

BUKU MERAH UPE, JPM LANGKAH-LANGKAH PENAMBAHBAIKAN PELAKSANAAN PROJEK PEMBANGUNAN RANCANGAN MALAYSIA LIMA TAHUN (RMLT)

MEREALISASIKAN HASIL MAKMAL MENANGANI ISU KELEWATAN PELAKSANAAN
PROJEK PEMBANGUNAN RMKe-10 PADA 25-27 FEBRUARI 2014



UNIT PERANCANG EKONOMI
JABATAN PERDANA MENTERI
TAHUN 2015

KANDUNGAN

1.	Perutusan Ketua Pengarah UPE, JPM	1
2.	Sepintas Lalu	2
3.	Kesan Kelewatan Projek	3
4.	Rantaian 19 Masalah : Setiap masalah sama ada disebabkan atau menyebabkan berlakunya masalah lain	4
5.	Langkah-langkah Penambahbaikan Pelaksanaan Projek Pembangunan	5
	• Tanah	6
	• Brif Projek	8
	• Siling / Peruntukan Kurang	9
	• Kelemahan Perancangan	10
	• Pengurusan Nilai / <i>Value Management (VM)</i>	11
	• Reka bentuk	12
	• Proses Perolehan	14
	• Kontraktor	15
	• Perunding	16
	• Kebenaran Merancang (KM)	17
	• Penyedia Utiliti (PU)	18
	• Kos Melebihi Siling	19
	• Sub Kontraktor	20
	• Bekalan IBS	21
	• Bahan Mentah	22
	• Cuaca	23
	• Lanjutan Masa / <i>Extension of Time (EOT)</i>	24
	• Perubahan Kerja / <i>Variation Order (VO)</i>	25
	• Dasar dan Prosedur	26
6.	Penghargaan	29

PERUTUSAN KETUA PENGARAH UPE, JPM



**YBHG. DATUK SERI DR. RAHAMAT
BIVI YUSOFF**

Assalamualaikum WBT dan Salam 1 Malaysia

Kerajaan telah melancarkan Rancangan Malaysia KeSebelas (RMKe-11) (2016–2020) pada 21 Mei 2015. Dokumen ini menggariskan dasar dan strategi pembangunan negara untuk tempoh lima tahun yang akan datang bagi mencapai status negara maju dan inklusif. Bagi memastikan projek-projek pembangunan di bawah RMKe-11 dapat berjalan dengan lancar dan pantas, masalah pelaksanaan yang telah dikenalpasti dalam RMKe-10 telah dirumuskan dan cadangan penambahbaikan dibukukan untuk rujukan pegawai yang terlibat dengan projek pembangunan. Dokumen kompilasi masalah dan cadangan penambahbaikan ini dikenalkan sebagai **BUKU MERAH UPE, JPM**.

Buku ini menggariskan langkah penambahbaikan pelaksanaan projek pembangunan hasil daripada penganjuran Makmal Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek RMKe-10 yang telah diadakan pada 25–27 Februari 2014. Semua cadangan makmal telah diteliti dan dimuktamadkan menerusi beberapa siri mesyuarat dan *engagement* bersama agensi pusat, kementerian dan *Subject Matter Experts* (SME) supaya bukan sahaja berkesan malahan menyeluruh dan mencakupi masalah di semua peringkat pelaksanaan projek. UPE, JPM akan memantau pelaksanaan langkah ini termasuk mencadangkan pelan tindakan yang baharu menerusi Mesyuarat Penyelarasan Langkah-langkah Penambahbaikan Bagi Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek Pembangunan. Mesyuarat ini dianggotai oleh agensi pusat, kementerian terpilih dan SME.

Semoga usaha-usaha kita ini akan memberikan impak positif ke atas pelaksanaan projek RMKe-11, Insya Allah. Saya bagi pihak UPE, JPM merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam merancang, melaksana dan memantau langkah-langkah penambahbaikan ini.

Wabillahi Taufiq Walhidayah Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

SEPINTAS LALU

- | **Mesyuarat Majlis Ekonomi Bil. 22/2013 yang telah diadakan pada 19 Disember 2013** memutuskan supaya UPE, JPM mengadakan makmal bagi mengatasi masalah kelewatan pelaksanaan projek pembangunan supaya:
 - Prestasi perbelanjaan pembangunan ditingkatkan; dan
 - Keberkesanan peranan JKR diperkukuh dalam memastikan projek fizikal siap mengikut jadual dan proses pemantauan projek dimantapkan.
- | **Makmal Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek Pembangunan RMKe-10** telah diadakan pada **25-27 Februari 2014** dengan kehadiran pegawai dari pelbagai kementerian/agensi termasuk JKR, JPA, PBT, PTG dan penyedia utiliti.
- | Kelewatan pelaksanaan 179 projek lewat jadual (data ICU, JPM dan kementerian) diperhalusi dari dua aspek iaitu **projek lewat dimulakan** kerana masalah di peringkat perancangan dan pra-pelaksanaan; dan **projek lewat disiapkan mengikut jadual** disebabkan oleh masalah di peringkat pelaksanaan.
- | Sebanyak **19 masalah** dikenalpasti berlaku di peringkat:
 - **Perancangan** : tapak, brif projek, peruntukan dan kelemahan perancangan (**4 masalah**);
 - **Pra pelaksanaan** : perolehan, reka bentuk dan pengurusan nilai/*value management* (VM) (**3 masalah**);
 - **Pelaksanaan** : kontraktor, perunding, pihak berkuasa tempatan, penyedia utiliti, peningkatan kos, cuaca, kos bahan, bekalan IBS, sub kontraktor, EOT dan VO (**11 masalah**); dan
 - **Semua peringkat** : pematuhan dasar dan prosedur kerja (**1 masalah**).
- | Makmal telah mencadangkan sebanyak **67 langkah-langkah penambahbaikan** (pelan tindakan) yang wajar dilaksanakan dalam usaha mengatasi isu dan masalah pelaksanaan projek pembangunan. Walau bagaimanapun, bilangan ini telah bertambah kepada **84 pelan tindakan** setelah disemak dan dimuktamadkan menerusi beberapa siri mesyuarat dan *engagement* bersama kementerian/agensi berkaitan.
- | UPE, JPM telah membentangkan langkah-langkah penambahbaikan tersebut dalam **Mesyuarat Ketua Setiausaha Kementerian - Ketua Perkhidmatan Bil. 3/2015 pada 13 April 2015**.
- | Langkah-langkah ini dipantau dari semasa ke semasa menerusi **Mesyuarat Penyelarasan Langkah-langkah Penambahbaikan Bagi Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek Pembangunan** yang dianggotai oleh UPE, MOF, ICU, KPKT, KSM, JPDB, JKR, JPS, CIDB, UiTM, INTAN dan kementerian/agensi terpilih. Mesyuarat siri 1/2015 telah diadakan pada 25 Jun 2015. Mesyuarat ini juga bertujuan mengenal pasti langkah-langkah baharu yang lebih bersesuaian.

KESAN KELEWATAN PROJEK



- Perancangan projek baharu terjejas
- Rakyat lewat terima manfaat
- Agenda nilai terbaik bagi wang yang dibelanjakan tidak tercapai

**MELEBIHI
JADUAL
TEMPOH SIAP**

Kos projek bakal meningkat



- Meningkatkan yuran perunding
- Perlu lantik kontraktor penyelamat
- Mengurangkan bilangan projek baharu

**KOS PROJEK
MENINGKAT**

**PROJEK
TIDAK
BERKUALITI**



- Jejas keselamatan rakyat
- Kos baik pulih tinggi

- Outcome terjejas
- Merencanakan perancangan projek

**TARAF HIDUP
RAKYAT
TIDAK
MENINGKAT**



**MENJEJASKAN
IMEJ
KERAJAAN**



- Sistem penyampaian tidak berkesan
- Penguat kuasa lemah

Rantain 19 Masalah : Setiap masalah sama ada disebabkan atau menyebabkan berlakunya masalah lain

No	Masalah / No. Masalah	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1	Tapak	■	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√					√	√	√		
2	Brif Projek	√	■	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√								√	
3	Peruntukan Kurang	√	√	■	√		√			√	√	√	√			√	√			√	√	
4	Kelemahan Perancangan	√	√	√	■	√	√	√	√	√	√	√	√					√	√	√	√	
5	Pengurusan Nilai (VM)	√	√		√	■	√														√	
6	Reka bentuk	√	√	√	√	√	■	√		√	√	√	√								√	
7	Proses Perolehan	√	√		√		√	■	√	√			√								√	
8	Kontraktor	√	√		√			√	■	√		√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	
9	Perunding	√	√	√	√		√	√	√	■	√	√			√	√	√	√	√	√	√	
10	Kebenaran Merancang	√	√	√	√		√			√	■	√	√						√	√	√	
11	Penyedia Utiliti (PU)	√	√	√	√		√		√	√	√	■	√						√	√	√	
12	Kos Melebihi Siling	√	√	√	√		√	√	√		√	√	■								√	
13	Sub Kontraktor								√					■						√	√	√
14	Bekalan IBS								√	√					■					√	√	
15	Bahan Mentah			√					√	√						■			√		√	
16	Cuaca			√					√	√							■		√		√	
17	Lanjutan Masa (EOT)	√			√				√	√	√	√		√		√	√	■	√	√	√	
18	Perubahan Kerja (VO)	√		√	√				√	√	√	√		√		√	√	√	■	√	√	
19	Dasar dan Prosedur	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	■	

Contoh:

Masalah tapak/tanah tidak tersedia (no. 1) seperti terdapatnya setingan akan menyebabkan brif projek (no. 2) tidak dapat disediakan dengan tepat kerana keluasan tapak yang akan dibangunkan masih belum dapat dimuktamadkan. Masalah ini juga menyebabkan peruntukan yang dipohon/disediakan terkurang (no. 3) berbanding keperluan sebenar. Masalah tapak menunjukkan berlakunya kelemahan perancangan di peringkat Kementerian (no. 4), VM tidak dapat di buat/hasil tidak tepat (no. 5), reka bentuk tidak dapat disediakan (no. 6) kerana masalah saiz tapak dan seterusnya perolehan tidak dapat diuruskan (no. 7) dengan segera.

84 LANGKAH-LANGKAH PENAMBAHBAIKAN PELAKSANAAN PROJEK PEMBANGUNAN

1

Perancangan : 15

2

Pra Pelaksanaan : 16

3

Pelaksanaan : 50

4

Semua Peringkat
(Pematuhan Prosedur) : 3

1. TANAH

Masalah tapak tidak sesuai dan tidak sedia dimasuki oleh kontraktor masih lagi berlaku. Ini berpunca sama ada siasatan tapak tidak teratur, tiada engagement dengan stakeholders, proses pengambilan balik tanah tidak selesai, tapak ada bebanan (setingan) dan sebagainya.

Selain itu, kementerian/ agensi pelaksana juga didapati hanya memulakan kerja-kerja pra pelaksanaan (tapak-kerja ukur) di tahun pelaksanaan sedangkan perkara ini boleh diselesaikan dalam tahun kelulusan.

Bagi projek Program Perumahan Rakyat (PPR), isu tanah yang sering dibangkitkan ialah mengenai kelewatan penyediaan Surat Wakil Kuasa (atas tanah persendirian) dan lokasi yang tidak sesuai dari segi geografi, ekonomi dan sosial.

6 Pelan Tindakan



1 Pekeliling UPE, JPM Bil. 2 Tahun 2009 : Garis Panduan & Peraturan Pemilihan Tapak Dan Keperluan Peralatan Projek.

2 Garis Panduan Penyediaan Rancangan Malaysia Kesebelas, 2016-2020: Prospek Ekonomi, Teras Strategik Dan Penyediaan Projek Pembangunan Bertarikh 19 Disember 2014 (GP RMKe-11).

PROSES KERJA UTAMA PENGAMBILAN BALIK TANAH (PBT) DAN PEMILIKAN / PEREZABAN TAPAK / TANAH

Borang G:

Award Pemberian Pampasan Bertulis oleh Pentadbir Tanah

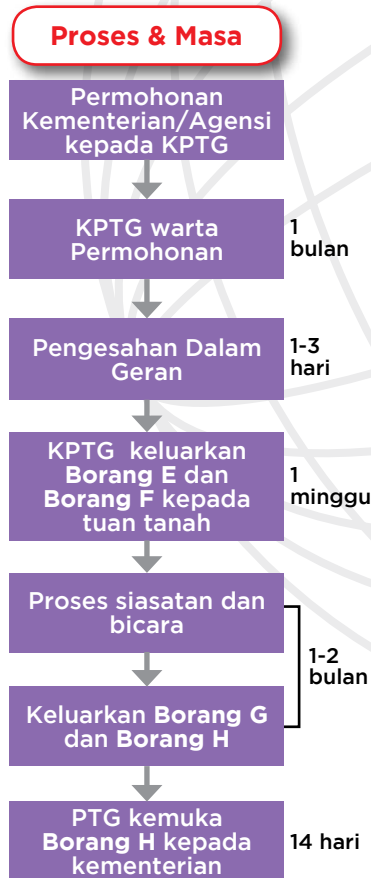
Borang H:

Award Tawaran Pampasan oleh Pentadbir Tanah dan diserahkan kepada Orang Berkepentingan

Kementerian perlu bayar dalam tempoh **14 hari** dan denda lewat bayar akan dikenakan sebanyak 8% setahun mulai tarikh genap masa (tarikh Borang K dikeluarkan)

Masalah utama:

Kementerian tiada siling/peruntukan untuk menjelaskan bayaran pampasan



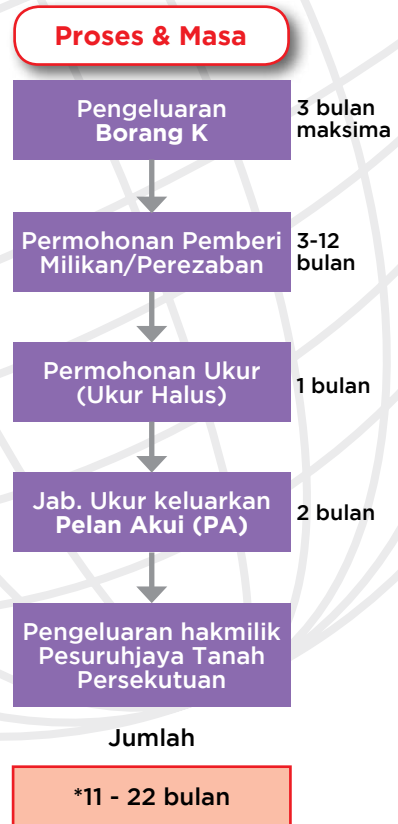
Borang K:

Notis Pengambilan Balik Tanah kepada pemilik tanah dan belum ada hak milik kepada kementerian

Kelewatan dalam proses ini kerana kementerian perlu lantik juru ukur selepas proses PBT selesai untuk keluarkan Hak Milik Sambungan kepada tuan tanah sedia ada (baki tanah yang ada)

Kementerian perlu peruntukan/siling untuk bayaran juru ukur dan kos berkaitan

Kementerian perlu jelaskan semua bayaran tertunggak. Kelewatan berlaku kerana tiada peruntukan /siling



* Tertakluk kepada masalah

2. BRIF PROJEK

Masalah yang sering dibangkitkan ialah Kementerian menyediakan brif projek yang tidak lengkap dan tidak memenuhi kehendak JKR. Terdapat kes di mana projek yang telah diluluskan pada tahun 2014 masih belum selesai brif projek sehingga bulan Jun 2015. Selain pegawai Kementerian yang tidak kompeten, masalah ini juga berlaku kerana ketiadaan brif projek seragam dan lengkap yang mematuhi keperluan agensi teknikal.

3 Pelan Tindakan :

1

Memperkenalkan Brif Projek RMKe-11 dengan memenuhi keperluan agensi teknikal

2

Menerusi kerjasama ICU JPM, brif projek ini disediakan oleh Kementerian menerusi SPPII bagi membolehkan agensi teknikal memperolehnya dengan cepat secara dalam talian

3

Agensi pengguna projek mengesahkan kandungan brif projek supaya keperluan mereka telah diambil kira

IMPAK

Agensi teknikal dapat mengambil tindakan sebaik sahaja senarai kelulusan diedar kepada Kementerian. Kementerian juga tidak perlu mengemukakannya secara *hardcopy* kepada agensi pelaksana.

PENTING

Apakah Brif Projek RMKe-11? Brif Projek seragam RMKe-11 ini berasaskan kepada Brif Projek JKR. Brif projek ini mengandungi maklumat projek yang lebih lengkap seperti skop, komponen, kos projek dan siling RP yang diperlukan.

Ia juga mengandungi maklum balas PBT, penyedia utiliti, KPTG/PTG dan agensi pengguna projek serta perincian nilai ³ *Creativity Index*.

3. SILING/ PERUNTUKAN KURANG

PUNCA



Pegawai tidak kompeten

Kos projek tidak disediakan oleh agensi/pegawai teknikal

Projek RM5 juta - RM49.9 juta tidak dirujuk ke J/Kuasa Standard & Kos UPE, JPM

3 PELAN TINDAKAN

Masalah kekurangan siling/peruntukan berlaku kerana kos projek disediakan tidak tepat termasuk projek bernilai di bawah RM50 juta. Terlepas pandang mengenai keperluan PBT/ penyedia utiliti semasa merancang projek juga boleh menyebabkan masalah ini berlaku.

- 1 Meningkatkan kompetensi Pegawai Pembangunan kementerian/ jabatan:** Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) telah memperkenalkan **Kursus Pensijilan Pengurusan Projek Awam Bersepadu (3PAB)** mulai tahun 2014
- 2 Garis Panduan RMKe-11:** Para 24 (ii) (b) - semua projek fizikal wajib diteliti oleh unit teknikal kementerian atau jabatan teknik sebelum dikemukakan kepada UPE, JPM; dan
- 3 Para 32 (iii) - mesti gunakan *Pre Approved Plan* bangunan yang disediakan oleh JKR**

PENTING

Sekiranya harga tawaran kontraktor melebihi anggaran kos, kementerian boleh memohon tambahan kos kepada UPE dalam tempoh 1 bulan (keputusan Majlis Tindakan Negara Bil. 11/2011). Selain itu, ⁴ kadar GST sebanyak 6% hendaklah dikenakan ke atas harga tawaran kontraktor yang berjaya (berdaftar GST).

⁴ Garis Panduan Pelaksanaan Cukai Barang Dan Perkhidmatan (GST) Ke Atas Perolehan Kerajaan Melalui Sistem ePerolehan oleh MOF.



4. KELEMAHAN PERANCANGAN

Masalah ini amat wajar diatasi segera oleh kementerian kerana memberikan kesan besar bukan sahaja terhadap prestasi fizikal malahan prestasi kewangan. Kompetensi pegawai merupakan penyumbang utama kepada masalah ini.

KELEMAHAN PERANCANGAN DI PERINGKAT KEMENTERIAN

BERLAKU

- Peringkat Perancangan Projek
- Peringkat Pra Pelaksanaan
- Peringkat Pelaksanaan
- Peringkat Pemantauan

3 Pelan Tindakan :

1

INTAN memperkenalkan **Kursus 3PAB** mulai tahun 2014

2

ICU JPM menyediakan **Buku Pengurusan Projek Pembangunan**. Buku ini merupakan kompilasi proses kerja pelaksanaan projek pembangunan

3

Kementerian wujudkan ⁵ *Project Dedicated Team* sebagai pemantau dan pemudah cara pelaksanaan projek

Tingkatkan Kompetensi Pegawai

PENTING

Garis Panduan RMKe-11 :

Para 22 - ... Bagi mengukuhkan perancangan dan penyediaan projek pembangunan, setiap cadangan projek baharu akan dinilai menggunakan *Creativity Index* yang merupakan elemen Strategi Lautan Biru.

Para 24 - Kementerian dan kerajaan negeri perlu membuat perancangan secara komprehensif dan mengambil kira pandangan *stakeholders*.

⁵ Pasukan pemantauan yang ditubuhkan oleh pihak JKR untuk Projek Membina Institut Kanser Negara, Putrajaya.

5. PENGURUSAN NILAI / VALUE MANAGEMENT (VM)



Masalah menunggu giliran yang panjang, kementerian tidak bersedia dengan maklumat semasa lab dan sign-off lambat telah menyebabkan projek lewat dimulakan dan sekaligus menjejaskan prestasi fizikal dan kewangan projek.

JANGKAAN IMPAK:

- Kos projek tepat
- Mengoptimumkan sumber terhad
- Projek tidak bermewah
- Ikut keperluan stakeholders

PENTING

Pelaksanaan VM bertujuan untuk mengenalpasti, menyediakan pilihan dan mengeluarkan komponen serta kos yang tidak menyumbang kepada nilai perkhidmatan, sistem dan projek tanpa menjejaskan objektif dan fungsi yang ditetapkan.

6. REKA BENTUK

PUNCA BERLAKU

Brif projek yang tidak lengkap telah menyebabkan maklumat tidak jelas dan menyukarkan aktiviti mereka bentuk projek

Masalah koordinasi antara agensi pelaksana dan agensi pelanggan hingga melambatkan penyediaan reka bentuk

Perekabentuk tidak kompeten dan tidak proaktif termasuk tidak mengambil kira keperluan PBT semasa menyediakan reka bentuk

Antara masalah yang dihadapi ialah reka bentuk tidak tepat, lambat dimuktamadkan kerana keputusan agensi pelaksana/agensi pelanggan sering berubah-ubah, disiapkan dengan tidak memenuhi kehendak pelanggan dan tidak memenuhi syarat Entiti Berkepentingan Negeri (EBN). Masalah ini bukan sahaja berlaku di peringkat pra pelaksanaan malahan di peringkat kerja-pekerja pembinaan.

TRANSFORMASI JKR DALAM REKA BENTUK BANGUNAN

Building Information Modelling (BIM) merupakan satu model digital bangunan yang boleh divisualisasi secara 3 dimensi (3-D) fizikal dan mengandungi pelbagai maklumat geometri, fungsi, ciri atau parameter yang dihasilkan melalui beberapa perisian berkaitan.

PENTING

JKR sedang (a) memodenkan reka bentuk *Pre Approved Plan* (PAP) RMKe-11 dengan menggunakan BIM; (b) meningkatkan tahap kompetensi BIM di JKR, (c) mengkaji semula BIM *Roll Out Plan* dan (d) kolaborasi dengan CIDB untuk promosi penggunaan BIM di kalangan kontraktor.

Entiti Berkepentingan Negeri (EBN) merujuk kepada Pejabat Daerah, PBT, PTG, penyedia utiliti dan sebagainya.

8 PELAN TINDAKAN

1

Menggalakkan penggunaan *Building Information Modelling* (BIM)

2

⁷ Melantik perunding yang kompeten menerusi pemilihan dan tapisan yang teliti serta berkesan termasuk mengenakan kriteria kekerapan berurusan dan pengalaman berurusan dengan PBT di lokaliti projek

3

Kementerian merujuk kepada Sistem ePerunding MOF mengenai prestasi perunding sebelum perlantikan

4

Reka bentuk menerusi ⁸ *Pre Approved Plan* RMKe-11 oleh JKR - 100 reka bentuk pelbagai fungsi bangunan untuk pilihan dan dipadan dengan skop projek agensi pelanggan

5

Meningkatkan kompetensi pegawai menerusi Kursus 3PAB INTAN dan Buku Pengurusan Projek Pembangunan yang diterbitkan oleh ICU JPM

6

Meningkatkan kompetensi pereka bentuk termasuk perunding menerusi penguatkuasaan *Consultancy Service Agreement* (CSA) mulai 10 Jun 2014

7

GP RMKe-11: Kementerian memastikan penglibatan pelbagai pihak daripada peringkat awal perancangan projek termasuklah Entiti Berkepentingan Negeri (EBN)

8

GP RMKe-11: Maklum balas pengguna dan pelanggan mengenai reka bentuk dalam brif projek

⁷ Maklum balas MOF dalam Mesyuarat Penyelarasan Langkah-langkah Penambahbaikan Bagi Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek Pembangunan (Siri 1/2015) pada 25 Jun 2015.

⁸ Para 32 (iii) dalam GP RMKe-11.

7. PROSES PEROLEHAN

Masalah perolehan dikaitkan dengan proses perolehan lewat dimulakan dan mengambil masa yang panjang (12-15 bulan) sehingga Surat Setuju Terima (SST) dikeluarkan kepada kontraktor yang berjaya.



PUNCA MASALAH BERLAKU

Agensi pelaksana tidak memperolehi maklumat projek dengan tepat

Pegawai tidak kompeten sehingga mengambil masa yang lama untuk memulakan perolehan

JKR menetapkan norma masa proses perolehan antara 13-15 bulan

Proses perolehan dimulakan di tahun pelaksanaan dan selesai dalam bulan Sept./Okt. tahun tersebut

PENTING

⁹ Mesyuarat antara UPE dan JKR pada 22 April 2014 menetapkan supaya SST dikeluarkan kepada kontraktor seawal mungkin di tahun pelaksanaan projek.

4 PELAN TINDAKAN

1 **Kursus 3PAB INTAN:**
Meningkatkan kompetensi Peg. Pembangunan supaya cekap uruskan perolehan

2 JKR menyediakan **Pre Approved Plan RMKe-11** supaya reka bentuk bangunan lebih cepat disediakan

3 ¹⁰ **Norma masa baharu** perolehan JKR **9 bulan** sehingga SST dikeluarkan

4 ¹¹ Kementerian / agensi pelaksana memulakan proses **pra pelaksanaan di tahun kelulusan** projek dan bukan di tahun pelaksanaan

⁹ Mesyuarat Membincangkan Proses Kerja Jabatan Kerja Raya Di Peringkat Pra Pelaksanaan Projek RMKe-10 pada 22 April 2014.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Para 33 dalam GP RMKe-11.

8. KONTRAKTOR

Masalah kontraktor tidak kompeten:

- menyebabkan projek lambat dinikmati oleh rakyat,
- kualiti pembinaan tidak menepati piawaian,
- projek kurang berkualiti menyebabkan kerajaan menanggung kos penyelenggaraan yang tinggi,
- terdapat projek yang gagal disiapkan dan kerajaan terpaksa melantik kontraktor penyelamat, dan
- ¹³ siri latihan kontraktor oleh CIDB didapati kurang berkesan kerana lebih menitik beratkan elemen *awareness* berbanding meningkatkan kompetensi.

8 PELAN TINDAKAN

1

Kementerian/agensi pelaksana menyemak prestasi kontraktor menerusi **Sistem Maklumat Bersepadu (SMB)** yang disediakan oleh CIDB supaya dapat memilih kontraktor yang kompeten dan berkualiti

2

Tingkatkan kompetensi pegawai menerusi **Kursus 3PAB INTAN** dan **Buku Pengurusan Projek Pembangunan ICU JPM**

3

¹² JKR sedang menyediakan **Garis Panduan Penilaian Tender Kerja** yang baharu. GP ini juga akan mengandungi sistem **SCORE** oleh CIDB (*rating* kontraktor) dengan 7 aspek pengurusan kontraktor termasuk kewangan

4

CIDB mewujudkan sesi latihan kontraktor (termasuk staf) bagi **meningkatkan kompetensi;**

5

CIDB dengan kerjasama JKR membuat kajian mengenai **masalah kewangan kontraktor**

6

Maklumat Pasukan Kerja Kontraktor (mahir/separa mahir) disertakan dalam dokumen tawaran tender

7

Kadar gaji kerja binaan dikaji semula oleh KSM

8

Pindaan Akta 520 (Pindaan 2011) CIDB - **kuasa kepada CIDB** untuk mengambil tindakan undang-undang kepada kontraktor yang melanggar kontrak kerajaan

PENTING

Sistem Maklumat Bersepadu (SMB) CIDB mengandungi profil syarikat, sijil kelayakan, tindakan disiplin dan senarai kerja kontraktor.

Kementerian/ agensi dinasihatkan supaya merujuk sistem ini semasa proses penilaian prestasi kontraktor. Kementerian/agensi wajar melaporkan prestasi kontraktor kepada pihak CIDB.

¹² Maklum balas MOF dalam Mesyuarat Penyelaras Langkah-langkah Penambahbaikan Bagi Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek Pembangunan (Siri 1/2015) pada 25 Jun 2015.

¹³ Maklum balas UiTM dalam Mesyuarat Penyelaras Langkah-langkah Penambahbaikan Bagi Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek Pembangunan (Siri 1/2015) pada 25 Jun 2015 (kajian oleh UiTM).

9. PERUNDING

Masalah Perunding yang tidak kompeten akan melambatkan kelulusan PBT, design tidak sesuai, projek tidak kualiti dan lambat siap, interaksi di kalangan perunding projek kurang berkesan dan kepentingan kerajaan terjejas walaupun perlantikan oleh kerajaan.¹⁴ LPP perlu kaji modul 50 jam adalah meningkatkan kompetensi & bukan bersifat *awareness*.

Kompetensi Perunding

Kriteria pemilihan:

- 1 Kekerapan perunding berurusan dengan PBT di lokaliti projek akan dibina
- 2 Adakan sesi temuduga/persembahan sebagai kriteria penilaian teknikal bagi menilai pengalaman berurusan dengan PBT

Rujuk Sistem ePerunding MOF

- 3 Kementerian/agensi pelaksana semak prestasi sebelum pilih perunding

PENTING

JKT telah menyediakan manual keperluan PBT untuk permohonan Kelulusan Merancang dan proses utama OSC.

4

Perunding Patuhi *Consultancy Service Agreement (CSA)*

Klausa 5.3

Kenakan LAD

Klausa 5.11

Remedy melalui Professional *Indemnity Insurance*

Klausa 6.5

Tahan bayaran

Klausa 10

Tamatkan kontrak

Klausa 10.4

Tuntut gantirugi dan lantik perunding lain dengan kos ditanggung oleh perunding asal

Lapor prestasi dalam Sistem ePerunding:

5

Penilaian di setiap peringkat perkhidmatan

6

¹⁵ Lapor J/K Disiplin Lembaga Profesional Perunding (LPP)

7

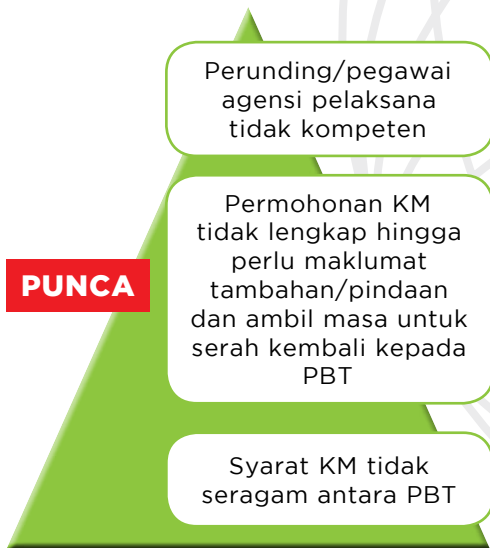
Perunding bermasalah tidak dilantik untuk projek lain

8

Jab. Audit Negara akan mengaudit kementerian mengenai penilaian prestasi perunding yang disyaratkan oleh MOF

10. KEBENARAN MERANCANG

Masalah yang sering dihadapi oleh agensi pelaksana ialah lewat menerima kelulusan Kebenaran Merancang (KM), PBT mengenakan syarat tambahan sehingga meningkatkan kos projek dan peraturan PBT yang tidak seragam.



PENTING

Isu kelewatan kelulusan KM juga disebabkan perihal tanah yang berada di bawah kawalan PBT dan pemilik tanah. Sering berlaku agen pemilik tanah gagal mematuhi syarat PBT.



7 PELAN TINDAKAN

- 1 JKT menyediakan kursus dan latihan kepada pegawai perancang bandar di PBT dan OSC untuk meningkatkan kompetensi pegawai
- 2 Sedia matriks/manual keperluan PBT
- 3 ¹⁶ Keperluan Bomba dalam mereka bentuk *Pre Approved Plan* (PAP) RMKe-11 JKR
- 4 Menganjurkan **Kursus 3PAB** mulai tahun 2014 yang mengandungi modul pengurusan Kebenaran Merancang

Garis Panduan RMKe-11:

- 5 Maklum balas PBT dalam brif projek
- 6 Kementerian selaras keperluan PBT semasa merancang projek menerusi JPN/MTP dan diperhalusi semasa VM/JSK (elak syarat KM tambahan PBT)
- 7 PPN/JPP menyelaras keperluan infrastruktur oleh PBT dan penyedia utiliti menerusi jentera penyelarasan pelaksanaan di peringkat persekutuan, negeri dan daerah menerusi **Arahan No. 1, Majlis Tindakan Negara 2010**

¹⁶ Maklum balas JKR dalam Mesyuarat Penyelaras Langkah-langkah Penambahbaikan Bagi Menangani Isu Kelewatan Pelaksanaan Projek Pembangunan (Siri I / 2015) pada 25 Jun 2015.



11. PENYEDIA UTILITI

Masalah Penyedia Utiliti (PU) adalah berkaitan dengan kelewatan memberi kelulusan kerja sambungan, pengalihan dan pemasangan. Terdapat juga kes PU mengenakan syarat tambahan sehingga meningkatkan kos projek dan peningkatan kos ini melebihi jumlah kos asal projek.

5 PELAN TINDAKAN

EPU	ICU	KKR
<p>Garis Panduan RMKe-11:</p> <ol style="list-style-type: none">1 Maklum balas PU dalam brif projek mengenai cadangan projek baharu2 Kementerian bincang dengan kerajaan negeri menerusi JK Perancang Negeri/ Majlis Tindakan Persekutuan Negeri3 Komponen utiliti diperhalusi semasa VM atau J/k Standard & Kos	<p>Arahan No. 10, Majlis Tindakan Negara, 2010:</p> <ol style="list-style-type: none">4 Selaras isu utiliti, PBT dan isu-isu pelaksanaan lain menerusi Jentera Penyelarasan Pelaksanaan di peringkat persekutuan, negeri dan daerah	<p>Garis Panduan Pemasangan Semula Kemudahan Utiliti Dalam Pelaksanaan Program dan Projek Kerajaan RMKe-11:</p> <ol style="list-style-type: none">5 ¹⁷ Garis panduan ini sedang disediakan bagi menggantikan garis panduan mengenai utiliti di bawah RMKe-10 oleh ICU

PENTING

Tujuan maklum balas PU dalam brif projek ialah membolehkan PU merancang keperluan/ kapasiti utiliti masing-masing di lokasi projek.



12. KOS MELEBIHI SILING

MASALAH: Peningkatan kos berlaku disebabkan kerja tambahan (syarat tambahan oleh PBT/penyedia utiliti (PU), kontraktor tidak melaksanakan *utility mapping* semasa pra-pelaksanaan, skop asal tidak lengkap & keperluan tapak) atau kerajaan terpaksa melantik kontraktor penyelamat kerana kegagalan kontraktor asal untuk menyiapkan projek.

4 PELAN TINDAKAN

1

Garis Panduan RMKe-11

Maklum balas PBT dan PU dalam brif projek mengenai cadangan projek baharu

Kementerian bincang dengan kerajaan negeri menerusi JK Perancang Negeri/ Maj. Tindakan Persekutuan Negeri bagi menyelesaikan keperluan Entiti Berkepentingan Negeri

Kementerian nilai tapak dengan menggunakan Borang Penilaian Tapak dengan skor melebihi 60% (Garis Panduan & Peraturan Pemilikan Tapak Dan Keperluan Peralatan Projek - UPE, JPM Bil. 2/ 2009

2

Pemilihan Kontraktor

Kementerian/ agensi pelaksana menyemak prestasi kontraktor menerusi **Sistem Maklumat Bersepadu (SMB)** yang disediakan oleh CIDB supaya dapat memilih kontraktor yang berkualiti

4

Sistem ePerunding

Semak prestasi sebelum pilih perunding kerana pilih perunding yang kompeten akan menyumbang kepada kelancaran pelaksanaan projek

3

Kompetensi Pegawai

INTAN memperkenalkan **Kursus 3PAB** mulai tahun 2014

PENTING

Pelantikan kontraktor penyelamat kerana kontraktor asal gagal menyiapkan projek akan menyebabkan kos projek meningkat sekurang-kurangnya **sebanyak 30%** dan rakyat lewat menikmati faedah

13. SUB KONTRAKTOR

3 PELAN TINDAKAN

MASALAH utama *Nominated sub-contractor* (NSC) ialah tidak menerima bayaran daripada kontraktor utama walaupun kerja telah dilaksanakan dengan mematuhi spesifikasi kerja yang ditetapkan. Selain itu, terdapat juga kes yang mana NSC dan kontraktor utama tidak dapat berkerjasama hingga menjejaskan kualiti dan prestasi projek.

PENTING

Construction Industry Payment Adjudication Act (CIPAA) membolehkan sub kontraktor memperoleh bayaran daripada kontraktor utama. Agensi pelaksana perlu membantu sub kontraktor untuk menyelesaikan masalah ini.



14. BEKALAN IBS

MASALAH utama ialah Pembekal *Registered IBS Service Provider* (RISP) tidak patuhi jadual penghantaran walaupun bayaran telah dijelaskan oleh kontraktor:

- Kekurangan pembekal RISP
- Bekalan IBS tidak mencukupi
- Taburan lokasi pembekal yang tidak seimbang
- Pembekal menerima tempahan melebihi kapasiti
- Tiada elemen denda jika RISP gagal patuhi jadual penghantaran

2 PELAN TINDAKAN

1

CIDB memperluaskan Sistem Katalog IBS bagi membantu aktiviti mereka bentuk berdasarkan bekalan IBS sedia ada, meningkatkan persaingan antara pembekal IBS dan kewujudan pembekal baharu

2

Mencadangkan supaya dikenakan denda kepada pembekal jika gagal patuhi jadual penghantaran



23 November 2014



IBS telah diperkenalkan dalam industri pembinaan negara sekian lama iaitu bermula dengan projek perumahan Flat Pekeliling, Kuala Lumpur dan Flat Rifle Range Road atau Jalan Padang Tembak, Pulau Pinang pada 1966. Matlamat IBS diperkenalkan di negara ini adalah untuk meningkatkan kualiti bangunan dan kerja, mengurangkan penggunaan buruh asing di tapak projek serta mempercepatkan kerja pembinaan.

PENTING

Industrial Building System (IBS) diperkenalkan mulai tahun 2008 bagi projek RMLT.¹⁹ Kerajaan menetapkan supaiyai projek baharu bernilai RM10 juta dan ke atas akan dilaksanakan menerusi IBS.

¹⁹ Surat Pekeliling Perbendaharaan Bil. 7 Tahun 2008 – Pelaksanaan Industrialised Building System (IBS) Dalam Projek Kerajaan.

15. BAHAN MENTAH

MASALAH mengenai bahan mentah (binaan) adalah berkaitan dengan ketiadaan atau kekurangan bahan, bahan binaan lewat dibekalkan/berada di tapak dan harga meningkat apabila permintaan tinggi terutamanya besi, *pile* dan simen. Di samping itu, terdapat juga bahan binaan yang digunakan oleh kontraktor tidak berkualiti.

2 PELAN TINDAKAN

1



Kajian material demand forecast untuk melihat jurang permintaan dan penawaran oleh CIDB

2



Penguatkuasaan Akta 520 (Pindaan 2011), CIDB:

Penggunaan bahan mentah berkualiti dan patuhi piawaian. Kontraktor yang ingkar akan diambil tindakan

PENTING

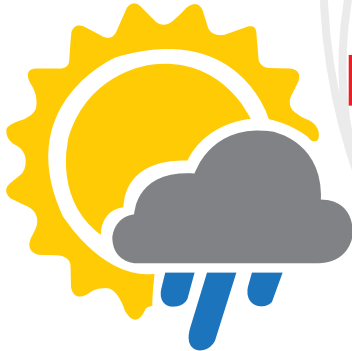
Pemilihan kontraktor adalah penting kerana kontraktor yang berkualiti tidak menghadapi masalah bahan binaan.

Pihak Jabatan Audit Negara juga perlu melaksanakan aktiviti forensik ke atas bahan binaan terutamanya ke atas projek bermasalah.



16. CUACA

MASALAH cuaca sering kali dikaitkan dengan hujan luar jangka/ luar biasa di lokasi projek, berlaku kejadian banjir dan tanah runtuh yang menyebabkan laluan ke tapak projek terhalang. Kontraktor tiada kemahiran pengurusan risiko dan skil penjadualan semula projek apabila hadapi masalah cuaca/ bencana.



Cuaca dijadikan alasan kelewatan projek

IMPAK

Kontraktor tiada kemahiran pengurusan risiko dan skil penjadualan semula projek apabila hadapi masalah cuaca/ bencana

3 PELAN TINDAKAN

1

CIDB melatih kontraktor berkaitan penjadualan kerja melibatkan aktiviti berisiko dan perubahan cuaca luar biasa (*risk management*)

2

Tingkatkan kompetensi dan peranan SO di tapak binaan

3

Meningkatkan kompetensi pegawai menerusi Kursus 3PAB oleh INTAN mulai tahun 2014

PENTING

Pegawai perlu memastikan kontraktor mengemukakan bukti alasan cuaca dengan pengesahan pihak berkaitan seperti taburan/kuantiti hujan. Siapa SO peringkat kementerian?

17. LANJUTAN MASA / *EXTENSION OF TIME (EOT)*

MASALAH EOT berkaitan dengan bilangan kelulusan EOT yang terlalu banyak dan mudah diluluskan walau pun justifikasi tidak kukuh. EOT berpunca daripada kelemahan/kegagalan kontraktor dalam perancangan dan pengurusan projek serta masalah kewangan. Pemantauan yang lemah di peringkat kementerian/ agensi pelaksana telah memburukkan lagi keadaan.

PENTING

Berdasarkan kontrak, kontraktor berhak mendapat EOT berdasarkan sebab-sebab kelewatan di luar kawalannya seperti kejadian hujan yang luar biasa, arahan yang dikeluarkan oleh jabatan dan sebagainya tanpa menghadkan bilangan EOT yang boleh diberikan.

4 PELAN TINDAKAN

1

²⁰ CIDB bertanggungjawab meningkatkan program bina upaya dan kompetensi untuk memperkasakan kontraktor bagi mengatasi masalah EOT berulang

2

Kontraktor dikenakan LAD jika kelewatan disebabkan oleh kontraktor sendiri

3

Kementerian/agensi pelaksana memantau dengan berkesan – tingkatkan kompetensi pegawai

4

Lapor prestasi kontraktor (CIDB) dan perunding (MOF – Sistem ePerunding) jika gagal mematuhi syarat kontrak

18. PERUBAHAN KERJA / VARIATION ORDER (VO)

MASALAH mengenai VO yang sering dibangkitkan ialah mudah diluluskan oleh kementerian/agensi pelaksana. VO boleh berlaku kerana kelemahan perancangan projek di peringkat kementerian/agensi pelaksana termasuk perunding. Kesan utama VO ialah kos projek akan meningkat dan projek lewat disiapkan.

4 PUNCA BERLAKU VO

1

Pegawai / perunding tidak kompeten

2

Peraturan semasa (SPP5/ 2009)

3

Arahan SO/ agensi pemilik projek

4

Keperluan PBT/ PU

PENTING

VO adalah penyimpangan daripada perjanjian kontrak dengan pelan, spesifikasi dan/atau senarai kuantiti sama ada dipinda, ditambah atau dikurang. VO untuk kerja-kerja yang tidak mendesak dan tidak menjejaskan fungsi projek wajar dihindari

4 PELAN TINDAKAN

1

²¹ MOF sedang mengkaji peraturan semasa (SPP5/ 2009) mengenai VO supaya lebih berkesan

2

Meningkatkan kompetensi pegawai (Kursus 3PAB INTAN) & perunding (LPP)

3

Kementerian/ agensi pelaksana mengambil tindakan kepada perunding menerusi CSA jika reka bentuk disediakan tidak lengkap / tidak tepat atau kesilapan perunding

4

Tidak pertimbangkan VO yang tidak mendesak dan tidak jejakkan fungsi projek

19. DASAR DAN PROSEDUR

MASALAH : Pematuhan dasar dan prosedur semasa didapati tidak menyeluruh. Selain itu, ketiadaan mekanisme yang komprehensif untuk menilai pematuhan pentadbiran kontrak dan pengurusan projek serta penggunaan sistem semasa terhadap kepada kementerian/agensi pelaksana sahaja (SKALA-JKR sahaja) telah menyebabkan urusan pemantauan ini lebih mencabar.

1 Buku Rujukan

ICU JPM akan mengeluarkan **Buku Pengurusan Projek Pembangunan** sebagai panduan kepada kementerian/agensi pelaksana

2 SKALA Digunakan Oleh Kementerian

²² JKR mencadangkan supaya modul yang sama seperti SKALA dibangunkan oleh ICU dalam SPPII. Ini membolehkan kementerian mentadbir dan memantau projek yang dilaksanakan

²³ ICU JPM sedang membuat kajian medan-medan di dalam SPPII serta merujuk pendekatan maklumat di dalam SKALA

3 Kursus Kompetensi Pegawai

INTAN menyediakan Kursus 3PAB untuk meningkatkan tahap kompetensi pegawai kementerian mulai tahun 2014

PENTING

ICU JPM : Aktiviti inspektorat atau penilaian pematuhan amalan terbaik telah diperkenalkan untuk mengenalpasti pematuhan terhadap amalan terbaik dalam perancangan dan pelaksanaan projek pembangunan serta melihat kepada kelemahan tertentu dalam pelaksanaannya.

PENGHARGAAN

UPE, JPM merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menyediakan langkah-langkah penambahbaikan pelaksanaan projek pembangunan. Semoga usaha ini mencetuskan impak yang besar ke atas pelaksanaan projek pembangunan di bawah RMKe-11, Insya Allah.

• Terima Kasih •



UNIT PERANCANG EKONOMI
JABATAN PERDANA MENTERI
TAHUN 2015