

STRATEGI PEMULIHAN TERHADAP TEGURAN ISU BERULANG LAPORAN KETUA AUDIT NEGARA DALAM PROJEK JKR (2010 -2015)

Kursus *Lessons Learnt* Sesi 1 tahun 2017
12-14 April 2017



OBJEKTIF PEMBENTANGAN

Memaklumkan kepada ahli mesyuarat Strategi & Pelan Pemulihan Terhadap Isu-Isu Yang Berulang Dalam Projek JKR

KANDUNGAN PEMBENTANGAN

1. PENGENALAN



- Latar Belakang
- Objektif
- Syor Kajian

2. PENEMUAN



- Isu Yang Dilaporkan
- Isu vs Bidang Pengetahuan (Knowledge Area)

3. PELAN PEMULIHAN



- Strategi
- Pelan Jangka Pendek & Pelan Jangka Panjang

1. PENGENALAN

TAKRIFAN “BERULANG”

Takrifan “berulang” adalah penemuan-penemuan yang didapati dalam LKAN dan UAD KKR yang melebihi dua (2) kali bagi keadaan-keadaan berikut :-

1. Tidak kira sama ada di lokasi yang sama pada tahun yang sama.
2. Tahun yang sama di lokasi yang berbeza.
3. Lokasi yang sama pada tahun yang berbeza.

LATAR BELAKANG

- Mesyuarat Pasca Kabinet KKR yang berlangsung pada 14 Mei 2014 telah membangkitkan isu penemuan-penemuan audit yang berulang semasa pelaksanaan audit oleh Ketua Audit Negara (KAN) dan Unit Audit Dalam (UAD), Kementerian Kerja Raya (KKR). Pengurusan Atasan KKR/JKR melalui Mesyuarat Jawatankuasa Pemanduan Pengurusan (JPP) Bil. 11/2014 pada 20 Mei 2014 telah memutuskan untuk mengkaji dan mencadangkan tindakan bersesuaian supaya isu dapat ditandatangani dengan lebih efektif dan berkesan.
- Lanjutan daripada audit yang telah dijalankan oleh Ketua Audit Negera pada tahun 2014 satu Jawatankuasa Siasatan telah ditubuhkan bagi merangka cadangan penambahbaikan terhadap penemuan audit dalam Siri 1, 2, dan 3 Tahun 2014.
- Susulan daripada LKAN pada tahun 2015, Jawatankuasa Siasatan telah juga memasukkan isu-isu yang ditemui bagi tujuan penambahbaikan

OBJEKTIF KAJIAN

- Kajian telah dijalankan bagi mengkaji dan menyenaraikan isu-isu yang berulang beserta syor pemulihan/penambahbaikan bagi pelaksanaan projek oleh JKR di dalam LKAN & UAD KKR 2010, 2011, 2012, 2013 & LKAN 2014 & 2015.

SYOR KAJIAN

- Syor yang dikemukakan dalam kertas pembentangan ini dikumpulkan dari beberapa kajian dan penelitian oleh:-
 - Pasukan Petugas Khas yang dilantik oleh pengurusan atasan JKR dalam tahun 2014 yang merangkumi isu-isu yang berulang dari pelaksanaan projek oleh JKR daripada Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) dan Unit Audit Dalam (UAD) dari tahun 2010 hingga 2013;
 - Kajian yang telah dijalankan oleh Jawatankuasa Siasatan terhadap LKAN 2014 Siri 1, 2 dan 3 dalam tahun 2014;
 - Rumusan kedua-dua kajian di atas oleh Bahagian Audit dan Integriti (BAI), Cawangan Dasar dan Pengurusan Korporat JKR (CDPK);
 - Bengkel Tindakan Pemulihan bagi Isu-Isu Berulang dalam LKAN yang telah diadakan pada 4hb April 2016;
 - Kertas cadangan penambahbaikan daripada TKPKR (Bangunan) terhadap dua (2) isu yang berulang dalam projek-projek JKR.
 - Kertas Pembentangan BAI, CDPK dalam Mesyuarat Pengurusan Tertinggi (MPT) JKR Bil. 7/2016 – Cadangan Penambahbaikan JK Siasatan terhadap penemuan dalam LKAN 2014 dan 2015.

2. PENEMUAN

RUMUSAN PENEMUAN ISU LKAN & UAD 2010 - 2015

BIL.	ISU	BP	Jumlah Isu
1	Kelewatan menyiapkan projek	M	31
2	Pembinaan tidak mengikut spesifikasi / tidak berkualiti / tidak sesuai	K	43
3	Kelewatan menandatangani kontrak	M	14
4	Kelewatan bayaran interim kepada kontraktor	M	12
5	Pemantauan yang lemah	SM	11
6	CPC dikeluarkan sebelum kerja siap sepenuhnya	SM	13
7	Peningkatan kos projek	K	9
8	Kelewatan meluluskan perakuan muktamad (termasuk isu CMGD)	M	9
9	Isu pengurusan sebut harga	P	7
10	Kecacatan lewat dibaiki	M	5
11	Masalah rekabentuk	SM	5
12	Kelulusan JK perolehan melalui kontrak selepas penyediaan dokumen tender/ tidak mematuhi Penyediaan Perkhidmatan Kenderaan dan Peralatan Melalui Kontrak	SM	61
13	Bekalan peralatan tidak sempurna/tidak berfungsi/tiada di lokasi	P	4
14	Prestasi kerja penyenggaraan yang lemah	SM	4
15	Arahan perubahan kerja diluluskan di luar tempoh kontrak	P	4

Petunjuk : BP – Bidang Pengetahuan; M- Masa; K – Kos; SM – Sumber Manusia; P - Perolehan

RUMUSAN PENEMUAN ISU LKAN & UAD 2010 - 2015 (samb..)

BIL.	ISU	BP	Jumlah Isu
16	Lukisan Siap Bina (<i>as-built</i>) tidak/lewat dikemukakan/ berbeza dengan binaan sebenar	SM	10
17	Masalah bon pelaksanaan/WJP dan wang pendahuluan	SM	26
18	EOT diluluskan selepas tarikh siap asal/semasa/CPC/CNC	SM	5
19	Kerja dilaksanakan sebelum APK diluluskan	SM	5
20	Prestasi projek lemah	SM	4
21	Surat setuju terima lewat dikeluarkan	P	2
22	Kelewatan memulakan kerja	M	2
23	Proses perlantikan kontraktor tidak cekap	P	3
24	Masalah polisi insuran	P	16
25	Ketidakseragaman Pembayaran Interim Kerja Awalan	SM	38
26	Pelanjutan Tempoh Tanggungan Kecacatan (DLP)	SM	3
27	Pelantikan semula kontraktor yang telah ditamatkan	P	1
JUMLAH			347

Petunjuk : BP – Bidang Pengetahuan; M- Masa; K – Kos; SM – Sumber Manusia; P – Perolehan

ISU-ISU BERULANG YANG DILAPORKAN DALAM LKAN 2010 – 2014

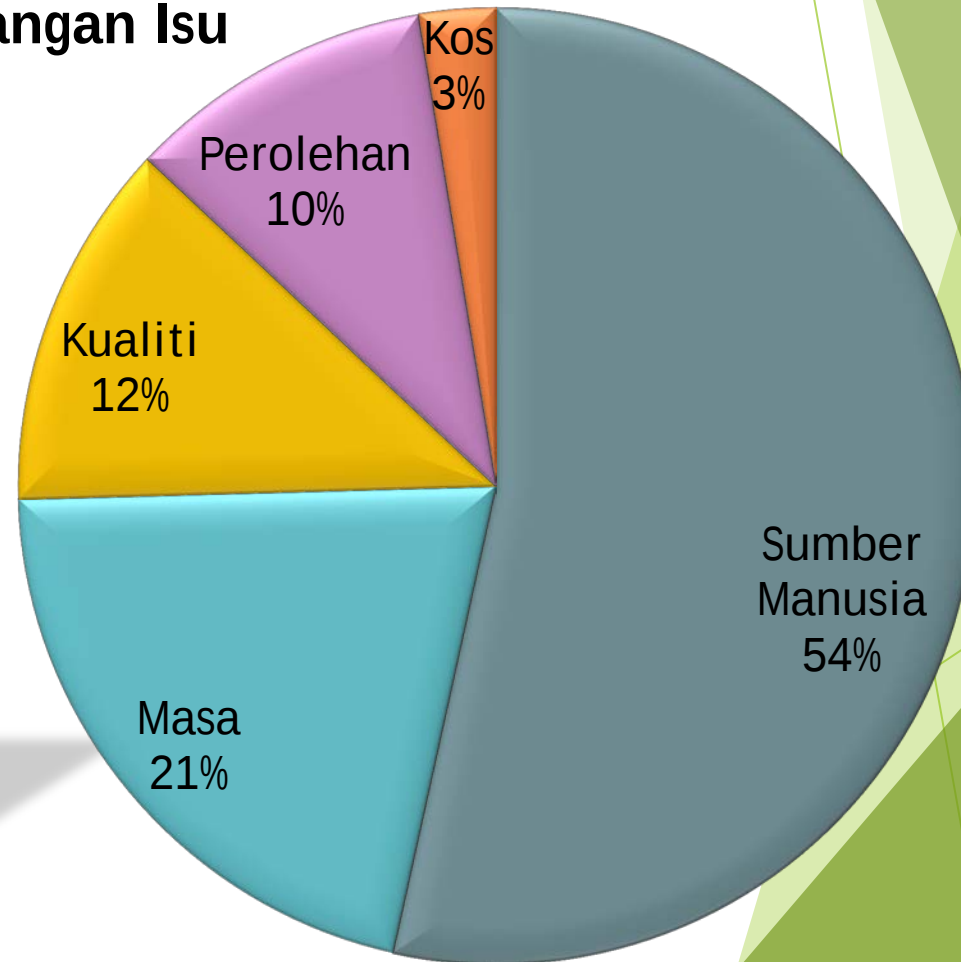
Projek lewat disiapkan	Kualiti tidak menepati spesifikasi	Ketidakseragaman penentuan Bon, WJP, Insurans	Tidak mematuhi Penyediaan Perkhidmatan Kenderaan dan Peralatan Melalui Kontrak
Lukisan Siap Bina berbeza dari sebenar, lewat dihantar	EOT diluluskan diluar tempoh dibenarkan	Kelewatan menandatangani dokumen kontrak	Kelemahan Penyenggaraan Bangunan Pejabat di Putrajaya
	Kelemahan Pengurusan Wang Pendahuluan	Pelantikan semula kontraktor yang telah ditamatkan	



Isu Vs Bidang Pengetahuan (*Knowledge Area*)

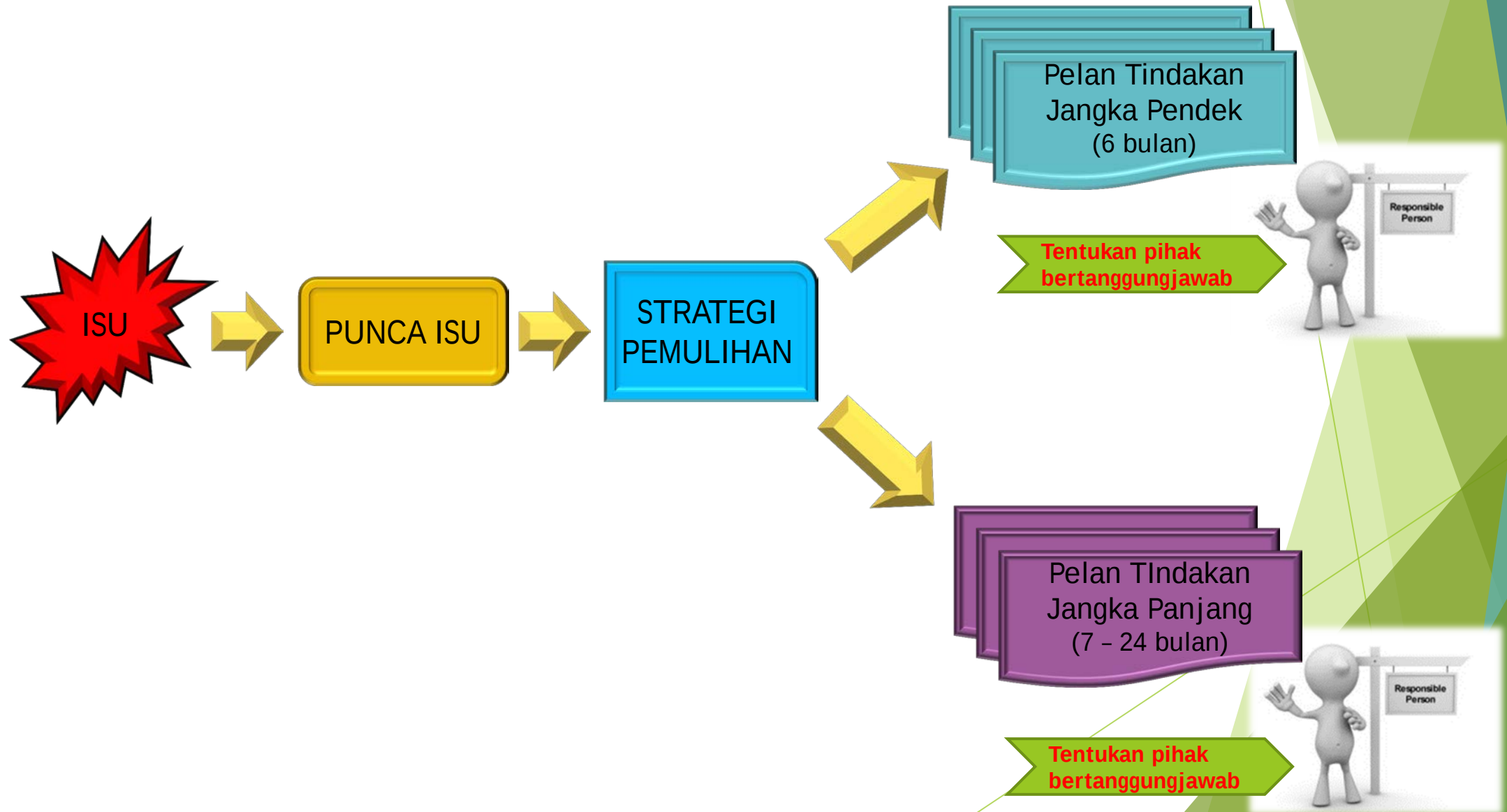
Bidang Pengetahuan	Bilangan Isu (2010 - 2015)
Sumber Manusia	185
Masa	73
Kualiti	43
Perolehan	37
Kos	9
JUMLAH ISU	347

Bilangan Isu



3. PELAN PEMULIHAN

Strategi dan Pelan Pemulihan



Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
1	Pemilikan tapak, kelemahan pengurusan perancangan, kelewatan mendapatkan Kelulusan Merancang (KM) dan kelemahan aspek pengurusan rekabentuk	1.1 Mensyaratkan tapak projek bebas daripada sebarang sekatan sebelum diterima untuk dilaksanakan	i. Memulangkan projek kepada pelanggan sekiranya masalah tapak atau/dan brif tidak selesai dalam masa 3 bulan selepas projek diterima	Pengurus Program	i. Menetapkan dasar penerimaan projek daripada pelanggan dengan syarat tapak bebas dari sebarang sekatan dengan persetujuan EPU	CPAB (UPPP)
		1.2 Memantapkan dan melancarkan proses perancangan projek	ii. Menetapkan HOPT memainkan ' <i>leading role</i> ' dalam fasa <i>project initiation</i> dan fasa perancangan termasuk membantu pelanggan dalam menentukan kesesuaian tapak	Pengurus Program	ii. Merekayasa peranan dan tanggungjawab dalam SPB a. HOPT sebagai Lead Planner dan b. Arkitek sebagai Lead Designer	TKPKR Sektor Infra (MKSP)
		1.3 Memantapkan dan melancarkan proses rekabentuk	iii. Cawangan Arkitek dilantik sebagai Lead HODT dan memainkan peranan ' overall design team leader ' dalam fasa rekabentuk	TKPKR Sektor Infra (MKSP)	iii. Merekayasa proses perancangan dan rekabentuk bagi mengurangkan iterasi	TKPKR Sektor Infra (MKSP)
			iv. Mengeluarkan surat arahan berkaitan (ii) dan (iii) diatas	CKUB		

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
2	Jurang pengetahuan dan kompetensi teknikal dalam kerja penyeliaan tapak dan pentadbiran kontrak disebabkan penempatan semula pegawai, lebih-lebih lagi dalam projek hospital. (incorporate LKAN 2015)	2.1 Memantapkan kompetensi pegawai JKR dalam penyeliaan projek di tapak dan pentadbiran kontrak	i. Melaksanakan kursus pendek merangkumi:- a. Peranan Pengurus Program/HOPT/HODT/ Pegawai Penguasa/Wakil Pegawai Penguasa dalam penyeliaan tapak b. <i>Do's and Don'ts</i> dalam pengurusan projek	CREaTE, Ketua Program dan Ketua Disiplin	i. Menggubal dan melaksanakan program latihan khas (kursus wajib) untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi dalam penyeliaan tapak kepada kumpulan sasaran: a. Jurutera Daerah b. Ketua Bahagian Bgn/Jln/Elek/ Mek. JKR Negeri c. Jurutera Tapak (P&P) d. Pegawai Tapak (Sokongan)	CREaTE, Ketua Program dan Ketua Disiplin
			ii. Menyediakan Garis Panduan Pengurusan Projek khusus bagi projek hospital termasuk senarai semak penyerahan dan penerimaan projek hospital.	CPAB (UPDPPP) / Cawangan Sektor Bangunan	ii. Mensasarkan 30% bilangan P&P ditauliahkan dalam program CBAS atau program pensijilan seumpamanya. 30% pegawai sokongan teknikal mengikuti kursus teknikal	Semua Pengarah (USKPP)

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
2	(sambung..) Jurang pengetahuan dan kompetensi teknikal dalam kerja penyeliaan tapak dan pentadbiran kontrak disebabkan penempatan semula pegawai, lebih-lebih lagi dalam projek hospital. (incorporate LKAN 2015)	(sambung..) 2.1 Memantapkan kompetensi pegawai JKR dalam penyeliaan projek di tapak dan pentadbiran kontrak	iii. Melaksanakan kursus pendek merangkumi:- a. Peranan Pengurus Program/HOPT/HODT/ Pegawai Penguasa/Wakil Pegawai Penguasa dalam pentadbiran kontrak b. Do's and Don'ts dalam pentadbiran kontrak	CREaTE, Ketua Program dan Ketua Disiplin	iii. Menggubal dan melaksanakan program latihan khas (kursus wajib) untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi dalam pentadbiran kontrak kepada kumpulan sasaran: a. Jurutera Daerah b. Ketua Bahagian Bgn /Jln /Elek/ Mek JKR Negeri c. Jurutera Tapak (P&P) d. Pegawai Tapak (Sokongan)	CREaTE, Ketua Program dan Ketua Disiplin
			iv. Mengukur keberkesanan pegawai berkursus sebelum dan selepas program latihan	Pegawai Penyelia / PPKL	iv. Mengukur keberkesanan pegawai berkursus sebelum dan selepas program latihan khas di (iii) diatas	Pegawai Penyelia / PPKL
			v. Melaksanakan program mentoring & coaching yang sesuai dengan tugas & peranan pegawai a. Jurutera Tapak b. Pegawai Tapak c. Pentadbir Kontrak	S.O.	v. Mengkaji semula Garis Panduan sedia ada untuk memasukkan pengkhususan pentadbiran kontrak untuk projek hospital	CKUB

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
2	(sambung..) Jurang pengetahuan dan kompetensi teknikal dalam kerja penyeliaan tapak dan pentadbiran kontrak disebabkan penempatan semula pegawai, lebih-lebih lagi dalam projek hospital. (incorporate LKAN 2015)	2.2 Memantapkan pengetahuan pegawai terhadap arahan dan peraturan sediaada	vi. Mengumpul dan membukukan Akta/Dasar / Polisi / Surat Arahan / Pekeliling yang berkaitan dengan pengurusan projek, perolehan kerja & bekalan serta pentadbiran kontrak untuk edaran kepada semua pegawai penyelia	CPAB (ECKM & UPDPPP)	vi. Membangunkan mobile apps untuk memudahkan akses kepada Akta/ Dasar / Polisi / Surat Arahan / Pekeliling yang berkaitan dengan pengurusan projek, perolehan kerja & bekalan serta pentadbiran kontrak	BTM, CDPK
			vii. Menyedia Project Starter Kit untuk edaran kepada semua pegawai penyelia.	CPAB (USKPP)	vii. Mendokumenkan PM Toolkit untuk edaran kepada semua pegawai JKR	CPAB (USKPP)
			viii. Mendokumenkan kes-kes LKAN yang dibangkitkan sebagai dokumen Lessons Learnt setiap tahun sebagai peringatan kepada semua	BAI, CDPK		

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
2	(sambung..) Jurang pengetahuan dan kompetensi teknikal dalam kerja penyeliaan tapak dan pentadbiran kontrak disebabkan penempatan semula pegawai, lebih-lebih lagi dalam projek hospital. (incorporate LKAN 2015)	2.3 Menyeragamkan kaedah bagi menentukan:- a. Kos WJP b. Bon Pelaksanaan c. Insurans d. Perolehan Melalui Kontrak e. Penilaian kerja ditapak f. EOT g. DLP h. LSB	ix. Menganjurkan taklimat berkaitan dengan penentuan dan penyediaan (a) – (g) ke semua pegawai perolehan seluruh negara.	CKUB	viii. Menyediakan buku panduan ringkas (handbook) penentuan (a) – (h) untuk edaran kepada pegawai penyelia/perolehan	CKUB
			x. Menyediakan surat arahan KPKR berkaitan LSB (h)	CKUB	ix. Menambahbaik syarat-syarat kontrak berkaitan LSB	CKUB

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
3	Kelemahan kawalan dan pemantauan projek	3.1 Mengoptimalkan penggunaan sumber manusia di pejabat penyelia	i. Melaksanakan audit penempatan sumber manusia bagi memastikan penempatan pegawai mengikut keperluan semasa berdasarkan beban kerja penyeliaan projek dan senggara.	CDPK	i. Menubuhkan Pasukan Persekutuan Projek (N) di semua pejabat negeri	CPAB (UPDPPP)
		3.2 Memperkukuhkan kawalan dan pemantauan	ii. Menubuhkan pasukan khas untuk memudahcara pasukan projek berimpak tinggi, khususnya bagi mencegah berlaku isu-isu berulang dalam LKAN pada beberapa peringkat kemajuan projek, cth: pada 20%, 50%, 75%. (tindakan proaktif)	TKPKR (Bgn) / TKPKR (Infra)	ii. Mengkajisemula pengagihan/penempatan pegawai dalam keseluruhan jabatan mengikut fungsi kritikal jabatan	TKPKR Sektor Infra (MKSP)
			iii. Melaksanakan program Project Health Check (PHC) bagi menilai aspek pengurusan projek pasukan dan intervensi bagi projek yang berpotensi mengalami kelewatan (lewat 5 – 10%)	Semua S.O.	iii. Program membangunkan pasukan pemudahcara projek	TKPKR Sektor Infra (MKSP)
					iv. Program membangunkan pemudahcara PHC	TKPKR Sektor Infra (MKSP)

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
3	(sambung..) Kelemahan kawalan dan pemantauan projek	3.3 Mengesan (track) prestasi kontraktor dan perunding dengan lebih rapi projek	iv. Menilai dan melapor prestasi kontraktor dan perunding setiap 3 bulan kepada HOPT (bagi kontraktor)/HODT (bagi perunding) bagi <u>projek-projek bermasalah.</u>	Semua S.O.	v. Jawatankuasa Pasca Kontrak bersidang untuk mengsyorkan tindakan terhadap kontraktor dan perunding yang rendah prestasi kepada Pegawai Penguasa dan/atau CIDB/Badan Profesional/ MoF	JK Pasca Kontrak
			v. Melapor kepada pihak CIDB (bagi kontraktor) dan pihak badan profesional/MoF (bagi perunding) sekiranya prestasi kontraktor/ perunding didapati rendah	Semua S.O.		
			vi. Mengeluarkan surat arahan berkaitan (iv) & (v) diatas	CKUB		
			vii. Mengemaskini prestasi perunding dalam sistem e-perunding	Semua S.O.	vi. Melantik perunding melalui e-perunding	Pengurus Program Pakar
			ix. Mengeluarkan surat arahan berkaitan (vii) diatas	CKUB	vii. Mengeluarkan surat arahan berkaitan (vi) di atas	CKUB

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
3	(sambung..) Kelemahan kawalan dan pemantauan projek	3.4 Memperkasakan aplikasi <i>project management tools</i>	x. Mengaplikasi sepenuhnya • <i>Scheduling</i> • Pengurusan Risiko • <i>Quality Assurance Plan</i>	Semua Pengurus Program dan S.O.	viii. <i>Membangun dan mengaplikasi</i> a) <i>PM Tool Kit</i> b) SKALA (dengan <i>system alert feature</i>) c) Qlassic (pegawai penilai) d) Automasi Pemantauan Dok. Kontrak (KIK)	a) CPAB (USKPP) b) BTM c) BPK, CDPK d) CKUB
			xi. Mengeluarkan surat arahan berkaitan (x) di atas	CPAB (UPDPPP)		

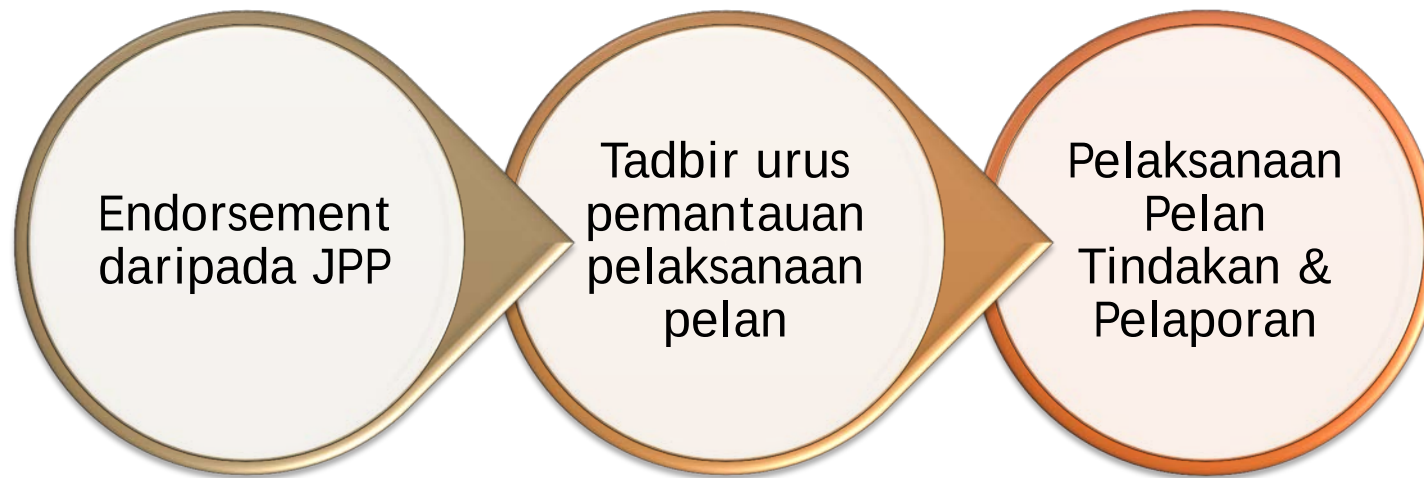
Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
4	Pelantikan kontraktor yang tidak berdaya upaya i. Pelantikan semula <u>kontraktor yang sama</u> setelah kontrak asal ditamatkan(LKAN 2015) ii. Pelantikan kontraktor yang tiada pengalaman projek hospital	4.1 Memperjelaskan pendirian jabatan dalam pelantikan semula kontraktor yg telah ditamatkan.	i. Mengkaji semula SOP pelantikan semula kontraktor dengan memasukkan implikasi pelantikan semula kontraktor asal dalam cadangan kepada MoF	CKUB		
		4.2 Memantapkan lagi syarat dan proses pelantikan kontraktor bagi projek hospital dan projek berkompleksiti tinggi.	ii. Mengkajisemula SOP pelantikan kontraktor hospital dengan menetapkan Pra Kelayakan kontraktor sebagai mandatori dan mematuhi syarat khusus bagi projek hospital	CKUB		

Strategi & Pelan Pemulihan

Bil.	Punca Isu	STRATEGI	A) Pelan Jangka Pendek		B) Pelan Jangka Panjang	
			Tindakan	Tanggung jawab	Tindakan	Tanggung jawab
5	Kelemahan pemantauan penyenggaraan bangunan kerajaan (W. P. Putrajaya)	5.1 Memantapkan pengetahuan dalam kawalan dan pemantauan pemantauan pengurusan fasiliti	i. Melaksanakan kursus pengurusan fasiliti kepada kumpulan sasaran	CREaTE	i. Mewujudkan a. garis panduan pentadbiran kontrak pengurusan fasiliti dan b. <i>Standard Operating Procedure (SOP)</i> pemantauan kontrak pengurusan fasiliti.	a. BPPA, CPAB (UPTA) b. BPPA, CPAB (UPTA)
			ii. Menganjurkan taklimat pentadbiran kontrak pengurusan fasiliti kepada pasukan penyelia.	CKUB & BPPA ,CPAB (UPTA)		
		5.2 Mengesan (<i>track</i>) prestasi kontraktor dengan lebih rapi	iii. Menilai dan melapor prestasi kontraktor setiap 3 bulan	Semua Pengurus Program dan S.O.		
			iv. Melapor kepada pihak CIDB sekiranya prestasi kontraktor didapati rendah	Semua Pengurus Program dan S.O.		
			v. Mengeluarkan surat arahan berkaitan (iii) dan (iv) diatas	CKUB		

Langkah Seterusnya...





**Terima
kasih!**

**Disediakan oleh:
Bahagian Pengurusan Projek Kompleks
Cawangan Perancangan Aset Bersepadu
Ibu Pejabat JKR Malaysia
Ogos 2016**