



PENGURUSAN NILAI STRATEGIK (VMS)

28 JULAI 2021 (HARI KETIGA)
rohanisag@jkr.gov.my

KURSUS PEMANTAPAN PEGAWAI KADER (SIRI 2 - 2021)
ANJURAN CREaTE, JKR MALAYSIA



MAKLUMAT WACANA



Modul Pengenalan

Pengenalan terhadap **Kajian Pengurusan Nilai (Value Management) Strategik (VMS)** bagi tujuan pelaksanaan di peringkat perancangan strategik iaitu semasa pewujudan projek oleh Kementerian/Jabatan/Agensi (KJA).

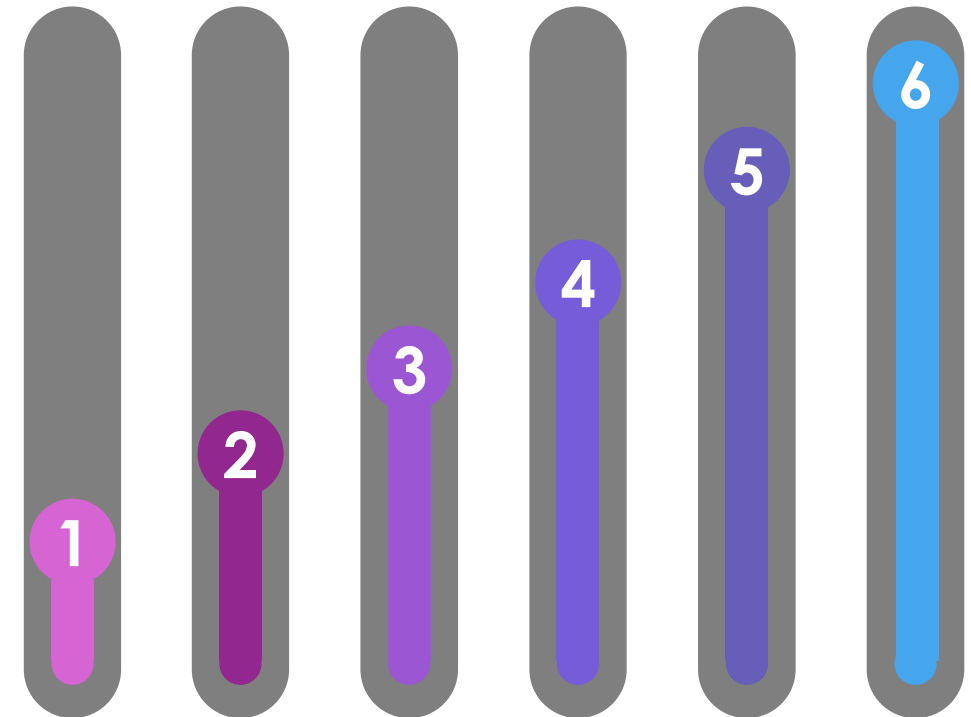


Selaras dengan Modul Kursus E-Pembelajaran (EPISA)

Modul EPISA Kursus Pengenalan Kajian VMS dengan Ujian Atas Talian (*Online-Test*) bagi mendapat 3 jam kredit mengikuti kursus secara sendiri yang diiktiraf.

KANDUNGAN WACANA

- **1** PERNYATAAN MASALAH
- **2** PENGENALAN VMS
- **3** LATAR BELAKANG DAN PUNCA KUASA VMS
- **4** PELAKSANAAN VMS DALAM PROJEK
- **5** PROSES DAN KAEDAH KAJIAN VMS
- **6** RUMUSAN



PERNYATAAN MASALAH



PROSES PERANCANGAN PROJEK **TERGANGGU**

PROJEK
**BERDAYA
MAJU**

ANTARA SITUASI YANG MENJEJASKAN PROSES PERANCANGAN & PELAKSANAAN PROJEK

1. Pemilikan tapak tidak selesai
2. Tapak tidak bebas halangan
3. Skop tidak memenuhi keperluan, kefungsian & operasi
4. Skop melebihi keperluan dan kefungsian sebenar
5. Kos tidak selaras dengan skop yang diperlukan



PERNYATAAN **MASALAH**

01



*Proses
Kerja
Berulang*

02



*Notice of
change
(NOC)*

03



*Kefungsian
Tidak
Dipenuhi*

04



*Kemajuan
Projek
Terjejas*

05



*Pindaan
Keputusan
Teknikal*



Antara isu utama di Peringkat Perancangan Strategik (Pewujudan Projek)

- Projek kurang berdaya maju atau justifikasi *business needs* dan *business case* kurang mantap
- Input brif projek yang kurang jelas dan kurang komprehensif
- Kos projek yang kurang realistik, tiada mitigasi terhadap risiko.
- Kelemahan di peringkat perancangan strategik semasa pewujudan projek
- Kelemahan perancangan strategi penyampaian projek

RASIONAL TERHADAP KEPERLUAN VMS



PENGENALAN

VMS



TERMINOLOGI: VM STRATEGIK (VMS)

Pengurusan Nilai =
Value Management

Strategik

VMS

PERANCANGAN
STRATEGIK



VM DALAM KITAR HAYAT PROJEK

VMS SEBAGAI INTERVENSI VALUE MANAGEMENT (VM)

Value Management (VM)

merupakan suatu **metodologi pengurusan** bagi mencapai nilai terbaik (*best value*) bagi program/projek/fasiliti/sistem/produk/perkhidmatan dan sebagainya, dengan karakter kajian berikut:

Antaranya:

- ❖ Aplikasi proses makmal yang berstruktur dan bersistematik
- ❖ Penglibatan ahli dari pelbagai disiplin
- ❖ Kajian berorientasikan kajian fungsi
- ❖ Kaedah menangani isu atau jurang masalah
- ❖ Pendekatan yang proaktif, dinamik, kreatif dan inovatif
- ❖ Strategi atau kaedah yang efektif secara kolektif

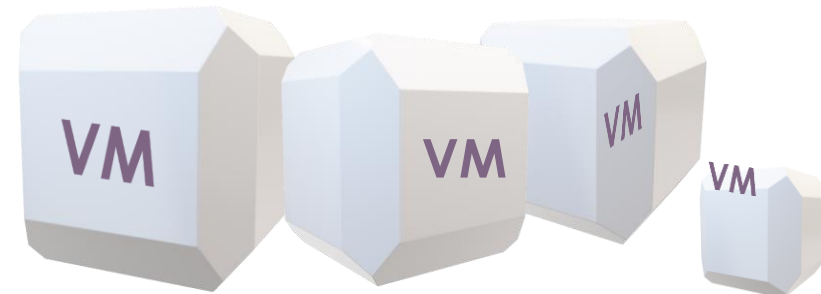


VMS

VMS

merupakan salah satu intervensi kajian Pengurusan Nilai atau *Value Management (VM)* dalam kitar hayat projek

Value Management (VM)

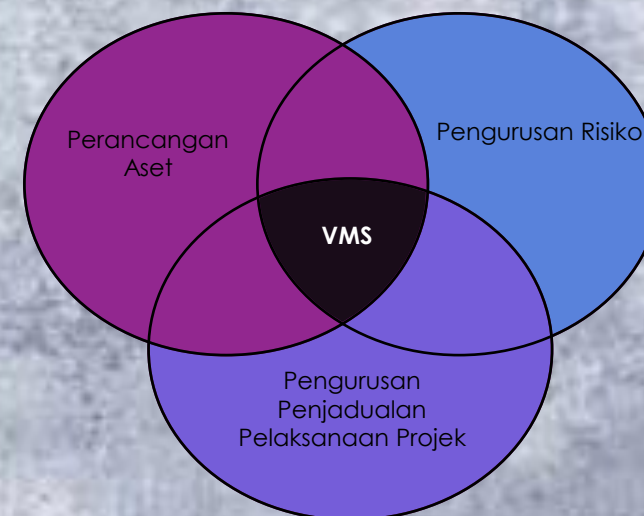
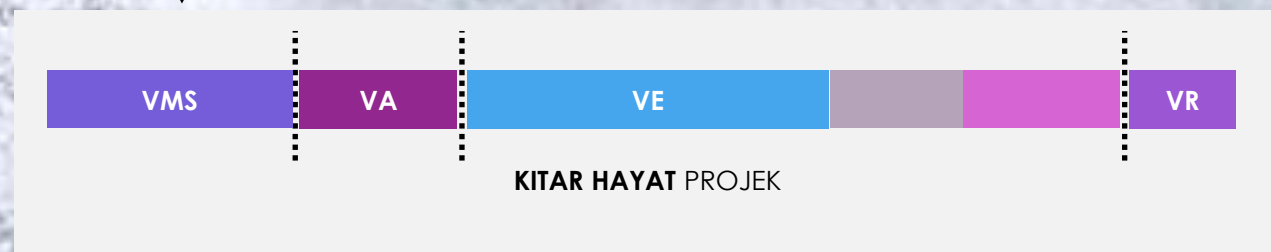


CIRI-CIRI VMS

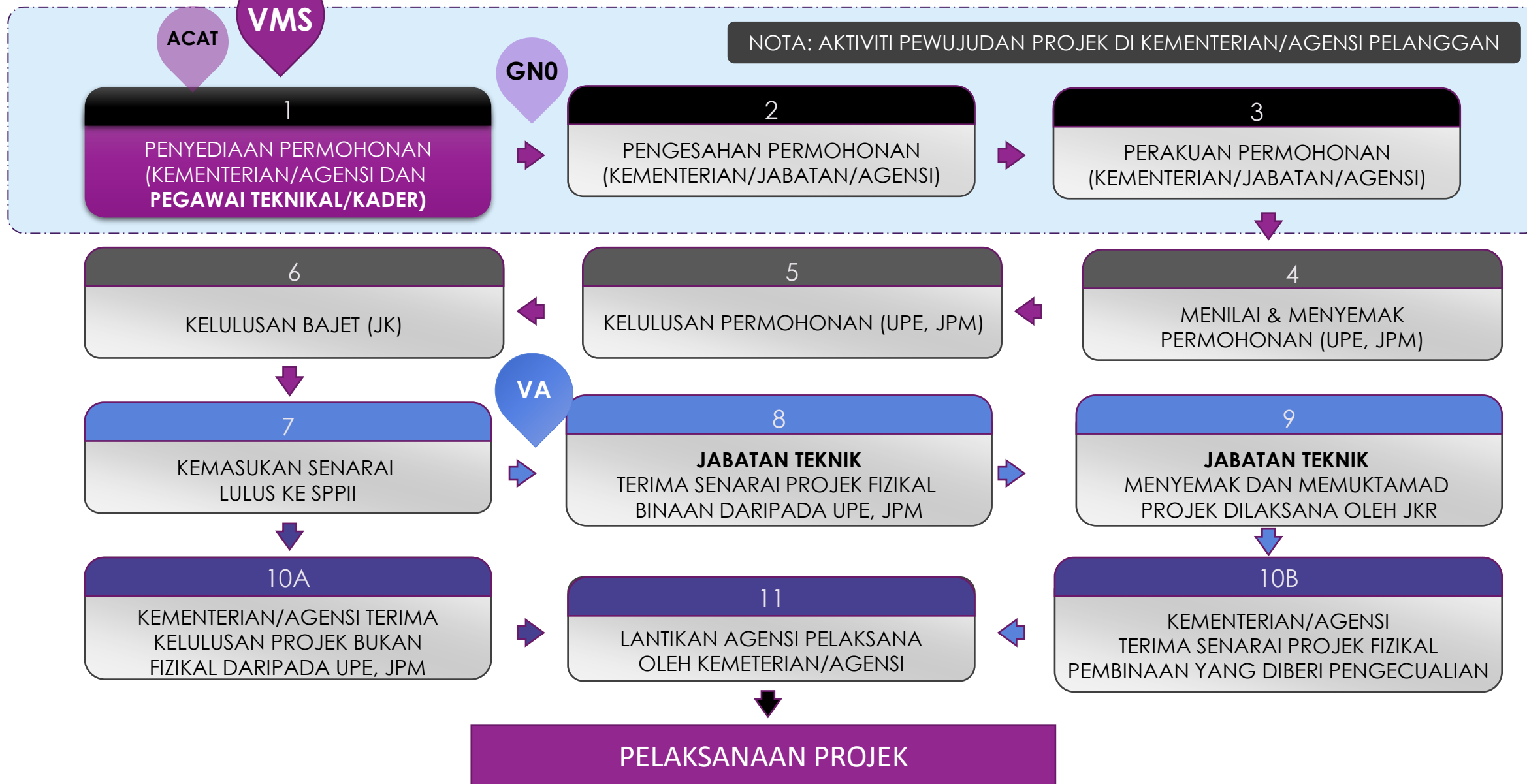
- Salah satu mekanisme '**Value at Entry**' (di samping inisiatif lain iaitu ACAT dan GN0) bagi projek kompleks (ACAT I & II)
- Intervensi Pengurusan Nilai (VM) yang **strategik di awal kitar hayat aset atau projek**
- **Memudahcara proses penyediaan dan pengemukaan** cadangan projek kepada UPE, JPM mengikut RP dalam RMK.
- Boleh **diintegrasikan** dengan pelbagai **metodologi pengurusan lain** seperti Perancangan Aset, Pengurusan Risiko dsb.

MEKANISME "VALUE AT ENTRY"

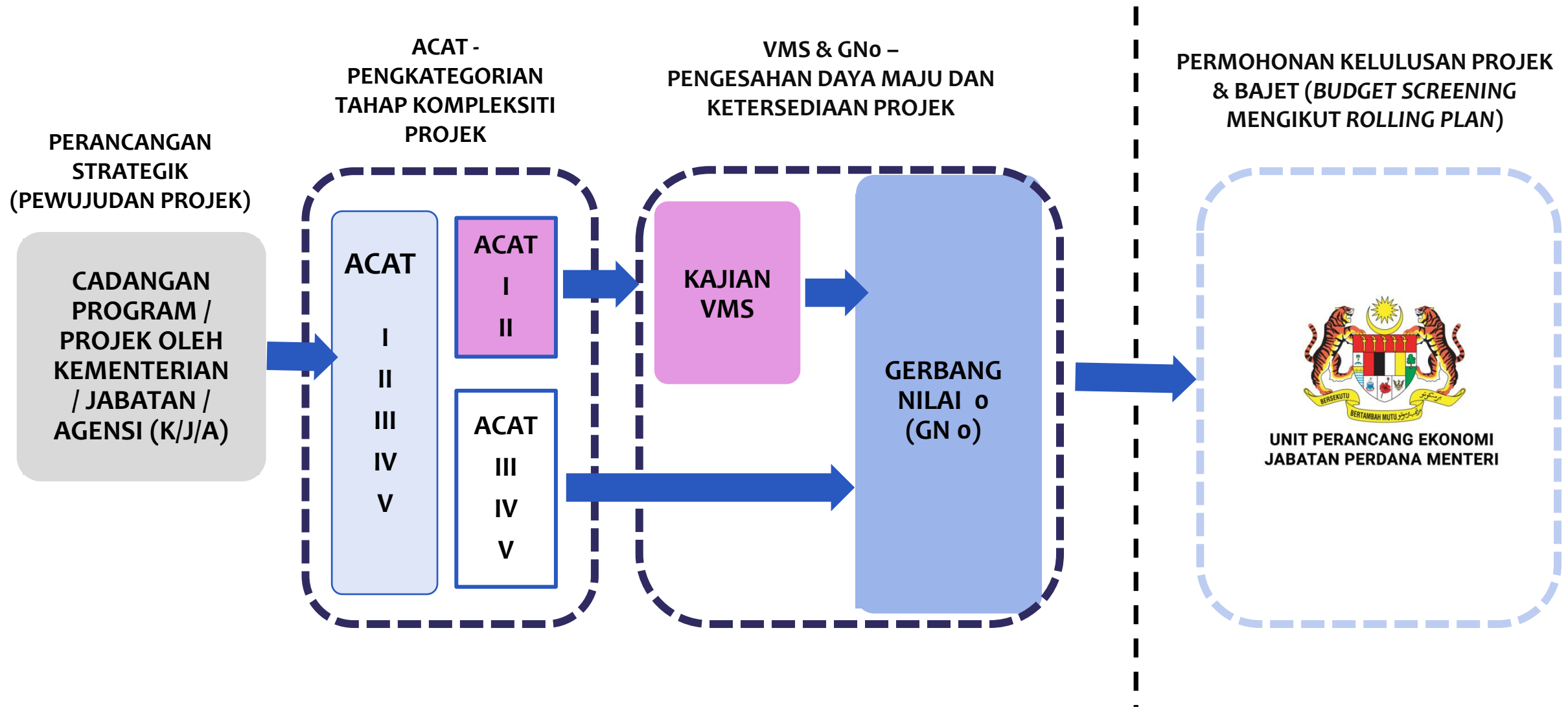
*Intervensi kajian Pengurusan Nilai (VM)
di awal kitar hayat projek*



VMS DALAM ALIRAN PELAKSANAAN PROJEK



VMS DALAM MEKANISME “VALUE AT ENTRY” (VAE)

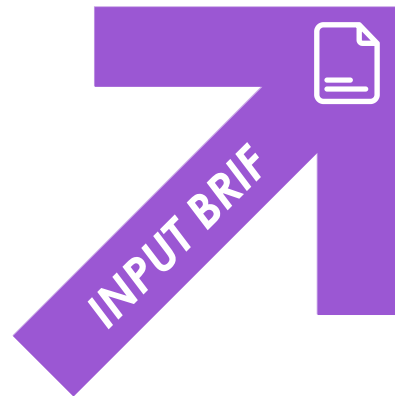


OBJEKTIF KAJIAN VMS

Menentukan
daya maju atau
viability projek



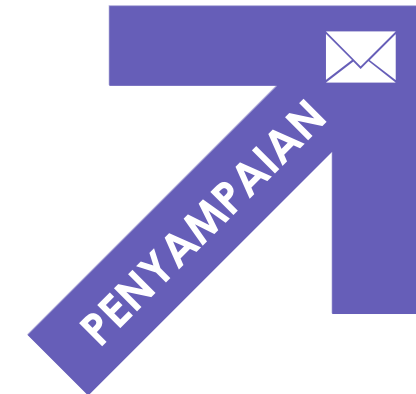
Memantapkan
penentuan
projek sebagai
input Brif Projek



Menyelaras penetapan
Anggaran Kos Awalan
projek



(Opsyen)
Menetap atau
memantapkan
strategi
penyampaian
projek



LATAR BELAKANG & PUNCA KUASA **VMS**



ARAHAN PERBENDAHARAAN (AP) 182

A**182.1 (a)**

Semua Jabatan Bukan Teknik hendaklah mendapatkan perkhidmatan daripada Jabatan Teknik iaitu Jabatan Kerja Raya atau Jabatan Pengairan dan Saliran bagi melaksanakan semua projek kerja tertakluk kepada peraturan yang berkuat kuasa dari semasa ke semasa.



KETETAPAN UTAMA
PEWUJUDAN PROJEK

(AP) 182.1 – Rujukan Kepada Jabatan Teknik**182.1 (b)**

Kementerian/Jabatan hendaklah mengemukakan kepada Jabatan Teknik maklumat lengkap seperti berikut:

- i. Kedudukan status tapak projek;
- ii. Ringkasan projek;
- iii. Siling projek;
- iv. Peruntukan tahunan; dan
- v. Jadual pelaksanaan projek.

B

PUNCA KUASA BAGI VMS

Memorandum Jemaah Menteri (No. M366/2019)

mempersetujui mekanisme Gerbang Nilai (GN0) dan Pengurusan Nilai (*Value Management*) di peringkat pewujudan projek oleh Kementerian / Jabatan Pelanggan.

14 Mei 2019

Keputusan Mesyuarat Jawatankuasa Khas Kabinet Mengenai Anti Rasuah (JKKMAR) Siri 8 Bilangan 3 Tahun 2019;

dipengerusikan oleh YAB. Tun Dr. Mahathir bin Mohamad, Perdana Menteri Malaysia – mempersetujui 6 syor termasuk VMS dan GN0 daripada JKR berdasarkan Pelan Anti Rasuah Nasional (NACP)

29 Mei 2019

10 Sep 2019

Keputusan Mesyuarat KSU KP

mempersetujui pelaksanaan mekanisme *Value At Entry* merangkumi ACAT, VMS dan GN0 sebagai hebahan kepada semua Kementerian, Jabatan atau Agensi.

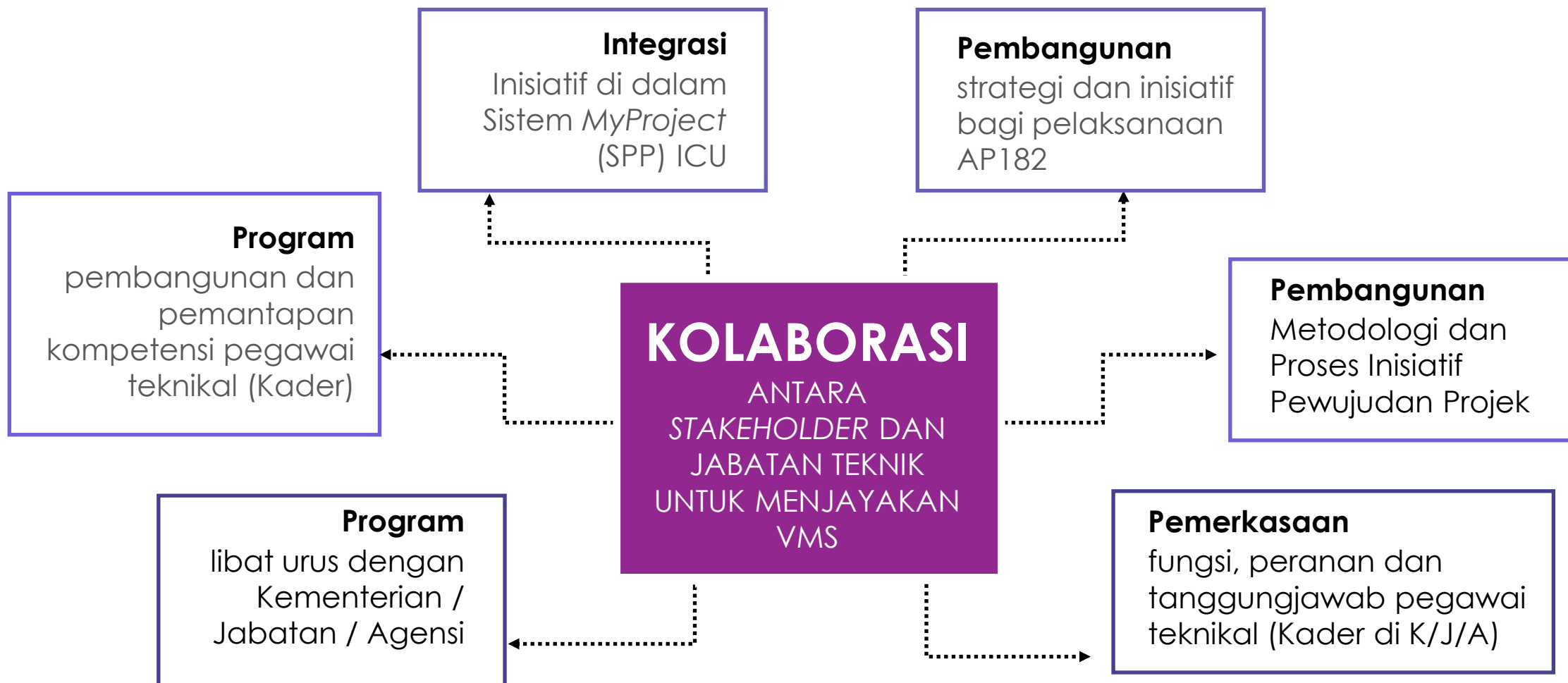
25 Jun 2020

Keputusan Mesyuarat JKKMAR Siri 12 Bilangan 2 Tahun 2020

dipengerusikan oleh YAB Tan Sri Dato' Haji Muhyiddin bin Hj. Mohd Yassin, Perdana Menteri Malaysia – bersetuju untuk meneruskan semua keputusan dasar dalam Mesyuarat JKKMAR sebelum ini.



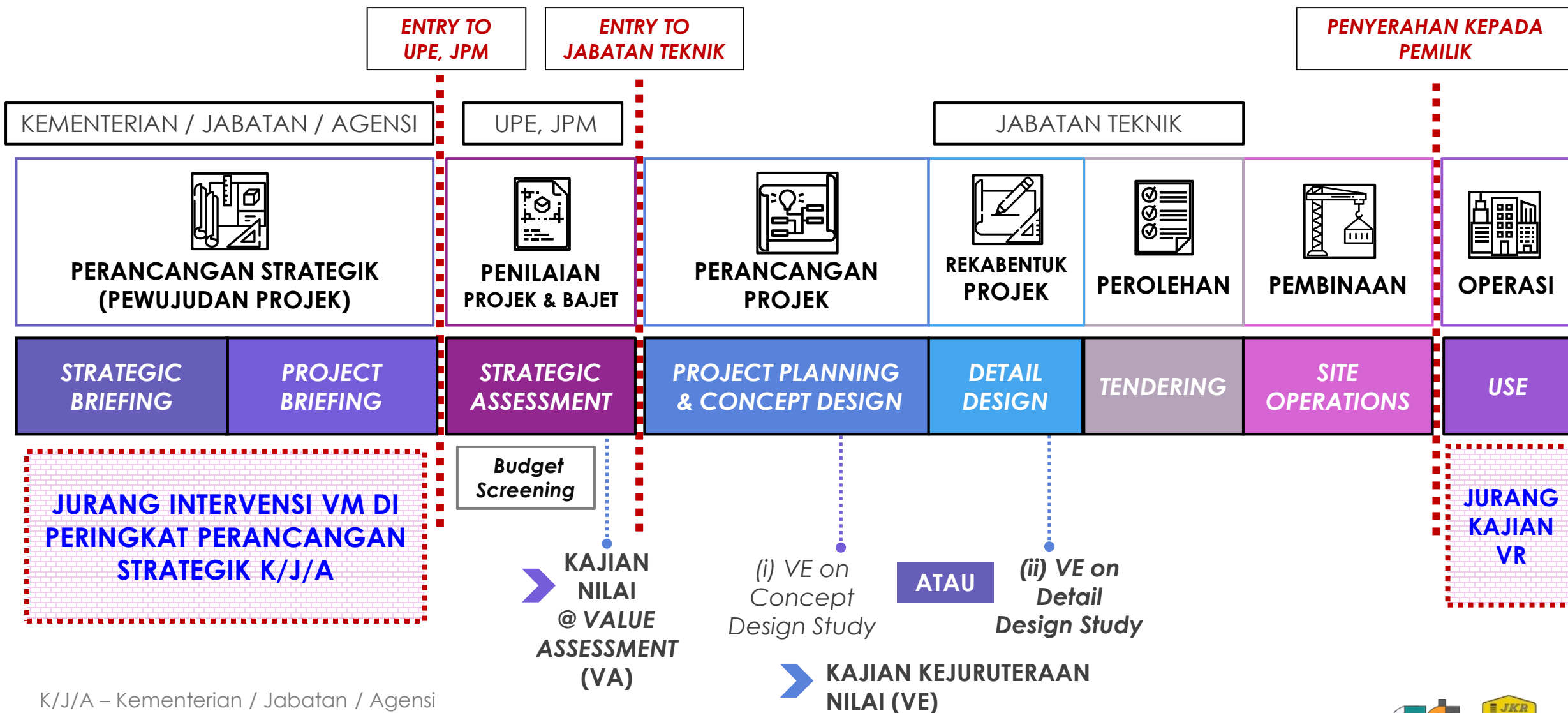
KOLABORASI DALAM PEMBANGUNAN & PELAKSANAAN VMS



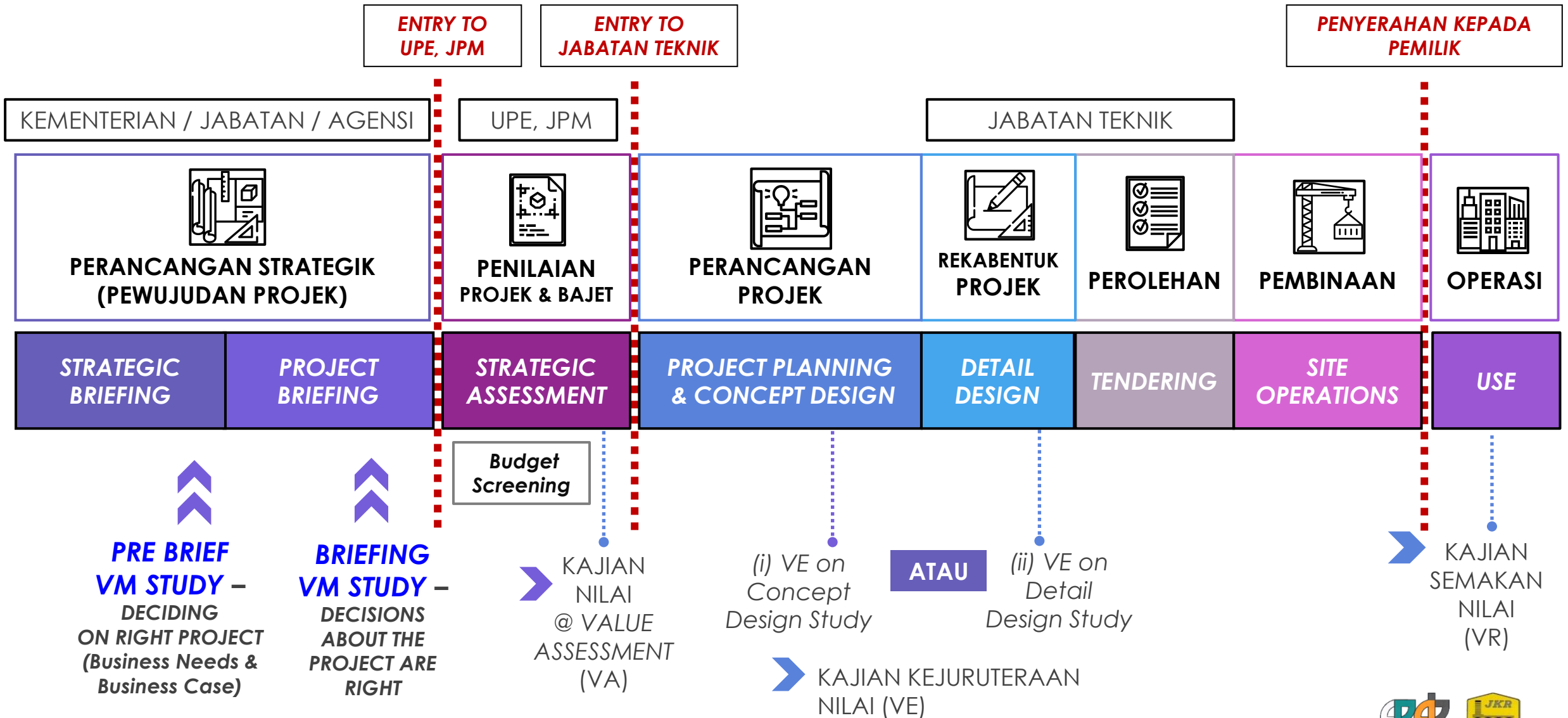
PELAKSANAAN VMS DALAM PROJEK



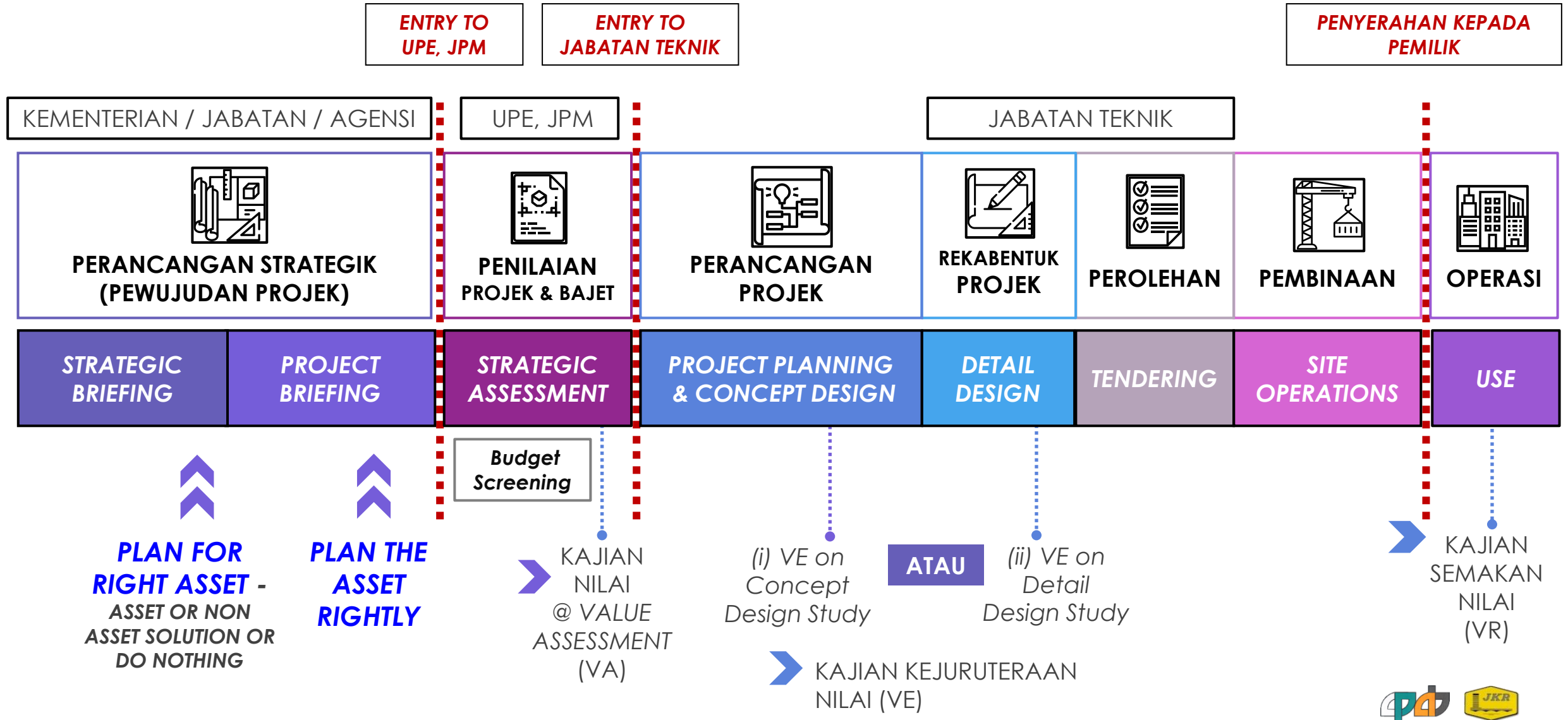
PELAKSANAAN VM DALAM KITAR HAYAT PROJEK RMK-10 DAN RMK-11



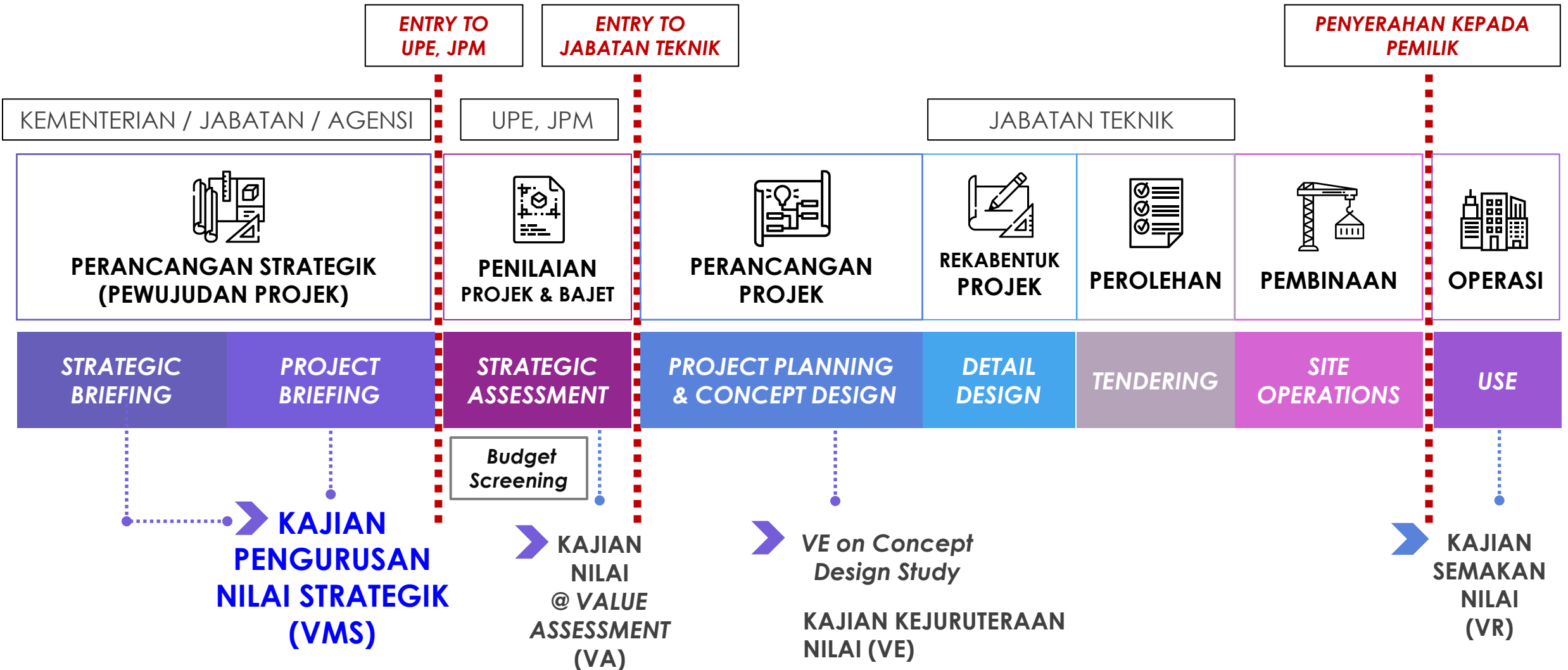
AMALAN TERBAIK VM DALAM PENGURUSAN PROJEK



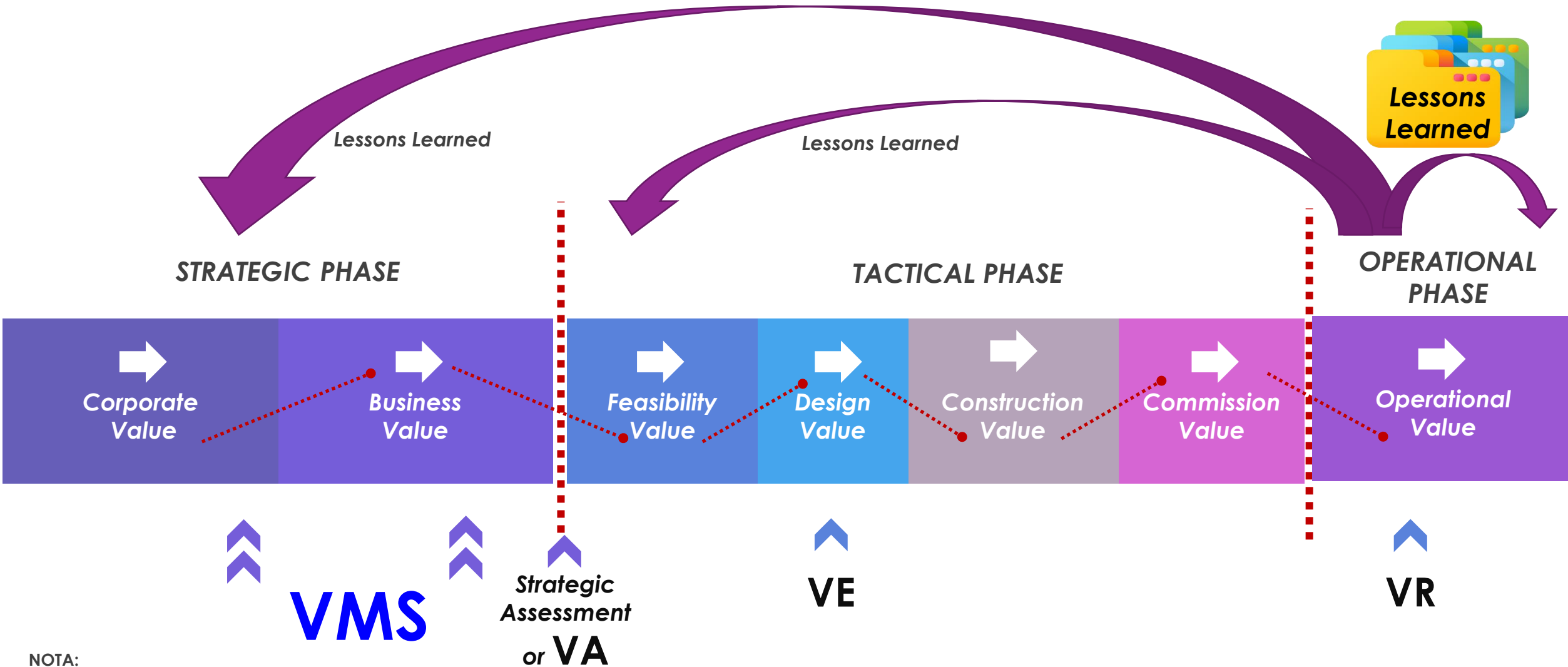
AMALAN TERBAIK VM DALAM PENGURUSAN ASET



PELAKSANAAN VM DALAM KITAR HAYAT PROJEK RMK-12



KESINAMBUNGAN *VALUE CHAIN* DALAM KITAR HAYAT PROJEK



NOTA:

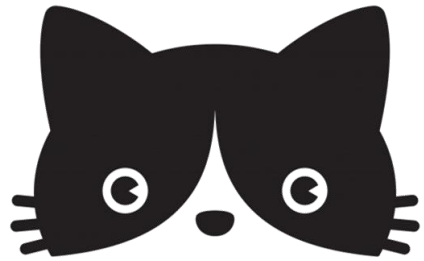


Possible Misalignment of Project Value

PERBANDINGAN KAJIAN VMS vs KAJIAN VA

PERKARA	KAJIAN VMS	KAJIAN VA
PERINGKAT DALAM KITAR HAYAT PROJEK	PEWUJUDAN PROJEK (KEMENTERIAN/AGENSI) - Semasa K/J/A (klien) menyediakan permohonan projek; - Sebelum cadangan projek dikemukakan kepada UPE,JPM untuk tujuan penilaian (<i>Budget Screening</i>) di UPE, JPM.	PENILAIAN STRATEGIK (UPE, JPM) - Selepas kelulusan projek dan kelulusan bajet; - Sebelum pelaksanaan projek diserahkan kepada Jabatan Teknik / Agensi Pelaksana
SASARAN	Projek Kategori ACAT I & II (Projek Kompleks)	- Arahan asal - Projek bernilai RM50 juta dan ke atas; - Arahan pengecualian oleh UPE, JPM bagi pelaksanaan VM (Februari 2021) - Projek bernilai RM200 juta dan ke atas.
OBJEKTIF KAJIAN	- Menentukah <i>viability</i> projek; - Memantapkan penentuan / Brif; Tapak; Konsep Pembangunan; Keperluan khusus dsb; - Menyelaras penetapan Anggaran Kos Awalan yang munasabah - Menetapkan strategi penyampaian projek	- Menentukah objektif dan <i>outcomes</i> projek; - Memuktamadkan Skop* Projek, SOA & GFA*; - Memuktamadkan Kos Projek*. (*Terhad kepada ketetapan Skop dan Kos semasa kelulusan - <i>Budget Screening</i> oleh UPE, JPM)
INPUT KAJIAN	- Asas justifikasi <i>viability</i> – Spt: <i>Logical Framework Matrix</i> (LFM), <i>Creativity Index</i> (C.I) - Draf Brif Projek - Skop Projek; SOA & GFA (Bgn.), Konsep pembangunan; Penentuan tapak / Jajaran; Status tanah; Keperluan khusus; dsb. - Input Anggaran Kos Awalan Projek; - Input berkaitan strategi penyampaian projek (Strategi Perolehan, Penjadualan Masa, Pengurusan Risiko dsb.)	- Ketetapan Objektif, <i>Outcomes</i> Projek; - Brif Projek - Skop Projek; SOA & GFA (Bgn.); Konsep Pembangunan bagi opsyen tapak yang ditentukan; Keperluan khusus; dsb. - Anggaran Kos Awalan Projek (Asal vs Kelulusan); - Input penjadualan masa (pelan tindakan).

TAHAP KOMPLEKSITI PROJEK



- **ACAT I, II, III, IV, V**

ACAT I - PALING KOMPLEKS

KALKULATOR ACAT

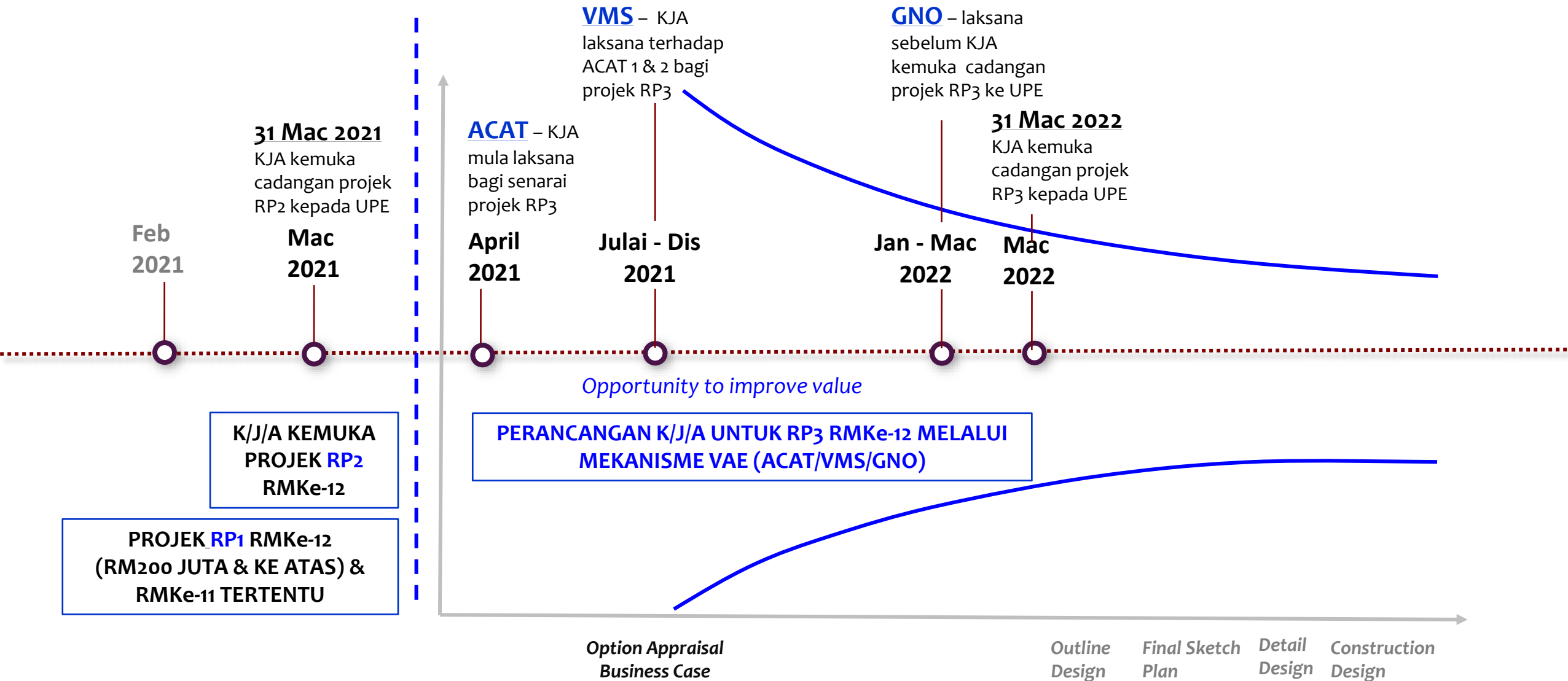
Attribute	Very High	High	Medium	Low	Very Low	Raw Score	
Acquisition Cost		X				9	
Project Management Complexity				X		3	
Schedule		X				9	
Technical Difficulty			X			7	
Operations and Maintenance			X			7	
Industry			X			7	
SCORE						42	64
						ACAT III	

DEFINISI KOMPLEKS TAHAP ACAT I



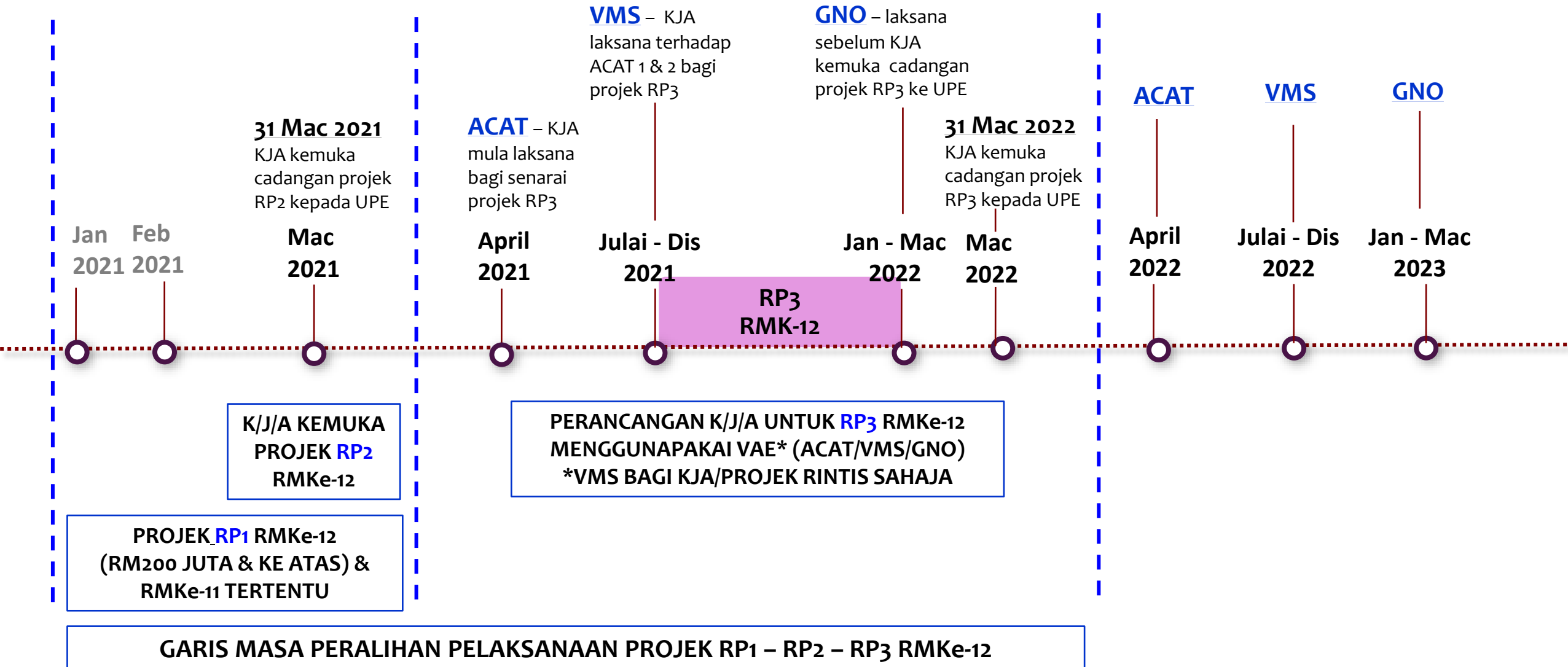
- i. Projek utama yang biasanya **paling strategik dan penting.**
- ii. Projek yang mempunyai **kerumitan paling tinggi** dari segi **pengurusan projek dan pengurusan jadual.**
- iii. **Tahap kesukaran** teknikal, operasi, pengaturan sokongan dan perkiraan komersial yang **sangat tinggi.**

GARIS MASA PELAKSANAAN VAE DALAM RP3 RMKe-12



Sumber Adaptasi Diagram: Guidance No.54 of H.M. Treasury of UK (CUP, 1996)

GARIS MASA PERALIHAN PELAKSANAAN PROJEK RP1, 2 & 3 RMKe-12



OBJEKTIF

(1) MENENTUSAH DAYA MAJU (VIABILITY) TERHADAP PEWUJUDAN PROJEK

TENTUSAH (1) UNTUK HALATUJU (2) – (4)

(2) MEMANTAPKAN PENENTUAN BRIF PROJEK (FUNGSI, SKOP, SAIZ / KAPASITI, KONSEP PEMBANGUNAN, TAPAK / STATUS TANAH, KEPERLUAN TEKNIKAL / KHUSUS DSB.)

(3) MENYELARAS PENETAPAN ANGGARAN KOS AWALAN PROJEK YANG MUNASABAH

(4) MENETAPKAN / MEMANTAPKAN STRATEGI PENYAMPAIAN PROJEK

HASIL KAJIAN VMS MERUMUSKAN KESELURUHAN CADANGAN PROJEK

SKOP DAN KAEDAH KAJIAN

- *Business Needs* – Isu/Jurang; Visi & Misi Program, Dasar;
- Ketetapan LFM, C.I. bagi *Outcomes* & KPI dsb.;
- Justifikasi *Business Needs* dan *Business Case*:
 - Keperluan Fungsi Strategik;
 - Keperluan Jenis Perkhidmatan;
 - Strategi Perancangan Aset;
- Ketetapan Objektif Projek; Dsb.

- Ketetapan Keperluan Fungsi Teknikal Dan Operasi;
- Ketetapan Skop Projek, Saiz / Kapasiti (SOA & GFA);
- Penetapan Konsep Pembangunan;
- Penetapan Tapak; Status / Kesesuaian Tanah;
- Keperluan Teknikal Dan Khusus Bagi Projek; Dll.

- Penyelarasan Input Anggaran Kos Projek Yang Munasabah;
- Pengesahan Penentuan Kos Projek Yang *Viable* Untuk Tujuan Permohonan Bajet Oleh KJA.

- Strategi Penyampaian Projek (Antaranya Strategi Perolehan, Penjadualan Masa, Pengurusan Risiko Dan Sebagainya)

PENYELARASAN TUMPUAN KAJIAN VMS DAN GN0

VERIFIKASI TERHADAP **JUSTIFIKASI DAYA MAJU PROJEK** (*PROJECT VIABILITY*)

PENENTUAN **INPUT BRIF PROJEK** BERKAITAN SKOP, KONSEP PEMBANGUNAN, SOA & GFA DLL.

PENENTUAN **INPUT BRIF PROJEK** BERKAITAN PENENTUAN TAPAK PROJEK DAN GUNA TANAH SERTA **STATUS TANAH**

PENYELARASAN PENETAPAN **ANGGARAN KOS AWALAN PROJEK** YANG MUNASABAH

PENENTUAN / PEMANTAPAN **STRATEGI PENYAMPAIAN DAN PELAKSANAAN PROJEK**

KAJIAN VMS

SEMAKAN GN0

SEMAKAN **JUSTIFIKASI DAYA MAJU PROJEK** (*PROJECT VIABILITY*) TELAH DILAKSANA

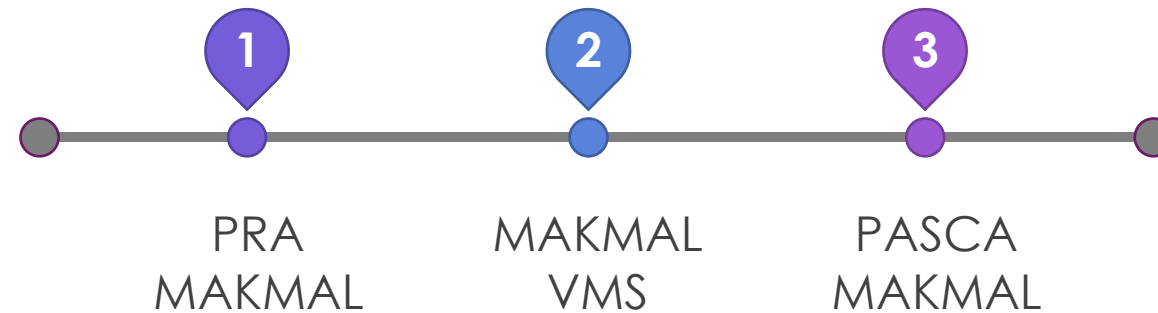
SEMAKAN KETERSEDIAAN **RINGKASAN (BRIF) PROJEK** DAN SOA/GFA

SEMAKAN **STATUS TANAH TAPAK PROJEK**

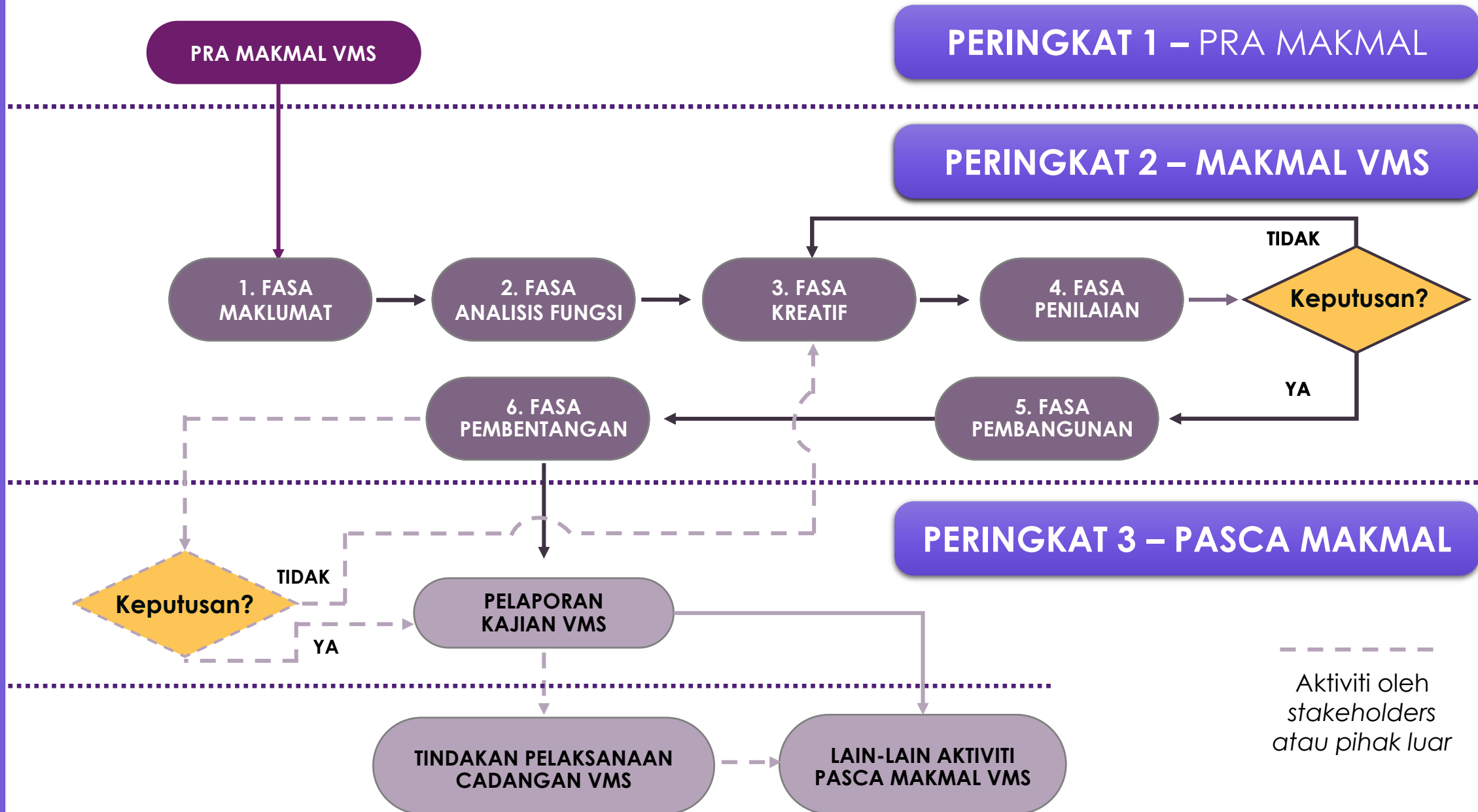
SEMAKAN **ANGGARAN KOS AWALAN PROJEK** ADALAH MUNASABAH

SEMAKAN **STRATEGI PELAKSANAAN PROJEK**

PROSES DAN KAEDAH KAJIAN VMS



PROSES KAJIAN VMS

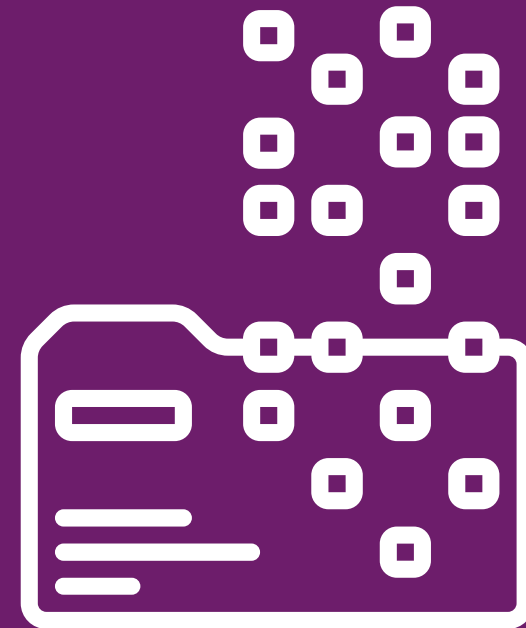


PRA MAKMAL VMS

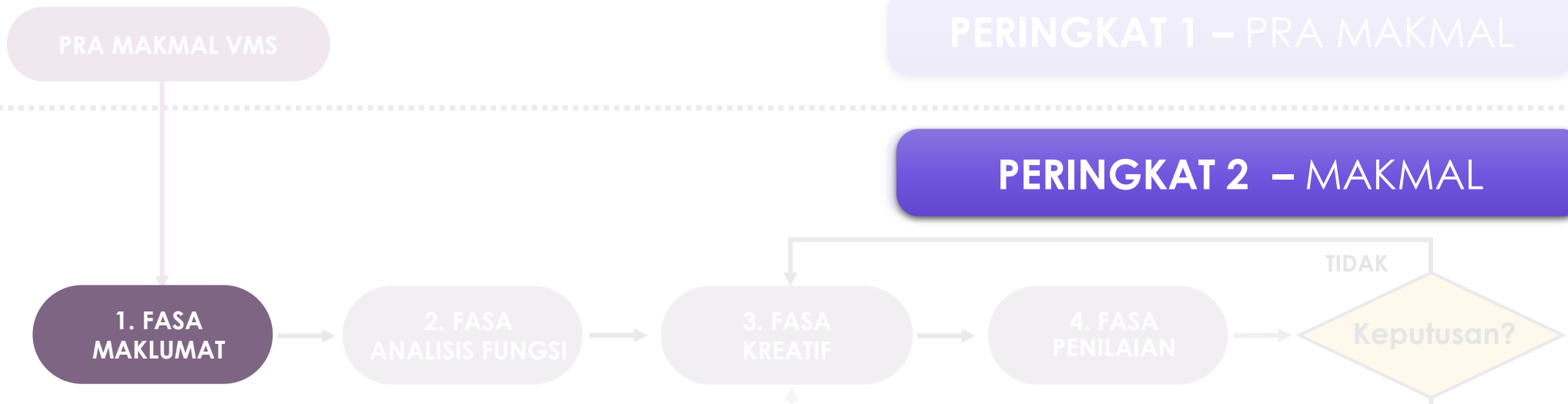
PERINGKAT 1 – PRA MAKMAL

Tujuan utama Pra Makmal adalah untuk merancang dan mengendalikan kajian VMS termasuk mendapatkan sokongan dan komitmen pihak pengurusan atasan Kementerian dan agensi terhadap perlunya kajian dibuat selain merancang dan memutuskan pembahagian tanggungjawab dan tugas pegawai dan kakitangan yang terlibat dalam kajian.

Peringkat ini menumpukan kepada pengumpulan maklumat asas termasuk latar program/ projek, hubungkaitnya dengan sesuatu dasar, objektif, skop, *outcome* dan kos program/ projek.



PROSES KAJIAN VMS



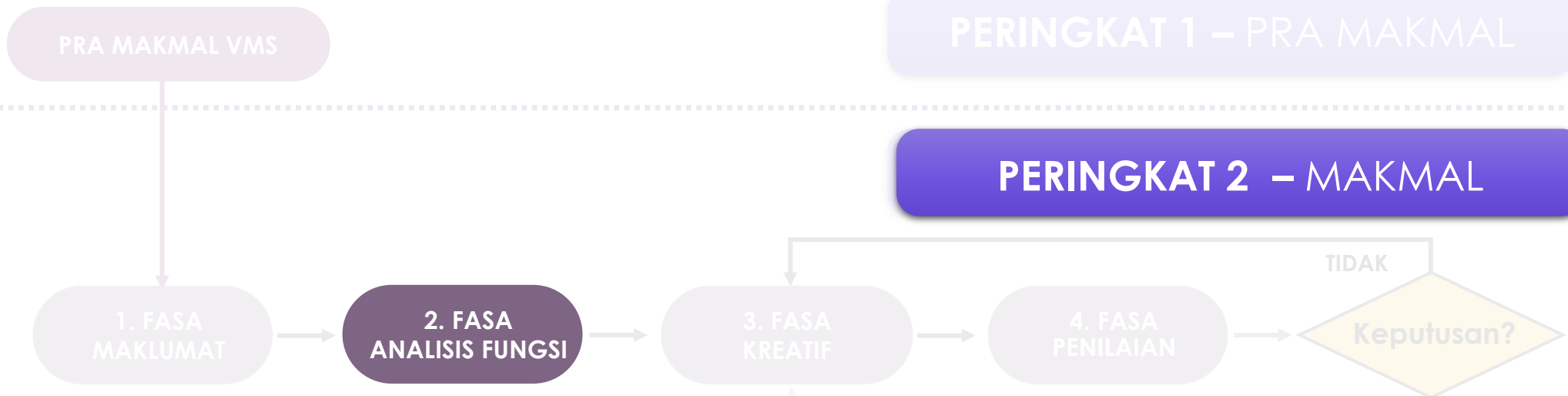
Tujuan Fasa Maklumat adalah untuk menyemak dan memahami keadaan semasa cadangan sesuatu program atau projek, dan mengenal pasti objektif dan sasaran *outcomes*.

Secara amnya, ia adalah proses memahami asas keputusan sedia ada berkaitan sesebuah program atau projek termasuk isu, jurang dan kekangan yang mempengaruhi keputusan yang dibuat sebelumnya.

Dengan itu, ia membolehkan semua peserta makmal mendapat kefahaman yang sama berkenaan program atau projek tersebut.



PROSES KAJIAN VMS



Fasa Analisis Fungsi bertujuan untuk menetapkan keperluan fungsi bagi sesuatu program atau projek yang dikaji. Fungsi-fungsi ini disemak dan dianalisis untuk menentukan fungsi yang perlu ditambah baik, disingkir atau diwujudkan untuk mencapai objektif projek.

Fasa ini adalah untuk memahami program atau projek menerusi perspektif fungsi program atau projek tersebut, dengan menekankan persoalan apa sebenarnya yang perlu dicapai oleh program atau projek berbanding dengan apa yang digambarkan semasa program atau projek dicadangkan.



PROSES KAJIAN VMS



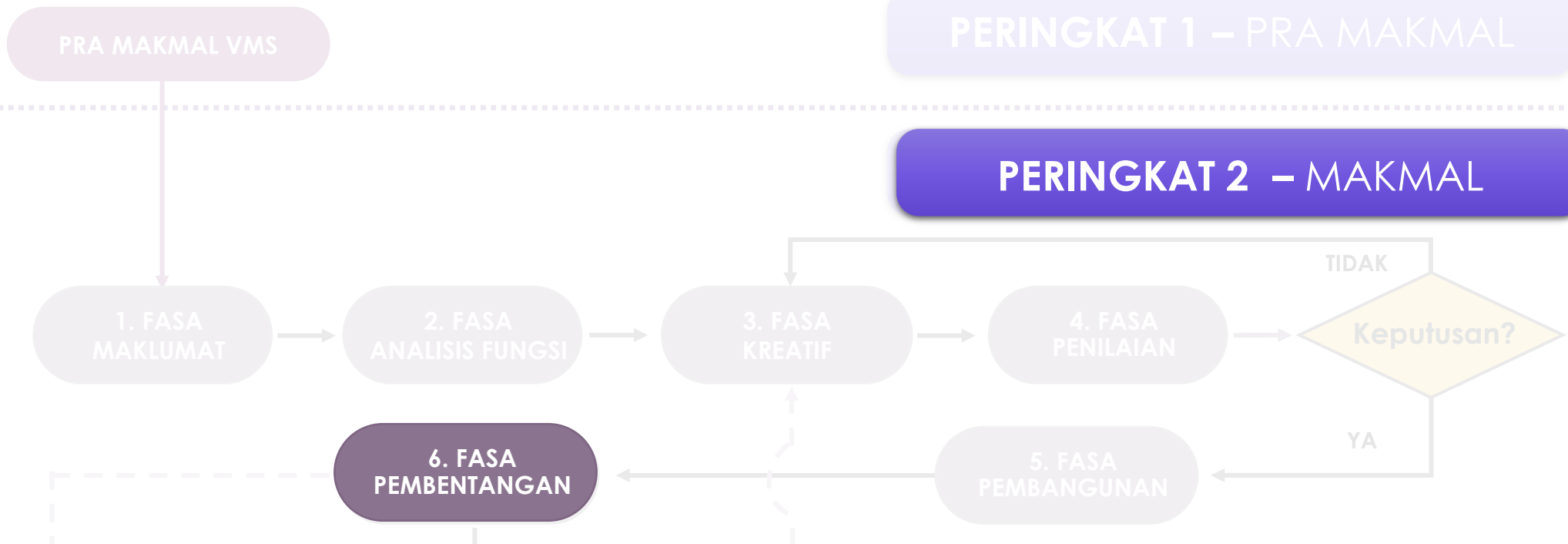
PROSES KAJIAN VMS



PROSES KAJIAN VMS



PROSES KAJIAN VMS



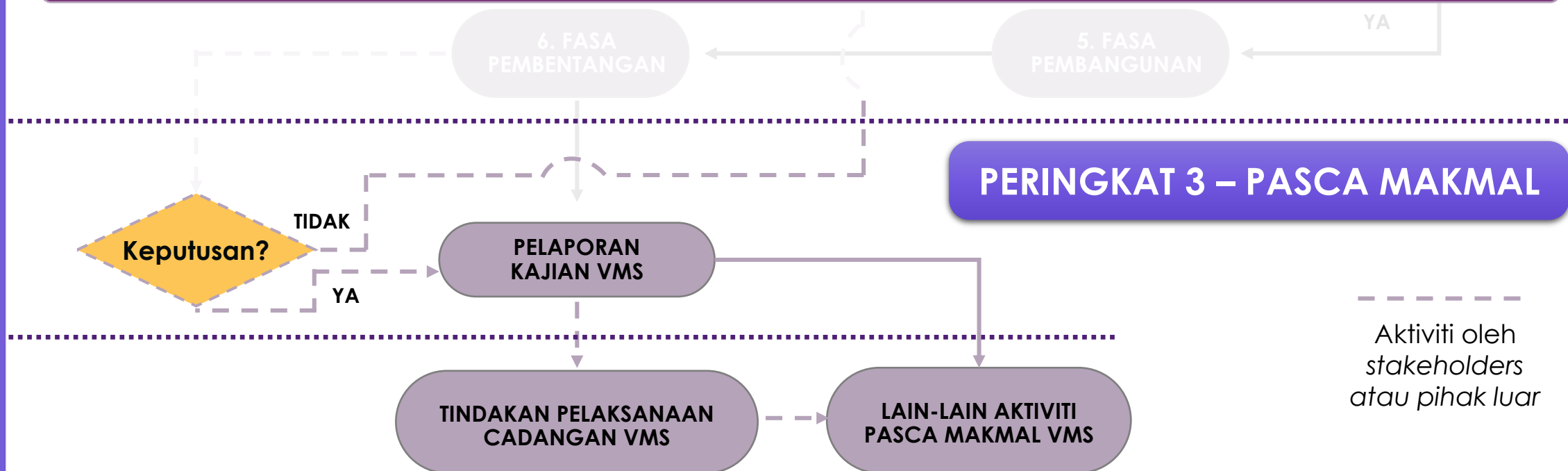
Fasa Pembentangan bertujuan untuk penyediaan pelaporan awal dan pembentangan hasil Makmal VMS kepada pihak berkepentingan dalam agensi pelanggan iaitu sebagai pemilik projek berkenaan, yang merangkumi penentuan opsyen dan cadangan penambahbaikan nilai projek, melalui rumusan penemuan keseluruhan dan senarai Idea VMS yang dipersetujui.



PERINGKAT 1 – PRA MAKMAL

Pasca Makmal adalah bertujuan memuktamadkan persetujuan *stakeholders*, mendokumenkan pelaporan VMS dan melaksanakan tindakan dari rumusan dan hasil Kajian VMS.

Tindakan di Pasca Makmal VMS turut mempertimbangkan maklum balas dari *stakeholders* atau penggubal dasar yang mempunyai alasan kukuh serta memerlukan penelitian lanjut.





RUMUSAN



STRATEGI KE ARAH PELAKSANAAN VMS

Sasaran mula laksana VMS dalam projek RP3, RM Ke-12 bagi Kategori ACAT I & II (Projek Rintis dalam 2021)

Pemeriksaan fungsi, peranan dan tanggungjawab Pegawai Teknikal / Pegawai Pembangunan di Kementerian/Jabatan/Agensi

Penambahbaikan aplikasi metodologi VMS termasuk *tools dan techniques*

Program libat urus dan projek rintis (*pilot project*) serta tindakan penambahbaikan metodologi VMS

Penyesuaian konteks pelaksanaan bagi projek Kategori Bangunan dan Jajaran

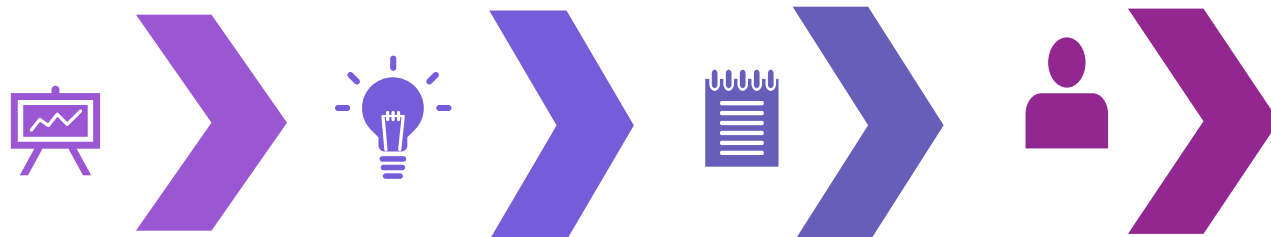
Program pembangunan dan pemantapan kompetensi Fasilitator & Penyelaras VMS



HALA TUJU PELAKSANAAN VMS

Menilai **impak VMS** terhadap fasa-fasa selanjutnya dalam kitar hayat pelaksanaan projek

Mengoptimum **kapasiti** Jabatan/Agensi pelaksana VM dan Fasilitator VM



Melaksana **VMS dalam projek rintis**, mengkaji penambahbaikan dan potensi peluasan VMS dalam projek Kerajaan

Menilai **implikasi pelaksanaan VM** (VMS, VA, VE, VR) secara keseluruhan





01

VMS sebagai metodologi pengurusan efektif untuk tujuan **perancangan terhadap pencapaian nilai terbaik (*best value*) projek;**

02

Merupakan **mekanisme “Value at Entry”** yang memastikan pengesahan daya maju (*viability*), ketersediaan dan strategi penyampaian projek kompleks yang dicadangkan;

03

Sebagai **mitigasi terhadap risiko kejadian proses berulang** yang akan menjejaskan jadual aktiviti projek dan kelancaran penyampaian projek.

04

Dapat **meminimumkan keperluan NOC** terhadap perubahan skop, tapak dan kos projek serta implikasi lanjutan masa.

05

Memantapkan **strategi perancangan** dan meningkatkan **prestasi penyampaian projek**.



CADANGAN
PROJEK OLEH
KEMENTERIAN/
JABATAN/
AGENSI (KJA)


PENGKATEGORIAN
TAHAP KOMPLEKSITI
PROJEK

ACAT

I

II

III

IV

V



KAJIAN
VMS



GERBANG
NILAI 0
(GN0)



FAEDAH MEKANISME *VALUE AT ENTRY (VAE)*

1. Pengesahan Daya Maju
(*Viability*) Projek

2. Penentuan/ Pemantapan
Input Brif Projek (Skop,
Konsep Pembangunan dsb.)

3. Penentuan Tapak Projek,
Pengesahan Status Tanah

4. Penentuan Anggaran Kos
Projek yang Munasabah

5. Strategi Pelaksanaan Projek:

- Strategi Perolehan
- Penjadualan Masa Realistik;
- Pengurusan Risiko Projek;
- Perancangan Sumber
Projek yang Optimum.

IMPAK PELAKSANAAN VAE (ACAT, VMS & GN0)

IMPAK INISIATIF VAE (ACAT, VMS dan GN0)

Pertimbangan kelulusan projek yang lebih kukuh terhadap ketersediaan permohonan projek oleh KJA

Keutamaan permohonan projek berasaskan daya maju dan ketersediaan projek

Amalan permohonan projek secara *Trial and Error* dikurangkan

Dapat meminimumkan keperluan NOC dan proses kerja berulang

Perubahan budaya dan pemantapan kecekapan serta keberkesanan KJA dalam membuat cadangan projek



Membudayakan **Doing Right Project Rightly** dengan meminimalkan proses berulang (*iterations*), pembaziran penggunaan sumber dan masa, bermula dari peringkat perancangan strategik dan ke peringkat pelaksanaan projek.

Memantapkan amalan **Checks and Balances** dengan mempertingkatkan ketelusan dan integriti terutama berkaitan kuasa untuk membuat keputusan strategik dan peruntukan kewangan kerajaan.

Mencapai **Good Governance** melalui pemantapan akauntabiliti, peningkatan kecekapan amalan dan peraturan dalam melaksana Perolehan Awam.



MATLAMAT VAE

ACAT, VMS & GN0



TERIMA KASIH & SILA BERTANYA

Sila kemuka pertanyaan kepada: rohanisag@jkr.gov.my

