

Kertas Perintah 6 Tahun 2019

MALAYSIA

DIKEMUKAKAN DALAM DEWAN RAKYAT/ NEGARA MENURUT PERINTAH



KERTAS PUTIH
KE ARAH KELESTARIAN
LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN (FELDA)



Kementerian Hal Ehwal Ekonomi

ISBN: 978-967-5842-14-6

10 April 2019

Kertas Perintah 6 Tahun 2019

MALAYSIA

DIKEMUKAKAN DALAM DEWAN RAKYAT / NEGARA MENURUT PERINTAH



KERTAS PUTIH
KE ARAH KELESTARIAN
LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN (FELDA)

10 April 2019



**KERTAS PUTIH
KE ARAH KELESTARIAN
LEMBAGA KEMAJUAN TANAH PERSEKUTUAN (FELDA)**

10 April 2019

ISI KANDUNGAN

	<i>Muka Surat</i>
RINGKASAN EKSEKUTIF	1
BAB 1: PENUBUHAN FELDA	
PENDAHULUAN	5
LATAR BELAKANG	5
Peranan Awal FELDA	5
Pengembangan Peranan dan Fungsi FELDA	5
Kepemimpinan FELDA	6
MODEL PEMBANGUNAN TANAH	7
MODEL PERNIAGAAN	8
SUMBER PEMBIAYAAN FELDA	10
KESIMPULAN	12
BAB 2: FELDA DAN PENEROKA	
PENDAHULUAN	17
CABARAN DAN ISU PELAKSANAAN PROGRAM	17
Program Penanaman Semula	17
<i>Pinjaman Penanaman Semula yang Tinggi</i>	
<i>Kelewatan Bayaran Sara Hidup dan Pendahuluan Hasil</i>	
Program Pembangunan Sosioekonomi	18
<i>Hutang Pembangunan Sosioekonomi Peneroka yang Tinggi</i>	
CABARAN PENGURUSAN LADANG PENEROKA	19
<i>Pengambilalihan Ladang oleh Peneroka Tanpa Kebenaran</i>	
<i>Hasil Ladang Tidak Dihantar melalui Pengurusan FELDA</i>	
<i>Kos Pemulihan Ladang yang Tinggi</i>	
<i>Peneroka Lanjut Usia</i>	
<i>Urusan Pewarisan yang Tidak Selesai</i>	
<i>Usia Pokok Tua</i>	
<i>Kos Penanaman Semula yang Tinggi</i>	
Perumahan Generasi Baharu FELDA	23
<i>Kelemahan Perancangan Awal Program</i>	
<i>Tanggungan Subsidi yang Tinggi oleh FELDA</i>	
<i>Kelayakan Asas Pemilikan PGBF yang Tidak Sesuai</i>	
<i>Tunggakan Hutang FELDA kepada Kontraktor</i>	
KESIMPULAN	24

BAB 3: PELABURAN FELDA	
PENDAHULUAN	27
MODEL PERNIAGAAN FELDA	27
Pelaksanaan Kaedah Pajak Ladang Komersial yang Tidak Menguntungkan	27
<i>Ketidakcekapan Pengurusan Hasil yang Diperoleh melalui Penyenaraian FGV</i>	
Ketidakcekapan Tadbir Urus	29
<i>Konflik Kepentingan dalam Pengurusan dan Operasi FELDA</i>	
<i>Kelemahan Pengurusan Korporat</i>	
Pelaburan dan Pemilikan Aset yang Tidak Strategik	30
LAMPIRAN 1 - Bab 3 (KAJIAN FORENSIK BAGI LAPAN PEMBELIAN ATAU PELABURAN ASET)	
BAB 4: KEDUDUKAN KEWANGAN KUMPULAN FELDA	
PENDAHULUAN	33
PRESTASI KEWANGAN KUMPULAN FELDA	33
Ringkasan Prestasi Kewangan Kumpulan FELDA Sebelum dan Selepas FGV IPO	34
ANALISIS PENDAPATAN DAN KEUNTUNGAN/ KERUGIAN SELEPAS CUKAI	34
Analisis Pendapatan	34
Keuntungan/ Kerugian Selepas Cukai	35
ANALISIS PERBELANJAAN	36
ANALISIS PENYATA KEDUDUKAN KEWANGAN	37
Analisis Liabiliti	38
Peningkatan Pinjaman	41
Analisis Aset	42
ANALISIS ALIRAN TUNAI	43
PRESTASI KEWANGAN KUMPULAN FGV HOLDINGS BERHAD	44
ANALISIS PENDAPATAN DAN KEUNTUNGAN/ KERUGIAN SELEPAS CUKAI	45
Analisis Perbelanjaan	47
Analisis Liabiliti	48
Analisis Aset	48
Analisis Aliran Tunai	48
PRESTASI KEWANGAN FELDA INVESTMENT CORPORATION SDN. BHD.	49
Analisis Kedudukan Kewangan	50
KESIMPULAN	52

BAB 5: KELESTARIAN DAN KEMANDIRIAN FELDA	
PENDAHULUAN	53
<u>INISIATIF JANGKA PENDEK</u>	
MENAMBAH BAIK TADBIR URUS	54
Menambah Baik Struktur Pengurusan dan Amalan Pengurusan yang Kejat	55
MENANGANI MASALAH ALIRAN TUNAI YANG KRITIKAL	56
RASIONALISASI PELABURAN DAN KEPENTINGAN FELDA	57
MODEL FELDA BAHARU	57
Sewaan Tanah Jangka Panjang	57
Program Pembangunan Peneroka bagi Mendapatkan Hasil Baharu	58
Pengurusan Ladang melalui Pengukuhan Koperasi FELDA	59
Penggunaan Teknologi Terkini	60
PEMERKASAAN PENEROKA & GENERASI BAHARU	60
Penambahbaikan Infrastruktur Sosial dan Fizikal	60
Meningkatkan Kualiti Pendidikan dan Jati Diri Generasi Baharu	61
Memperkuh Peranan Kepemimpinan Tanah Rancangan	61
Pelaksanaan Projek Perumahan	62
Penyediaan Skim Pewaris Tanah untuk Peralihan Lancar	62
<u>INISIATIF JANGKA SEDERHANA/ PANJANG</u>	
PINDAAN AKTA/ PERATURAN	63
PENGUKUHAN SISTEM PERAKAUNAN	63
MENINGKATKAN PENGLIBATAN DALAM INDUSTRI HILIRAN	63
MEMPERKUKUH SINERGI DALAM AKTIVITI PERLADANGAN FELDA	63
MEMBANGUN PELAN TINDAKAN KOMPREHENSIF	64
KESIMPULAN	64

GLOSARI

APL	Asian Plantation Ltd.
BTS	buah tandan segar
CPO	Minyak Sawit Mentah
DEB	Dasar Ekonomi Baru
EHP	PT Eagle High Plantations Tbk
FELCRA	Lembaga Penyatuan dan Pemulihan Tanah Pesekutuan
FELDA	Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan
FGV	FGV Holdings Berhad (dahulunya dikenali sebagai Felda Global Ventures Holdings Berhad)
FHB	Felda Holdings Berhad
FIC	Felda Investment Corporation Sdn. Bhd.
FPSB	FIC Properties Sdn. Bhd.
FVTPL	Aset Kewangan Pada Nilai Saksama Melalui Untung atau Rugi
GLCs	Syarikat Berkaitan Kerajaan
IPO	Tawaran awam permulaan
JKKR	Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Rancangan
KPF	Koperasi Permodalan FELDA
KWSP	Kumpulan Wang Simpanan Pekerja
LLA	Perjanjian Pajakan Tanah
MPKK	Majlis Pengurusan Komuniti Kampung
NGO	Pertubuhan Bukan Kerajaan
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PBN	Pihak Berkuasa Negeri
PDH	Pendahuluan Hasil
PGBF	Perumahan Generasi Baharu FELDA
RISDA	Pihak Berkuasa Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah
SES	Kumpulan Wang Perusahaan Getah (Penanaman Semula)
SH	Sara Hidup
SIUF	Skim Insentif Usahawan FELDA
SOP	Prosedur Operasi Standard
TVET	Pendidikan Teknikal dan Latihan Vokasional

RINGKASAN EKSEKUTIF

Kertas Putih “Ke Arah Kelestarian Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA)” disediakan oleh Kerajaan bagi memberi maklumat mengenai situasi sebenar dan isu yang dihadapi oleh FELDA. Kertas Putih ini juga menganalisis prestasi kewangan serta menggariskan hala tuju baharu untuk mengembalikan prestasi dan kelestarian FELDA dalam memacu pembangunan sosioekonomi peneroka dan transformasi sektor pertanian. Ikhtiar pemberdayaan ini akan turut mendakap perkembangan teknologi dan industri demi meningkatkan produktiviti, menambah pendapatan warga FELDA serta memberi nilai tambah kepada ekonomi negara. Setiap inisiatif yang dirancang akan dilaksanakan tanpa berkompromi dengan agenda untuk membela nasib dan kebajikan peneroka.

Objektif utama penubuhan FELDA adalah untuk meningkatkan taraf sosioekonomi masyarakat luar bandar melalui pembukaan kawasan tanah rancangan dan penempatan peneroka. FELDA telah memperkenalkan model pembangunan tanah yang melibatkan pemberian tanah dan bantuan sosioekonomi serta terlibat secara langsung dalam pembangunan dan pengurusan tanah. Model ini telah mencapai matlamat yang ditetapkan dan berjaya meletakkan FELDA sebagai sebuah organisasi berprestasi tinggi dan memberi impak positif kepada peneroka. Namun, usaha untuk terus memperkukuh kedudukan FELDA melalui pelaburan dalam dan luar negara khususnya menerusi FGV Holdings Berhad (FGV) dan Felda Investment Corporation Sdn. Bhd. (FIC) gagal mencipta kekayaan baharu disebabkan kepincangan tadbir urus dan kelemahan pengurusan pelaburan.

Sebelum penyenaian FGV, dalam tempoh 2007 hingga 2011, prestasi kewangan Kumpulan FELDA adalah memberangsangkan dengan purata pendapatan sebanyak RM3.1 bilion setahun. Walau bagaimanapun, prestasi kewangan Kumpulan FELDA mula terjejas pada tahun 2013 dengan kerugian mencecah RM2.0 bilion berbanding keuntungan sebanyak RM5.9 bilion pada tahun 2012. Kerugian terus meningkat kepada RM4.9 bilion pada tahun 2017. Jumlah liabiliti Kumpulan FELDA telah meningkat dengan ketara daripada RM1.2 bilion pada tahun 2007 kepada RM14.4 bilion pada tahun 2017. Jumlah kerugian dan liabiliti Kumpulan FELDA yang semakin meningkat jelas menunjukkan FELDA menghadapi masalah kewangan yang serius.

FELDA juga berhadapan dengan isu kelewatan pembayaran Sara Hidup dan Pendahuluan Hasil kepada peneroka disebabkan aliran tunai FELDA yang kritikal. Peningkatan kos pengurusan ladang dan penanaman semula turut meningkatkan beban hutang FELDA. Pada masa ini, FELDA berhadapan dengan cabaran yang mana peneroka mengambil alih ladang tanpa kebenaran dan menyebabkan FELDA sukar untuk mendapatkan kembali bayaran hutang peneroka. Keadaan ini diburukkan lagi dengan harga komoditi yang tidak menentu sehingga menjejaskan FELDA dan peneroka.

Demi menjaga kepentingan dan kesejahteraan peneroka, Kerajaan telah melantik perunding bebas untuk menjalankan kajian audit forensik bagi mengkaji secara mendalam aktiviti perolehan dan pelaburan serta mengenal pasti sekiranya terdapat salah laku oleh pihak terlibat. Kajian mendapati kepincangan tadbir urus, kegagalan dalam pengurusan pelaburan dan tahap integriti yang rendah merupakan antara punca utama yang menyebabkan aliran tunai FELDA semakin tenat, seterusnya menjejaskan pelaksanaan program pembangunan FELDA. Selain itu, budaya pematuhan kepada dasar dan kawalan dalaman yang lemah serta tidak konsisten mengakibatkan tiada mekanisme semak dan imbang ke atas keputusan pelaburan dan seterusnya mewujudkan konflik kepentingan dalam syarikat.

Di sebalik kemelut FELDA yang ditinggalkan oleh pentadbiran terdahulu, Kerajaan kini bersama dengan pengurusan baharu FELDA telah dan sedang berusaha keras untuk memastikan kebajikan peneroka dan keluarga mereka sentiasa terpelihara. Sebagai langkah segera, FELDA akan memberi tumpuan untuk menstruktur semula hutang dan menyusun semula pelaburan serta aktiviti perniagaan termasuk melupuskan aset yang tidak strategik untuk menangani masalah aliran tunai. FELDA juga akan memperkukuh tadbir urus korporat dan merasionalisasi organisasi.

Demi kebajikan peneroka, Kerajaan bersetuju memberi bantuan kewangan kepada FELDA secara berperingkat mengikut keperluan. Selaras dengan ini, Kerajaan juga bercadang untuk memansuhkan faedah hutang kebun peneroka dan menyiapkan projek Perumahan Generasi Baharu FELDA yang terbengkalai secara berperingkat. Langkah ini merupakan sebahagian daripada komitmen Kerajaan dalam perancangan program pembangunan sosioekonomi yang bertujuan meningkatkan peluang ekonomi dan kualiti hidup masyarakat peneroka.

FELDA akan diperkukuh dengan memperkenalkan Model FELDA Baharu yang mana tanah peneroka akan disewa dan diuruskan oleh FELDA dalam tempoh jangka panjang bertujuan untuk meningkatkan kecekapan dan mengurangkan kos operasi. Bagi tujuan tersebut, koperasi peneroka akan diperkasa untuk memberi peranan yang lebih besar kepada peneroka dan generasi baharu khususnya dalam pengurusan ladang dan pengendalian aktiviti sosioekonomi peneroka. Model FELDA baharu ini juga berpotensi untuk menjana pendapatan lebih tinggi dan konsisten serta mempelbagaikan sumber ekonomi selaras dengan usaha untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat peneroka.

Selain itu, strategi pemulihan akan memberi tumpuan kepada mewujudkan kerjasama strategik dengan syarikat perladangan utama yang lain dan meningkatkan penerimgunaan teknologi moden. Penguasaan mekanisasi dan automasi akan meningkatkan produktiviti dan mengurangkan kebergantungan terhadap pekerja asing. Langkah ini akan membuka peluang pekerjaan berkemahiran tinggi yang akan menarik penyertaan generasi baharu FELDA untuk terlibat secara aktif dalam aktiviti perladangan serta melahirkan pekerja pertanian yang profesional.

Kerajaan bersama-sama pemegang taruh akan menyediakan pelan pembangunan sosioekonomi yang komprehensif meliputi aspek keusahawanan dan prasarana serta pembentukan akhlak dan sahsiah dalam membentuk masyarakat peneroka baharu yang progresif, inovatif dan berdaya saing. Di samping itu, sesi libat urus melibatkan Kerajaan, FELDA, peneroka, generasi baharu FELDA serta Pertubuhan Bukan Kerajaan (NGO) akan dipergiat bagi memastikan kepentingan peneroka sentiasa diambil kira. Melalui inisiatif ini, semua pemegang taruh terutamanya generasi baharu peneroka akan mempunyai saluran untuk menyampaikan sebarang maklum balas kepada Kerajaan bagi memastikan FELDA sentiasa berada pada landasan yang betul selari dengan agenda sosioekonomi serta kekal relevan dengan perkembangan semasa.

Langkah penambahbaikan dan hala tuju baharu FELDA yang digariskan dalam Kertas Putih ini merupakan usaha bersepadu bagi mengembalikan reputasi dan prestasi FELDA. Di samping memastikan pembangunan sosioekonomi yang mampan bagi peneroka, Kerajaan komited melaksanakan reformasi tadbir urus FELDA untuk membolehkan agensi tersebut bangkit semula sebagai peneraju dalam pembangunan sosioekonomi negara. FELDA akan menjadi pemangkin dan peneraju industri makanan berskala besar negara serta menggerakkan aktiviti perladangan berteraskan *smart farming* dan aktiviti hiliran yang inovatif.

BAB 1

PENUBUHAN FELDA

PENDAHULUAN

1.1 Dalam usaha untuk membasmi kemiskinan dan merapatkan jurang ekonomi antara kaum, Kerajaan telah menubuhkan Lembaga Kemajuan Tanah Persekutuan (FELDA) sebagai ejen untuk melaksanakan pembangunan kawasan pedalaman. Secara umumnya, FELDA telah berjaya meningkatkan taraf sosioekonomi golongan sasar melalui pembukaan tanah rancangan. Bagi memastikan kemampanannya, FELDA terus memperkukuh dan memperkemas program pembangunan melalui penglibatan dalam pelbagai aktiviti ekonomi seperti pengurusan ladang komersial, pelaburan hartanah dan aktiviti hiliran.

LATAR BELAKANG

Peranan Awal FELDA

1.2 FELDA telah ditubuhkan pada 1 Julai 1956 di bawah Ordinan Kemajuan Tanah 1956, yang disemak semula pada 1991 dan digantikan dengan Akta Pembangunan Tanah 1956 (Akta 474). Pada peringkat awal ini, FELDA dipertanggungjawab untuk membantu Kerajaan melaksana rancangan pembangunan kawasan pedalaman dan meningkatkan status ekonomi serta taraf hidup masyarakat luar bandar. FELDA telah berperanan sebagai pengantara untuk mengurus dan menyalurkan dana Kerajaan Persekutuan kepada Rancangan Kemajuan Tanah Kerajaan Negeri bagi pelaksanaan rancangan pembangunan tanah di setiap negeri. Projek pertama yang dilaksana ialah Rancangan Kemajuan Tanah Ayer Lanas, Kelantan pada tahun 1957. Rancangan ini meliputi kawasan seluas 1,620 hektar dengan penanaman komoditi bercampur seperti getah dan koko.

1.3 FELDA buat pertama kalinya telah membuka tanah rancangan sendiri di Lurah Bilut, Pahang pada tahun 1958. Rancangan ini meliputi kawasan penanaman getah seluas 2,631 hektar dengan penyertaan 616 peserta yang terdiri daripada kaum Melayu (67.0%) dan kaum lain (33.0%). FELDA juga menyediakan pinjaman kewangan kepada peneroka bagi membiayai kerja awalan penerokaan tanah.

Pengembangan Peranan dan Fungsi FELDA

1.4 Peranan dan fungsi FELDA diperkukuh melalui Akta Tanah (Kawasan Penempatan Berkelompok) 1960 (Akta 530) yang berkuat kuasa pada 30 Mei 1960. Akta ini bertujuan memperkemas dan menyeragam pembangunan kawasan penempatan berkelompok termasuk syarat pemberimilikan tanah dan penempatan semula serta mempercepat pembukaan kawasan baharu secara terancang, berperingkat dan berskala ekonomi. Selaras dengan penguatkuasaan Akta tersebut, FELDA telah berjaya membuka tanah

rancangan FELDA Taib Andak di Kulai, Johor pada tahun 1961. FELDA Taib Andak merupakan kawasan penanaman kelapa sawit yang pertama bagi FELDA dengan keluasan 3,385 hektar dan menempatkan 628 peneroka.

1.5 Di bawah Dasar Ekonomi Baru (DEB) yang diperkenalkan pada tahun 1970, peranan FELDA terus diperluas dengan membangunkan wilayah baharu melalui pembukaan tanah ladang. Di samping itu, pindaan ke atas Akta 474 dan Akta 530 turut dilaksanakan bagi memperkemas dan mengukuh fungsi utama FELDA seperti berikut:

- i. melaksana projek pembangunan tanah;
- ii. menggalakkan dan membantu dalam penyiasatan, penggubalan dan pelaksanaan projek untuk pembangunan, penempatan semula dan pengurusan tanah di Persekutuan;
- iii. memaju, memudah cara dan melaksana pembangunan, pengurusan dan perkhidmatan ekonomi, sosial, pertanian, penempatan, perindustrian dan komersial serta aktiviti sampingan lain di kawasan FELDA;
- iv. melaksana kegiatan pemodenan sektor pertanian di kawasan FELDA, terutama dalam pengeluaran, pembajaan, pemprosesan dan pemasaran hasil keluaran pertanian, ternakan dan perikanan air tawar; dan
- v. membantu, membimbing, memberi khidmat nasihat, mengurus dan menyelaras kegiatan ekonomi, sosial, penempatan, pertanian, perindustrian dan aktiviti komersial.

Kepemimpinan FELDA

1.6 Dalam tempoh enam dekad, FELDA telah diletakkan di bawah beberapa kementerian, antaranya Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar serta Jabatan Perdana Menteri. Pada masa ini, FELDA adalah di bawah seliaan Kementerian Hal Ehwal Ekonomi dan YB Dato' Seri Mohamed Azmin bin Ali adalah menteri yang bertanggungjawab. Senarai menteri bertanggungjawab mengikut kementerian adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Lampiran 1 - Bab 1*.

1.7 Operasi FELDA dipantau oleh sebuah Lembaga Pengarah yang terdiri daripada seorang Pengerusi dan 6 hingga 12 orang ahli lembaga pengarah. Sejak ditubuhkan, enam daripada sembilan Pengerusi Lembaga Pengarah FELDA merupakan ahli politik. Walau bagaimanapun, Kerajaan pada masa ini menetapkan supaya pengerusi syarikat berkaitan Kerajaan termasuk badan berkanun dilantik daripada kalangan ahli profesional. Selaras dengan dasar tersebut, tokoh korporat telah dilantik sebagai Pengerusi baharu. Senarai Pengerusi Lembaga Pengarah FELDA adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Lampiran 2 - Bab 1*.

MODEL PEMBANGUNAN TANAH

1.8 Sejak ditubuhkan, FELDA telah memperkenalkan model pembangunan tanah rancangan dengan membuka dan membangunkan kira-kira 870,000 hektar tanah dan menempatkan 112,635 peneroka di 317 tanah rancangan. Daripada keluasan tersebut, dianggarkan 490,000 hektar diperuntukkan kepada peneroka, 330,000 hektar untuk ladang komersial FELDA dan 50,000 hektar adalah kawasan kampung. Model pembangunan tanah ini menjadikan FELDA antara agensi pembangunan tanah terbesar di dunia dan menjadi contoh kepada negara lain. Bilangan peneroka mengikut kawasan rancangan adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Lampiran 3 - Bab 1*.

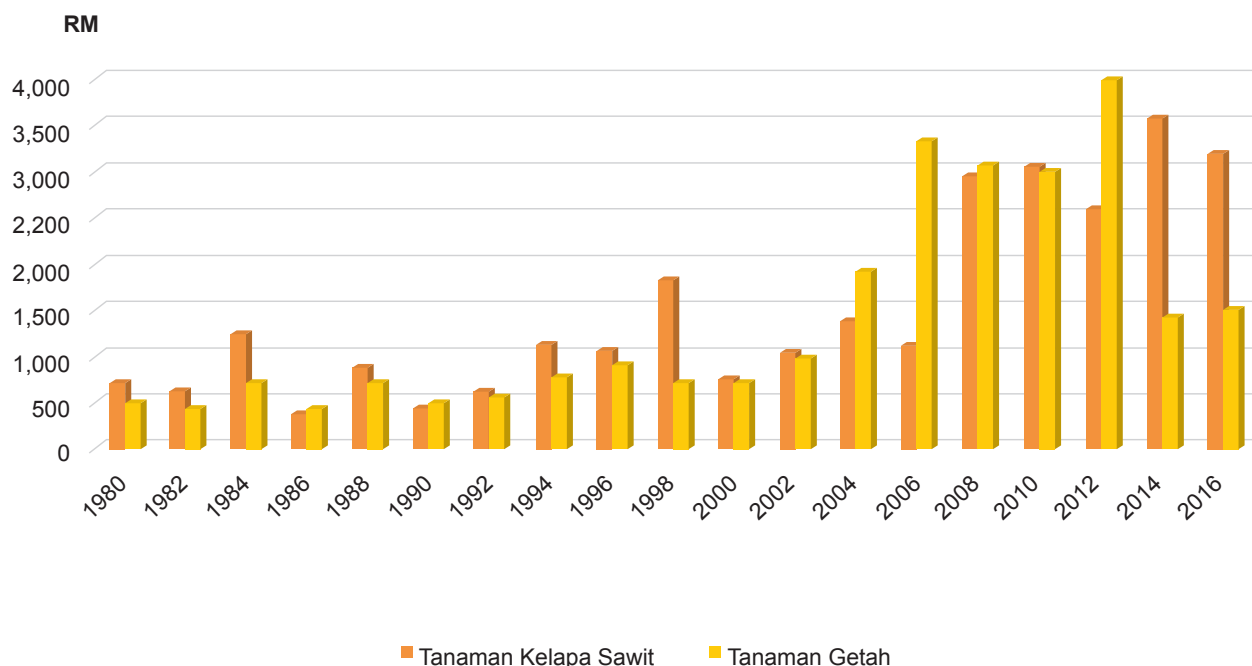
1.9 Setiap peneroka diperuntukkan 10 ekar tanah ladang dan 0.25 ekar tanah kediaman. Hak pemilikan tanah dengan pajakan 99 tahun hanya boleh diberi setelah peneroka menyelesaikan Bayaran Kembali (BK), iaitu kos pembangunan yang telah didahulukan oleh FELDA. Sehingga Januari 2019, seramai 99,134 peneroka telah diberi hak milik tanah melibatkan keluasan 417,900 hektar. Namun begitu, penyerahan hak pemilikan tanah juga tertakluk kepada sekatan kepentingan yang ditetapkan oleh Pihak Berkuasa Negeri mengikut Akta 530 dan Akta 56. Contohnya, tiada sebarang urusan niaga termasuk penjualan, pajakan dan gadaian boleh dibuat ke atas tanah kediaman dan ladang.

1.10 Bagi menjamin kebajikan peneroka, FELDA juga menyediakan bantuan sosioekonomi seperti pinjaman keusahawanan, bantuan dalam aktiviti bukan perladangan (aktiviti keusahawanan, pertanian dan kraftangan) pinjaman pelajaran dan pembesaran rumah. Di samping itu, FELDA telah memperkenalkan Dasar Pendapatan Minima Peneroka pada tahun 1988. Menurut dasar ini, paras pendapatan minimum peneroka ditetapkan pada kadar tertentu.

1.11 Usaha FELDA ini telah berjaya meningkatkan kecekapan pengurusan ladang dan memberi pulangan yang tinggi kepada peneroka. Secara purata, kadar kenaikan pendapatan peneroka telah meningkat empat kali ganda dari RM591 pada tahun 1980 kepada RM2,336 pada tahun 2016. Peneroka juga memperoleh pendapatan tambahan melalui aktiviti bukan perladangan yang diusahakan oleh mereka. Secara umumnya purata pendapatan bulanan peneroka getah dan peneroka kelapa sawit antara tahun 1980 hingga 2016 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 1-1*.

Paparan 1-1

Purata Pendapatan Bulanan Peneroka, 1980 – 2016



Sumber: FELDA

MODEL PERNIAGAAN

1.12 Pada awal penubuhannya, FELDA memberi tumpuan kepada aktiviti pembangunan kawasan rancangan melalui penanaman getah dan kelapa sawit. Bagi mempelbagai aktiviti ekonomi, FELDA telah menubuhkan perbadanan dan syarikat untuk menjalankan aktiviti hiliran seperti pengeluaran minyak masak serta khidmat sokongan seperti perkhidmatan logistik dan pemasaran. Aktiviti ekonomi ini telah berjaya menjana pendapatan kepada FELDA dan mewujudkan peluang pekerjaan kepada masyarakat FELDA.

1.13 Perbadanan Niaga Felda, dahulunya dikenali sebagai Perbadanan Kedai Felda merupakan perbadanan pertama yang ditubuhkan pada tahun 1972. Status kesemua perbadanan di bawah FELDA telah ditukar kepada syarikat dan dijadikan sebagai subsidiari kepada syarikat induk, iaitu Felda Holdings Berhad (FHB) yang ditubuhkan pada tahun 1995 dengan modal berbayar sebanyak RM220 juta. FHB terlibat dalam pelbagai aktiviti hulu dan hiliran. Pegangan ekuiti FHB dimiliki oleh FELDA sebanyak 49.0% dan bakinya dimiliki oleh Koperasi Permodalan Felda Berhad (KPF). KPF merupakan sebuah badan pelaburan yang telah ditubuhkan pada tahun 1980 untuk meningkatkan pendapatan peneroka melalui pemilikan ekuiti dalam syarikat berkaitan FELDA. Sehingga tahun 2017, KPF dianggotai oleh 264,103 ahli yang terdiri daripada 233,635 (88.0%)

peneroka dan ahli keluarga, manakala selebihnya 30,468 (12.0%) adalah kakitangan FELDA. Pegangan ekuiti FELDA dalam FHB kemudiannya telah diserahkan kepada FGV pada tahun 2009.

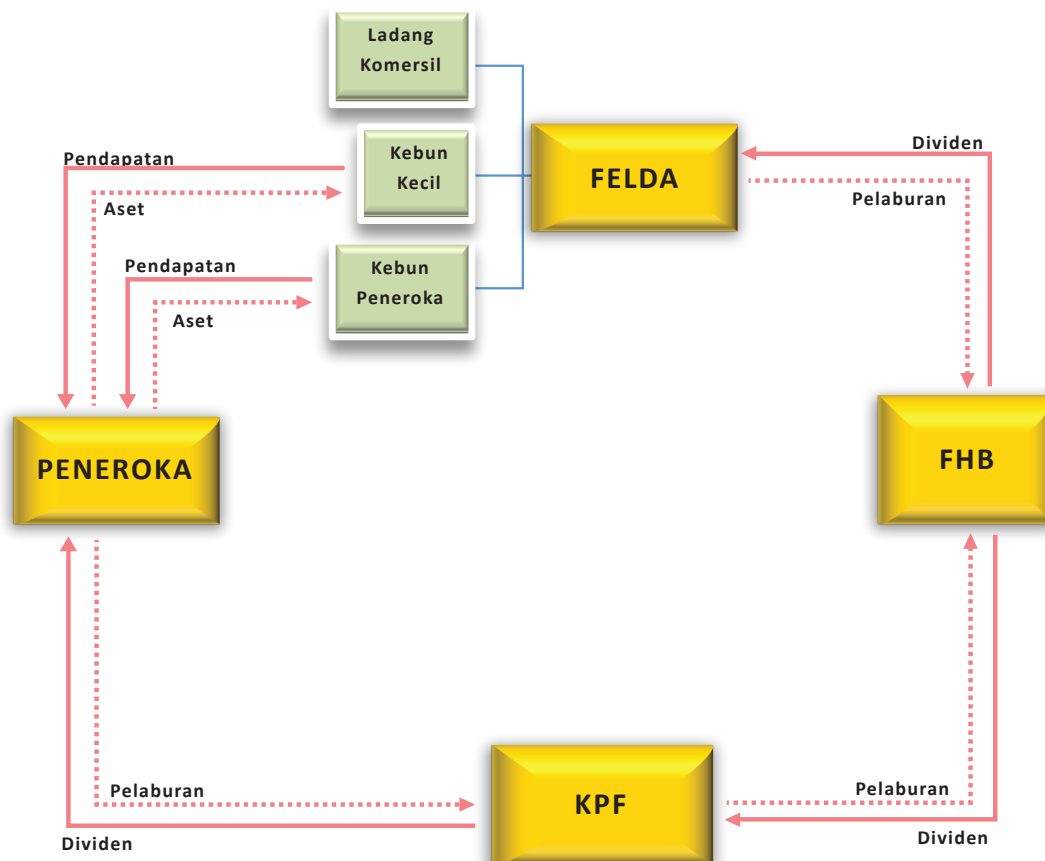
1.14 Pelaksanaan model perniagaan tersebut telah berjaya memberi keuntungan tahunan kepada FELDA secara berterusan sehingga tahun 2012. Di samping itu, FELDA mencatat baki tunai di tangan tertinggi pada tahun 2009 berjumlah RM1.3 bilion yang membolehkan FELDA menambah baik kemudahan asas di tanah rancangan.

1.15 FELDA telah melaksanakan penstrukturan semula kali kedua dengan memperkenalkan model perniagaan yang berbeza pada tahun 2012. Melalui model ini, FELDA hanya terlibat dalam pengurusan ladang peneroka dan pembangunan industri kecil sahaja manakala, pengurusan ladang komersial dan aktiviti hiliran diserahkan kepada FGV yang kemudiannya disenarai di Bursa Malaysia. Pada tahun 2013, FELDA juga telah menubuhkan Felda Investment Corporation Sdn. Bhd. (FIC) sebagai syarikat pelaburan induk dalam sektor bukan perladangan di dalam dan luar negara. Perkembangan model perniagaan Kumpulan FELDA adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 1-2*.

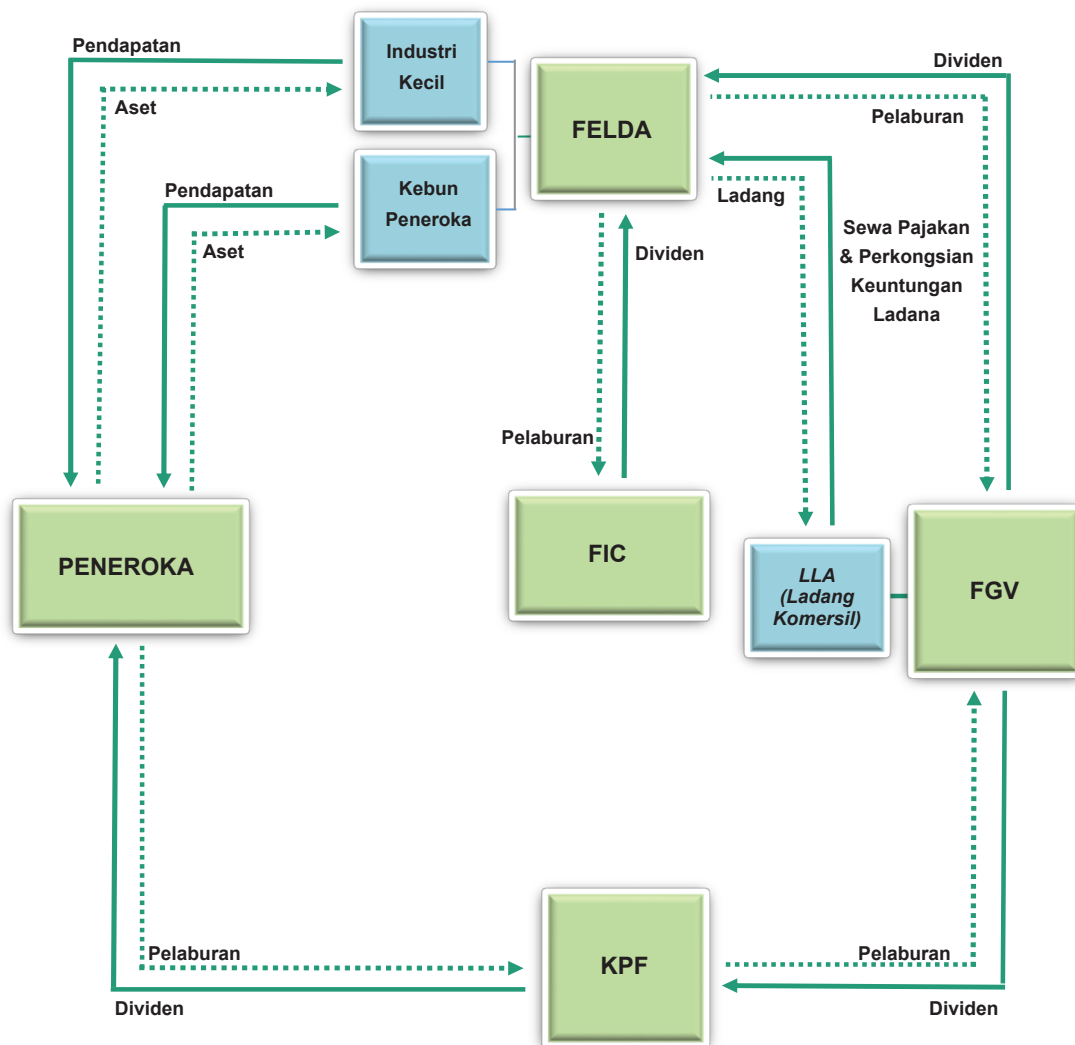
Paparan 1-2

Perkembangan Model Perniagaan Kumpulan FELDA

1. Model Perniagaan Sehingga tahun 2011



2. Model Perniagaan Bermula Tahun 2012

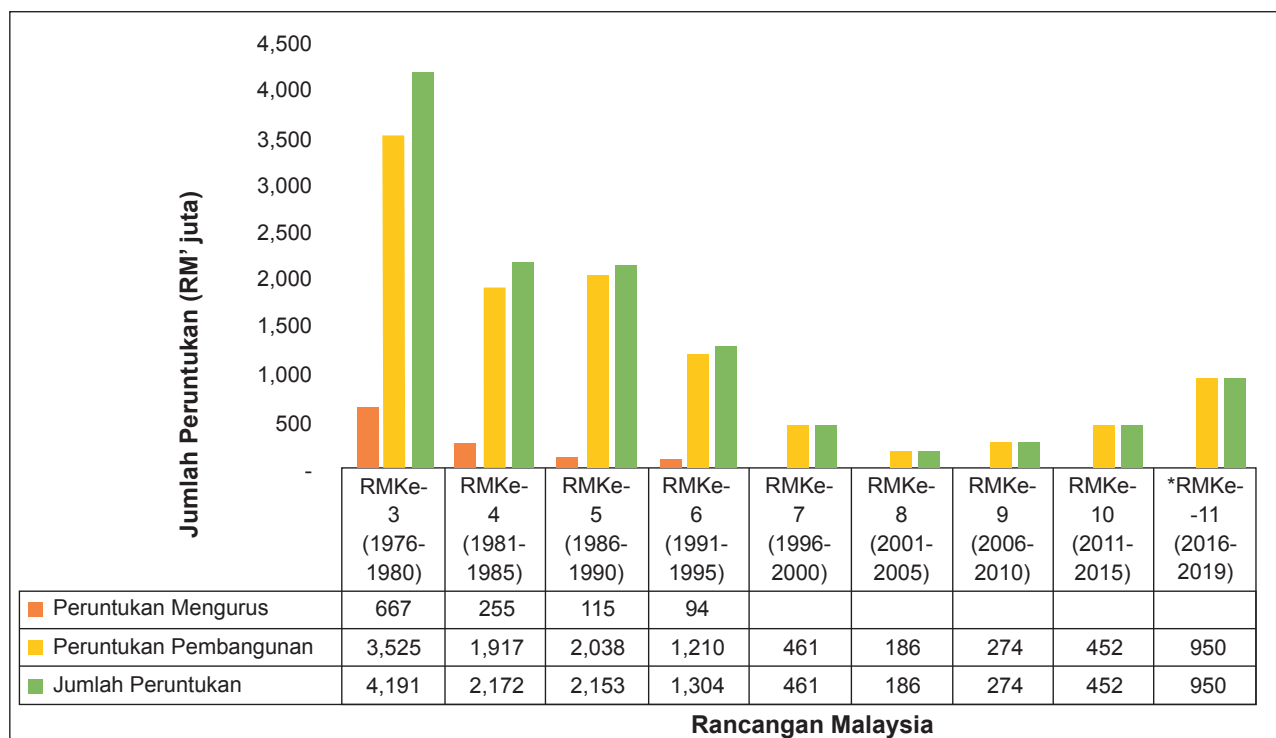


Sumber: FELDA

SUMBER PEMBIAYAAN FELDA

1.16 Pada awal operasinya, FELDA bergantung sepenuhnya kepada dana Kerajaan untuk membiayai kos pembangunan tanah rancangan baharu sehingga Rancangan Malaysia Keenam (1991 - 1995). Namun begitu, mulai Rancangan Malaysia Ketujuh (1996 - 2000), Kerajaan hanya menyediakan peruntukan bagi membiayai pembangunan infrastruktur asas sahaja seperti pembinaan jalan serta penyediaan bekalan air bersih dan elektrik. Bagi memastikan pembangunan infrastruktur asas dapat diteruskan, Kerajaan telah menyediakan peruntukan yang lebih besar dalam Rancangan Malaysia Kesepuluh (2011 - 2015) dan Rancangan Malaysia Kesebelas (2016 - 2020). Agihan peruntukan kepada FELDA mengikut Rancangan Malaysia adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 1-3*.

Agihan peruntukan (RM juta) kepada FELDA mengikut Rancangan Malaysia



Nota: *Peruntukan untuk empat tahun pertama RMKe-11 (2016-2019)

Sumber: Kementerian Hal Ehwal Ekonomi dan FELDA

1.17 FELDA juga mendapat sumber pembiayaan melalui pinjaman daripada Kerajaan Persekutuan, institusi kewangan tempatan dan dana daripada luar negara termasuk Bank Dunia. Pinjaman Kerajaan Persekutuan digunakan untuk membiayai kos pembangunan tanah rancangan. Manakala, pinjaman daripada institusi kewangan selain untuk pembangunan tanah, ianya digunakan bagi pembinaan kilang kelapa sawit. Maklumat pinjaman FELDA bagi tahun 1960 hingga 1987 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Lampiran 4 - Bab 1*.

1.18 FELDA telah menyelesaikan bayaran balik kesemua hutang ini pada tahun 2000 termasuk baki pinjaman yang matang pada tahun 2020. Walau bagaimanapun, bermula tahun 2009, FELDA kembali membuat pinjaman daripada Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) bagi membiayai aktiviti pembangunan tanam semula peneroka, modal kerja, pelaburan dan pengembangan anak syarikat termasuk FGV dan FIC. Susulan itu, hutang FELDA telah meningkat sehingga tujuh kali ganda kepada RM10.67 bilion pada tahun 2018 berbanding hanya RM1.5 bilion pada tahun 2009. Situasi ini menyebabkan kedudukan kewangan FELDA berada dalam keadaan yang kritikal dan akibatnya FELDA menghadapi kesukaran untuk memenuhi komitmen kepada peneroka, terutamanya bagi pembiayaan sosioekonomi seperti pinjaman Sara Hidup dan Pendahuluan Hasil.

KESIMPULAN

1.19 Secara umumnya, objektif penubuhan FELDA sebagai agensi Kerajaan yang bertanggungjawab untuk meningkatkan taraf sosioekonomi masyarakat luar bandar melalui pembukaan kawasan tanah rancangan dan penempatan semula telah tercapai. Pelaksanaan model pembangunan sosioekonomi yang komprehensif telah memberi kesan positif kepada masyarakat peneroka. Pada awalnya, FELDA juga telah berjaya melaksana model perniagaan yang mengutamakan sinergi dalam sektor perladangan dan berjaya mengukuhkan kedudukan kewangan syarikat. Namun begitu, pengenalan beberapa langkah seperti penyenaraian FGV dan pelaburan dalam sektor bukan perladangan telah memberi kesan negatif kepada prestasi kewangan FELDA dan seterusnya menjejaskan kelangsungan hidup peneroka.

Lampiran 1 - Bab 1

Menteri Bertanggungjawab ke atas FELDA dan Kementerian Berkaitan, 1957 – kini

Bil.	Nama Menteri/ Kementerian	Tempoh Lantikan
1.	YB Encik Bahaman bin Samsudin Kementerian Hasil-Hasil Bumi	31.08.1957 - 16.11.1959
2.	YAB Tun Abdul Razak bin Dato' Hussein Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar	17.11.1959 - 22.09.1970
3.	YAB Tun Abdul Ghafar bin Baba Kementerian Pembangunan Negara dan Luar Bandar	23.09.1970 - 01.12.1972
4.	YB Datuk Haji Mohd Asri bin Haji Muda Kementerian Pembangunan Tanah dan Kemajuan Wilayah	01.01.1973 - 11.12.1977
5.	YB Tan Sri Haji Abdul Kadir bin Yusuf Kementerian Pembangunan Tanah dan Kemajuan Wilayah	01.01.1978 - 15.09.1980
6.	YB Dato' Shariff bin Ahmad Kementerian Pembangunan Tanah dan Kemajuan Wilayah	16.09.1980 - 28.04.1982
7.	YB Dato' Seri Rais bin Yatim Kementerian Pembangunan Tanah dan Kemajuan Wilayah	29.04.1982 - 16.07.1984
8.	YB Datuk Seri Adib bin Adam Kementerian Pembangunan Tanah dan Kemajuan Wilayah	17.07.1984 - 11.08.1986
9.	YB Datuk Dr. Sulaiman bin Haji Daud Kementerian Pembangunan Tanah dan Kemajuan Wilayah	12.08.1986 - 14.06.1989
10.	YB Datuk Kasitah Gaddam Kementerian Pembangunan Luar Bandar	14.06.1989 - 26.10.1990
11.	YAB Tun Abdul Ghafar bin Baba Kementerian Pembangunan Luar Bandar	27.10.1990 - 15.10.1993
12.	YB Tan Sri Anuar bin Haji Musa Kementerian Pembangunan Luar Bandar	11.12.1993 - 27.12.1993
13.	YB Tan Sri Datuk Sakaran bin Dandai Kementerian Pembangunan Tanah dan Koperasi	28.12.1993 - 16.03.1994
14.	YB Datuk Osu Haji Sukam Kementerian Pembangunan Tanah dan Koperasi	27.05.1994 - 08.06.1998
15.	YB Senator Tan Sri Datuk Kasitah Gaddam Kementerian Pembangunan Tanah dan Koperasi	26.06.1998 - 05.01.2004
16.	YAB Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak Jabatan Perdana Menteri	06.01.2004 - 12.05.2018
17.	YB Dato' Seri Mohamed Azmin bin Ali Kementerian Hal Ehwal Ekonomi	22.05.2018 - kini

Sumber: FELDA

Lampiran 2 - Bab 1

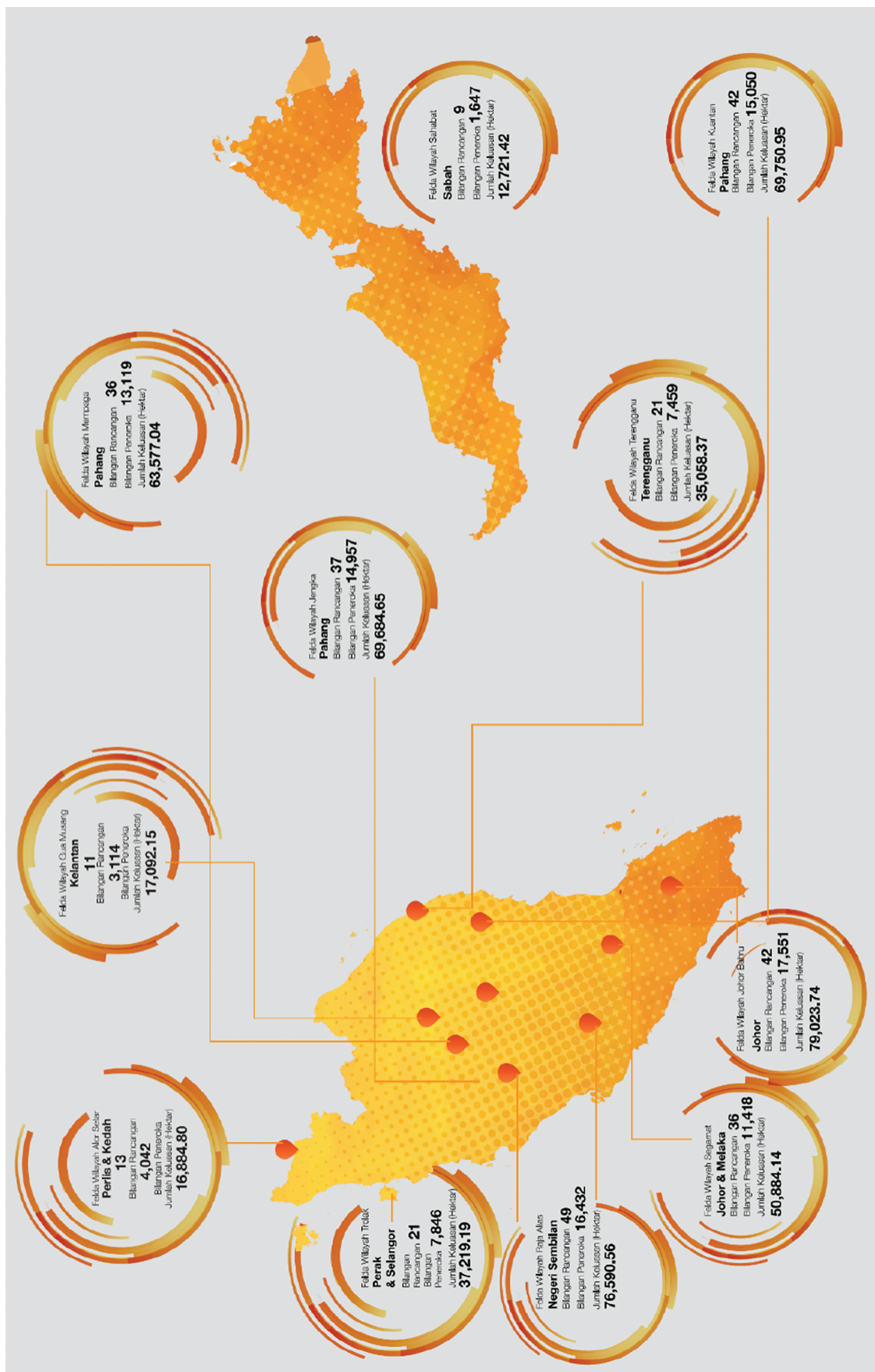
Senarai Pengerusi Lembaga FELDA, 1956 - kini

Bil.	Nama	Tempoh Lantikan
1.	Tuan D.E.M Fiennes*	01.08.1956 - 13.10.1958
2.	YB Tan Sri Taib bin Haji Andak	14.10.1958 - 31.08.1971
3.	YAB Tun Dato' Musa bin Hitam	01.09.1971 - 31.12.1972
4.	YB Datuk Harun bin Arifin	01.01.1973 - 30.04.1979
5.	YM Raja Tan Sri Muhamad Alias bin Raja Muhammad Ali*	01.05.1979 - 30.06.2001
6.	YBhg. Tan Sri Dr. Mohd Yusof bin Haji Md Noor	01.07.2001 - 31.12.2010
7.	YB Tan Sri Datuk Sri Utama Haji Mohd Isa bin Dato' Haji Abdul Samad	01.01.2011 - 31.12.2016
8.	YB Tan Sri Shahrir bin Abdul Samad	01.01.2017 - 14.05.2018
9.	YBhg. Tan Sri Megat Zaharuddin bin Megat Mohd Nor*	27.07.2018 - kini

Nota: *Bukan ahli politik

Sumber: FELDA

Lampiran 3 - Bab 1
Bilangan Peneroka Mengikut Kawasan Rancangan



Sumber: FELDA

Lampiran 4 - Bab 1

Pinjaman FELDA, 1960 – 1987

Bil.	Sumber Pinjaman	Tahun Terakhir Pinjaman Diterima	Tahun Bayaran Balik Diselesaikan	Jumlah (RM juta)
1.	Kerajaan Persekutuan	1957	2000	8,012.03
2.	Bank Dunia*	1968	2000	542.78
3.	Bank Pembangunan Asia*	1971	1988	6.87
4.	Tabung Kerajaan Kuwait*	1975	2000	56.81
5.	Tabung Pembangunan Arab Saudi*	1975	2000	118.97
6.	Tabung Kerjasama Ekonomi Seberang Laut*	1972	1988	27.57
JUMLAH				8,765.03

Nota: *Pinjaman adalah melalui Kerajaan Persekutuan

Sumber: FELDA

BAB 2 FELDA DAN PENEROKA

PENDAHULUAN

2.1 Agenda pembangunan tanah rancangan FELDA memberi penekanan terhadap pembangunan sosioekonomi peneroka FELDA. Bagi mencapai matlamat tersebut, FELDA menyediakan bantuan pembiayaan kepada peneroka bagi pembangunan tanah ladang dan program penanaman semula kelapa sawit dan getah. Selain itu, pelbagai program antaranya pembangunan modal insan, bimbingan keusahawanan serta projek Perumahan Generasi Baharu FELDA (PGBF) turut dilaksanakan bagi meningkatkan kesejahteraan masyarakat peneroka FELDA. Walau bagaimanapun, FELDA kini menghadapi kesukaran untuk meneruskan program yang dirancang apabila aliran tunai FELDA terjejas.

CABARAN DAN ISU PELAKSANAAN PROGRAM

Program Penanaman Semula

Pinjaman Penanaman Semula yang Tinggi

2.2 Kos program penanaman semula kelapa sawit dan getah untuk setiap peneroka memerlukan perbelanjaan yang besar, iaitu maksimum RM254,400 bagi penanaman semula kelapa sawit dan RM88,000 bagi penanaman semula getah. Kos ini ditanggung dahulu oleh FELDA dan akan menjadi pinjaman yang perlu dibayar balik oleh peneroka dalam tempoh 15 tahun. Butiran anggaran kos program penanaman semula bagi seorang peneroka untuk program penanaman semula kelapa sawit dan getah adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 2-1* dan *Paparan 2-2*.

Paparan 2-1

Anggaran Kos Program Penanaman Semula Kelapa Sawit

Bil.	Jenis Pinjaman	Tempoh	RM/Peneroka
1.	Kos penanaman semula sawit	3 tahun pertama	40,000
2.	Kos operasi ladang dalam tempoh pendahuluan hasil	Tahun ke-4 hingga tahun ke-8	84,800
3.	Sara hidup	3 tahun pertama	42,000
4.	Pendahuluan hasil	Tahun ke-4 hingga tahun ke-8	87,600
Jumlah Maksimum			254,400

Nota: Berdasarkan kepada pemilikan 10 ekar atau kira-kira 4 hektar tanah ladang bagi setiap peneroka.
Sumber: FELDA

Paparan 2-2

Anggaran Kos Program Penanaman Semula Getah

Bil.	Jenis Pinjaman	Tempoh	RM/ Peneroka
1.	Kos penanaman semula getah	6 tahun	(dibiaya oleh Tabung Wang SES)
2.	Sara hidup	6 tahun	88,800
Jumlah Maksimum			88,800

Nota:

1. Tabung Wang SES adalah Kumpulan Wang Perusahaan Getah (Penanaman Semula).
2. Berdasarkan kepada pemilikan 10 ekar atau kira-kira 4 hektar tanah ladang bagi setiap peneroka.

Sumber: FELDA

2.3 Walau bagaimanapun, secara amnya pinjaman sebenar peneroka setelah mengambil kira caruman penanaman semula dan hasil ladang semasa program penanaman semula adalah hanya antara RM120,000 hingga RM150,000 termasuk faedah pinjaman. Pinjaman SH dan PDH selama 8 tahun bagi penanaman kelapa sawit dan 6 tahun bagi penanaman getah juga menyumbang kepada jumlah tersebut.

2.4 Pada awalnya, pembiayaan program ini hanya menggunakan peruntukan dalaman FELDA. Mulai tahun 2009, FELDA telah membuat pinjaman daripada institusi kewangan dengan kadar faedah antara 4.0% hingga 6.0%. Berdasarkan perjanjian, FELDA sepatutnya mengenakan kadar faedah sebanyak 6.25% ke atas pinjaman peneroka. Walau bagaimanapun, kadar faedah efektif yang dikenakan kepada peneroka hanyalah sebanyak 3.8% sahaja. Perbezaan kadar faedah tersebut ditanggung oleh FELDA.

Kelewatan Bayaran Sara Hidup dan Pendahuluan Hasil

2.5 FELDA menawarkan pinjaman SH dan PDH sebagai pilihan kepada peneroka selama lapan tahun bagi menampung kelangsungan hidup peneroka semasa tempoh penanaman semula. Walau bagaimanapun, FELDA tidak dapat membuat pembayaran SH dan PDH secara konsisten disebabkan masalah aliran tunai yang kritikal. Kelewatan pembayaran ini telah menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan peneroka dan generasi baharu FELDA.

Program Pembangunan Sosioekonomi

2.6 FELDA melaksanakan program pembangunan sosioekonomi bagi memastikan kesejahteraan masyarakat peneroka terjamin, menambah sumber pendapatan serta membangunkan modal insan generasi baharu FELDA. Antara program sosioekonomi tersebut adalah pinjaman kepada peneroka bagi tujuan pembesaran rumah, pembelian saham FGV, Skim Insentif Usahawan FELDA (SIUF), pelanjutan pengajian di institusi pengajian tinggi dan pembelian komputer.

Hutang Pembangunan Sosioekonomi Peneroka yang Tinggi

2.7 Pinjaman pembangunan sosioekonomi kepada peneroka tidak dinafikan memberi manfaat kepada masyarakat FELDA, terutamanya dalam meningkatkan kesejahteraan hidup. (Perincian pinjaman peneroka adalah seperti di *Paparan 4-8*). Walau bagaimanapun, kutipan bayaran balik pinjaman tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan sepenuhnya antaranya kerana sistem kutipan balik pinjaman yang digunapakai oleh FELDA kurang berkesan. Sehingga Disember 2017, bilangan peminjam dan kelayakan bagi seorang peneroka adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 2-3*.

Paparan 2-3

Bilangan Peminjam dan Kelayakan Pinjaman

Bil.	Jenis Pembiayaan	Bil. Peminjam (Peneroka)	Kelayakan Pinjaman (RM/ Peneroka)
1.	Pembesaran Rumah	35,800	10,000 - 40,000
2.	Saham FGV	44,965	3,640
3.	Skim Insentif Usahawan	2,167	10,000 - 150,000
4.	Institusi Pengajian Tinggi	1,003	4,500 - 6,000
5.	Komputer	453	2,500
Jumlah		84,388	-

Nota: Seorang peneroka boleh mengambil beberapa jenis pembiayaan pada sesuatu masa mengikut kelayakan.
Sumber: FELDA

CABARAN PENGURUSAN LADANG PENEROKA

2.8 FELDA bertanggungjawab sepenuhnya ke atas pengurusan ladang peneroka yang dilaksana secara berkelompok dengan hasil ladang dikongsi sesama peneroka. FELDA mula berhadapan dengan masalah pengurusan ladang apabila terdapat peneroka telah memilih untuk mengurus sendiri ladang dan mengambil alih ladang selepas penanaman semula dilaksanakan dan segelintir tidak menghantar hasil kepada pengurusan FELDA. Pecahan peneroka mengikut kategori sehingga tahun 2018 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 2-4*.

Paparan 2-4

Kategori Peneroka FELDA, 2018

Bil.	Kategori	Bilangan	Peratusan (%)
Peneroka di luar Pengurusan Ladang FELDA			
1.	Mengurus Sendiri Ladang	15,130	13.4
2.	Ambil Alih Ladang	20,799	18.5
3.	Tanpa Ladang (Pengambilan Tanah oleh Kerajaan)	2,396	2.1
Jumlah		38,325	34.0
Peneroka di bawah Pengurusan Ladang FELDA			
4.	Diuruskan oleh Felda Technoplant Sdn. Bhd.	56,468	50.1
5.	Diuruskan oleh FELDA	17,842	15.9
Jumlah		74,310	66.0
Jumlah Peneroka		112, 635	100.0

Sumber: FELDA

Pengambilalihan Ladang oleh Peneroka Tanpa Kebenaran

2.9 Pengambilalihan pengurusan ladang oleh peneroka tertakluk kepada terma dan syarat yang ditetapkan oleh FELDA, antaranya peneroka perlu mengemukakan notis enam bulan serta menjelaskan keseluruhan hutang kepada FELDA. Walau bagaimanapun, terdapat peneroka yang mengambil alih ladang tanpa mematuhi syarat yang ditetapkan. Antara sebab pengambilalihan ladang tanpa kebenaran adalah kerana peneroka tidak berpuas hati terhadap prestasi pengurusan ladang.

Hasil Ladang Tidak Dihantar melalui Pengurusan FELDA

2.10 Berdasarkan surat perjanjian antara FELDA dan peneroka, hasil ladang perlu dihantar melalui pengurusan FELDA ke kilang yang telah ditetapkan. Walau bagaimanapun, terdapat peneroka memilih untuk menghantar hasil kepada peraih persendirian untuk mendapatkan tunai segera berbanding bayaran dua kali sebulan oleh FELDA. Keadaan ini menyebabkan FELDA tidak dapat membuat potongan pinjaman melalui penyata pendapatan peneroka yang seterusnya menjejaskan aliran tunai FELDA.

Kos Pemulihan Ladang yang Tinggi

2.11 FELDA perlu menanggung kos pemulihan ladang yang tinggi apabila peneroka menyerahkan kembali ladang yang tidak produktif untuk diurus semula oleh FELDA. Keadaan ini disebabkan peneroka yang telah mengambil alih ladang tidak mampu melaksanakan pengurusan dan penyelenggaraan sewajarnya. Kos pemulihan adalah bergantung kepada keadaan ladang peneroka yang dianggarkan RM5,000 per hektar - RM30,000 per hektar.

Peneroka Lanjut Usia

2.12 Majoriti peneroka FELDA atau 69.0% adalah warga emas yang berusia di antara 61 hingga 79 tahun. Pada usia ini, ada antara mereka yang masih bergantung kepada FELDA untuk membiayai penanaman semula dan menerima pinjaman SH dan PDH. Terdapat juga peneroka yang terpaksa menanggung hutang sehingga umur melebihi 80 tahun kerana masih berada dalam program penanaman semula. Statistik menunjukkan hanya 3.4% peneroka berada di dalam lingkungan umur 25 hingga 45 tahun. Program yang bersesuaian perlu di rangka bagi membantu warga emas peneroka. Jadual peneroka mengikut kategori umur adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 2-5*.

Paparan 2-5

Peneroka Mengikut Kategori Umur

Bil.	Umur	Bilangan Peneroka	Peratusan
1.	< 25	41	0.04
2.	26-30	250	0.22
3.	31-35	770	0.68
4.	36-40	1,220	1.08
5.	41-45	1,544	1.37
6.	46-50	2,535	2.25
7.	51-55	5,792	5.14
8.	56-60	12,885	11.44
9.	61-70	48,970	43.48
10.	71-79	29,152	25.88
11.	>80	9,476	8.42
JUMLAH		112,635	100.00

Sumber: FELDA

Urusan Pewarisan yang Tidak Selesai

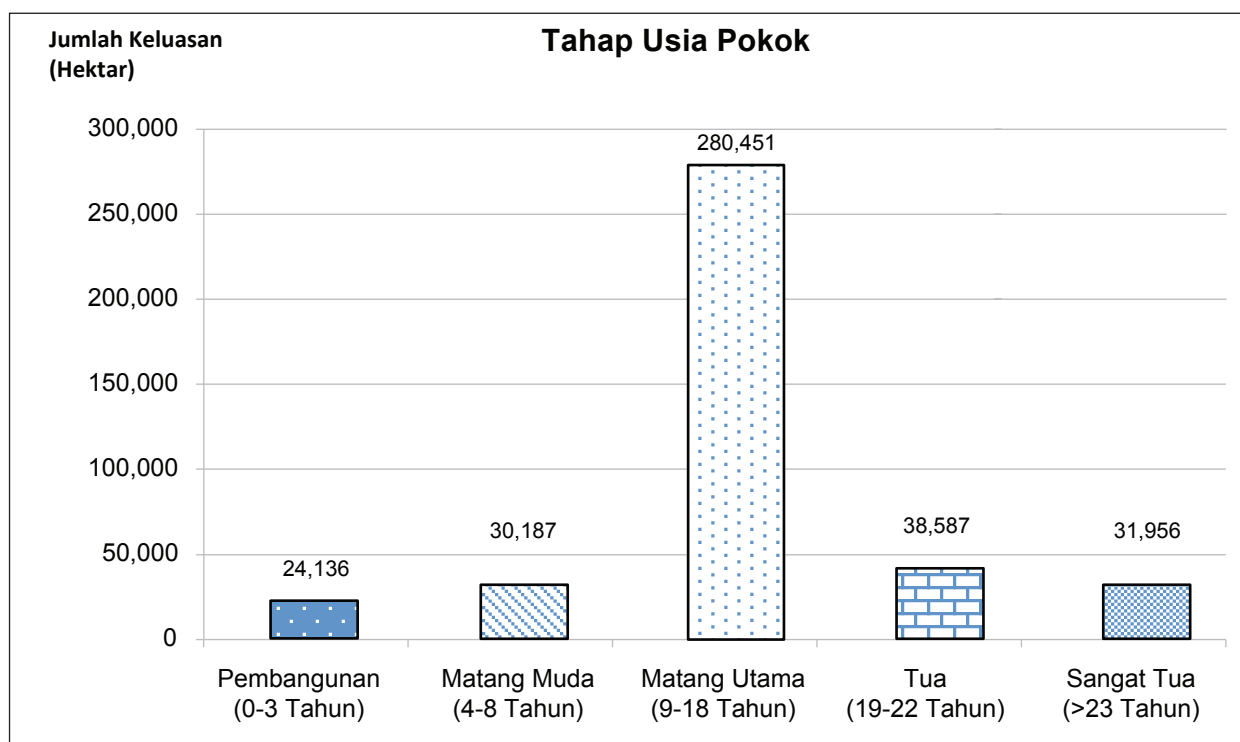
2.13 FELDA telah menetapkan prosedur pewarisan atau penggantian apabila peneroka meninggal dunia melalui kaedah lantikan pentadbir daripada kalangan pewaris untuk menguruskan harta pusaka. Untuk mempercepat proses menamakan pengganti peneroka, waris peneroka yang meninggal dunia hendaklah mengemukakan permohonan pembahagian harta pusaka ke Unit Pembahagian Harta Pusaka Kecil, Pejabat Tanah Daerah. Prosedur ini telah menimbulkan banyak rungutan daripada ahli waris dan pihak pengurusan FELDA, khususnya berhubung dengan tindakan pentadbir yang tidak berintegriti dalam melaksana pentadbiran harta pusaka si mati. Kes pewarisan yang tidak selesai juga akan menyukarkan proses pengurusan ladang peneroka seperti urusan menandatangani perjanjian penanaman semula dan pengagihan pembayaran hasil ladang.

Usia Pokok Tua

2.14 Pengeluaran hasil sawit sangat bergantung kepada usia pokok. Pokok sawit akan mula mengeluarkan hasil pada tahun keempat dan akan mencapai tahap optimum pengeluaran hasil, iaitu matang utama pada usia 9 hingga 18 tahun. Manakala pada peringkat usia 19 hingga 22 tahun adalah pokok tua dan 23 tahun ke atas adalah pokok sangat tua dengan pengeluaran hasil yang semakin berkurangan. Pada masa ini, anggaran keluasan ladang sawit peneroka adalah seluas 405,317 hektar. Daripada keluasan tersebut, 69.0% atau 280,451 hektar adalah terdiri daripada kategori matang utama dan berada pada tahap yang paling optimum. Sementara itu, 8.0% atau 31,956 hektar berada dalam kategori sangat tua (23 tahun ke atas) dan perlu ditanam semula. Maklumat lanjut mengenai jumlah keluasan ladang mengikut usia pokok sawit adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 2-6*.

Paparan 2-6

Jumlah Keluasan Ladang Mengikut Usia Pokok Sawit sehingga Disember 2018



Sumber: FELDA

Kos Penanaman Semula yang Tinggi

2.15 Kos penanaman semula sawit pada tahun 2003 hingga 2004 adalah dalam anggaran RM4,500 per hektar dan meningkat melebihi tiga kali ganda kepada RM14,000 per hektar pada tahun 2019. Sehubungan dengan itu, anggaran kos yang terlibat untuk penanaman semula bagi kawasan pokok sangat tua adalah dalam anggaran RM450 juta bagi 32,000 hektar. Kos pembangunan penanaman semula ladang peneroka per hektar adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 2-7*.

Paparan 2-7

Kos Pembangunan Penanaman Semula Ladang Peneroka (Kelapa Sawit) Per Hektar

Bil.	Tempoh	Kos (RM/ hektar)
1.	Tahun 2019	14,000
2.	Tahun 2015 hingga 2018	10,000
3.	Tahun 2010 hingga 2014	6,500
4.	Tahun 2005 hingga 2009	5,200
5.	Tahun 2003 hingga 2004	4,500

Sumber: FELDA

Perumahan Generasi Baharu FELDA

2.16 PGBF merupakan projek sosial untuk generasi baharu FELDA di tanah rancangan. Projek ini telah bermula pada tahun 2013 bertujuan untuk membantu golongan generasi baharu FELDA memiliki rumah mampu milik yang selesa di samping mengoptimum penggunaan tanah kosong di tanah rancangan. Program ini dilaksanakan oleh FELDA dengan peruntukan awal daripada Kerajaan sebanyak RM1.5 bilion untuk membina 20,000 unit rumah dalam tempoh lima tahun namun sehingga 2017 FELDA hanya menerima RM200 juta.

Kelemahan Perancangan Awal Program

2.17 Sehingga kini FELDA telah membangunkan 8,314 unit rumah di atas 38 tapak projek dengan jumlah kos pembangunan bernilai RM1.65 bilion. Dari jumlah tersebut, hanya 1,498 unit (18.0%) telah siap sepenuhnya di lapan tapak projek dan 3,296 unit (40.0%) di 12 tapak telah mencapai kemajuan melebihi 70.0%. Manakala, baki 42.0% berada di tahap kemajuan kerja yang perlahan dan terbengkalai. Antara faktor yang menyebabkan masalah tersebut termasuk tiada perancangan dan kajian pasaran yang komprehensif serta usaha wajar (*due diligence*) yang tidak dilaksanakan. Tumpuan FELDA pada masa ini adalah untuk menyiapkan projek PGBF yang berada pada tahap kemajuan kerja 70.0% ke atas.

2.18 FELDA juga didapati telah memulakan kerja pembinaan lebih awal tanpa kebenaran merancang dan kelulusan pelan bangunan daripada Pihak Berkuasa Tempatan (PBT) dan agensi teknikal. Pada awalnya, anggaran kos pembangunan infrastruktur adalah sebanyak RM124 juta. Walau bagaimanapun, setelah mendapat kelulusan daripada PBT, kos pembangunan infrastruktur projek telah melonjak kepada RM324 juta bagi memenuhi syarat-syarat yang dikenakan bagi kelulusan pelaksanaan projek.

Tanggungan Subsidi yang Tinggi oleh FELDA

2.19 FELDA perlu menanggung subsidi sejumlah RM897 juta untuk melaksanakan program PGBF. Kos pembinaan rumah PGBF sebanyak RM198,000 seunit adalah jauh lebih tinggi berbanding harga jualan yang bermula dari RM90,000 seunit. Tanggungan subsidi yang tinggi telah membebankan FELDA, terutamanya dalam situasi aliran tunai yang kritikal pada masa ini.

Kelayakan Asas Pemilikan PGBF yang Tidak Sesuai

2.20 FELDA telah menetapkan syarat kelayakan untuk pemilikan rumah PGBF iaitu pemohon hendaklah terdiri daripada generasi baharu yang mempunyai pendapatan di bawah RM3,500 sebulan, bermastautin di tanah rancangan atau tinggal berdekatan dan hanya satu permohonan sahaja bagi setiap keluarga peneroka. Walau bagaimanapun, golongan yang disasarkan tidak dapat memenuhi syarat pinjaman institusi kewangan kerana kebanyakan dari mereka tidak mempunyai pekerjaan tetap dan tidak mempunyai penyata pendapatan.

Tunggakan Hutang FELDA kepada Kontraktor

2.21 Pembinaan PGBF di seluruh tanah rancangan melibatkan 28 kontraktor. Berikutan aliran tunai yang meruncing, FELDA dibebani hutang tunggakan bayaran kepada kontraktor yang mencecah RM24 juta dan perlu dibayar dalam tempoh kurang daripada 100 hari daripada tarikh tuntutan kemajuan. Akibatnya, FELDA berhadapan dengan risiko tindakan undang-undang oleh pihak kontraktor.

KESIMPULAN

2.22 FELDA dan peneroka perlu memainkan peranan dan tanggungjawab untuk memastikan kejayaan pelaksanaan program tanah rancangan. Pelbagai usaha telah dilaksana oleh FELDA ke arah kesejahteraan hidup peneroka, namun masih wujud isu yang perlu ditangani terutama berkaitan beban hutang dan pengurusan ladang. Model pembiayaan program yang ditawarkan pada masa ini bukan sahaja membebankan peneroka tetapi juga memberi implikasi kewangan yang besar kepada FELDA. Pelan penambahbaikan menyeluruh perlu dibangunkan bagi membantu FELDA kembali

menjalankan peranan untuk membangun tanah rancangan dan memperkasa peneroka. FELDA juga perlu meneliti setiap perjanjian dengan peneroka bagi memastikan ianya boleh memberi manfaat kepada FELDA dan peneroka. FELDA kini terus berhadapan dengan cabaran untuk mengimbangi antara kedudukan kewangan yang lemah dan meneruskan agenda pembangunan sosioekonomi peneroka.

BAB 3

PELABURAN FELDA

PENDAHULUAN

3.1 Pelbagai usaha telah dilaksana merangkumi rasionalisasi model perniagaan dan peluasan operasi FELDA bagi memastikan FELDA berdaya maju dan mampu bersaing pada peringkat global. Namun begitu, pengembangan pesat tersebut tidak seiring dengan keupayaan dan kemampuan FELDA untuk terus meletakkannya sebagai satu agensi yang kukuh dan disegani. FELDA mula berhadapan dengan cabaran yang memberi kesan negatif kepada peneroka dan prestasi kewangan selepas penyenaraian FGV di Bursa Malaysia serta pelaburan dalam sektor bukan perladangan. Antara punca kejatuhan FELDA adalah kelemahan dalam tadbir urus dan perancangan serta ketidakcekapan dalam pelaburan. FELDA turut dibelenggu dengan isu integriti dan akauntabiliti yang menjejaskan keseluruhan operasi sehingga menyebabkan FELDA berada dalam kedudukan kewangan yang meruncing dan keberhutangan yang tinggi.

MODEL PERNIAGAAN FELDA

3.2 FELDA telah memperkenalkan program inovasi pada tahun 2011 untuk memperkukuh kedudukan FELDA dengan mempelbagaikan aktiviti pelaburan. Antara aktiviti utama dalam model perniagaan tersebut adalah menyenaraikan FGV di Bursa Malaysia dan menubuhkan FIC. Tumpuan FELDA adalah untuk menjadi '*Economic Powerhouse*' dan mempelbagaikan aktiviti ekonomi dengan menggembelng sumber dan potensi yang ada melalui pelaburan dalam dan luar negara. FGV terlibat dalam tiga sektor utama iaitu perladangan, logistik dan perkhidmatan sokongan. FIC pula beroperasi sebagai syarikat pelaburan induk dalam sektor bukan perladangan seperti hartanah, hospitaliti dan pelaburan strategik di dalam dan luar negara. FELDA hanya terlibat dengan aktiviti utama dalam pengurusan ladang peneroka dan industri kecil.

Pelaksanaan Kaedah Pajakan Ladang Komersial yang Tidak Menguntungkan

3.3 Sebagai sebahagian daripada pelan penyenaraian FGV, FELDA telah menyerahkan pengurusan ladang komersial melalui *Land Lease Agreement* (LLA) dan hampir keseluruhan entiti hiliran kepada FGV pada tahun 2012. Berdasarkan perjanjian tersebut, FELDA akan menerima bayaran pajak tanah ladang sebanyak RM248 juta setahun dan perkongsian keuntungan hasil ladang pada kadar 15.0% setahun. Walau bagaimanapun, purata pendapatan bersih yang diterima daripada FGV sebanyak RM400 juta setahun adalah jauh lebih rendah berbanding unjuran yang dianggarkan RM800 juta setahun. Oleh demikian, pendapatan FELDA berkurangan dengan ketara sehingga mencatat kerugian mulai tahun 2013 dan berlakunya defisit berikutan komitmen serta perbelanjaan yang masih sama.

Ketidakcekapan Pengurusan Hasil yang Diperoleh melalui Penyenaraian FGV

3.4 Penyenaraian FGV di Bursa Malaysia pada Jun 2012 dengan harga tawaran asal RM4.55 sesaham telah berjaya menjana hasil berjumlah RM10.5 bilion. Daripada jumlah tersebut, FELDA telah menerima sebanyak RM6.0 bilion manakala baki hampir RM4.5 bilion diagihkan kepada FGV. Hasil tersebut sewajarnya digunakan untuk pelaburan strategik bagi memanfaatkan peneroka dalam jangka panjang. Sebaliknya, FELDA telah membelanjakan hanya RM1.4 bilion (24.0%) untuk pelaburan baharu yang tidak menguntungkan manakala RM4.6 bilion (76.0%) untuk perbelanjaan tidak produktif. Perincian perbelanjaan FELDA hasil daripada penyenaraian FGV adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 3-1*.

Paparan 3-1

Perbelanjaan FELDA daripada Hasil Penyenaraian FGV

Bil.	Perkara	RM juta	Peratusan (%)
Perbelanjaan tidak produktif			
1.	Pemberian Khas Peneroka	1,690	28.2
2.	Bonus kepada Petugas	20	0.3
3.	Sumbangan <i>One-off</i> Negeri	550	9.2
4.	Pinjaman Pembesaran Rumah Peneroka	400	6.7
5.	Perbelanjaan Penyenaraian	177	3.0
6.	Penebusan Saham FGV	406	6.8
7.	Perbelanjaan Modal	1,316	21.9
	Jumlah Kecil	4,559	76.1
Perbelanjaan Pelaburan/ Pengambilalihan Baharu		1,439	23.9
JUMLAH KESELURUHAN		5,998	100.0

Sumber: FELDA

3.5 Pada masa yang sama, FGV telah membelanjakan RM3.3 bilion (73.0%) daripada RM4.5 bilion hasil yang diterima daripada penyenaraian bagi tujuan pelaburan dan pembangunan yang tidak menguntungkan seperti pengambilalihan beberapa syarikat. Baki sebanyak RM1.2 bilion (27.0%) pula dibelanjakan untuk modal kerja dan perbelanjaan lain. Perincian perbelanjaan FGV daripada hasil penyenaraian adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 3-2*.

Paparan 3-2

Perbelanjaan FGV daripada Hasil Penyenaraian

Bil.	Perkara	RM juta	Peratusan (%)
1.	Perbelanjaan Pembangunan dan Pelaburan	3,250	72.9
2.	Perbelanjaan Modal & Aset	829	18.6
3.	Perbelanjaan Lain	380	8.5
JUMLAH KESELURUHAN		4,459	100.0

Sumber: FELDA

Ketidakcekapan Tadbir Urus

Konflik Kepentingan dalam Pengurusan dan Operasi FELDA

3.6 Pelantikan Tan Sri Haji Mohd Isa Dato' Haji Abdul Samad (Tan Sri Isa) sebagai Pengerusi Lembaga Pengarah FELDA dan pengerusi lembaga pengarah syarikat bersekutu FELDA seperti FIC, FIC Properties Sdn. Bhd. dan FGV adalah bertentangan dengan amalan terbaik dalam tadbir urus korporat serta mekanisme semak dan imbang. Beliau juga menyandang jawatan lembaga pengarah kepada kira-kira 20 anak syarikat dan syarikat kepentingan FELDA. Situasi ini akan menimbulkan konflik kepentingan dan salah laku tadbir urus yang akan mendorong kepada amalan dan etika kerja yang tidak berintegriti.

Kelemahan Pengurusan Korporat

3.7 Amalan tadbir urus korporat dan pengurusan yang baik adalah amat penting bagi FELDA mencapai prestasi yang tinggi. Walau bagaimanapun, ketidakcekapan pengurusan korporat di bawah pengurusan FELDA yang lama telah menyebabkan FELDA kehilangan model perniagaan yang mampan. Pelaburan dalam sektor baharu memerlukan kepakaran individu dalam bidang tertentu untuk memastikan kepentingan FELDA terpelihara dan kebajikan peneroka terjamin termasuk kepakaran dalam penilaian aset, perundangan dan kewangan. Kegagalan Lembaga Pengarah dan pihak pengurusan menyediakan pasukan yang profesional dan berwibawa untuk membuat pelaburan berskala besar telah mendedahkan FELDA kepada pelbagai risiko. Kawalan dalaman yang lemah, di samping tiada akauntabiliti dan integriti mengakibatkan FELDA secara berterusan mengalami kerugian yang tinggi. Beberapa keputusan pelaburan yang tidak mematuhi dasar dan prosedur untuk pelaburan, perolehan dan pembiayaan yang ditetapkan merupakan antara faktor yang menyumbang kepada kerugian yang besar.

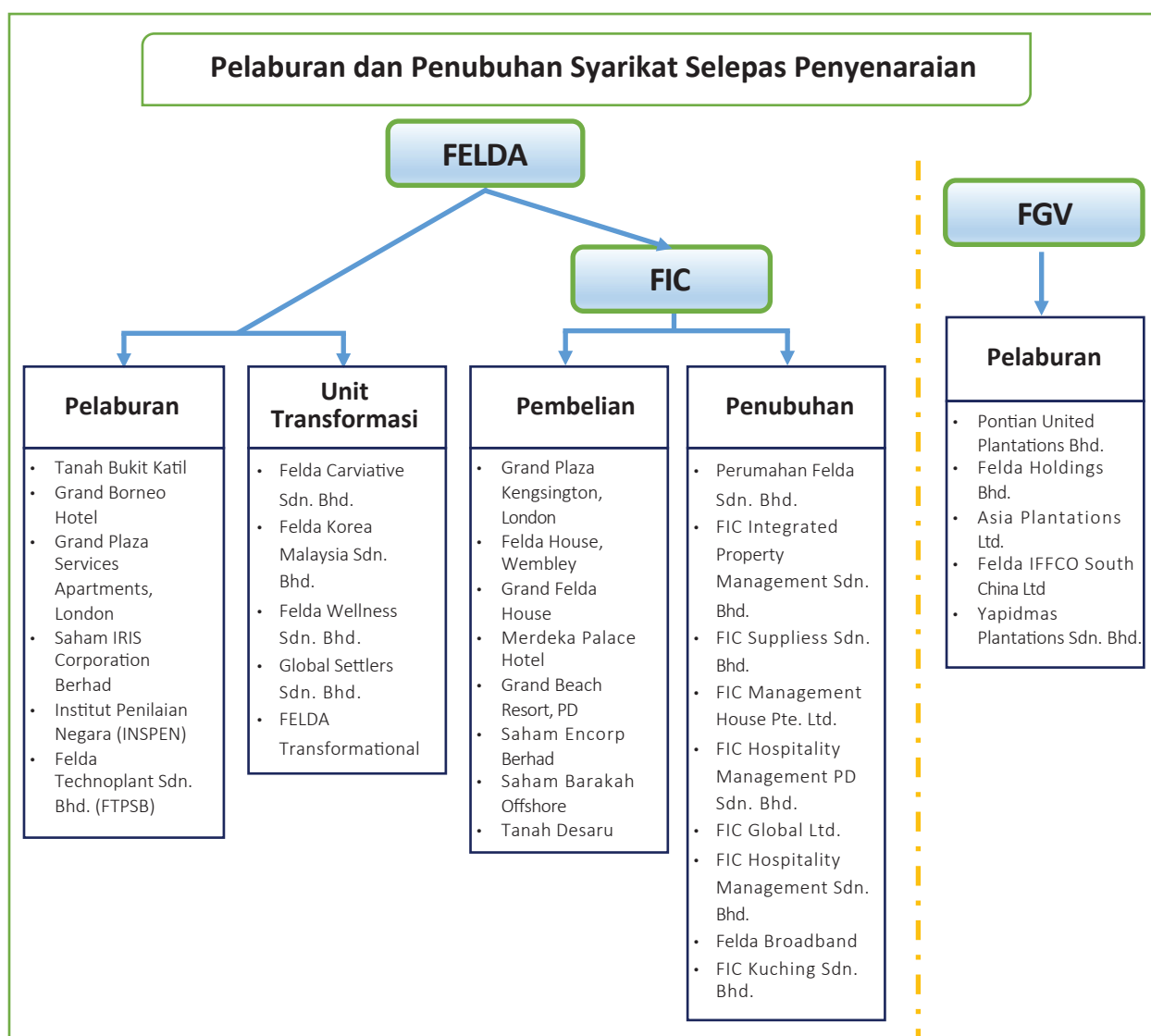
3.8 Berdasarkan kajian audit forensik, pengurusan baharu FELDA mendapati wujudnya kecurangan dalam proses perolehan dan pelaburan menerusi minit mesyuarat Lembaga Pengarah FELDA dan FIC serta dokumen berkenaan, yang mana pembelian hartanah oleh FELDA dan FIC telah dibeli atas nama Tan Sri Isa dan Mohd Zaid bin Abdul Jalil tanpa melaksanakan kajian *due diligence* dan kelulusan Lembaga Pengarah FELDA.

Pelaburan dan Pemilikan Aset yang Tidak Strategik

3.9 Model perniagaan ini juga membuka ruang kepada FELDA untuk bergiat secara aktif dalam pelaburan dan pembelian aset bukan teras seperti pembelian hartanah, perhotelan serta pembelian saham syarikat tersenarai. Walau bagaimanapun, pelaburan secara agresif dan tidak terkawal oleh FELDA dan FIC telah mendatangkan pelbagai isu sehingga kini. Keputusan yang dibuat tanpa perancangan dan proses *due diligence* yang teliti turut mendedahkan FELDA dan FIC kepada risiko kerugian akibat melabur dalam syarikat yang kurang strategik. Tambahan pula, sebahagian besar aset yang dibeli melebihi harga pasaran serta tidak memberi pulangan sewajarnya. Senarai pelaburan dan syarikat yang ditubuhkan selepas penyenaraian adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 3-3*.

Paparan 3-3

Pelaburan dan Penubuhan Syarikat Selepas Penyenaraian



Sumber: FELDA

3.10 Aktiviti pelaburan yang tidak strategik memberi kesan kepada kemampuan kewangan yang akhirnya menjejaskan kelangsungan operasi FELDA. Sehubungan itu, Kerajaan telah memutuskan supaya kajian audit forensik dilaksanakan ke atas lapan kes pembelian dan pelaburan yang signifikan dalam Kumpulan FELDA. Laporan penemuan kajian audit forensik yang telah disediakan oleh Tetuan Ernst & Young adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Lampiran 1 - Bab 3*.

Kementerian Hal Ehwal Ekonomi (MEA)

Kajian Forensik bagi Lapan Pembelian atau Pelaburan Aset



Isi Kandungan

1.	RINGKASAN EKSEKUTIF	
1.1	PELANTIKAN DAN SKOP KERJA	2
1.2	METODOLOGI DAN KAEDAH	2
1.3	DAPATAN AUDIT FORENSIK	4
1.4	PEMBELIAN ATAU PELABURAN ASET OLEH FELDA	7
1.5	PEMBELIAN ATAU PELABURAN ASET OLEH FIC	15
1.6	CADANGAN PENAMBAHBAIKAN UNTUK FELDA DAN FIC	24
1.7	LIMITASI	26

1. RINGKASAN EKSEKUTIF

Ringkasan eksekutif ini merangkumi penemuan ketara hasil kajian forensik ke atas lapan pembelian atau pelaburan aset, termasuk skop kerja, metodologi dan kaedah serta limitasi.

1.1 PELANTIKAN DAN SKOP KERJA

1.1.1 Kementerian Hal Ehwal Ekonomi (MEA) telah melantik Ernst & Young Advisory Services Sdn Bhd (EY) untuk menjalankan kajian forensik ke atas lapan pembelian atau pelaburan aset (dikenali secara kolektif sebagai Projek-Projek) yang signifikan oleh FELDA atau Felda Investment Corporation Sdn Bhd (FIC) seperti berikut:

- i. PT Eagle High Plantations Tbk (EHP)
- ii. Dataran Aras Sdn Bhd (DASB)
- iii. Grand Borneo Hotel Sdn Bhd (GBHSB)
- iv. Grand Plaza Serviced Apartments (GPSA)
- v. Kuala Lumpur Vertical City (KLVC)
- vi. Felda Wellness Corporation Sdn Bhd (FWC)
- vii. Park City Grand Plaza Kensington (GPK)
- viii. Felda House dan Grand Felda House (DEX)

1.2 METODOLOGI DAN KAEDAH

1.2.1 Kajian forensik telah dibuat ke atas Projek-Projek yang dilaksanakan oleh FELDA atau FIC dalam tempoh Januari 2010 hingga Disember 2018.

1.2.2 Maklumat dan dokumen yang telah dikumpul dan diteliti adalah seperti berikut:

- i. Akta Pembangunan Tanah 1956 (Akta 474), dasar dan prosedur seperti Manual Dasar dan Strategi Pelaburan FELDA (Dasar Pelaburan FELDA), Dasar Pelaburan FIC, perolehan, pembayaran dan had kelulusan kewangan (*Limits of Authority*).
- ii. Senarai kehadiran, resolusi Lembaga Pengarah (*DCR*), minit mesyuarat dan kertas kerja dari 2010 hingga 2018 untuk:
 - Lembaga Pengarah FELDA;
 - Jawatankuasa Pelaburan FELDA;
 - Jawatankuasa Audit Lembaga FELDA;
 - Lain-lain Jawatankuasa Lembaga FELDA, jika berkenaan dan sedia ada;
 - Lembaga Pengarah FIC;
 - Jawatankuasa Pelaburan Lembaga FIC;

- Lembaga Pengarah anak syarikat FELDA dan FIC, jika berkenaan dan sedia ada; dan
 - Jawatankuasa Pelaburan Lembaga Pengarah anak syarikat FELDA dan FIC, jika berkenaan dan sedia ada.
- iii. Dokumen asal, jika ada, atau salinan perjanjian jual beli (S&P), perjanjian tambahan atau '*addendum*', komunikasi undang-undang, laporan '*due diligence*', laporan penilaian (yang disediakan oleh pihak FELDA atau pihak ketiga, iaitu konsultan dan jurunilai bebas) dan dokumen sokongan lain yang berkaitan, jika ada.
- iv. Cetakan e-mel dan komunikasi yang diberikan oleh FELDA dan FIC.
- v. Penyata Kewangan beraudit FELDA, anak syarikat FELDA yang berkenaan dan FIC dari tahun 2011 hingga 2017 dan Penyata Kewangan bulanan, jika berkenaan dan sedia ada.
- vi. Baucar pembayaran, penyata bank, slip pengiriman wang dan lain-lain, untuk pembayaran yang dibuat oleh FELDA atau FIC kepada bekas pemegang saham atau pemilik bagi perolehan dan pelaburan setiap projek.
- 1.2.3 Melaksana carian latar belakang melalui pangkalan data yang dilanggan, media sosial dan carian internet terhadap syarikat-syarikat dan individu-individu yang berkenaan.
- 1.2.4 Melaksana prosedur forensik komputer seperti berikut:
- i. Mengumpul dan melaksana imej forensik folder e-mel, semana mungkin daripada '*live servers*' FELDA dan FIC yang diekstrak oleh pembekal perkhidmatan teknologi maklumat (IT) FELDA dan FIC.
 - ii. Memperoleh komputer kakitangan semasa FELDA dan FIC yang berkenaan dan melaksana imej forensik serta mengkaji fail data, termasuk e-mel dan dokumen dengan menggunakan kata kunci khusus yang berkaitan dengan skop kerja dan objektif.
- 1.2.5 Menjalankan wawancara dengan kakitangan semasa sahaja dan membuat lawatan tapak di Malaysia, di mana perlu, untuk mendapat pemahaman lebih mendalam berkaitan dengan Projek-Projek.

1.3 DAPATAN AUDIT FORENSIK

- 1.3.1 **Kerugian pelaburan dan kemerosotan nilai aset FELDA dan FIC.** Berdasarkan maklumat di dalam Penyata Kewangan beraudit FELDA bagi tahun berakhir 31 Disember 2017, kerugian atau kemerosotan nilai aset yang dihadapi adalah lebih kurang 50% daripada nilai pelaburan asal yang berjumlah RM4.4 bilion, iaitu mencecah RM2.2 bilion seperti yang ditunjukkan dalam **Paparan 1**. Jumlah penjejasan nilai ini adalah sebelum mengambil kira nilai semasa tiga aset yang dibeli di United Kingdom (UK) dan nilai semasa GBHSB.
- 1.3.2 **Laporan perakaunan yang tidak tepat.** Penjejasan nilai di **Paparan 1** juga menunjukkan sebahagian penjejasan tidak dibuat dalam Penyata Kewangan FELDA atau FIC pada tahun yang sepatutnya.

Baki muka surat ini sengaja dibiarkan kosong

Paparan 1: Kedudukan pelaburan FELDA bagi lapan pelaburan atau pembelian aset

Projek (RM' juta)	Nilai Pelaburan		Penjejasan Nilai				Nilai Selepas Penjejasan
	Tahun (N1)	Jumlah (N2)	Penjejasan Nilai Berdasarkan Penyata Kewangan Beraudit	Tahun Penjejasan Nilai Dibuat	Tahun Penjejasan Nilai Sepatut Dibuat	Potensi Penjejasan Nilai Tambahan Masa Kini	
		[A]	[B]			[C]	[A – B – C]
FELDA							
EHP	2017	2,215	(1,576) (N3)	2017	2017	(84)	555
DASB	2011	148	(146)	2017	2012	-	2
GBH	2013	86	-	-	2014	(8) (N4)	78
GPSA (N5)	2013	528	-	-	-	-	528 (N8)
FIC							
FWC	2013 - 2017	191 (N6)	(191)	2017	2015	-	-
GPK (N5)	2014	331	(203)	(N7)	2014	-	128 (N8)
DEX (N5)	2014	883	-	-	-	-	883 (N8)
KLVC	Projek pembangunan yang mengakibatkan pemindahan tanah milik FELDA kepada pihak ketiga tanpa pengetahuan FELDA. Walaupun sehingga kini, FELDA belum membuat sebarang pembayaran kepada Syarikat F, namun demikian FELDA akan terikat dengan komitmen pembayaran sewa sebanyak sekurang-kurangnya RM1.5 bilion untuk tempoh 20 tahun. Selain itu, FELDA juga mengalami potensi kerugian dengan tawaran pulangan minima yang rendah dari syarikat pemaju utama untuk tanah pembangunan projek KLVC.						
Jumlah		4,382	(2,116)			(92)	2,174

Nota:

- N1: Tahun pelaburan adalah berdasarkan tarikh kontrak atau tarikh tandatangan yang direkod dalam kontrak.
- N2: Jumlah pelaburan adalah berdasarkan nilai kontrak.
- N3: Penjejasan nilai telah diperuntukkan melalui 'Nilai Saksama melalui Untung atau Rugi di dalam Penyata Kewangan beraudit FELDA'. Berdasarkan piawaian perakaunan penilaian sepatutnya dilakukan dengan mengambil kira nilai saksama 'put option' berserta dengan nilai saksama saham.
- N4: Nilai aset (retrospektif) yang dianggar oleh Jurunilai bebas baru dilantik adalah RM78 juta, ianya RM8 juta lebih rendah daripada harga pembelian.
- N5: Aset di UK mungkin mempunyai perbezaan atas faktor pertukaran mata wang.
- N6: Jumlah ini telah mengambil kira jumlah pendahuluan yang direkod di dalam akaun FELDA.
- N7: Penjejasan dibuat pada tahun 2016 sebagai pelarasan untuk tahun sebelumnya.
- N8: Jurunilai bebas tidak dilantik untuk membuat anggaran nilai semasa aset. Nilai dipaparkan di atas adalah nilai pembelian atau nilai yang sepatutnya pada masa pembelian. Pihak pengurusan dicadang untuk mempertimbangkan pelantikan jurunilai bebas bagi menilai aset di UK.

- 1.3.3 Kajian forensik ke atas Projek-Projek mendapati **kegagalan tadbir urus** dan **kepincangan kawalan dalaman** secara keseluruhan di FELDA dan FIC. Antaranya, Lembaga Pengarah atau pihak pengurusan gagal melaksanakan kajian secara terperinci dan menyeluruh sebelum pelaburan dimuktamadkan. Terdapat juga beberapa pelaburan dan pembelian yang diluluskan oleh Lembaga Pengarah FELDA dan FIC tanpa melalui proses '*due diligence*', tanpa kajian unjuran/ kemungkinan dan tiada maklumat/ informasi terperinci berkenaan Projek-Projek dalam kertas kerja yang dibentang kepada Lembaga Pengarah FELDA dan FIC. Di samping itu, tiada rekod dalam minit mesyuarat yang menunjukkan terdapat perbincangan dan penjelasan keputusan Lembaga Pengarah FELDA dan FIC walaupun risiko telah dibangkitkan dalam laporan '*due diligence*' atau kajian tambahan telah dibentang kepada Lembaga Pengarah FELDA dan FIC.
- 1.3.4 Tambahan pula, **budaya pematuhan kepada dasar dan kawalan dalaman adalah lemah serta tidak konsisten**. Terdapat juga elemen **ketidakpatuhan dan salah laku** yang mana pihak pengurusan FELDA dan FIC telah mengambil beberapa tindakan berkaitan pembelian tanpa kelulusan Lembaga Pengarah atau bertentangan dengan keputusan Lembaga Pengarah/ Jawatankuasa Pelaburan. Pengurusan FELDA dan FIC juga tidak memberi maklumat yang tepat dan lengkap kepada Lembaga Pengarah sebelum keputusan pembelian atau pelaburan aset dibuat.
- 1.3.5 Berdasarkan dapatan kajian forensik ke atas lapan pembelian atau pelaburan aset, terdapat kemungkinan isu yang sama dalam pembelian atau pelaburan aset lain oleh FELDA dan FIC. Oleh yang demikian, pihak pengurusan dan Lembaga Pengarah FELDA dan FIC dicadang untuk memeriksa dan menimbang sama ada penilaian semula perlu diambil kira terhadap aset lain FELDA dan FIC, sekiranya relevan.
- 1.3.6 Selain itu, Kerajaan boleh mempertimbangkan penyemakan semula Akta Pembangunan Tanah 1956 (Akta 474) untuk memperkenalkan elemen-elemen '*check and balance*' yang sesuai. Ini akan memastikan kawalan fundamental bagi melindungi kepentingan FELDA. Sebagai contoh, bekas Pengerusi FELDA memegang jawatan pengerusi di hampir semua lembaga pengarah dan jawatankuasa penting di FELDA. Ini boleh dielakkan pada masa akan datang melalui peruntukan di dalam Akta yang memastikan elemen '*check and balance*'.

Hasil kajian forensik yang terperinci untuk setiap pelaburan dan pembelian Projek tertera di bahagian seterusnya.

1.4 PEMBELIAN ATAU PELABURAN ASET OLEH FELDA

Kes 1: Pembelian Pegangan Ekuiti PT Eagle High Plantations Tbk

- 1.4.1 Pada Disember 2015, Lembaga Pengarah FELDA telah meluluskan pembelian '*exchangeable bond*' melibatkan saham PT Eagle High Plantations Tbk (EHP) melalui FIC Properties Sdn Bhd (FPSB) dengan nilai USD505.4 juta. Pada 18 Oktober 2016, Lembaga Pengarah FELDA meluluskan penukaran struktur pelaburan kepada pembelian 37% saham EHP (tersenarai di PT Bursa Efek Indonesia) dengan nilai yang sama USD505.4 juta (USD0.043/ IDR565¹ sesaham) daripada sebuah syarikat persendirian (Syarikat A1) di Indonesia berserta '*put option*'. FPSB telah menandatangani perjanjian S&P bertarikh 23 Disember 2016. Kementerian Kewangan Malaysia juga telah terlibat dalam proses cadangan pelaburan ini dengan memberi beberapa nasihat strategi dan penstrukturan pelaburan.
- 1.4.2 Pembelian ini dibiayai melalui pinjaman sebanyak RM2.3 bilion daripada GOVCO Holdings Berhad (GOVCO), iaitu syarikat di bawah Menteri Kewangan Diperbadankan (MKD) dengan jaminan korporat oleh FELDA, pada kadar faedah '*kos pinjaman + 0.15%*' (*cost of financing plus 15 basis points*). Pinjaman ini perlu dibayar kembali dalam tempoh tujuh tahun. Semakan yang dibuat mendapati Syarikat A1 telah memperolehi saham EHP pada November 2014 dengan harga USD0.0247¹/ IDR300 sesaham.
- 1.4.3 FELDA boleh mendapat semula pelaburan dan keuntungan dengan kadar faedah 6% setahun pada tahun kelima daripada Syarikat A1 melalui '*put option*'. Tindakan '*put option*' oleh FPSB boleh juga dilaksanakan apabila berlaku salah satu peristiwa (*trigger events*), antaranya:
- i. Pelanggaran obligasi untuk mematuhi keperluan '*Roundtable on Sustainable Oil Palm*' (RSPO);
 - ii. EHP gagal mendapatkan pensijilan RSPO dalam tempoh dua tahun;
 - iii. Syarikat A1 '*commits a Material Breach*'; atau
 - iv. Jika Syarikat A1, pemegang saham majoriti Syarikat A1 (Syarikat A2) atau EHP '*initiate or consents to judicial proceedings relating to itself under any applicable liquidation, insolvency, composition, reorganisation...*'

¹ Kadar penukaran USD:IDR pada tarikh transaksi masing-masing.

Penemuan ketara

- 1.4.4 **Harga pembelian melebihi harga pasaran.** Pembelian saham dengan harga USD505.4 juta (USD0.043/IDR584¹ sesaham) pada 23 Disember 2016 adalah jauh lebih tinggi berbanding dengan penilaian oleh dua penilai bebas iaitu antara USD264 juta hingga USD404 juta. Harga belian juga adalah 95.86%² lebih tinggi berbanding dengan harga pasaran saham EHP pada tarikh pembelian. Hasil kajian juga mendapati sewaktu kelulusan diterima daripada Lembaga Pengarah FELDA untuk sebuah syarikat *special purpose vehicle* (SPV) membeli saham EHP dengan harga yang sama pada 7 Disember 2015, harga pasaran saham EHP adalah jauh lebih rendah dengan nilai USD0.0098¹/ IDR135 sesaham. Ini bermakna FELDA telah bersetuju dengan harga pembelian saham EHP pada kadar 344.12% lebih tinggi berbanding harga pasaran saham ketika itu. Harga pasaran semasa pada 4 April 2019, hanya bernilai USD0.012¹/ IDR176 sesaham.
- 1.4.5 Penjejasan nilai sebanyak RM1.576 bilion telah dibuat di dalam Penyata Kewangan beraudit FPSB/FELDA bagi tahun kewangan berakhir 31 Disember 2017 berdasarkan 'nilai saksama melalui untung atau rugi' (*Fair Value Through Profit or Loss*).
- 1.4.6 **Pembelian saham melanggar Dasar Pelaburan FELDA.** Pembelian saham EHP dengan '*put option*' hanya akan memberi pulangan kasar minima 6% setahun. Kadar pulangan ini adalah rendah berbanding dengan kriteria yang ditetapkan Dasar Pelaburan FELDA di mana pulangan minima perlu melebihi kadar pasaran wang semasa. Sebagai panduan, kadar pulangan bon kerajaan Indonesia semasa adalah 8% setahun. Selain itu, pulangan bersih 1.05%³ setahun juga adalah lebih rendah daripada penetapan Lembaga Pengarah FELDA untuk pelaburan ini, iaitu minima 1.1% setahun. Berdasarkan Penyata Kewangan FPSB bagi tahun berakhir 31 Disember 2017, kadar pulangan bersih telah jatuh kepada 0.9%⁴ setahun.
- 1.4.7 **Penilaian risiko kredit tidak dilaksanakan oleh FELDA terhadap Syarikat A1.** Tiada bukti yang menunjukkan bahawa pengurusan dan Lembaga Pengarah FELDA telah membuat '*due diligence*' atau 'penilaian kredit' untuk tahun 2016 ke atas Syarikat A1 untuk memastikan kemampuan Syarikat A1⁵ membayar kembali nilai pelaburan menerusi '*put option*'.

² Kadar penukaran USD:IDR pada tarikh transaksi masing-masing. Harga saham EHP pada tarikh S&P (23 Disember 2016) adalah IDR298. Ini bermakna pembelian USD505.4 juta adalah USD247.3 juta (lebih kurang 95.86%) lebih tinggi daripada nilai saham tersebut berjumlah USD258.1 juta.

³ Kadar pulangan '*put option*' 6% setahun tolak kadar faedah '*kos pinjaman + 0.15%*' (*cost of financing plus 15 basis points*).

⁴ Kadar pulangan 6% setahun tolak kadar faedah kos pinjaman 5.1%.

⁵ Tiada rekod kewangan Syarikat A1 tersedia ada untuk kegunaan awam kerana Syarikat A1 ialah sebuah syarikat persendirian.

1.4.8 Penilaian risiko kredit tidak dilaksanakan oleh FELDA terhadap jaminan korporat dari Syarikat A2. Walaupun Syarikat A2 bersetuju untuk memberi jaminan korporat bagi pembelian saham EHP dalam anggaran USD371⁶ juta. Lembaga Pengarah dan pengurusan FELDA tidak melaksanakan '*due diligence*' atau penilaian kredit ke atas Syarikat A2 untuk tahun 2016. Hasil kajian forensik mendapati bahawa nilai aset bersih Syarikat A2 hanya berjumlah USD343.8⁷ juta berdasarkan Penyata Kewangan beraudit Syarikat A2 bagi tahun berakhir 2016.

1.4.9 Pengabaian laporan risiko pelaburan. Sebelum pelaburan ini dilaksanakan oleh FPSB, cadangan tersebut telah dibentang untuk mendapat kelulusan tiga Lembaga Pengarah yang berlainan pada masa yang berbeza (FGV Holdings Berhad (FGV), FELDA dan FIC). Terdapat juga beberapa siri perubahan kepada terma-terma transaksi, termasuklah instrumen pelaburan (daripada ekuiti kepada '*exchangeable bond*' dan akhirnya ekuiti berserta '*put option*'). Harga pembelian juga berubah daripada USD778.85 juta kepada akhirnya USD505.4 juta. Lembaga Pengarah FELDA telah melulus dan melaksanakan pelaburan ini walaupun mengetahui:

- i. Lembaga Pengarah FGV dan FIC tidak dapat melaksanakan pembelian atau menyokong pembelian ekuiti EHP atas sebab risiko, antaranya:
 - Nilai pembelian adalah USD101 juta lebih tinggi daripada nilai intrinsik daripada laporan penilaian; dan
 - Semua saham EHP yang dimiliki oleh Syarikat A1 telah dicagarkan kepada Credit Suisse (CS) untuk pinjaman kewangan.
- ii. Nilai pembelian adalah USD241 juta lebih tinggi daripada nilai pasaran daripada laporan penilaian.
- iii. Harga saham EHP telah jatuh sebanyak 41.6% dari tempoh 11 Jun 2015 hingga 15 Oktober 2015.
- iv. Bank Negara Malaysia (BNM) telah mengemukakan pelbagai pertanyaan dan persoalan berkenaan struktur pelaburan, manfaat pembelian saham dan penggunaan dana pelaburan.

Walaupun mengetahui risiko terbabit, Lembaga Pengarah FELDA tetap meluluskan pelaburan ini tanpa pelaksanaan '*due diligence*' tambahan dan tanpa penjelasan dalam minit mesyuarat merangkumi rasional keputusan.

⁶ Kadar penukaran purata USD:IDR pada 23 Disember 2016.

⁷ Kadar penukaran purata USD:IDR pada 31 Disember 2016.

- 1.4.10 **Penyata Kewangan FELDA bagi tahun berakhir 31 Disember 2017 berkenaan dengan pelaburan EHP berkemungkinan tidak tepat.** Nilai saksama pelaburan EHP perlu mengambil kira nilai saksama '*put option*' bersama dengan nilai saksama saham EHP. Bagi Penyata Kewangan Kumpulan FELDA (*consolidated accounts*), pelaburan ini sepatutnya diklasifikasi sebagai pelaburan di dalam syarikat bersekutu berdasarkan piawaian perakaunan.

Kes 2: Pembelian Syarikat Dataran Aras Sdn Bhd

- 1.4.11 Dataran Aras Sdn Bhd (DASB) adalah sebuah syarikat perladangan di Limbang, Sarawak yang masih belum beroperasi walaupun telah ditubuhkan sejak tahun 2007. FELDA telah mengambil alih keseluruhan saham DASB daripada dua pemilik asal pada 27 Januari 2011 dengan kos pembelian sebanyak RM148.2 juta berasaskan nilai tanah sebanyak RM5,500 seekar. Tanah dengan keluasan 10,907 hektar (26,949 ekar) tersebut dirancang untuk dibangunkan sebagai ladang kelapa sawit berserta tapak semaian, namun demikian pembangunan tidak dapat dilaksana atas sebab isu status tanah.

Penemuan ketara

- 1.4.12 **Harga pembelian melebihi harga penilaian.** Berdasarkan anggaran yang dilaksanakan oleh jurunilai bebas yang baru dilantik, mengikut penilaian retrospektif (tarikh asal penilaian terdahulu) dan tanpa mengambil kira kemungkinan tuntutan Tanah Adat Bumiputera (NCR) oleh penduduk tempatan, harga maksimum adalah hanya RM115.6 juta. Sekiranya penilaian tersebut mengambil kira tuntutan NCR, anggaran nilai pasaran adalah jauh lebih rendah iaitu hanya RM50.9 juta.
- 1.4.13 **Maklumat penting tidak dimaklumkan oleh pengurusan kepada Lembaga Pengarah FELDA.** Maklumat berkaitan NCR tidak dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah FELDA walaupun lawatan tapak telah dibuat oleh pengurusan FELDA. Namun demikian, Lembaga Pengarah tidak mengambil langkah untuk melindungi kepentingan FELDA setelah mendapat tahu risiko NCR.
- 1.4.14 **Kelemahan tadbir urus oleh pengurusan dan Lembaga Pengarah.** Lembaga Pengarah FELDA telah memuktamadkan pembelian saham DASB tanpa memberi arahan kepada pengurusan FELDA untuk melaksanakan '*due diligence*' dan penilaian seperti unjuran kewangan dan Penilaian Impak Alam Sekitar (EIA). EIA hanya dijalankan pada Julai 2012 setelah DASB diambil alih oleh FELDA. Berdasarkan laporan EIA tersebut, sebanyak 54% daripada 10,907 hektar tanah adalah berstatus NCR. Laporan tersebut juga menganggarkan bahawa daripada jumlah 10,907 hektar tersebut, hanya 4,145 hektar adalah kawasan perladangan

bersih (*Net Field Area*). FELDA juga berhadapan dengan isu ketidakpatuhan Akta Pembangunan Tanah 1956 (Akta 474) kerana tidak memperoleh kelulusan daripada Yang Di-Pertua Negeri Sarawak untuk pembangunan tanah pajakan tersebut.

- 1.4.15 **Kerugian peluang (*opportunity loss*) hasil pembalakan melalui perjanjian jual beli.** S&P yang ditandatangani di antara FELDA dan pemilik asal telah memberi kebenaran kepada pemilik asal DASB untuk melantik Syarikat B bagi tujuan menjalankan aktiviti pembalakan di atas tanah tersebut melalui perjanjian pembalakan (*Timber Extraction Agreement/TEA*) tanpa sebarang pembayaran kepada FELDA atau DASB untuk tempoh dua tahun dari 2011 hingga 2013. Selain itu, pemilik asal telah memberi hak pembalakan tersebut kepada sebuah syarikat pihak ketiga dan menerima pembayaran sebanyak RM400 ribu.
- 1.4.16 **Penyata Kewangan FELDA bagi tahun berakhir 2012 tidak mengandungi sebarang penjejasan nilai.** Walaupun setelah menerima laporan EIA pada tahun 2012 yang membangkitkan isu NCR dan ketidaksesuaian tanah untuk penanaman kelapa sawit, FELDA tidak melaporkan sebarang penjejasan nilai di dalam Penyata Kewangan beraudit bagi tahun berakhir 2012 sehingga 2016. Sebaliknya, penjejasan nilai sebanyak RM146 juta hanya dilaporkan di dalam Penyata Kewangan beraudit bagi tahun berakhir 2017.

Kes 3: Pengambilalihan Grand Borneo Hotel Sdn Bhd

- 1.4.17 FELDA telah menandatangani perjanjian jual beli bertarikh 28 Mei 2013 untuk mengambil alih Syarikat Grand Borneo Hotel Sdn Bhd (GBHSB) dengan harga RM86.4 juta selepas mendapat kelulusan daripada Lembaga Pengarah FELDA pada hari yang sama.

Penemuan ketara

- 1.4.18 **Harga pembelian melebihi harga penilaian.** Pembelian GBHSB oleh FELDA menunjukkan harga pembelian tersebut adalah RM5.9 juta lebih rendah daripada harga penilaian yang dibuat oleh jurunilai bebas semasa pembelian pada tahun 2012. Walau bagaimanapun, andaian kadar penginapan purata tahunan dan harga bilik purata yang digunakan oleh jurunilai bebas pada masa pembelian adalah lebih tinggi berbanding dengan prestasi kewangan yang lepas. Berdasarkan penilaian retrospektif (tarikh asal penilaian terdahulu) yang dilaksanakan oleh jurunilai bebas yang baru dilantik, anggaran nilai pasaran adalah RM78 juta. Ini bermakna FELDA telah mengambil alih GBHSB dengan harga RM8.4 juta lebih tinggi daripada nilai pasaran.
- 1.4.19 **Pembelian tidak strategik dan berdaya maju serta tidak mematuhi Dasar Pelaburan FELDA.** Dasar Pelaburan FELDA menetapkan sebarang pelaburan perlu memenuhi dua kriteria iaitu '*Internal Rate of Return*' (IRR) sebanyak

15% dan tempoh bayaran balik (*payback period*) dihadkan kepada 10 tahun. Walau bagaimanapun pelaburan ini mempunyai IRR lebih rendah iaitu 12.6% dan tempoh bayaran balik lebih lama iaitu 12 tahun. Dasar Pelaburan FELDA juga menetapkan pelaburan perlu menjana aliran tunai yang positif dan menguntungkan. Namun begitu, mengikut laporan '*due diligence*' yang dibuat oleh pakar perunding bebas, GBHSB menghadapi masalah aliran tunai runcing dan mengalami kerugian sejak tahun 2010 dengan kerugian terkumpul berjumlah RM18.3 juta pada tahun 2011. Pelaburan tersebut juga menimbulkan persoalan mengenai keupayaan GBHSB untuk berdaya maju dengan '*Net Present Value*' (NPV) negatif sebanyak RM18.47 juta.

1.4.20 Pengabaian laporan risiko pelaburan. Walaupun Lembaga Pengarah FELDA mengetahui tentang risiko yang bakal dihadapi berdasarkan ekstrak laporan '*due diligence*' dan kajian tambahan yang disediakan oleh pakar perunding bebas dan pengurusan FELDA, Lembaga Pengarah FELDA telah meluluskan pelaburan tersebut tanpa penjelasan dalam minit mesyuarat merangkumi rasional keputusan dan tindakan yang jelas untuk membiayai dan memajukan operasi Grand Borneo Hotel (GBH). Isu risiko yang dibentangkan kepada Lembaga Pengarah FELDA di antaranya seperti berikut:

- i. Hartanah tersebut telah dicagar untuk pelbagai pinjaman;
- ii. GBHSB mengalami kerugian selepas cukai bernilai RM2.9 juta pada tahun 2010, RM1.4 juta pada 2011 dan RM2.1 juta sehingga September 2012. Kerugian tersebut adalah disebabkan kos tetap seperti kos faedah, gaji dan susut nilai; dan
- iii. Kedudukan aliran tunai yang terhad, pelan pembiayaan serta strategi perniagaan diperlukan bagi memastikan GBH mencapai keuntungan.

1.4.21 Pindaan terma perjanjian tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FELDA. Pembayaran penuh bagi pengambilalihan GBHSB telah dibuat dalam tempoh yang singkat (pembayaran 98% dibuat dalam tempoh dua hari) melalui tiga peringkat pembayaran seperti berikut:

- i. Bayaran pertama berjumlah RM1.7 juta (2%) pada 19 April 2013;
- ii. Bayaran kedua berjumlah RM41.8 juta (48%) pada 28 Mei 2013; dan
- iii. Bayaran ketiga berjumlah RM42.9 juta (50%) pada 29 Mei 2013.

1.4.22 Pada 21 Jun 2013, FELDA dan GBHSB telah bersetuju untuk menandatangani kontrak susulan/tambahan dengan membuat pindaan pada terma pembayaran kepada dua komponen iaitu RM44.6 juta untuk nilai harga GBHSB manakala baki RM41.8 juta dibayar untuk menyelesaikan hutang GBHSB. Pindaan ini hanya dilaksana oleh FELDA selepas pembayaran penuh pada 29 Mei 2013.

Selain itu, pindaan tersebut tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah FELDA.

1.4.23 **Pengurusan FELDA tidak membentangkan maklumat penting kepada Lembaga Pengarah FELDA.** Pengurusan FELDA tidak mendedahkan maklumat penting kepada Lembaga Pengarah FELDA berdasarkan laporan '*due diligence*' dan kajian tambahan yang disediakan oleh pakar perunding bebas dan FELDA, diantaranya seperti berikut:

- i. Keupayaan GBHSB berdaya maju kerana operasinya bergantung kepada aliran dana dari pemegang saham GBHSB.
- ii. Tidak dapat mengulas kesempurnaan liabiliti kerana tiada penyesuaian (*reconciliation*) bulanan liabiliti dan penyata pembekal tidak dihantar untuk pengesahan.
- iii. Simpanan tetap sebanyak RM162 ribu di atas nama pemegang saham/pengarah GBHSB. Pengurusan asal GBHSB telah mengulas ini adalah untuk mempercepatkan proses permohonan simpanan tetap.
- iv. Cabaran luar yang akan memberi kesan kepada GBHSB iaitu (a) persaingan intensif, (b) penamatan kontrak dengan agensi pelancongan, (c) pembatalan penerbangan terus ke Sabah, (d) peningkatan hutang bersih dan (e) pendahuluan sebanyak RM2.9 juta daripada pemegang saham asal GBHSB.

Kes 4: Pembelian Grand Plaza Serviced Apartments di London

1.4.24 FELDA telah menubuhkan FIC UK Properties Sdn Bhd (FUPSB) bagi tujuan pembelian Grand Plaza Serviced Apartments (GPSA), sebuah '*serviced apartment*' bertaraf 4-bintang di London pada 31 Julai 2013 daripada pemilik asal GPSA (Syarikat D). Lembaga Pengarah FELDA telah meluluskan pembelian GPSA pada 30 Julai 2013 dengan harga berjumlah GBP98 juta merangkumi GBP97.15 juta untuk Syarikat D dan GBP850 ribu untuk sebuah anak Syarikat D yang berperanan sebagai operator syarikat (Syarikat E). Selepas pembelian, FUPSB telah menubuhkan FIC Grand Plaza Limited (FGPL) yang berperanan sebagai operator untuk mengurus GPSA dengan bayaran pajakan sebanyak GBP5.1 juta bagi tempoh lima tahun.

Penemuan ketara

1.4.25 **Kelemahan tadbir urus.** Semakan yang dibuat mendapati pembelian GPSA telah diluluskan oleh Menteri yang bertanggungjawab pada 6 Jun 2013, hampir dua bulan sebelum kelulusan Lembaga Pengarah FELDA pada 30 Julai 2013. Ini bertentangan dengan amalan yang dikehendaki dalam tadbir urus korporat.

- 1.4.26 **Pembayaran ‘Exclusivity Fee’ tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FELDA.** Pengurusan FELDA telah membuat pembayaran sebanyak GBP980 ribu untuk penempahan atau jaminan tempoh eksklusif yang ditetapkan berikutan perjanjian eksklusiviti (*Exclusivity Agreement*) bertarikh 26 Jun 2013 bagi pembelian GPSA tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FELDA. Pembayaran tersebut tidak boleh diperoleh semula jika FELDA tidak meneruskan pembelian tersebut.
- 1.4.27 **Kemungkinan penilaian berlebihan daripada nilai sebenar.** Penilaian ‘*serviced apartments*’ GPSA berkemungkinan berlebihan dan tidak tepat memandangkan jurunilai bebas yang dilantik oleh FELDA telah mengambil kira pekerja pemilik asal yang tinggal di pangsapuri tersebut dalam pengiraan kadar peratus penghunian. Jurunilai bebas juga telah menggunakan andaian unjuran pertumbuhan ekonomi sebanyak 3% setahun berbanding dengan kadar semasa pertumbuhan ekonomi UK iaitu tidak melebihi 1.7% setahun.
- 1.4.28 **Penimbunan soalan daripada perbezaan jumlah yang diterima oleh Syarikat D (pemilik asal) dan Syarikat E (operator ‘*serviced apartments*’).** FELDA telah membayar Syarikat D dan Syarikat E bagi pembelian GPSA dengan harga GBP98 juta. Walau bagaimanapun, Penyata Kewangan beraudit kumpulan Syarikat D yang merangkumi Penyata Kewangan Syarikat E telah menunjukkan bahawa hanya GBP83.7 juta direkodkan sebagai hasil jualan yang diterima. Ini bermakna terdapat perbezaan jumlah sebanyak GBP14.3 juta yang tidak dapat dikesan daripada transaksi tersebut.
- 1.4.29 **Tidak mematuhi Dasar Pelaburan FELDA dan tindakan pengurusan yang bertentangan dengan arahan Jawatankuasa Pelaburan FELDA.** Pembelian ke atas GPSA telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah FELDA walaupun ‘*due diligence*’ yang dijalankan sebelum pembelian GPSA mendapati IRR yang diunjurkan adalah jauh lebih rendah iaitu pada kadar 2.46% - 5.54% berbanding dengan IRR sebanyak 15% yang ditetapkan di dalam Dasar Pelaburan FELDA. Tempoh bayaran balik selama 14 tahun juga bertentangan dengan 10 tahun yang ditetapkan di dalam Dasar Pelaburan tersebut. Tiada penjelasan dalam minit mesyuarat berkenaan rasional keputusan. Selain itu, pihak pengurusan FELDA telah melantik perunding pemasaran secara lantikan terus dan perunding perundangan tanpa membuat perbandingan sekurang-kurangnya tiga sebut harga. Ini melanggar arahan Jawatankuasa Pelaburan FELDA dan Dasar Perolehan FELDA.
- 1.4.30 **Pembenaran campur tangan pihak ketiga yang tidak sah.** Terdapat penglibatan pihak ketiga yang tidak dilantik secara rasmi sama ada oleh FELDA atau Syarikat D dalam urusan pembelian dan penyediaan terma perjanjian pembelian GPSA. Ini merupakan pelanggaran maklumat kerahsiaan (*breach of confidentiality*).

- 1.4.31 **Kekurangan dana untuk pembayaran balik hutang.** Kemerosotan prestasi GPSA mengakibatkan FUPSB tidak mampu membayar balik pinjaman kepada FELDA yang telah memberikan dana pendahuluan untuk pembelian hotel tersebut. Keadaan ini telah memaksa FUPSB untuk mendapatkan pinjaman daripada institusi kewangan sebanyak GBP48 juta dengan jaminan korporat FELDA bagi membayar balik hutang FELDA. Kerugian GPSA secara berterusan juga menyebabkan FELDA terpaksa menanggung kos operasi GPSA. Sehingga kini, FUPSB masih menanggung kerugian secara purata RM19.82 juta setahun melalui operasi GPSA.

1.5 PEMBELIAN ATAU PELABURAN ASET OLEH FIC

Kes 5: Pembangunan Projek Kuala Lumpur Vertical City

- 1.5.1 Kuala Lumpur Vertical City (KLVC) merupakan projek pembangunan bercampur di atas 24 lot tanah milik FELDA seluas 20 ekar di Jalan Semarak, Kuala Lumpur. Pada 16 Januari 2014, Lembaga Pengarah FIC telah bersetuju untuk melantik sebuah syarikat pemaju hartanah (Syarikat F) sebagai pemaju utama projek walaupun FIC tidak ada hak atas tanah tersebut dan belum dilantik oleh FELDA sebagai perunding pengurusan projek. Pelantikan tersebut hanya diluluskan oleh Lembaga Pengarah FELDA tujuh bulan kemudian iaitu pada 2 September 2014.
- 1.5.2 Projek KLVC akan dilaksana secara berperingkat dalam tempoh 10 tahun daripada tarikh perintah pembangunan (*Development Order*) mengikut perjanjian pembangunan (*Development Agreement/ DA*) di antara FIC dengan Syarikat F bertarikh 2 Jun 2014. Syarikat F pula perlu membayar RM500 juta atau sejumlah 10% daripada nilai pembangunan kasar (GDV), yang mana lebih tinggi, kepada FELDA.
- 1.5.3 Pada 17 Mac 2017, Lembaga Pengarah FELDA telah dimaklumkan bahawa sebahagian besar tanah FELDA di Jalan Semarak telah dipindah milik kepada Syarikat F dan syarikat bersekutunya (Syarikat G)⁸ tanpa kelulusan FELDA melalui empat S&P yang dilaksanakan oleh Syarikat F bagi pihak FELDA berdasarkan kuasa yang diberikan melalui Surat Kuasa Wakil (POA).

⁸ Syarikat G adalah syarikat bersekutu Syarikat F mempunyai empat ahli lembaga pengarah yang mana dua daripadanya adalah pengarah Syarikat F dan selebihnya adalah bukan warganegara yang menetap di Dubai.

Penemuan ketara

1.5.4 Nilai tanah yang dikemukakan lebih rendah dari nilai pasaran mengakibatkan pulangan lebih rendah kepada FELDA. Pengurusan FIC tidak memberi maklumat tepat mengenai penilaian hartanah projek pembangunan tersebut kepada Lembaga Pengarah FIC. Di dalam mesyuarat Lembaga Pengarah FIC, pihak pengurusan menyatakan tawaran pulangan minima RM500 juta daripada Syarikat F adalah dianggap munasabah berbanding harga purata penilaian tanah sebanyak RM255 juta. Walau bagaimanapun, berdasarkan penilaian semasa (*'as is basis' bagi tanah dan bangunan*) oleh jurunilai bebas dan Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH), tanah dan bangunan ini mempunyai nilai purata RM618 juta. Tambahan pula, jikalau berdasarkan perbandingan nilai purata empat tanah komersial berdekatan, tanah ini dianggarkan bernilai RM1.062 bilion (iaitu purata RM1,215 kaki persegi). Perbezaan nilai hartanah yang dilaporkan kepada Lembaga Pengarah FIC dan jurunilai bebas serta JPPH pada tahun 2014 seperti yang ditunjukkan dalam **Paparan 2**.

Paparan 2: Perbezaan Nilai Hartanah

Jurunilai (RM' juta)	Nilai Tanah Dilaporkan kepada Lembaga Pengarah	Nilai Tanah dan Bangunan Sebenar (<i>as is</i>)	Perbezaan Nilai	Nilai Komersial
Jurunilai bebas	331	692	361	1,062 (<i>purata RM1,215 bagi setiap kaki persegi</i>)
JPPH	180	544	364	-
Nilai Purata	255	618	363	-

1.5.5 Perjanjian yang berisiko tinggi. FIC telah memuktamadkan perjanjian dengan Syarikat F untuk menyewa ruang pejabat sebanyak 700,000 kaki persegi selama 20 tahun ke atas bangunan yang bakal dibangunkan oleh Syarikat F tanpa membuat sebarang kajian. Perjanjian sewa (*Lease Agreement/LA*) ini telah mengakibatkan FIC terdedah kepada pelbagai risiko seperti kerugian hasil sewaan yang bernilai sekurang-kurangnya RM1.5 bilion⁹ untuk tempoh 20 tahun. Keperluan sebenar FIC pada masa ini adalah hanya 3.6% daripada keseluruhan ruang pejabat. Perjanjian tersebut juga tidak mengandungi sebarang *'exit clause'* walaupun telah diarah oleh Lembaga Pengarah FIC. Di samping itu, FELDA juga terdedah kepada risiko kerugian kerana LA tersebut akan dinovasi kepada FELDA sekiranya FIC tidak lagi dalam kedudukan untuk membuat keputusan ke atas terma dan syarat LA.

⁹ Berdasarkan tawaran sewa daripada Syarikat F yang bernilai RM10.15 bagi setiap kaki persegi yang dibentangkan oleh pengurusan FIC kepada Lembaga Pengarah FIC pada 17 Oktober 2016. Jumlah RM1.5 bilion diperoleh daripada 700,000 kaki persegi pada RM10.15 bagi setiap kaki persegi untuk 12 bulan selama 20 tahun; termasuk sewaan pulangan terjamin setahun sebanyak RM10 juta atau 10% daripada sewaan tahunan, yang mana tertinggi; tetapi tidak termasuk kos penyelenggaraan dan utiliti serta semakan semula setiap lima tahun.

- 1.5.6 **Kelemahan tadbir urus.** Berdasarkan Akta Pembangunan Tanah 1956 (Akta 474), sebarang cadangan usaha sama perlu mendapat kelulusan daripada Menteri yang bertanggungjawab ke atas FELDA. Walau bagaimanapun, cadangan projek KLVC tidak mendapat kelulusan Menteri. Selain itu, pelantikan Syarikat F sebagai pemaju utama serta DA telah ditandatangani oleh bekas Pengarah FIC sebelum mendapat kelulusan Lembaga Pengarah FELDA. Lembaga Pengarah FELDA hanya meratifikasi pelantikan Syarikat F pada 2 September 2014, iaitu tujuh bulan selepas Syarikat F dilantik oleh FIC. Semasa Lembaga Pengarah FELDA meratifikasikan POA pada 2 September 2014, kandungan terma POA di mana Syarikat F telah diberi hak penuh untuk bertindak bagi pihak FELDA tidak dimaklumkan. FIC dan FELDA juga telah menandatangani DA dan POA tanpa penilaian risiko dan '*due diligence*'.
- 1.5.7 **Pelantikan pemaju melalui tender yang tidak telus.** Pelantikan Syarikat F sebagai pemaju utama bagi pembangunan di Jalan Semarak telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah FIC berdasarkan cadangan daripada pihak pengurusan yang diberikan selepas proses penilaian tender. Walau bagaimanapun, hasil kajian forensik menunjukkan:
- i. Tiada rekod untuk membuktikan FIC telah melaksana proses tender untuk pemilihan pemaju utama.
 - ii. Terdapat kertas cadangan yang tidak bertarikh daripada tiga buah syarikat lain untuk pembangunan di Jalan Semarak. Hasil kajian forensik mendapati bahawa tiga syarikat tersebut merupakan syarikat tidak aktif tersedia ada (*shelf company*) yang mempunyai pengarah serta pemegang saham yang hampir sama.
- 1.5.8 **Kecuaian mengambil tindakan segera ke atas penjualan tanah.** Syarikat F telah mewakili FELDA untuk menandatangani empat S&P pada 2 Disember 2015 dan 7 November 2016 bagi penjualan hartanah milik FELDA kepada Syarikat G dan Syarikat F yang dianggarkan bernilai sekurang-kurangnya RM618 juta seperti yang ditunjukkan dalam **Paparan 2**. Pengurusan FIC tidak mengambil sebarang tindakan walaupun telah mengetahui perkara tersebut pada Julai 2016. Dalam masa yang sama, Lembaga Pengarah FELDA hanya dimaklumkan mengenai perkara ini lapan bulan selepas transaksi dibuat.
- 1.5.9 **Terma S&P untuk pemindahan hak milik tanah FELDA yang disediakan oleh Syarikat F tidak munasabah.** S&P tersebut yang telah ditandatangani oleh pemilik Syarikat F bagi pihak FELDA selaku penjual dan juga pembeli. Syarikat F juga telah menetapkan terma pembayaran melalui dua komponen iaitu 10% daripada RM270 juta (harga tanah yang ditentukan oleh Syarikat F) dibayar kepada FELDA dan baki kepada Syarikat F sendiri, selepas menolak kos perbelanjaan transaksi ini. Penilaian tanah oleh Syarikat F adalah jauh lebih rendah berbanding dengan

anggaran nilai bangunan dan tanah sebenar daripada JPPH dan jurunilai bebas sebanyak RM618 juta pada tahun 2014. Tambahan pula, S&P juga memperuntukkan bahawa FELDA tidak berniat untuk melantik peguam tersendiri.

Kes 6: Felda Wellness Corporation Sdn Bhd

- 1.5.10 Felda Wellness Corporation Sdn Bhd (FWC) merupakan anak syarikat FELDA yang telah ditubuhkan pada 17 Julai 2013 yang kemudiannya dipindahkan kepada FIC pada 30 Disember 2016. FWC ditubuhkan bertujuan untuk memulihkan perniagaan Felda Herbal Corporation Sdn Bhd (FHC) yang telah ditamatkan selepas empat tahun beroperasi dengan kerugian terkumpul sebanyak RM7.8 juta. Aktiviti utama FWC adalah dalam industri biofarmaseutikal.
- 1.5.11 Sehingga akhir tahun 2017, FWC telah menandatangani sekurang-kurangnya 21 kontrak perolehan dengan anggaran nilai RM122.4 juta. Sebanyak RM92.4 juta (75%) daripada kontrak tersebut melibatkan penyelidikan dan pembangunan (R&D), RM15.9 juta (13%) perniagaan *minyak kelapa dara*, manakala baki RM14.1 juta (12%) berkaitan aktiviti pengeluaran dan pembekalan.

Penemuan ketara

- 1.5.12 **Kelemahan tadbir urus.** Lembaga Pengarah FELDA telah meluluskan pemberian modal permulaan berjumlah RM5 juta kepada FWC tanpa kajian usaha wajar (*due diligence*) tentang perancangan dan daya maju projek tersebut. Lembaga Pengarah FELDA juga gagal melaksanakan pemantauan sewajarnya tentang kemajuan operasi. FWC juga telah menerima peruntukan sebanyak RM102 juta daripada FELDA tanpa kebenaran Lembaga Pengarah FELDA.
- 1.5.13 **Penubuhan FWC sebagai anak syarikat FELDA tanpa kelulusan Menteri bertanggungjawab.** FWC telah ditubuhkan pada 17 Julai 2013 bagi tujuan memulihkan perniagaan FHC tanpa kelulusan Menteri seperti yang ditetapkan dalam Akta Pembangunan Tanah 1956 (Akta 474).
- 1.5.14 **Pelaburan tidak mematuhi dasar FELDA.** FWC telah melabur sebanyak RM24.1 juta ke atas ekuiti dalam dua buah syarikat persendirian di Amerika Syarikat (US) dan Australia yang baru setahun ditubuhkan tanpa kelulusan Jawatankuasa Kecil Pelaburan FELDA dan Lembaga Pengarah FELDA serta FIC.
- 1.5.15 **Ketidakpatuhan dasar perolehan.** FELDA telah menetapkan syarat perolehan untuk kontrak dan bekalan yang melebihi had RM100 ribu adalah perlu melalui proses tender. Walau bagaimanapun, semakan rambang mendapati 19 kontrak bernilai RM119.6 juta dianugerahkan secara lantikan terus tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FELDA dan FIC. Tiada dokumen yang membuktikan penilaian keupayaan dan kecekapan vendor telah dilaksanakan.

- 1.5.16 **Ketidakakuran pembayaran.** FWC telah membayar RM13.11 juta tanpa sebarang dokumen untuk membuktikan penyampaian perkhidmatan telah dilaksanakan termasuk penyampaian pekhidmatan daripada satu syarikat vendor di US walaupun mengikut perjanjian ianya hanya melibatkan sebuah syarikat di Malaysia. Selain itu, sebanyak RM32.9 juta telah dibayar kepada tiga syarikat vendor tanpa bukti penyampaian perkhidmatan telah dilaksanakan dan RM920 ribu kepada dua vendor sebelum kontrak dimuktamadkan.
- 1.5.17 **Konflik kepentingan melalui pelantikan anak bekas pengarah FWC sebagai pengurus kewangan di syarikat Australia di mana FWC mempunyai pelaburan.** Semakan sampel secara rambang menunjukkan bahawa FWC telah membayar sekurang-kurangnya RM244 ribu untuk perbelanjaan dan gaji anak bekas pengarah FWC di Australia, sebagai pengurus kewangan.
- 1.5.18 **Risiko tambahan kemerosotan nilai.** Kedudukan kewangan defisit menyebabkan FWC perlu menyediakan pelan pembiayaan untuk menyelesaikan baki hutang. Sehingga 31 Disember 2017, kedudukan liabiliti bersih FWC adalah RM185.6 juta termasuk baki hutang FIC dan FELDA berjumlah RM186 juta. Selain itu, FWC telah menerima tuntutan undang-undang¹⁰ daripada beberapa syarikat dengan anggaran tuntutan RM15 juta kerana pelanggaran kontrak pengurusan projek dan pemasaran.

Kes 7: Pembelian Park City Grand Plaza Kensington

- 1.5.19 Pada 8 September 2014, Lembaga Pengarah FIC telah meluluskan pembelian Park City Grand Plaza Kensington (GPK) London dengan harga GBP60 juta. Semakan forensik mendapati bahawa tiada perjanjian jual beli yang ditandatangani oleh FIC atau anak syarikat FIC dengan pemilik asal (Syarikat H) untuk pembelian GPK walaupun FIC telah membuat bayaran keseluruhan sebanyak GBP60 juta. Pembayaran tersebut dibuat dalam dua peringkat iaitu bayaran pertama GBP6 juta pada 11 September 2014 dan baki GBP54 juta pada 2 Oktober 2014 melalui sebuah syarikat peguam yang dilantik oleh FIC di UK.
- 1.5.20 Mengikut rekod FIC, perjanjian yang digunakan untuk pembelian GPK adalah perjanjian jual beli aset (APA) bertarikh 12 September 2014 di antara Syarikat H dan Syarikat I dengan harga GBP46 juta sahaja. Semakan forensik mendapati Syarikat I adalah sebuah syarikat British Virgin Islands (BVI) yang dimiliki oleh seorang warganegara Malaysia. Pada 7 Oktober 2014, pemilik Syarikat I telah memindahkan saham Syarikat I kepada dua bekas pengarah FIC dengan harga GBP14 juta berdasarkan S&P bertarikh 13 Oktober 2014, walaupun saham Syarikat I hanya bernilai USD5 ribu sahaja. Bekas pengarah FIC tersebut hanya memindahmilik saham

¹⁰ Salah satu tuntutan pembekal telah difailkan di Asian International Arbitration Centre, manakala satu tuntutan lagi difailkan di Mahkamah Tinggi Malaya di Kuala Lumpur. Kedua-dua kes ini masih belum selesai.

Syarikat I kepada FIC lapan bulan kemudian, iaitu pada 5 Jun 2015 selepas nama Syarikat I ditukarkan kepada FIC London Hotel (Private) Limited (FLHPL) pada 6 Mei 2015.

Penemuan ketara

1.5.21 **Kelemahan tadbir urus.** Bekas pengarah dan pengurusan FIC telah mengambil pelbagai tindakan tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FIC. Antaranya adalah seperti berikut:

- i. Tidak mendedahkan maklumat mengenai pembelian saham Syarikat I sebanyak GBP14 juta di mana dua bekas pengarah FIC merupakan pemegang saham.
- ii. Mengemukakan kenyataan yang salah melalui surat rasmi FIC bertarikh 3 Oktober 2014 kepada peguam Syarikat H berkaitan status pemilikan Syarikat I adalah di bawah kawalan FIC.
- iii. Pelantikan dua bekas pengarah FIC sebagai pemegang saham Grand Plaza Kensington Limited (GPKL), operator hotel GPK tanpa notifikasi dan kelulusan daripada Lembaga Pengarah FIC.
- iv. Saham Syarikat I dan GPKL hanya dipulangkan oleh bekas pengarah kepada FIC lapan bulan kemudian.

1.5.22 **Pembelian dibuat tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FELDA.** Pembelian GPK tidak dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah FELDA dan ia bertentangan dengan mandat FIC di mana pelaburan bernilai melebihi RM100 juta perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah FELDA. FIC hanya memaklumkan kepada Lembaga Pengarah FELDA tentang pembelian tersebut selepas hampir tiga bulan perolehan dibuat, iaitu pada 1 Disember 2014.

1.5.23 **Struktur pembayaran GBP60 juta bertentangan dengan keputusan Lembaga Pengarah FIC dan pembelian tidak mematuhi Dasar Pelaburan.** Pembayaran penuh telah dibuat walaupun Lembaga Pengarah FIC memutuskan bahawa pembayaran hanya boleh dibuat setelah '*due diligence*' dijalankan. Namun begitu, tiada dokumen membuktikan '*due diligence*' telah dilaksanakan untuk pembelian GPK. Pada masa yang sama, bayaran tersebut juga telah dibuat sehari sebelum laporan rumusan penilaian dikeluarkan oleh jurunilai bebas. Selain itu, tempoh bayaran balik (*payback period*) selama 15 tahun tidak memenuhi kriteria Dasar Pelaburan FIC iaitu 10 tahun.

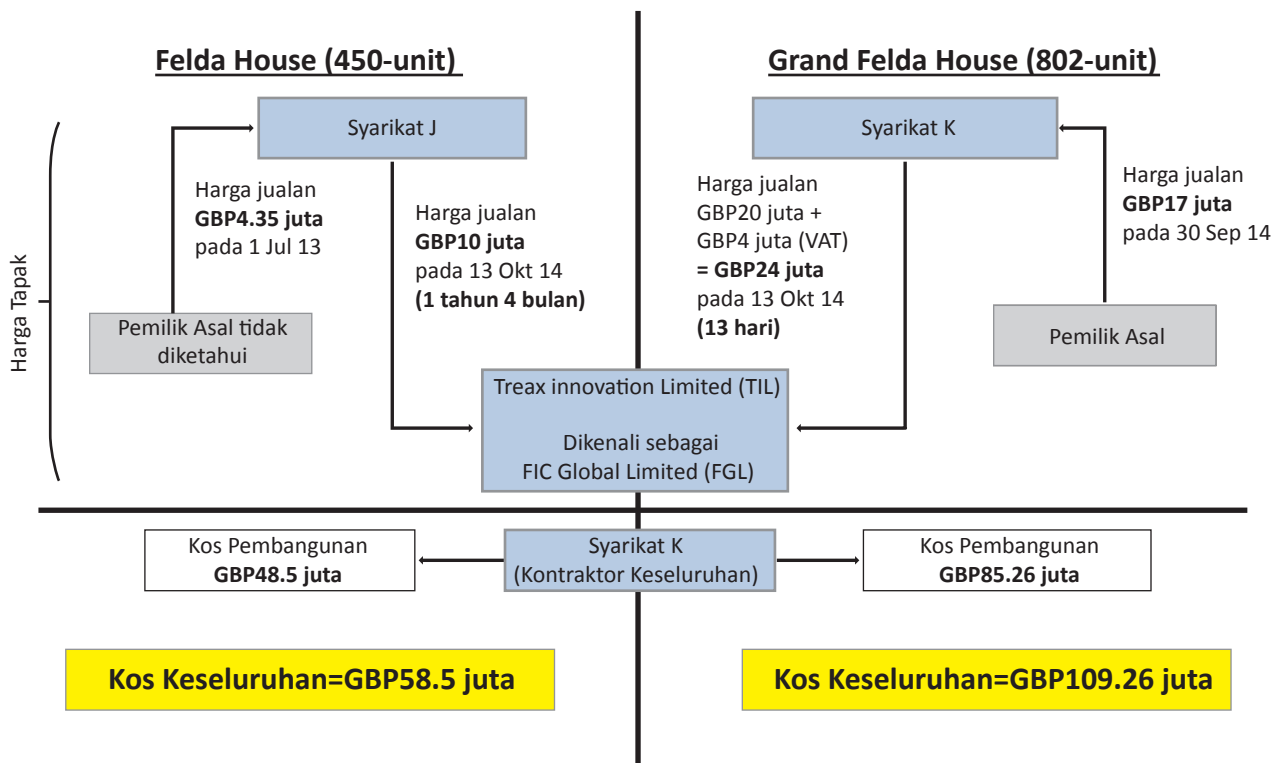
1.5.24 **Pembenaran campur tangan pihak ketiga yang tidak sah.** Terdapat penglibatan pihak ketiga yang tidak dilantik secara rasmi sama ada oleh FELDA atau FIC, dalam urusan perolehan dan penetapan terma perjanjian pembelian GPK yang merupakan pelanggaran maklumat kerahsiaan (*breach of confidentiality*).

- 1.5.25 **Hak milik GPK hanya dipindah kepada FIC selepas lapan bulan pembayaran.** Pembelian GPK direkod dalam Penyata Kewangan beraudit FIC bagi tahun berakhir 31 Disember 2014 walaupun mengikut hak milik tanah (*Land Registry*) ianya adalah milik Syarikat I pada masa itu. Aset pemilikan GPK hanya ditukar kepada FIC pada tahun 2015. Kes yang sama berlaku pada FLHPL yang telah direkod sebagai anak syarikat milik penuh di dalam Penyata Kewangan FIC tahun 2014 walaupun syarikat tersebut hanya dipindahmilik kepada FIC pada tahun 2015. Pada masa yang sama, GPKL telah dinyatakan sebagai anak syarikat FIC pada tahun 2014 walaupun syarikat tersebut masih belum dimiliki oleh FIC. Selain itu, harga GPK adalah bernilai GBP46 juta tetapi telah dilaporkan sebagai GBP60 juta. Tambahan pula, nilai GPK berdasarkan laporan jurunilai bebas menunjukkan nilai GPK terus merosot kepada GBP26 juta pada Jun 2015 iaitu selepas sembilan bulan dari tarikh pembelian dan mengakibatkan kerugian sekurang-kurangnya GBP34 juta. Penjejasan nilai GBP37.35 juta (RM203.39 juta) hanya dibuat pada tahun 2016 sebagai pelarasan untuk tahun sebelumnya.
- 1.5.26 FIC telah menanggung kerugian GBP14 juta akibat pembelian saham Syarikat I tersebut di atas nama dua bekas pengarah FIC tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FIC dengan harga GBP14 juta walaupun nilai saham tersebut hanya berjumlah USD5 ribu. Berikutan proses pembelian yang meragukan, FIC telah melaporkan pembelian ini kepada Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) untuk siasatan lanjut.

Kes 8: Pengambilalihan Felda House dan Grand Felda House

- 1.5.27 Mesyuarat Lembaga Pengarah FIC pada 25 September 2014 telah bersetuju dengan cadangan pembelian dua unit hartanah iaitu Dexion 1 (seterusnya dikenali sebagai Felda House) dan Dexion 2 (seterusnya dikenali sebagai Grand Felda House) untuk penginapan pelajar yang terletak di Wembley, London. Felda House mengandungi 450 unit bilik manakala Grand Felda House pula mempunyai 802 unit bilik.
- 1.5.28 FIC telah menubuhkan Treax Innovation Limited (TIL) yang kini dikenali sebagai FIC Global Limited (FGL) untuk tujuan pengambilalihan hartanah tersebut. Syarikat tersebut telah menandatangani perjanjian tiga pihak bersama Syarikat J dan Syarikat K yang merupakan pemilik asal bagi Felda House dan Grand Felda House pada harga GBP58.5 juta dan GBP109.26 juta. Mengikut kontrak perjanjian, harga tersebut merangkumi harga pembinaan di tapak Felda House dan pembinaan semula di tapak Grand Felda House oleh Syarikat K. Struktur pembelian Felda House dan Grand Felda House adalah seperti yang ditunjukkan dalam **Paparan 3**.

Paparan 3: Struktur pembelian Felda House dan Grand Felda House



Penemuan ketara

1.5.29 Kelemahan Tadbir Urus. Pembelian Felda House dan Grand Felda House pada skala dan kos yang lebih tinggi telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah FIC pada 25 September 2014. Kelulusan daripada Lembaga Pengarah FIC dibuat dalam tempoh lebih kurang tiga minggu daripada tarikh keputusan asal untuk membatalkan pelaburan tersebut. Pelaburan asal dibatalkan berdasarkan pandangan bekas pengarah FIC yang menyatakan ianya bertentangan dengan dasar operasi FIC di mana pemilik tapak tidak boleh terlibat dengan pembinaan. Namun demikian, FIC meneruskan pembelian tapak tersebut walaupun pemilik tapak turut terlibat dengan kerja-kerja pembinaan. Di samping itu, pengurusan FIC tidak melantik pakar perunding untuk membuat 'due diligence' walaupun bekas pengarah FIC telah diluluskan oleh Lembaga Pengarah FIC untuk melantik pakar perunding yang sesuai. Tambahan pula, tiada dokumen untuk membuktikan penilaian telah dibuat ke atas kos pembangunan berjumlah GBP133.76 juta.

1.5.30 Perbezaan kos pengambilalihan sebenar dengan kos pengambilalihan yang dibentangkan kepada Lembaga Pengarah FIC. Kos pengambilalihan Felda House dan Grand Felda House yang dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah FIC pada 25 September 2014 berjumlah GBP163 juta, iaitu GBP59 juta untuk Felda House dan GBP104 juta untuk Grand Felda House. Walau bagaimanapun, kos sebenar pengambilalihan Felda House dan Grand Felda House dalam

perjanjian tiga pihak adalah sebanyak GBP167.76 juta, iaitu GBP58.5 juta untuk Felda House dan GBP109.26 juta untuk Grand Felda House. Ini bermakna terdapat peningkatan kos pengambilalihan sebenar sebanyak GBP4.76 juta (RM25 juta) berbanding jumlah yang dimaklum kepada dan diluluskan oleh Lembaga Pengarah FIC. Tambahan pula, FIC/ FGL telah membayar TCL sebanyak GBP648 ribu untuk kerja tambahan atas pembangunan Grand Felda House, di mana kerja tambahan ini tidak diluluskan oleh Lembaga Pengarah FIC.

- 1.5.31 **Pembelian dibuat tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FELDA.** Pembelian hartanah tidak dibentangkan dalam mesyuarat Lembaga Pengarah FELDA dan ianya bertentangan dengan mandat FIC di mana pelaburan bernilai melebihi RM100 juta perlu mendapat kelulusan Lembaga Pengarah FELDA. FIC hanya memaklumkan Lembaga Pengarah FELDA pada 1 Disember 2014 tentang pembelian tersebut setelah hampir tiga bulan perolehan dibuat, tetapi harga yang dimaklumkan kepada Lembaga Pengarah FELDA adalah lebih rendah iaitu GBP163 juta.
- 1.5.32 **Penubuhan TIL tanpa mendapat kelulusan Lembaga Pengarah FIC.** Syarikat *BVI* tujuan khas (SPV) bernama TIL telah ditubuhkan bagi tujuan pengambilalihan Felda House dan Grand Felda House. Walau bagaimanapun, penubuhan tersebut tidak dibentangkan kepada Lembaga Pengarah FIC untuk kelulusan. Malah, ketika pengambilalihan dibuat pada 13 Oktober 2014, pegangan saham TIL sejumlah 50,000 saham dengan nilai USD1 sesaham telah dimiliki sama rata oleh dua bekas pengarah FIC. Tiada rekod membuktikan bahawa dua bekas pengarah tersebut memegang saham itu sebagai pengarah penama (*nominee directors*). Hanya pada 5 Jun 2015, keseluruhan saham TIL atau FGL (selepas nama ditukar pada 11 Mei 2015) dipindahkan kepada FIC.
- 1.5.33 **Pelantikan firma peguam tanpa kelulusan.** Terdapat penglibatan firma peguam yang tidak dilantik secara rasmi oleh FIC dalam pembelian Felda House dan Grand Felda House. Berdasarkan semakan yang dibuat, peguam tersebut sangat aktif dalam mengurus dan menasihati FIC untuk pembelian ini serta menandatangani perjanjian bagi pihak FIC tanpa kelulusan Lembaga Pengarah FIC atau POA daripada FIC. Selain itu, didapati kemungkinan konflik kepentingan (*conflict of interest*) kerana peguam tersebut juga mewakili pemilik tapak Grand Felda House bagi keputusan asal yang dibatalkan pada 8 September 2014.
- 1.5.34 **Kenaikan kos pembelian tanah tapak Grand Felda House yang diakibatkan oleh transaksi 'sub-sale'.** Pada 30 September 2014, Syarikat K membeli tanah Grand Felda House daripada pemilik asal, dengan kos sebanyak GBP17 juta. 13 hari kemudian, Syarikat K telah menjual tapak tersebut kepada TIL dengan nilai sebanyak GBP24 juta, di mana GBP4 juta adalah 'Value Added Tax' (VAT). Ini bermakna transaksi ini adalah suatu 'sub-sale' dan mengakibatkan TIL membeli dengan kos yang lebih tinggi.

1.5.35 Salah nyata asas penetapan nilai Felda House dan Grand Felda House.

Maklumat yang tidak tepat telah dibentangkan kepada Lembaga Pengarah FIC berkaitan dengan penilaian hartanah. Pengurusan FIC memaklumkan bahawa kos sebilik adalah munasabah berbanding dengan lokasi hartanah lain, tanpa mendedahkan bahawa lokasi hartanah lain tersebut terletak di Zon 1 dan Zon 2 di London yang bernilai lebih tinggi berbanding Felda House dan Grand Felda House yang terletak di Zon 4, London.

1.5.36 Pembenaran campur tangan pihak ketiga yang tidak sah. Terdapat penglibatan pihak ketiga yang tidak dilantik secara rasmi sama ada oleh FELDA atau FIC dalam urusan perolehan, penetapan terma perjanjian pembelian dan urusan pembangunan Felda House dan Grand Felda House, yang merupakan pelanggaran maklumat kerahsiaan (*breach of confidentiality*).

1.6 CADANGAN PENAMBAHBAIKAN UNTUK FELDA DAN FIC

1.6.1 Berdasarkan dapatan hasil kajian forensik, Kumpulan FELDA perlu melaksanakan penambahbaikan khususnya pengukuhan tadbir urus dan pemantapan kawalan dalaman. Pemantauan perlu dilaksanakan mengikut tiga peringkat, iaitu, Pemantauan Tahap Pertama untuk pengurusan dan kakitangan operasi mengambil tanggungjawab terhadap pematuhan dasar, tatacara dan prosedur dalam operasi harian, Pemantauan Tahap Kedua untuk mengkaji dan menilai risiko serta Pemantauan Tahap Ketiga untuk pengauditan dalaman. Cadangan untuk Lembaga Pengarah juga disertakan bagi memastikan penambahbaikan ini dilaksanakan di setiap peringkat di dalam Kumpulan FELDA.

1.6.2 Cadangan untuk mengkaji semula peruntukan Akta Pembangunan Tanah 1956 (Akta 474). Kajian semula ini perlu dibuat untuk memastikan kemasukan atau pertimbangan ke atas elemen-elemen '*check and balance*' dan '*best practices*' daripada '*Malaysian Code of Corporate Governance*' (MCCG), terutama sekali mengenai kuasa yang diberi kepada Menteri dan juga peruntukan terhadap komposisi Lembaga Pengarah.

1.6.3 Cadangan untuk Lembaga Pengarah. Komposisi Lembaga Pengarah dan kawalan Lembaga Pengarah terhadap aktiviti FELDA serta anak syarikat perlu dikukuhkan dengan merujuk kepada MCCG. Di samping itu, '*tone from the top*' berasaskan akauntabiliti dan integriti penting bagi menjamin kesinambungan FELDA sebagai sebuah institusi penting negara. FELDA dan FIC juga perlu menimbangkan penubuhan Jawatankuasa Pelaburan Lembaga yang hanya merangkumi ahli lembaga pengarah sekiranya FELDA masih merancang untuk bergiat aktif dalam aktiviti pelaburan.

- 1.6.4 **Cadangan untuk pengauditan dalaman.** Jabatan Audit Dalam perlu melaksanakan audit dalaman yang lebih berkesan untuk memastikan kecekapan pihak pengurusan dan kawalan dalaman yang lebih efektif. Bagi memastikan pengauditan dalaman dilaksanakan dengan lebih berkesan, segala penemuan haruslah dilaporkan kepada Jawatankuasa Audit yang terdiri daripada Lembaga Pengarah FELDA dan FIC.
- 1.6.5 **Cadangan untuk mengkaji dan menilai risiko.** FELDA dan FIC perlu mengkaji semula dasar dan prosedur untuk pelaburan, perolehan dan pembayaran. FELDA juga perlu menubuhkan Jabatan Pematuhan dan Pengurusan Risiko yang akan bertindak sebagai satu jabatan yang akan melaksana penilaian risiko untuk semua pelaburan dan pembelian serta menjalankan pemeriksaan pematuhan berkala dan akan melaporkan segala penemuan kepada Jawatankuasa Pengurusan Risiko dan Pematuhan. Selain itu, penubuhan Jawatankuasa tersebut juga dijangka dapat membantu dalam pemantauan Jabatan Pematuhan dan Pengurusan Risiko.
- 1.6.6 **Cadangan untuk pengurusan dan kakitangan operasi.** Bagi memastikan penambahbaikan tadbir urus dan kawalan dalaman berjalan lancar, semua pelaburan FELDA perlu dibincang di dalam Jawatankuasa Kecil Pelaburan yang terdiri daripada pengurusan sahaja mengikut had kuasa yang diberikan oleh Lembaga Pengarah sebelum dibentangkan kepada Jawatankuasa Pelaburan Lembaga Pengarah dan seterusnya Lembaga Pengarah. Maklumat terperinci untuk cadangan tersebut perlu dibentangkan dan perbincangan serta rasional keputusan perlu direkodkan dengan jelas dalam minit mesyuarat. FELDA juga perlu mengkaji semula dasar dan prosedur serta had kuasa FELDA dan FIC untuk pelaburan, perolehan dan pembayaran untuk memastikan segala prosedur pelaksanaan dilakukan dengan teliti. Seperti contoh, Lembaga Pengarah FIC yang terdiri daripada pengarah dan pengurusan FELDA diberi had kuasa meluluskan pelaburan sehingga RM100 juta manakala pengurusan FELDA hanya boleh melulus pelaburan sehingga RM50 juta.
- 1.6.7 **Cadangan untuk sistem perakaunan dan IT.** FELDA perlu mengkaji semula keupayaan sistem tersedia ada bagi memastikan kelengkapan dan ketepatan rekod pelaburan, perolehan, pembayaran dan transaksi berkenaan peneroka.
- 1.6.8 Selain itu, FELDA perlu mengkaji semula pelaburan dan mengambil kira pelaburan yang strategik dan berdaya maju. Salah satu langkah yang boleh dilaksanakan untuk menambahbaik tadbir urus dan kewangan dalaman FELDA ialah mengkaji keberkesanan proses audit pelaporan kewangan. Pengurusan boleh mengenal pasti kursus yang bersesuaian untuk meningkatkan kemahiran tadbir urus. Tindakan selanjutnya yang harus diambil oleh FELDA ialah menubuhkan Jawatankuasa Khas Siasatan bagi menyiasat pelaburan yang telah dibuat sebelum ini.

- 1.6.9 Akhir kata, langkah-langkah yang digariskan untuk setiap tahap perlu dilaksanakan oleh FELDA dan FIC bagi memastikan segala penambahbaikan berjalan lancar dan tiada lagi pelaburan yang merugikan FELDA dibuat.

1.7 LIMITASI

- 1.7.1 ***Laporan ini disediakan semata-mata untuk manfaat MEA.*** Oleh itu, sebarang pergantungan dan/atau penggunaan laporan ini oleh pihak ketiga dilakukan atas risiko pihak ketiga tersebut sendiri, tertakluk kepada terma di dalam kontrak antara MEA dan EY.
- 1.7.2 ***Pergantungan pada salinan minit mesyuarat dan DCR Lembaga Pengarah FELDA.*** Urusetia Lembaga Pengarah FELDA telah memaklumkan bahawa minit mesyuarat yang diberi kepada EY adalah salinan asal semana mungkin. Walau bagaimanapun, EY juga telah menerima salinan minit mesyuarat yang bukan asal kerana minit mesyuarat yang asal telah diambil oleh SPRM untuk penyiasatan mereka.
- 1.7.3 ***Jabatan Kewangan dan Jabatan Undang-Undang FELDA*** telah memberi representasi secara nyata atau tersirat bahawa ***dokumen yang diberi adalah lengkap dan tepat.***
- 1.7.4 ***Penyedia kertas kerja Lembaga Pengarah FELDA diandaikan telah disediakan oleh pemilik projek.*** Kertas kerja Lembaga Pengarah FELDA tidak ditandatangani oleh penyedia kertas kerja dan Jabatan Kewangan serta Jabatan Undang-Undang FELDA telah memaklumkan bahawa kertas kerja dibentangkan di Lembaga Pengarah FELDA adalah disediakan oleh pemilik projek masing-masing.
- 1.7.5 ***Ketiadaan rakaman audio.*** Pengurusan FELDA dan FIC memaklumkan bahawa rakaman audio untuk mesyuarat Lembaga Pengarah FELDA tidak disimpan.
- 1.7.6 ***Bacaan data di dalam komputer yang diimej adalah berdasarkan kata kunci utama yang berkaitan dengan perolehan dan pelaburan.*** Oleh itu, bukan semua data di dalam komputer-komputer tersebut telah dibaca.

BAB 4

KEDUDUKAN KEWANGAN KUMPULAN FELDA

PENDAHULUAN

4.1 Kedudukan dan prestasi kewangan FELDA dan anak syarikat (Kumpulan FELDA) serta FGV dianalisis bagi tempoh 2007 hingga 2017 berdasarkan penyata kewangan yang diaudit oleh Jabatan Audit Negara dan juruaudit bebas, laporan berkaitan FELDA, libat urus bersama pengurusan FELDA serta maklumat lain yang berkaitan. Analisis ini bertujuan untuk menilai kedudukan Kumpulan FELDA termasuk hasil, perbelanjaan, aset dan liabiliti.

PRESTASI KEWANGAN KUMPULAN FELDA

4.2 Sebelum penyenaraian FGV di Bursa Malaysia (FGV IPO) pada tahun 2012, prestasi kewangan Kumpulan FELDA adalah stabil. Prestasi ini mengukuh pada tahun 2012 berikutan penerimaan hasil sebanyak RM6.0 bilion melalui penyenaraian FGV. Walau bagaimanapun, prestasi kewangan Kumpulan FELDA mula terjejas pada tahun 2013 dengan kerugian mencecah RM2.0 bilion berbanding keuntungan sebanyak RM5.8 bilion pada tahun 2012. Prestasi ini terus merosot sehingga tahun 2017 dengan kerugian dicatatkan sebanyak RM4.9 bilion. Di samping itu, liabiliti Kumpulan FELDA sehingga 31 Disember 2017 adalah berjumlah RM14.4 bilion, dengan RM12.1 bilion merupakan hutang FELDA kepada institusi kewangan. Penyata Pendapatan Kumpulan FELDA dari tahun 2007 hingga 2017 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-1*.

Paparan 4-1

Penyata Pendapatan, 2007-2017

RM bilion	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pendapatan	2.7	4.0	3.0	5.9	*0.2	0.1	0.2	0.4	0.4	0.7	0.7
Kos Pengeluaran	(1.3)	(2.0)	(2.1)	(4.0)	(0.1)	0.0	(0.1)	(0.3)	(0.2)	(0.4)	(0.4)
Pendapatan Kasar	1.4	2.0	0.9	1.9	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.3
Pendapatan Lain	0.7	0.4	0.4	0.7	0.7	4.7	0.7	1.0	1.2	0.8	1.3
Perbelanjaan Lain	(1.2)	(1.2)	(1.1)	(1.4)	(2.0)	(4.7)	(3.2)	(2.4)	(2.3)	(1.7)	(4.8)
Lain-lain (Kerugian)/ Keuntungan Bersih	-	-	-	(0.1)	0.0	0.0	0.1	0.0	(0.1)	0.0	(1.4)
Syarikat Bersekutu	0.3	0.2	0.2	0.4	0.0	0.3	0.4	0.4	0.1	0.0	0.0
Syarikat Usahasama	-	-	0.0	0.0	-	-	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Kos Kewangan	0.0	0.0	0.0	(0.1)	(0.2)	(0.2)	(0.2)	(0.3)	(0.4)	(0.4)	(0.5)
Cukai	(0.2)	(0.3)	(0.1)	(0.3)	0.0	(1.3)	0.1	0.2	0.2	0.3	0.2
Keuntungan (Kerugian)/ tahun semasa dari operasi ditamatkan	-	0.0	(0.1)	-	1.6	6.9	-	-	(0.0)	-	-
Keuntungan/(Kerugian) selepas cukai	1.0	1.1	0.2	1.1	0.2	5.8	(2.0)	(1.0)	(1.1)	(0.7)	(4.9)

Nota: *Pendapatan pada tahun 2011 adalah selepas dinyatakan semula berikutan pajakan tanah ladang kepada FGV yang dikelaskan sebagai operasi ditamatkan.

Ringkasan Prestasi Kewangan Kumpulan FELDA Sebelum dan Selepas FGV IPO

4.3 Hasil daripada penyenaraian FGV di Bursa Malaysia, FELDA telah memperoleh pendapatan sebanyak RM6.0 bilion. Ringkasan Prestasi Kewangan Kumpulan FELDA sebelum dan selepas FGV IPO adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-2*.

Paparan 4-2

Ringkasan Prestasi Kewangan

Butiran	Sebelum FGV IPO (2007-2011)	Selepas FGV IPO (2013-2017)
Pendapatan	RM0.2 bilion – RM5.9 bilion	RM0.2 bilion – RM0.7 bilion
Pendapatan Lain*	RM0.5 bilion – RM 2.3 bilion	RM 0.9 bilion – RM1.4 bilion
Untung/ (Rugi) Selepas Cukai	RM0.2 bilion – RM1.1 bilion	RM(0.7) bilion – RM(4.9) bilion
Jumlah Pinjaman/ Nisbah Pinjaman	RM0.1 bilion – RM4.2 bilion/ 0.01x – 0.27x	RM12.1 bilion (pada tahun 2017)/ 1.15x
Kedudukan Tunai	RM1.8 bilion – RM3.9 bilion	RM0.4 bilion (pada tahun 2017)
Sumber Pendapatan Utama	1. Hasil daripada ladang pegangan kumpulan FELDA 2. Pendapatan daripada asid lemak dan minyak masak 3. Pendapatan daripada pengeluaran gula	1. Sumber pendapatan berikut berdasarkan Perjanjian Pajak Tanah atau <i>Land Lease Agreement</i> (LLA) yang ditandatangani antara FELDA dan FGV: a) Sewa pajakan tetap anggaran RM248 juta setahun b) 15.0% berkongsi keuntungan bersih operasi perladangan

Nota: *Termasuk pendapatan lain, keuntungan/ (kerugian) daripada operasi ditamatkan dan keuntungan/ (kerugian) daripada syarikat bersekutu/ usaha sama.

ANALISIS PENDAPATAN DAN KEUNTUNGAN/ KERUGIAN SELEPAS CUKAI

Analisis Pendapatan

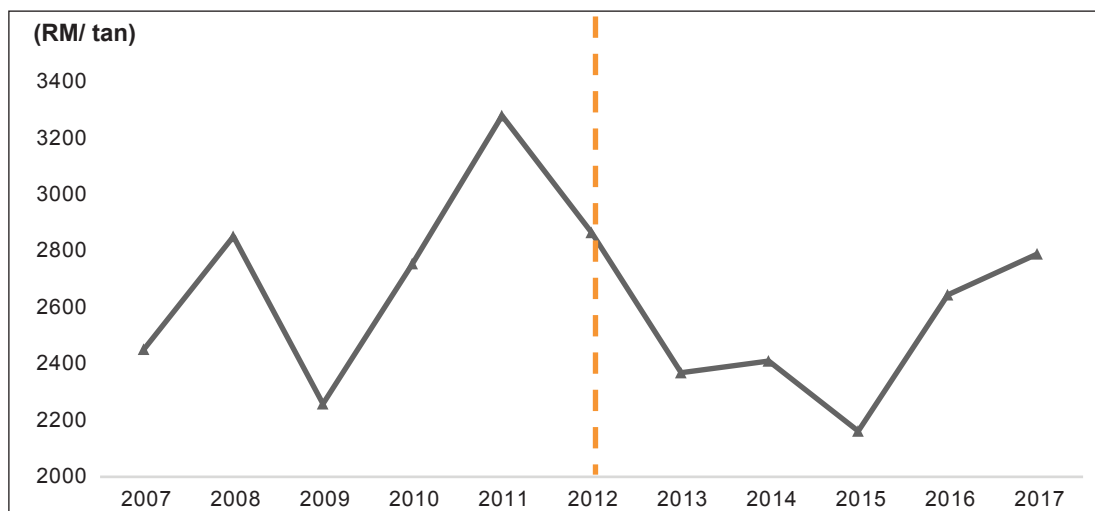
4.4 Dalam tempoh 2007 hingga 2011, pendapatan Kumpulan FELDA menunjukkan prestasi yang memberangsangkan dengan catatan tertinggi pada tahun 2010 berjumlah RM5.9 bilion dengan purata pendapatan sebanyak RM3.1 bilion. Kenaikan harga minyak sawit yang tinggi sehingga mencecah RM3,283 per tan metrik pada tahun 2011 juga mempengaruhi peningkatan pendapatan pada tahun tersebut.

4.5 Pendapatan Kumpulan FELDA selepas FGV IPO jatuh kepada RM0.2 bilion pada tahun 2013 dan seterusnya hanya mencatat pendapatan di bawah RM1 bilion di antara tahun 2014 hingga 2017. Pengurangan pendapatan ini berlaku kerana FGV tidak dapat menyumbang pendapatan yang dianggarkan sebanyak RM800 juta setahun seperti yang dijangkakan sebelum IPO di samping berlaku kejatuhan harga minyak sawit

mentah di bawah RM3,000 per tan metrik bermula dari tahun 2012 sehingga kini. Pada tahun 2017, Kumpulan FELDA mencatat kerugian bersih berjumlah RM4.9 bilion semasa harga purata sawit pada RM2,790 per tan metrik. Sedangkan, semasa harga purata sawit hampir sama iaitu RM2,850 per tan metrik pada tahun 2008, Kumpulan FELDA mampu menjana pendapatan bersih berjumlah RM1.1 bilion. Ini menunjukkan LLA tidak memberi pulangan seperti yang diunjurkan sebelum FGV IPO sebaliknya memberi impak negatif kepada kewangan FELDA. Purata tahunan harga minyak sawit mentah adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-3*.

Paparan 4-3

Purata Tahunan Harga Minyak Sawit Mentah (RM/ Tan)

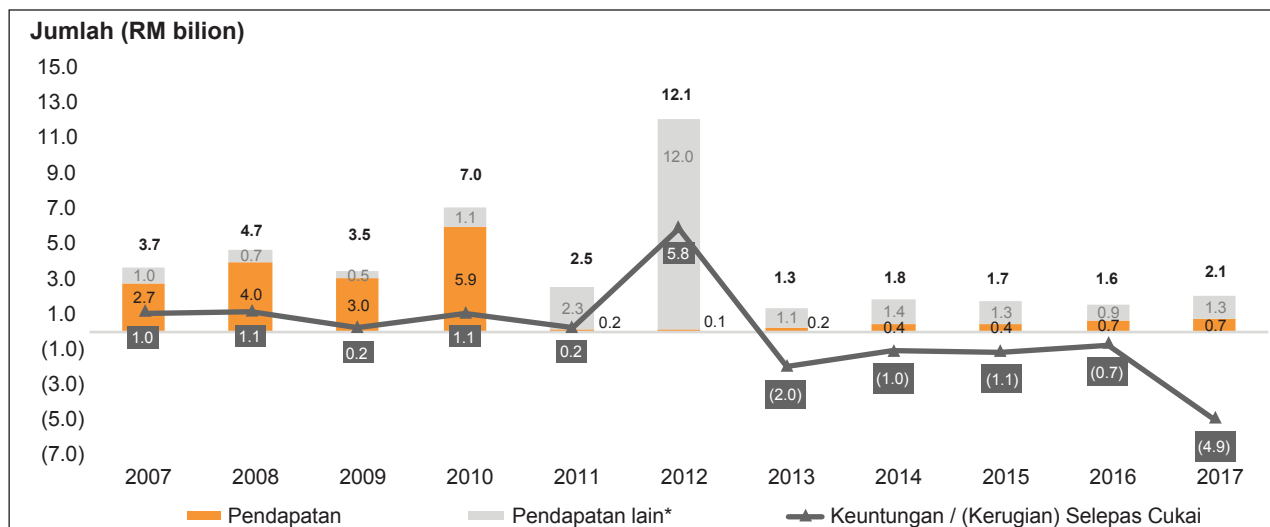


Keuntungan/ Kerugian Selepas Cukai

4.6 Kumpulan FELDA telah mencatatkan keuntungan selepas cukai di antara RM200 juta dan RM1.1 bilion dalam tempoh 2007 hingga 2011. Pada tahun 2012, keuntungan selepas cukai telah mencatatkan nilai tertinggi berjumlah RM5.8 bilion berikutan FGV IPO. Pada tahun berikutnya, Kumpulan FELDA telah mengalami kerugian selepas cukai yang berterusan dengan mencatatkan kerugian tertinggi sebanyak RM4.9 bilion pada tahun 2017. Punca utama kerugian adalah kemerosotan pendapatan operasi perladangan berikutan impak negatif LLA serta pembelian aset dan pelaburan yang tidak strategik seperti pembelian aset melebihi harga pasaran dan kepincangan tadbir urus. Keuntungan menurun sebanyak 590% dari RM1.0 bilion keuntungan pada 2007 kepada kerugian berjumlah RM4.9 bilion pada 2017. Pendapatan dan keuntungan/ (kerugian) selepas cukai bagi tempoh 2007 hingga 2017 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-4*.

Paparan 4-4

Pendapatan dan Keuntungan/ (Kerugian) Selepas Cukai, 2007 – 2017



Nota: *Termasuk pendapatan lain, keuntungan/ (kerugian) dari operasi ditamatkan dan keuntungan/ (kerugian) dari syarikat bersekutu/ usaha sama.

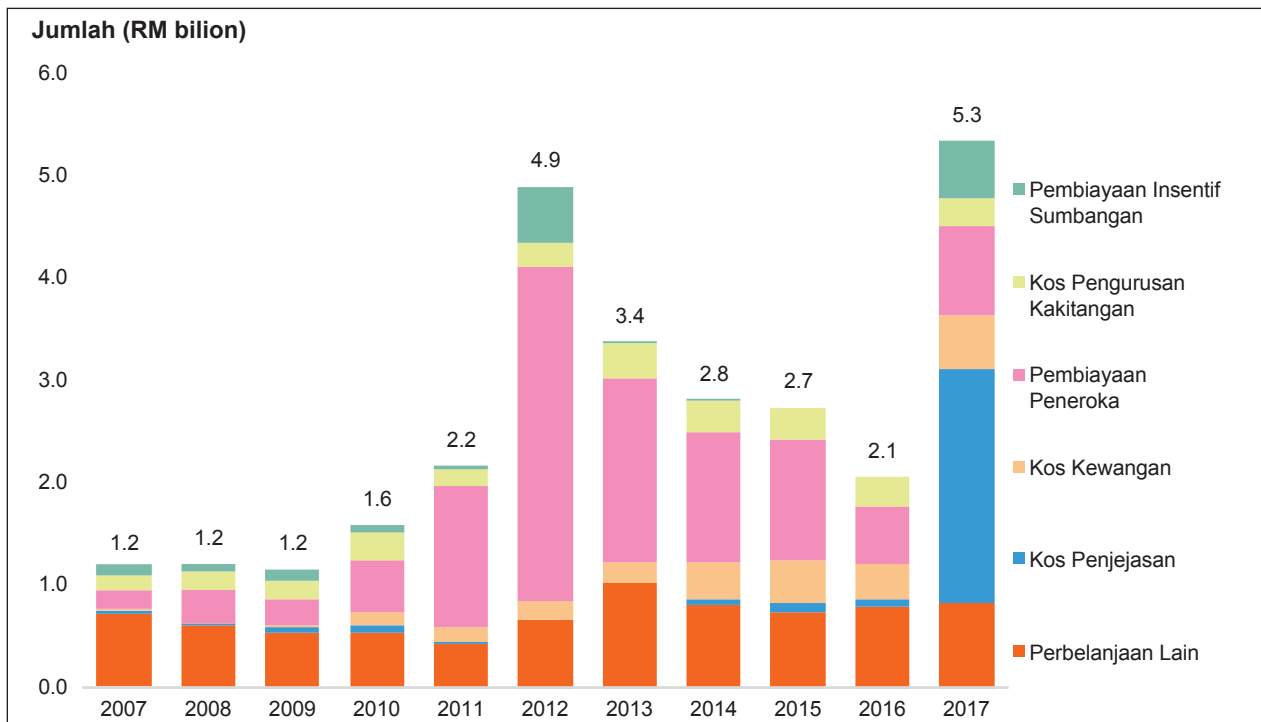
ANALISIS PERBELANJAAN

4.7 Berdasarkan analisis perbelanjaan dalam tempoh 2007 hingga 2017, perbelanjaan kumulatif terbesar merangkumi pembiayaan kepada peneroka dan sumbangan kepada Kerajaan Negeri berjumlah RM13.1 bilion serta kos pengurusan kakitangan berjumlah RM2.7 bilion. Jumlah perbelanjaan meningkat secara mendadak dalam tempoh tersebut berikutan pemberian khas berjumlah RM1.7 bilion kepada peneroka pada tahun 2012. Selain itu, terdapat penjejasan pelaburan dalam FGV berjumlah RM2.1 bilion serta kerugian nilai saksama atas pelaburan dalam PT Eagle High Plantations Tbk (EHP) sebanyak RM1.6 bilion, termasuk kerugian pertukaran mata wang asing pada tahun 2017.

4.8 Peningkatan kos kewangan juga berlaku disebabkan oleh pinjaman Kumpulan FELDA yang tinggi daripada institusi luar. Kumpulan FELDA merekodkan kos kewangan yang rendah sebelum tahun 2009, iaitu RM3 juta setahun dalam tempoh 2007 hingga 2008. Walau bagaimanapun, kos kewangan telah meningkat secara mendadak dalam tempoh 2009 hingga 2017 dengan purata kos kewangan sebanyak RM260 juta. Perincian Perbelanjaan Kumpulan FELDA bagi tempoh 2007 hingga 2017 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-5*.

Paparan 4-5

Perincian Perbelanjaan, 2007 - 2017



Nota: Perincian perbelanjaan tidak termasuk kos pengeluaran.

ANALISIS PENYATA KEDUDUKAN KEWANGAN

4.9 Secara keseluruhannya, rumusan Penyata Kedudukan Kewangan bagi tempoh 2007 hingga 2017 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-6*.

Paparan 4-6

Penyata Kedudukan Kewangan, 2007-2017

RM bilion	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Aset Bukan Semasa	8.0	9.4	11.0	14.5	14.5	21.2	23.0	24.3	24.3	23.8	20.7
Aset Semasa	4.1	4.3	4.5	4.7	6.8	5.6	4.2	4.5	3.5	3.7	4.3
Jumlah Aset	12.1	13.7	15.5	19.2	21.3	26.8	27.2	28.8	27.8	27.5	25.0
Liabiliti Bukan Semasa	0.1	0.1	2.0	3.0	3.5	4.7	6.4	7.3	8.2	9.9	10.1
Liabiliti Semasa	1.1	1.6	1.4	1.9	2.3	1.8	2.3	3.9	3.3	2.4	4.3
Jumlah Liabiliti	1.2	1.7	3.4	4.9	5.8	6.5	8.7	11.2	11.5	12.3	14.4
Nilai Aset Bersih	10.9	12.0	12.1	14.3	15.5	20.3	18.5	17.6	16.3	15.2	10.5
Jumlah Pinjaman	0.1	0.2	1.8	3.2	4.2	3.8	5.7	7.8	8.4	9.1	12.1
Nisbah Semasa ¹	3.7x	2.7x	3.2x	2.5x	3.0x	3.1x	1.8x	1.2x	1.1x	1.5x	1.0x
Nisbah Hutang ²	0.0x	0.0x	0.1x	0.2x	0.3x	0.2x	0.3x	0.4x	0.5x	0.6x	1.2x

Nota:

1. Nisbah semasa merupakan aset tunai dan aset lain yang dapat ditukar kepada tunai dalam tempoh setahun. Perkiraan nisbah semasa ialah aset semasa dibahagikan dengan liabiliti semasa.
2. Nisbah pinjaman merupakan ukuran kewangan entiti yang menunjukkan tahap aktiviti yang dibiayai dana ekuiti berbanding dana pemiutang. Perkiraan nisbah pinjaman ialah jumlah pinjaman dibahagikan dengan ekuiti.

Analisis Liabiliti

4.10 Jumlah liabiliti Kumpulan FELDA telah meningkat dengan ketara sebanyak 1,100% daripada RM1.2 bilion pada tahun 2007 kepada RM14.4 bilion pada tahun 2017 akibat penambahan pinjaman yang dibuat oleh FELDA untuk menampung kos dan pelaburan yang tidak strategik. Pada tahun 2017, pinjaman Kumpulan FELDA mencecah RM12.1 bilion menyumbang 84% daripada jumlah keseluruhan liabiliti manakala bakinya sebanyak 16% terdiri daripada pemiutang dan liabiliti tanam semula. Antara lain, pinjaman tersebut digunakan untuk membuat pelaburan, menyelesaikan tunggakan hutang anak syarikat FELDA, pembiayaan program penanaman semula dan sosioekonomi peneroka serta keperluan kos operasi FELDA. Perincian penyaluran pinjaman tersebut adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-7*.

Paparan 4-7

Perincian Penyaluran Pinjaman

Institusi Kewangan	Entiti	Saiz Pinjaman (RM bilion)	Baki 2017 (RM bilion)	Agihan Peruntukan Pinjaman (RM bilion)	Tahun Dikeluarkan	Penggunaan Pinjaman
Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP)	FELDA	6.5	4.1	FELDA – RM3.6	2010 hingga 2013	Program Penanaman Semula Ladang Peneroka dan Ladang FELDA
				FIC – RM0.3	2016	1) Membiayai Hotel Merdeka Palace Kuching 2) Pengambilalihan Felda House & Grand Felda House 3) Suntikan modal ke dalam Perumahan Felda Sdn. Bhd.
				FGV – RM2.6 (2009)	2009 dan 2013 (2009 di bawah FGVHSB dan 2013 di bawah FGV)	1) Pengambilalihan syarikat dalam industri gula dan Felda Iffco Sdn. Bhd. 2) Projek usahasama dengan Lembaga Tabung Haji 3) Suntikan modal ke dalam: (i) Twin Rivers Technologies US Inc. (ii) Twin Rivers Technologies Holdings Enterprises (iii) De Graines Oleagineuses De Quebec Inc. 4) Suntikan pembiayaan cagaran pada Rabobank International, Labuan 5) Suntikan modal pembiayaan pada projek
Maybank Islamic Berhad/ Malayan Banking Berhad	FELDA	3.2	3.0	FELDA – 2.6	2014 hingga 2015	Pembiayaan operasi
				FIC – 0.6		1) Pembiayaan operasi 2) Pembayaran balik pinjaman KWSP 3) Pembayaran balik pinjaman National Bank of Abu Dhabi yang diambil bagi projek Felda House dan Grand Felda House
				FWC – 0.1		Pembiayaan operasi
CIMB Bank Berhad	FELDA	0.5	0.3	FELDA – 0.5	2016	Pembiayaan operasi
Affin Islamic Bank Berhad	FELDA	0.3	0.3	FELDA – 0.3	2016	Pembiayaan operasi
Hong Leong Islamic Bank Berhad	FELDA	0.1	0.1	FELDA – 0.1	2016	Pembiayaan operasi
GovCo Holdings Berhad	FIC Properties	2.3	2.3	-	2017	Pengambilalihan 37.0% saham ekuiti PT EHP

Institusi Kewangan	Entiti	Saiz Pinjaman (RM bilion)	Baki 2017 (RM bilion)	Agihan Peruntukan Pinjaman (RM bilion)	Tahun Dikeluarkan	Penggunaan Pinjaman
Maybank	FIC UK Properties	0.1	0.1	-	2016	Pembayaran semula pendahuluan oleh FELDA atas pembelian Grand Plaza Serviced Apartment
Ambank/ Bangkok Bank/CIMB/ Kenanga/ Maybank/ UOB/OCBC	FIC Group	2.5	1.9	-	2014 hingga 2016	1) Pengambilalihan aset 2) Pembiayaan operasi
Maybank	FELDA	1.5	-	FELDA	2017	Pengagihan insentif khas kepada peneroka
JUMLAH		17.0	12.1	-		-

Nota: MoF telah menyediakan kemudahan pinjaman sebanyak RM577 juta pada tahun 2018, yang mana RM77 juta yang telah disalur pada tahun 2018 dan baki kemudahan pinjaman sebanyak RM500 juta juga telah disalur pada Mac 2019.

4.11 FELDA telah memperuntukkan RM3.6 bilion untuk program penanaman semula kebun peneroka dan ladang FELDA menggunakan sebahagian pinjaman kewangan daripada KWSP yang diterima mulai tahun 2009. Pinjaman sosioekonomi kepada peneroka telah meningkat sebanyak 80% antara tahun 2011 dan 2012 selepas FGV IPO. Jumlah pinjaman peneroka selepas pelarasan/ penjejasan mencecah RM2.3 bilion pada tahun 2017. Perincian pinjaman peneroka adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-8*.

Paparan 4-8

Perincian pinjaman peneroka, 2007-2017

RM bilion	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sosio Ekonomi Peneroka	0.2	0.4	0.6	0.4	0.5	0.9	0.8	0.8	0.8	0.8	0.4
Pembangunan Kebun	1.8	2.4	3.1	1.2	1.0	1.0	1.2	1.4	1.6	1.8	1.9
Jumlah	2.0	2.8	3.7	1.6	1.5	1.9	2.0	2.2	2.4	2.6	2.3

Nota: Jumlah pinjaman peneroka selepas pelarasan/ penjejasan adalah berdasarkan penyata kewangan yang telah diaudit.

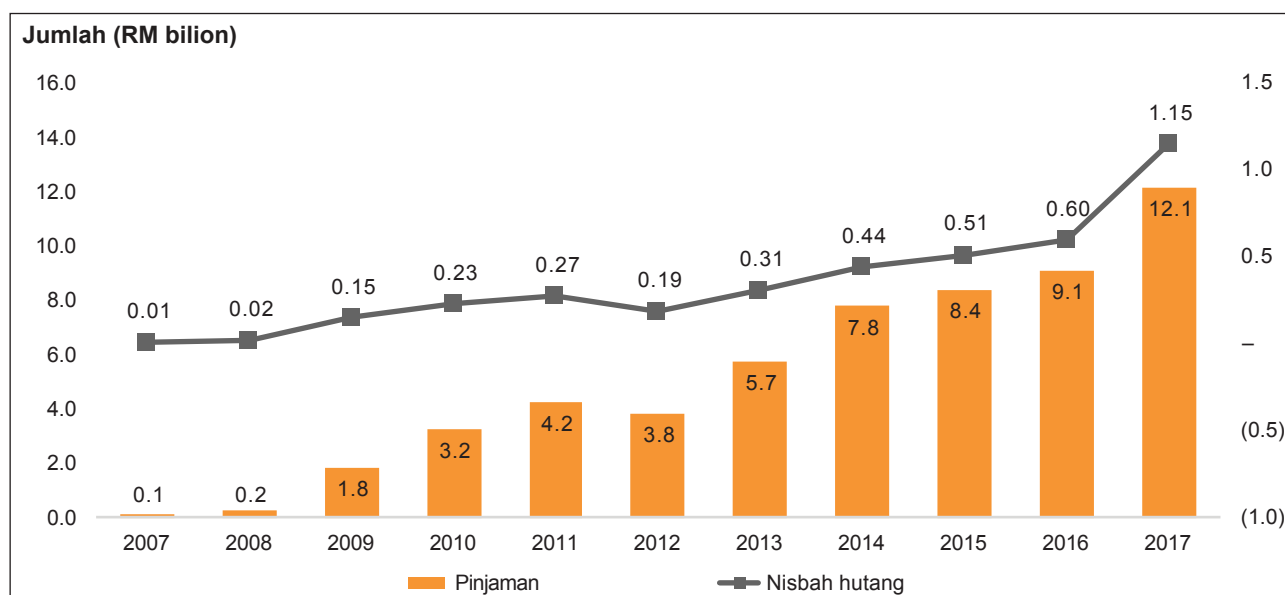
Peningkatan Pinjaman

4.12 Peningkatan pinjaman oleh Kumpulan FELDA dan kecekapan aset yang rendah telah mengakibatkan nisbah pinjaman (*gearing*) Kumpulan FELDA meningkat kepada 1.2x pada tahun 2017 iaitu peningkatan sebanyak 114 kali ganda. Sebagai contoh, pinjaman dari GovCo Holdings Berhad berjumlah RM2.3 bilion diguna pakai untuk membeli 37% saham PT EHP pada nilai yang melebihi harga pasaran. Pada tahun sama pembelian, nilai saham PT EHP tersebut merudum sebanyak RM1.6 bilion, termasuk kerugian pertukaran mata wang asing.

4.13 Analisis ke atas penyata kewangan FELDA juga mendapati pelaburan di dalam EHP telah diklasifikasi sebagai 'Aset Kewangan Pada Nilai Saksama Melalui Untung atau Rugi (FVTPL)' walaupun mengikut piawaian perakaunan, ia sepatutnya diklasifikasi sebagai 'Pelaburan dalam Syarikat Bersekutu' (*Associate*). Sekiranya pelaburan ini diklasifikasi secara tepat, kemerosotan nilai saksama PT EHP akan dilaporkan sebagai penjejasan pelaburan sebanyak RM1.6 bilion dan nilai saksama opsyen penjualan (*put option*) perlu diambil kira. Jumlah pinjaman dan nisbah pinjaman Kumpulan FELDA 2007-2017 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-9*.

Paparan 4-9

Jumlah Pinjaman dan Nisbah Pinjaman (*Gearing*), 2007-2017



Analisis Aset

4.14 Aset Kumpulan FELDA pada tahun 2017 terdiri daripada pajakan LLA (29.0%), aset tetap (19.0%), pelaburan dalam syarikat bersekutu dan usaha sama (14.0%), pinjaman kepada peneroka (9.0%), pinjaman kepada syarikat bersekutu (5.0%) dan aset lain.

4.15 Jumlah aset Kumpulan FELDA telah meningkat daripada RM12.1 bilion pada tahun 2007 kepada RM25 bilion pada tahun 2017. Ini merupakan peningkatan sebanyak 107.0% dari 2007 hingga 2017 berbanding peningkatan liabiliti sebanyak 1,100.0%. Keuntungan pula menurun sebanyak 590.0% dari 2007 hingga 2017. Oleh itu, trend jangka panjang menunjukkan pinjaman yang mencecah RM12.1 bilion pada 2017 tidak mendatangkan keuntungan kepada FELDA. Perbezaan prestasi FELDA 2007 dan 2017 adalah seperti ditunjukkan dalam *Paparan 4-10*.

Paparan 4-10

Perbezaan Prestasi FELDA Bagi Tahun 2007 dan 2017

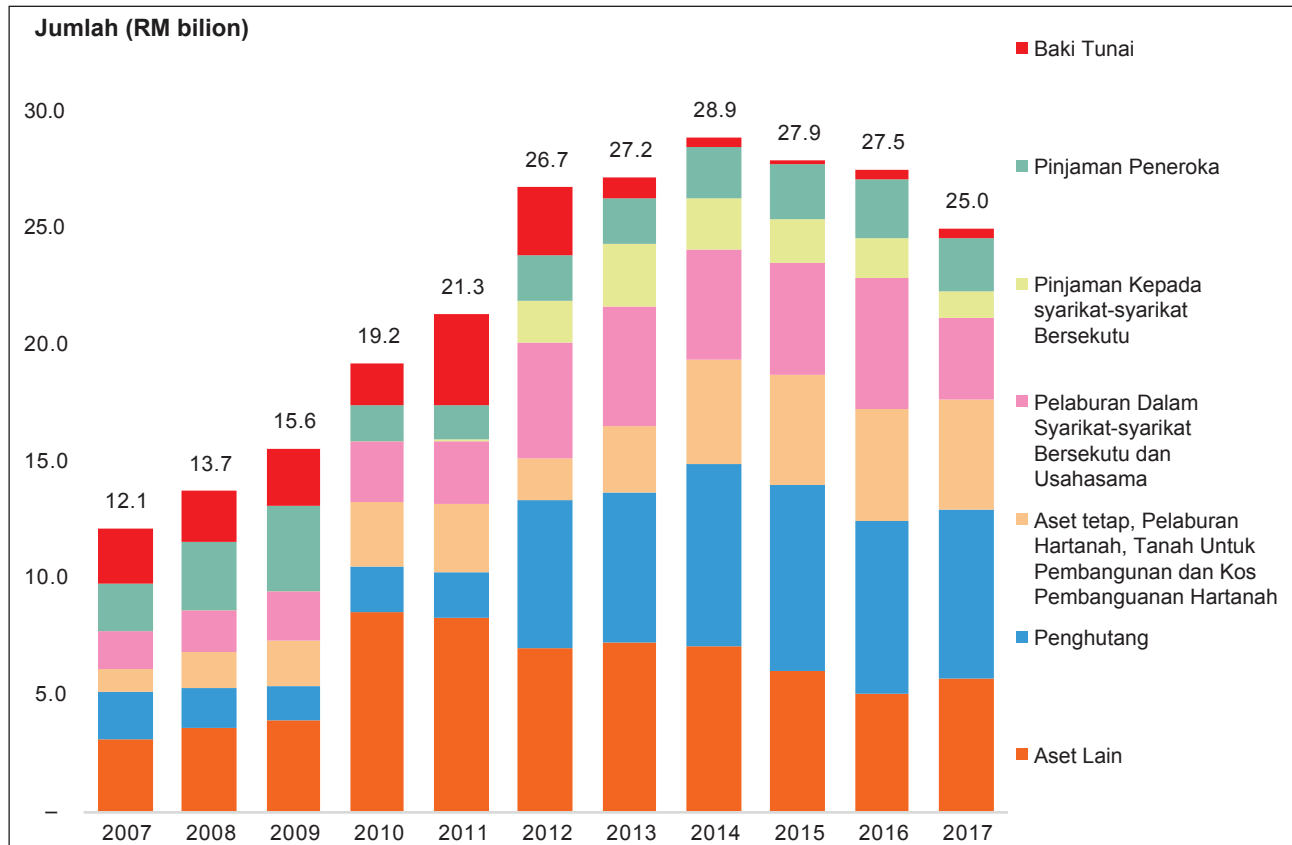
RM bilion	2007	2017	Perbezaan (%)
Aset	12.1	25.0	107%
Liabiliti	1.2	14.4	1,100%
Pendapatan	2.7	0.7	(74%)
Keuntungan	1.0	(4.9)	(590%)

Sumber: FELDA

4.16 Jumlah Aset Kumpulan FELDA adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-11*.

Paparan 4-11

Jumlah Aset, 2007 – 2017



Nota: Aset lain terdiri daripada perbelanjaan pembangunan rancangan tanpa peneroka, aset kewangan pada nilai saksama melalui untung atau rugi dan aset untuk dijual serta pinjaman kepada kakitangan.

4.17 Walau bagaimanapun, semakan penyata kewangan kumpulan FELDA yang telah diaudit bagi tahun kewangan berakhir 2012, 2014, 2015 dan 2017 mendapati nilai aset tidak mengambil kira penjejasan yang sepatutnya dibuat pada tahun tersebut bagi menunjukkan situasi sebenar FELDA dan ini adalah tidak selaras dengan piawaian perakaunan yang diiktiraf. Sekiranya pelarasan dibuat kepada penjejasan, nilai aset akan menjadi lebih rendah daripada yang dilaporkan pada setiap tahun tersebut. Penilaian ini adalah terhad kepada kajian forensik ke atas lapar pelaburan atau pembelian aset yang terpilih. Sekiranya siasatan ini dilanjutkan, berkemungkinan ralat lain dapat dikesan.

ANALISIS ALIRAN TUNAI

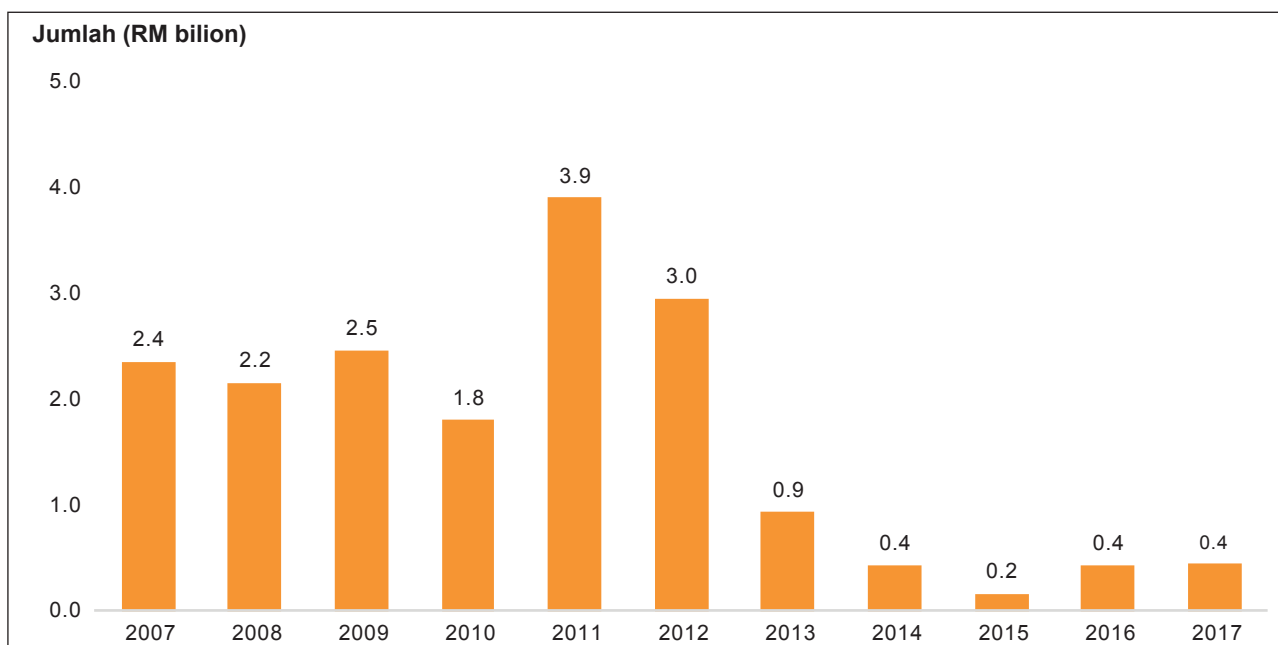
4.18 Baki tunai Kumpulan FELDA telah berkurangan daripada RM2.4 bilion pada tahun 2007 kepada RM0.4 bilion pada tahun 2017, iaitu penyusutan lebih daripada lima kali ganda. Sebelum FGV IPO, prestasi kewangan Kumpulan FELDA adalah kukuh dengan purata baki tunai berjumlah RM2.5 bilion setahun. Walau bagaimanapun kedudukan

tunai merosot secara mendadak berikutan kehilangan pendapatan daripada aktiviti perladangan serta pulangan rendah daripada hasil pelaburan. Kaedah atau strategi yang digunakan tidak menjamin kelestarian FELDA dan jika diteruskan bermakna FELDA akan membuat pinjaman secara berterusan bagi menampung perbelanjaan. Apabila institusi perbankan mengambil keputusan untuk tidak terus memberi pinjaman, FELDA tidak akan mampu lagi meneruskan operasinya.

4.19 Isu defisit aliran tunai bagi operasi juga telah dibangkitkan dalam laporan audit Jabatan Audit Negara sejak tahun 2016. Kini, Kumpulan FELDA didapati tidak mempunyai keupayaan untuk membayar komitmen kewangan semasa. Kedudukan Baki Tunai Kumpulan FELDA adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-12*.

Paparan 4-12

Kedudukan Baki Tunai, 2007-2017



PRESTASI KEWANGAN KUMPULAN FGV HOLDINGS BERHAD

4.20 FGV ditubuhkan pada 2007 sebagai jentera pelaburan luar negara dalam perniagaan kelapa sawit serta perniagaan pertanian lain.

4.21 Di awal penubuhannya, FELDA telah menyalurkan RM1.8 bilion modal bagi pembiayaan operasi perniagaan FGV. Daripada jumlah tersebut, RM1.7 bilion telah dibelanjakan oleh FGV bagi pembiayaan pelaburan luar negara dengan pembelian saham dan hartanah.

4.22 Pada tahun 2009, FELDA telah membuat pemindahan 49% pegangan ekuiti FHB kepada FGV dan seterusnya memperkukuh kedudukan FGV bagi tujuan penyenaraian di Bursa Malaysia dengan pengambilalihan pegangan saham 50% dalam Felda Iffco Sdn. Bhd., 50% dalam Trurich Resources Sdn. Bhd. dan 100% dalam Malayan Sugar Manufacturing Company Bhd.

4.23 FGV melalui proses IPO pada 2012, telah meraih dana sebanyak RM4.5 bilion yang digunakan untuk pelaburan luar negara, pembelian saham dan hartanah. Perancangan perbelanjaan dana IPO FGV telah dilampirkan di dalam prospektus pada 2012 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-13*.

Paparan 4-13

Bajet Perbelanjaan Dana IPO FGV

Butiran Penggunaan Hasil	Anggaran Tempoh Penggunaan untuk Penyenaraian	RM juta	%
Pengambilalihan aset perladangan	Dalam tempoh 3 tahun	2,190	49.1%
Pengambilalihan terpilih untuk perniagaan minyak dan lemak, pembuatan dan logistik	Dalam tempoh 3 tahun	840	18.9%
Pembinaan atau perolehan mil dan kilang penapisan	Dalam tempoh 3 tahun	780	17.5%
Pembayaran balik pinjaman untuk operasi luar negara	Dalam tempoh 6 bulan	260	5.8%
Perbelanjaan modal untuk meningkatkan kecekapan	Dalam tempoh 2 tahun	100	2.2%
Keperluan modal kerja untuk tujuan korporat am	Dalam tempoh 6 bulan	129	2.9%
Anggaran perbelanjaan penyenaraian	Dalam tempoh 6 bulan	160	3.6%
Jumlah Hasil Kasar		4,459	100.0%

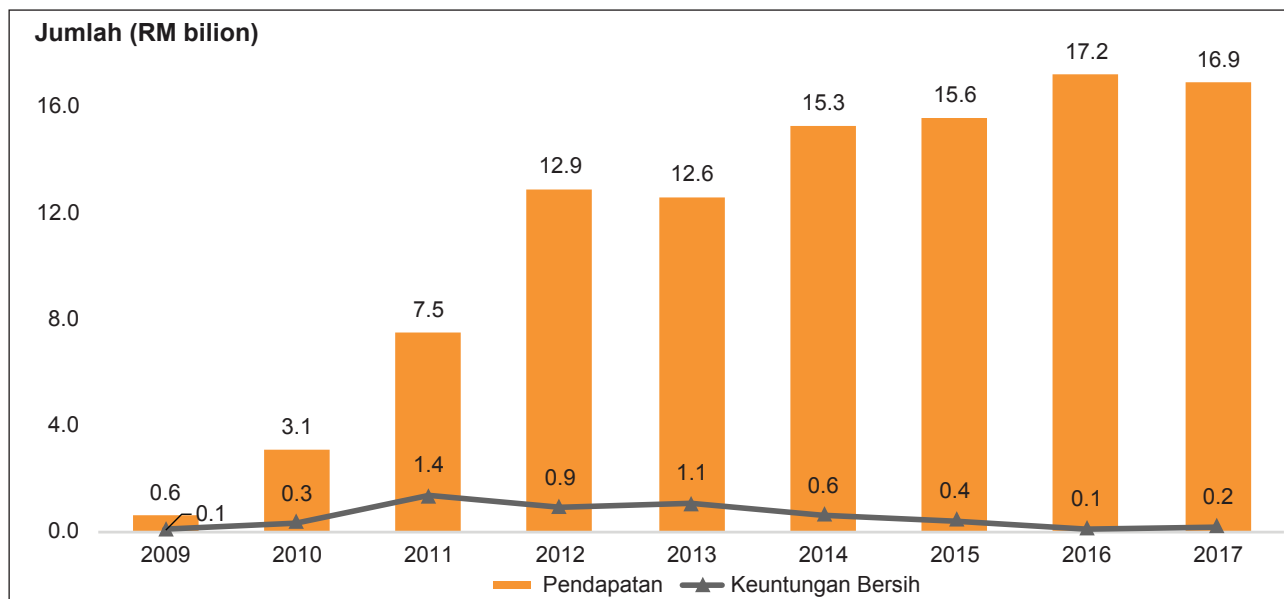
4.24 Analisis berkenaan FGV adalah berdasarkan sumber terbuka (*desktop assessment*).

ANALISIS PENDAPATAN DAN KEUNTUNGAN/ KERUGIAN SELEPAS CUKAI

4.25 Kedudukan kewangan FGV adalah kukuh sebelum IPO apabila FGV berjaya meraih keuntungan tertinggi sebanyak RM1.4 bilion pada tahun 2011. Walau bagaimanapun, prestasi FGV telah menurun bermula selepas IPO dan seterusnya keuntungan bersih syarikat terus menyusut sehingga RM208 juta pada tahun 2017. Pendapatan dan keuntungan bersih FGV bagi tempoh 2009 hingga 2017 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-14*.

Paparan 4-14

Pendapatan dan Keuntungan Bersih, 2009 – 2017

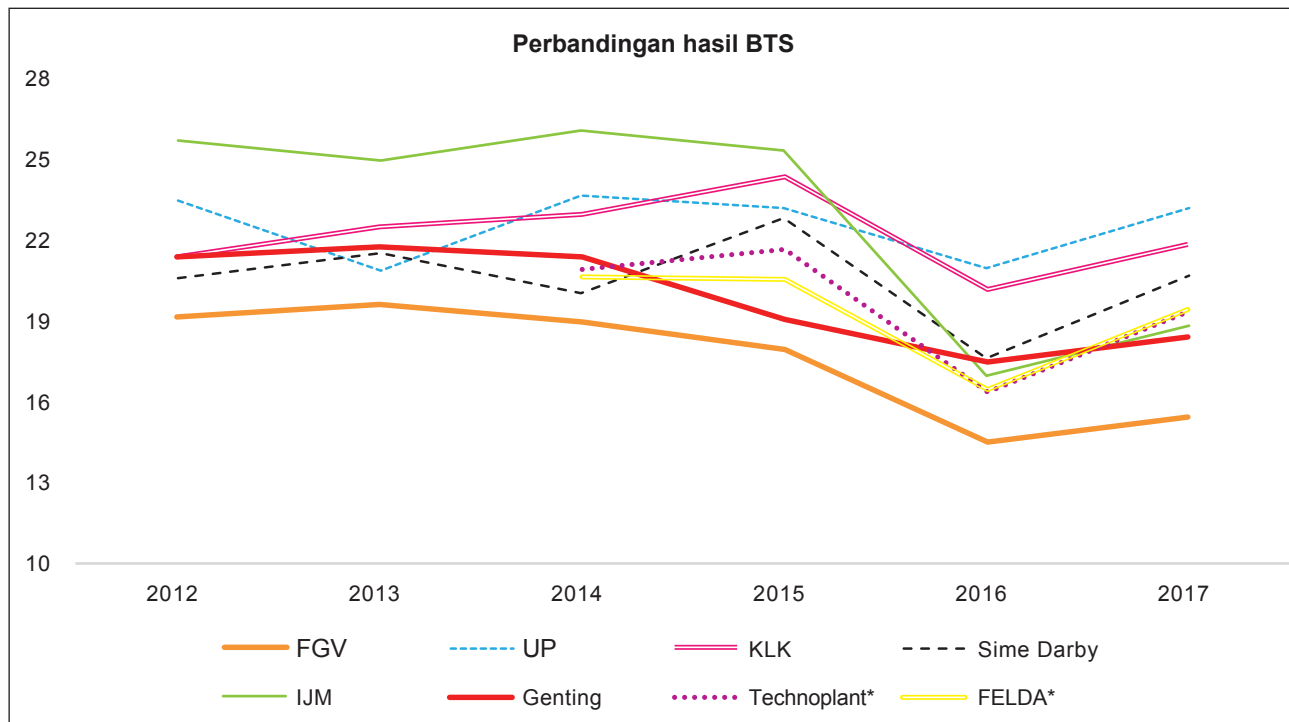


Nota: Berdasarkan penyata kewangan FGV yang telah diaudit.

4.26 Produktiviti buah tandan segar (BTS) yang dihasilkan oleh FGV adalah lebih rendah berbanding dengan syarikat kelapa sawit yang lain. Produktiviti yang rendah dan kos pengeluaran yang tinggi memberi kesan kepada keuntungan bersih FGV. Pada tahun 2017, FGV melancarkan 'Pelan Strategik 2017-2020' yang memberi tumpuan kepada tiga sektor utama, iaitu Perladangan, Gula dan Perniagaan Logistik. Pelan strategik ini dijangka memberi hala tuju lebih jelas yang menjanjikan pertumbuhan lebih mampan. FGV menetapkan sasaran penanaman semula 15,000 hektar setahun dalam usaha mengurangkan profil usia pokok sawit menjelang 2026. Perbandingan hasil BTS dengan pelbagai syarikat kelapa sawit adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-15*.

Paparan 4-15

Perbandingan Hasil BTS dengan Pelbagai Syarikat Minyak Sawit yang Tersenarai (MT/ Ha)



Analisis Perbelanjaan

4.27 Kedudukan kewangan FGV mencatatkan keuntungan bersih yang rendah disebabkan peningkatan kos sebanyak 186% antara tahun 2011 dan 2017 di dalam kos pengeluaran dan pentadbiran serta kerugian nilai saksama LLA. Ringkasan perbelanjaan FGV adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-16*.

Paparan 4-16

Ringkasan Perbelanjaan, 2011 – 2017

RM bilion	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Kos Pengeluaran	5.4	11.3	11.7	13.1	13.6	15.7	15.0
Kos Pengurusan dan Operasi	0.3	0.4	0.4	1.2	1.4	1.2	1.4
Nilai saksama (keuntungan)/ Kerugian-LLA	0.2	(0.5)	0.1	0.2	0.1	0.3	0.2
Jumlah Perbelanjaan	5.9	11.2	12.2	14.5	15.1	17.2	16.6

Analisis Liabiliti

4.28 Jumlah liabiliti meningkat pada kadar lebih kurang 274% iaitu dari RM3.4 bilion pada tahun 2011 kepada RM12.7 bilion pada tahun 2017. Peningkatan pinjaman oleh FGV dan kecekapan aset yang rendah telah mengakibatkan nisbah pinjaman meningkat secara mendadak daripada 0.4x pada tahun 2011 kepada 1.3x pada tahun 2017.

Analisis Aset

4.29 Jumlah aset FGV telah melonjak dengan kadar 114% daripada RM9.8 bilion pada tahun 2011 kepada RM21 bilion pada tahun 2017. Penambahan ini merangkumi aset yang berkaitan dengan perniagaan teras FGV iaitu tanah perladangan dan juga pengambilalihan aset antaranya Asian Plantation Ltd (APL), FGV Green Energy Sdn Bhd, Trurich Resources Sdn. Bhd. dan FGV Cambridge Nanosystems Ltd. Pelaburan dalam aset ini telah mendatangkan kerugian sebanyak RM1 bilion kepada FGV. Analisis juga mendapati pada tahun 2014, saham APL telah dibeli secara premium yang melebihi 290% dari nilai pasaran ketika itu. Walau bagaimanapun, tiada penjejasan telah direkod kepada pelaburan di dalam APL sejak tahun 2014. Penjejasan hanya direkod pada tahun 2018.

Analisis Aliran Tunai

4.30 Baki tunai FGV telah merosot pada kadar 70% daripada RM5.7 bilion pada tahun 2012 kepada RM1.7 bilion pada tahun 2017 berikutan peningkatan dalam perbelanjaan.

4.31 Selepas IPO, FGV telah mengambil beberapa keputusan yang memberi impak negatif terhadap aliran tunai syarikat. Antara keputusan yang dibuat adalah pembelian aset melebihi harga pasaran seperti Pontian United Plantations Bhd (RM1.2 bilion), Asia Plantations Ltd (RM628 juta) serta empat syarikat perladangan dan sebidang tanah kelapa sawit di Sabah daripada Golden Land Berhad (RM655 juta). Ringkasan prestasi aset, liabiliti dan aliran tunai FGV bagi tahun 2011 hingga 2017 adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-17*.

Paparan 4-17

Penyata Kedudukan Kewangan, 2011 – 2017

<i>RM bilion</i>	Dinyatakan Semula 2011 RM	2012 RM	Dinyatakan Semula 2013 RM	Dinyatakan Semula 2014 RM	Dinyatakan Semula 2015 RM	2016 RM	2017 RM
ASET							
Tunai dan bersamaan tunai	1.8	5.7	5.0	3.6	2.0	1.9	1.7
Pelaburan jangka pendek	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.2	0.0
Aset sekuriti	-	-	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1
Jumlah dan pelaburan jangka pendek	1.8	5.7	5.2	3.6	2.1	2.2	1.8
Penghutang	0.4	1.6	1.9	1.6	2.3	2.6	2.2
Inventori	0.4	0.6	1.8	1.8	2.1	2.2	2.1
Perbelanjaan prabayar	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1
Aset semasa lain	0.0	0.0	0.1	0.2	0.5	0.0	0.1
Jumlah aset semasa	2.6	8.0	9.1	7.3	7.0	7.0	6.3
Hartanah loji dan peralatan	3.6	3.5	8.2	9.1	9.3	10.1	10.5
Aset lain	3.6	5.0	3.6	4.3	4.4	3.9	3.8
Jumlah aset	9.8	16.5	20.9	20.7	20.7	21.0	20.6
LIABILITI							
Pemiutang	0.1	0.0	0.5	0.7	0.6	1.0	0.9
LLA Jangka Pendek	0.0	0.5	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3
Pinjaman jangka pendek	0.3	0.6	1.6	2.0	3.1	3.7	3.3
Pinjaman jangka panjang (semasa)	0.5	0.3	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Liabiliti semasa lain	0.4	1.3	1.5	1.0	1.0	0.9	1.0
Jumlah liabiliti semasa	1.3	2.7	4.2	4.3	5.2	6.1	5.7
Pinjaman jangka panjang	1.9	1.6	2.5	2.4	2.1	1.7	2.0
LLA	0.0	5.2	4.5	4.3	4.3	4.1	4.1
Liabiliti bukan semasa lain	0.2	0.1	0.8	0.8	0.8	0.9	0.9
Jumlah liabiliti bukan semasa	2.1	6.9	7.8	7.5	7.2	6.7	7.0
Modal saham	1.8	3.6	3.6	3.6	3.6	3.6	7.0
Perolehan tersimpan	0.6	1.1	1.7	1.5	1.7	1.7	1.5
Ekuiti lain	3.2	1.3	1.2	1.3	0.5	0.5	-2.8
Ekuiti boleh diagihkan kepada pemilik syarikat	5.6	6.0	6.5	6.4	5.8	5.8	5.7
Kepentingan pihak tidak mengawal	0.8	0.9	2.4	2.5	2.5	2.4	2.2
Jumlah ekuiti	6.4	6.9	8.9	8.9	8.3	8.2	7.9
Jumlah ekuiti dan liabiliti	9.8	16.5	20.9	20.7	20.7	21.0	20.6
Jumlah Pinjaman¹	2.7	8.2	9.2	9.3	10.0	10.0	9.9
Nisbah Semasa	2.0x	3.0x	2.2x	1.7x	1.3x	1.1x	1.1x
Nisbah Pinjaman	0.4x	1.2x	1.0x	1.0x	1.2x	1.2x	1.3x

Nota: Jumlah pinjaman terdiri dari LLA, pinjaman jangka pendek dan pinjaman jangka panjang.

PRESTASI KEWANGAN FELDA INVESTMENT CORPORATION SDN. BHD.

4.32 FIC telah ditubuhkan pada tahun 2013 sebagai sayap pelaburan utama FELDA yang memberi tumpuan kepada pelaburan selain perladangan bagi menjamin kemampanan dan kelangsungan pendapatan FELDA. Walau bagaimanapun, FIC gagal memainkan peranan yang dimandatkan. FIC memulakan operasi sepenuhnya pada tahun 2014 dengan suntikan modal sebanyak RM150 juta daripada FELDA dan ianya meningkat menjadi RM1.8 bilion pada tahun 2017.

Analisis Kedudukan Kewangan

4.33 Semenjak beroperasi sepenuhnya pada tahun 2014, Kumpulan FIC telah mencatatkan kerugian terkumpul selepas cukai dengan nilai RM837 juta pada tahun 2017. Kepincangan tadbir urus dan ketidakcekapan pengurusan pelaburan telah memberi impak negatif yang berterusan ke atas kedudukan kewangan dan aliran tunai FIC. Ringkasan penyata kedudukan kewangan, ringkasan portfolio aset serta pecahan pinjaman yang dibuat oleh Kumpulan FIC adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 4-18, Paparan 4-19 dan Paparan 4-20*.

Paparan 4-18

Ringkasan Penyata Kedudukan Kewangan Kumpulan FIC, 2014 – 2017

RM juta	2014	2015	2016	2017
Pendapatan	103	207	398	411
Keuntungan/ (Rugi) selepas cukai	(47)	(114)	(331)	(176)
Aset Bukan Semasa	2,818	3,162	3,120	3,047
Aset Semasa	696	942	1,206	930
Jumlah Aset	3,514	4,104	4,326	3,977
Liabiliti Bukan Semasa	1,819	1,618	2,577	2,019
Liabiliti Semasa	1,250	2,162	1,901	2,274
Jumlah Liabiliti	3,069	3,780	4,478	4,293
Nilai Aset Bersih	445	324	(152)	(316)
Tunai dan kesetaraan tunai	57	48	117	78
Jumlah Pinjaman	1,793	2,211	2,237	1,874
Nisbah Semasa	0.6x	0.4x	0.6x	0.4x
Nisbah Hutang	4.0x	6.8x	(14.7x)	(5.9x)

Ringkasan Penyata Portfolio Aset Kumpulan FIC

Portfolio Aset		Aset	Jumlah Pelaburan (RM juta)	Nilai Saksama (RM juta)
Hartanah	Domestik	Grand Beach Resort PD	40	40 ¹
		Merdeka Palace, Kuching	160	80 ¹
	London	Grand Plaza Kensington	330	177 ¹
		Felda House (Dexion 1)	883	973
		Grand Felda House (Dexion 2)		
Saham di entiti tersenarai	Domestik	Encorp	331	73 ³
		IRIS	145	17.6 ⁴
		Barakah	100	12.1 ⁵
Pelaburan dalam syarikat subsidiari (Sdn Bhd)	Diperbadankan	FIC Integrated Property Management	0.3	-
		FIC Supplies	0.3	-
		FIC Hospitality Management	1.2	-
	Dipindahkan dari FELDA	Perumahan Felda	27.4	-
		Felda Wellness Corporation	190	-
	Perkhidmatan infrastruktur	Felda Water	2	-
		Felda Broadband	-	-
Jumlah			2,210.2 ²	1,372.7

Nota:

1. Nilai aset hartanah adalah berdasarkan laporan penilaian tanah bagi tahun kewangan 2017.
2. Jumlah pelaburan bagi aset di London mungkin berbeza atas faktor pertukaran mata wang.
3. Berdasarkan penyata kewangan yang diaudit pada tahun 2017 dan pada harga saham RM0.37.
4. Berdasarkan penyata kewangan yang diaudit pada tahun 2018 dan pada harga saham RM0.13.
5. Aset di dalam Barakah telah dilupuskan pada tahun 2018.

Pecahan Pinjaman yang Dibuat oleh Kumpulan FIC

Tahun Kewangan	Pendahuluan FELDA (RM juta)	Nota	Pinjaman Luar (RM juta)	Nota
2013	150	RCPS dikeluarkan kepada FELDA pada kadar 6% - pembayaran balik sebanyak RM150 juta pada 2019	-	
2014	350	Suntikan Modal ke FIC oleh FELDA	292	RM100m - Ambank @ 5.6% - Saham Barakah, IRIS dan Encorp (dipajak tidak kurang daripada 1.75 kali prinsipal terkumpul) Bangkok Bank @ 4% - Dibayar terhadap pendapatan sewa Felda House (Dexion 1) dan Grand Felda House (Dexion 2)
	910	RM600m - Pinjaman Maybank melalui FELDA @ 4%		
		RM231m - Pinjaman EPF melalui FELDA @ 5%		
		RM79m - Pendahuluan dari FELDA @ 5%		
2015	240	RM100m - Pinjaman EPF melalui FELDA @ 5%	-	
		RM140 - Pendahuluan dari FELDA @ 5%		
2016	122	Pendahuluan dari FELDA @ 5%	-	
2017	26	Pendahuluan dari FELDA @ 5%	-	
Jumlah	1,798		292	

KESIMPULAN

Pengurusan kewangan yang lemah dan kepincangan tadbir urus telah memberi impak negatif kepada kedudukan kewangan Kumpulan FELDA. Justeru, FELDA perlu mengambil langkah sewajarnya merangkumi penyusunan semula portfolio pelaburan dan pinjaman serta peningkatan kecekapan tadbir urus dan perbelanjaan bagi tujuan mengukuhkan kedudukan FELDA supaya mampu bertanding secara kompetitif di peringkat global.

BAB 5

KELESTARIAN DAN KEMANDIRIAN FELDA

PENDAHULUAN

5.1 Pada peringkat awal penubuhan, FELDA telah berjaya menjadi satu institusi yang telah menyumbang secara signifikan kepada pembangunan luar bandar, membasmi kemiskinan dan meningkatkan kualiti hidup rakyat serta mengurangkan ketidakseimbangan pembangunan sosioekonomi antara bandar dan luar bandar. FELDA terus memainkan peranan untuk meningkatkan taraf sosioekonomi peneroka dengan melaksanakan pelbagai aktiviti ekonomi untuk menjana pendapatan serta mencipta kekayaan ekonomi yang lebih besar dengan menggembelng sumber dan potensi yang ada melalui pelaburan dalam dan luar negara.

5.2 Walau bagaimanapun, pengembangan perniagaan dan pelaburan FELDA terjejas berikutan masalah kepincangan tadbir urus dan kelemahan pengurusan pelaburan. Masalah ini telah memberi kesan kepada kedudukan kewangan FELDA dan pembangunan peneroka. Kedudukan kewangan FELDA semakin kritikal disebabkan oleh komitmen bayaran balik pinjaman yang perlu dilunaskan dan jumlah faedah pinjaman serta liabiliti Kumpulan FELDA yang semakin meningkat. Keadaan ini telah menyebabkan aliran tunai FELDA berada pada tahap yang kritikal dan menjejaskan sama sekali pelaksanaan agenda pembangunan sosioekonomi dan taraf hidup peneroka.

5.3 Bagi memastikan program pembangunan FELDA dapat diteruskan, Kerajaan akan memperkenalkan model FELDA baharu yang menggariskan beberapa langkah pemerkasaan bagi pemulihan FELDA. Model baharu ini merangkumi inisiatif jangka pendek, sederhana dan panjang bagi memastikan pembangunan tanah rancangan FELDA terus mampan. FELDA perlu memanfaatkan sumber secara optimum bagi mencipta peluang ekonomi lebih besar serta pendapatan lebih tinggi kepada peneroka. Beberapa siri sesi libat urus telah diadakan bagi mendapatkan pandangan dan input secara terus daripada pemegang taruh seperti peneroka, badan bukan kerajaan dan ahli akademik dalam merangka hala tuju baharu FELDA.

5.4 Beberapa penekanan baharu telah dikenal pasti antaranya menstruktur semula FELDA, memperkukuh aktiviti teras melalui pengenalan model baharu pengurusan ladang, memperkukuh kedudukan kewangan serta meningkatkan inisiatif berkaitan kebajikan dan kesejahteraan peneroka. Di samping itu, FELDA akan meningkatkan aktiviti nilai tambah tinggi serta meningkatkan sinergi di sepanjang rantai nilai melalui kerjasama strategik dengan agensi berkaitan perladangan dan pertanian dalam aktiviti yang berpotensi tinggi.

5.5 Pengurusan baharu FELDA telah mengenal pasti beberapa inisiatif yang meliputi perkara berkaitan tadbir urus, kewangan dan operasi yang perlu dilaksanakan dalam jangka masa pendek dan juga sederhana/panjang agar dapat mengukuhkan kelestarian FELDA dan seterusnya memberi manfaat kepada masyarakat peneroka. Dalam hal ini, Kerajaan bersetuju memberi bantuan kewangan sebanyak RM6.23 bilion berbentuk geran, pinjaman dan jaminan kerajaan secara berperingkat mengikut keperluan. Strategi serta inisiatif pemulihan FELDA adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Lampiran 1 - Bab 5*.

INISIATIF JANGKA PENDEK

MENAMBAH BAIK TADBIR URUS

5.6 Integriti dan akauntabiliti perlu dijadikan teras dalam memperkukuh FELDA dan mendapatkan kepercayaan dan keyakinan rakyat. Ini adalah perlu bagi memastikan FELDA kembali bertanggungjawab kepada rakyat dan pihak berkepentingan. Langkah juga akan diambil untuk memastikan tiada campur tangan politik dalam pengurusan FELDA bagi memastikan pengurusan adalah lebih telus dan responsif.

5.7 Kerajaan memandang serius isu penyelewangan, salah laku dan tadbir urus yang telah memberi kesan buruk kepada kelangsungan operasi FELDA. Sehubungan itu, tindakan tegas akan diambil ke atas individu yang bertanggungjawab bagi memberi mesej yang jelas kepada pegawai dan kakitangan FELDA bahawa tiada kompromi dalam kesalahan penyelewangan dan salah guna kuasa.

5.8 FELDA juga akan memperkasa sistem aduan integriti dan mengguna pakai Akta Perlindungan Pemberi Maklumat 2010 bagi menggalakkan individu yang mempunyai maklumat untuk tampil membuat aduan agar salah laku khususnya berkaitan integriti dapat dibendung dari awal.

5.9 FELDA perlu melaksana reformasi ke atas keseluruhan struktur kumpulan FELDA bagi meningkatkan tahap profesionalisme berasaskan tadbir urus korporat yang terbaik. FELDA juga akan memastikan pelantikan anggota pengurusan dibuat dalam kalangan profesional yang berwibawa. Di samping itu, bagi memastikan suara peneroka diambil kira dalam menentukan hala tuju FELDA, Lembaga Pengarah dan pengurusan FELDA akan dianggotai semula oleh wakil peneroka dan juga generasi baharu FELDA. Reformasi ini perlu bagi memastikan FELDA kekal sebagai institusi yang mampu memenuhi aspirasi rakyat dan kumpulan sasar.

5.10 Beberapa langkah penambahbaikan tadbir urus telah diambil ke atas struktur korporat FELDA, FGV dan anak syarikat, antaranya seperti berikut:

- i. memastikan lantikan pengerusi FELDA, FGV dan FIC dari kalangan profesional dan bukan berdasarkan kaitan politik;
- ii. memastikan pengasingan tugas urus tadbir yang sewajarnya antara jawatan Pengerusi FELDA dengan jawatan pengerusi anak-anak syarikat FELDA bertujuan mengelakkan konflik kepentingan dalam keputusan yang dibuat oleh lembaga pengarah setiap syarikat;
- iii. melaksanakan audit pengurusan untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan sumber manusia yang optimum serta berintegriti;
- iv. menubuhkan Jawatankuasa Siasatan untuk mengambil tindakan ke atas cadangan dan syor Laporan Audit Forensik yang telah dijalankan;
- v. mengambil tindakan tegas ke atas pegawai dan anggota pengurusan FELDA yang terlibat dengan isu penyelewengan dan kecuiaan;
- vi. menambah baik prosedur operasi standard (SOP) bagi memastikan akauntabiliti dalam pengurusan pentadbiran FELDA; dan
- vii. mengkaji pindaan akta/ peraturan yang berkaitan selaras dengan model FELDA baharu.

Menambah Baik Struktur Pengurusan dan Amalan Pengurusan yang Kejat

5.11 FELDA juga akan melaksanakan strategi untuk merealisasi inisiatif amalan pengurusan yang kejut, iaitu kawalan saiz (*right-sizing*), pertindihan fungsi jabatan dan syarikat (*duplication*), penjajaran fungsi utama perkhidmatan (*realignment*), perkhidmatan yang boleh diserahkan (*outsourcing*) dan perekayasaan proses kerja (*business process reengineering*). Antara inisiatif jangka pendek adalah mengkaji penglibatan pasukan bola sepak FELDA United dalam Liga Super Malaysia (*Malaysia Super League*) yang melibatkan kos pembiayaan yang tinggi.

5.12 Selaras dengan cabaran semasa pembangunan sosioekonomi serta mengambil kira pasaran dalam dan luar negara yang semakin mencabar, FELDA perlu melaksanakan reformasi menyeluruh meliputi struktur pengurusan dan operasi keseluruhan Kumpulan

FELDA. Perubahan struktur ini perlu dilaksanakan bagi memastikan FELDA mampu memacu pertumbuhan serta menyumbang kepada pembangunan mampan masyarakat peneroka. Antara langkah yang akan diambil ialah melaksanakan kajian terperinci untuk menilai struktur semasa dan merangka struktur baharu yang lebih berkesan di peringkat FELDA dan anak syarikat berkaitan. Di samping itu, kumpulan pengurusan yang berwibawa, berintegriti dan mempunyai tahap profesionalisme dan keupayaan tinggi serta tidak dibayangi pengaruh politik akan menerajui Kumpulan FELDA.

MENANGANI MASALAH ALIRAN TUNAI YANG KRITIKAL

5.13 FELDA perlu menangani kekurangan aliran tunai bagi memastikan kelangsungan operasi serta mengembalikan FELDA ke zaman kegemilangannya melalui inisiatif model FELDA baharu. Kekurangan aliran tunai ini menyebabkan FELDA tidak dapat menampung perbelanjaan operasi, kos penanaman semula, kos pinjaman dan bayaran tertunggak kepada pemiutang. Bagi mengatasi masalah ini, FELDA telah mengenal pasti beberapa inisiatif melalui penstrukturan semula hutang, pelupusan aset tidak strategik, penjualan saham.

5.14 ***Penstrukturan semula hutang Kumpulan FELDA.*** Penstrukturan semula hutang institusi kewangan secara komprehensif akan dilaksanakan bagi meningkatkan keupayaan aliran tunai FELDA. Langkah ini akan dilakukan dengan menstruktur semula bayaran prinsipal serta penangguhan pembayaran balik pinjaman sebanyak RM1.98 bilion pada tahun 2019 dan baki pinjaman sebanyak RM9.3 bilion yang dijadual perlu dibayar bermula tahun 2020 sehingga tahun 2028.

5.15 ***Bantuan Kerajaan bagi menangani masalah aliran tunai.*** Bagi menangani masalah aliran tunai FELDA, Kerajaan akan memberi bantuan keperluan kewangan segera bagi memastikan kelangsungan operasi serta pembangunan tanah rancangan yang mampan dan memberi manfaat kepada peneroka.

5.16 ***Penyusunan semula pinjaman dan penghapusan faedah hutang kebun peneroka.*** FELDA akan menyusun semula pinjaman yang telah diberikan kepada peneroka bagi meringankan beban hutang mereka. Kerajaan akan memperuntukkan dana untuk menghapuskan faedah ke atas hutang kebun peneroka yang akan memberi manfaat kepada peneroka di seluruh negara. Langkah ini merupakan usaha Kerajaan untuk membela nasib peneroka yang terbeban dengan hutang yang tinggi memandangkan kebanyakannya sudah lanjut usia.

5.17 ***Penambahbaikan pengurusan kutipan pinjaman.*** Bagi meningkatkan keberkesanan mekanisme pengurusan kutipan pinjaman skim penanaman semula kelapa sawit dan getah, FELDA akan menambah baik Skim Muafakat untuk memastikan peneroka menghantar hasil ladang kepada FELDA dan seterusnya dapat mengurangkan hutang

peneroka kepada FELDA. Melalui penambahbaikan ini, peneroka akan menerima penyata hutang dengan lebih teratur dan pengurusan kutipan hutang dapat dibuat dengan lebih cekap. FELDA juga sedang memperkenalkan format baharu penyata pinjaman peneroka bertujuan untuk meningkatkan ketelusan maklumat pinjaman dan seterusnya memperkukuh tadbir urus pengurusan pinjaman peneroka. Sebagai permulaan, seramai 3,000 orang peneroka di Wilayah Segamat telah menerima penyata pinjaman peneroka dengan format baru ini sebelum dikembangkan ke rancangan FELDA yang lain.

RASIONALISASI PELABURAN DAN KEPENTINGAN FELDA

5.18 ***Penstrukturan semula syarikat dan pelaburan FELDA.*** Pelaburan dan perniagaan teras akan diperkukuh bagi mencipta sinergi yang mampan dan mampu melonjakkan Kumpulan FELDA ke arah penglibatan dalam aktiviti yang lebih strategik dan mempunyai nilai tambah tinggi. Langkah ini meliputi usaha memperkukuh penglibatan Kumpulan FELDA dalam rantai nilai lebih tinggi melalui penggabungan sumber yang ada serta usaha sama strategik dengan rakan kongsi berpotensi. Selaras dengan itu, FELDA akan menyusun semula syarikat-syarikat di bawahnya mengikut jenis perniagaan agar proses rasionalisasi aset dapat dibuat dengan lebih teratur dan lancar.

5.19 ***Pelupusan aset tidak strategik dan penamatan operasi syarikat tidak aktif.*** FELDA akan melupuskan pelaburan dan perniagaan bukan teras dan tidak strategik secara berperingkat serta teratur bagi meminimumkan kerugian dan kesan kepada kedudukan kewangan. Syarikat yang tidak mempunyai operasi perniagaan aktif akan ditutup (*winding up*) untuk menghentikan kebocoran kewangan.

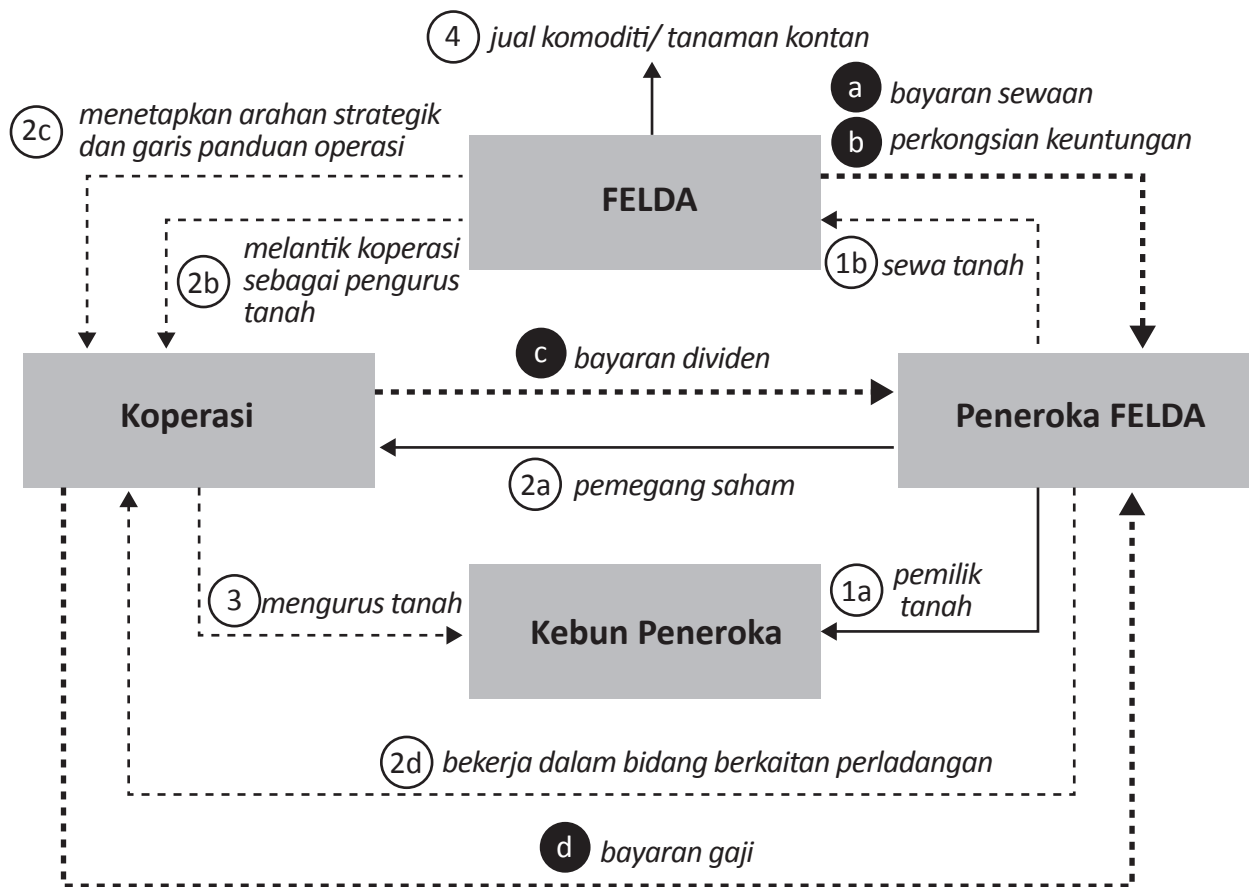
5.20 Satu jawatankuasa khas akan dibentuk bagi meneliti cadangan penstrukturan dan rasionalisasi semula syarikat dan pelaburan FELDA serta pelupusan dan penamatan aset syarikat yang tidak aktif. Objektif penubuhan jawatankuasa ini adalah untuk mengoptimumkan faedah daripada setiap syarikat, aset dan pelaburan FELDA dan seterusnya mengukuhkan kedudukan kewangan FELDA.

MODEL FELDA BAHARU

Sewaan Tanah Jangka Panjang

5.21 Kerajaan akan memperkenalkan model baharu yang mana FELDA akan menguruskan tanah peneroka melalui sewaan tanah untuk satu tempoh jangka panjang. Model ini akan menyelesaikan isu peneroka yang berusia dan kurang berkemampuan serta kekurangan generasi baharu untuk menguruskan ladang memandangkan kebanyakan mereka memilih untuk berhijrah ke bandar. Pengenalan model baharu ini akan membolehkan tanah peneroka diusahakan secara cekap, berskala besar dengan ekonomi bidang yang juga boleh mengurangkan kos operasi. Model FELDA baharu adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 5-1*.

Paparan 5-1
Model FELDA Baharu



5.22 Kejayaan model ini adalah bergantung kepada keupayaan pengagregatan tanah (*aggregation of land*) yang optimum. Model baharu ini akan memberi keuntungan kepada semua pihak khususnya peneroka. Dalam hubungan ini, penerangan yang komprehensif perlu diberikan agar peneroka memahami kebaikan menyertai model baharu ini serta potensinya untuk menjana pendapatan yang lebih tinggi dan konsisten. Walau bagaimanapun, peneroka yang mempunyai keupayaan dan kemampuan diberi peluang untuk mengusahakan kebun sendiri, tertakluk kepada kriteria yang telah ditetapkan. Di samping itu, FELDA tidak menyekat peneroka tersebut untuk menyertai semula program baharu ini.

Program Pembangunan Peneroka bagi Mendapatkan Hasil Baharu

5.23 Melalui pelaksanaan model baharu, FELDA akan terus memberi fokus utama kepada aktiviti teras di sektor perladangan dan akan menjadi antara pengusaha tanah pertanian terbesar di Malaysia. Di samping itu, FELDA akan berupaya untuk meningkatkan inisiatif untuk menjana pendapatan baharu melalui diversifikasi tanaman dan mengenal pasti tanaman baharu yang sesuai dan berpotensi. Usaha ini turut meningkatkan pengeluaran makanan, menambah eksport dan mengurangkan kebergantungan kepada import makanan.

5.24 FELDA akan mengenal pasti program tanaman gantian dan ternakan yang mampu memberikan hasil tuaian dalam tempoh yang singkat dan berpotensi untuk menjana aliran tunai dengan cepat dan konsisten. Antara tanaman gantian yang berpotensi ialah seperti buah-buahan, sayur-sayuran dan kenaf yang akan mengurangkan kebergantungan kepada hasil kelapa sawit dan getah. Usaha ini akan dijalankan melalui kerjasama antara agensi kerajaan dan sektor swasta.

5.25 Usaha ini perlu dilaksana memandangkan industri kelapa sawit bergantung kepada pasaran dunia yang tidak menentu serta terdedah kepada pelbagai risiko seperti permintaan yang rendah daripada negara pengimport, sekatan dagangan daripada kebanyakan negara Eropah dan harga minyak sawit mentah (CPO) yang tidak stabil. Penanaman tanaman gantian ini juga dapat meringankan beban peneroka yang terkesan akibat kejatuhan harga komoditi. Program rintis mempelbagaikan hasil tanaman telah dilaksanakan di FELDA Bukit Rokan dan akan diperluas ke tanah rancangan lain dengan kerjasama pemegang taruh serta syarikat swasta menerusi tanaman integrasi ladang dan industri hiliran.

Pengurusan Ladang melalui Pengukuhan Koperasi FELDA

5.26 Kaedah pengurusan ladang akan diperbaharui melalui penglibatan aktif koperasi. FELDA akan menyerahkan aktiviti pengurusan ladang peneroka kepada koperasi untuk dilaksanakan secara berskala besar dan lebih ekonomik. Melalui model baharu ini, peneroka yang memilih model sewaan tanah jangka panjang akan menerima bayaran sewa tanah serta dividen daripada keuntungan koperasi. Kaedah ini akan membolehkan peneroka menikmati pendapatan yang lebih konsisten.

5.27 Koperasi peneroka di setiap rancangan FELDA termasuk Koperasi Permodalan Felda Berhad akan diperkasa bagi meningkatkan penglibatan peneroka dan generasi baharu dalam pengurusan, pelaburan dan perniagaan yang diusahakan oleh FELDA. Peneroka akan diberi peluang pemilikan saham dalam koperasi supaya dapat memainkan peranan yang lebih signifikan, manakala penglibatan koperasi peneroka akan dipertingkat dalam mengurus dan mengendalikan aktiviti pengurusan ladang serta pembangunan sosioekonomi peneroka. Melalui sistem ini, FELDA juga akan melahirkan lebih ramai peladang profesional yang dapat menyumbang kepada kemajuan masyarakat FELDA.

5.28 Pengenalan struktur baharu model ini juga dijangka dapat menangani isu demografi peneroka yang majoritinya berumur 60 tahun dan ke atas, sudah tidak berkeupayaan menguruskan ladang, ditambah dengan beban hutang yang perlu dijelaskan kepada FELDA. Sehubungan itu, pengurusan tanah ladang peneroka oleh koperasi akan membolehkan ladang milik peneroka yang sudah berusia dapat dijalankan dengan lebih adil, cekap dan menguntungkan peneroka dan juga FELDA.

5.29 Di samping itu, sistem pengurusan ladang sedia ada akan dikaji semula dan ditambah baik bagi meningkatkan kecekapan dan keberkesanan yang akan memberi manfaat kepada peneroka. Kajian semula ini akan turut memberi perhatian kepada isu pertindihan fungsi pengurusan ladang bagi mengoptimum sumber.

Penggunaan Teknologi Terkini

5.30 Penggunaan teknologi mekanisasi dan automasi akan diperluas bagi meningkatkan produktiviti dan mengurangkan ketirisan pengeluaran. Di samping itu, sistem pemantauan tanaman yang efektif juga akan diwujudkan untuk memantau hasil tuaian. Melalui penerimgunaan teknologi tersebut, kaedah penanaman dan penuaian akan dapat ditambah baik dan seterusnya meningkatkan hasil tanaman, mengurangkan kebergantungan kepada pekerja asing berkemahiran rendah dan menarik penyertaan generasi baharu FELDA untuk terlibat secara aktif dalam aktiviti perladangan.

5.31 FELDA juga akan bergerak ke arah penggunaan teknologi terkini berasaskan pertanian pintar atau *smart farming* melalui pengintegrasian teknologi terkini dengan lebih meluas dalam bidang perladangan bertujuan meningkatkan kuantiti dan hasil tuaian. Pelaksanaan *smart farming* akan membolehkan FELDA membangunkan industri pengeluaran makanan dan seterusnya menangani import makanan negara.

PEMERKASAAN PENEROKA & GENERASI BAHARU

5.32 FELDA akan memperkenalkan skim bantuan baharu yang lebih fleksibel kepada peneroka bagi menggantikan pembiayaan SH dan PDH. Melalui skim baharu ini, peneroka akan menerima pinjaman berdasarkan kepada keperluan peneroka bagi mengelak keberhutangan yang tinggi dalam tempoh yang panjang. Kadar bayaran balik hutang penanaman semula akan ditentukan berdasarkan kepada pendapatan peneroka. Pada masa yang sama, peneroka yang telah menerima SH dan PDH pada kadar terdahulu diberi pilihan untuk menyertai skim baharu ini.

Penambahbaikan Infrastruktur Sosial dan Fizikal

5.33 Kerajaan akan menyediakan pelbagai program dan inisiatif sosioekonomi di kawasan rancangan FELDA termasuk memperbaiki kualiti hidup peneroka menerusi pertambahan infrastruktur sosial dan fizikal dengan kerjasama semua kementerian dan agensi Kerajaan. Kemudahan dan prasarana asas seperti jalan raya, bekalan elektrik dan jalur lebar yang dahulunya disediakan oleh FELDA kini akan diberi perhatian oleh Kerajaan. Ini akan membuka peluang kepada peneroka untuk menjana pendapatan dan menambah baik ekonomi menerusi pelbagai industri hiliran dan keusahawanan.

5.34 FELDA juga akan meningkatkan usaha untuk mereformasi kawasan tanah rancangan agar berkembang dengan lebih pesat melalui pembentukan bandar baharu bagi memaju dan merangsang aktiviti ekonomi dengan kerjasama serta penglibatan pihak swasta merangkumi aspek sosiologi, iaitu membentuk komuniti pintar. Ini juga akan mewujudkan satu ekosistem holistik dan selesa kepada setiap peneroka supaya mereka mempunyai sumber pendapatan alternatif. Kampung tradisi di sekitar tanah rancangan akan turut menerima limpahan kemajuan dan mampu merancakkan aktiviti ekonomi setempat.

Meningkatkan Kualiti Pendidikan dan Jati Diri Generasi Baharu

5.35 FELDA akan terus memastikan penekanan dalam aspek pendidikan agar generasi baharu termasuk wanita dan belia tidak ketinggalan dalam arus kemajuan. Usaha akan dipergiat dalam pelaburan modal insan bagi memastikan akses yang saksama kepada pendidikan dan latihan yang berkualiti kepada anak peneroka FELDA. Mereka akan dilengkapi dengan pengetahuan yang mantap dan kemahiran yang pelbagai bagi setiap peringkat pendidikan untuk meningkatkan peluang pekerjaan dan menggalakkan pertumbuhan ekonomi. Usaha ini akan dilaksanakan bersama golongan profesional yang terdiri daripada anak peneroka yang telah berjaya agar mereka menjadi mentor dan kembali menyumbang kepada pengukuhan masyarakat FELDA. Skim baharu untuk membantu pendidikan anak peneroka melalui kerjasama dengan Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLCs) dan syarikat swasta akan diperkenalkan dengan memberi tumpuan khusus kepada aspek pendidikan teknikal dan vokasional (TVET).

5.36 Modal insan generasi baharu FELDA akan terus diperkasa ke arah melahirkan generasi yang berilmu, bertanggungjawab dan berkeupayaan tinggi. Melalui proses pemerikasaan ini, potensi modal insan generasi baharu FELDA akan dapat dimaksimumkan dan memberi sumbangan positif, seterusnya menerajui perubahan sikap dan menyemai budaya positif dan kompetitif dalam masyarakat peneroka. Pemerikasaan generasi baharu FELDA ini juga akan melahirkan pemimpin masa hadapan unggul yang akan membawa FELDA ke arah kecemerlangan.

Memperkuh Peranan Kepemimpinan Tanah Rancangan

5.37 Peranan Jawatankuasa Kemajuan dan Keselamatan Rancangan (JKKR) dan Majlis Pengurusan Komuniti Kampung (MPKK) akan diselaraskan agar ianya mampu membentuk kesepakatan keseluruhan anggota masyarakat. Organisasi ini hendaklah berfungsi dengan cekap serta berkebolehan membawa idea baharu untuk memajukan tanah rancangan dengan sokongan padu masyarakat yang dipimpin. Selaras dengan ini, Kementerian Hal Ehwal Ekonomi dengan kerjasama FELDA dan agensi Kerajaan berkaitan akan membangunkan pelan pembangunan sosioekonomi masyarakat peneroka bagi

melengkapkan inisiatif yang dilaksanakan oleh FELDA. Antara lain, pelan pembangunan tersebut meliputi aspek pembangunan keusahawanan, pembangunan prasarana serta pembangunan modal insan dan sahsiah. Pelan pembangunan ini juga akan mengambil kira sumber dan potensi luar bandar serta proses pembangunan yang semakin pesat di kawasan berkaitan. Pelaksanaan pelan ini diharap dapat menangani gejala sosial di kalangan belia FELDA di samping menjadi asas kepada keperluan penyediaan infrastruktur dan kemudahan asas di tanah rancangan FELDA.

5.38 FELDA akan mempergiat sesi libat urus dengan pemegang taruh termasuk peneroka, generasi kedua dan NGO berkaitan FELDA untuk mendapatkan input bagi merangsang kejayaan, menyelaraskan dan memantau program yang dilaksanakan. Melalui sesi ini, peneroka terutamanya generasi kedua akan mempunyai saluran untuk menyampaikan sebarang maklum balas bagi tujuan penambahbaikan kepada Kerajaan dan FELDA serta seterusnya memastikan FELDA kekal relevan dengan perkembangan semasa.

Pelaksanaan Projek Perumahan

5.39 FELDA akan menyiapkan projek PGBF terbengkalai yang berada pada tahap kemajuan kerja 70.0% dan ke atas. Ini akan memberi manfaat kepada seramai 4,794 keluarga generasi baharu untuk memiliki rumah. Pada masa yang sama, usaha-usaha pembinaan perumahan di kawasan FELDA akan dilaksanakan oleh entiti berkaitan Kerajaan seperti Syarikat Perumahan Negara Berhad dan lain-lain. Selain itu, FELDA akan membenarkan generasi baharu membina rumah sendiri di atas tapak yang sama dengan peneroka asal. Penglibatan dan kesepaduan antara generasi akan mengukuhkan hubungan kekeluargaan bagi meningkatkan kesejahteraan peneroka yang majoritinya warga emas. Aspek warisan dan hubungan saling menghormati dan bantu-membantu antara generasi akan dipertingkatkan.

Penyediaan Skim Pewaris Tanah untuk Peralihan Lancar

5.40 FELDA sedang melaksanakan program pengemaskinian data pemilikan tanah peneroka yang akan memuktamadkan maklumat pewarisan. Usaha ini bertujuan menyelesaikan isu pewarisan. Sebagai projek rintis, FELDA telah selesai mengemas kini data pemilikan tanah peneroka di FELDA Mempaga 3, Kg. Sertik dan Lurah Bilut dan akan diperluas ke 314 Rancangan FELDA yang lain. Pelan pewarisan perlu dilakukan segera kerana profil umur peneroka terkini menunjukkan bahawa 88.0% peneroka berumur melebihi 56 tahun.

INISIATIF JANGKA SEDERHANA/ PANJANG

PINDAAN AKTA/ PERATURAN

5.41 Sebagai langkah awal sebelum pelaksanaan inisiatif hala tuju FELDA baharu, Kerajaan akan membuat pindaan akta berdasarkan kajian yang lebih lanjut. Di samping itu, mekanisme yang bersesuaian untuk mengurangkan kebocoran penghantaran hasil tuaian ke kilang bukan FELDA akan dirangka bagi memastikan kutipan balik pinjaman daripada peneroka dapat dibuat dengan berkesan. Langkah proaktif ini perlu dilakukan bagi memastikan pelaksanaan yang lebih lancar sekaligus dapat mempercepatkan proses pemulihan FELDA.

PENGUKUHAN SISTEM PERAKAUNAN

5.42 Sistem perakaunan FELDA meliputi maklumat berkaitan hutang tanaman dan sosioekonomi peneroka perlu dinaiktaraf bagi menyelesaikan masalah berkaitan integrasi dan penyatuan data. Pelaksanaan penstrukturan sistem peneroka dan penambahbaikan data maklumat dapat menjamin integriti maklumat peneroka seterusnya memberi kemudahan kepada pihak FELDA dan peneroka dalam urusan operasi dan transaksi.

MENINGKATKAN PENGLIBATAN DALAM INDUSTRI HILIRAN

5.43 FELDA akan mewujudkan rantaian nilai yang lengkap dengan menyediakan kemudahan pemprosesan hasil, industri produk hiliran dan menyediakan akses kepada pasaran baharu untuk mewujudkan sinergi yang mampan dan seterusnya akan melonjakkan FELDA dengan aktiviti nilai tambah yang tinggi. Aktiviti ini akan dilaksana di seluruh rancangan mengikut kluster tanaman yang bersesuaian. FELDA juga akan mengenal pasti rakan kongsi yang berpotensi dan mempunyai kepakaran untuk berkolaborasi bagi menjalankan aktiviti berkaitan.

MEMPERKUKUH SINERGI DALAM AKTIVITI PERLADANGAN FELDA

5.44 Bagi meningkatkan keberkesanan FELDA dalam aktiviti teras, usaha sama dan kerjasama dengan pertubuhan perladangan Kerajaan yang lain seperti FELCRA dan RISDA akan diteroka bagi mewujudkan pertumbuhan jangka panjang yang mampan. Langkah ini akan memperkukuh sinergi dan penglibatan FELDA di sepanjang rantaian nilai. Kerjasama berkenaan akan turut meningkatkan daya saing dengan memanfaatkan kelebihan dan kepakaran pengurusan serta keluasan tanah ladang entiti yang terlibat. Kerjasama tiga entiti berkaitan pertanian ini akan menjadikan mereka sebagai entiti perladangan terbesar di Malaysia yang melibatkan keluasan tanah seluas 2.2 juta hektar dan berupaya menerajui industri pertanian negara. Selaras dengan ini, FELDA akan mengambil langkah mengkaji dan menilai potensi untuk meningkatkan penglibatan dalam aktiviti berasaskan pertanian sebagai hasil sumber ekonomi baharu.

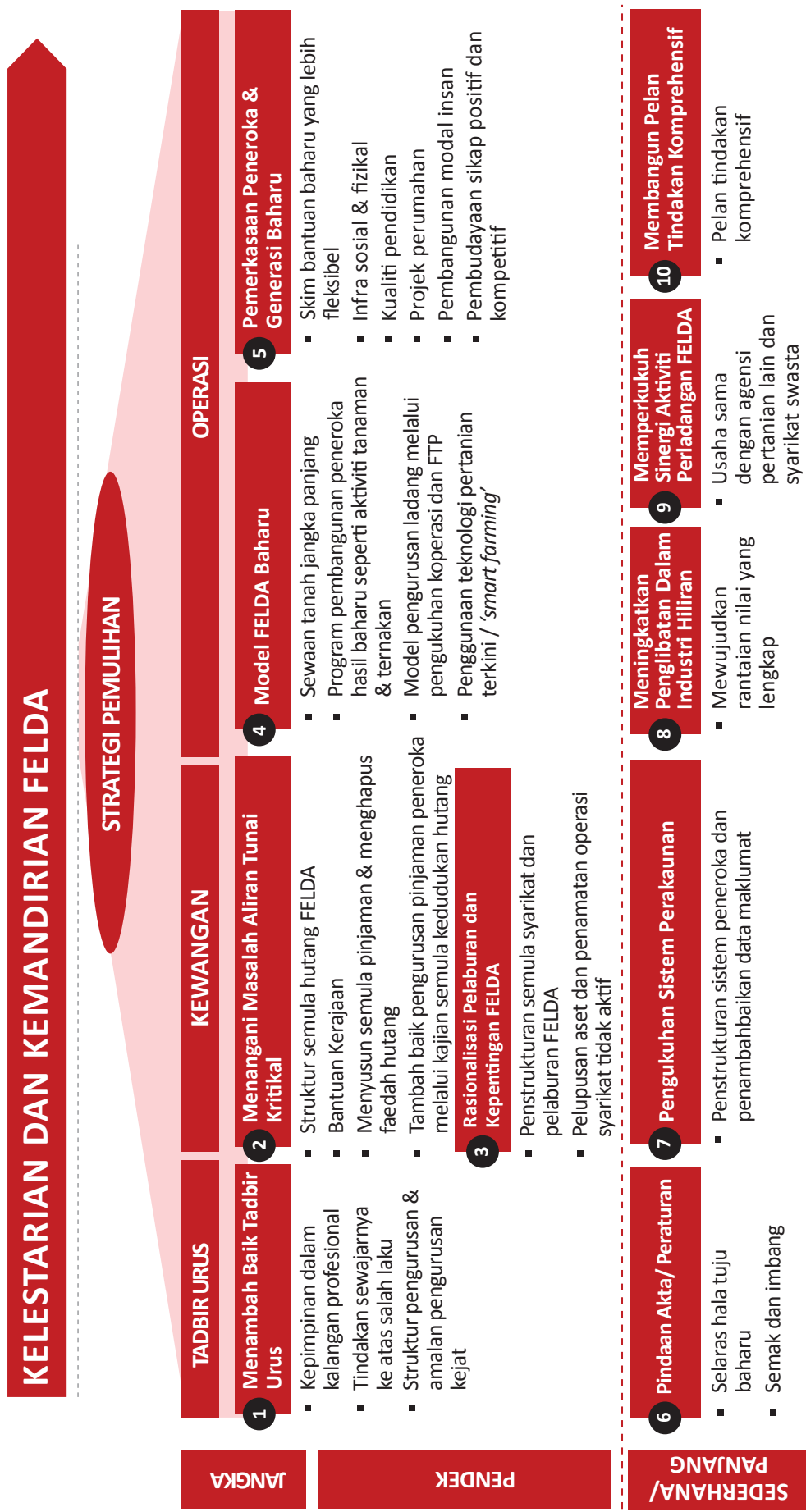
MEMBANGUN PELAN TINDAKAN KOMPREHENSIF

5.45 Bagi merealisasikan hala tuju yang digariskan dalam Kertas Putih ini, FELDA akan memperkukuh pelan tindakan komprehensif merangkumi tempoh jangka pendek dan sederhana serta panjang. FELDA akan terus berperanan sebagai peneraju dalam sektor perladangan komoditi dan aktiviti hiliran. Pelan tindakan ini akan mengambil kira sumber dan kekuatan dalaman serta potensi untuk meningkatkan taraf sosioekonomi dan kesejahteraan peneroka. Di samping itu, pelan tindakan ini juga akan mengenal pasti rakan strategik terutamanya dalam aktiviti nilai tambah tinggi.

5.46 Model FELDA baharu ini akan memberi fokus kepada usaha pemulihan FELDA sebagai wahana untuk membangun dan mengangkat darjat peneroka yang progresif, inovatif dan berdaya saing. Pelaksanaan kesemua inisiatif di bawah model ini akan ditunjangi oleh pasukan pengurusan profesional yang akan memimpin FELDA menjadi sebuah organisasi yang mandiri dan mampan tanpa bergantung kepada bantuan Kerajaan, memanfaatkan ekonomi bidangan untuk menjadi pemangkin dan peneraju industri makanan berskala besar negara. Pada masa yang sama, FELDA akan menggerakkan aktiviti perladangan berteraskan *smart farming* dan aktiviti hiliran yang inovatif.

KESIMPULAN

5.47 Langkah penambahbaikan dan model FELDA baharu yang digariskan merupakan usaha bersepadu bagi mengembalikan reputasi dan prestasi FELDA di samping memastikan pembangunan sosioekonomi yang mampan dan memberi manfaat kepada masyarakat peneroka. Penstrukturan semula Kumpulan FELDA, penambahbaikan model perniagaan termasuk penyusunan semula pelaburan dan pengukuhan kewangan akan menjadi asas bagi meletakkan FELDA kembali ke landasan asal objektif penubuhan FELDA. Pada masa yang sama, langkah pengurangan beban hutang dan pelan pembangunan sosioekonomi peneroka akan dilaksanakan bagi memelihara hak dan kepentingan peneroka. Usaha pembangunan tanah rancangan FELDA akan diteruskan bagi memastikan kawasan dan masyarakat peneroka tidak terpinggir daripada arus pembangunan negara. Kerajaan komited untuk melaksana reformasi tadbir urus FELDA untuk mengembalikan keyakinan rakyat dan membolehkan FELDA bangkit semula menjadi agensi yang disegani di peringkat antarabangsa. Selain itu, pembangunan sosioekonomi yang komprehensif melalui pelbagai agensi Kerajaan akan membuka peluang yang lebih besar kepada masyarakat peneroka untuk meningkatkan pendapatan dan taraf hidup mereka. Kerajaan akan memastikan semua usaha yang digariskan ini akan dilaksanakan dalam tempoh ditetapkan. Untuk fasa seterusnya, Kerajaan dan FELDA akan bersama-sama meneroka peluang baharu yang akan memberi manfaat kepada FELDA dan juga masyarakat peneroka.





DICETAK OLEH
PERCETAKAN NASIONAL MALAYSIA BERHAD
KUALA LUMPUR, 2019
www.printnasiona.com.my
email: cservice@printnasiona.com.my
Tel.: 03-92366895 Faks: 03-92224773

