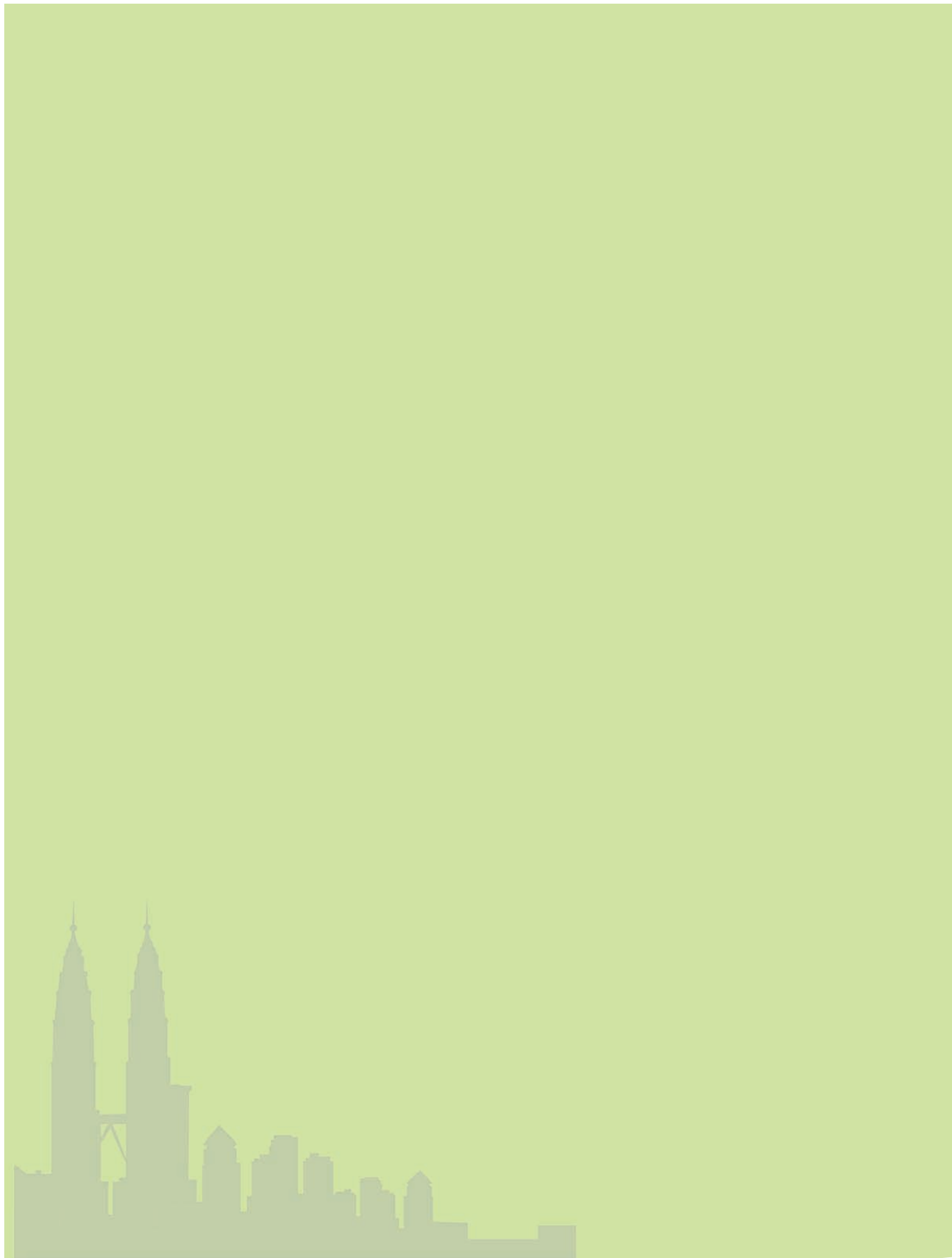




Bab 7

MENTRANSFORMASIKAN KERAJAAN KE ARAH MENTRANSFORMASIKAN MALAYSIA



“Masa hadapan yang lebih gemilang akan sama-sama dapat dicapai di Malaysia jika kita menyemarakkan inovasi, menjalin kepakaran sektor awam dan swasta demi kebaikan bersama, menumpukan kepada penyampaian, memiliki keberanian membuat pilihan yang tepat untuk negara dan mengekalkan komitmen kita terhadap gagasan 1Malaysia.”

*Terjemahan petikan ucapan Y.A.B. Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak,
Perdana Menteri Malaysia (12 Februari 2010, Dewan Perniagaan dan Perindustrian Kebangsaan Malaysia)*

Seperti mana kerajaan lain di seluruh dunia, Kerajaan Malaysia berhadapan dengan persekitaran global yang pesat berubah. Harapan dan tuntutan terhadap perkhidmatan awam semakin meningkat, kedudukan fiskal semakin meruncing dan isu menjadi semakin kompleks bila mana isu tersebut merentasi sempadan tradisi organisasi dan geografi. Persekitaran ini memerlukan pendekatan baru. Dengan aspirasi Malaysia untuk menjadi negara berdaya saing dan berpendapatan tinggi, Kerajaan perlu bertindak sebagai sebuah perbadanan yang kompetitif. Justeru, Kerajaan khususnya sektor awam, perlu ditransformasikan.

Pendekatan Keseluruhan Kerajaan

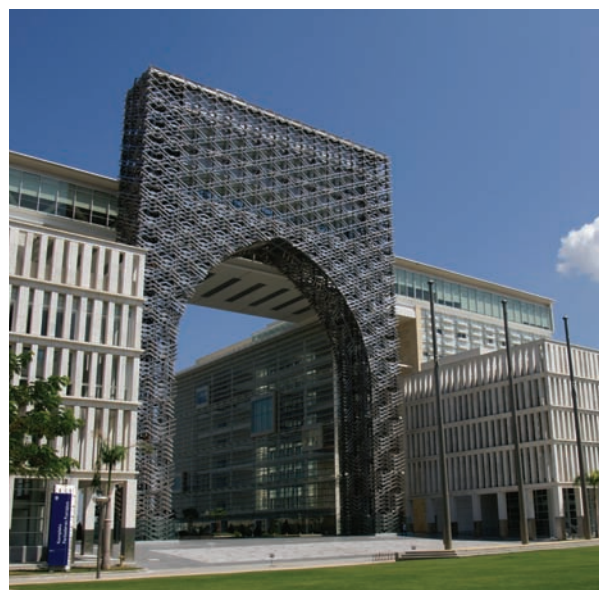
Cabaran dan peluang yang melangkaui sempadan tradisi agensi Kerajaan di Malaysia yang kian meningkat memerlukan kerjasama yang lebih erat antara agensi. Justeru, pendekatan keseluruhan kerajaan (*whole-of-government approach*) akan diguna pakai bagi memastikan isu yang melibatkan beberapa agensi ditangani dengan memberi tumpuan kepada rakyat sebagai pelanggan. Pendekatan ini memerlukan agensi bekerja merentasi sempadan portfolio serta merentasi peringkat persekutuan, negeri dan tempatan sebagai kerajaan bersepadu. Ini akan mengelakkan daripada keadaan yang mana agensi bertindak secara berasingan atau silo. Pendekatan keseluruhan kerajaan ini akan

digunakan untuk penggubalan dasar, pembangunan program dan penyampaian *outcome*.

Prinsip Transformasi Kerajaan

Rakyat Malaysia boleh menaruh harapan kepada Kerajaan yang cekap, berkesan, responsif dan komited terhadap pencapaian objektif nasional untuk menjadi sebuah negara maju berpendapatan tinggi. Kerajaan Malaysia akan ditransformasi kepada kerajaan yang berpegang kepada empat prinsip berikut iaitu:

- **Penyampaian berteraskan kreativiti dan inovasi.** Membangunkan perkhidmatan



“... kita memerlukan penjawat awam yang akan mencabar norma, tradisi, adat dan kebiasaan yang menjadi amalan selama ini ...”

*Terjemahan petikan ucapan Tan Sri Mohd Sidek bin Haji Hassan,
Ketua Setiausaha Negara (24 Jun 2009)*

awam yang berfikir di luar kotak dengan membudayakan amalan kreatif dan inovatif di dalam proses, sistem dan dasar kerajaan dalam mencapai penyelesaian. Sebagai pemacu pembangunan dan ekonomi negara, aspek ini adalah penting untuk membolehkan perkhidmatan awam bertindak balas kepada persekitaran global yang dinamik;

- **Penekanan kepada kepantasan membuat keputusan dan bertindak.** Kerajaan perlu membuat keputusan dan bertindak secara pantas berasaskan fakta dan pertimbangan yang wajar. Ini memerlukan proses membuat keputusan dan pelaksanaan digaris arus serta kaedah inovatif dicari supaya dapat bertindak balas dengan pantas kepada tuntutan orang ramai yang cepat berubah;
 - **Penyampaian berteraskan nilai untuk wang.** Pembaziran dan salah urus kewangan awam akan dihapus. Kaedah pengurusan nilai terhadap perancangan dan penilaian projek akan memastikan setiap projek mengambil kira kos dan manfaat kitaran hayat yang menyeluruh untuk memastikan setiap ringgit dibelanjakan dengan sebaiknya. Ini adalah penting bagi memastikan penyampaian dalam persekitaran fiskal yang ketat tanpa menjejaskan pencapaian *outcome* yang ditetapkan; dan
 - **Memartabat nilai integriti tertinggi.** Sebagai penjaga kepada kepentingan awam, Kerajaan akan mengamalkan piawaian kod etika tertinggi dan tadbir urus baik untuk mendapatkan keyakinan dan kepercayaan rakyat.
- Proses mentransformasikan Kerajaan harus bermula sekarang walaupun pencapaian keseluruhan *outcome* dijangka melangkaui tempoh Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMKe-10), 2011-2015. Lima strategi ke arah transformasi berkenaan adalah:
- Merangka perkhidmatan awam berorientasi rakyat dan perniagaan;
 - Mempercepat penyampaian melalui pengurusan *outcome* utama yang telus dan bertanggungjawab;
 - Memperkukuh peranan Kerajaan sebagai pemudah cara efektif bagi pertumbuhan yang dipacu sektor swasta;
 - Memacu produktiviti bagi memastikan penggunaan kewangan awam yang berhemat; dan
 - Merasionalisasi dan membangun kapasiti Kerajaan.

MERANGKA PERKHIDMATAN AWAM BERORIENTASI RAKYAT DAN PERNIAGAAN

Secara umumnya, harapan rakyat semakin meningkat supaya perkhidmatan sektor awam setanding dengan perkhidmatan terbaik dalam sektor swasta. Selaras dengan itu, Kerajaan akan terus responsif, fleksibel dan mengamalkan pendekatan rundingan dalam menyediakan perkhidmatan kepada rakyat. Dalam tempoh RMKe-10, Kerajaan akan melaksana beberapa inisiatif transformasi bagi memenuhi keperluan rakyat dan perniagaan, termasuk:

- Mereka bentuk perkhidmatan yang cekap dan mudah kepada rakyat dan perniagaan;
- Mengguna pakai pendekatan rundingan serta mendapat input dan maklum balas secara proaktif;
- Menurunkan kuasa kepada agensi penyampaian barisan hadapan bagi meningkatkan kepantasan bertindak dan membuat keputusan;
- Memperkenalkan konsep persaingan dan mekanisme lain berasaskan pasaran dalam perkhidmatan awam bagi menggalakkan inovasi dan penambahbaikan; dan
- Membanteras rasuah bagi meningkatkan keberkesanan penyampaian.

Mereka Bentuk Perkhidmatan yang Cekap dan Mudah kepada Rakyat dan Perniagaan

Penyampaian perkhidmatan kerajaan akan direka bentuk bagi menyediakan perkhidmatan yang cekap dan mudah kepada rakyat dan perniagaan berasaskan pemahaman serta jangkaan keperluan pelanggan. Usaha berinovatif terdahulu telah membuahkan hasil yang positif. Peluasan Klinik 1Malaysia menunjukkan komitmen Kerajaan untuk meningkatkan kepantasan melaksana dan keupayaan untuk menyampaikan penjagaan kesihatan asas secara inovatif dan mampu dinikmati oleh rakyat. Penambahbaikan kepada dasar fiskal, perundangan perniagaan dan kerangka institusi juga telah membawa kepada peningkatan kedudukan Malaysia dalam *IMD World Competitiveness Scoreboard*. Dalam tempoh setahun dari 2009 ke 2010, kedudukan negara meningkat daripada tempat ke-18 kepada tempat ke-10. Usaha untuk mempermudah urusan perniagaan, yang kebanyakannya dipacu oleh Pasukan Petugas Khas Pemudah Cara Perniagaan (PEMUDAH), telah menghasilkan *outcome* yang jelas seperti yang ditunjukkan dalam *Kotak 7-1*. Sebagai ukuran kejayaan, Malaysia berada di kedudukan ke-23 di kalangan

Kotak 7-1

Pencapaian dalam memudahkan urusan perniagaan

- **Memulakan perniagaan kini hanya memerlukan 3 prosedur dan 3 hari** berbanding 9 prosedur dan 11 hari sebelum ini. Nombor pengenalan piawai syarikat atau MyCoID diperkenalkan bagi memudahkan syarikat berinteraksi dengan agensi Kerajaan.
- **Tempoh masa untuk mendaftarkan hartanah kini hanya 2 hari berbanding 41 hari sebelum ini** dengan kos antara 1% hingga 3% daripada nilai hartanah.
- **Pemulangan cukai pendapatan kini dilaksanakan dalam tempoh 14 hingga 30 hari** apabila penyata cukai difailkan menerusi *e-filing*, berbanding tempoh setahun sebelum ini.
- **Proses insolvensi dikurangkan daripada 2.3 tahun kepada 4 bulan** dengan kadar pemulihan ditingkatkan daripada 38.3 sen pada setiap ringgit kepada 90.5 sen pada setiap ringgit.
- **Sebanyak 103 Pusat Setempat dilancarkan untuk memperkemas dan mempercepat proses kelulusan permit pembinaan.** Ini membolehkan permohonan untuk cadangan pembinaan dihantar serentak untuk diproses. Cadangan pembinaan kini boleh diluluskan dalam tempoh 120 hari. Sistem ini telah ditambah baik melalui pengenalan *OSC Online* yang membolehkan Orang Utama Yang Mengemukakan (*Principal Submitting Person - PSP*) mengemukakan permohonan cadangan pembinaan secara atas talian.
- **Pemansuhan Garis Panduan Jawatankuasa Pelaburan Asing (FIC)** membolehkan lebih banyak kemasukan pelaburan swasta.
- **Enam Mahkamah Perdagangan baru telah ditubuhkan.** Selain itu, Bahagian Perdagangan Mahkamah Tinggi Kuala Lumpur telah disusun semula menjadi dua kumpulan, iaitu kumpulan "A" atau *fast track* untuk hakim yang hanya mendengar dan menyelesaikan perkara berkaitan interlokutori dan kumpulan "T" atau *trial track* untuk hakim perbicaraan yang mendengar dan menyelesaikan semua permohonan undang-undang yang membabitkan bukti lisan. Langkah ini bagi memastikan perkara interlokutori dapat diselesaikan dengan pantas.
- **Kelulusan automatik bagi permohonan permit kerja ekspatriat** dengan gaji melebihi RM8,000 sebulan bagi meningkatkan pengambilan pekerja berpengetahuan.

183 negara berasaskan indeks pencapaian *Ease of Doing Business 2010* yang dikeluarkan oleh Bank Dunia. Di rantau Asia Timur dan Pasifik, Malaysia berada di kedudukan keempat selepas Singapura, Hong Kong SAR dan Thailand.

Dalam tempoh Rancangan, usaha akan dipergiat dan diperluas bagi memudahkan lagi perkhidmatan untuk rakyat, perniagaan dan perdagangan yang mana keberkesanan dan tempoh respons akan ditanda aras dengan amalan terbaik antarabangsa. Proses dan perkhidmatan merentasi agensi akan direkayasa dan digaris arus bagi mereka bentuk antara muka yang memenuhi keperluan pengguna

dan mudah digunakan dengan memanfaatkan teknologi terkini. Saluran dan kaedah baru penyampaian perkhidmatan akan diteroka untuk meluaskan liputan. Perhatian sewajarnya akan diberi kepada aspek keselamatan dan privasi untuk melindungi data peribadi dan perniagaan bagi memperoleh kepercayaan dan keyakinan rakyat dalam menggunakan perkhidmatan ini. Penambahbaikan kepada penyampaian perkhidmatan yang merangkumi mereka semula, menaik taraf dan peluasan dijangka akan melibatkan anggaran kos sebanyak RM850 juta. Antara inisiatif yang akan dilaksanakan dalam tempoh Rancangan adalah seperti yang digariskan dalam *Jadual 7-1*.

Jadual 7-1: Memudah cara perkhidmatan mesra rakyat, perniagaan dan perdagangan

Pelaksanaan pendekatan mesra rakyat	
Inisiatif	Keterangan
Sistem Pendaftaran Nasional (NRS)	- Melalui Sistem Pendaftaran Rakyat (CRS), rakyat tidak perlu lagi memberikan maklumat secara berasingan kepada agensi berlainan setiap kali berurusan dengan perkhidmatan awam. Maklumat peribadi akan dikumpul oleh satu agensi dan dikongsi bersama dengan agensi yang lain untuk mengelakkan pertindihan. - CRS adalah komponen pertama dalam Sistem Pendaftaran Nasional dan akan melibatkan lima agensi iaitu Jabatan Pendaftaran Negara, Jabatan Imigresen, Jabatan Pengangkutan Jalan, Kumpulan Wang Simpanan Pekerja dan Lembaga Hasil Dalam Negeri. - Pembangunan seterusnya akan melibatkan sistem pendaftaran kenderaan, pendapatan, perniagaan dan tanah.

Inisiatif	Keterangan
Sistem Perkhidmatan Panggilan Kecemasan Malaysia (MERS 999)	- Melalui MERS 999, rakyat akan mendapat bantuan kecemasan daripada pihak polis, hospital, bomba dan pertahanan awam melalui satu nombor. - MERS 999 akan mempercepat tempoh respons ke lokasi kecemasan melalui pusat hantaran gunasama. - Nombor kecemasan ini menggantikan sistem nombor kecemasan pelbagai agensi dan akan diperluas ke seluruh negara menjelang tahun 2015.
MyGovXchange untuk perkhidmatan awam	- Portal ini menawarkan perkhidmatan merentasi pelbagai agensi melalui antara muka tunggal. Rakyat tidak perlu lagi hadir untuk menjalankan transaksi perkhidmatan awam yang tertentu. - Untuk memperbaiki kemudahan penggunaan, perkhidmatan ini menawarkan pembayaran menerusi kad kredit atau debit berserta pemakluman dan peringatan menerusi e-mel dan khidmat pesanan ringkas (SMS).
Trustmark untuk urusan atas talian	<i>Trustmark</i> merupakan sijil pengesahan bagi laman web sektor awam dan swasta yang akan membantu meningkatkan keyakinan rakyat dan penerimaan transaksi atas talian. - Laman web yang disahkan akan mematuhi peraturan keselamatan dan privasi atas talian seterusnya mengurangkan risiko penipuan.
e-Tanah	- Sistem e-Tanah diwujudkan sebagai satu antara muka untuk kesemua urusan pentadbiran pendaftaran tanah dan hak milik strata, proses pembangunan tanah, pelupusan dan pengambilan balik tanah serta kutipan hasil. Sistem ini menyediakan perkhidmatan yang cekap dan seragam untuk semua urusan berkaitan pentadbiran tanah. - Dalam tempoh Rancangan, perkhidmatan e-Tanah akan diperluas ke negeri lain di Semenanjung Malaysia berdasarkan kepada kejayaan pelaksanaan di Melaka, Negeri Sembilan dan Pulau Pinang.

Inisiatif	Keterangan
e-PBT	• e-PBT merupakan satu lagi sistem atas talian yang membenarkan transaksi berkaitan pihak berkuasa tempatan (PBT) dilaksanakan tanpa memerlukan kehadiran pelanggan secara fizikal. Di antara perkhidmatan yang disediakan termasuk pengurusan hasil, kutipan cukai, perakaunan, pengurusan aduan dan perlesenan. • e-PBT akan diperluas kepada 114 daripada 147 PBT di seluruh negara secara berperingkat bermula dengan PBT yang berada dalam kawasan kluster ekonomi yang utama.
Peluasan eKL	• Inisiatif eKL merupakan portal atas talian yang menyediakan antara muka tunggal di Lembah Klang. Antara perkhidmatan yang disediakan termasuk pembayaran elektronik (myBayar), gerbang SMS Kerajaan (MySMS 15888), serahan atas talian, berita dan <i>JobsMalaysia</i> yang menyediakan pepadanan pekerjaan untuk majikan dan pencari kerja merentasi pelbagai agensi dan PBT. • Dalam tempoh Rancangan, sistem ini akan diperluas ke kawasan di luar Lembah Klang dengan memberi tumpuan kepada kawasan pertumbuhan ekonomi yang strategik di bawah program <i>Government Regional Electronic Advancement Transformation</i> (GREAT). • GREAT akan mewujudkan sistem penyampaian perkhidmatan kerajaan yang disatukan melalui pendekatan <i>No Wrong Door</i> yang mana pelanggan dapat menikmati perkhidmatan tanpa perlu mengetahui agensi yang menyediakan sesuatu perkhidmatan itu.
Telecentre	• Pusat yang menyediakan capaian Internet untuk komuniti luar bandar. Pusat ini akan bertindak sebagai pusat komuniti dan perniagaan serta memainkan peranan utama dalam memastikan komuniti luar bandar terhubung secara maya ke seluruh dunia. • Pusat ini juga akan berfungsi sebagai saluran tambahan kepada komuniti yang kurang mendapat akses kepada perkhidmatan awam seperti pembaharuan cukai jalan serta lesen memandu dan perniagaan.

Pelaksanaan pendekatan mesra perniagaan dan mudah cara perdagangan	
Inisiatif	Keterangan
MyGovXchange untuk perniagaan	MyGovXchange sedia ada akan dipertingkat sebagai gerbang bersepadu untuk perniagaan, merangkumi pendaftaran, permohonan dan pengembangan lesen serta permohonan pinjaman dan geran daripada pelbagai agensi.
Gerbang Perkhidmatan Enterpris Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM)	- Gerbang perkhidmatan enterpris yang dibangunkan berasaskan sistem identiti syarikat, MyCoID, akan membolehkan pendaftaran serentak dengan pelbagai agensi susulan daripada pendaftaran syarikat di SSM. Ini akan mengurangkan keperluan syarikat untuk mendaftar beberapa kali di beberapa agensi. - Sistem ini akan diperluas daripada 5 agensi kepada semua agensi awam yang berurusan dengan entiti perniagaan.
National Single Window (NSW) untuk perdagangan	- NSW merupakan portal yang membolehkan penyerahan data dan maklumat berkaitan perdagangan. Ia mengelakkan data dan maklumat yang sama dikemukakan berulang kali serta mempercepat dan mempermudah urusan pelepasan kargo. - Perkhidmatan menerusi NSW akan diperluas bagi merangkumi perkhidmatan perisytiharan Zon Bebas, perisytiharan Barangan Merbahaya, Permit <i>Non-Customs</i>, Sijil Fitosanitasi dan Sijil Persidangan Antarabangsa Perdagangan Spesies Terancam.
Mengurangkan birokrasi dan memperkemas prosedur	- Bagi melancarkan urusan perdagangan, keperluan dokumentasi perdagangan akan dikurangkan dan diperkemas dengan tujuan mencapai persekitaran transaksi tanpa kertas selaras dengan standard antarabangsa. - Portal Kastam tunggal akan dibangunkan untuk mengurangkan birokrasi dan mempermudah penyaluran maklumat dan perkhidmatan. Ini akan disokong dengan pindaan kepada Akta Kastam 1967.

Inisiatif	Keterangan
Penyertaan institusi perbankan dalam Financial Process Exchange (FPX)	• FPX adalah gerbang pembayaran atas talian bagi transaksi niaga-ke-niaga atau niaga-ke-pengguna yang melibatkan beberapa bank. • Bank Negara Malaysia akan menentukan jangka masa bagi semua bank menyertai FPX untuk membolehkan peluasan sistem Pembayaran Duti Kastam Elektronik NSW ke seluruh negara dengan lebih berkesan.
Portal MyExport	• Portal <i>MyExport</i> membolehkan pengeksport Malaysia yang berdaftar dengan MATRADE mengakses pelbagai perkhidmatan seperti maklumat perdagangan terkini mengenai acara dan aktiviti perdagangan, statistik serta maklumat pasaran.

Mengguna Pakai Pendekatan Rundingan serta Mendapat Input dan Maklum Balas Secara Proaktif

Kerajaan akan mengguna pakai pendekatan rundingan serta mendapat input dan maklum balas secara proaktif daripada pelbagai pihak berkepentingan dalam kerajaan, sektor swasta dan badan bukan kerajaan (NGO) dalam merangka dasar, pelan dan program pembangunan Kerajaan. Ini membolehkan Kerajaan menerima input secara langsung daripada pihak barisan hadapan, memberi maklum balas kepada perkara yang menjadi perhatian pihak berkepentingan dan menambah

baik kualiti penyelesaian. Tindakan ini memastikan kehendak dan keperluan rakyat dan perniagaan diambil kira. Pendekatan ini telah diguna pakai dalam penyampaian keutamaan negara, termasuk:

● **Merangka Program Transformasi Kerajaan (GTP).**

Pemilihan NKRA adalah berasaskan kepada tiga input utama; pandangan rakyat melalui survei dan analisis meluas media, Jemaah Menteri dan kepimpinan tertinggi sektor awam serta maklum balas daripada sektor swasta dan wakil NGO. Pesanan menerusi SMS telah dihantar kepada lebih kurang 12 juta rakyat untuk mendapat idea dan Hari Terbuka telah diadakan di pelbagai lokasi dengan kehadiran lebih daripada 5,000 pengunjung bagi

mendapat maklum balas terhadap inisiatif yang dirancang;

- **Merangka RMKe-10.**

Bidang keutamaan dan program bagi Rancangan disediakan melalui sesi perbincangan yang meluas dengan lebih 3,000 wakil daripada lebih 400 agensi sektor awam dan swasta menerusi sesi bengkel, seminar, dialog industri dan mesyuarat kumpulan kluster; dan

- **Menubuh kerjasama awam-swasta yang efektif.** PEMUDAH merupakan forum rundingan berkaitan penyampaian perkhidmatan awam dan persekitaran niaga Malaysia. Badan ini melapor terus kepada Perdana Menteri dan terdiri daripada 23 tokoh terkemuka dalam sektor awam dan swasta. Sejak ianya dibentuk, PEMUDAH telah melakar banyak kejayaan dalam menjadikan Malaysia destinasi yang mudah untuk menjalankan perniagaan.

Pemantauan berterusan persepsi rakyat dan perniagaan akan dilaksana menerusi tinjauan secara berkala bagi menilai sejauh mana program kerajaan diterjemah menjadi *outcome* yang dapat dilihat, disentuh dan dirasakan oleh rakyat dan perniagaan. Maklum balas dan idea penambahbaikan daripada kaji selidik berkenaan akan dikumpul sebagai input bagi merangka dasar, pelan dan program pembangunan

Kerajaan. Untuk menanam budaya mesra rakyat di kalangan agensi barisan hadapan, kepuasan pelanggan akan dijadikan komponen kepada petunjuk prestasi utama mereka.

Menurunkan Kuasa kepada Agensi Penyampaian di Barisan Hadapan

Dalam tempoh Rancangan, pemerkasaan dan pemencaran kuasa akan diberi tumpuan. Kuasa sewajarnya dalam membuat keputusan akan diturunkan kepada beberapa agensi barisan hadapan supaya keputusan dapat dibuat dengan segera bagi membolehkan agensi ini memberi respons yang lebih baik selaras dengan tuntutan pelanggan yang semakin meningkat. Pemerkasaan ini turut diiringi peningkatan akauntabiliti dan keperluan membina keupayaan bagi membolehkan prestasi yang disasar dapat dicapai. Inisiatif untuk menurunkan kuasa termasuk:

- **Membenarkan sekolah berprestasi tinggi menyesuaikan perkhidmatan dan sumber mengikut kehendak pelajar.** Sekolah Berprestasi Tinggi (SBT) diberi fleksibiliti untuk mengadaptasi kurikulum dan kaedah pengajaran serta pemilihan dan penempatan

guru. Fleksibiliti ini diiringi dengan peningkatan akauntabiliti untuk menghasilkan *outcome*. Sekolah tersebut dikehendaki mengekalkan pencapaian cemerlang pelajar dan bertanggungjawab untuk berkongsi pengetahuan dan kepakaran melalui rangkaian pementoran, sangkutan guru dan program pertukaran pelajar; dan

● **Menurunkan kuasa kepada MIDA sebagai fasilitator antarabangsa yang efektif.**

MIDA akan diberi kuasa sebagai agensi pusat bagi mempromosi pelaburan untuk sektor pembuatan dan perkhidmatan seperti ditunjukkan dalam *Carta 7-1*. Peralihan utama fungsi MIDA termasuk pengkorporatan MIDA sebagai sebuah organisasi yang lebih fleksibel serta berkuasa penuh dalam membuat keputusan dan perundingan terus untuk projek yang disasar.

Carta 7-1

MIDA akan diberi kuasa membuat keputusan dalam rundingan bersama pelabur

MIDA, dahulunya dikenali sebagai Lembaga Pembangunan Perindustrian Malaysia akan distruktur semula sebagai **Lembaga Pembangunan Pelaburan Malaysia**

Sebagai agensi utama yang bertanggungjawab untuk mempromosi sektor pembuatan dan perkhidmatan, MIDA akan memainkan peranan utama dalam memastikan pelaburan tertumpu dalam sektor dan kawasan utama bagi menyokong inovasi dan pertumbuhan produktiviti



Perubahan utama dalam peranan dan kuasa

- **MIDA akan diperbadan** bagi mewujudkan fleksibiliti dalam organisasi untuk menarik dan mengekalkan bakat yang diperlukan bagi membolehkannya berdaya saing di peringkat antarabangsa
- **MIDA akan diberi kuasa** untuk berunding secara terus dengan pelabur bagi projek yang disasarkan
- **MIDA akan dibentuk menjadi agensi pusat bagi mempromosi pelaburan** bagi sektor pembuatan dan perkhidmatan (tidak termasuk utiliti dan perkhidmatan kewangan), bagi menambah baik penyelarasan dan penyatuan di kalangan pelbagai agensi penggalak pelaburan dalam negara

Memperkenalkan Persaingan dan Mekanisme Pasaran dalam Perkhidmatan Awam

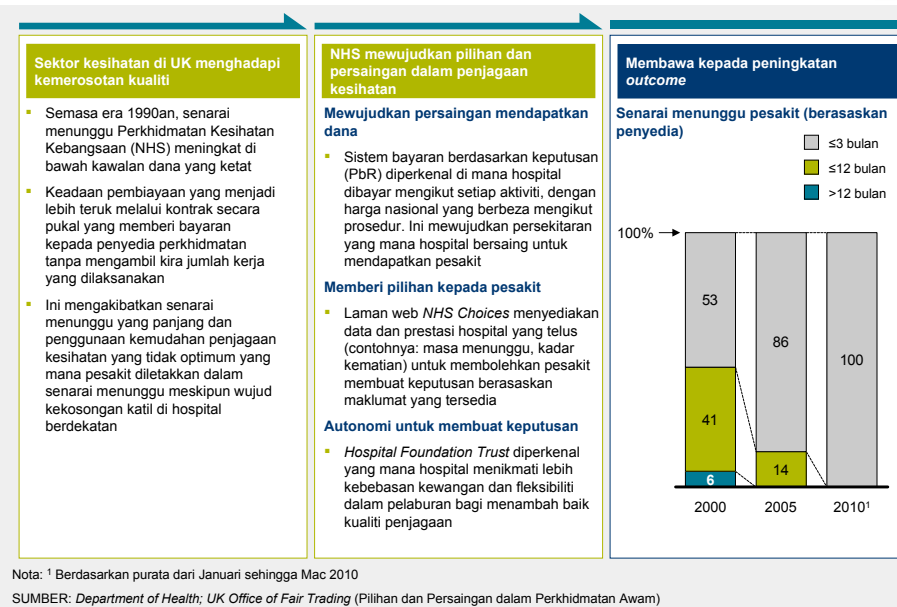
Persaingan yang lebih hebat akan diperkenalkan dalam perkhidmatan awam bagi menggalakkan agensi untuk belajar dari amalan terbaik, menjadi lebih responsif terhadap tuntutan pelanggan yang sentiasa berubah dan terus berusaha mencapai prestasi yang lebih cemerlang. Pengenalan persaingan prestasi di kalangan agensi setara seperti persaingan sesama sekolah, dijangka akan memberi respons yang lebih cepat terhadap kehendak pelanggan yang berubah dan mewujudkan kitaran penambahbaikan, inovasi dan kawal sendiri yang berterusan bagi menghasilkan perkhidmatan yang berkualiti. Pengalaman dari negara United Kingdom dalam sistem penjagaan kesihatan ditunjukkan dalam *Carta 7-2*.

Keseluruhan piawaian dan tahap prestasi akan ditingkatkan dengan pengenalan persaingan. Usaha ke arah ini termasuk:

- **Penarafan balai polis.** Balai polis akan diberi penarafan secara telus berdasarkan kepada tiga dimensi kepuasan pelanggan, iaitu masa bertindak, kemudahan membuat laporan dan keberkesanan mengurangkan jenayah;
- **Penarafan sekolah berdasarkan kepada tahap prestasi.** Sebagai sebahagian daripada Program Penambahbaikan Sekolah, semua sekolah akan diberi penarafan mengikut tahap pencapaian berdasarkan *outcome* pelajar. Pelaporan *outcome* secara telus ini akan memberi motivasi dan cabaran kepada sekolah untuk meningkatkan prestasi. Pelaporan ini juga akan dijadikan asas pemberian ganjaran atau sebaliknya serta membantu pengetua sekolah untuk memberi penekanan kepada bidang yang memerlukan perhatian khusus;
- **Memperkenalkan pembiayaan berasaskan permintaan dalam pendidikan tertiar.** Pembiayaan berasaskan permintaan berbanding penawaran akan diberi penekanan dan diperluas untuk menggalakkan persaingan di kalangan pembekal bagi mendapatkan pelanggan. Contohnya, dalam bidang pendidikan tertiar, sebahagian pembiayaan pendidikan akan disalurkan kepada pelajar dan bukan kepada institusi pengajian tinggi (IPT). Institusi berkenaan perlu memastikan standard dan kursus yang ditawarkan adalah berkualiti dan berupaya menarik minat pelajar. Persaingan IPT untuk mendapatkan pelajar dan pembiayaan, dijangka dapat meningkatkan standard dan memperbaiki pencapaian *outcome*; dan

Carta 7-2

Pengenalan kepada tekanan persaingan dalam sistem penjagaan kesihatan UK yang menyumbang kepada penambahbaikan *outcome* pesakit



● Penarafan Pihak Berkuasa Tempatan.

Sistem *star rating* telah dibangunkan bagi menilai dan menentukan kedudukan prestasi PBT berdasarkan empat kriteria, iaitu keberkesanan pengurusan, kualiti perkhidmatan teras, tahap rundingan dengan komuniti dan kepuasan pelanggan. Sistem *star rating* ini boleh diakses oleh awam secara atas talian yang telah mewujudkan suasana persaingan di kalangan PBT ke arah meningkatkan penyampaian perkhidmatan. Dalam tempoh Rancangan, sistem penarafan ini akan diperluas ke PBT di Sabah dan Sarawak.

Membanteras Rasuah bagi Meningkatkan Keberkesanan Penyampaian

Membanteras rasuah merupakan bidang keutamaan tinggi kerana rasuah menjadi asas yang meruntuhkan integriti Kerajaan. Pada tahun 2009, kedudukan Malaysia jatuh ke tempat 56 berbanding 47 pada tahun 2008 dalam *Transparency International Corruption Perception Index* (TI-CPI). Kemerosotan keyakinan rakyat dan masyarakat perniagaan terhadap institusi

Kerajaan turut menjejaskan daya saing negara. Justeru, memerangi rasuah menjadi agenda utama dalam usaha mentransformasikan Kerajaan. Selaras dengan itu, Kerajaan telah mengenal pasti usaha memerangi rasuah sebagai salah satu daripada 6 NKRA seperti yang ditunjukkan dalam *Kotak 7-2*.

Sejak pelancaran Program Transformasi Kerajaan (GTP), beberapa usaha di bawah NKRA telah menunjukkan tanda awal kejayaan. Antaranya adalah:

- Maklumat tentang tender kerajaan termasuk iklan tender dan pembida yang berjaya boleh diakses oleh rakyat di portal *MyProcurement* mulai 1 April 2010;
- Garis panduan bertarikh 8 Mac 2010 telah diedarkan kepada semua kakitangan awam berhubung tindakan yang perlu diambil mengikut prosedur yang betul ke atas surat sokongan yang diterima untuk meminimumkan sebarang campur tangan;
- Akta Perlindungan Pemberi Maklumat 2010 telah diluluskan oleh Parlimen pada 20 April 2010. Justeru, rangka kerja perlindungan pemberi maklumat komprehensif akan diwujudkan untuk melindungi pemberi maklumat dari sektor awam dan swasta yang

mendedahkan salah laku serta mereka yang dikehendaki untuk membantu siasatan; dan

- Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) telah membangunkan laman web yang mendedahkan nama pesalah rasuah dan pekeliling mahkamah telah diedarkan kepada semua hakim yang meminta supaya semua kes rasuah diselesaikan dalam tempoh satu tahun.

Kerajaan komited untuk membanteras rasuah dan meningkatkan reputasi sebagai sebuah kerajaan yang memartabatkan tahap integriti tertinggi. Usaha untuk memerangi rasuah akan tertumpu kepada:

- **Memperkuh pematuhan dan pemantauan.** Untuk menyokong usaha ini, pematuhan dan pemantauan akan diperkuh untuk mengambil tindakan terhadap kes-kes penyalahgunaan kuasa yang dilaporkan. Usaha pematuhan bagi agensi barisan hadapan akan diperkuh menerusi pemeriksaan secara berkala ke atas proses penguatkuasaan serta penyiasatan kes penyelewengan, salah laku dan penyalahgunaan kuasa yang dilaporkan;
- **Mempertingkat ketelusan dalam Kerajaan.** Usaha untuk meningkatkan ketelusan dan akauntabiliti akan dipergiat

Kotak 7-2

Untuk mengukur prestasi Kerajaan membanteras rasuah, KPI dan sasaran dinilai secara objektif berdasarkan *outcome* dan ditanda aras mengikut standard antarabangsa. Ini termasuklah meningkatkan skor Malaysia dalam TI-CPI.

Usaha akan ditumpu kepada tiga perkara yang berikut:

- **Mengurangkan penggunaan budi bicara dalam membuat keputusan oleh agensi yang berurusan dengan rakyat.** Inisiatif akan diambil untuk memperkukuh dan memperkasa agensi untuk membuat laporan dan mengambil tindakan terhadap kes penyelewengan, salah laku dan penyalahgunaan kuasa;
- **Memastikan ketelusan dalam pemberian kontrak Kerajaan.** Inisiatif ini termasuk mendedahkan maklumat perolehan Kerajaan kepada rakyat; dan
- **Menangani rasuah peringkat tinggi** untuk mencegah penyalahgunaan kuasa dan sumber awam. Langkah ini akan disokong oleh dasar toleransi sifar terhadap rasuah dan Akta Perlindungan Pemberi Maklumat 2010.

***Membanteras
Rasuah adalah
salah satu
daripada
6 Bidang
Keberhasilan
Utama Negara***



termasuk meneruskan edaran Laporan Ketua Audit Negara kepada umum dan penubuhan portal *MyProcurement*. Kontrak kerajaan akan dilaksanakan melalui pembidaan kompetitif dengan keperluan mematuhi garis panduan dan peraturan yang ditetapkan;

- **Menguatkuasa hukuman dengan cepat serta yang lebih berat untuk mencegah amalan memberi rasuah.** Perbicaraan kes

rasuah akan dipercepat dengan mengurangkan tempoh proses penghakiman. Hukuman yang lebih berat ke atas individu yang didapati bersalah mengamalkan rasuah akan dilaksanakan sebagai langkah pencegahan utama. Maklumat terperinci individu yang didapati bersalah akan didedah kepada umum sebagai langkah pencegahan. Usaha ini telah dimulakan dengan inisiatif untuk memaparkan nama individu yang didapati bersalah dalam laman web SPRM;

- **Meningkatkan kesedaran awam.** Kerajaan akan mengguna pakai dasar toleransi sifar terhadap kesalahan rasuah dengan pendirian bahawa tiada individu yang berada di luar lingkungan undang-undang dan semua kes rasuah yang dilaporkan akan disiasat sepenuhnya. Memandangkan rasuah melibatkan dua pihak, pemberi dan penerima, kempen akan dilancar untuk meningkatkan kesedaran rakyat mengenai peranan penting mereka dalam menangani rasuah;
- **Menilai semula institusi utama.** Kerajaan akan melaksana penilaian semula yang

komprehensif ke atas institusi barisan hadapan yang memerangi rasuah dengan objektif untuk merangka kaedah bagi meningkatkan kebebasan dan pemeraksanaan institusi tersebut; dan

- **Memupuk sistem nilai berteraskan integriti dan moral.** Pelan Integriti Nasional mempunyai peranan penting untuk membudayakan masyarakat yang beretika dan bermoral tinggi serta mempunyai nilai keagamaan dan kerohanian yang mantap. Sehubungan ini, pelan tindakan Tekad Integriti akan diperkenal sebagai penambahbaikan kepada Tekad 2008.



MEMPERCEPAT PENYAMPAIAN MELALUI PENGURUSAN *OUTCOME* UTAMA YANG TELUS DAN BERTANGGUNGJAWAB

RMKe-10 merupakan titik permulaan kerajaan merintis satu kaedah pengurusan yang baru. Pendekatan berasaskan *outcome* akan diguna pakai untuk perancangan, pengagihan sumber, pemantauan dan penilaian kemajuan. Ini bermakna, *outcome* yang jelas akan ditentukan bagi setiap keutamaan negara dan petunjuk prestasi utama (KPI) digunakan untuk mengukur pencapaian setiap *outcome*. Fokus ke arah *outcome* akan membolehkan pengurusan sumber yang lebih efektif dan memberikan nilai untuk wang yang lebih tinggi dalam pelaburan awam. Sumber seperti kepimpinan, tenaga mahir dan pembiayaan adalah terhad. Oleh itu, sumber berkenaan perlu dijuruskan ke arah pencapaian *outcome* bagi keutamaan tertinggi negara. Langkah utama ke arah pendekatan berasaskan *outcome* adalah seperti berikut:

- **Menentukan keutamaan *outcome* negara.**

Kerajaan bersama-sama dengan pelbagai pemegang kepentingan (*stakeholders*) telah melalui proses yang sistematik dalam menentukan keutamaan negara. Keutamaan ini termasuk Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA), Bidang Keberhasilan Utama Rancangan Malaysia Kesepuluh (KRA RMKe-10) dan Bidang Ekonomi Utama Negara (NKEA). Pemilihan keutamaan ini adalah berdasarkan kepada perundingan yang meluas dengan pelbagai pemegang kepentingan. Ia

juga dibuat berdasarkan kehendak masa kini dan keperluan masa hadapan rakyat serta merupakan pemacu kritikal bagi pertumbuhan ekonomi yang akan melonjakkan negara menjadi negara berpendapatan tinggi;

- **Memanfaat kemahiran yang luas bagi membangun strategi dan perancangan.**

Kumpulan kerja teknikal pelbagai fungsi ditubuhkan bagi merangka strategi dan perancangan untuk memastikan pencapaian *outcome* bagi keutamaan yang telah dikenalpasti. Proses merangka GTP dan RMKe-10 telah mengguna pakai pendekatan ini, yang mana kumpulan kerja intensif, atau makmal bagi GTP, yang diwujudkan sebagai usaha sama pelbagai kementerian dan agensi, sektor swasta dan NGO untuk menyediakan strategi dan pelan pelaksanaan terperinci;

- **Mewujudkan satu titik akauntabiliti bagi *outcome*.**

Untuk memastikan akauntabiliti, KPI bagi mengukur *outcome* akan dikaitkan kepada individu. Bagi NKRA, KPI akan dikaitkan kepada Menteri dan penjawat awam kanan. KPI ini dan KPI bagi RMKe-10 akan disebar turun secara sistematik daripada peringkat nasional sehingga ke peringkat pelaksanaan projek di kementerian dan agensi. Ini akan memastikan *outcome* setiap kementerian dan agensi selari dengan *outcome* peringkat nasional. Apabila

outcome dan akauntabiliti yang jelas telah diwujudkan, pertambahan autonomi bagi pengurusan sumber akan diturunkan secara berperingkat kepada kementerian dan agensi dalam tempoh Rancangan; dan

- **Mewujudkan ketelusan prestasi.**

Ketelusan prestasi akan memperkukuh akauntabiliti bagi penyampaian *outcome*. KPI akan dilaporkan secara berkala dan telus kepada umum. Penyediaan GTP dan RMKe-10 telah mengambil pendekatan yang telus yang mana sasaran dan inisiatif yang ditetapkan dimaklumkan melalui dokumen Hala Tuju dan laporan tahunan GTP serta dokumen RMKe-10.

Pelaksanaan Pendekatan Berasaskan Outcome

Sumber akan diagih mengikut pendekatan berasaskan *outcome*. Penambahbaikan ini menandakan peralihan utama dalam perancangan dan pengurusan Kerajaan bagi memastikan nilai untuk wang dalam pelaburan awam serta mewujudkan kaitan yang kukuh antara pembiayaan dan *outcome*. Inisiatif utama adalah seperti berikut:

- **Melaksana bajet berasaskan *outcome*.**

Pendekatan baru ini akan melihat keperluan kewangan program secara bersepadu, termasuk kos pembangunan dan operasi. Ini membolehkan pengurusan sumber yang lebih efisien, mengelak pertindihan pelaksanaan program dan projek serta memastikan sumber diagihkan mengikut keutamaan tertinggi negara;

- **Memperkenal pendekatan kitaran pelaksanaan setiap 2 tahun dalam tempoh rancangan pembangunan 5 tahun.**

Pengenalan pendekatan ini sejajar dengan persekitaran perancangan pembangunan yang dinamik yang membolehkan Kerajaan membuat komitmen mengikut kemampuan kewangan semasa dan memberikan lebih fleksibiliti dalam menyusun semula program dan projek mengikut keutamaan dengan mengambil kira peluang baru yang wujud. Agihan peruntukan kepada program dan projek akan dibuat berdasarkan kitaran pelaksanaan 2 tahun dan dikaji semula setiap tahun bagi memastikan kelancaran perancangan dan pelaksanaan program dan projek;

- **Menerap pendekatan perancangan secara bersepadu.**

Penyelarasan yang meluas antara agensi di peringkat awal perancangan akan memastikan penggunaan



sumber yang lebih efektif. Satu pendekatan baru yang bersepadu akan diguna pakai yang memerlukan semua pemegang kepentingan meneliti implikasi kos ekonomi, sosial dan alam sekitar serta faedah yang akan diperolehi sebelum pemilihan projek. Di samping itu, pendekatan ini juga akan mengambil kira Rancangan Fizikal Negara, Rancangan Struktur Negeri dan Rancangan Tempatan sebagai panduan dalam perancangan dan perkongsian sumber, terutamanya kegunaan tanah, infrastruktur, utiliti dan perkhidmatan; dan

- **Memantau dan menilai *outcome* secara berkala.** Ini merupakan faktor paling kritikal dalam pendekatan berasaskan *outcome*. Pengurusan sistem maklumat akan diperkukuh bagi membolehkan pemantauan, penilaian dan pelaporan prestasi dibuat secara sistematik dan berkala. Maklumat kemajuan program dan projek membantu tindakan pemulihan yang akan diambil sekiranya perlu. Pembiayaan program dan projek pada masa akan datang bergantung kepada pencapaian, kemajuan program dan *outcome* yang diukur melalui KPI.

Peralihan daripada Pembiayaan Infrastruktur Fizikal kepada Infrastruktur Bukan Fizikal bagi Mencapai Outcome

Dua faktor utama mendorong Malaysia untuk beralih daripada memberi penekanan kepada pembangunan fizikal kepada pembangunan bukan fizikal. Pertama, fasa transformasi Malaysia daripada negara berpendapatan sederhana kepada negara berpendapatan tinggi memerlukan peralihan ke arah nilai ditambah yang lebih tinggi dan aktiviti pengetahuan yang intensif. Kedua, Kerajaan akan mengguna pakai strategi yang memerlukan peranan yang lebih besar bagi sektor swasta dalam penyediaan infrastruktur dan perkhidmatan awam. Oleh itu, peralihan penekanan daripada infrastruktur fizikal kepada infrastruktur bukan fizikal adalah diperlukan.

Dalam tempoh Rancangan, lebih kurang 40% daripada jumlah pembiayaan akan disalurkan kepada pembangunan bukan fizikal berbanding 22% dalam Rancangan Malaysia Kesembilan dengan memberi tumpuan kepada bidang berikut:

- Memberi penekanan kepada pembangunan kemahiran terutamanya peningkatan kemahiran tenaga kerja sedia ada bagi menyokong usaha meningkatkan industri ke rangkaian nilai lebih tinggi;
- Menyediakan sokongan pembangunan kluster industri yang bertumpu dan ekosistem sokongan ke arah membolehkan pengkhususan dan skala ekonomi; dan
- Meningkatkan pelaburan dalam pembolehan inovasi terutamanya penyelidikan dan pembangunan (R&D) serta pembiayaan modal teroka.

Selaras dengan peralihan tumpuan daripada fizikal kepada bukan fizikal, Kerajaan akan secara berperingkat beralih daripada pembangunan infrastruktur fizikal dan pengoperasian perkhidmatan awam kepada perolehan perkhidmatan daripada sektor swasta. Sebagai contoh, konsep perolehan perkhidmatan untuk latihan kemahiran, memberi lebih fleksibiliti untuk bertindak balas kepada perubahan keperluan dan mewujudkan persaingan yang lebih hebat di kalangan penyedia latihan dalam mencapai *outcome* latihan.

MEMPERKUKUH PERANAN KERAJAAN SEBAGAI PEMUDAH CARA EFEKTIF BAGI PERTUMBUHAN YANG DIPACU SEKTOR SWASTA

Sehingga kini, Kerajaan telah memainkan peranan yang penting sebagai pelabur strategik utama dan peneraju ekonomi negara. Strategi ini berjaya menjadikan Malaysia sebagai sebuah negara berpendapatan sederhana, dengan syarikat berkaitan kerajaan (GLC) yang besar dan mantap, termasuk beberapa GLC yang telah bertapak di peringkat serantau atau antarabangsa. Namun, dalam usaha menjadi negara yang berpendapatan tinggi, sumber, bakat, teknologi dan inovasi sektor swasta perlu digerakkan supaya dapat menjadi jentera pertumbuhan ekonomi yang lebih ketara. Peranan Kerajaan adalah sebagai pemudah cara yang memangkinkan pewujudan persekitaran yang boleh melancar sektor swasta menerusi dasar

dan peraturan yang berkesan, seperti ditunjukkan dalam *Carta 7-3*. Dalam memainkan peranannya, Kerajaan akan menghapuskan herotan pasaran dan menyediakan persekitaran yang sesuai bagi membolehkan pasaran bertindak balas.

Dalam tempoh Rancangan, Kerajaan akan:

- Memperkukuh peranannya sebagai penggubal dasar dan pengawal selia bebas;
- Meningkatkan peranan sektor swasta dalam pelaburan nasional dan penyampaian perkhidmatan awam; dan

Carta 7-3

Peranan Kerajaan sebagai pemudah cara yang berkesan dalam pertumbuhan yang dipacu sektor swasta

	Daripada	Kepada	Contoh bidang tumpuan
Penggubalan dasar dan pengawalseliaan	▪ Dasar, pengawalseliaan dan fungsi pengurusan dikendalikan oleh entiti tunggal	▪ Memisahkan badan penggubal dasar, pengawalseliaan dan badan pengendali operasi ▪ Pengawalseliaan mesra niaga yang kompetitif dan mengutamakan kepentingan awam	▪ Penerbangan ▪ Penjagaan kesihatan ▪ Perumahan ▪ Tenaga (elektrik) ▪ Telekomunikasi
Enjin ekonomi	▪ Kerajaan memainkan peranan utama sebagai pelabur dan pengendali	▪ Meningkatkan peranan sektor swasta — Pelaburan melalui kerjasama awam swasta (PPP) — Penyampaian perkhidmatan barisan hadapan — Penyumbangan luar fungsi utama	▪ Pendidikan ▪ Penjagaan kesihatan ▪ Pelaburan infrastruktur berskala besar
Pemilikan dan pengawalan aset	▪ Kerajaan sebagai pemilik utama aset	▪ Mengurangkan pemilikan Kerajaan dalam syarikat bukan utama dan aset dengan memindahkan pemilikan kepada sektor swasta ▪ Mewujudkan lapangan sama rata bagi memastikan semua syarikat dapat bersaing secara adil	▪ Mengurangkan pemilikan dalam syarikat GLC bukan utama ▪ Pelepasan nilai aset komersil yang lain

- Mengurangkan pemilikan dan kawalan Kerajaan dalam aset bukan teras secara sistematik.

Memperkukuh Peranan Kerajaan sebagai Penggubal Dasar dan Pengawal Selia Bebas

Peranan dan keberkesanan Kerajaan sebagai penggubal dasar dan pengawal selia yang bebas akan diperkukuh selaras dengan peningkatan penyertaan sektor swasta. Ini bertujuan untuk mewujudkan persekitaran pengawalseliaan mesra niaga yang mempunyai dasar yang jelas, stabil dan konsisten. Peraturan akan disesuaikan dengan kematangan, struktur dan keperluan setiap sektor. Tumpuan akan diberi untuk menyediakan objektif yang telus bagi sektor dan menggariskan peranan dan sempadan yang jelas bagi pihak yang terlibat. Amalan berasaskan pendedahan secara sukarela akan digalakkan berbanding penguatkuasaan undang-undang dan peraturan yang ketat.

Agenda penambahbaikan pengawalseliaan akan ditumpu kepada empat tonggak:

- **Mewujudkan struktur yang membezakan penggubalan dasar daripada pengawalseliaan dan menetapkan akauntabiliti secara jelas.** Suruhanjaya berasingan akan ditubuhkan sebagai pengawal selia industri seperti Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia untuk sektor telekomunikasi. Tumpuan segera dalam tempoh Rancangan adalah ke atas sektor seperti penjagaan kesihatan yang mana Kerajaan berperanan sebagai penggubal dasar, pengawal selia dan pengendali;
- **Mewujudkan struktur bagi menangani pertindihan bidang kuasa.** Suruhanjaya Pengangkutan Awam Darat telah ditubuhkan sebagai pusat tunggal akauntabiliti untuk perancangan pengangkutan awam darat dan fungsi kawal selia. Suruhanjaya ini menyatukan fungsi yang sebelum ini dilaksanakan oleh 13 agensi yang berlainan;
- **Menambah baik penggubalan peraturan kawal selia.** Proses yang mantap dan menyeluruh yang mengambil kira pandangan pemegang berkepentingan dan melibatkan perundingan dengan orang awam akan digunakan dalam menggubal peraturan; dan
- **Meningkatkan keupayaan penggubal dasar dan pengawal selia.** Pembangunan keupayaan serta kemampuan penggubal dasar dan pengawal selia adalah penting dan akan dijejaskan dengan perubahan landskap dalam setiap sektor di peringkat domestik dan global.

Meningkatkan Peranan Sektor Swasta dalam Pelaburan Nasional dan Penyampaian Perkhidmatan Awam

Di bawah tekanan persaingan kuasa pasaran dan objektif yang jelas untuk meningkatkan nilai pemegang saham, syarikat swasta terpaksa bertindak balas kepada pelanggan dan persekitaran operasi dengan cepat secara inovatif dan kreatif. Dengan peningkatan nilai pemegang saham sebagai matlamat utama, syarikat swasta akan memberi tumpuan kepada untung rugi syarikat dan lazimnya syarikat yang berprestasi cemerlang mengamalkan pengurusan sumber yang berhemat dan operasi yang efisien. Bagi memanfaatkan ciri-ciri keusahawanan sektor swasta dalam menyampaikan produk dan perkhidmatan awam, Kerajaan akan mewujudkan peluang bagi penglibatan sektor swasta dalam pelaburan dan penyediaan perkhidmatan. Model tersebut tidak terhad kepada pelaburan infrastruktur fizikal tetapi turut meliputi peningkatan kerjasama dengan sektor swasta dalam penyampaian perkhidmatan awam di barisan hadapan.

Penglibatan dengan sektor swasta secara langsung atau melalui persatuan industri akan dipergiat bagi memberi pandangan yang lebih luas

dan telus dalam membangun hala tuju. Kerajaan akan mendapatkan input dalam menggubal dasar bagi memastikan keperluan sektor swasta difahami dan diambil kira bagi membolehkan persekitaran mesra pasaran diwujudkan.

Kerajaan akan meningkatkan peranan sektor swasta dalam penyampaian perkhidmatan awam barisan hadapan sebagai pemilik dan pengendali. Contoh awal adalah inisiatif Sekolah Amanah (*Trust School*) yang mana syarikat swasta akan mengendalikan sekolah. Kerajaan akan menyediakan pembiayaan, memberi lebih autonomi dalam pengendalian dan menetapkan standard akauntabiliti dan sebagai pulangan, pengendali perlu mematuhi piawaian yang jelas dan mencapai penambahbaikan yang ditetapkan dalam *outcome* pelajar. Prinsip yang sama akan digunakan dalam penyediaan perkhidmatan awam yang lain, contohnya segmen tertentu dalam perkhidmatan penjagaan kesihatan. Penetapan peranan sektor swasta dalam penyampaian perkhidmatan awam di barisan hadapan akan turut mewujudkan persaingan antara penyedia perkhidmatan swasta dan awam yang mendorong kepada peningkatan *outcome* dalam perkhidmatan.

Kerajaan akan meningkatkan penyumberan luar bagi fungsi kerajaan yang bukan teras. Langkah ini membolehkan Kerajaan memberi lebih tumpuan kepada penggubalan dasar dan strategi,

peraturan dan fungsi operasi teras. Langkah memindahkan fungsi pengoperasian bukan teras kepada sektor swasta yang mempunyai kemampuan dan kepakaran akan menambah baik *outcome* dan berpotensi menjimatkan kos. Langkah ini juga akan diambil untuk menambah baik keupayaan dan akauntabiliti dalam Kerajaan bagi membolehkan matlamat jangka panjang untuk memberi autonomi kepada kementerian dan agensi dicapai, sebagai balasan kepada pencapaian *outcome* tertentu dan pemuatan piawaian yang telah ditetapkan.

Mengurangkan Pemilikan dan Kawalan Kerajaan dalam Aset Bukan Teras Secara Sistemik

Dalam tempoh Rancangan, Kerajaan akan meneruskan penswastan dan pelupusan aset bukan teras dan tidak kompetitif yang beroperasi dalam bidang yang terdapat pemegang saham strategik atau usahawan inovatif yang berpotensi meningkatkan nilai. Kerajaan akan melepaskan pegangannya dalam syarikat tertentu bagi memastikan pegangan yang lebih menyeluruh dan inisiatif ini tidak akan menjejaskan kepentingan awam dan kesejahteraan rakyat. Ini bertujuan untuk mengurangkan penglibatan Kerajaan dalam aktiviti ekonomi, khususnya yang bersaing dengan sektor swasta. Ini

termasuk pengumuman pelupusan pegangan saham Khazanah dalam Pos Malaysia dan penswastan beberapa subsidiari Petronas yang terpilih menerusi tawaran awam awal (IPO). Pelupusan lain adalah penswastan syarikat di bawah Kementerian Kewangan Diperbadankan, seperti Percetakan Nasional Malaysia Berhad, CTRM Aero Composite, Nine Bio Sdn Bhd dan Inno Bio Sdn Bhd. Kerajaan akan memastikan mana-mana pelupusan dan penswastan adalah demi kepentingan umum dan akan menggunakan proses yang telus bagi memastikan pembida sektor swasta berpotensi memenuhi kriteria minimum yang ditetapkan.

Selaras dengan usaha memperkukuh peranan Kerajaan sebagai pemudah cara yang efektif, persekitaran pasaran yang sama rata akan diwujudkan supaya semua syarikat dapat bersaing secara adil termasuk dalam bidang yang mana Kerajaan masih kekal sebagai pemegang saham atau pengendali. Pelaburan baru Kerajaan akan digunakan untuk mempercepat dan memudahkan bidang pengkhususan baru terutamanya melalui pelaburan bersama industri dari segi latihan kemahiran, R&D serta infrastruktur. Bidang lain yang berpotensi untuk mendapat kemudahan sokongan termasuk projek berkaitan NKEA seperti pendidikan, penjagaan kesihatan dan pelancongan bagi membantu sektor tersebut meningkat ke rantai nilai yang lebih tinggi.

MEMACU PRODUKTIVITI BAGI MEMASTIKAN PENGGUNAAN KEWANGAN AWAM YANG BERHEMAT

Kerajaan komited untuk menyampaikan *outcome* yang lebih baik kepada rakyat dan perniagaan dan sesetengah inisiatif tersebut memerlukan pembiayaan yang lebih tinggi. Di samping itu, Kerajaan juga bertekad mengurangkan defisit fiskal daripada 7.0% kepada Keluaran Dalam Negeri Kasar (KDNK) pada tahun 2009 kepada di bawah 3.0% menjelang 2015 dan mengurangkan jumlah hutang Kerajaan Persekutuan daripada 53.3% kepada KDNK pada 2009 kepada 49.9% pada akhir tempoh Rancangan. Oleh itu, Kerajaan akan meningkatkan produktiviti dengan ketara untuk menyampaikan *outcome* yang lebih

baik tanpa peningkatan peruntukan dengan memastikan rakyat menerima lebih nilai bagi setiap ringgit yang dibelanjakan.

Bagi mendapatkan nilai untuk wang, Kerajaan telah mengambil langkah meningkatkan ketelusan dan kecekapan dengan komitmen untuk mengekalkan integriti di kalangan semua pihak. Penerimaan, penyesuaian dan penerapan amalan terbaik akan terus diperkukuh. Usaha ini akan menjimatkan kos dengan anggaran antara 5% hingga 10%, di antaranya, melalui langkah berikut:



- **Melaksanakan analisis pengurusan nilai dan penilaian kos kitaran hayat bagi perolehan.** Program dan projek pembangunan yang bernilai RM50 juta atau lebih perlu melaksanakan analisis pengurusan nilai. Pendekatan ini memerlukan pertimbangan pelbagai opsyen untuk mendapatkan reka bentuk projek yang optimum sejajar dengan *outcome* yang dihasratkan. Penilaian kos kitaran hayat akan memastikan kos yang optimum dan nilai untuk wang, pada masa yang sama mencapai tahap prestasi yang ditetapkan. Kementerian dan agensi yang melaksanakan projek bernilai kurang daripada RM50 juta juga digalakkan menjalankan analisis yang sama;
- **Mengambil pendekatan keseluruhan kerajaan secara berpusat dalam perolehan.** Barangan umum seperti bekalan pejabat, peralatan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) serta perkhidmatan terpilih akan diperolehi secara berpusat bagi mendapatkan penjimatan merentasi agensi. Bagi mencapai ekonomi berskala besar dalam sektor perladangan getah dan sawit, FELDA, FELCRA dan RISDA telah memulakan langkah menggabungkan perkhidmatan terpilih melalui konsortium yang ditubuhkan bersama, yang mana aktiviti operasi tertentu dalam ketiga-tiga agensi ini akan dijalankan secara kolektif oleh konsortium tersebut sebagai penyedia pusat bagi perkhidmatan yang dikongsi bersama.

Aktiviti yang dijalankan termasuk pelaburan, pembelian barangan seperti baja dan bahan kimia, aktiviti hulu dan hiliran, R&D serta pembekalan dan pemasaran getah dan sawit. Selain itu, konsortium ini juga membolehkan perkongsian teknologi dan pembangunan kapasiti di antara ketiga-tiga agensi tersebut;

- **Mengkaji semula piawaian dan peraturan perolehan.** Memperkukuh piawaian dan peraturan perolehan untuk memastikan kementerian dan agensi kerajaan mempunyai autonomi dalam membuat keputusan perolehan dengan cepat; dan
- **Memastikan kontrak diuruskan secara telus** menerusi pembidaan kompetitif dan penyiaran penerima berserta nilai setiap kontrak dalam portal *MyProcurement*.

Kerajaan akan terus menambah baik produktiviti melalui aktiviti penggabungan infrastruktur ICT keseluruhan Kerajaan yang akan meningkatkan produktiviti, mengurangkan pertindihan dan menambah baik kecekapan hasil dari pengurusan dan penyelenggaraan berpusat bagi infrastruktur yang dikongsi bersama. Kos yang dianggarkan adalah lebih kurang RM650 juta. Ini akan memberi penjimatan kos secara berperingkat bila mana lebih banyak agensi beralih kepada rangkaian dan pusat yang dikongsi bersama. Bagi maksud ini, inisiatif berikut akan dilaksanakan:

- **Memperkemas seni bina ICT.** Inisiatif ini akan mempermudah sistem, mengelak pertindihan dan memanfaatkan teknologi bagi meningkatkan penyampaian perkhidmatan serta hubungan Kerajaan dengan rakyat dan perniagaan;
 - **Mempermudah dan menggabungkan operasi ICT.** Ini akan merangkumi penyatuan dan penggunaan secara perkongsian bagi rangkaian kawasan luas (*Wide Area Network* - WAN), pusat data dan pusat pemulihan bencana serta aplikasi umum; dan
 - **Melaksanakan penilaian kos-faedah bagi mendapat lebih nilai daripada projek ICT.** Penilaian kos-faedah akan dijalankan ke atas projek yang dicadang bagi menentukan keutamaan pelaksanaan. Analisis juga akan dilaksanakan bagi menilai kos dan faedah sebenar berbanding kos dan faedah yang dirancang.
- Kerajaan akan meluaskan asas kutipan cukai dalam tempoh Rancangan. Kutipan cukai yang rendah daripada individu dan perniagaan akan ditingkat melalui:
- Memperketat dan menguatkuasa peraturan berkaitan ketidakpatuhan dalam bidang khusus seperti pindahan harga dan modal tipis;
 - Memperkukuh instrumen yang dapat mengenal pasti individu dan perniagaan yang tidak mematuhi peraturan, seperti pepadanan maklumat yang diisytiharkan dengan data pihak ketiga;
 - Meningkatkan keupayaan dan kebolehan penguatkuasaan menerusi pengambilan kakitangan tambahan, memperbanyak latihan khusus dan meningkatkan teknik pengauditan;
 - Menumpukan kempen penguatkuasaan khusus bagi individu dan perniagaan yang mempunyai tahap pematuhan yang rendah;
 - Menambah baik kutipan cukai melalui peningkatan teknik kutipan seperti strategi hubungan, kerjasama yang erat dengan sistem perundangan dan agensi lain serta penyelesaian secara perundangan; dan
 - Menambah baik tempoh masa yang diambil untuk mengendalikan dan menyelesaikan kes cukai melalui pelbagai opsyen seperti memperuntukkan hari tertentu dalam seminggu di mahkamah untuk penyelesaian isu cukai.

MERASIONALISASI DAN MEMBANGUN KAPASITI KERAJAAN

Struktur kerajaan untuk menyokong ekonomi berpendapatan tinggi adalah berbeza daripada struktur yang diperlukan untuk ekonomi berpendapatan sederhana. Isu dan cabaran yang dihadapi juga berbeza serta seringkali melibatkan pelbagai agensi dan melangkaui sempadan tradisi agensi. Usaha akan ditumpu untuk mengurangkan kerenah birokrasi dan meningkatkan hubungan antara kerajaan dan rakyat, serta kerajaan dan perniagaan yang mana kerjasama antara agensi yang lebih erat akan diambil. Usaha tersebut akan ditumpu kepada empat bidang iaitu:

- Merasionalisasi organisasi dan struktur kerajaan sedia ada;
- Membangun kapasiti dalam organisasi yang memfokus kepada keutamaan negara;
- Mewujudkan unit pemantauan berprestasi tinggi; dan
- Menarik, membina dan mengekalkan modal insan cemerlang dalam perkhidmatan awam.

Merasionalisasi Organisasi dan Struktur Kerajaan Sedia Ada

Dalam usaha untuk menjadi negara berpendapatan tinggi, struktur kementerian dan agensi kerajaan

akan beranjak ke arah menyokong sektor ekonomi dan sosial yang akan memacu negara untuk mencapai status berpendapatan tinggi. Sumber manusia dan pembiayaan akan diagih mengikut keutamaan tersebut. Dalam tempoh Rancangan, audit yang komprehensif akan dijalankan ke atas semua organisasi dan struktur kerajaan merangkumi peranan, fungsi, jurang dan pertindihan. Ini bertujuan untuk menyediakan pelan rasionalisasi agensi yang mempunyai fungsi bertindih atau berulang supaya struktur kerajaan sejajar dengan sumbangannya kepada KDNK dan keutamaan nasional. Lebih guna tenaga berikutan proses rasionalisasi akan diagih semula daripada bidang berkeutamaan rendah kepada bidang yang ditumpukan. Langkah ini akan mewujudkan sebuah kerajaan yang cekap dan meningkatkan kepantasan membuat keputusan dan bertindak.

Usaha rasionalisasi akan merangkumi:

- **Pemusatan di peringkat persekutuan bagi pengurusan sisa pepejal dan tanggungjawab kebersihan awam.**

Di bawah inisiatif ini, fungsi pengurusan sisa pepejal dan tanggungjawab kebersihan awam akan dipindahkan daripada bidang kuasa PBT kepada Kerajaan Persekutuan. Ini akan memberi impak yang besar ke atas pengurusan sumber PBT terutamanya sumber manusia. Justeru, PBT akan dapat memberi tumpuan

kepada fungsi teras seperti perancangan, pelesenan, pemprosesan kebenaran merancang, penguatkuasaan dan pelaksanaan undang-undang tempatan, yang akan meningkatkan kecekapan dalam penyampaian perkhidmatan;

- **Memperkemas fungsi dalam industri perikanan.** Fungsi Jabatan Perikanan (DOF) dan Lembaga Kemajuan Ikan Malaysia (LKIM) akan diperkemas. Di bawah struktur baru ini, DOF akan mengambil alih peranan LKIM sebagai peserta pasaran dan dalam aktiviti pengeluaran huluhan sementara semua aktiviti pemprosesan dan hiliran akan dijalankan oleh LKIM; dan
- **Menstruktur semula misi diplomatik dan pejabat lain di luar negara.** Usaha akan dijalankan untuk menstruktur semula misi diplomatik dan semua pejabat kerajaan di luar negara bagi mengoptimum pengagihan sumber manusia dalam perkhidmatan awam.

Membangun Kapasiti dalam Organisasi yang Memfokus kepada Keutamaan Negara

Kementerian dan agensi yang bertanggungjawab untuk memudah cara dan menyampaikan

keutamaan tertinggi negara akan diperkukuh. Bakat terbaik, pembiayaan dan perhatian kepimpinan akan ditumpu kepada agensi berkenaan. Selain itu, mandat beberapa agensi akan diperhalusi atau diperluas bagi menggambarkan keutamaan baru.

- **Mewujudkan *Talent Corporation*.** *Talent Corporation* yang bebas akan diwujudkan pada 2011. Unit ini berperanan sebagai pemangkin dalam menarik, mewujudkan dan mendorong tenaga kerja bertaraf dunia dan bertindak sebagai pemudah cara kepada industri dan sektor swasta;
- **Memperluas usaha agensi yang terlibat dalam pembasmian kemiskinan untuk menyokong 40% isi rumah terendah.** Agensi pelaksana pembasmian kemiskinan, terutamanya di bawah Kementerian Kemajuan Luar Bandar dan Wilayah, Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan serta Kementerian Wilayah Persekutuan dan Kesejahteraan Bandar, akan diberi lebih mandat untuk membantu dan merangkumi golongan isi rumah berpendapatan 40% terendah;
- **Memperkukuh peranan Lembaga Kemajuan Pelaburan Malaysia (MIDA).** MIDA akan mendapat lebih mandat sebagai

agensi penggalak pelaburan pusat untuk sektor pembuatan dan perkhidmatan dengan kuasa membuat keputusan dalam rundingan bersama para pelabur; dan

● **Menubuhkan *InnovationMalaysia™*.**

Unit ini bertanggungjawab untuk melihat secara keseluruhan serta menyelaras inisiatif inovasi untuk meningkatkan kualiti R&D dan sumbangannya terhadap penghasilan harta intelek (IP). Ini akan membawa kepada peningkatan dalam kadar pengkomersilan *output* R&D melalui pengurusan IP yang lebih baik.

Carta 7-4

Mewujudkan Unit Pemantauan Berprestasi Tinggi

Selain daripada Unit Penyelaras Pelaksanaan (ICU) di Jabatan Perdana Menteri, unit pemantauan dan penyampaian lain bagi mengurus penyampaian *outcome* khusus ialah Unit Pengurusan Projek (PMU), Unit Pelaksanaan dan Pengurusan Prestasi (PEMANDU) dan *Economic Delivery Unit* (EDU) yang baru diwujudkan. Unit tersebut seperti yang ditunjukkan dalam *Carta 7-4* mempunyai ciri-ciri umum berikut:

Unit berorientasikan prestasi yang memantau dan menjejaki penyampaian bidang keutamaan



- **Pelaporan terus kepada kepimpinan tertinggi.** ICU, EDU dan PEMANDU merupakan unit di bawah Jabatan Perdana Menteri, sementara PMU merupakan unit di bawah Kementerian Kewangan. Ini membolehkan keputusan dibuat dengan pantas berdasarkan maklum balas langsung daripada agensi pemantau;
- **Mandat yang khusus dan terjurus.** Unit tersebut akan memantau dan menjejaki kemajuan projek dan inisiatif khusus. Pelaksanaan dan penyampaian sebenar dilaksana oleh kementerian dan agensi yang berkaitan. Tumpuan utama yang diberikan kepada inisiatif khusus akan membenarkan campur tangan dan tindakan pemulihan segera diambil bila mana perlu;
- **Direka bentuk dan diperlengkap untuk menjadi unit yang berkeupayaan tinggi dan berorientasi pencapaian.** Teknik berasaskan data dan set minda yang berorientasi pencapaian diterap ke dalam pendekatan unit tersebut. Dalam kes tertentu, unit berkenaan diperlengkap dengan kepakaran daripada sektor awam dan swasta; dan
- **Memanafaatkan penggunaan Sistem Pemantauan Projek II (SPP II) sebagai data dan sistem pelaporan umum.**

Sistem ini merupakan tempat simpanan data berkaitan projek yang dikongsi bersama. Sistem ini memberikan status projek semasa yang komprehensif, telus dan terkini melalui antara muka tunggal bagi membolehkan laporan status menyeluruh dijana bila mana perlu.

Kerjasama merentasi agensi dan antara kerajaan persekutuan, negeri dan tempatan akan diperkukuh terutamanya dalam bidang yang menjadi keutamaan negara. Struktur pentadbiran yang mudah dan dinamik, seperti pasukan petugas khas yang diterajui oleh Perdana Menteri untuk NKRA, yang diwakili pelbagai peringkat rakyat akan diguna untuk menangani isu berkeutamaan tinggi. Struktur tersebut diasaskan kepada isu semasa serta akan dibubar setelah *outcome* dicapai. Di samping itu, makmal yang terdiri daripada kumpulan kerja antara agensi akan lebih kerap diguna bagi menyampaikan keutamaan negara yang merentasi tanggungjawab kerajaan persekutuan, negeri dan tempatan.

Menarik, Membina dan Mengekalkan Modal Insan Cemerlang dalam Perkhidmatan Awam

Pada tahun 2009, terdapat 1.27 juta penjawat awam, dengan 47% atau lebih kurang 600,000

berkhidmat sebagai guru, doktor, jururawat, polis dan angkatan tentera, manakala selebihnya berkhidmat dalam pelbagai bidang pentadbiran dalam kerajaan persekutuan, negeri dan tempatan. Untuk mencapai aspirasi negara, modal insan dalam Kerajaan mestilah terdiri daripada penjawat awam yang mempunyai kualiti yang terbaik. Dalam tempoh Rancangan, strategi untuk membina dan mengekalkan modal insan cemerlang dalam perkhidmatan awam akan dilaksanakan seperti berikut:

- Memperkukuh budaya prestasi dalam perkhidmatan awam;
- Menarik minat dengan mengenal pasti bakat dari awal dan meningkatkan profil perkhidmatan awam;
- Menyuntik amalan terbaik ke dalam sektor awam melalui lantikan secara lateral dan program pertukaran;
- Mereka bentuk skim perkhidmatan yang fleksibel yang dapat memadan bakat dan pengalaman secara efektif mengikut keperluan perkhidmatan awam; dan
- Menjajar semula program bina upaya untuk memenuhi keperluan pekerjaan.

Memperkukuh budaya prestasi

Bagi meningkatkan keberkesanan sebagai kerajaan bersepadu, budaya, set minda dan amalan perkhidmatan awam akan terus dipertingkatkan supaya menjurus ke arah penyampaian serta kerjasama yang tinggi dan lancar melangkaui sempadan kuasa dan fungsi dan merentasi setiap peringkat kerajaan. Nilai tersebut akan menjadi teras kepada perkhidmatan awam dan akan disebar turun ke semua peringkat kerajaan, sehingga ke barisan hadapan perkhidmatan. Amalan terbaik ini juga turut diinstitusi untuk membangunkan sistem yang mampan dan berdaya tahan.

Pengurusan prestasi adalah penting untuk memastikan akauntabiliti terhadap *outcome* dan mendorong peningkatan prestasi. Ganjaran seperti peningkatan landasan kerjaya, bonus bagi prestasi yang lebih tinggi dan pengiktirafan berprofil tinggi akan dianugerah prestasi cemerlang. Laporan Nilai Prestasi Tahunan akan ditambah baik bagi mengambil kira lebih banyak ukuran objektif yang dikait dengan KPI khusus kementerian atau agensi. Untuk memastikan perkhidmatan awam terus dianggotai penjawat awam terbaik, Kerajaan akan mengkaji semula mekanisme dan

dasar keluar daripada perkhidmatan seperti Skim Pemberhentian Sukarela bagi melepaskan penjawat awam yang berprestasi rendah daripada perkhidmatan.

Menarik minat modal insan cemerlang

Perkhidmatan awam akan memberi lebih tumpuan untuk menarik minat bakat muda yang berkaliber dengan mempraktik amalan terbaik agensi dalam sektor swasta. Dalam tempoh Rancangan Malaysia Kesembilan, Kerajaan telah memberi biasiswa kepada lebih kurang 47,300 orang pelajar bagi mengikuti kursus di pelbagai IPT awam dan swasta, yang mana 18% daripada pemegang biasiswa tersebut melanjutkan pelajaran di institusi antarabangsa termasuk universiti bertaraf dunia. Dalam tempoh Rancangan, Kerajaan akan terus memperkukuh program biasiswa ini dengan mensasar penawaran biasiswa kepada 60,000 orang pelajar di dalam dan luar negara, iaitu peningkatan penawaran biasiswa sebanyak 27% berbanding tempoh Rancangan terdahulu.

Selain itu, program pencarian modal insan cemerlang juga akan terus diperkukuh untuk mengenal pasti, menarik dan merekrut siswazah bukan pemegang biasiswa di universiti dan institut pengajian tinggi untuk menyertai perkhidmatan awam.

Pada masa ini, pemegang biasiswa perlu berkhidmat dengan Kerajaan bagi tempoh antara empat hingga sepuluh tahun bergantung kepada bidang pengajian. Melangkah ke hadapan, Kerajaan akan terus memperkukuh program biasiswa dengan meningkatkan tawaran skim biasiswa yang fleksibel yang memberi pilihan kepada siswazah cemerlang untuk berkhidmat dalam GLC atau dalam sektor swasta sebagai sebahagian daripada syarat perjanjian. Ini bagi memastikan siswazah muda didedahkan dengan pengalaman yang luas yang akan membantu dalam pembangunan kerjaya mereka. Bagi mengenal pasti dan mempersiapkan bakat muda yang cemerlang sejak awal lagi, laluan kerjaya secara *fast track* akan diperkenal. Mereka ini akan diberi peranan yang mencabar di pelbagai kementerian, agensi dan jabatan Kerajaan.

Kempen pemasaran dan kesedaran yang efektif berserta dengan kelebihan berkhidmat dengan sektor awam adalah faktor penting bagi menarik minat bakat baru ke dalam perkhidmatan awam. Satu usaha ke arah ini ialah kempen pemasaran berprofil tinggi di seluruh negara untuk mengetengahkan profesion perguruan sebagai profesion yang menarik dari segi kewangan, membina negara, membina kerjaya dan berprestij. Dalam tempoh Rancangan, perkhidmatan awam akan turut melalui proses penjenamaan semula dan aktiviti promosi untuk mentakrif semula imej perkhidmatan awam sebagai perkhidmatan yang terdiri daripada modal insan cemerlang di Malaysia.

Menyuntik amalan terbaik ke dalam sektor awam

Lantikan secara lateral daripada sektor swasta akan diperluas bagi menarik minat individu yang berkaliber tinggi memegang jawatan strategik

utama dalam Kerajaan. Pelbagai peringkat kemasukan akan diwujudkan dengan faedah yang kompetitif bagi melantik pemimpin sektor swasta secara lateral ke dalam kementerian dan agensi yang bertanggungjawab ke atas bidang keutamaan tertinggi negara.

Usaha untuk mendedahkan sektor awam kepada amalan terbaik antarabangsa telah lama menjadi keutamaan kepada Kerajaan. Program pertama seumpamanya telah dilancarkan pada tahun 1992 dengan program sangkutan ke badan antarabangsa seperti Bank Dunia dan UNESCO. Pada tahun 2009, program *cross-fertilisation* telah dimulakan dengan GLC yang melibatkan sejumlah 37 individu daripada 9 GLC dan 10 agensi Kerajaan. Dalam tempoh Rancangan, program ini akan diperluas dan dipertingkatkan untuk membolehkan pergerakan antara sektor awam, GLC dan sektor swasta bagi tempoh satu hingga dua tahun.

Mereka bentuk skim perkhidmatan yang fleksibel

Menyedari keperluan untuk tenaga mahir yang berpengetahuan tinggi dan berpengalaman luas, perkhidmatan awam akan memperkenalkan skim perkhidmatan yang akan memastikan pakar kandungan dan generalis disediakan dengan laluan pembangunan kerjaya yang kompetitif, bergantung pada prestasi dan pilihan peribadi. Perkhidmatan awam masa kini mempunyai ramai individu yang berkelayakan tinggi yang terdiri daripada pemegang PhD hingga kepada mereka yang berpengalaman praktikal yang mendalam. Kerajaan akan mengoptimum kemahiran mereka melalui pepadanan penempatan mengikut kelayakan dan pilihan mereka. Kerajaan juga akan mempertimbang untuk membuka lebih banyak jawatan kanan dalam kerajaan bagi membolehkan jawatan tersebut diisi oleh calon dari dalam dan luar perkhidmatan awam.

Skim perkhidmatan akan dirasionalisasi dan skim perkhidmatan baru akan diwujudkan selaras dengan perubahan tugas dan keperluan kemahiran baru. Untuk mewujudkan

tenaga kerja yang lebih anjal, setiap pekerja perlu dilatih untuk melaksanakan pelbagai peranan dan fungsi. Bagi menyokong usaha ini, kajian mengenai keperluan kemahiran pelbagai akan dilaksana. Sebagai sebahagian daripada usaha ini, kemasukan ke perkhidmatan awam boleh dibuat di pelbagai peringkat bagi perkhidmatan pentadbiran untuk membolehkan lantikan secara lateral dari sektor swasta atau dari bahagian lain dalam kerajaan. Bagi menyokong penjawat awam sedia ada untuk meningkat ke jawatan yang berkemahiran lebih tinggi dan juga untuk merebut peluang ini, program latihan kemahiran sedia ada akan dipertingkatkan.

Menjajar semula program bina upaya

Program latihan akan dikaji dan dijarar semula mengikut keperluan pekerjaan. Individu akan diberi lebih fleksibiliti dalam pemilihan, kandungan dan lokasi program latihan dalam perkhidmatan. Kerajaan akan menubuh kolej perkhidmatan awam bertaraf dunia dengan memanfaatkan kemudahan fizikal sedia ada. Kolej ini akan dilengkapi dengan fakulti tempatan dan antarabangsa terbaik serta kurikulum yang disesuaikan dengan keperluan selaras dengan perubahan peranan kerajaan.

KESIMPULAN

Sektor awam perlu ditransformasikan bagi bertindak balas secara berkesan kepada persekitaran global yang pesat berubah. Empat prinsip utama yang menjadi asas kepada transformasi ini adalah budaya kreativiti dan inovasi, kepantasan membuat keputusan dan bertindak, nilai untuk wang serta integriti. Memandangkan cabaran dan peluang akan melangkaui sempadan tradisi, pendekatan keseluruhan kerajaan akan diguna pakai yang melibatkan kerjasama antara agensi serta kerjasama merentasi peringkat persekutuan, negeri dan tempatan sebagai sebuah kerajaan bersepadu, bagi memastikan isu bersilang agensi dapat ditangani.

Reformasi sektor awam akan berorientasi pelanggan dengan sistem penyampaian dan hubungan ditambah baik dan tertumpu kepada rakyat dan perniagaan. Bagi membolehkan kepantasan dalam membuat keputusan dan bertindak, lebih banyak penurunan kuasa akan diberi kepada agensi terpilih selaras dengan peningkatan akauntabiliti dan kemampuan. Lebih autonomi akan diberi kepada agensi pengendali seperti universiti dan hospital supaya menjadi lebih responsif kepada pelanggan. Bagi meningkatkan penyampaian, mekanisme persaingan dan pasaran akan terus diperkenal seperti penarafan balai polis dan sekolah serta

pembiayaan berasaskan permintaan bagi universiti dan institut latihan.

Pendekatan berasaskan *outcome* akan diguna pakai bagi perancangan, pengagihan sumber, pemantauan dan penilaian kemajuan. Tumpuan kepada *outcome* akan membolehkan pengurusan sumber yang lebih efektif dan seterusnya memberikan nilai untuk wang yang lebih tinggi dari segi perbelanjaan awam. Bagi memastikan akauntabiliti, KPI bagi mengukur *outcome* akan dikait kepada individu dan dipantau secara berkala. Kerajaan juga akan menumpu kepada usaha memperbaiki kedudukan fiskal negara dalam tempoh Rancangan, dengan memperluas asas cukai melalui kutipan yang lebih efektif, mencapai peningkatan produktiviti melalui infrastruktur bersepadu dan memperkenalkan perkongsian perkhidmatan serta meningkat kecekapan dalam perolehan dan pengurusan ICT.

Kerajaan akan memberi tumpuan kepada peranan sebagai pemudah cara dalam menyediakan persekitaran yang sesuai untuk sektor swasta melalui dasar dan peraturan yang efektif. Selaras dengan ini, penyertaan sektor swasta melalui penyumberan luar, PPP dan penswastaan akan dipertingkat dalam penyampaian perkhidmatan awam. Di samping itu, terdapat juga peralihan dalam perbelanjaan sektor awam daripada



infrastruktur fizikal kepada bukan fizikal terutamanya dalam program peningkatan kemahiran, R&D, pembiayaan modal teroka dan pemboleh inovasi yang lain. Kerajaan juga akan terus beralih daripada pembinaan infrastruktur fizikal dan pengoperasian perkhidmatan awam kepada perolehan perkhidmatan daripada sektor swasta.

Struktur baru Kerajaan akan memerlukan sesetengah organisasi sedia ada dirasionalisasi

terutamanya yang mempunyai fungsi bertindih atau berulang. Organisasi yang memfokus kepada keutamaan nasional akan diperkukuh dan sumber manusia dalam perkhidmatan awam akan terus dibangun.

Pelaksanaan usaha ini akan menyumbang kepada menjadikan aspirasi Kerajaan yang berinovatif, pantas, berhemat dan berintegriti, suatu kenyataan.

