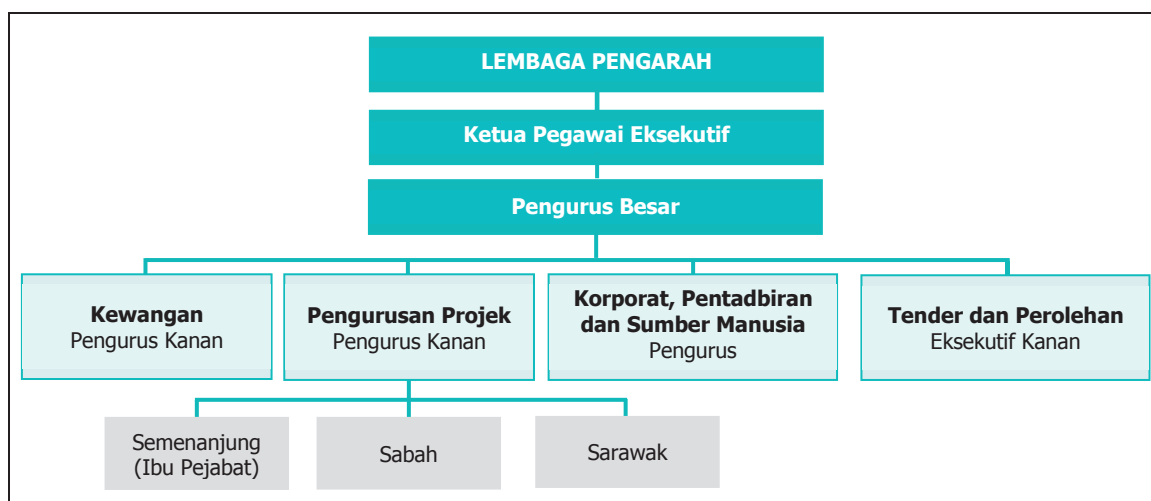
1.1. Syarikat FELCRA Bina Sdn. Bhd. (FELCRA Bina) telah ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965 sebagai syarikat berhad menurut syer. Nama asal syarikat ini sewaktu penubuhannya pada 11 Februari 2000 adalah FB Teknik Sdn. Bhd. dan telah ditukar kepada FELCRA Bina pada 29 Mac 2011. FELCRA Bina mempunyai modal berbayar berjumlah RM10 juta dan merupakan syarikat subsidiari milik penuh FELCRA Berhad. Syarikat FELCRA Berhad dahulunya merupakan Badan Berkanun dikenali sebagai *Federal Land Consolidation and Rehabilitation Authority* (FELCRA). FELCRA telah dikorporatkan menjadi FELCRA Berhad pada 1 September 1997 dengan saham dimiliki sepenuhnya oleh Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD). FELCRA Berhad dikawal selia oleh Kementerian Pembangunan Luar Bandar (KPLB).

1.2. Berdasarkan Perlembagaan Syarikat, objektif penubuhan syarikat adalah untuk menjalankan perniagaan aktiviti kejuruteraan meliputi pembinaan bangunan, mekanikal, elektrik, kontraktor kerja awam untuk semua jenis kemudahan awam dan lain-lain kemudahan berkaitan. Selain itu, ia juga sebagai pemaju hartanah dan kontraktor bangunan, membina jalan dan kemudahan utiliti untuk meningkatkan nilai hartanah tersebut.

1.3. Lembaga Pengarah FELCRA Bina terdiri daripada empat pengarah iaitu seorang pengerusi dan tiga ahli. Pengurusan FELCRA Bina pula diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (CEO) dengan dibantu oleh lima pengurusan kanan termasuk Pengurus Besar

serta 17 kakitangan. Carta organisasi sehingga bulan Disember 2021 adalah seperti dalam **Carta 1** manakala fungsi dan peranan empat bahagian yang diwujudkan adalah seperti dalam **Jadual 1**. Ibu pejabat FELCRA Bina terletak di Wangsa Maju, Kuala Lumpur dan mempunyai dua pejabat cawangan di Sabah dan Sarawak.

CARTA 1
CARTA ORGANISASI FELCRA BINA SEHINGGA BULAN DISEMBER 2021



Sumber: Carta Organisasi FELCRA Bina

JADUAL 1
FUNGSI DAN PERANAN SETIAP BAHAGIAN DI FELCRA BINA

NAMA BAHAGIAN	FUNGSI/PERANAN
Kewangan	- Bertanggungjawab bagi menguruskan operasi kewangan dan pelaporan kewangan secara keseluruhan. - Menjalankan perekodan input dalam sistem kewangan seperti memastikan surat tawaran lengkap disediakan, transaksi direkod dengan betul dan penyediaan pembayaran kemajuan kerja dimasukkan dalam fail. - Mengawal selia aliran tunai bagi kelangsungan syarikat melalui kutipan hutang, perbelanjaan projek serta penyediaan bajet.
Pengurusan Projek (termasuk Semenanjung, Sabah dan Sarawak)	- Bertanggungjawab untuk melaksanakan segala dasar, aktiviti, prosedur, arahan-arahan yang berkaitan dan diperlukan oleh sistem pengurusan kualiti bagi pengurusan projek. - Merancang, memantau dan menyemak semua pelan, prosedur dan operasi projek dilaksanakan mengikut ketetapan. - Menjalankan kerja-kerja dokumentasi projek dan membuat laporan tapak. - Memastikan amalan keselamatan dan kesihatan dipatuhi di tapak binaan.
Korporat, Pentadbiran dan Sumber Manusia	- Bertanggungjawab dalam menyelaras aktiviti seperti perancangan dan pelaksanaan aktiviti peningkatan imej serta pembangunan syarikat. - Menguruskan kursus yang bersesuaian bagi semua kakitangan supaya mendapat latihan yang cukup. - Bertanggungjawab dalam penyediaan rancangan dan melaksanakan aktiviti bagi peningkatan imej korporat syarikat.
Tender dan Perolehan	- Bertanggungjawab melaksanakan segala dasar, aktiviti, prosedur, arahan-arahan yang berkaitan serta yang diperlukan oleh sistem pengurusan kualiti bagi pengurusan projek. - Bertanggungjawab dalam urusan dokumentasi dan penilaian dalam pelantikan perunding dan subkontraktor. - Menguruskan sistem fail perolehan bagi setiap projek mengikut garis panduan yang ditetapkan oleh syarikat.

Sumber: Carta Fungsi FELCRA Bina

2. OBJEKTIF PENGAUDITAN

Pengauditan ini dijalankan bagi menilai pencapaian objektif penubuhan FELCRA Bina melalui pengurusan aktiviti kejuruteraan yang cekap dan berkesan; tadbir urus korporat yang baik; dan kedudukan kewangan yang kukuh.

3. SKOP PENGAUDITAN

3.1. Pengauditan dijalankan terhadap aktiviti utama syarikat iaitu pengurusan aktiviti kejuruteraan yang dilaksanakan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Dua bidang utama yang dinilai bagi pengauditan aktiviti adalah prestasi aktiviti kejuruteraan dan pengurusan aktiviti tersebut. Bagi menilai prestasi aktiviti, dua perkara diaudit iaitu pencapaian output dan pencapaian keberhasilan. Pencapaian output terdiri daripada pencapaian petunjuk prestasi utama serta pencapaian prestasi kewangan dan fizikal. Pencapaian keberhasilan pula meliputi pembayaran dividen; projek yang meningkatkan nilai hartanah; anugerah dan akreditasi; serta kajian kepuasan pelanggan. Bagi menilai pengurusan aktiviti pula, aspek yang diaudit adalah perancangan aktiviti, pelaksanaan aktiviti, pemantauan pelaksanaan aktiviti, pengurusan penghutang perniagaan dan pengurusan pemiutang perniagaan.

3.2. Sebanyak 25 (7.7%) daripada 324 projek dengan pendapatan tertinggi telah dipilih sebagai sampel pengauditan yang meliputi nilai RM72.43 juta (32.9%) daripada pendapatan projek keseluruhan sebanyak RM220.36 juta sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020. Sebanyak 23 projek diterima daripada FELCRA Berhad manakala dua projek diterima daripada FELCRA Properties Sdn. Bhd. dan projek luar yang dibida secara terus oleh FELCRA Bina. Bagaimanapun, terdapat limitasi mendapatkan fail projek untuk semakan pihak Audit. Maklumat projek bagi sampel yang dipilih adalah seperti dalam **Jadual 2**.

JADUAL 2
MAKLUMAT PROJEK BAGI SAMPEL PENGAUDITAN

BIL.	NO. KONTRAK	LOKASI PROJEK	TARIKH SIAP MENGIKUT KONTRAK	PENDAPATAN PROJEK (RM Juta)
PROJEK DALAM PELAKSANAAN				
1.	AIRWU 129/2015	Kinabatangan, Sabah	02.11.2017	1.21
2.	BGNWU 275/2015	Kinabatangan, Sabah	16.08.2017	7.41
3.	BGNWU 355/2015	Kuala Nerus, Terengganu	31.03.2017	5.07
4.	ELEWU 96/2015	Kinabatangan, Sabah	02.11.2017	0.91
5.	JLNWU 200/2015	Kinabatangan, Sabah	31.07.2017	1.28
6.	BGNWU 143/2016	Kota Marudu, Sabah	14.01.2018	10.63
7.	BGNWU 18/2017	Gambang, Pahang	14.08.2018	5.31
8.	FPSB/00152/C&P/TEMBANGAU/SCE/COA	Tembangau, Pahang	26.09.2017	4.12

BIL.	NO. KONTRAK	LOKASI PROJEK	TARIKH SIAP MENGIKUT KONTRAK	PENDAPATAN PROJEK (RM Juta)
PROJEK SIAP				
9.	BGNWU 556/2014	Kuala Nerus, Terengganu	21.10.2015	1.76
10.	JLNWU 593/2014	Pulau Banggi, Sabah	14.10.2015	1.62
11.	PRTWU 549/2014	Pulau Banggi, Sabah	14.09.2015	1.62
12.	KLBWU 581/2014	Bukit Kepong, Johor	14.07.2015	0.96
13.	AIRWU 554/2015	Sungai Kahang, Johor	21.04.2016	0.72
14.	BGNWU 215/2015	Tembeling Tengah, Pahang	30.06.2016	1.11
15.	BGNWU 320/2015	Nabawan, Sabah	14.01.2017	7.89
16.	FSAVSB/2015	Sri Aman, Sarawak	31.07.2017	6.95
17.	BGNWU 177/2017	Pulau Banggi, Sabah	30.11.2017	1.25
18.	BGNWU 182/2017	Matunggong, Sabah	30.11.2017	1.22
19.	BGNWU 187/2017	Tongod, Sabah	30.11.2017	1.41
20.	BGNWU 188/2017	Tamparuli, Sabah	30.11.2017	0.92
21.	BGNWU 193/2017	Kudat, Sabah	31.12.2017	2.41
22.	BGNWU 194/2017	Papar, Sabah	31.12.2017	1.38
23.	JLNWU 91/2017	Bota, Perak	28.11.2017	1.53
24.	JLNWU 141/2017	Wilayah Sarawak	15.01.2018	3.41
25.	BGNWU 99/2018	Kinabatangan, Sabah	30.11.2018	0.33
JUMLAH				72.43

Sumber: Fail Kontrak FELCRA Bina dan Fail Perolehan FELCRA Berhad

3.3. Pengauditan juga dilaksanakan terhadap sembilan aspek amalan terbaik tadbir urus korporat bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Aspek kedudukan kewangan pula meliputi analisis penyata kewangan beraudit tahun 2017 dan 2018 serta akaun pengurusan tahun 2019 (penyata kewangan beraudit belum dikeluarkan).

3.4. Pengauditan telah dijalankan di Ibu Pejabat FELCRA Bina dan pejabat FELCRA Berhad di Kuala Lumpur. Lawatan fizikal Audit dijalankan bagi tujuh daripada lapan projek yang sedang dilaksanakan. Sampel lawatan fizikal Audit adalah seperti dalam **Jadual 3**.

JADUAL 3
SAMPEL LAWATAN FIZIKAL AUDIT

BIL.	NO. KONTRAK	LOKASI PROJEK	STATUS KEMAJUAN PROJEK SETAKAT 31.10.2021 (%)	STATUS KEMAJUAN PROJEK MENGIKUT JADUAL (%)
1.	AIRWU 129/2015	Kinabatangan, Sabah	82.2	100.0
2.	BGNWU 275/2015	Kinabatangan, Sabah	93.0	100.0
3.	BGNWU 355/2015	Kuala Nerus, Terengganu	100.0	100.0
4.	ELEWU 96/2015	Kinabatangan, Sabah	77.5	100.0
5.	JLNWU 200/2015	Kinabatangan, Sabah	92.3	100.0
6.	BGNWU 18/2017	Gambang, Pahang	73.0	83.0
7.	FPSB/00152/C&P/TEMBANGAU/SCE/COA	Tembangau, Pahang	72.0	100.0

Sumber: Laporan Kemajuan Projek FELCRA Bina Oktober 2021

4. METODOLOGI PENGAUDITAN

4.1. Pengauditan dijalankan dengan menyemak rekod, fail dan dokumen yang dikemukakan oleh pengurusan FELCRA Bina serta menganalisis data berkaitan. Pemeriksaan fizikal Audit terhadap aktiviti kejuruteraan juga telah dijalankan di Terengganu, Pahang dan Sabah. Perbincangan dan temu bual dengan pegawai terlibat di pejabat cawangan juga telah dijalankan untuk mendapatkan penjelasan lanjut. Soal selidik juga telah diedarkan kepada lima pelanggan utama FELCRA Bina.

4.2. Bagi menilai kedudukan kewangan, analisis dijalankan terhadap penyata kewangan FELCRA Bina bagi tempoh tahun 2017 dan 2018 yang telah diaudit oleh Tetuan Khairuddin Hasyudeen dan Razi. Penilaian kedudukan kewangan tahun 2019 hanya dianalisis berasaskan kepada akaun pengurusan kerana masih diaudit oleh Tetuan KPMG PLT. Penilaian bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019 ini melibatkan analisis trend pendapatan, perbelanjaan dan untung rugi; analisis trend aset dan liabiliti; analisis nisbah kewangan dan analisis aliran tunai.

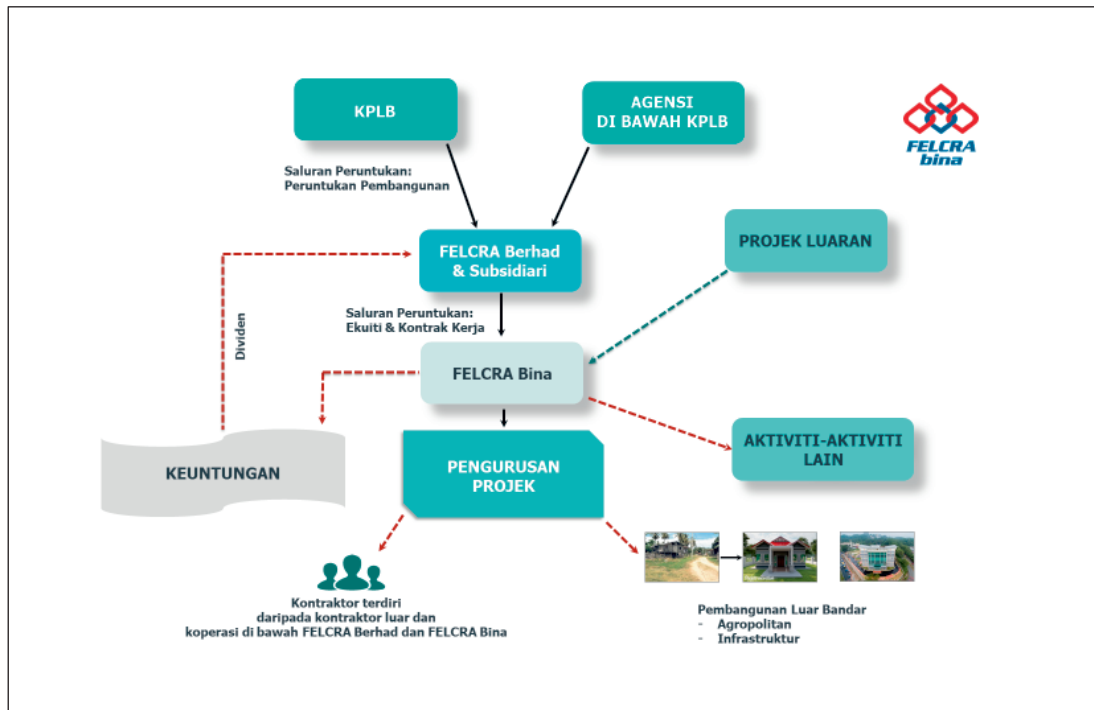
5. PENEMUAN TERPERINCI AUDIT

Pengauditan telah dijalankan pada bulan Mac hingga Disember 2021. Perkara yang ditemui dan maklum balas FELCRA Bina telah dibincangkan dalam Mesyuarat Penutup pada 27 Januari 2022. Penjelasan lanjut bagi setiap penemuan Audit adalah seperti perenggan berikut:

5.1. Prestasi Aktiviti

FELCRA Bina memperoleh hasil pendapatan melalui aktiviti utama yang dijalankan iaitu kejuruteraan meliputi bangunan, mekanikal, elektrik dan awam. FELCRA Bina menjalankan aktiviti kejuruteraan dengan menguruskan projek KPLB dan agensi KPLB yang diterima daripada FELCRA Berhad. Selain itu, FELCRA Bina juga menjalankan projek luaran yang dibida secara terus. Hasil keuntungan akan diberikan kepada FELCRA Berhad melalui pembayaran dividen. Secara amnya, model perniagaan FELCRA Bina seperti dalam **Carta 2**.

CARTA 2
MODEL PERNIAGAAN FELCRA BINA



Sumber: Bahagian Korporat, Pentadbiran dan Sumber Manusia FELCRA Bina

5.1.1. Pencapaian Output

Petunjuk Prestasi Utama (KPI) FELCRA Bina yang ditetapkan oleh ahli Lembaga Pengarah (ALP) bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 terdiri daripada enam KPI utama. Bilangan sub-KPI yang ditetapkan bagi tempoh tersebut ialah 94 sub-KPI. Bagi tahun 2017 dan 2018, KPI utama terdiri daripada Kewangan, Fizikal, Ketidakbergantungan Kepada Agensi, Tadbir Urus Korporat; Inovasi, Pengiktirafan dan Anugerah serta Obligasi Sosial. Manakala bagi tahun 2019 dan 2020, KPI utama Obligasi Sosial digantikan dengan Pembangunan Usahawan dan Pengwujudan Pekerjaan.

5.1.1.1. Pencapaian Petunjuk Prestasi Utama

- a. Semakan Audit terhadap laporan KPI FELCRA Bina mendapati **kesemua sasaran KPI utama tidak dicapai bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020**. Semakan lanjut mendapati daripada **94 sub-KPI, hanya 13 sub-KPI (13.8%) telah dicapai dan 81 sub-KPI (86.2%) tidak dicapai**. Butiran lanjut mengenai KPI seperti dalam **Jadual 4**. Berdasarkan maklumat daripada FELCRA Bina, antara justifikasi KPI utama tidak tercapai adalah seperti dalam **Jadual 5**. Selain itu, didapati **hanya**

dua KPI utama dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah iaitu Kewangan dan Fizikal tetapi tidak secara menyeluruh.

JADUAL 4
SASARAN DAN PENCAPAIAN
KPI UTAMA DAN SUB-KPI BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

KPI UTAMA	BILANGAN SUB-KPI														
	2017			2018			2019			2020			JUMLAH		
	S	P	%	S	P	%	S	P	%	S	P	%	S	P	%
Kewangan	10	1	10.0	8	1	12.5	8	1	12.5	8	2	25.0	34	5	14.7
Fizikal	1	0	0.0	3	0	0.0	3	0	0.0	3	0	0.0	10	0	0.0
Ketidakbergantungan Kepada Agensi	1	0	0.0	2	0	0.0	2	0	0.0	2	0	0.0	7	0	0.0
Tadbir Urus Korporat	4	3	75.0	7	2	28.6	7	0	0.0	7	0	0.0	25	5	20.0
Inovasi, Pengiktirafan dan Anugerah	2	0	0.0	2	0	0.0	2	0	0.0	2	0	0.0	8	0	0.0
Obligasi Sosial	4	2	50.0	2	1	50.0	Tidak Berkenaan						6	3	50.0
Pembangunan Usahawan dan Pengwujudan Pekerjaan	Tidak Berkenaan						2	0	0.0	2	0	0.0	4	0	0.0
JUMLAH	22	6	27.3	24	4	16.7	24	1	4.2	24	2	8.3	94	13	13.8

Sumber: Bahagian Kewangan FELCRA Bina

Nota: S - Sasaran P - Pencapaian % - Peratus Pencapaian

JADUAL 5
JUSTIFIKASI KPI UTAMA YANG TIDAK TERCAPAI

KPI UTAMA	JUSTIFIKASI
Kewangan	Tiada perolehan baharu pada tahun 2019 dan 2020, masalah kutipan hutang dengan syarikat induk dan pencapaian perolehan yang menurun berbanding perancangan kerana tiada perolehan baharu dibuat.
Fizikal	Kekurangan aliran tunai untuk membuat bayaran kepada subkontraktor yang menyebabkan tiada kemajuan kerja di tapak binaan.
Ketidakbergantungan Kepada Agensi	FELCRA Bina masih bergantung kepada syarikat induk untuk mendapatkan projek. FELCRA Bina hanya mendapat tiga projek luaran sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020.
Tadbir Urus Korporat	Perubahan ALP yang kerap sepanjang tempoh pertukaran Kerajaan menyebabkan mesyuarat tidak dapat dijalankan mengikut ketetapan.
Inovasi, Pengiktirafan dan Anugerah	Tiada sebarang inovasi dan pengiktirafan diperolehi dan KPI ini hanya mengikut format KPI yang ditetapkan oleh syarikat induk.
Obligasi Sosial	Tiada arahan daripada syarikat induk untuk membuat sumbangan dan melakukan aktiviti masyarakat.
Pembangunan Usahawan dan Pengwujudan Pekerjaan	Tiada usahawan dihasilkan dan KPI ini hanya mengikut format KPI yang ditetapkan oleh syarikat induk.

Sumber: Bahagian Kewangan FELCRA Bina

- b. Ketidakaapaian KPI utama menunjukkan kelemahan dalam perancangan dan pelaksanaan operasi syarikat yang memberi kesan kepada nama baik syarikat. KPI yang tidak dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah secara keseluruhan juga menyebabkan tiada tindakan susulan dapat dibincang dan dilaksanakan. Selain itu, KPI berkaitan Inovasi, Pengiktirafan dan Anugerah; Obligasi Sosial serta Pembangunan Usahawan dan Pewujudan Pekerjaan yang

ditetapkan juga kurang berkaitan dengan objektif syarikat, sebaliknya berdasarkan kepada syarikat induk menjadikan KPI ini sukar dicapai.

5.1.1.2. Pencapaian Prestasi Kewangan dan Fizikal

Sasaran aktiviti kejuruteraan dinilai daripada dua KPI utama iaitu Kewangan dan Fizikal.

a. KPI Kewangan

- i. KPI Kewangan terdiri daripada Perolehan, Kos Operasi, Nisbah Kos Operasi, Aliran Tunai, Nisbah Kecairan, Margin Untung Kasar, Nisbah Jumlah Aset Kepada Jumlah Liabiliti, Nisbah Pulangan Aset, Kadar Kutipan Hutang, Pendapatan Sesaham dan Dividen Kepada Pemegang Saham. Sub-KPI Kos Operasi, Aliran Tunai, Margin Untung Kasar dan Nisbah Jumlah Aset Kepada Jumlah Liabiliti tidak lagi menjadi KPI mulai tahun 2018. Maklumat lanjut KPI Kewangan adalah seperti dalam **Jadual 6**.

JADUAL 6
SASARAN DAN PENCAPAIAN PRESTASI KEWANGAN
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

SUB-KPI	TAHUN	SASARAN	PENCAPAIAN	PERATUS PENCAPAIAN (%)
Perolehan (RM Juta)	2017	159.98	124.66	77.9
	2018	119.00	59.46	50.0
	2019	60.27	23.84	39.6
	2020	58.41	12.40	21.2
Kos Operasi (RM Juta)	2017	142.46	111.68	78.4
	2018	Tidak Berkenaan		
	2019			
	2020			
Nisbah Kos Operasi	2017	Tidak Berkenaan		
	2018	0.89	0.89	100.0
	2019	0.89	0.90	101.1
	2020	0.93	0.27	29.0
Aliran Tunai (RM Juta)	2017	2.00	0.97	48.5
	2018	Tidak Berkenaan		
	2019			
	2020			
Nisbah Kecairan	2017	1.60	1.67	104.4
	2018	1.60	1.59	99.4
	2019	1.60	1.22	76.3
	2020	1.30	1.31	100.8

SUB-KPI	TAHUN	SASARAN	PENCAPAIAN	PERATUS PENCAPAIAN (%)
Margin Untung Kasar (Operasi)	2017	10.71	10.41	97.2
	2018	Tidak Berkenaan		
	2019			
	2020			
Nisbah Jumlah Aset Kepada Jumlah Liabiliti	2017	160.00	150.19	93.9
	2018	Tidak Berkenaan		
	2019			
	2020			
Nisbah Pulangan Aset	2017	Tidak Berkenaan		
	2018	0.25	0.20	80.0
	2019	0.25	0.22	88.0
	2020	0.25	0.15	60.0
Kadar Kutipan Hutang (Hari)	2017	60	85	(41.7)
	2018	60	144	(140.0)
	2019	60	854	(1,323.3)
	2020	60	217	(261.7)
Pendapatan Sesaham (RM)	2017	0.88	0.69	78.4
	2018	0.42	0.22	52.4
	2019	0.61	(0.19)	(31.1)
	2020	0.01	0.03	300.0
Dividen Kepada Pemegang Saham (RM)	2017	0.44	0.37	84.1
	2018	0.21	0.11	52.4
	2019	0.31	0	0.0
	2020	0.01	0	0.0

Sumber: Bahagian Kewangan FELCRA Bina

- ii. Semakan Audit mendapati FELCRA Bina hanya mencapai sasaran yang ditetapkan bagi Nisbah Kos Operasi pada tahun 2018 dan 2019; Nisbah Kecairan pada tahun 2017 dan 2020; serta Pendapatan Sesaham pada tahun 2020. Manakala lain-lain sasaran, ia tidak dicapai.
- iii. Semakan lanjut Audit terhadap sub-KPI berkaitan aktiviti kejuruteraan mendapati **sasaran Perolehan bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020 tidak dicapai. Peratusan trend pencapaian juga didapati menurun setiap tahun daripada 77.9% kepada 21.2%.** Penurunan adalah disebabkan tiada penerimaan projek baharu dan hanya menjalankan projek sedia ada.

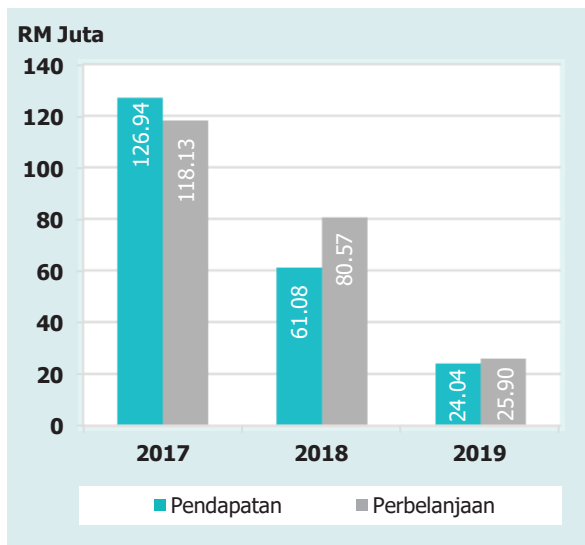
- iv. Semakan Audit terhadap kedudukan kewangan pula mendapati sehingga tahun 2019, FELCRA Bina mempunyai **keuntungan terkumpul berjumlah RM3.59 juta. Namun, trend keuntungan terkumpul menunjukkan penurunan** RM20.43 juta (78.9%) daripada RM25.88 juta pada tahun 2017 kepada RM5.45 juta pada tahun 2018 dan terus menurun RM1.86 juta (34.1%) kepada RM3.59 juta pada tahun 2019.
- v. Selain itu, FELCRA Bina **mencatatkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM19.49 juta dan RM1.86 juta masing-masing pada tahun 2018 dan 2019.** Maklumat lanjut jumlah pendapatan, jumlah perbelanjaan dan Untung Rugi adalah seperti dalam **Jadual 7, Carta 3 dan Carta 4.**

JADUAL 7
KEDUDUKAN PENDAPATAN, PERBELANJAAN DAN UNTUNG RUGI
FELCRA BINA BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

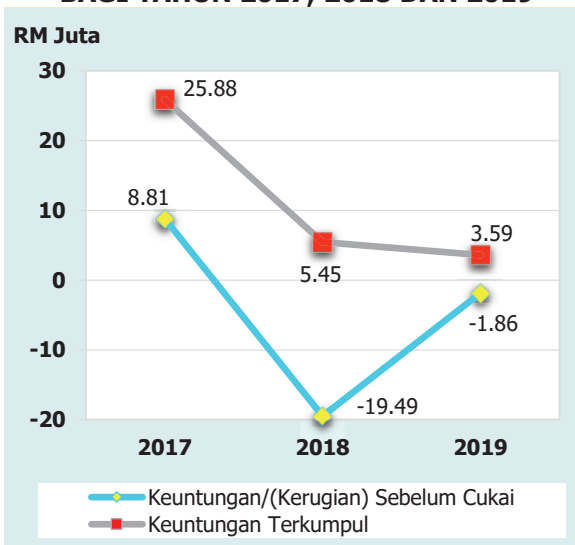
BUTIRAN	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)
Pendapatan Projek	124.66	59.46	23.84
Lain-lain Pendapatan	2.28	1.62	0.20
JUMLAH PENDAPATAN	126.94	61.08	24.04
Kos Pengurusan Kontrak	111.68	52.96	21.56
Perbelanjaan Pentadbiran	6.31	5.15	4.29
Perbelanjaan Operasi Lain	-	22.36	-
Kos Kewangan	0.14	0.10	0.05
JUMLAH PERBELANJAAN	118.13	80.57	25.90
Keuntungan/(Kerugian) Sebelum Cukai	8.81	(19.49)	(1.86)
Cukai	(1.23)	(0.94)	-
Keuntungan/(Kerugian) Selepas Cukai	7.58	(20.43)	(1.86)
Keuntungan Terkumpul	25.88	5.45	3.59

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2017, 2018 dan Akaun Pengurusan Bagi Tahun 2019

CARTA 3
TREND PENDAPATAN DAN PERBELANJAAN
BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019



CARTA 4
TREND KEUNTUNGAN/(KERUGIAN) SEBELUM
CUKAI DAN KEUNTUNGAN TERKUMPUL
BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019



Sumber: Penyata Kewangan Beraudit Bagi Tahun 2017, 2018 dan Akaun Pengurusan Bagi Tahun 2019

- vi. Jumlah aset pula didapati melebihi jumlah liabiliti bagi tempoh tiga tahun berturut-turut. Bagaimanapun, jumlah aset tidak mencapai dua kali ganda jumlah liabiliti menunjukkan aset tidak mampu menampung sepenuhnya liabiliti syarikat. Maklumat lanjut jumlah aset dan liabiliti adalah seperti dalam **Jadual 8**.

JADUAL 8
KEDUDUKAN JUMLAH ASET DAN LIABILITI FELCRA BINA
PADA TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)
Aset Bukan Semasa	9.45	8.64	7.81
Aset Semasa	97.03	87.82	98.88
JUMLAH ASET	106.48	96.46	106.69
Liabiliti Bukan Semasa	12.12	11.62	11.76
Liabiliti Semasa	58.48	69.39	81.34
JUMLAH LIABILITI	70.60	81.01	93.10
Ekuiti/Keuntungan Terkumpul	35.88	15.45	13.59
JUMLAH DANA DAN LIABILITI	106.48	96.46	106.69

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2017, 2018 dan Akaun Pengurusan Bagi Tahun 2019

- vii. Jumlah pemiutang perniagaan tahun 2020 berjumlah RM18.51 juta adalah tinggi berbanding penghutang perniagaan RM9.61 juta. Sekiranya semua nilai penghutang dapat dikutip, masih tidak dapat menampung jumlah pemiutang yang perlu dilunaskan. Perenggan 5.2.4 dan 5.2.5 menerangkan perincian mengenai penghutang dan pemiutang.

b. KPI Fizikal

- i. KPI Fizikal terdiri daripada Bilangan Projek Siap, Bilangan Projek Dalam Pembinaan dan Bilangan Projek Lewat. Sasaran bagi Bilangan Projek Dalam Pembinaan dan Bilangan Projek Lewat ditetapkan oleh FELCRA Bina mulai tahun 2018. Maklumat lanjut adalah seperti dalam **Jadual 9**.

JADUAL 9
SASARAN DAN PENCAPAIAN PRESTASI FIZIKAL
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

SUB-KPI	TAHUN	SASARAN	PENCAPAIAN	PERATUS PENCAPAIAN (%)
Bilangan Projek Siap	2017	86	80	93.0
	2018	414	351	84.8
	2019	408	357	87.5
	2020	277	243	87.7
Bilangan Projek Dalam Pembinaan	2017	Tidak Berkenaan		
	2018	30	1	3.3
	2019	30	1	3.3
	2020	30	0	0.0
Bilangan Projek Lewat	2017	Tidak Berkenaan		
	2018	15	51	(240.0)
	2019	15	51	(240.0)
	2020	15	52	(246.7)

Sumber: Bahagian Kewangan FELCRA Bina

- ii. Semakan Audit mendapati **kesemua sasaran tidak dicapai**. Bagi Bilangan Projek Siap tahun 2017, pencapaian adalah 80 (93%) projek siap berbanding sasaran 86 projek iaitu kurang enam projek. Bagi tahun 2018, pencapaian adalah 351 (84.8%) projek siap berbanding sasaran 414 projek iaitu kurang 63 projek. Bagi tahun 2019 pula, 357 (87.5%) projek siap berbanding 408 projek disasarkan iaitu kurang 51 projek. Manakala tahun 2020, projek siap adalah 243 (87.7%) berbanding 277 projek disasarkan iaitu kurang 34 projek.
- iii. Bagi Bilangan Projek Dalam Pembinaan pula, sasaran yang ditetapkan adalah 30 projek masing-masing setiap tahun. Hanya satu (3.3%) dicapai bagi tahun 2018 dan 2019 masing-masing, manakala bagi tahun 2020, tiada pencapaian.
- iv. Semakan Audit selanjutnya mendapati Bilangan Projek Lewat bagi tempoh tahun 2018 hingga 2020 tidak mencapai sasaran. Bagi tahun 2018 dan

2019, pencapaian adalah 51 projek lewat (-240%) berbanding sasaran 15 projek. Manakala bagi tahun 2020, pencapaian adalah 52 projek lewat (-246%) berbanding sasaran 15 projek.

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 Januari 2022

FELCRA Bina mengambil maklum prestasi KPI syarikat dari tempoh tahun 2017 hingga 2020. Dua KPI utama dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah kerana KPI Kewangan dan KPI Fizikal adalah penanda aras kepada pencapaian syarikat. FELCRA Bina akan membentangkan kesemua laporan KPI kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah Bil. 01/2022 dijangka pada bulan Mei 2022. Bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, tiada projek baharu diperoleh syarikat berikutan kegawatan ekonomi semasa dan Pandemik Covid-19. Manakala bagi tahun 2021, FELCRA Bina telah berjaya mendapatkan perolehan baharu dari KPLB dan FELCRA Berhad berjumlah RM26 juta. FELCRA Bina akan menilai semula KPI Syarikat dan akan dibentangkan kepada Lembaga Pengarah pada bulan Mei 2022.

Pendapat Audit	Prestasi pencapaian output FELCRA Bina adalah kurang cekap kerana sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020, semua KPI utama tidak dicapai. KPI juga tidak dibentangkan secara menyeluruh kepada ALP. Kedudukan kewangan berada pada tahap kurang stabil. Trend keuntungan didapati menurun dan jumlah penghutang tidak dapat menampung pemiutang.
-----------------------	---

5.1.2. Pencapaian Keberhasilan

Semakan Audit mendapati FELCRA Bina tidak menetapkan sasaran keberhasilan. Sehubungan itu, pihak Audit telah menjalankan analisis bagi menentukan tujuan penubuhan FELCRA Bina telah dicapai. Aspek yang dinilai adalah Pembayaran Dividen, Projek yang Meningkatkan Nilai Hartanah, Anugerah dan Akreditasi serta Kajian Kepuasan Pelanggan. Soal selidik telah diedarkan kepada pelanggan bagi menentukan tahap kepuasan terhadap perkhidmatan yang diberikan oleh FELCRA Bina.

a. Pembayaran Dividen

Pembayaran dividen oleh FELCRA Bina selaku subsidiari FELCRA Berhad adalah menggunakan peruntukan Subpenggal 6 (Dividen), Seksyen 131 sehingga 133, Akta Syarikat 2016. Semakan Audit mendapati FELCRA Bina telah **mengisytihar**

dividen berjumlah RM3.75 juta bagi tahun 2017 disebabkan FELCRA Bina mencatatkan keuntungan sebelum cukai berjumlah RM8.81 juta. **Bagaimanapun, dividen tersebut belum dibayar. Bagi tahun 2018 dan 2019, tiada dividen diisytiharkan kerana FELCRA Bina mengalami kerugian sebelum cukai** RM19.49 juta dan RM1.86 juta masing-masing.

b. Projek yang Meningkatkan Nilai Hartanah

FELCRA Bina didapati berupaya menaikkan nilai hartanah kawasan sekitarnya melalui projek-projek yang telah dilaksanakannya. Sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020, terdapat 132 (40.7%) daripada 324 projek yang dapat meningkatkan nilai hartanah seperti pembinaan bangunan (6 projek, 4.5%), rumah (22 projek, 16.7%), tabika (11 projek, 8.3%), pusat latihan orang asli (4 projek, 3.0%), kilang (1 projek, 0.8%) dan jalan masuk (88 projek, 66.7%).

c. Anugerah dan Akreditasi

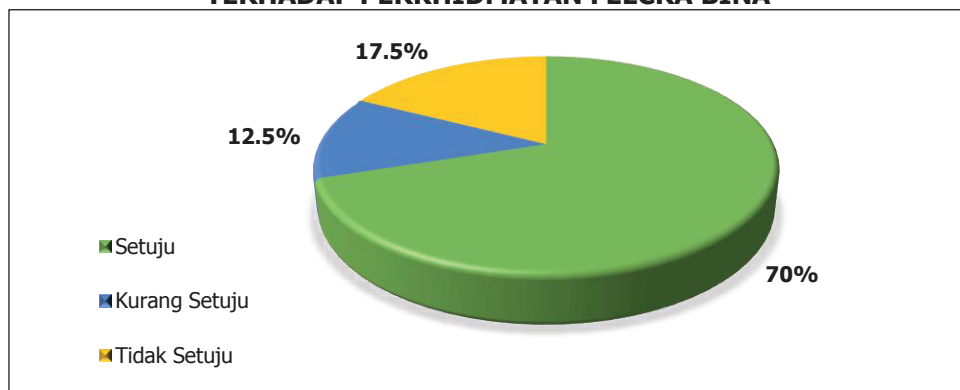
Hasil daripada aktiviti utama yang dijalankan, FELCRA Bina dianugerahkan syarikat terbaik pada tahun 2009 di peringkat KPLB dan FELCRA Berhad manakala bagi tahun 2010 di peringkat KPLB. Namun, **untuk tempoh tahun 2011 hingga 2021, tiada sebarang anugerah diterima oleh syarikat.** Anugerah yang diterima ini sudah terlalu lama dan hanya melibatkan peringkat pemberi geran, tiada anugerah yang diterima di peringkat industri pembinaan di Malaysia. Selain itu, pada tahun 2014 dan 2018, FELCRA Bina telah menepati kualiti yang ditetapkan dan memperoleh akreditasi daripada Standard And Industrial Research Institute of Malaysia (SIRIM) dan The International Certification Network (IQNET).

d. Kajian Kepuasan Pelanggan

- i. Bagi tujuan menilai kepuasan pelanggan terhadap aktiviti kejuruteraan yang dilaksanakan oleh FELCRA Bina, pihak Audit telah mengedarkan borang soal selidik kepada lima kumpulan sasaran yang merupakan pelanggan utama FELCRA Bina iaitu FELCRA Berhad, Jabatan Kerja Raya (JKR), Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM), Jabatan Kemajuan Orang Asli (JAKOA) dan Jabatan Kemajuan Masyarakat (JKM). Borang soal selidik yang diedarkan telah dijawab oleh lima responden dan dianalisis dengan perincian seperti berikut:

- Soal selidik telah dilaksanakan bagi mendapatkan maklumat berhubung tahap kepuasan pelanggan terhadap 10 aspek iaitu projek dimulakan dalam tempoh ditetapkan, kemajuan projek disiapkan mengikut jadual, tiada lanjutan masa, tindak balas segera terhadap masalah projek, keselamatan dan kesihatan pekerja di tapak pembinaan dipatuhi, projek diselesaikan dalam tempoh ditetapkan, tindakan pembaikan segera, kualiti projek tinggi, manfaat projek dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.
- Kaedah penilaian yang diberi adalah berdasarkan tiga skala iaitu setuju, kurang setuju dan tidak setuju. Rumusan hasil soal selidik terhadap perkhidmatan yang diberi mendapati 70% responden setuju, 12.5% responden menyatakan kurang setuju dan 17.5% tidak setuju. Oleh itu, tahap kepuasan pelanggan adalah memuaskan. Ringkasan penilaian yang diberi oleh pelanggan adalah seperti dalam **Carta 5**.

**CARTA 5
TAHAP KEPUASAN PELANGGAN
TERHADAP PERKHIDMATAN FELCRA BINA**



Sumber: Soal Selidik Kepuasan Pelanggan FELCRA Bina yang dijalankan oleh Jabatan Audit Negara

- Bagi aspek tiada lanjutan masa, **kesemua responden tidak setuju dan menyatakan lanjutan masa yang dimohon adalah antara satu hingga lima kali.**
- Bagi aspek projek diselesaikan dalam tempoh yang ditetapkan, **empat responden tidak setuju kerana projek lewat disiapkan antara sembilan hingga 36 bulan.**

ii. Responden juga telah memberi cadangan penambahbaikan untuk FELCRA Bina mengekalkan kualiti projek di masa hadapan seperti berikut:

- perlu melantik jurutera, penolong jurutera dan kakitangan teknikal yang kompeten dalam pelaksanaan projek;
- memudah cara urusan pembayaran kepada subkontraktor;
- kedudukan kewangan syarikat hendaklah dalam keadaan baik;
- meningkatkan kemahiran dalam pengendalian projek supaya cepat siap; dan
- pengurusan baharu diperlukan bagi melaksanakan projek pembangunan.

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 Januari 2022

FELCRA Bina mengambil maklum dan bersetuju dengan dapatan daripada Jabatan Audit Negara. Perkara ini adalah berikutan FELCRA Bina tidak dapat menjana perolehan baru dan tidak dapat menerima tuntutan bayaran dari syarikat induk. FELCRA Bina akan berusaha mendapatkan kemudahan kewangan. Bagi kajian kepuasan pelanggan, syarikat telah membuat kajian kepuasan pelanggan bagi projek siap dan serah alih kepada pelanggan mengikut ISO 9001:2015 sehingga tahun 2018. Bagaimanapun, untuk tahun 2019 hingga kini, penyerahan borang kepuasan pelanggan masih belum dibuat. Pengurusan FELCRA Bina akan mengeluarkan arahan peringatan kepada bahagian projek untuk lebih peka dengan penyerahan borang kepuasan pelanggan kepada pelanggan semasa penyerahan projek.

Pendapat Audit

Prestasi pencapaian keberhasilan FELCRA Bina adalah kurang cekap. Tiada pembayaran dividen dibuat oleh FELCRA Bina kerana syarikat mengalami kerugian. Hasil kajian kepuasan pelanggan pula berada pada tahap memuaskan.

5.2. Pengurusan Aktiviti

Aktiviti utama FELCRA Bina adalah untuk menjalankan aktiviti kejuruteraan iaitu pembinaan bangunan, mekanikal, elektrik, kontraktor kerja awam untuk semua jenis kemudahan awam dan lain-lain kemudahan berkaitan. FELCRA Bina juga melantik subkontraktor dan perunding untuk melaksanakan aktiviti kejuruteraan. Penemuan Audit

terperinci mengenai pengurusan aktiviti kejuruteraan meliputi Perancangan, Pelaksanaan, Pemantauan, Pengurusan Penghutang dan Pemiutang adalah seperti perenggan berikut:

5.2.1. Perancangan Aktiviti

Perancangan aktiviti adalah penting bagi memastikan peruntukan kewangan dan sumber bukan kewangan seperti sumber manusia, kepakaran dan peralatan adalah mencukupi bagi menjalankan aktiviti kejuruteraan syarikat.

a. Peruntukan Kewangan

- i. Analisis Audit dijalankan terhadap aliran tunai FELCRA Bina bagi menilai keupayaan syarikat menjana aliran tunai daripada aktiviti operasi, pelaburan dan pembiayaan untuk menampung keperluan perbelanjaan syarikat. Bagi tahun 2019, kedudukan aliran tunai dalam aktiviti operasi mengalami penurunan sebanyak RM1.41 juta daripada RM0.65 juta pada tahun 2018 kepada defisit RM0.76 juta. Faktor utama yang menyebabkan penurunan baki tunai sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2019 adalah disebabkan oleh penurunan penerimaan projek pembinaan baharu. FELCRA Bina juga mencatatkan baki tunai dan kesetaraan tunai berjumlah RM487,415. FELCRA Bina **mencatatkan penurunan dalam baki tunai dan kesetaraan tunai pada akhir tahun 2019 sejumlah RM383,663 (43.7%)** daripada RM0.87 juta pada tahun 2018 kepada RM487,415. Kedudukan aliran tunai FELCRA Bina bagi tempoh tahun 2017 hingga 2019 adalah seperti dalam **Jadual 10**.

JADUAL 10
KEDUDUKAN ALIRAN TUNAI BAGI TAHUN 2017, 2018 DAN 2019

BUTIRAN	2017 (RM Juta)	2018 (RM Juta)	2019 (RM Juta)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Operasi	(5.49)	0.65	(0.76)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pelaburan	(0.32)	(0.08)	(0.20)
Aliran Tunai Bersih daripada Aktiviti Pembiayaan	4.23	(0.67)	(0.62)
Tambahan/(Kurangan) Tunai Bersih dan Kesetaraan Tunai	(1.58)	(0.1)	(1.58)
Tunai Dan Kesetaraan Tunai Pada Awal Tahun	2.56	0.97	2.07
Tunai Dan Kesetaraan Tunai Pada Akhir Tahun	0.97	0.87	0.49

Sumber: Penyata Kewangan Beraudit bagi Tahun 2017, 2018 dan Akaun Pengurusan Bagi Tahun 2019

- ii. Kesan ketiadaan sumber kewangan yang mencukupi menyebabkan FELCRA Bina **tidak mempunyai modal bagi membiayai pelaksanaan projek**. Berdasarkan kepada laporan kemajuan kerja bagi tujuh projek yang

dilawati mendapati **berlaku kelewatan pembayaran kepada subkontraktor antara 15 hingga 449 hari**. Perkara ini disebabkan **FELCRA Bina lewat menerima bayaran tuntutan daripada FELCRA Berhad selaku pelanggan syarikat**. Keadaan ini menunjukkan FELCRA Bina bergantung kepada bayaran kemajuan projek. Tarikh terimaan bayaran berbanding tarikh tuntutan kemajuan projek seperti dalam **Jadual 11**.

JADUAL 11
TEMPOH KELEWATAN PEMBAYARAN TUNTUTAN KEMAJUAN PROJEK

BIL.	NO. KONTRAK	NO. TUNTUTAN	FELCRA BERHAD & SUBSIDIARI			SUBKONTRAKTOR		
			TARIKH TUNTUTAN KEMAJUAN	TARIKH TERIMA BAYARAN	TEMPOH KELEWATAN (Hari)	TARIKH TUNTUTAN KEMAJUAN	TARIKH BAYARAN	TEMPOH KELEWATAN (Hari)
1.	AIRWU 129/2015	1	27.08.2018	Belum Diterima*	430	09.08.2018	Belum Dibayar*	449
		2	05.10.2018		392	26.09.2018		401
2.	BGNWU 275/2015	16	09.11.2017	20.02.2018	104	14.12.2017	15.03.2018	92
		17	02.02.2018	23.03.2018	50	05.02.2018	06.04.2018	61
3.	BGNWU 355/2015	10	03.11.2017	06.12.2017	34	05.01.2017	16.01.2018	377
		13	06.07.2018	10.04.2019	279	18.01.2019	10.09.2019	236
4.	ELEWU 96/2015	1	09.08.2018	Belum Diterima*	449	29.04.2019	Belum Dibayar*	186
		2	07.01.2019		298	Tiada Maklumat		
5.	JLNWU 200/2015	1	02.05.2017	06.10.2017	158	06.11.2017	20.11.2017	15
		2	Tiada Maklumat			04.07.2018	06.08.2018	34
6.	BGNWU 18/2017	12	10.12.2018	28.02.2020	446	15.01.2019	15.02.2020	397
		16	15.04.2020	15.08.2020	123	24.09.2020	11.11.2020	49
7.	FPSB/00152/C&P/TEMBA NGAU/SCE/COA	2	22.11.2017	19.02.2018	89	15.08.2017	16.10.2017	63
		3	07.10.2019	28.07.2020	295	29.09.2017	23.10.2017	25

Sumber: Laporan Kemajuan Kerja Projek FELCRA Bina

Nota: (*) - Belum Diterima/Dibayar Sehingga Bulan Oktober 2019

b. Sumber Manusia, Kepakaran dan Peralatan

- i. Objektif penubuhan FELCRA Bina adalah sebagai pemaju hartanah dan kontraktor untuk menjalankan perniagaan pembinaan bangunan, mekanikal, elektrik, kontraktor kerja awam. Bagaimanapun, semakan Audit mendapati FELCRA Bina **tidak melaksanakan aktiviti kejuruteraan sebagai pemaju atau kontraktor seperti objektif syarikat**. FELCRA Bina **tidak mempunyai kepakaran khusus dalam pembinaan bangunan, mekanikal dan elektrik**.

- ii. Berdasarkan maklumat oleh FELCRA Bina, kakitangan FELCRA Bina hanya terdiri daripada mereka yang mempunyai kepakaran dalam kejuruteraan awam dan ukur bahan. Selanjutnya, daripada 23 kakitangannya, hanya 13 (56.5%) kakitangan mempunyai kepakaran dalam bidang kejuruteraan awam manakala 10 kakitangan (43.5%) membantu dalam bidang pengurusan dan kewangan. FELCRA Bina **mengurus projek melalui pelantikan subkontraktor dan perunding** serta tuntutan kemajuan projek dengan pelanggan dan subkontraktor.
- iii. Selain itu, berdasarkan semakan terhadap Daftar Harta Tetap, FELCRA Bina **tidak mempunyai aset yang diperlukan dalam bidang kejuruteraan** yang khusus seperti lori, jengkaut dan tenaga buruh untuk tujuan pembinaan. FELCRA Bina bergantung sepenuhnya dengan subkontraktor dan perunding yang dilantik untuk mengendalikan projek pembinaan yang dijalankan.
- iv. Bagi mencapai objektif syarikat, FELCRA Bina perlu mempunyai keupayaan yang kukuh daripada segi sumber manusia, jentera dan peralatan bagi melaksanakan projek yang diperoleh.

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 Januari 2022

FELCRA Bina mengambil maklum tentang kecairan tunai syarikat rendah bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. FELCRA Bina juga menghadapi kekangan di mana pada masa yang sama pelanggan tidak dapat membantu dalam proses tuntutan dan bayaran disebabkan oleh masalah yang sama. Bagaimanapun, FELCRA Bina telah membuat perbincangan dan mencadangkan proses tuntutan dan bayaran dibuat secara berperingkat. Untuk tindakan seterusnya, sekiranya terdapat keperluan FELCRA Bina akan membuat pinjaman sebagaimana perancangan strategik FELCRA Bina 2022-2026.

FELCRA Bina juga mengambil maklum tentang kurang kepakaran khusus dalam bidang mekanikal dan elektrik. FELCRA Bina adalah sebuah syarikat yang terlibat dalam pengurusan projek. Merujuk kepada perancangan strategik, FELCRA Bina merancang untuk menjalankan aktiviti pembinaan sendiri dengan menyewa jentera dan seterusnya pemilikan jentera bagi pelaksanaan kerja. FELCRA Bina telah melantik seorang pengurus projek yang berkelulusan dalam kejuruteraan mekanikal untuk membantu syarikat dalam kerja-kerja yang melibatkan hal mekanikal dan dalam proses untuk merekrut staf dalam bidang elektrik menerusi program kerajaan MySTEP.

Untuk pelan perancangan jangka panjang, FELCRA Bina akan menubuhkan sub unit projek yang melibatkan mekanikal dan elektrik dan akan cuba untuk mencari sumber untuk memiliki aset pembinaan. FELCRA Bina berpandangan dalam tempoh semasa, pemilikan aset seperti lori, jengkaut dan tenaga buruh tidak sesuai kerana kebanyakan projek FELCRA Bina adalah berskala kecil dan tidak praktikal. FELCRA Bina akan menilai semula keperluan tersebut apabila syarikat memperolehi projek berskala besar.

Pendapat Audit	Secara keseluruhannya, perancangan aktiviti adalah kurang cekap. FELCRA Bina tidak melaksanakan aktiviti kejuruteraan sebagai pemaju atau kontraktor seperti objektif syarikat. FELCRA Bina hanya mengurus projek yang diterima serta tidak berkeupayaan membiayai kos projek di samping tidak mempunyai sumber kepakaran yang mencukupi.
-----------------------	--

5.2.2. Pelaksanaan Aktiviti

Pelaksanaan aktiviti yang dinilai meliputi Pelantikan Subkontraktor, Permohonan Lanjutan Masa Kepada Pelanggan, Tempoh Polisi Insurans bagi Projek, Serahan Projek Siap dan Keadaan Fizikal Projek.

a. Pelantikan Subkontraktor

- i. FELCRA Bina menerima projek daripada pelanggan (FELCRA Berhad dan syarikat subsidiarinya serta lain-lain agensi) dan diikat melalui perjanjian untuk menguruskan projek tersebut. FELCRA Bina pula melantik subkontraktor untuk melaksanakan projek bagi pihaknya.
- ii. Manual Perolehan FELCRA Bina Tahun 2014, Perkara 1.8 menyatakan terdapat empat jenis tawaran dibuat berdasarkan kepada anggaran nilai tawaran melalui kaedah tender, sebut harga, kuasa eksekutif dan lantikan panel. Kriteria pemilihan dan penilaian ditetapkan berdasarkan *Operating Procedure Manual (OPM): Appointment of Subcontractors*. Rekod penilaian dan sebarang perkara berkaitan perlu disimpan oleh jabatan berkaitan.
- iii. Semakan terhadap perolehan 25 subkontraktor dengan nilai kontrak tertinggi mendapati 15 subkontraktor dilantik melalui kaedah tender berjumlah RM89.44 juta dan dua subkontraktor melalui kaedah cabutan undi dengan nilai RM90,000. Manakala kaedah perolehan subkontraktor bagi lapan projek tidak dapat ditentukan kerana FELCRA Bina gagal mengemukakan maklumat. Butiran bagi kaedah pemilihan subkontraktor adalah seperti dalam **Jadual 12**.

JADUAL 12
KAEDAH PEROLEHAN BAGI PEMILIHAN SUBKONTRAKTOR

BIL.	KAEDAH PEROLEHAN	BILANGAN PROJEK	NILAI KONTRAK (RM Juta)
1.	Tender	15	89.44
2.	Cabutan Undi	2	0.09
3.	Tidak Dapat Ditentukan	8	Tiada Maklumat
JUMLAH		25	

Sumber: Fail Perolehan FELCRA Bina

- iv. Semakan Audit selanjutnya mendapati **kaedah perolehan melalui cabutan undi tidak mengikut OPM yang ditetapkan**. Bagaimanapun, FELCRA Bina memaklumkan kaedah cabutan undi adalah lebih sesuai kerana projek ini terdiri daripada pembinaan 30 unit rumah dan baik pulih 110 unit rumah Program Perumahan Rakyat Termiskin (PPRT) di Sabah dan melibatkan pelbagai spesifikasi kerja. FELCRA Bina mengguna pakai kaedah cabutan undi seperti yang dilaksanakan oleh KPLB. Bagaimanapun, **perkara ini tidak dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah**.

b. Permohonan Lanjutan Masa Kepada Pelanggan

- i. Manual Perolehan FELCRA Bina Tahun 2014, Perkara 2.5.10 menyatakan *Extention of Time* (EOT) hanya dibenarkan apabila kontraktor tidak dapat menyiapkan sesuatu kontrak atau sesuatu item kerja mengikut tempoh yang ditetapkan dengan justifikasi yang kukuh. Permohonan dan kelulusan sambung masa hendaklah dibuat sebelum tempoh kontrak tamat.
- ii. Pihak Audit telah menjalankan semakan terhadap permohonan EOT antara FELCRA Bina dan pelanggan. Daripada 25 sampel pengauditan, pihak Audit mendapati enam projek telah dimohon EOT dalam tempoh masa yang ditetapkan. Manakala bagi **15 projek, permohonan EOT lewat dikemukakan FELCRA Bina kepada pelanggan. Kelewatan adalah antara tiga hingga 597 hari**. Tiga projek lagi tiada maklumat EOT dan satu projek tiada permohonan EOT. Maklumat lanjut tempoh kelewatan EOT dimohon seperti dalam **Jadual 13** dan **Jadual 14**.

JADUAL 13
STATUS PERMOHONAN EOT

PERIHAL	BILANGAN PROJEK
EOT Dimohon dalam Tempoh Masa yang Ditetapkan	6
EOT Lewat Dimohon kepada Pelanggan	15
Tiada Maklumat EOT	3
EOT Tidak Dimohon	1

Sumber: Fail Perolehan FELCRA Bina

JADUAL 14
ANALISIS KELEWATAN PERMOHONAN LANJUTAN MASA

BIL.	NO. KONTRAK	BILANGAN EOT		TEMPOH KELEWATAN
		DILULUS	LEWAT DIMOHON	
PROJEK DALAM PELAKSANAAN				
1.	AIRWU 129/2015	2	1	EOT 1: 90 hari
2.	BGNWU 275/2015	2	2	EOT 1: 152 hari EOT 2: 433 hari
3.	BGNWU 355/2015	4	3	EOT 2: 4 hari EOT 3: 94 hari EOT 4: 22 hari
4.	ELEWU 96/2015	2	2	EOT 1: 61 hari EOT 2: 434 hari
5.	JLNWU 200/2015	1	1	EOT 1: 189 hari
6.	BGNWU 18/2017	4	3	EOT 1: 7 hari EOT 2: 315 hari EOT 3: 3 hari
7.	FPSB/00152/C&P/TEMBANGAU/SCE/COA	2	2	EOT 1: 402 hari EOT 2: 597 hari
PROJEK SIAP				
8.	AIRWU 554/2015	4	1	EOT 1: 34 hari
9.	BGNWU 215/2015	2	1	EOT 2: 4 hari
10.	BGNWU 187/2017	3	3	EOT 1: 14 hari EOT 2: 23 hari EOT 3: 131 hari
11.	BGNWU 188/2017	2	2	EOT 1: 14 hari EOT 2: 23 hari
12.	BGNWU 177/2017	3	2	EOT 1: 14 hari EOT 3: 131 hari
13.	BGNWU 182/2017	3	2	EOT 1: 14 hari EOT 3: 131 hari
14.	BGNWU 193/2017	2	1	EOT 1: 177 hari
15.	BGNWU 194/2017	3	3	EOT 1: 14 hari EOT 2: 15 hari EOT 3: 97 hari

Sumber: Fail Kontrak FELCRA Bina, Laporan Kemajuan Projek dan Fail Perolehan FELCRA Berhad

- iii. Kelewatan permohonan EOT adalah disebabkan kelemahan oleh pengurusan projek dan perkara ini memberi risiko kepada syarikat untuk dikenakan *Liquidated and Ascertained Damages* (LAD) atas kelewatan penyediaan projek.

c. Tempoh Polisi Insurans Bagi Projek

- i. Polisi insurans hendaklah disediakan mengikut tempoh kontrak bagi setiap projek yang dilaksanakan seperti dinyatakan dalam Manual Perolehan dan Perjanjian Kontrak Projek. Mengikut Manual Perolehan FELCRA Bina Tahun 2014, Perkara 2.5.8 menyatakan polisi insurans bagi semua kontrak akan ditanggung oleh FELCRA Bina semasa surat tawaran dikeluarkan. Tempoh polisi insurans mestilah mengikut tempoh sesuatu kontrak. Polisi insurans hendaklah disambung sekiranya kontrak tidak dapat disiapkan mengikut tarikh siap yang ditentukan dalam kontrak atau lanjutan masa yang diluluskan.
- ii. Berdasarkan 25 sampel projek, pihak Audit mendapati 15 projek dilindungi insurans dan **10 projek tidak dilindungi insurans sepanjang tempoh EOT**. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 15**. Insurans tidak disediakan disebabkan kelemahan pengurusan projek dan kelewatan EOT. Perkara ini boleh memberi risiko kerana tiada perlindungan terhadap kerugian atau kerosakan kepada projek, pampasan pekerja dan juga liabiliti kepada pihak ketiga.

JADUAL 15
PROJEK TIDAK DILINDUNGI INSURANS SEPANJANG TEMPOH EOT

BIL.	NO. KONTRAK	TARIKH MULA PROJEK	TEMPOH INSURANS MENGIKUT KONTRAK ASAL	TEMPOH EOT TIDAK DILINDUNGI INSURANS
PROJEK DALAM PELAKSANAAN				
1.	AIRWU 129/2015	03.11.2015	15.04.2015 - 14.04.2017	15.04.2017 - 31.10.2021
2.	BGNWU 275/2015	17.08.2015	17.08.2015 - 16.08.2018	17.08.2018 - 31.10.2021
3.	BGNWU 355/2015	01.10.2015	01.10.2015 - 31.03.2017	01.04.2017 - 30.06.2021
4.	ELEWU 96/2015	03.08.2015	03.08.2015 - 18.04.2016	19.04.2016 - 31.10.2021
5.	JLNWU 200/2015	03.08.2015	03.08.2015 - 31.07.2017	01.08.2017 - 31.10.2021
6.	BGNWU 143/2016	15.05.2016	15.05.2016 - 15.05.2018	16.05.2018 - 28.12.2020
7.	BGNWU 18/2017	15.03.2017	15.03.2017 - 15.08.2018	16.08.2018 - 31.12.2021
8.	FPSB/00152/C&P/T EMBANGAU/SCE/C OA	27.03.2017	27.03.2017 - 26.09.2017	27.09.2017 - 31.10.2021
PROJEK SIAP				
9.	BGNWU 556/2014	15.01.2015	15.01.2015 - 21.10.2015	22.10.2015 - 31.07.2016
10.	PRTWU 549/2014	15.12.2014	15.12.2014 - 14.09.2015	15.09.2015 - 21.11.2016

Sumber: Fail Kontrak FELCRA Bina, Laporan Kemajuan Projek dan Fail Perolehan FELCRA Berhad

d. Serahan Projek Siap

- i. OPM: *Final Inspection And Project Hand Over* menyatakan surat penyerahan projek kepada pelanggan/wakil pelanggan hendaklah dibuat untuk memberitahu penyiapan projek dan mendapatkan Sijil Perakuan Siap Kerja (CPC) daripada pelanggan setelah semua kerja selesai.
- ii. Semakan Audit setakat 31 Oktober 2021 mendapati 17 daripada 25 sampel projek telah siap sepenuhnya dan diserahkan kepada pelanggan. Bagaimanapun, **enam (35.3%) daripada 17 projek siap tidak dikeluarkan CPC oleh pihak pelanggan.** Projek tersebut belum memperolehi CPC disebabkan EOT dan Arahan Perubahan Kerja (VO) yang dimohon belum mendapat kelulusan daripada pelanggan. Oleh itu, LAD tidak dapat ditentukan. Projek yang masih belum mendapat CPC menyebabkan bayaran kemajuan projek tidak dapat diterima seterusnya menjejaskan bayaran kepada subkontraktor. Senarai projek yang masih belum mendapat CPC adalah seperti dalam **Jadual 16**.

JADUAL 16
PROJEK SIAP BELUM MEMPUNYAI SIJIL PERAKUAN SIAP KERJA

BIL.	NO. KONTRAK	TARIKH SIAP MENGIKUT KONTRAK
1.	BGNWU 177/2017	30.11.2017
2.	BGNWU 182/2017	30.11.2017
3.	BGNWU 188/2017	30.11.2017
4.	BGNWU 193/2017	31.12.2017
5.	BGNWU 194/2017	31.12.2017
6.	BGNWU 99/2018	30.11.2018

Sumber: *Masterlist Project FELCRA Bina*

e. Keadaan Fizikal Projek

Lawatan fizikal Audit dijalankan terhadap tujuh daripada 25 sampel projek. Pemeriksaan mendapati dua projek mempunyai kelemahan berikut:

i. Projek **FPSB/00152/C&P/Tembangau/SCE/COA – Menyiapkan Kerja Tanah**

Lawatan Audit mendapati kerja-kerja tanah telah dilaksanakan oleh subkontraktor seperti laporan kemajuan yang telah disahkan oleh perunding. Bagaimanapun, **projek ini tertangguh selama 246 hari** bermula

30 Januari hingga 3 Oktober 2021. Projek ini tertangguh kerana kekangan kewangan FELCRA Bina. Penangguhan projek telah menyebabkan **aras tanah telah berubah menjadi tidak rata dan telah ditumbuhi rumput.**

ii. Projek AIRWU 129/2015 – Sistem Bekalan Air

- Semakan Audit terhadap dokumen projek mendapati sistem bekalan paip air telah siap pada bulan Oktober 2018 dan telah lulus *pressure test*. FELCRA Bina telah membelanjakan RM1.39 juta (71.9% kos projek) untuk pembinaan bekalan air sepanjang 2,880 meter (paip) dan 1,970 meter (hydrant). Bagaimanapun, lawatan Audit mendapati **paip air telah rosak dan tidak boleh digunakan.** FELCRA Bina memaklumkan kerosakan **disebabkan lama tertangguh** akibat isu kelewatan bayaran kemajuan oleh pelanggan. FELCRA Bina juga memaklumkan telah membuat semula *pressure test* pada 20 hingga 26 Disember 2020 dan 13 hingga 15 Februari 2021 untuk mengenalpasti status paip tersebut, namun ujian tersebut gagal di mana alat tolok meter tidak mendapat sebarang bacaan.
- Merujuk surat bertarikh 19 April 2021, Jabatan Air Bahagian Sandakan telah mengesahkan paip tersebut telah rosak dan tidak boleh digunakan. FELCRA Bina telah mengeluarkan VO baharu bertarikh 28 Jun 2021 untuk menggantikan paip tersebut namun VO tersebut tidak boleh digunakan disebabkan kenaikan harga. VO baharu sedang dalam perbincangan bersama pihak pengurusan. FELCRA Bina perlu menanggung perbelanjaan penggantian paip dan perkara ini menyebabkan pertambahan kepada kos projek.

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 Januari 2022

FELCRA Bina dalam proses pengumpulan dan menyusun semula fail-fail projek dan perolehan. FELCRA Bina juga akan menambahbaik *Standard Operating Procedures* (SOP) pengurusan projek khususnya kemajuan fizikal dan permohonan EOT. Manakala bagi insurans untuk semua projek akan diperbaharui apabila tamat tempoh. Bagaimanapun, sesetengah projek yang didapati tidak diperbaharui oleh FELCRA Bina adalah disebabkan oleh syarikat insurans memerlukan kelulusan sambung masa daripada pelanggan untuk proses pembaharuan insurans. Kelewatan kelulusan sambung masa daripada pelanggan menjadi faktor insurans tidak dapat

diperbaharui. FELCRA Bina telah mengambil tindakan bertukar kepada agen insurans yang lain. Bagaimanapun, FELCRA Bina akan membuat susulan bagi mendapatkan kelulusan EOT daripada pelanggan.

Bagi projek menyiapkan kerja tanah, mulai bulan Jun 2018, pihak pelanggan telah menghadapi masalah kewangan dan tiada bayaran dilaksanakan kepada kontraktor. Bayaran kepada kontraktor hanya dilaksanakan pada tahun 2020. Pada bulan Oktober 2021, kontraktor baru telah dilantik dan menjangkakan projek siap sepenuhnya pada bulan Mac 2022. Bagi kerosakan paip pula, FELCRA Bina telah meminta pihak perunding untuk mengemukakan laporan terperinci berkaitan punca kerosakan paip beserta kaedah penyelesaian serta anggaran kos yang terlibat sepertimana yang diminta oleh pihak pelanggan.

Pendapat Audit	Pelaksanaan aktiviti kurang cekap disebabkan pengurusan EOT dan insurans yang lemah; projek siap belum memperoleh CPC dan terdapat aktiviti yang tertangguh.
-----------------------	---

5.2.3. Pemantauan Pelaksanaan Aktiviti

Mekanisma pemantauan dilaksanakan melalui Mesyuarat Projek, Laporan Kemajuan Projek, Catatan Buku Harian (Site Diary) dan Sistem Pengurusan Fail.

a. Mesyuarat Projek

OPM: *Site Administration* menyatakan mesyuarat projek perlu dilaksanakan dan minit mesyuarat perlu disediakan. Semakan Audit mendapati mesyuarat tapak dibuat dan diminitkan sepanjang tempoh pembinaan dijalankan bagi 13 daripada 25 sampel projek. Bagi **12 projek yang lain, pihak Audit tidak dapat mengesahkan wujudnya pemantauan projek melalui mesyuarat projek disebabkan fail gagal dikemukakan** oleh FELCRA Bina.

b. Laporan Kemajuan Projek

OPM: *Site Administration* menyatakan laporan Kemajuan Kerja perlu dihantar kepada *Project Manager* jika diperlukan dan bagi tujuan tuntutan bayaran kemajuan serta pembentangan kepada pihak pengurusan. Semakan Audit mendapati FELCRA Bina telah menyediakan laporan kemajuan bagi setiap projek yang dijalankan sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020. Laporan dilampirkan kepada Bahagian Khidmat Teknikal FELCRA Berhad untuk tujuan tuntutan bayaran

kemajuan. Pengurusan FELCRA Bina juga ada membincangkan mengenai kemajuan projek setiap kali Mesyuarat Lembaga Pengarah. Namun, projek yang dibincangkan hanyalah projek kritikal.

c. Catatan Buku Harian (Site Diary)

OPM: *Site Administration* menyatakan laporan harian atau catatan buku harian yang mengandungi kemajuan kerja harian di tapak pembinaan perlu disediakan setiap hari. Semakan Audit di tapak pembinaan mendapati **catatan buku harian di enam tapak bina tidak lengkap**. Antara sebab tiada kemajuan kerja harian dicatatkan adalah masalah bayaran antara subkontraktor dan FELCRA Bina yang menyebabkan subkontraktor tidak melakukan sebarang kerja di tapak binaan serta disebabkan PKP. Ringkasan catatan buku harian adalah seperti dalam **Jadual 17**.

JADUAL 17
CATATAN BUKU HARIAN (SITE DIARY)
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2021

NO. KONTRAK	TAHUN				
	2017	2018	2019	2020	2021
AIRWU 129/2015	Mac - Dis	X	X	X	X
BGNWU 275/2015					
ELEWU 96/2015					
JLNWU 200/2015					
BGNWU 18/2017	Ogos	Sept - Dis	Jan - Dis	Jan - Dis	X
FPSB/00152/C&P/TEMBANGAU/SCE/COA	X	X	Okt - Dis	X	Jan

Sumber: Buku Catatan Harian (Site Diary)

Nota: X - Tidak Dicapat

d. Sistem Pengurusan Fail

Perkara 7.5.3.2, ISO 9001:2015 dan OPM: *Control of Documents and Records* menyatakan semua rekod perlu disimpan di kawasan yang diperuntukkan dan dilabel untuk memudahkan pencarian pada masa akan datang. Semakan Audit mendapati **berlaku ketidakpatuhan mengenai kawalan dokumen dan rekod kerana FELCRA Bina tidak dapat mengemukakan fail dan dokumen projek yang dimohon oleh pihak Audit. Bagi fail dan dokumen projek yang dikemukakan pula, FELCRA Bina memerlukan masa yang panjang akibat simpanan fail yang tidak teratur**. Perkara ini mengakibatkan limitasi kepada pengauditan yang dilaksanakan.

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 Januari 2022

Sebahagian mesyuarat projek ada dibuat. Bagi pemantauan projek Rumah Bina Negara (RBN), FELCRA Bina akan membuat mesyuarat secara berkala dengan pelanggan bagi proses pemantauan pada tahun 2022. FELCRA Bina mengambil maklum dan akan mengemaskini SOP projek mengenai catatan buku harian di tapak bagi setiap projek dan SOP projek yang telah dikemas kini akan dibentangkan kepada Mesyuarat ALP pada bulan Mei 2022. FELCRA Bina mengambil maklum di atas kelewatan menyerahkan 25 fail seperti yang diminta oleh pihak Audit. Hal ini disebabkan terdapat perpindahan unit projek ke aras G yang mana melibatkan bahagian teknikal pelanggan yang ditempatkan di aras dua Wisma Bina. Bagaimanapun, FELCRA Bina akan menambah baik sistem fail projek dan SOP pengurusan projek.

Pendapat Audit	Pihak Audit tidak dapat memberi pendapat Audit secara keseluruhan kerana terdapat limitasi mendapatkan fail projek. Berdasarkan maklumat yang diterima, sistem pengurusan fail tidak teratur dan hanya 13 daripada 25 mesyuarat projek dapat disemak dan disahkan. Bagaimanapun, laporan kemajuan ada disedia dan dilaporkan sehingga peringkat Lembaga Pengarah.
-----------------------	--

5.2.4. Pengurusan Penghutang Perniagaan

- a. Pengurusan Penghutang hendaklah dilaksanakan dengan baik agar memudahkan kutipan dibuat dan mengurangkan jumlah tunggakan. Semakan Audit mendapati **setakat tahun 2020, amaun penghutang adalah RM24.53 juta**. Bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020, penghutang perniagaan FELCRA Bina mewakili 39.1% hingga 68.2% diikuti oleh wang tahanan mewakili 29.6% hingga 59.4%. Penghutang perniagaan lain serta sewaan mewakili 0.1% hingga 1.9%. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 18**. Semakan Audit selanjutnya mendapati **tiada SOP berkaitan prosedur kutipan hutang**. Oleh itu, tiada tindakan susulan yang dilaksanakan oleh FELCRA Bina untuk mengutip hutang.

JADUAL 18
PENGHUTANG FELCRA BINA BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

BIL.	PERKARA	2017		2018		2019		2020	
		RM Juta	%	RM Juta	%	RM Juta	%	RM Juta	%
1.	Penghutang Perniagaan FELCRA Bina	11.65	40.0	23.16	57.5	36.43	68.2	9.61	39.1
2.	Penghutang Perniagaan Lain	0.01	0.1	0.15	0.4	1.01	1.9	0.29	1.2
3.	Sewaan	0.15	0.5	0.22	0.5	0.15	0.3	0.14	0.6
4.	Wang Tahanan	17.32	59.4	16.75	41.6	15.83	29.6	14.49	59.1
JUMLAH		29.13	100	40.28	100	53.42	100	24.53	100

Sumber: Bahagian Kewangan FELCRA Bina

- b. Analisis selanjutnya terhadap penghutang perniagaan FELCRA Bina menunjukkan terdapat tiga komponen penghutang. Komponen tersebut adalah syarikat induk melibatkan 79.7% hingga 100%; jualan estet FELCRA Gedong Plantation Sdn. Bhd. (FGPSB), 9.7% hingga 19.3%; dan pengurus wilayah FELCRA Berhad, 0.5% hingga 1%. FELCRA Bina memaklumkan telah membatalkan transaksi penjualan 2.5 unit saham FGPSB dan membuat pelarasan bagi penghutang pengurus wilayah dalam kertas kerja Audit Luar Tetuan KPMG PLT tahun 2019. Ringkasan penghutang perniagaan adalah seperti dalam **Jadual 19**.

JADUAL 19
PENGHUTANG PERNIAGAAN BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

BIL.	BAHAGIAN	2017		2018		2019		2020	
		RM Juta	%	RM Juta	%	RM Juta	%	RM Juta	%
1.	Syarikat Induk (FELCRA Berhad)	9.29	79.7	20.80	89.8	36.43	100	9.61	100
2.	Jualan Estet FELCRA Gedong Plantation Sdn. Bhd.	2.25	19.3	2.25	9.7	-	-	-	-
3.	Penghutang Pengurus Wilayah FELCRA Berhad	0.11	1.0	0.11	0.5	-	-	-	-
JUMLAH		11.65	100	23.16	100	36.43	100	9.61	100

Sumber: Bahagian Kewangan FELCRA Bina

- c. Analisis pihak Audit terhadap penghutang daripada syarikat induk sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020 telah dibahagikan kepada lima kategori pengumuran penghutang. Kategori tersebut adalah bawah 30 hari, 31 hingga 60 hari, 61 hingga 90 hari, 91 hingga 120 hari dan 121 hari ke atas. Secara keseluruhannya, jumlah penghutang menurun pada tahun 2020. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 20**.

JADUAL 20
PENGUMURAN PENGHUTANG SYARIKAT INDUK MENGIKUT
KATEGORI BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

BIL.	TAHUN	BILANGAN NO. KONTRAK	PENGHUTANG PERNIAGAAN MENGIKUT BILANGAN KONTRAK (RM Juta)					JUMLAH (RM Juta)
			<30 HARI	31-60 HARI	61-90 HARI	91-120 HARI	>121 HARI	
1.	2017	76	6.42	0.45	0.19	0.48	1.75	9.29
2.	2018	115	4.37	0.78	3.64	1.47	10.54	20.8
3.	2019	109	7.73	2.48	0.09	0.69	25.44	36.43
4.	2020	59	1.57	2.04	-	0.08	5.92	9.61

Sumber: Analisis Audit Terhadap Penghutang Perniagaan Bagi Tempoh Tahun 2017 hingga 2020

- d. Pihak Audit telah memilih 15 sampel penghutang perniagaan syarikat induk yang mempunyai pengumuran 121 hari ke atas. Semakan Audit mendapati kesemua hutang melibatkan projek telah siap dan diserahkan kepada syarikat induk selaku pelanggan syarikat. Berdasarkan rekod FELCRA Bina, kesemua 15 sampel masih mempunyai baki tertunggak. Bagaimanapun, **pengesahan baki dengan syarikat induk menunjukkan 10 daripada 15 sampel tersebut tidak terdapat sebarang tunggakan dan tiga sampel tidak mempunyai maklumat.** Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 21.**

JADUAL 21
REKOD PENGHUTANG SYARIKAT INDUK DALAM KATEGORI PENGUMURAN
121 HARI KE ATAS OLEH FELCRA BINA DAN SYARIKAT INDUK

TAHUN BERHUTANG	BIL.	NOMBOR KONTRAK	REKOD TUNGGAKAN	
			FELCRA BINA (RM)	SYARIKAT INDUK
2017 - 2020	1.	PRTWU 456/2014	419,311.50	Tiada Maklumat
	2.	AIRU 017/2009	195,753.85	Tiada Maklumat
	3.	BGNWU 229/2014	46,368.00	✓
	4.	BGNWU 146/2015	24,209.00	X
	5.	BGNWU 98/2014	17,833.00	X
	6.	AIRWU 344/2015	47,650.00	X
	7.	BGNWU 275/2014	33,700.00	✓
	8.	BGNWU 408/2015	25,200.00	X
	9.	TPKU 208/2010	27,299.00	X
	10.	BGNWU 355/2016	152,770.00	X
	11.	BGNWU 226/2016	119,295.00	Tiada Maklumat
2018 - 2020	12.	JLNWU 262/2013	14,355.50	X
	13.	BGNWU 487/2014	18,835.77	X
	14.	BGNWU 155/2014	24,296.00	X
	15.	BGNWU 135/2016	13,385.00	X
JUMLAH			1,180,261.62	

Sumber: Analisis Audit Terhadap Penghutang Perniagaan Bagi Tempoh Tahun 2017 hingga 2020

Nota: ✓ - Ada X - Tiada

- e. Hutang daripada syarikat induk berjumlah RM9.61 juta pada tahun 2020 telah memberikan kesan kepada aliran tunai syarikat dan menyukarkan FELCRA Bina melunaskan hutang kepada pemiutang. Perekodan maklumat penghutang yang tidak tepat juga memberi kesan kepada kedudukan sebenar kewangan syarikat.

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 dan 28 Januari 2022

Bagi penghutang Pengurus Besar Wilayah, pelarasan telah dibuat dalam kertas kerja Audit Luar Tetuan KPMG PLT kerana jumlah tersebut hanya untuk pengesahan Pengurusan Wilayah dan tidak boleh direkodkan dalam sistem perakaunan. Manakala bagi penghutang FGPSB, telah dibatalkan dalam kertas kerja Audit 2019 kerana tiada perjanjian jual beli ditandatangani oleh pelanggan dan FELCRA Bina. FELCRA Bina akan mengemas kini manual kewangan dari segi kutipan penghutang dan perekodan pengurusan penghutang dan langkah berkaitan untuk susulan dengan pihak penghutang dalam tempoh tiga bulan. Manual akan dibentangkan kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan September 2022. FELCRA Bina mengambil maklum dan akan membuat tindakan susulan bagi mengutip hutang daripada syarikat induk berdasarkan perancangan strategik 2022-2026.

Pendapat Audit	Pengurusan penghutang kurang cekap disebabkan FELCRA Bina tidak membuat tindakan susulan terhadap penghutang dan rekod penghutang tidak tepat.
-----------------------	---

5.2.5. Pengurusan Pemiutang Perniagaan

a. Pemiutang Perniagaan

- i. Pemiutang perniagaan hendaklah diuruskan dengan baik agar jumlah pemiutang dapat dikurangkan bagi menunjukkan kedudukan kewangan yang baik serta mengurangkan risiko diambil tindakan oleh pemiutang. **Jumlah pemiutang FELCRA Bina setakat tahun 2020 adalah RM29.60 juta.** Analisis Audit mendapati sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020, pemiutang perniagaan mewakili 1.5% hingga 73.3% manakala wang tahanan subkontraktor mewakili 26.7% hingga 98.5% daripada jumlah keseluruhan pemiutang. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 22.**

JADUAL 22
PEMIUTANG BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

PERKARA	2017		2018		2019		2020	
	RM Juta	%	RM Juta	%	RM Juta	%	RM Juta	%
Pemiutang Perniagaan	0.24	1.5	6.84	30.3	33.71	73.3	18.51	62.5
Wang Tahanan Subkontraktor	15.68	98.5	15.73	69.7	12.26	26.7	11.09	37.5
JUMLAH	15.92	100	22.57	100	45.97	100	29.60	100

Sumber: Bahagian Kewangan FELCRA Bina

- ii. Analisis Audit terhadap pemiutang perniagaan mengikut subkontraktor sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020 mendapati berlaku **kenaikan jumlah pemiutang yang ketara iaitu RM33.71 juta pada tahun 2019 melibatkan 660 subkontraktor**. Hal ini adalah disebabkan kekangan kewangan dan penurunan aliran tunai yang dihadapi oleh FELCRA Bina. Bagaimanapun, pada tahun 2020 menunjukkan penurunan kepada RM18.51 juta melibatkan 656 subkontraktor. Ringkasan jumlah pemiutang dan subkontraktor adalah seperti dalam **Jadual 23**.

JADUAL 23
JUMLAH PEMIUTANG PERNIAGAAN DAN BILANGAN SUBKONTRAKTOR
BAGI TEMPOH TAHUN 2017 HINGGA 2020

TAHUN	JUMLAH KESELURUHAN PEMIUTANG PERNIAGAAN (RM Juta)	BILANGAN SYARIKAT SUBKONTRAKTOR
2017	0.24	4
2018	6.84	118
2019	33.71	660
2020	18.51	656

Sumber: Analisis Audit Terhadap Pemiutang Perniagaan FELCRA Bina Bagi Tempoh Tahun 2017 Hingga 2020

- iii. Analisis Audit terhadap pemiutang subkontraktor sepanjang tempoh 2017 hingga 2020 mendapati **pengumuman kategori 121 hari ke atas menyumbang kepada jumlah tertinggi**. Seterusnya, diikuti kategori bawah 30 hari. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 24**.

JADUAL 24
PENGUMURAN PEMIUTANG MENGIKUT
KATEGORI BAGI TEMP OH 2017 HINGGA 2020

TAHUN	BIL. SYARIKAT	PEMIUTANG PERNIAGAAN MENGIKUT KATEGORI (RM Juta)					JUMLAH (RM Juta)
		<30 HARI	31-60 HARI	61-90 HARI	91-120 HARI	>121 HARI	
2017	4	-	-	-	-	0.24	0.24
2018	118	2.06	2.98	0.03	0.71	1.06	6.84
2019	660	0.11	0.06	0.24	0.60	32.70	33.71
2020	656	1.39	0.47	-	0.09	16.56	18.51

Sumber: Analisis Audit Terhadap Pemiutang Perniagaan Bagi Tempoh Tahun 2017 hingga 2020

- iv. Pihak Audit telah memilih 15 sampel kontrak pemiutang perniagaan tertinggi dalam kategori pengumuran 121 hari ke atas bagi tempoh tahun 2017 hingga 2020. Nilai pemiutang perniagaan mengikut keterangan kontrak adalah RM6.92 juta melibatkan 120 subkontraktor. Butiran lanjut adalah seperti dalam **Jadual 25**.

JADUAL 25
SAMPEL PEMIUTANG PERNIAGAAN TERTINGGI
DALAM KATEGORI 121 HARI KE ATAS

TAHUN BERHUTANG	BIL.	NOMBOR KONTRAK	BIL. SUBKONTRAKTOR	JUMLAH TUNGGAKAN (RM)
2017 - 2020	1.	JM 64/2000	1	27,868.75
2018 - 2020	2.	BGNWU 366/2014	2	658,506.70
	3.	BGNWU 105/2018	46	512,963.52
	4.	BGNWU 143/2016	1	1,249,254.35
	5.	BGNWU 181/2017	13	213,248.00
	6.	JKRSPRM	3	476,455.11
	7.	BGNWU 186/2017	14	208,081.33
	8.	BGNWU 188/2017	18	306,791.17
	9.	JLNWU 11/2018	7	1,151,709.52
	10.	BGNWU 198/2015	1	120,815.00
	11.	BGNWU 256/2016	1	206,690.00
	12.	BGNWU 275/2015	1	300,000.00
	13.	JLNWU 141/2017	10	820,596.30
	14.	BGNWU 101/2014	1	309,382.08
	15.	FVSASB/2015	1	355,206.00
JUMLAH			120	6,917,567.83

Sumber: Analisis Audit Terhadap Pemiutang Perniagaan FELCRA Bina bagi Tahun 2017 hingga 2020

- v. Analisis Audit terhadap nilai pemiutang perniagaan mengikut keterangan kontrak mendapati kontrak BGNWU 143/2016 merupakan pemiutang dengan nilai tertinggi RM1.25 juta melibatkan satu subkontraktor dan JLNWU 11/2018 adalah kedua tertinggi dengan RM1.15 juta melibatkan tujuh subkontraktor.

vi. Semakan lanjut Audit mendapati **setakat 31 Disember 2020, dua syarikat subkontraktor telah membuat tuntutan berjumlah RM6.02 juta melalui tindakan guaman. Tindakan guaman ini adalah berkenaan dengan tunggakan bayaran kemajuan projek.** Untuk mengelakkan tuntutan melalui tindakan guaman oleh subkontraktor, FELCRA Bina hendaklah memastikan setiap bayaran kemajuan kerja diselesaikan mengikut syarat perjanjian kontrak yang telah dikuatkuasakan. Kebergantungan kewangan FELCRA Bina kepada syarikat induk bagi tujuan kelangsungan operasi (going concern) mengakibatkan tunggakan pembayaran kepada subkontraktor.

b. Kontrak Liabiliti Projek

Analisis Audit mendapati **hutang berjumlah RM11.19 juta belum dibayar kepada subkontraktor untuk 137 projek yang dilaksanakan sebelum tahun 2017.** Pihak Audit telah memilih 12 kontrak liabiliti yang tertinggi berjumlah RM4.86 juta melibatkan 12 projek. Semakan Audit mendapati kesemua 12 projek tersebut berstatus siap, bagaimanapun FELCRA Bina masih belum melunaskan tunggakan kepada subkontraktor. Senarai projek adalah seperti dalam **Jadual 26.**

JADUAL 26
SENARAI SAMPEL PROJEK SIAP SEBELUM TAHUN 2017 YANG MEMPUNYAI KONTRAK LIABILITI YANG TINGGI SETAKAT 31 DISEMBER 2020

BIL.	NO. KONTRAK	KETERANGAN PROJEK	NILAI KONTRAK LIABILITI (RM)
1.	TPKU 435/2009	Infra PPRT	661,963
2.	TPKU 22/2010	Tapak Program Bantuan Rumah	579,080
3.	BGNWU 301/2012	Pusat Pendidikan Awal Kanak-Kanak	309,535
4.	BGNWU 78/2013	Tabika Pusat Kegiatan Masyarakat	388,010
5.	JLNWU 361/2013	Jalan Perhubungan Desa	767,612
6.	BGNWU 289/2014	Pejabat	340,841
7.	BGNWU 492/2014	Rumah Penyelia	256,664
8.	PRTWU 456/2014	Sistem Parit	394,789
9.	BGNWU 123/2016	Rumah Rakyat	238,993
10.	BGNWU 131/2016	Rumah Rakyat	271,754
11.	JLNWU 275/2016	Jalan Masuk	427,875
12.	FNSB00062	Pejabat	218,799
JUMLAH			4,855,915

Sumber: *Masterlist Project FELCRA Bina dan Analisis Audit Terhadap Hutang Kemajuan Kepada Kontraktor – Kontrak Liabiliti Bagi Tahun 2020*

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 dan 28 Januari 2022

FELCRA Bina telah menerima sumber kewangan bagi pembayaran penghutang daripada FELCRA Berhad bermula bulan Februari 2020. FELCRA Bina telah mula menyelesaikan pembayaran kepada subkontraktor secara berperingkat setelah menerima pembayaran daripada FELCRA Berhad. Hal ini kerana sebelum tempoh tersebut, aliran tunai syarikat amat rendah kerana syarikat tidak dapat menuntut hutang daripada FELCRA Berhad dan tiada pergerakan pembayaran hutang kepada subkontraktor. FELCRA Bina juga sedang membuat susulan dengan pihak FELCRA Berhad untuk menyelesaikan tuntutan VO dan LAD untuk menambah kecairan syarikat. Bagi tuntutan kes mahkamah, FELCRA Bina akan menyelesaikan bayaran secara berperingkat dan berjadual serta penyelesaian secara rundingan luar mahkamah.

Pendapat Audit	Pengurusan terhadap tunggakan pemiutang perniagaan adalah kurang cekap. Sehingga tahun 2020, amaun tunggakan pemiutang RM16.56 juta (89.5%) melebihi 121 hari termasuk hutang terhadap projek yang dilaksanakan sebelum tahun 2017.
-----------------------	--

5.3. Tadbir Urus Korporat

Tadbir urus korporat yang baik dapat membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih teratur, telus dan bertanggungjawab. Secara keseluruhannya, FELCRA Bina telah mengamalkan sepenuhnya dua daripada sembilan aspek tadbir urus korporat iaitu aspek CEO dan Audit Dalaman. Tujuh aspek yang tidak diamalkan sepenuhnya ialah Pengerusi, Lembaga Pengarah, Setiausaha Syarikat, SOP, Pelan Strategik Perniagaan dan KPI, Jawatankuasa Audit serta Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran. Penemuan ringkas adalah seperti dalam **Jadual 27**.

JADUAL 27
PENEMUAN AUDIT BERKAITAN AMALAN TERBAIK TADBIR URUS KORPORAT
YANG PERLU DIAMBIL TINDAKAN OLEH FELCRA BINA

ELEMEN	AMALAN TERBAIK / PERATURAN	PENEMUAN AUDIT
Pengerusi	MCCG 2017 amalan 1.2, amalan 2.1: Tugas dan tanggungjawab Pengerusi untuk memupuk amalan tadbir urus yang baik, kepimpinan dan keberkesanan hendaklah dinyatakan secara jelas.	Tugas dan tanggungjawab Pengerusi tidak disediakan yang boleh memberi kesan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggungjawab yang sepatutnya bagi Pengerusi.
Lembaga Pengarah	MCCG 2017 amalan 4.1: Sekurang-kurangnya separuh daripada komposisi Lembaga Pengarah adalah Pengarah berstatus bebas.	Komposisi separuh ahli bebas tidak dipatuhi. Hanya seorang ahli berstatus bebas manakala tiga lagi berstatus bukan bebas.
	MCCG 2017 amalan 3.1: Mewujudkan Kod Tatalaku dan Etika.	Kod Tatalaku dan Etika tidak disediakan boleh menyebabkan berlakunya ketidakpatuhan pada peraturan dan undang-undang
	MCCG 2017 amalan 2.1 panduan 2.1: Mempunyai Piagam yang jelas menyatakan peranan dan tanggungjawabnya.	Piagam Lembaga Pengarah tidak disediakan untuk menyatakan tugas dan tanggungjawab ALP.
	Green Book perenggan 1.4.4: Mempunyai akses kepada program pembelajaran yang berterusan.	ALP tidak mengikuti kursus atau latihan berkaitan bagi memperkasakan diri dalam pembangunan perniagaan.
	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) FELCRA Bina: Kekerapan Mesyuarat Lembaga Pengarah adalah empat kali setahun.	- Mesyuarat pada tahun 2018 hanya diadakan tiga kali, 2019 dua kali dan 2020 hanya sekali disebabkan oleh pertukaran ALP yang kerap selepas pertukaran Kerajaan dan bagi tahun 2020, ketiadaan mesyuarat disebabkan oleh PKP. - Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah bagi tahun 2018 tidak ditandatangani oleh Pengerusi.
Setiausaha Syarikat	MCCG 2017 amalan 1.4: Menasihati Lembaga Pengarah mengenai peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah.	- Tidak memberi khidmat nasihat mengenai peranan dan tanggungjawab Lembaga Pengarah untuk mengadakan mesyuarat empat kali setahun seperti ditetapkan bagi tahun 2018 hingga 2020. - Minit Mesyuarat Lembaga Pengarah tahun 2018 tidak ditandatangani oleh Pengerusi menyebabkan Minit Mesyuarat tidak disahkan.
<i>Standard Operating Procedures</i> (SOP)	MKD <i>Handbook</i> perenggan 1.9(c), perenggan 2.2 (f), perenggan 3.25 hingga 3.28: Syarikat mempunyai SOP yang lengkap dan menyeluruh merangkumi urusan kewangan syarikat yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah.	- Manual Kewangan tidak merangkumi keseluruhan aspek operasi harian kerana hanya mengandungi kaedah perakaunan, pengurusan harta tetap dan pelaburan. - Manual ini tidak mengandungi prosedur pengurusan akaun penghutang dan pemiutang dan SOP berkaitan sewaan bangunan termasuk kaedah kutipan hasil, pengeluaran invoice dan surat peringatan kepada penyewa.
Pelan Strategik/ Petunjuk Prestasi Utama (KPI)	MCCG 2017 amalan 1.1, panduan 1.1 dan MKD <i>Handbook</i> perenggan 2.2(b): Rancangan Korporat/Pelan Strategik disediakan dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah.	- Pelan Jangka Panjang belum disediakan. - Pelan Strategik belum dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah.
Jawatankuasa Audit dan Risiko (JKA)	MCCG 2017 amalan 8.4: Terdiri daripada Pengarah Bebas sahaja.	Tiga ahli bukan bebas dan dua ahli merupakan eksekutif FELCRA Bina boleh menyebabkan wujudnya konflik kepentingan di dalam mesyuarat JKA dan pengurusan FELCRA Bina.
	MCCG 2017 amalan 8.5: Mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan dan dapat memahami perkara di bawah bidang kuasa JKA termasuk proses pelaporan penyata kewangan.	Dua ahli tidak mempunyai pengetahuan dalam bidang kewangan.
Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran	MCCG 2017 amalan 4.7 dan <i>The Green Book</i> perenggan 1.2.3: Dipengerusikan oleh Pengarah Bebas. MCCG 2017 amalan 6.2 dan <i>Green Book</i> perenggan 1.2.3: Dianggotai secara eksklusif oleh Pengarah Bukan Eksekutif dan majoriti mesti Pengarah Bebas.	Kesemua ahli jawatankuasa bukan bebas dan dua ahli merupakan eksekutif FELCRA Bina yang boleh menyebabkan wujudnya konflik kepentingan di dalam mesyuarat dan pengurusan FELCRA Bina.

Sumber: Jabatan Audit Negara

Maklum balas FELCRA Bina yang diterima pada 24 Januari 2022

FELCRA Bina mengambil maklum dan akan merujuk kepada Ketua Kumpulan Setiausaha Syarikat bagi mendapatkan piagam Lembaga Pengarah, Kod Tatalaku dan Etika, status kebebasan keahlian ALP, pengesahan minit ALP, keahlian Jawatankuasa Audit dan Risiko serta Jawatankuasa Pencalonan dan Ganjaran. FELCRA Bina akan mengenal pasti latihan yang bersesuaian kepada Lembaga Pengarah bagi tujuan latihan pembangunan perniagaan dan akan membuat takwim mesyuarat untuk dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah 2022 untuk kelulusan. FELCRA Bina akan mengemaskini Manual SOP Kewangan dan akan dibentangkan kepada Mesyuarat Lembaga Pengarah pada bulan September 2022. FELCRA Bina telah menyediakan pelan strategik lima tahun (2022-2026).

Pendapat Audit | **Amalan tadbir urus korporat FELCRA Bina kurang memuaskan kerana tujuh daripada sembilan aspek tidak diamalkan sepenuhnya.**

6. RUMUSAN KESELURUHAN AUDIT

Secara keseluruhannya, FELCRA Bina belum mencapai objektif penubuhan syarikat. FELCRA Bina hanya menguruskan projek dengan melantik subkontraktor dan perunding bagi melaksanakan projek. Sepanjang tempoh tahun 2017 hingga 2020, secara keseluruhannya, kesemua KPI utama tidak dicapai. FELCRA Bina tidak mencapai KPI dan sasaran yang ditetapkan khususnya dalam pelaksanaan projek fizikal kerana ketiadaan aliran tunai untuk pembayaran kepada subkontraktor. Ketiadaan sumber kewangan yang mencukupi ini menyebabkan masalah dalam pembinaan seperti kelewatan menyiapkan projek dan pelunasan hutang. Bagi pelaksanaan aktiviti pula, FELCRA Bina tidak mempunyai aliran tunai yang baik dan bergantung kepada bayaran tuntutan daripada pelanggan untuk membuat bayaran kepada subkontraktor. Selain itu, projek siap belum mendapat CPC dan terdapat aktiviti projek yang tertangguh. Penghutang perniagaan pada tahun 2020 berjumlah RM9.61 juta tidak dapat menampung pemiutang perniagaan berjumlah RM18.51 juta. Kedudukan kewangan pada tahap kurang stabil kerana mencatatkan kerugian sebelum cukai berjumlah RM19.49 juta pada tahun 2018 dan RM1.86 juta pada tahun 2019. Bagi aspek tadbir urus korporat, secara keseluruhannya adalah kurang memuaskan kerana tujuh aspek tidak diamalkan sepenuhnya.

7. SYOR AUDIT

Bagi meningkatkan lagi pencapaian aktiviti serta memantapkan tadbir urus korporat, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah FELCRA Bina perlu mengambil langkah yang proaktif dan berkesan bagi menangani kelemahan yang dibangkitkan dalam laporan ini. Sehubungan itu, FELCRA Bina perlu memberi pertimbangan terhadap perkara berikut:

- i. membuat kajian semula KPI agar sasaran adalah selaras dengan aktiviti semasa serta perlu dibentangkan dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah untuk memantau pencapaian tahunan;
- ii. meningkatkan keupayaan melaksanakan aktiviti pembinaan dengan menambah kepakaran, sumber manusia dan peralatan bagi mencapai objektif syarikat serta meningkatkan kualiti projek bagi memenuhi kehendak pelanggan;
- iii. perlantikan subkontraktor melalui kaedah cabutan undi perlu dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah dan mengemaskini Manual Perolehan;
- iv. menetapkan kadar keterhutangan dan merancang keperluan aliran tunai agar hutang dalam keadaan terkawal serta mengambil tindakan untuk menyusul dengan pihak penghutang dan menyelesaikan bayaran kepada pemiutang. Rekod penghutang pula perlu dikemas kini dan tepat agar menunjukkan kedudukan sebenar;
- v. memastikan pengurusan fail mengikut Perkara 7.5.3.2, ISO 9001:2015 dan OPM: *Control of Documents and Records* agar kemas dan teratur serta mudah dirujuk setiap kali diperlukan; dan
- vi. memastikan kesemua aspek tadbir urus korporat diamalkan sepenuhnya bagi membantu syarikat mempertingkatkan kecekapan dalam mencapai objektifnya serta membolehkan syarikat diurus dengan lebih sempurna, telus dan bertanggungjawab.