

Mentransformasi perkhidmatan awam untuk produktiviti



Gambaran keseluruhan

**Sorotan
Rancangan Malaysia
Kesepuluh, 2011-2015:
Pencapaian**

**Mengimbas pencapaian
Rancangan Malaysia
Kesepuluh, 2011 – 2015:
Kemajuan**

**Ringkasan bidang fokus
Rancangan Malaysia
Kesebelas, 2016-2020**

**Hala tuju
Rancangan Malaysia
Kesebelas, 2016-2020**

Bidang fokus A:
Mempertingkatkan
penyampaian perkhidmatan
dengan mengutamakan rakyat

Bidang fokus B:
Merasionalisasikan
institusi sektor awam untuk
meningkatkan produktiviti dan
prestasi

Bidang fokus C: Memperkukuh
pengurusan bakat untuk
perkhidmatan awam masa
hadapan

Bidang fokus D:
Mempertingkatkan pengurusan
projek untuk menghasilkan
outcome yang lebih baik dan
cepat

Bidang fokus E: Memanfaatkan
pihak berkuasa tempatan bagi
menyediakan perkhidmatan
berkualiti pada peringkat
tempatan

Kesimpulan

Gambaran Keseluruhan

Cabaran yang dihadapi oleh kerajaan di seluruh dunia menjadi semakin kompleks berikutan perubahan teknologi, budaya dan demografi serta pengaliran wang dan barangan yang cepat serta pergerakan manusia yang semakin pantas. Di samping itu, kerajaan ini juga menghadapi kekangan fiskal yang lebih besar, ketidaktentuan ekonomi, keberkesanan prosedur dan amalan standard yang semakin menurun, kesukaran menarik dan mengekal bakat terbaik. Peningkatan taraf hidup dan pendedahan kepada perkhidmatan global telah menyebabkan permintaan rakyat menjadi lebih sofistikated yang memberikan cabaran kepada penyampaian perkhidmatan awam. Bagi menangani cabaran ini, Kerajaan perlu menggunakan pakai model baharu penyampaian perkhidmatan yang sepadan dengan teknologi terkini, norma dan kehendak rakyat. Model penyampaian dan perkhidmatan baharu ini membolehkan Kerajaan melaksanakan pembaharuan dan pengukuhan supaya operasi menjadi lebih kos efektif. Di samping itu, Kerajaan juga akan lebih bersedia untuk memenuhi permintaan dan ekspektasi rakyat menjelang tahun 2020 dan seterusnya. Pembaharuan dan pengukuhan ini juga memerlukan perkhidmatan awam yang lebih kejut, mudah cara, cekap dan produktif, berkemahiran, terbuka, inovatif dan kurang birokratik dalam menyampaikan perkhidmatan yang lebih baik kepada rakyat dan negara.

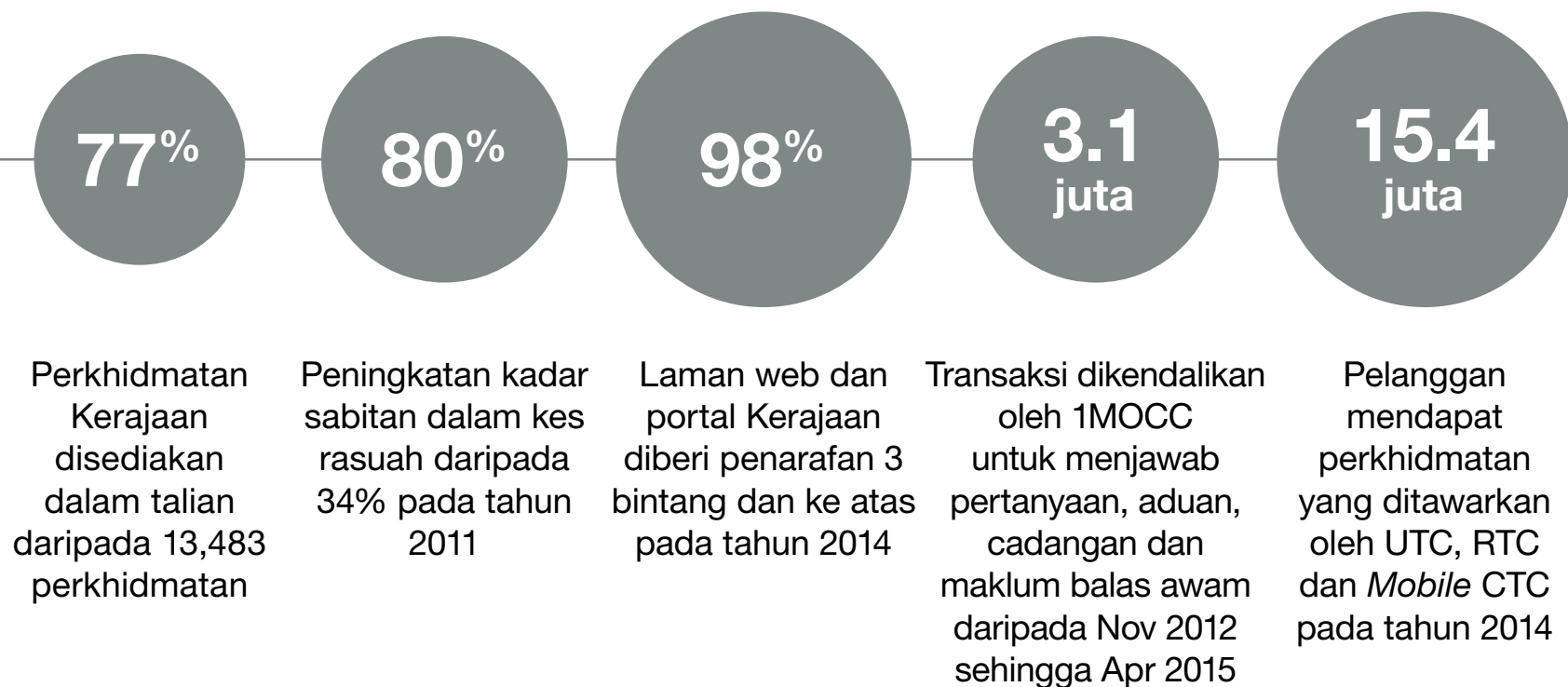
Dalam tempoh Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMKe-10), 2011 - 2015, Kerajaan memulakan usaha ke arah menerapkan pendekatan keseluruhan kerajaan (*whole-of-government*) dalam menyampaikan perkhidmatannya. Usaha merentasi sempadan organisasi antara dan dalam institusi sektor awam ke arah mencapai matlamat bersama telah dilaksanakan. Penyelesaian bersepadu dibangunkan bagi memenuhi keperluan pelanggan termasuk rakyat dan komuniti perniagaan. Penambahbaikan perkhidmatan awam juga dilaksanakan secara menyeluruh seperti

memperkemas proses kawal selia, mengurangkan keperluan bagi melesenkan perniagaan, menghapuskan prosedur yang tidak diperlukan serta meluaskan perkhidmatan dalam talian dan digital kepada rakyat. Di samping itu, penyusunan semula struktur organisasi, pelaksanaan skim perkhidmatan bagi kemajuan kerjaya dan inisiatif pengurusan nilai yang diperkenalkan dalam institusi sektor awam telah menghasilkan penjimatan kos yang ketara.

Dalam Rancangan Malaysia Kesebelas (RMKe-11), 2016 - 2020, Kerajaan akan lebih berpaksikan rakyat serta menumpukan kepada peningkatan produktiviti dan kecekapan perkhidmatan awam. Penyampaian perkhidmatan akan terus ditingkat dan dilaksanakan dengan cepat dan tepat menerusi pendekatan kreatif dan inovatif di samping memantapkan integriti. Bab ini mengenal pasti cabaran semasa dan menggariskan strategi untuk meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam dengan menambah baik proses penyampaian, memanfaatkan data, memperluas jangkauan perkhidmatan serta meningkatkan akauntabiliti dan ketelusan. Usaha merasionalisasikan institusi sektor awam, mewajarkan saiz perkhidmatan awam dan memperkenalkan dasar pemisah bagi personel berprestasi rendah serta menambah baik pengurusan bakat dan pembangunan kompetensi akan juga dilaksanakan. Penekanan juga diberikan untuk meningkatkan pengurusan dan pelaksanaan projek oleh institusi sektor awam serta memanfaatkan institusi kerajaan tempatan melalui langkah pemerksaan, penglibatan pihak berkepentingan serta usaha sama erat dengan komuniti perniagaan dan masyarakat setempat. Aspirasi Kerajaan adalah untuk meningkatkan perkhidmatan awam berfokuskan rakyat yang disokong dengan bakat yang lebih berkemahiran, kurang lapisan hirarki dan birokratik, kurang pemusatan kerja serta perkhidmatan yang lebih mudah dicapai, cekap dan berkesan untuk rakyat.

Sorotan

Rancangan Malaysia Kesepuluh, 2011-2015: Pencapaian



Merangka perkhidmatan awam berorientasikan rakyat dan perniagaan

Mempercepat penyampaian melalui pengurusan outcome utama yang telus dan bertanggungjawab

60%

Pengurangan bilangan prosedur bagi kelulusan permit pembinaan (daripada 37 kepada 15 prosedur)

Memperkukuh peranan kerajaan sebagai pemudah cara efektif bagi pertumbuhan yang dipacu sektor swasta

38%

Pengurangan bilangan jenis lesen perniagaan pada peringkat **Persekutuan** (daripada 717 kepada 448 lesen)

69%

Pengurangan bilangan jenis lesen perniagaan pada peringkat **tempatan** (daripada 1,455 kepada 449 lesen)

RM9.34
billion

Penjimatan daripada pelaksanaan pengurusan nilai ke atas 214 projek

Memacu produktiviti bagi memastikan penggunaan kewangan awam yang berhemat

613,743

Penjawat awam mendapat manfaat daripada penambahbaikan kemajuan kerjaya melibatkan 81 skim perkhidmatan

Merasionalisasi dan membangunkan kapasiti kerajaan

Mengimbias pencapaian Rancangan Malaysia Kesepuluh, 2011 – 2015: Kemajuan

Dalam tempoh RMKe-10, Kerajaan memulakan usaha ke arah menerapkan pendekatan keseluruhan kerajaan dalam menyampaikan perkhidmatannya.

Beberapa inisiatif telah diambil bagi meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan awam. Antara usaha penambahbaikan berterusan yang diambil adalah mengukur dan memantau kedudukan Malaysia dalam indeks global seperti dalam *World Competitiveness Yearbook (WCY)* oleh *International Institute for Management Development (IMD)*, *E-Government Development Index (EGDI)* oleh Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu (PBB) dan Indeks Persepsi Rasuah oleh *Transparency International (TI)*.

Malaysia berada pada kedudukan ke-15 daripada 60 negara pada tahun 2014 berbanding dengan kedudukan ke-13 daripada 59 negara pada tahun 2012 di bawah subindeks kecekapan kerajaan dalam WCY. Kecekapan kerajaan meliputi kewangan awam, dasar fiskal, perundangan perniagaan, rangka kerja kemasyarakatan dan rangka kerja institusi. Kedudukan Malaysia telah bertambah baik, iaitu dalam kewangan awam daripada kedudukan ke-21 kepada ke-20, dasar fiskal daripada kedudukan ke-12 kepada ke-11 dan perundangan perniagaan daripada kedudukan ke-21 kepada ke-19. Walau bagaimanapun, kedudukan Malaysia dalam aspek rangka kerja kemasyarakatan menurun daripada kedudukan ke-25 kepada ke-32 dan kekal pada kedudukan ke-13 dalam rangka kerja institusi.

Kedudukan Malaysia dalam EGDI menurun daripada tempat ke-20 pada tahun 2012 kepada tempat ke-31 pada tahun 2014 daripada 193 negara di bawah indeks ketersediaan perkhidmatan dalam talian¹. Penurunan ini antara

lain, disebabkan kurangnya perkhidmatan mesra rakyat seperti e-penyertaan, data terbuka kerajaan dan kebolehcapaian kepada perkhidmatan dalam talian.

Malaysia berada pada kedudukan ke-50 daripada 175 negara dalam Indeks Persepsi Rasuah pada tahun 2014 berbanding dengan kedudukan ke-53 daripada 177 negara pada tahun 2013. Indeks ini mengukur persepsi rasuah sektor awam berdasarkan data sekunder daripada institusi bebas. Peningkatan ini boleh dikaitkan dengan:

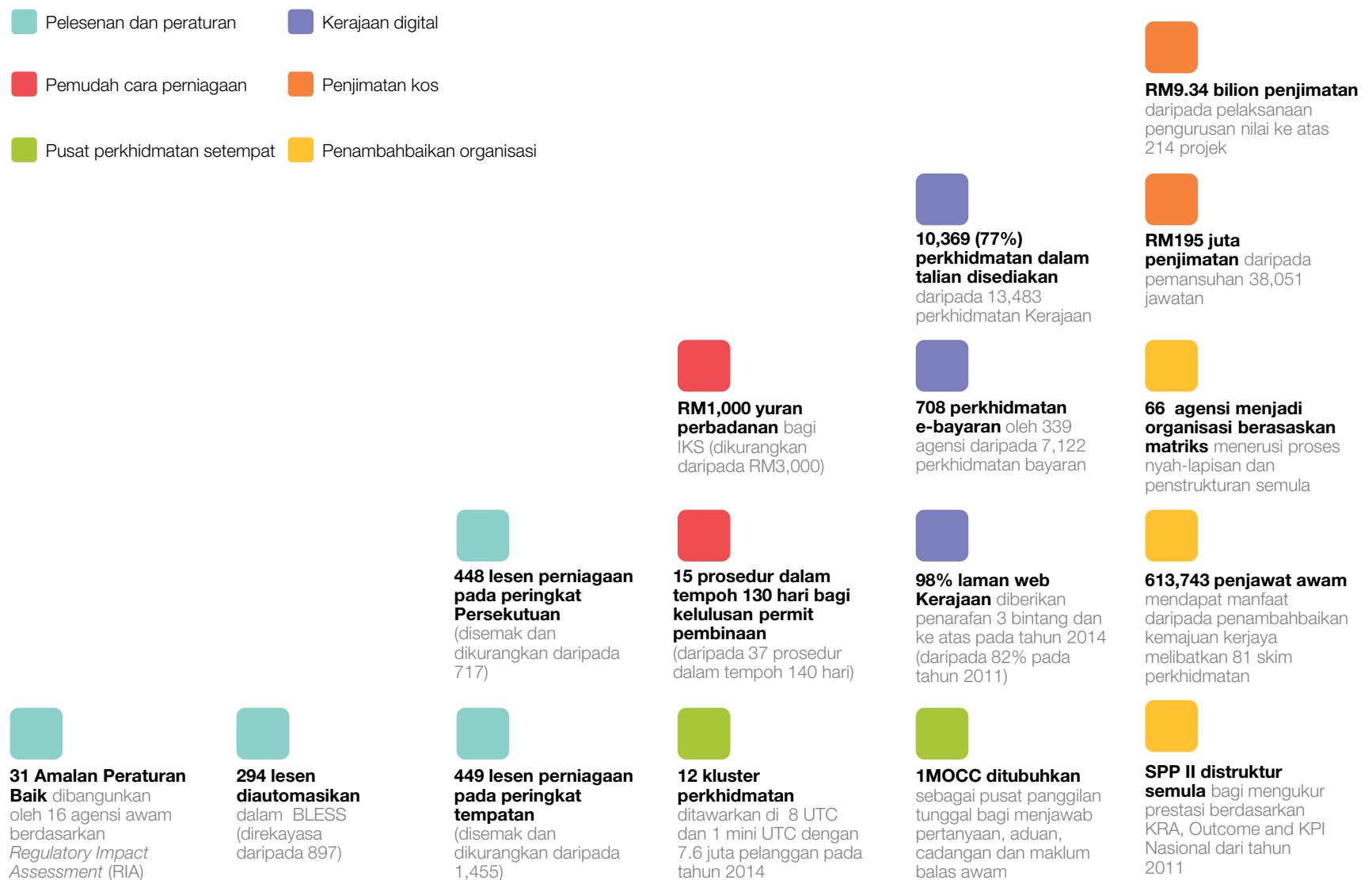
- Penubuhan 14 Mahkamah Sesyen Khas Rasuah pada tahun 2011 yang telah menyelesaikan kes tertunggak, membolehkan kes rasuah diselesaikan dalam tempoh setahun laporan dibuat, dan meningkatkan kadar sabitan daripada 34% kepada 80%;
- Pemeteraian Ikrar Integriti Korporat oleh 512 institusi dan syarikat dalam tempoh 2011-2014;
- Penubuhan 746 unit integriti di kementerian, jabatan dan agensi dalam tempoh 2013-2014; dan
- Penyiasatan ke atas 24 penemuan audit susulan pembentangan Laporan Ketua Audit Negara 2012 dan 2013 kepada Parlimen.

Komitmen Malaysia dalam menambah baik penyampaian perkhidmatan awam telah menghasilkan beberapa pencapaian ketara seperti yang ditunjukkan dalam Paparan 9-1.

¹ Indeks ketersediaan perkhidmatan dalam talian mengukur tahap penggunaan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) oleh Kerajaan dalam menyampaikan perkhidmatan awam pada peringkat nasional. Indeks ini adalah berdasarkan kepada kaji selidik penyediaan perkhidmatan dalam talian yang menilai ciri teknikal laman sesawang nasional serta pelaksanaan dasar dan strategi e-kerajaan

Paparan 9-1

Pencapaian penyampaian perkhidmatan awam dalam tempoh RMKe-10



Kotak 9-1

Pusat Panggilan 1Malaysia (1MOCC)

Pusat Panggilan 1Malaysia (1MOCC) telah dilancarkan pada tahun 2012 sebagai pusat panggilan setempat untuk menjawab sebarang pertanyaan, aduan, cadangan dan maklum balas awam. Ciri dan pencapaian utama 1MOCC termasuk:

- +603 80008000 sebagai nombor tunggal yang unik untuk menghubungi semua agensi Kerajaan;
- Pelbagai saluran perhubungan disediakan seperti telefon, sistem pesanan ringkas (SMS), emel atau media sosial;
- Beroperasi 24 jam sehari, 7 hari seminggu (24/7) termasuk hari Sabtu, Ahad dan cuti umum;
- Dasar '*no wrong door*' dan pusat perkhidmatan sehenti;
- 3.1 juta transaksi dikendalikan dari November 2012 hingga April 2015 yang mana 98.1% adalah menerusi panggilan suara;
- Kategori transaksi terdiri daripada 51.4% bantuan direktori, 47.9% pertanyaan berkenaan perkhidmatan Kerajaan, 0.02% aduan dan 0.19% maklum balas atau cadangan; dan
- Semua panggilan yang dijawab adalah dalam tempoh kurang daripada 20 saat.

1MOCC menyediakan perkhidmatan yang lancar kepada pelanggan, kadar panggilan yang rendah untuk orang awam dan membolehkan penjimatan kos melalui sistem komunikasi berpusat, cekap dan tepat. Pendekatan ini dapat mengoptimumkan sumber dan meningkatkan kerjasama yang lebih berkesan antara kementerian dengan agensi dalam menyediakan perkhidmatan kepada orang ramai. 1MOCC telah menerima Anugerah Inovasi Perkhidmatan 2013 daripada *FutureGov* Asia Pasifik dan Anugerah *Best Government Centre* 2014 daripada Avaya Malaysia.

* * *

RMKe-10 telah meletakkan asas bagi pendekatan keseluruhan kerajaan, namun masih terdapat ruang untuk menambah baik penyampaian perkhidmatan awam. Ketelusan dan kecekapan penyampaian perkhidmatan awam dapat ditingkatkan melalui libat urus yang lebih berkesan bersama rakyat, kerjasama yang lebih erat dan perkongsian data dalam kalangan agensi. Di samping itu, persepsi dan kesedaran awam terhadap saluran penyampaian dan perkhidmatan yang disediakan juga perlu dipertingkatkan. Sebahagian besar daripada struktur perkhidmatan awam masih mempunyai banyak lapisan serta terdapat pertindihan peranan dan fungsi dalam kalangan agensi. Pengurusan bakat dalam perkhidmatan awam dapat ditingkatkan melalui pengaturan kerja yang lebih fleksibel, sistem ganjaran berasaskan prestasi serta penyediaan peluang latihan yang lebih relevan dan berfokuskan outcome. Pelaksanaan projek oleh sektor awam juga boleh ditambah baik menerusi libat urus yang lebih meluas dengan pihak berkepentingan, pemantauan yang lebih kukuh serta peningkatan keupayaan perancangan dan pelaksanaan.

Kotak 9-2

Program Transformasi Kerajaan (GTP)

GTP diilham dan dilancarkan pada tahun 2010 untuk menyampaikan hasil yang pantas dan berkesan (Big Fast Results) ke seluruh negara dan rakyat. Program ini bertujuan untuk meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam dengan memberikan tumpuan kepada keutamaan yang melibatkan kebanyakan rakyat seperti meningkatkan taraf hidup, meningkatkan kehidupan rakyat di luar bandar melalui penyediaan infrastruktur asas dan peluang ekonomi, memastikan pendidikan berkualiti untuk kanak-kanak, meningkatkan akses dan ketersambungan infrastruktur pengangkutan awam bandar, mewujudkan persekitaran yang selamat untuk rakyat, mempromosi amalan beretika dan berintegriti serta meningkatkan akauntabiliti dan ketelusan dalam institusi Kerajaan.

GTP memperkenalkan rangka kerja baharu merentasi kementerian bagi pengurusan prestasi dan penyampaian perkhidmatan awam. Program ini mengandungi penetapan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang jelas dan boleh diukur, pelaksanaan program secara berdisiplin mengikut pelan pelaksanaan terperinci, penilaian prestasi berkala menteri serta penetapan ganjaran dan tindakan mengikut kesesuaian. Di bawah GTP, Menteri Kabinet telah diberikan KPI mengikut Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) dan Bidang Keberhasilan Utama Kementerian (MKRA). KPI ini juga dijadikan KPI kementerian yang berkaitan. Penyampaian KPI dan outcome yang ditetapkan ini diselia dan disokong oleh Unit Pengurusan Prestasi dan Pelaksanaan (PEMANDU) di Jabatan Perdana Menteri.

Ciri utama GTP ialah ketepatan dan akauntabiliti yang tinggi dalam pelaksanaan. Setiap pelaksanaan inisiatif yang mengandungi pelan tindakan, agensi pelaksana dan lokasi boleh dikenal pasti, dikesan dan dipantau. GTP melibatkan kerjasama yang mantap merentasi kementerian, termasuk pasukan petugas antara agensi bagi membangunkan, memperincikan dan menyampaikan penyelesaian kepada rakyat. Program ini juga membabitkan libat urus antara kementerian dengan rakyat bagi mendapatkan input dan maklum balas. Mesyuarat Jawatankuasa Petugas Pelaksanaan (DTF) bagi setiap NKRA diadakan secara berkala dengan menteri dan pegawai kanan kerajaan yang berkaitan untuk meluluskan perancangan, memantau kemajuan dan meneliti strategi pelaksanaan. Laporan Tahunan GTP yang diterbitkan menunjukkan pencapaian berbanding dengan sasaran dan janji yang telah dibuat kepada rakyat. Kementerian dan agensi pelaksana melaporkan pencapaian secara tahunan termasuk cabaran yang dihadapi dalam mencapai sasaran yang ditetapkan.

Idea baharu, penambahbaikan yang ketara dan faedah yang dinikmati oleh rakyat adalah hasil daripada usaha kolektif, dedikasi dan kreativiti dalam agensi pelaksana dan perkhidmatan awam. Dalam tempoh RMKe-10, kemajuan yang ketara telah dicapai bagi semua NKRA termasuk beberapa bidang yang melibatkan transformasi seperti penghapusan kemiskinan tegar dan pengurangan kadar kemiskinan kepada 0.6% bagi NKRA berkaitan isi rumah berpendapatan rendah.

Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA) di bawah GTP

Menangani kos sara hidup



Mempertingkatkan pembangunan luar bandar



Mempertingkatkan pengangkutan awam bandar



Mempertingkatkan taraf kehidupan isi rumah berpendapatan rendah



Memastikan pendidikan berkualiti



Mengurangkan jenayah



Membanteras rasuah



Transformasi penyampaian perkhidmatan awam

Ringkasan bidang fokus Rancangan Malaysia Kesebelas, 2016-2020

Mempertingkatkan pengurusan projek untuk menghasilkan outcome yang lebih baik dan cepat

Memperkukuh perancangan projek
Meningkatkan kecekapan pelaksanaan
Menambah baik pemantauan dan penilaian yang memberi tumpuan kepada outcome

Memperkukuh pengurusan bakat untuk perkhidmatan awam masa hadapan

Melaksanakan pelantikan secara kontrak untuk memperoleh bakat terbaik
Menyediakan persekitaran kerja yang fleksibel untuk memaksimumkan produktiviti
Memperkasa Kementerian bagi memastikan pengurusan bakat sejajar dengan keperluan
Menambah baik latihan sektor awam untuk meningkatkan kesesuaian dan impak

Memanfaatkan pihak berkuasa tempatan untuk menyediakan perkhidmatan berkualiti di peringkat tempatan

Memperkasa dan meningkatkan akauntabiliti pihak berkuasa tempatan
Memperkukuh kerjasama untuk menambah baik penyampaian perkhidmatan pihak berkuasa tempatan
Memperkukuh kerjasama untuk merangsang pembangunan ekonomi tempatan
Mempergiat penglibatan masyarakat setempat dan perkongsian data oleh pihak berkuasa tempatan

Merasionalisasikan institusi sektor awam untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi

Menyusun semula institusi sektor awam dan mengurangkan pertindanan peranan
Mewajarkan saiz perkhidmatan awam untuk meningkatkan produktiviti dan keupayaan
Memperkenalkan dasar pemisah bagi personel berprestasi rendah

Mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan dengan mengutamakan rakyat

Mengurangkan kerenah birokrasi perkhidmatan awam dan perkhidmatan bukan teras
Menambah baik proses penyampaian bagi meningkatkan kepantasan bertindak
Memanfaatkan data bagi meningkatkan outcome dan mengurangkan kos
Memperluas jangkauan perkhidmatan dengan peningkatan libat urus bersama rakyat
Meningkatkan akauntabiliti dengan memfokuskan ketelusan dan outcome



OUTCOME TERPILIH

10 terbaik bagi sub indeks kecekapan kerajaan dalam Indeks *World Competitiveness Yearbook*

10
Terbaik

Merasionalisasikan institusi sektor awam untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi



Menjalankan audit komprehensif ke atas institusi dan agensi

15 terbaik bagi sub indeks perkhidmatan dalam talian bagi Indeks UN *e-Government*

15
Terbaik

Mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan dengan mengutamakan rakyat



Mewujudkan pengkomputeran awan bagi konsolidasi dan perkongsian data

30 terbaik dalam Indeks Persepsi Rasuah

30
Terbaik

Memanfaatkan pihak berkuasa tempatan untuk menyediakan perkhidmatan berkualiti pada peringkat tempatan



Menyediakan gerbang tunggal *u-Customs* bagi fasilitasi perdagangan

Menjadikan ekspektasi komuniti sebagai KPI PBT

KPI

Memperkuh pengurusan bakat untuk perkhidmatan awam masa hadapan



Menyediakan skim persekitaran kerja yang fleksibel



Hala tuju

Rancangan Malaysia Kesebelas, 2016-2020

Dalam tempoh RMKe-11, Kerajaan akan lebih berpaksikan rakyat serta menumpukan kepada peningkatan produktiviti dan kecekapan perkhidmatan awam.

Sektor awam akan memperkenalkan pendekatan kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kualiti sistem penyampaian. Tumpuan akan diberikan untuk mewujudkan Kerajaan yang berpaksikan rakyat serta meningkatkan kecekapan dan produktiviti dalam perkhidmatan awam. Bagi mencapai matlamat ini, Kerajaan akan terus menanda aras prestasi negara di persada antarabangsa. Dalam tempoh RMKe-11, Malaysia menyasarkan untuk menjadi antara 10 negara terbaik dalam pencapaian subindeks kecekapan kerajaan dalam Indeks WCY, antara 15 negara terbaik dalam EGDI bagi subindeks perkhidmatan dalam talian dan antara 30 negara terbaik dalam Indeks Persepsi Rasuah.

Bagi mencapai sasaran ini, Kerajaan akan memperkenalkan beberapa langkah transformasi seperti yang ditunjukkan dalam Paparan 9-2. Tumpuan akan beralih ke arah tadbir urus bersama rakyat dengan meningkatkan pemahaman berkaitan keutamaan rakyat, dan melibatkan mereka dalam perancangan dan penyampaian perkhidmatan. Prosedur birokrasi yang menghalang fasilitasi penyampaian perkhidmatan awam yang cekap akan dipermudah, data dimanfaatkan sepenuhnya, pertindanan dikurangkan dan akauntabiliti ditingkatkan. Kerajaan akan beralih daripada peranan sebagai penyedia perkhidmatan dengan memberikan lebih penekanan kepada peranan sebagai fasilitator. Usahasama bersama sektor swasta dan komuniti juga akan ditingkatkan bagi menambah baik penyampaian perkhidmatan. Pengaturan kerja yang lebih fleksibel akan disediakan bagi menggantikan persekitaran

kerja tegar di samping menumpukan kepada pengurusan bakat dan peningkatan keupayaan. Kerajaan akan beralih daripada pendekatan tradisional dalam penyampaian perkhidmatan berasaskan agensi kepada pendekatan keseluruhan kerajaan yang berasaskan perkhidmatan dan maklumat dengan mengambil kira perspektif dan keutamaan rakyat.

Bagi mencapai matlamat ini, lima bidang fokus dikenal pasti untuk mentransformasikan perkhidmatan awam supaya lebih cekap dan produktif di bawah RMKe-11:

- Bidang fokus A: Mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan dengan mengutamakan rakyat;
- Bidang fokus B: Merasionalisasikan institusi sektor awam untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi;
- Bidang fokus C: Memperkukuh pengurusan bakat untuk perkhidmatan awam masa hadapan;
- Bidang fokus D: Mempertingkatkan pengurusan projek untuk mencapai outcome yang lebih baik dan cepat; dan
- Bidang fokus E: Memanfaatkan pihak berkuasa tempatan bagi menyediakan perkhidmatan berkualiti pada peringkat tempatan.

Paparan 9-2

Langkah transformasi perkhidmatan awam

DARIPADA

Hirarki
 Penilaian Prestasi Secara Tradisional
 Kekangan Sumber Pelaporan Dalaman
 Manusia Pertindanan dan Duplikasi
Prosedur Birokratik
Kerajaan sebagai
Penyedia Perkhidmatan
Tadbir Urus untuk Rakyat
Pendekatan Berasaskan
Agensi
Persekitaran Kerja yang TEGAR
 Penyampaian Berasaskan Penawaran
 Proses Berpusat secara Tradisional
 Penyampaian oleh Agensi Sektor Awam
 Perancangan Perkhidmatan oleh Kerajaan

KEPADA

Pengurangan Hirarki
 Penilaian Prestasi Diubahsuai
 Peningkatan Akauntabiliti Awam
 Tumpuan kepada Peningkatan Keupayaan Kurang Pertindihan
Prosedur Dipermudah
Kerajaan sebagai Pemudah
cara Perkhidmatan
Tadbir Urus Bersama Rakyat
Pendekatan Berasaskan Perkhidmatan
dan Maklumat
Persekitaran Kerja yang FLEKSIBEL
 Penyampaian Perkhidmatan Bersesuaian
 Mengutamakan Rakyat
 Usaha sama dengan Komuniti dan Swasta
 Rakyat sebagai Rakan Kongsi dalam Perancangan Perkhidmatan



Bidang fokus A

Mempertingkatkan penyampaian perkhidmatan dengan mengutamakan rakyat

Objektif Kerajaan dalam meningkatkan penyampaian perkhidmatan adalah untuk memastikan penyampaian yang bersepadu dan lancar, meningkatkan tahap kepuasan pelanggan dan kecekapan serta mengurangkan kos. Sehubungan ini, peranan Unit Pemodenan Tadbiran dan Pengurusan Perancangan Malaysia (MAMPU) akan diperkukuh sebagai peneraju utama pelaksanaan inisiatif bagi meningkatkan penyampaian perkhidmatan. MAMPU akan memastikan keberkesanan dan kecekapan penyampaian perkhidmatan menerusi pemakaian prosedur standard yang diiktiraf. Pematuhan kepada standard ini akan dipantau melalui proses penilaian sendiri oleh pegawai yang bertauliah daripada agensi berkaitan. Di samping itu, MAMPU akan menjadi penggerak dan agen perubahan untuk memodenkan penyampaian perkhidmatan kerajaan. Strategi berikut telah dikenal pasti bagi meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam:

- **Strategi A1: Mengurangkan kerenah birokrasi perkhidmatan awam dan perkhidmatan bukan teras.** Usaha ini akan meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangkan kos, mewujudkan lebih banyak peluang bagi sektor swasta dan menjadikan perkhidmatan awam lebih kejut dan cekap;
- **Strategi A2: Menambah baik proses penyampaian bagi meningkatkan kepantasan bertindak.** Inisiatif utama termasuk menambah baik proses kerja di barisan hadapan, meningkatkan mekanisme fasilitasi perdagangan, menerapkan amalan hijau dan memperkenalkan mekanisme penyampaian perkhidmatan alternatif;
- **Strategi A3: Memanfaatkan data bagi meningkatkan outcome dan mengurangkan kos.** Usaha ini memerlukan peluasan pelaksanaan data terbuka dalam kalangan agensi dan perkongsian data antara agensi serta memanfaatkan analitis data raya (BDA);
- **Strategi A4: Memperluas jangkauan perkhidmatan dengan peningkatan libat urus bersama rakyat.** Usaha ini melibatkan peningkatan dan penggalakan penggunaan perkhidmatan dalam talian, perkhidmatan Pusat Transformasi Bandar (UTC), Pusat Transformasi Luar Bandar (RTC) dan Pusat Transformasi Komuniti Bergerak (*Mobile CTC*) serta meningkatkan penglibatan rakyat dalam menghasilkan penyelesaian bersama berkaitan isu perkhidmatan; dan
- **Strategi A5: Meningkatkan akauntabiliti dengan memfokuskan ketelusan dan outcome.** Usaha berterusan akan diambil bagi memartabat integriti, membanteras rasuah, melaksanakan bajet berasaskan outcome (OBB) dan memupuk nilai murni dalam kalangan penjawat awam.

Strategi A1

Mengurangkan kerenah birokrasi perkhidmatan awam dan perkhidmatan bukan teras

Menghapuskan proses birokratik yang tidak diperlukan

Proses dan prosedur kerja akan dikaji semula untuk mengenal pasti dan menghapuskan proses birokrasi yang tidak diperlukan termasuk keperluan lesen atau permit serta undang-undang dan peraturan yang tidak selaras dengan keperluan semasa. Usaha ini akan menambah baik kecekapan proses permohonan dan kelulusan, meningkatkan tahap kepuasan pelanggan serta mengurangkan kos kepada Kerajaan dan rakyat.

Mengurangkan peranan Kerajaan dalam perkhidmatan bukan teras

Penglibatan kerajaan dalam pelaksanaan perkhidmatan bukan teras akan dikurangkan bagi memperkukuh peranannya sebagai pemudah cara. Pengurangan pemilikan dan kawalan ke atas perkhidmatan bukan teras akan dilaksanakan secara sistematik melalui penswastaan dan penyumberan luar. Antara perkhidmatan bukan teras yang boleh dilaksanakan secara penyumberan luar adalah fungsi berkaitan operasi seperti pemprosesan gaji, pusat panggilan dan pengurusan aset. Langkah ini dapat meningkatkan kualiti, memberikan fleksibiliti dalam perkhidmatan serta mengurangkan kos penyampaian perkhidmatan serta mewujudkan peluang perniagaan.

Strategi A2

Menambah baik proses penyampaian bagi meningkatkan kepantasan bertindak

Menambah baik proses kerja di barisan hadapan

Proses dan prosedur kerja agensi barisan hadapan termasuk pihak berkuasa tempatan (PBT) akan dikaji semula bagi mengurangkan tempoh masa yang diambil dalam penyampaian perkhidmatan. Kajian semula ini termasuk mengintegrasikan perkhidmatan di barisan hadapan dan mengkonsolidasikan proses *back-end* antara agensi.

Menambah baik mekanisme fasilitasi perdagangan

Komitmen untuk menyediakan platform tunggal *National Single Window* (NSW) bagi kemudahan fasilitasi perdagangan akan direalisasikan melalui pelaksanaan sistem menyeluruh perkastaman, *u-Customs*. Sistem ini akan memastikan keberkesanan perkhidmatan kastam dan fasilitasi perdagangan seperti perisytiharan sendiri, penilaian risiko, pembayaran duti dan pelepasan barangan secara dalam talian melalui gerbang tunggal. Usaha ini menggalakkan tadbir urus sektoral yang bersepadu, perdagangan tanpa kertas serta kerjasama antara Jabatan Kastam Diraja Malaysia, agensi yang mengeluarkan permit, agensi-agensi lain kerajaan (OGAs) dan pihak pedagang. Pelaksanaan *u-Customs* akan memenuhi komitmen yang telah ditetapkan di bawah inisiatif Persatuan Negara-Negara Asia Tenggara (ASEAN) *Single Window* yang bertujuan menghubungkan dan mengintegrasikan inisiatif NSW di setiap negara anggota.

Menerapkan amalan hijau bagi menggalakkan pertumbuhan hijau

Kerajaan akan berperanan sebagai pemangkin transformasi bagi menggalakkan pertumbuhan hijau menerusi pelaksanaan inisiatif perolehan hijau kerajaan. Usaha akan dilaksanakan untuk mengukuh persekitaran yang menggalakkan amalan hijau menerusi penambahbaikan rangka kerja dasar, kawal selia dan institusi. Selain itu, mekanisme kewangan hijau yang mampan akan diwujudkan di samping peningkatan keupayaan, kebolehan dan kemahiran, penambahbaikan mekanisme pemantauan dan penilaian serta peningkatan tahap kesedaran awam.

Memperkenalkan mekanisme alternatif dalam penyampaian perkhidmatan Kerajaan

Kerajaan akan memperkenalkan mekanisme penyampaian perkhidmatan alternatif bagi perkhidmatan terpilih dengan memanfaatkan pertubuhan bukan kerajaan (NGO) dan organisasi berasaskan komuniti (CBO) dari aspek keupayaan dan lokasi mereka. Mekanisme ini akan dilaksanakan secara formal bermula dengan perkhidmatan kebajikan seperti penjagaan warga emas, bantuan bencana dan pemulihan penagih dadah oleh pihak NGO.

Kotak 9-3

Infrastruktur Pengkomputeran Awan bagi Perkhidmatan Awam

Infrastruktur pengkomputeran awan bagi perkhidmatan awam adalah repositori khusus untuk menempatkan data dan aplikasi Kerajaan. Infrastruktur ini melibatkan pemasangan dan susun atur pelayan capaian jauh serta rangkaian perisian. Pendekatan ini membolehkan penyimpanan data secara berpusat serta akses dalam talian kepada perkhidmatan atau sumber komputer. Pengkomputeran awan akan menjadi pusat sehenti bagi agensi sektor awam mengakses pelbagai perkhidmatan yang disediakan seperti Perisian sebagai Perkhidmatan (SaaS), Platform sebagai Perkhidmatan (PaaS) dan Infrastruktur sebagai Perkhidmatan (IaaS). Antara kelebihan pelaksanaan pengkomputeran awan adalah:

- Pengurangan kos – sumber seperti kuasa pemrosesan, perisian dan storan digabungkan dan dikongsi bagi memberikan perkhidmatan kepada pelbagai agensi;
- Pengukuhan keselamatan – keselamatan data digabungkan dengan kawalan akses yang mencukupi bagi menguruskan penggunaan data sensitif;
- Akses sejagat – mobiliti pengkomputeran awan membolehkan akses pada setiap masa dan di setiap tempat;
- Kepantasan pelaksanaan – agensi dapat mempercepat pelaksanaan hasil daripada penambahbaikan keupayaan pengurusan dan keperluan penyelenggaraan yang lebih rendah; dan
- Kerjasama dipermudahkan – penyimpanan dokumen secara berpusat dan boleh diakses secara serentak oleh ramai pengguna membolehkan kerjasama dilaksanakan pada masa sebenar.

Strategi A3

Memanfaatkan data bagi meningkatkan outcome dan mengurangkan kos

Melaksanakan inisiatif data terbuka dalam kalangan agensi

Persekitaran data terbuka membolehkan data sedia ada digunakan untuk proses analisis yang lebih berkesan dan mendapatkan maklum balas daripada orang awam secara interaktif. Dalam hal ini, MAMPU akan menerajui inisiatif Data Terbuka Kebangsaan dengan kerjasama Perbadanan Pembangunan Multimedia (MDeC) bagi membolehkan penggunaan data Kerajaan secara inovatif. Di bawah inisiatif ini, langkah yang akan diambil adalah:

- Menyemak semula perundangan dan garis panduan yang menghalang pelaksanaan data terbuka;
- Menubuhkan rangka kerja data terbuka bagi sektor awam merentasi peringkat persekutuan, negeri dan PBT;
- Menyediakan hala tuju pelaksanaan data terbuka sebagai garis panduan kepada agensi; dan
- Melaksanakan pelan komunikasi bagi meningkatkan kesedaran dalam kalangan agensi dan masyarakat.

Menggalakkan perkongsian data merentasi agensi

Kerajaan akan terus memberikan tumpuan kepada pelaksanaan perkongsian data merentasi agensi berikutan kejayaan pelaksanaan perkongsian infrastruktur *1Gov*Net* dalam RMKe-10. Perkhidmatan pengkomputeran awan akan disediakan bagi membolehkan data sektor awam dan aplikasi dalam talian ditempatkan di Pusat Data Kerajaan (GDC). Sebagai platform tunggal, perkhidmatan ini akan dimanfaatkan bagi membolehkan perkongsian data dan aplikasi dengan kawalan keselamatan akses yang mencukupi. GDC akan menggabungkan pusat data agensi Persekutuan merentasi negeri dengan menempatkan pusat data tersebut di enam zon berbeza iaitu empat di Semenanjung Malaysia dan setiap satu di Sabah dan Sarawak. Pelaksanaan *1Gov*Net* akan diperluas menerusi penggabungan semua rangkaian infrastruktur Kerajaan Persekutuan untuk memudahkan perkongsian data merentasi agensi. Selain itu, kerajaan negeri dan PBT akan digalakkan untuk menyediakan rangkaian yang sama bagi memudahkan perkongsian data merentasi semua peringkat kerajaan.

Memanfaatkan analitis data raya

MAMPU akan menerajui inisiatif untuk memanfaatkan BDA dengan kerjasama MDeC. Pelan pembangunan BDA bagi sektor awam yang merangkumi mekanisme tadbir urus, pelan komunikasi dan pembangunan keupayaan akan dirangka. Pelaksanaan BDA akan mengguna pakai infrastruktur sedia ada seperti *1Gov*Net* dan GDC. Inisiatif ini akan membantu proses membuat keputusan berdasarkan ketersediaan data yang komprehensif dari dalam dan luar agensi.

Strategi A4

Memperluas jangkauan perkhidmatan dengan peningkatan libat urus bersama rakyat

Meningkatkan penggunaan perkhidmatan dalam talian

Kerajaan akan meningkatkan dan memperkukuh perkhidmatan dalam talian melalui peningkatan capaian dan kemudahan kepada rakyat. Langkah yang akan diambil bagi meningkatkan dan menggalakkan penggunaan perkhidmatan dalam talian adalah:

- Menyediakan dan menggunakan pelbagai saluran penyampaian perkhidmatan dengan tumpuan kepada platform mudah alih;
- Memperkukuh keselamatan siber bagi transaksi maklumat yang kritikal dalam talian;
- Menawarkan lebih banyak perkhidmatan menerusi kaedah *single-sign on*; dan
- Melaksanakan peralihan daripada penyampaian berasaskan agensi kepada penyampaian berasaskan maklumat dan perkhidmatan.

Memaksimumkan penggunaan Pusat Transformasi Bandar, Pusat Transformasi Luar Bandar dan Pusat Transformasi Komuniti Bergerak

UTC dan RTC akan dimanfaatkan secara optimum termasuk bagi melaksanakan sesi latihan kepada usahawan dan program *micro-sourcing* bagi komuniti. Perkhidmatan *Mobile* CTC akan diperluas dan diperkukuh dengan menggabungkan pelbagai perkhidmatan dalam sebuah kenderaan. Usaha ini membolehkan perkhidmatan agensi barisan hadapan termasuk pendaftaran MyKad, pembaharuan lesen memandu dan khidmat nasihat perniagaan disediakan kepada kumpulan yang kurang mendapat liputan perkhidmatan. Satu kajian akan dilaksanakan bagi menilai impak UTC, RTC dan *Mobile* CTC kepada komuniti.

Meningkatkan penglibatan rakyat dalam mengenal pasti isu dan penyelesaian secara kreatif

Rangka kerja penglibatan komuniti akan disediakan bagi membolehkan penciptaan bersama² (*co-creation*) dalam menghasilkan penyelesaian kepada isu penyampaian perkhidmatan. Bagi tujuan ini, agensi barisan hadapan akan mengumpulkan maklum balas pengguna menerusi platform *crowdsourcing*³. Rangka kerja ini akan disediakan berdasarkan Garis Panduan Berkenaan Prosedur Pelaksanaan Konsultasi Awam yang diperkenalkan pada bulan Oktober 2014 untuk rujukan kementerian dan agensi. Rangka kerja ini dapat memberikan peluang kepada masyarakat untuk menyumbangkan idea dalam proses mengenal pasti isu dan penyelesaian kreatif bagi menambah baik perkhidmatan sedia ada, termasuk secara dalam talian.

² Penciptaan bersama (*co-creation*) bermaksud bekerja bersama pengguna bagi sesuatu produk atau perkhidmatan dalam menghasilkan outcome yang memenuhi keperluan bersama

³ *Crowdsourcing* merupakan proses mendapatkan idea, kandungan atau perkhidmatan yang diperlukan daripada orang awam terutama komuniti dalam talian dan bukan daripada pekerja dan pihak berkepentingan

Strategi A5

Meningkatkan akauntabiliti dengan memfokuskan ketelusan dan outcome

Memartabatkan integriti di semua peringkat

Usaha memartabat integriti dan menghapuskan rasuah dilaksanakan secara berterusan bagi meningkatkan persepsi umum terhadap perkhidmatan awam di samping memperbaiki kedudukan Malaysia dalam Indeks Persepsi Rasuah. Antara usaha yang akan dilaksanakan adalah:

- Memaparkan kontrak perolehan Kerajaan menerusi portal *MyProcurement* bagi meningkatkan ketelusan dalam sektor awam;
- Mengkaji semula keberkesanan suruhanjaya awam;
- Mengkaji semula Akta Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia bagi mengukuhkan usaha menghapuskan rasuah;
- Memastikan penglibatan Pegawai Integriti Bertauliah (CeIO) dalam semua proses pelaksanaan projek;
- Memperluas pelaksanaan Ikrar Integriti Korporat (CIP) dalam kalangan sektor swasta bagi melaksanakan inisiatif pencegahan rasuah; dan
- Mewujudkan kerjasama strategik dengan NGO, pertubuhan politik dan CBO bagi melibatkan penyertaan bersama semua pihak ke atas inisiatif yang diambil dan bertindak sebagai agen perubahan.

Memperluas perkongsian sumber

Garis Panduan dan Peraturan bagi Perancangan Bangunan yang telah dikemas kini akan dilaksanakan bagi mengoptimumkan penggunaan ruang pejabat. Di samping itu, penyelarasan dan kerjasama antara agensi di lokasi yang sama akan dipertingkatkan dalam menggalakkan penggunaan aset secara bersama termasuk inventori pejabat, fasiliti dan kenderaan. Bagi tujuan ini, satu garis panduan perkongsian sumber akan dirangka oleh Kementerian Kewangan.

Melaksanakan bajet berasaskan outcome

Pendekatan OBB yang menggabungkan bajet pembangunan dan operasi akan dilaksanakan untuk memastikan perbelanjaan Kerajaan adalah selari dengan keutamaan nasional dan memberikan manfaat kepada kumpulan sasar. Prestasi program pada peringkat nasional dan kementerian akan dinilai berdasarkan kuantiti, kualiti, kos dan ketepatan masa. Kementerian akan dipertanggungjawabkan ke atas pencapaian outcome program yang merupakan sebahagian daripada petunjuk prestasi utama (KPI) kementerian berkaitan. Sehubungan ini, usaha untuk meningkatkan keupayaan akan ditambah baik bagi memastikan pelaksanaan OBB yang lebih berkesan.

Memupuk nilai murni dalam kalangan penjawat awam

Selaras dengan keperluan meningkatkan ketelusan dan keberkesanan dalam penyampaian perkhidmatan, usaha memupuk nilai murni dalam kalangan penjawat awam akan dipergiat. Usaha ini akan diterajui oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan disokong oleh semua kementerian serta agensi kerajaan. Perkhidmatan awam akan terus menerapkan nilai dan tingkah laku positif seperti patriotisme, kebolehpercayaan, kesaksamaan, berdisiplin, berdedikasi, ketekunan, berhemah, kesedaran sivik dan bertoleransi. Nilai dan tingkah laku ini melengkapi usaha ke arah meningkatkan imej dan kepercayaan rakyat terhadap perkhidmatan awam.



Bidang fokus B

Merasionalisasikan institusi sektor awam untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi

Dalam tempoh RMKe-11, keutamaan akan diberikan bagi mengoptimumkan struktur, skala dan model operasi Kerajaan untuk meningkatkan fokus, fleksibiliti dan prestasi institusi sektor awam. Usaha untuk mentransformasi perkhidmatan awam akan diteruskan dengan merasionalisasikan institusi kerajaan. Proses rasionalisasi ini akan dilaksanakan menerusi strategi berikut:

- **Strategi B1: Menyusun semula institusi sektor awam dan mengurangkan pertindanan peranan** bagi memperkemas fungsi serta tenaga kerja dan kewangan sejajar dengan perubahan struktur ekonomi;
- **Strategi B2: Mewajarkan saiz perkhidmatan awam untuk meningkatkan produktiviti dan keupayaan** melalui penstrukturan semula dan mengurangkan lapisan hirarki, mempelbagaikan kemahiran personel dalam perkhidmatan awam, memperluas pendekatan kawal selia sendiri serta memperkenalkan amalan baharu dan KPI berasaskan produktiviti; dan
- **Strategi B3: Memperkenalkan dasar pemisah bagi personel berprestasi rendah** untuk meningkatkan akauntabiliti dan menambah baik prestasi perkhidmatan awam.

Strategi B1

Menyusun semula institusi sektor awam dan mengurangkan pertindanan peranan

Institusi sektor awam akan dirasionalisasikan selari dengan perubahan struktur ekonomi semasa dan demografi. Sumber utama seperti tenaga kerja dan peruntukan kewangan akan diselaraskan mengikut keutamaan. Pertindanan peranan dan tanggungjawab antara kementerian, agensi dan suruhanjaya akan dirasionalisasikan bagi menambah baik kecekapan dan produktiviti. Usaha rasionalisasi ini juga meliputi semakan semula peranan perwakilan, atase dan diplomat dari kementerian yang ditempatkan di kedutaan dan suruhanjaya tinggi Malaysia. Institusi sedia ada akan diperkukuh untuk menangani jurang fungsi tanpa mewujudkan institusi baharu. Inisiatif ini akan mewujudkan sektor awam yang lebih dinamik dan kejut. Bagi melaksanakan inisiatif ini, pasukan petugas khas yang diketuai oleh Ketua Setiausaha Negara akan dibentuk untuk menjalankan audit komprehensif dan kajian ke atas institusi dan agensi sektor awam.

Strategi B2

Mewajarkan saiz perkhidmatan awam untuk meningkatkan produktiviti dan keupayaan

Menstruktur semula perkhidmatan awam

Perkhidmatan awam akan distruktur semula dengan memberikan tumpuan kepada peningkatan keupayaan dan produktiviti. Usaha akan dilaksanakan untuk mengurangkan lapisan hirarki dalam kumpulan pengurusan dan profesional manakala bilangan kumpulan pengurusan pertengahan akan ditambah bagi melaksanakan tugas berasaskan matrik. Pada masa yang sama, agensi barisan hadapan akan diperkasa melalui penurunan kuasa.

Mempelbagaikan kemahiran personel dalam perkhidmatan awam

Kerajaan akan melaksanakan dan mempergiat program peningkatan kemahiran dan latihan kemahiran semula kepada kumpulan sokongan dalam perkhidmatan awam bagi mempelbagaikan kemahiran mereka. Usaha ini akan meningkatkan peluang pembangunan kerjaya dengan melayakkan kumpulan sokongan dipertimbangkan ke jawatan kumpulan pengurusan dan profesional atau melaksanakan pelbagai tugas.

Memperluas kawal selia sendiri dalam bidang khusus

Dalam tempoh RMKe-11, peranan Kerajaan sebagai pemudah cara dan pemangkin pembangunan akan dipertingkatkan. Selari dengan tumpuan ini, Kerajaan akan melaksanakan pendekatan kawal

selia sendiri atau kawal selia bersama secara berperingkat dalam bidang yang bersesuaian seperti telekomunikasi, pendidikan dan kepenggunaan. Usaha ini akan meningkatkan produktiviti dan outcome bagi rakyat serta mengurangkan kos pentadbiran.

Mengintegrasikan peningkatan produktiviti dalam perkhidmatan awam

Dalam tempoh RMKe-11, penekanan akan diberikan bagi meningkatkan kecekapan dan produktiviti dalam sektor awam dan swasta. Sehubungan ini, institusi sektor awam akan mengguna pakai garis panduan dan amalan berkaitan peningkatan produktiviti yang disediakan oleh Perbadanan Produktiviti Malaysia (MPC) seperti yang diamalkan oleh sektor swasta. Di samping itu, ukuran bagi produktiviti akan dijadikan sebahagian daripada KPI kementerian dan agensi.

Strategi B3

Memperkenalkan dasar pemisah kepada personel berprestasi rendah

Selaras dengan matlamat untuk menjadikan sektor awam berprestasi tinggi dan dinamik yang akan menyokong agenda negara, dasar pemisah akan dilaksanakan terhadap personel berprestasi rendah. Personel yang tidak memenuhi kriteria ditetapkan akan menjalani program peningkatan kerjaya dan diberikan tempoh masa tertentu untuk memperbaiki prestasi. Perkhidmatan personel ini akan ditamatkan sekiranya prestasi masih gagal dipertingkatkan. Mekanisme akan diwujudkan bagi memastikan dasar ini dapat dilaksanakan dengan lancar dan adil.



Bidang fokus C

Memperkuh pengurusan bakat untuk perkhidmatan awam masa hadapan

Bakat merupakan sumber paling penting dalam perkhidmatan awam. Sektor awam akan memperkuh pengurusan bakat, keupayaan dan kepimpinan bagi meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan. Strategi untuk mengukuhkan pengurusan bakat dalam sektor awam adalah seperti yang berikut:

- **Strategi C1: Melaksanakan pelantikan secara kontrak untuk memperoleh bakat terbaik** dalam bidang kritikal dengan struktur gaji yang lebih fleksibel dan KPI berasaskan outcome;
- **Strategi C2: Menyediakan persekitaran kerja yang fleksibel untuk memaksimumkan produktiviti** serta mengekalkan bakat dan menyediakan keseimbangan antara kerja dengan kehidupan;
- **Strategi C3: Memperkasa kementerian bagi memastikan pengurusan bakat sejajar dengan keperluan** menerusi pendekatan *bottom-up* dalam pembangunan dan penilaian prestasi; dan
- **Strategi C4: Menambah baik latihan sektor awam untuk meningkatkan kesesuaian dan impak** dengan tumpuan kepada kemahiran kepimpinan dan pengkhususan kepakaran.

Strategi C1

Melaksanakan pelantikan secara kontrak untuk memperoleh bakat terbaik

Pelantikan kepada jawatan tertentu akan dilaksanakan secara kontrak bagi menarik dan mengekalkan bakat dalam bidang khusus dan kritikal. Pelantikan ini akan dibuat secara kontrak dengan struktur gaji yang lebih fleksibel dan KPI berasaskan outcome. Inisiatif ini akan meningkatkan bilangan bakat terbaik yang mempunyai pengalaman dalam sektor awam dan swasta bagi memastikan perkhidmatan awam yang lebih cekap, inovatif dan proaktif.

Strategi C2

Menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel untuk memaksimumkan produktiviti

Kerajaan akan menambah baik persekitaran kerja sedia ada bagi mengimbangi antara kerja dengan kehidupan melalui peningkatan fleksibiliti dalam perkhidmatan awam. Langkah yang akan diperkenalkan adalah:

- Skim pengaturan kerja anjal yang membenarkan bekerja dari rumah, waktu bekerja fleksibel serta tempoh masa bekerja padat⁴. Skim ini akan dilaksanakan berdasarkan kriteria tertentu yang mana tugas perlu disiapkan mengikut output dan tempoh yang ditetapkan; dan

⁴ Masa bekerja padat membenarkan penjawat awam untuk bekerja 40 jam seminggu dalam tempoh kurang daripada lima hari bekerja

- Skim pekerja sambilan yang bertujuan untuk mengekalkan kepakaran dan meminimumkan pengambilan baharu. Skim ini dikhaskan kepada penjawat awam yang berhasrat untuk bekerja dalam tempoh singkat dan akan dibayar mengikut perkadaran masa kerja.

Strategi C3

Memperkasa kementerian bagi memastikan pengurusan bakat sejajar dengan keperluan

Memperkukuh program pembangunan bakat

Pendekatan *bottom-up* akan diinstitusikan bagi mengurangkan pengurusan berpusat program pembangunan bakat. Kementerian dan agensi akan diperkasa untuk merancang dan menentukan program ini berdasarkan keperluan dan keutamaan. JPA akan menyediakan garis panduan bagi memastikan pelaksanaan inisiatif ini sejajar dengan keutamaan negara.

Melaksanakan penyesuaian penilaian prestasi

Bagi melengkapkan sistem penilaian sedia ada, institusi sektor awam akan diperkasa untuk melaksanakan penilaian prestasi bersesuaian dengan peranan dan fungsi agensi. Selain itu, insentif berasaskan prestasi secara tidak berpusat akan diperkenalkan bagi membolehkan penjawat awam berprestasi tinggi menerima ganjaran yang sesuai.

Strategi C4

Menambah baik latihan sektor awam untuk meningkatkan kesesuaian dan impak

Menambah baik pembangunan kepemimpinan sektor awam dengan memberikan tumpuan ke atas impak

Kapasiti dan keupayaan Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) dan *Razak School of Government* (RSOG) dalam membangunkan pemimpin sektor awam akan diperkukuh. INTAN akan menawarkan kursus dalam bidang berkaitan pentadbiran sektor awam untuk membina kemahiran kepimpinan yang sesuai dan keupayaan mengikut fungsi tugas bagi memenuhi permintaan terhadap perkhidmatan awam yang sentiasa berubah. Dalam hubungan ini, INTAN akan menyemak semula kurikulum sedia ada bagi menambah baik keberkesanan latihan bagi menghasilkan outcome yang lebih baik. INTAN dan RSOG akan memperkukuh kerjasama untuk saling melengkapi antara satu sama lain dalam penyampaian latihan sektor awam.

Menyemak semula dasar latihan sektor awam supaya lebih sesuai

Dasar latihan sektor awam akan dikaji dan disemak semula bagi memberikan tumpuan kepada outcome yang memanfaatkan individu dan organisasi. Dalam hal ini, lebih banyak program pembangunan keupayaan akan disediakan bagi menggalakkan kepelbagaian kemahiran serta lebih banyak latihan khusus dalam bidang baharu dan kepakaran khusus seperti sains data, ekonomi dan perakaunan forensik, pengauditan hijau serta penilaian harta intelek.

Memperkemas latihan sektor awam untuk meningkatkan kepakaran

Pada masa ini, terdapat lebih kurang 100 institut latihan awam untuk penjawat awam yang dikendalikan oleh pelbagai kementerian dan agensi. Peranan institusi latihan awam akan diperkemas bagi memberikan tumpuan kepada bidang khusus untuk menyokong peranan dan fungsi kementerian.



Bidang fokus D

Mempertingkatkan pengurusan projek untuk menghasilkan outcome yang lebih baik dan cepat

Pembangunan dan pemakaian amalan terbaik dalam pelaksanaan projek adalah nadi penggerak dalam transformasi perkhidmatan awam bagi meningkatkan kecekapan dan produktiviti. Pengurusan projek yang cekap dan berkesan akan diberikan penekanan dalam RMKe-11 bagi memastikan projek dapat disiapkan mengikut kos, kualiti dan tempoh masa yang ditetapkan. Penekanan ini memerlukan projek yang dilaksanakan mematuhi tiga prinsip, iaitu berimpak tinggi kepada rakyat, kos yang rendah kepada Kerajaan dan pelaksanaan yang pantas. Penambahbaikan dalam pengurusan dan pelaksanaan projek akan dibuat pada semua peringkat iaitu perancangan, pelaksanaan serta pemantauan dan penilaian. Strategi berikut akan membantu ke arah mencapai matlamat ini:

- **Strategi D1: Memperkukuh perancangan projek** pada setiap peringkat termasuk penglibatan pihak berkepentingan, pengagihan sumber dan pemilihan projek;
- **Strategi D2: Meningkatkan kecekapan pelaksanaan** melalui penggunaan pelan standard yang diluluskan (*pre-approved plans* - PAP) untuk pembinaan, pelantikan kontraktor dan perunding yang kompeten, dan memantapkan pengurusan projek; dan
- **Strategi D3: Menambah baik pemantauan dan penilaian yang memberikan tumpuan kepada outcome** melalui pendekatan berasaskan outcome (OBA) dalam pemantauan dan pengagihan sumber.

Strategi D1

Memperkukuh perancangan projek

Meningkatkan penglibatan pihak berkepentingan

Penglibatan pihak berkepentingan adalah penting untuk memastikan kejayaan projek dan akan dijadikan sebagai prasyarat kelulusan. Kementerian dan agensi akan memperluas penglibatan pihak berkepentingan berkaitan bagi memastikan sokongan dan penerimaan ke atas projek yang akan dilaksanakan. Di samping itu, keperluan dan keutamaan pihak berkepentingan akan diambil kira dalam proses reka bentuk dan perancangan bagi mempercepat pelaksanaan projek.

Mengoptimumkan pengagihan sumber

Siling bayangan akan diperkenalkan sebagai penambahbaikan kepada pendekatan secara *rolling plan* yang dilaksanakan dalam RMKe-10. Siling ini adalah anggaran peruntukan untuk melaksanakan projek bagi kementerian dalam setiap *rolling plan*. Pendekatan ini membolehkan Kerajaan membuat komitmen berdasarkan kemampuan kewangan di samping memberikan lebih fleksibiliti kepada kementerian untuk menyusun keutamaan projek selaras dengan perubahan hala tuju dasar.

Menambah baik kaedah pemilihan projek

Pengenalan Pendekatan Kerangka Logik (*Logical Framework Approach*) dan pengurusan nilai bagi projek dalam tempoh RMKe-10 telah menambah baik kaedah pemilihan projek serta memastikan nilai untuk wang melalui reka bentuk projek yang optimum. Dalam tempoh RMKe-11, kaedah ini akan terus ditambah baik dengan memperkenalkan Indeks Kreativiti (CI) untuk membantu kementerian serta agensi menilai potensi impak projek dan menentukan keutamaan cadangan projek. CI adalah nisbah impak projek berbanding dengan kos pembangunan dan operasi bagi tempoh tertentu. Impak projek yang merangkumi manfaat ekonomi dan sosial termasuk alam sekitar akan dikira dalam nilai wang. Manfaat ini akan meliputi nilai yang dinikmati oleh rakyat secara langsung atau tidak langsung. Di samping itu, langkah akan diambil untuk mewujudkan pembeding sektor awam

(PSC) sebagai sebahagian daripada proses penilaian dan pemilihan projek. PSC dijadikan sebagai rujukan untuk membandingkan antara kos projek sektor awam dengan kos projek sektor swasta yang mempunyai reka bentuk dan fungsi yang sama bagi memastikan nilai untuk wang.

Brif Projek dalam Sistem Pemantauan Projek II (SPPII) akan dimantapkan untuk membolehkan data yang lebih komprehensif dimasukkan bagi analisis, pemilihan, perancangan dan reka bentuk projek yang lebih berkesan. Data komprehensif ini membolehkan proses pengurusan nilai dilaksanakan dalam tahun yang sama projek diluluskan untuk mempercepat pelaksanaan projek.

Strategi D2

Meningkatkan kecekapan pelaksanaan

Meningkatkan penggunaan pelan standard yang diluluskan bagi pembinaan bangunan kerajaan

Pelan standard yang diluluskan (PAP) yang terdiri daripada set lengkap lukisan reka bentuk seni bina, struktur, mekanikal dan elektrik, tidak termasuk reka bentuk tapak dan kerja awalan akan digunakan bagi mempercepat pembinaan bangunan kerajaan seperti sekolah, klinik kesihatan, balai bomba, balai polis, pejabat dan kuarters. Pelan ini yang direka bentuk oleh Jabatan Kerja Raya akan mengambil kira elemen reka bentuk hijau bagi memastikan penggunaan tenaga yang cekap. Kementerian dan agensi hanya perlu memilih reka bentuk pelan yang paling sesuai dengan keperluan projek. Di samping itu, pertambahan pilihan reka bentuk PAP akan dapat mengurangkan penyediaan reka bentuk yang tidak standard. Penggunaan PAP juga akan mengurangkan tempoh bagi proses perancangan dan reka bentuk daripada 15 kepada 9 bulan, seterusnya mempercepat pelaksanaan projek.

Memastikan pelantikan kontraktor dan perunding yang kompeten

Kontraktor yang melaksanakan projek Kerajaan akan digalakkan untuk mengikuti program latihan dan pembangunan yang dikendalikan oleh Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia bagi meningkatkan kompetensi dan keupayaan. Di samping itu, program penarafan untuk menilai kompetensi dan keupayaan kontraktor bagi projek Kerajaan akan diperkenalkan. Seterusnya, proses penilaian dan pemilihan kontraktor akan mengambil kira penarafan ini sebagai merit tambahan. Selain itu, hanya kontraktor dan perunding yang

berkebolehan dan kompeten sahaja akan dilantik bagi melaksanakan projek Kerajaan. Usaha ini akan memastikan projek dapat disiapkan dalam tempoh dan kos yang ditetapkan.

Menambah baik pengurusan projek bagi perkhidmatan dan infrastruktur awam

Pengurusan projek akan ditambah baik dengan:

- Mengkaji semula sistem dan proses kerja serta meningkatkan kemahiran teknikal dan kompetensi personel agensi teknikal untuk memantapkan peranan dalam pengurusan dan pelaksanaan projek Kerajaan;
- Menubuhkan pasukan projek yang khusus di kementerian dan agensi untuk menambah baik penyeliaan dan pemantauan bagi memastikan projek disiapkan dalam tempoh yang ditetapkan;
- Meningkatkan keupayaan bahagian perancangan dasar dan bahagian pembangunan di kementerian dan agensi untuk memastikan projek dilaksanakan dengan kos yang efektif dan mengikut tempoh yang ditetapkan;
- Mewujudkan kumpulan personel dalam bidang pengurusan projek yang diiktiraf melalui program latihan Pengurusan Projek Awam Bersepadu yang dikendalikan oleh INTAN;
- Memperkukuh penyelarasan pelaksanaan program dan projek secara berpusat bagi memastikan output dan outcome projek memberikan manfaat kepada rakyat; dan
- Meningkatkan perkongsian sumber antara kementerian dan agensi untuk mengurangkan kos projek

Strategi D3

Menambah baik pemantauan dan penilaian dengan tumpuan kepada outcome

Proses pemantauan dan penilaian akan diperkukuh melalui OBA. Kaedah ini yang memberikan penekanan kepada pencapaian outcome berbanding output akan terus dilaksanakan dan ditambah baik. OBA membolehkan pengurusan sumber yang lebih cekap dan memberikan lebih nilai untuk wang bagi pelaburan awam. Kerangka Keberhasilan Nasional yang merangkumi strategi, petunjuk prestasi utama dan sasaran akan diguna pakai oleh kementerian dan agensi bagi memastikan outcome kementerian dan agensi sejajar dengan outcome nasional.



Bidang fokus E

Memanfaatkan pihak berkuasa tempatan bagi menyediakan perkhidmatan berkualiti pada peringkat tempatan

Dalam tempoh RMKe-11, tumpuan akan diberikan untuk menambah baik penyampaian perkhidmatan pada peringkat tempatan dengan membangunkan kapasiti dan keupayaan PBT. Kecekapan penyampaian perkhidmatan oleh PBT akan ditambah baik menerusi strategi berikut:

- **Strategi E1: Memperkasa dan meningkatkan akauntabiliti PBT** melalui penilaian yang lebih baik ke atas keupayaan PBT dan ekspektasi komuniti setempat;
- **Strategi E2: Memperkukuh penyampaian perkhidmatan oleh PBT** melalui peningkatan integrasi antara Kerajaan Persekutuan dan negeri serta memperkemas peraturan dan proses bagi meningkatkan kepantasan bertindak PBT;
- **Strategi E3: Memperkukuh kerjasama untuk merangsang pembangunan ekonomi tempatan** melalui penglibatan sektor swasta serta menambah baik infrastruktur dan persekitaran perniagaan; dan
- **Strategi E4: Mempertingkatkan penglibatan masyarakat setempat dan perkongsian data oleh PBT** dengan memanfaatkan teknologi baharu bagi mendapat maklum balas dan menyebarkan maklumat dengan lebih berkesan.

Strategi E1

Memperkasa dan meningkatkan akauntabiliti pihak berkuasa tempatan

Memperkukuh penguatkuasaan pada peringkat tempatan

Langkah penguatkuasaan akan diperkukuh melalui kerjasama erat antara agensi berkaitan seperti Polis DiRaja Malaysia, Jabatan Imigresen Malaysia dan pejabat daerah bagi memastikan pematuhan kepada peraturan. Kecekapan kutipan hasil oleh PBT juga akan dipertingkatkan. Di samping itu, undang-undang kecil, garis panduan dan prosedur operasi standard akan dikaji semula untuk memperkemas aktiviti penguatkuasaan.

Memperluas jangkauan untuk lebih memahami ekspektasi komuniti

Jabatan Kerajaan Tempatan (JKT) akan menjalankan kaji selidik bebas bagi mengenal pasti ekspektasi komuniti yang akan diterjemahkan sebagai KPI PBT. KPI tersebut akan dihebahkan melalui pelbagai saluran komunikasi bagi meningkatkan kesedaran dan penyertaan aktif komuniti.

Memperkasa pihak berkuasa tempatan berdasarkan tahap kesediaan

Prestasi PBT akan diberikan penarafan berdasarkan keupayaan dan kapasiti dalam penyampaian perkhidmatan. Langkah ini membolehkan penilaian kesediaan PBT untuk melaksanakan fungsi tertentu di bawah bidang kuasa Kerajaan Persekutuan dan negeri dibuat secara objektif.

Strategi E2

Memperkuh penyampaian perkhidmatan oleh pihak berkuasa tempatan

Memastikan projek pembangunan negara sejajar dengan keperluan setempat

Kerjasama antara PBT, Kerajaan Persekutuan dan kerajaan negeri serta sektor swasta akan diperkuh bagi memastikan projek pembangunan memenuhi keperluan komuniti dan kepentingan negara. Projek pembangunan perlu memberikan tumpuan kepada pewujudan persekitaran kehidupan menarik dan mampan, pengangkutan awam yang efisien, perumahan berkualiti dan mampu dimiliki serta utiliti awam yang efisien.

Meningkatkan akses kepada perkhidmatan dan kepantasan bertindak pihak berkuasa tempatan

Usaha berterusan akan diambil untuk meningkatkan penyampaian perkhidmatan PBT melalui penambahbaikan sistem dan proses kerja. Peraturan yang kompleks dan kurang efektif akan dipermudah dan diperkemas serta prosedur yang tidak relevan dimansuhkan. Inisiatif ini akan menambah baik kecekapan perkhidmatan PBT dengan mengurangkan masa tindak balas serta meningkatkan tahap kepuasan rakyat. Kebolehcapaian kepada perkhidmatan PBT akan diperluas melalui saluran digital termasuk laman web dan aplikasi mudah alih.

Strategi E3

Memperkuh kerjasama untuk merangsang pembangunan ekonomi tempatan

Memudah cara penyertaan sektor swasta dan pelaburan dalam ekonomi tempatan

Kerjasama antara PBT dengan sektor swasta akan diperluas dalam membangunkan aktiviti ekonomi yang berpotensi. Sehubungan itu, PBT akan meneruskan usaha menaik taraf infrastruktur, kemudahan awam dan perkhidmatan sokongan yang lain. Inisiatif ini akan menggalakkan pelaburan serta meningkatkan penyertaan sektor swasta dalam pembangunan kawasan setempat.

Membangunkan persekitaran yang kondusif untuk perniagaan setempat

PBT akan membangunkan ekonomi tempatan, antara lain dengan menyediakan persekitaran yang kondusif melalui penambahbaikan infrastruktur dan kemudahan perniagaan. PBT juga akan menempatkan dan menyusun semula industri dan perniagaan tidak formal⁵ ke kawasan khusus yang mudah dikunjungi, mesra pelanggan dan mempunyai persekitaran yang bersih. Di samping itu, keperluan dan keupayaan kewangan pemilik perniagaan akan diambil kira bagi mendapatkan sokongan dan penerimaan terhadap pelaksanaan program penempatan semula ini.

⁵ Takrif industri dan perniagaan tidak formal berdasarkan Dasar Perbandaran Negara: Perniagaan kecil yang dilaksanakan dalam bentuk gerai kaki lima atau pasar malam. Takrifan ini juga merujuk kepada sektor pembuatan atau pengeluaran berskala kecil yang tidak menggunakan bangunan tetap

Strategi E4

Mempergiat penglibatan masyarakat setempat dan perkongsian data oleh pihak berkuasa tempatan

Memperluas penglibatan komuniti dan badan bukan kerajaan

Kerjasama komuniti dan NGO akan diperluas bagi mendapatkan maklum balas berkaitan perkhidmatan sedia ada dan cadangan perkhidmatan baharu oleh PBT. Platform konvensional dan digital akan dimanfaatkan bagi memantapkan dan memperluas penglibatan komuniti. Hasil daripada pelaksanaan kaedah ini, perkhidmatan ditawarkan oleh PBT dapat direka bentuk berdasarkan keperluan yang memenuhi keutamaan rakyat. Di samping itu, Jawatankuasa Perwakilan Penduduk (JPP) akan membantu PBT menangani isu berkaitan kesejahteraan rakyat.

Meningkatkan kepatuhan kepada Penilaian Impak Alam Sekitar dan Penilaian Impak Sosial

PBT akan memastikan projek pembangunan mematuhi sepenuhnya syarat Penilaian Impak Alam Sekitar (EIA) dan Penilaian Impak Sosial (SIA). Pelaksanaan SIA akan memberikan penekanan kepada penglibatan bersama NGO berkaitan dan orang ramai. Di samping itu, PBT akan menyebarkan maklumat mengenai syarat EIA dan SIA berkaitan pembangunan bagi meningkatkan kesedaran penduduk. Penguatkuasaan akan dilaksanakan untuk memastikan syarat EIA dan SIA dipatuhi semasa projek dilaksanakan.

Menambah baik pengumpulan dan perkongsian data oleh pihak berkuasa tempatan

JKT akan memperkenalkan kaedah yang membolehkan PBT mengumpul data berkaitan jalan, longkang, kemudahan awam, kemudahan pendidikan dan kesihatan, perumahan serta premis perniagaan. Di samping itu, data sosioekonomi seperti demografi, profil kesihatan dan aktiviti ekonomi setempat juga akan dikumpulkan. Data ini boleh digunakan bagi tujuan perancangan dan proses membuat keputusan serta boleh diakses oleh orang awam tertakluk kepada perundangan semasa.

Kesimpulan

Kerajaan perlu menyediakan perkhidmatan selaras dengan peningkatan ekspektasi rakyat, kedinamikan penduduk dan trend teknologi. Dalam tempoh RMKe-11, Kerajaan akan memberikan tumpuan untuk menjadi sebuah kerajaan yang berpaksikan rakyat dan memfokuskan peningkatan produktiviti dalam perkhidmatan awam menerusi pendekatan keseluruhan kerajaan. Pendekatan ini akan disokong oleh struktur perkhidmatan awam yang kejut dan dinamik, bakat yang kompeten, penyampaian projek yang berkesan serta penyampaian perkhidmatan PBT yang cekap. Penekanan akan diberikan kepada usaha meningkatkan peranan Kerajaan sebagai pemudah cara dan pemangkin pembangunan. Kementerian dan agensi akan mengadaptasi model baharu penyampaian perkhidmatan yang bersesuaian dengan teknologi semasa, norma dan ekspektasi rakyat. Di samping mengukuhkan nilai tradisi seperti integriti, kesaksamaan dan kebolehpercayaan, perkhidmatan awam juga akan meningkatkan fleksibiliti dan inovasi dalam perkhidmatan serta keupayaan membuat banyak perubahan dengan lebih pantas. Perkhidmatan awam akan melalui transformasi secara komprehensif dengan memperbaiki struktur yang tegar dan memansuhkan pertindanan proses, menggalakkan inovasi dan keterbukaan serta mempercepat kepantasan bertindak dan penyampaian perkhidmatan. Dalam tempoh RMKe-11, usaha akan diambil untuk memastikan perkhidmatan awam adalah sesuai dengan matlamat, sesuai dengan rakyat dan sesuai dengan masa hadapan. Usaha ini akan mempercepat transformasi perkhidmatan awam bagi menyokong peralihan kepada sebuah negara maju dan inklusif menjelang tahun 2020.