



Mereformasi Tadbir Urus
ke arah Meningkatkan
Ketelusan dan Kecekapan
Perkhidmatan Awam





Pendahuluan

Peralihan kepada pentadbiran baharu memberi isyarat bahawa terdapat keperluan untuk mereformasi Kerajaan secara menyeluruh melalui tadbir urus demokratik yang lebih kukuh. Agenda reformasi tersebut memerlukan standard etika, tatakelakuan dan tadbir urus yang tinggi pada semua peringkat untuk meningkatkan ketelusan dan akauntabiliti bagi memperoleh semula kepercayaan dan keyakinan rakyat. Dalam hal ini, nilai dan prinsip kedaulatan undang-undang, integriti, ekuiti dan inklusiviti akan diterap pada semua peringkat kerajaan. Di samping itu, mekanisme bersesuaian akan dilaksanakan untuk mencegah penyalahgunaan kuasa. Pada masa yang sama, perkhidmatan awam perlu menyampaikan perkhidmatan yang saksama serta berkualiti secara cekap dan berkesan menerusi usaha bersama, dedikasi dan kreativiti dengan memberi tumpuan kepada perkara yang menjadi keutamaan rakyat.

Dalam tempoh kajian semula, 2016-2017, usaha telah dilaksanakan untuk mentransformasi penyampaian perkhidmatan awam dengan memberi tumpuan kepada aspek seperti birokrasi, pendigitalan, pengurusan bakat dan projek serta perkhidmatan pihak berkuasa tempatan (PBT). Walaupun pelbagai usaha telah dilaksanakan, impak yang dicapai untuk menambah baik perkhidmatan awam secara menyeluruh dan mampan telah dikekang, antaranya oleh tuduhan rasuah, kurang ketelusan dan akauntabiliti serta ketidakcekapan pengurusan sumber dan kewangan. Isu dan cabaran ini telah menjejaskan kredibiliti dan kebolehpercayaan kepada institusi awam. Oleh itu, di bawah pemerintahan Kerajaan baharu, prinsip tadbir urus yang baik, keterbukaan dan agihan secara adil melalui proses demokrasi yang telus akan dijadikan asas penting untuk merencana keutamaan baharu dalam agenda pembangunan.

Dalam tempoh akhir Rancangan, 2018-2020, langkah akan diambil untuk mereformasi pentadbiran Kerajaan yang meliputi pengasingan kuasa antara eksekutif, perundangan dan kehakiman ke arah meningkatkan ketelusan dan akauntabiliti. Langkah ini adalah bagi memastikan semak dan imbang yang selaras dengan Perlembagaan Persekutuan. Usaha ini akan merangkumi empat bidang keutamaan, iaitu menambah baik tadbir urus pada semua peringkat, meningkatkan integriti dan akauntabiliti, menguatkuasakan pelaksanaan pengurusan kewangan awam yang berhemat dan memperkukuh penyampaian perkhidmatan awam. Oleh itu, reformasi secara menyeluruh diperlukan bagi memastikan Kerajaan baharu ini ialah sebuah Kerajaan yang layak mendapat kepercayaan dan keyakinan rakyat.





Keutamaan dan Penekanan Baharu, 2018-2020

Perubahan yang signifikan adalah diperlukan untuk mengembalikan semula kepercayaan dan keyakinan rakyat, mengambil kira dan cabaran yang dihadapi oleh Kerajaan baharu, terutama berkaitan defisit kepercayaan terhadap Kerajaan terdahulu. Oleh itu, Kerajaan akan memperkenalkan reformasi¹ yang menyeluruh untuk

memperkuhkan kapasiti pentadbiran dan menambah baik tadbir urus. Bidang keutamaan dan strategi untuk mereformasi tadbir urus ke arah meningkatkan ketelusan dan kecekapan perkhidmatan awam dalam tempoh akhir Rancangan adalah seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 10-1*.

Paparan 10-1

Mereformasi Tadbir Urus ke arah Meningkatkan Ketelusan dan Kecekapan Perkhidmatan Awam

Bidang Keutamaan A

Menambah baik tadbir urus pada semua peringkat

Strategi A1

Memperkuhkan mekanisme semak dan imbang

Strategi A2

Menambah baik hubungan antara Kerajaan Persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan

Strategi A3

Mereformasi sistem politik

Bidang Keutamaan B

Meningkatkan integriti dan akauntabiliti

Strategi B1

Memperkuhkan agenda pencegahan rasuah

Strategi B2

Meningkatkan ketelusan

Strategi B3

Memupuk nilai murni dan amalan kerja beretika

Bidang Keutamaan C

Menguatkuasakan pelaksanaan pengurusan kewangan awam secara berhemat

Strategi C1

Mempertingkatkan sistem belanjawan

Strategi C2

Menambah baik pengurusan perolehan

Strategi C3

Memperkuhkan rangka kerja pengurusan prestasi, pemantauan dan penilaian

Bidang Keutamaan D

Memperkuhkan penyampaian perkhidmatan awam

Strategi D1

Mereformasi institusi sektor awam

Strategi D2

Memperkemas semula perkhidmatan yang disediakan

Strategi D3

Memperkasa pihak berkuasa tempatan



¹ Sebahagian daripada reformasi ini memerlukan pindaan ke atas Perlembagaan Persekutuan dan undang-undang berkaitan.

Sasaran Terpilih, 2020

Menambah baik tadbir urus
pada semua peringkat



Memperkenalkan semula
Akta Perkhidmatan Parlimen 1963

Meningkatkan integriti dan
akauntabiliti



30 terbaik dalam
Indeks Persepsi Rasuah oleh
Transparency International

Melaksanakan pengurusan
keuangan awam secara
berhemat



Defisit fiskal
pada kadar 3.2% kepada
keluaran dalam negeri kasar (KDNK)

Memperkukuh penyampaian perkhidmatan awam



15 terbaik bagi subindeks
Perkhidmatan Dalam Talian dalam
United Nations
e-Government Development Index



10 terbaik bagi subindeks
Kecekapan Kerajaan dalam
World Competitiveness Yearbook



90% daripada pihak berkuasa
tempatan mencapai taraf minimum
4 daripada 5 bintang berdasarkan
Sistem Penarafan Bintang
Pihak Berkuasa Tempatan (SPB-PBT)



Bidang Keutamaan A: Menambah Baik Tadbir Urus pada Semua Peringkat

Struktur institusi sedia ada adalah tidak memadai untuk memastikan semak dan imbang antara kuasa eksekutif, perundangan dan kehakiman selaras dengan peralihan Malaysia ke era politik baharu. Oleh itu, pengasingan kuasa merupakan asas penting dan perlu dilaksana dengan berkesan untuk mengelakkan pemusatan kuasa dalam cabang kerajaan yang tertentu. Pengasingan kuasa ini akan memastikan institusi sektor awam adalah tersusun dan dikendalikan selaras dengan tadbir urus yang baik dan memerlukan pelaksanaan kuasa yang telus dan bertanggungjawab. Dalam tempoh akhir Rancangan, tiga strategi utama untuk menambah baik tadbir urus akan dilaksana seperti berikut:



Strategi A1: Memperkuh Mekanisme Semak dan Imbang

Dalam tempoh akhir Rancangan, beberapa inisiatif akan dilaksana untuk mempertingkatkan mekanisme semak dan imbang dalam pentadbiran Kerajaan. Inisiatif ini akan mendukung pengasingan kuasa selaras dengan komponen asas kerajaan demokrasi moden. Dalam hal ini, kuasa Parlimen akan dipertingkatkan dan peranan Pejabat Peguam Negara akan ditambah baik untuk memastikan tadbir urus demokratik yang lebih mantap dan meningkatkan pentadbiran undang-undang.

Mempertingkat kuasa Parlimen

Parlimen adalah komponen penting dalam sistem tadbir urus demokratik. Parlimen yang berkesan menyumbang secara signifikan ke arah meningkatkan keupayaan, kepantasan bertindak dan akauntabiliti Kerajaan serta memastikan kuasa eksekutif sentiasa dipantau. Pewujudan kuasa autonomi Parlimen adalah penting dari perspektif kewangan dan operasi untuk memastikan pentadbiran, perjawatan dan belanjawan yang lebih baik. Akta Perkhidmatan Parlimen 1963 yang telah dimansuhkan pada tahun 1992 akan diperkenalkan semula dengan penambahbaikan selaras dengan persekitaran sosiopolitik dan ekonomi semasa.

Sistem jawatankuasa pilih yang kukuh dan dianggotai oleh ahli Parlimen merentas parti politik adalah penting bagi memastikan Parlimen dapat berfungsi dengan baik. Langkah akan dilaksana untuk menginstitusikan sistem jawatankuasa pilih ini dalam Dewan Rakyat dan Dewan Negara serta memperkasa Jawatankuasa Parlimen untuk memantau kuasa eksekutif. Jawatankuasa ini memainkan peranan penting dalam mengumpul maklumat, menyiasat dan melaporkan kepada Parlimen mengenai isu yang menjadi kepentingan awam. Sumber yang bersesuaian akan disediakan bagi membolehkan jawatankuasa ini melaksana fungsi secara berkesan.

Dalam meningkatkan ketelusan dan akauntabiliti serta memantapkan semak dan imbang, suruhanjaya seperti Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) dan Suruhanjaya Pilihan Raya Malaysia (SPR) akan bertanggungjawab secara terus kepada Parlimen. Di samping itu, jawatankuasa pilih perlu mengesahkan

pelantikan jawatan utama, antara lain, termasuk dalam SPRM, SPR, Jabatan Audit Negara (JAN) dan Suruhanjaya Pelantikan Kehakiman. Dalam hal ini, usaha akan dipergiat untuk memastikan komitmen tersebut dilaksanakan.

Memantapkan sistem pentadbiran undang-undang

Dalam sistem pentadbiran undang-undang sedia ada, individu yang sama berperanan sebagai Peguam Negara dan Pendakwa Raya. Demi menjunjung semangat pengasingan kuasa dan kedaulatan undang-undang, adalah penting untuk kedua-dua fungsi ini dilaksanakan oleh individu yang berlainan. Pengasingan individu ini akan memastikan kedua-dua tugas dapat dijalankan secara bebas dan terhindar daripada persepsi pengaruh politik. Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha bersepadu untuk mengasingkan individu bagi kedua-dua fungsi ini akan dilaksanakan dengan mengkaji amalan terbaik pada peringkat global.

Strategi A2:

Menambah Baik Hubungan antara Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri dan Kerajaan Tempatan

Sistem pentadbiran Malaysia menerima guna struktur kerajaan tiga peringkat, iaitu Kerajaan Persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan. Peranan dan fungsi ketiga-tiga peringkat kerajaan ini ditakrifkan dengan jelas dalam Perlembagaan Persekutuan. Walau bagaimanapun, mengikut amalan semasa, sebahagian besar bidang kuasa adalah dikawal oleh Kerajaan Persekutuan. Keadaan ini menghadkan kuasa kerajaan negeri untuk melaksana dan memantau aktiviti pembangunan sosioekonomi atau infrastruktur. Perkara ini telah membataskan keupayaan kerajaan negeri untuk menjana lebih banyak pendapatan. Dalam hal ini, hubungan antara Kerajaan Persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan akan ditambah baik bagi mengembalikan semula semangat federalisme.

Mengembalikan semula semangat federalisme

Dalam tempoh akhir Rancangan, prinsip federalisme akan terus diamalkan. Prinsip ini memberikan takrifan yang jelas mengenai pembahagian kuasa antara Kerajaan Persekutuan dengan kerajaan negeri seperti yang termaktub dalam Jadual Kesembilan Perlembagaan Persekutuan. Dalam hal ini, kerajaan

negeri akan diperkasa untuk melaksana pentadbiran masing-masing melalui pengagihan kuasa pusat bagi beberapa fungsi termasuk pengangkutan awam, perkhidmatan sosial, pembangunan pertanian dan perlindungan alam sekitar. Pada masa yang sama, negeri seperti Sabah, Sarawak, Kelantan, Terengganu, Kedah dan Perlis akan diberi keutamaan dalam pengagihan peruntukan pembangunan untuk menggalakkan pembangunan sosioekonomi yang lebih seimbang.

Strategi A3: Mereformasi Sistem Politik

Dalam memastikan sistem politik yang mantap dan demokratik, tiga inisiatif akan dilaksanakan dalam tempoh akhir Rancangan. Inisiatif ini adalah menghadkan tempoh perkhidmatan bagi Perdana Menteri, Ketua Menteri dan Menteri Besar, menambah baik sistem pilihan raya dan memperkenalkan undang-undang bagi mengawal pembiayaan politik. Pelaksanaan inisiatif ini akan menambah baik landskap politik Malaysia dan memastikan ketelusan dan akauntabiliti yang lebih baik.

Menghadkan tempoh perkhidmatan Perdana Menteri, Ketua Menteri dan Menteri Besar

Pemusatan kuasa yang berlebihan kepada Perdana Menteri sebelum ini telah memberi kesan negatif kepada negara dan mengakibatkan defisit kepercayaan dalam kalangan rakyat. Atas kesedaran mengenai kesan negatif pemusatan kuasa ini, usaha akan diambil untuk menghadkan tempoh perkhidmatan Perdana Menteri, Ketua Menteri dan Menteri Besar kepada dua penggal bagi membendung kemungkinan salah guna kuasa dan rasuah. Usaha ini akan memerlukan pindaan kepada Perlembagaan Persekutuan dan Perlembagaan Negeri berkaitan. Sementara itu, langkah lain termasuk memastikan Perdana Menteri tidak menyandang jawatan menteri lain pada masa yang sama. Dalam hal ini, kajian perbandingan akan dilaksanakan untuk membangunkan sistem yang mantap dan sesuai dengan keperluan sosiopolitik negara.

Menambah baik sistem pilihan raya

Hak mengundi di Malaysia adalah dijamin oleh Perlembagaan Persekutuan. Warganegara yang telah mencapai umur 21 tahun, bermastautin di kawasan pilihan raya tertentu dan telah berdaftar sebagai pengundi adalah layak dan mempunyai hak untuk



mengundi. Bagi memastikan penyertaan yang lebih baik terutama dalam kalangan belia, usaha akan dilaksana bagi menurunkan had umur minimum untuk mengundi kepada 18 tahun. Di samping itu, reformasi yang menyeluruh, termasuk membersihkan daftar pemilih, menambah baik pengundian pos dan menyediakan akses yang adil kepada media untuk semua parti yang bertanding akan dilaksana.

Memperkenalkan undang-undang yang mengawal pembiayaan politik

Bagi mengawal pembiayaan politik, undang-undang berkaitan pembiayaan politik akan diperkenalkan untuk menghalang penyandang jawatan daripada menyalahgunakan kuasa. Ketiadaan sistem kawal selia telah menyebabkan berlakunya politik wang dan mewujudkan persaingan yang tidak adil bagi parti politik. Isu pembiayaan politik di Malaysia tidak terhad kepada pergerakan wang kepada atau daripada parti politik atau ahli politik tetapi turut termasuk pembiayaan secara tidak langsung. Rangka kerja yang bersesuaian akan dibangunkan untuk mengelakkan ketidakadilan oleh penyandang yang mempunyai kelebihan serta menggalakkan ketelusan dan akauntabiliti yang lebih tinggi dalam mengumpul dan membelanjakan dana bagi tujuan politik.

Bidang Keutamaan B: Meningkatkan Integriti dan Akauntabiliti

Sebagai usaha berterusan ke arah meningkatkan tadbir urus yang baik dan kedaulatan undang-undang, isu berkaitan integriti dan akauntabiliti perlu ditangani secara menyeluruh dan konsisten. Dalam tempoh kajian semula, kedudukan Malaysia dalam Indeks Persepsi Rasuah (CPI) jatuh ke kedudukan ke-62 daripada 180 negara pada tahun 2017 berbanding ke-55 daripada 176 negara pada tahun 2016. Penurunan ini memerlukan pelaksanaan langkah proaktif yang lebih tegas dan teliti untuk mengukuhkan semula komitmen Malaysia ke arah memerangi rasuah. Dalam tempoh akhir Rancangan, tiga strategi utama akan dilaksana untuk meningkatkan integriti dan akauntabiliti seperti berikut:



Strategi B1: Memperkuh Agenda Pencegahan Rasuah

Dalam memperkuh agenda pencegahan rasuah, institusi dan undang-undang perlu diperkasa bagi menyokong ekosistem yang kondusif dan berkesan. Dalam tempoh akhir Rancangan, institusi seperti SPRM dan Institut Integriti Malaysia akan direformasi. Langkah ini adalah bagi memastikan agensi atau badan yang terlibat dalam membanteras rasuah memikul tanggungjawab penuh, tidak bertindih dan menyampaikan perkhidmatan dengan berkesan. Sementara itu, undang-undang dan mekanisme sedia ada berkaitan dengan rasuah akan diperkasa untuk meningkatkan keberkesanan dalam memerangi rasuah.

Mereformasi institusi pencegahan rasuah Malaysia

SPRM akan ditransformasi menjadi sebuah badan bebas sepenuhnya bagi memperkasa dan memperkuh peranannya dalam membanteras rasuah pada semua peringkat. Akta SPRM 2009 akan dikaji semula secara menyeluruh bagi memastikan

bidang kuasa SPRM yang lebih meluas. Sehubungan itu, SPRM akan dapat melaksana usaha memerangi rasuah dengan lebih berkesan dan cekap.

Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha akan dilaksana bagi meningkatkan keberkesanan dalam memerangi rasuah. Sehubungan itu, Pusat Governans, Integriti dan Antirasuah Nasional (GIACC) yang baru ditubuhkan akan bertanggungjawab untuk merancang, merangka, menyelaras dan menilai dasar serta strategi dalam mengamalkan tadbir urus yang baik, integriti dan toleransi sifar terhadap rasuah. GIACC akan memainkan peranan utama dalam menyelaras dan memantau inisiatif merentas pelbagai agensi secara menyeluruh.

Memperkuh undang-undang pencegahan rasuah

Undang-undang pencegahan rasuah akan dikaji semula dan diperkuh secara berterusan bagi memastikan undang-undang tersebut sentiasa relevan dengan perkembangan semasa. Oleh itu, Akta Perlindungan Saksi 2009 dan Akta Perlindungan Pemberi Maklumat 2010 akan ditambah baik bagi meningkatkan perlindungan kepada pemberi maklumat berkenaan pendedahan salah laku yang melibatkan kepentingan awam. Di samping itu, libat urus yang meluas dengan semua pihak berkepentingan termasuk masyarakat sivil, ahli akademik dan badan antarabangsa terkemuka akan dilaksana bagi memastikan undang-undang pencegahan rasuah di Malaysia adalah menyeluruh dan setanding dengan amalan terbaik global.

Kajian semula secara menyeluruh akan dilaksana untuk menggubal undang-undang bersesuaian bagi membolehkan tindakan yang lebih tegas dan pengurusan yang lebih baik ke atas salah laku dan kesalahan dalam kalangan pegawai badan awam². Undang-undang baharu tersebut akan diselaraskan dengan Artikel 19 dalam *United Nations Convention Against Corruption (UNCAC)* berkaitan penyalahgunaan kuasa dan kedudukan. Selain itu, peraturan dan undang-undang sedia ada berkaitan tatakelakuan dan disiplin pegawai awam akan disemak semula bagi memastikan keberkesannya.

² Di bawah Seksyen 3, Akta SPRM 2009 pegawai badan awam ditafsirkan sebagai mana-mana orang yang menjadi anggota, pegawai, pekerja atau pekhidmat sesuatu badan awam, dan termasuklah anggota pentadbiran, ahli Parlimen, ahli sesuatu Dewan Undangan Negeri, hakim Mahkamah Tinggi, Mahkamah Rayuan atau Mahkamah Persekutuan, dan mana-mana orang yang menerima apa-apa saraan daripada wang awam, dan jika badan awam itu ialah sesuatu perbadanan seorang, termasuklah orang yang diperbadankan sebagai perbadanan itu.

³ *Open Government Partnership* dilancarkan pada 20 September 2011 dengan lapan negara pengasas, iaitu Brazil, Indonesia, Mexico, Norway, Filipina, Afrika Selatan, United Kingdom dan Amerika Syarikat melalui penerimaan *Open Government Declaration*.

Strategi B2: Meningkatkan Ketelusan

Birokrasi perlu diurus dengan berteraskan kepada nilai profesional dan kedaulatan undang-undang di samping mendukung prinsip berkecuali. Campur tangan politik dalam birokrasi tidak akan dibenarkan kerana menjejaskan profesionalisme dan melanggar prosedur dalam pentadbiran. Oleh itu, usaha akan diambil untuk memperbaiki kelemahan dan memperkuh sistem tadbir urus, di samping meningkatkan ketelusan dan akauntabiliti. Dalam tempoh akhir Rancangan, beberapa inisiatif akan dilaksana untuk meningkatkan ketelusan seperti membolehkan persekitaran kerajaan yang terbuka dan memperluas pilihan pembayaran tanpa tunai untuk sektor swasta dan awam bagi mengembalikan semula keyakinan rakyat terhadap pentadbiran Kerajaan.

Membolehkan persekitaran kerajaan terbuka

Malaysia komited untuk mengamalkan ketelusan bagi membina keyakinan rakyat dengan menggalakkan persekitaran kerajaan terbuka. Sehubungan itu, Kerajaan akan mengambil bahagian dalam platform antarabangsa yang berkaitan seperti *Open Government Partnership*³. Persekitaran kerajaan terbuka akan mewujudkan peluang baharu melalui perkongsian data yang lebih baik serta maklum balas secara interaktif antara Kerajaan dan rakyat. Oleh itu, inisiatif Data Terbuka Kebangsaan sedia ada akan dipergiat dan dilaksana secara menyeluruh bagi menggalakkan penggunaan data Kerajaan secara inovatif melalui langkah berikut:

- Menyemak semula perundangan dan garis panduan yang menghalang pelaksanaan data terbuka
- Mewujudkan rangka kerja data terbuka merentas Kerajaan Persekutuan, kerajaan negeri dan kerajaan tempatan
- Membangunkan pelan hala tuju pelaksanaan data terbuka sebagai garis panduan kepada agensi



- Melaksanakan pelan komunikasi untuk meningkatkan kesedaran dalam kalangan agensi dan orang awam
- Menerbitkan lebih banyak data utama untuk kegunaan awam

Dalam tempoh akhir Rancangan, undang-undang untuk menggalakkan kebebasan maklumat akan dikaji bagi membolehkan orang awam diberi hak untuk mengakses maklumat rasmi kerajaan. Sementara itu, usaha akan diambil untuk mengkaji semula Akta Rahsia Rasmi 1972 bagi memastikan Akta tersebut digunakan hanya untuk melindungi keselamatan dan kedaulatan negara. Usaha ini juga akan menjamin supaya keperluan merahsiakan maklumat tidak dibuat secara berlebihan dan disalah guna oleh pegawai awam.

Sistem pengisytiharan harta yang berkesan akan dibangun untuk memastikan pengisytiharan harta dibuat secara lebih baik serta mengesan salah guna kuasa dalam kalangan ahli politik. Di samping itu, Kod Etika bagi pengisytiharan harta dan penerimaan hadiah dalam kalangan ahli Parlimen dan anggota pentadbiran termasuk Perdana Menteri dan Timbalan Perdana Menteri akan dipinda supaya dapat meningkatkan ketelusan dan memulihkan keyakinan rakyat. Keperluan untuk membuat pengisytiharan harta hanya kepada Perdana Menteri seperti yang diamalkan sebelum ini juga akan dibuat kepada SPRM. Dalam hal ini, SPRM akan diberi mandat untuk mengesah dan memantau pengisytiharan harta tersebut. Selain itu, peruntukan undang-undang untuk mewajibkan pengisytiharan harta bagi kumpulan ini akan dimasukkan di bawah Akta SPRM 2009.

Memperluas platform urusan pembayaran tanpa tunai

Harapan yang semakin tinggi dalam kalangan rakyat terhadap transaksi kewangan yang lebih telus menuntut jabatan kerajaan memodenkan mekanisme pembayaran supaya lebih berpaksikan pelanggan, selamat, cekap dan telus. Sistem transaksi pembayaran tanpa tunai akan memastikan ketelusan serta membolehkan pengesanan dan penjejakan transaksi tersebut. Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha akan dipertingkatkan untuk memperluas platform e-pembayaran, khususnya dalam transaksi kerajaan ke arah tadbir urus yang lebih baik dan mengurangkan rasuah. Di samping itu, usaha akan dilaksana untuk memanfaatkan potensi penggunaan teknologi lain termasuk *blockchain*.

Strategi B3: Memupuk Nilai Murni dan Amalan Kerja Beretika

Prinsip bersih, cekap dan amanah perlu diterap pada setiap masa bagi menggalakkan nilai integriti, ketelusan, akauntabiliti dan tadbir urus korporat yang baik. Oleh itu, adalah penting untuk memastikan penjawat awam dan kakitangan swasta bebas daripada sebarang amalan rasuah dan salah laku bagi mewujudkan persekitaran perniagaan yang sangat berprinsip. Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha untuk memupuk nilai murni dan amalan kerja beretika pada semua peringkat akan dipergiat bagi mendukung integriti dan profesionalisme.

Mendukung integriti pada semua peringkat

Usaha untuk mendukung integriti dan membasmi gejala rasuah yang akan dilaksana secara menyeluruh dan berterusan melibatkan sektor awam dan swasta adalah merangkumi seperti berikut:

- Memperkenalkan persijilan MS ISO 37001 Sistem Pengurusan Antirasuah (ABMS) di semua agensi kerajaan dan mencadangkan pensijilan tersebut sebagai satu syarat untuk sektor swasta membida kontrak kerajaan
- Memperluas penyertaan Pegawai Integriti Bertauliah (CeIO) dalam semua aktiviti syarikat milik kerajaan⁴ (SOE) yang terdedah kepada risiko amalan rasuah
- Mengkaji semula secara menyeluruh pelaksanaan ikrar integriti korporat untuk memudahcara inisiatif pencegahan rasuah
- Mewujudkan perkongsian strategik menerusi libat urus bersama dengan persatuan politik dan organisasi masyarakat sivil bagi melaksana inisiatif kerajaan untuk membina sebuah negara yang bersih dengan toleransi sifar terhadap rasuah
- Menguatkuasakan sistem pusingan kerja secara mandatori bagi penjawat awam yang memegang jawatan sensitif untuk mengelak dan mengurangkan kecenderungan terhadap amalan rasuah

⁴ Syarikat milik kerajaan merujuk kepada syarikat yang dimiliki oleh Kerajaan secara langsung atau tidak langsung dengan pegangan modal saham lebih daripada 50% atau mengawal lebih daripada 50% hak mengundi atau mempunyai kuasa untuk melantik majoriti ahli lembaga pengarah.

- Menubuhkan Suruhanjaya Bebas Aduan dan Salah Laku Polis bagi mendukung integriti dan mencegah salah laku dalam pasukan polis
- Mewujudkan Ombudsman bebas yang melapor kepada Parlimen untuk menangani dan menyiasat aduan berkaitan salah pentadbiran dalam perkhidmatan awam

Menerapkan nilai murni dalam kalangan penjawat awam

Tuntutan untuk meningkatkan ketelusan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan awam memerlukan usaha secara intensif bagi menerapkan nilai murni dalam kalangan penjawat awam ke arah meningkatkan prestasi dan menggalakkan budaya kerja cemerlang. Dalam hal ini, Jabatan Perkhidmatan Awam dengan kerjasama semua kementerian dan agensi akan menerajui usaha, antara lain, seperti berikut:

- Menambah baik program berkaitan etika dan nilai
- Menilai tahap integriti organisasi dan individu berdasarkan kaedah penilaian integriti yang bersesuaian
- Memupuk nilai murni secara berterusan melalui inisiatif perkhidmatan awam sedia ada seperti Tonggak 12 dan Kod Etika
- Memperkuh penguatkuasaan Sistem Pengurusan Audit Nilai dan melaksana program intervensi yang sewajarnya

Bidang Keutamaan C: Menguatkuasakan Pelaksanaan Pengurusan Kewangan Awam Secara Berhemat

Kerajaan komited untuk melaksana pentadbiran kewangan yang lebih telus dan memastikan dana awam dibelanja secara berhemat. Komitmen ini adalah untuk memastikan pengukuhan kemampuan fiskal dengan defisit disasarkan sebanyak 3.2% kepada keluaran dalam negeri kasar (KDNK) pada tahun 2020. Di samping itu, kaedah baharu dalam pengurusan hutang dan pelaporan yang turut

mengambil kira liabiliti daripada pajakan kewangan dan jaminan kerajaan akan diperkenalkan untuk memastikan pengurusan kewangan yang mampan. Sehubungan itu, pengurusan dana awam yang telus dan berhemat akan secara ketara memberikan nilai terbaik untuk wang dan menghasilkan outcome yang lebih baik kepada rakyat.

Reformasi yang menyeluruh akan dilaksana untuk memastikan pengurusan kewangan awam yang berhemat ke arah Kerajaan yang lebih telus dan bertanggungjawab. Usaha akan dipergiat untuk memastikan prinsip akauntabiliti *ex-ante*⁵ dan *ex-post*⁶ diterap dalam menguruskan dana awam. Usaha ini adalah selaras dengan aspirasi Kerajaan dalam mendukung integriti dan meningkatkan produktiviti melalui pengoptimuman sumber. Sehubungan itu, pelaksanaan pengurusan kewangan awam yang berhemat akan dikuat kuasa menerusi strategi seperti berikut:



⁵ Akauntabiliti *ex-ante* memerlukan Kerajaan memadankan keutamaan dasar dengan keperluan peruntukan belanjawan.

⁶ Akauntabiliti *ex-post* memerlukan Kerajaan memastikan sasaran outcome dicapai.



Strategi C1: Mempertingkat Sistem Belanjawan

Bajet yang lebih bertanggungjawab adalah penting untuk melaksana strategi dan komitmen Kerajaan. Pendedahan penuh mengenai perincian bajet akan disediakan kepada orang awam, yang akan membolehkan peruntukan dan perbelanjaan Kerajaan diteliti. Di samping itu, pelaksanaan penuh sistem perakaunan akruan akan dipercepat untuk menambah baik amalan perakaunan negara. Sementara itu, syor daripada badan antarabangsa termasuk Bank Dunia dan *International Budget Partnership* (IBP) akan terus diambil kira untuk menambah baik sistem belanjawan dan membolehkan orang awam mendapat akses kepada maklumat.

Menambah baik proses belanjawan negara

Berdasarkan *Open Budget Index*⁷ (OBI) 2017, Malaysia mencatat nilai skor 46/100, yang menunjukkan maklumat belanjawan yang tersedia untuk orang awam adalah terhad. Skor ini adalah tinggi sedikit berbanding purata global pada nilai 42/100. Malaysia hanya menerbitkan enam daripada lapan dokumen bajet mandatori yang diperlukan oleh IBP, seperti yang ditunjukkan dalam *Paparan 10-2*. Lebih banyak langkah akan diambil secara berperingkat untuk memperbaiki skor Malaysia dalam OBI kepada sekurang-kurangnya 61/100 pada kitaran bajet tahun 2021. Langkah ini dilaksanakan menerusi sesi libat urus yang lebih baik dengan pihak berkepentingan serta dipantau oleh Parlimen dan JAN. Di samping itu, proses belanjawan tahunan akan direkayasa bagi memastikan penyelarasan yang lebih baik dengan rancangan pembangunan lima tahun Malaysia.

Paparan 10-2

Ketersediaan Dokumen Bajet kepada Umum, 2008-2017

DOKUMEN	2008	2010	2012	2015	2017
1. Penyata Pra-Bajet	●	●	●	●	●
2. Cadangan Bajet Eksekutif	●	●	●	●	●
3. Bajet yang Diluluskan	●	●	●	●	●
4. Bajet untuk Edaran Umum	●	●	●	●	●
5. Laporan Tahunan	●	●	●	●	●
6. Semakan Setengah Tahun	●	●	●	●	●
7. Laporan Akhir Tahun	●	●	●	●	●
8. Laporan Audit	●	●	●	●	●

Sumber: *International Budget Partnership*

● Tidak diterbitkan

● Tersedia kepada umum

⁷ *Open Budget Index* (OBI) adalah indeks yang dikeluarkan oleh *International Budget Partnership* untuk menilai jumlah dan ketepatan masa bagi pemberian akses maklumat belanjawan kepada orang awam oleh negara yang mengambil bahagian. Setiap negara diberi skor antara 0 hingga 100 yang akan menentukan kedudukan dalam OBI.

Meningkatkan kecekapan dan ketelusan syarikat milik kerajaan

Kajian semula akan dilaksana ke atas peraturan sedia ada yang mentadbir pengoperasian SOE untuk menangani kelemahan dan menambah baik lagi amalan tadbir urus. Di samping itu, semakin berkala ke atas portfolio kerajaan akan dilaksana untuk menilai peranan dan fungsi SOE. Selain itu, satu badan kawal selia akan ditubuh untuk menyatukan maklumat mengenai aset dan liabiliti SOE serta menyediakan dan menerbitkan laporan kewangan yang menyeluruh.

Memperluas dan mempercepat pelaksanaan perakaunan akruan

Usaha untuk melaksana perakaunan akruan melalui *Integrated Government Financial Management and Accounting System* (iGFMAS) akan dipercepat dalam tempoh akhir Rancangan. Perakaunan akruan akan menyediakan laporan kewangan yang menyeluruh termasuk jaminan kerajaan, liabiliti luar jangka dan liabiliti masa hadapan serta komitmen lain. Pada masa yang sama, Kerajaan menetapkan matlamat untuk menyatukan akaun kewangan Kerajaan dengan penyata kewangan Menteri Kewangan Diperbadankan melalui perakaunan akruan. Penyatuan akaun ini akan meningkatkan akauntabiliti dan ketelusan dalam pengurusan dana dan sumber sektor awam. Selain itu, peruntukan kewangan dalam Akta Tatacara Kewangan 1957 dan perundangan lain yang berkaitan akan dikaji semula dan dipinda sewajarnya.

Strategi C2: Menambah Baik Pengurusan Perolehan

Perolehan Kerajaan (PK) merupakan satu instrumen penting yang menyumbang sebanyak 15% hingga 20% kepada KDNK, diguna untuk memastikan nilai terbaik untuk wang melalui perolehan kerja, bekalan dan perkhidmatan. PK juga bertujuan untuk merangsang pertumbuhan dan mencapai objektif pembangunan sosioekonomi. Walau bagaimanapun, masih terdapat isu dalam PK, iaitu kurang ketelusan dalam proses perolehan dan kelemahan pengurusan kontrak disebabkan oleh ketidakpatuhan kepada tatacara yang berkuat kuasa. Sehubungan itu, pengukuhan rangka kerja perolehan dan perkongsian awam swasta (PPP) adalah penting bagi mempertingkatkan pengurusan perolehan untuk memaksimumkan nilai pelaburan awam.

Memperkuh rangka kerja perolehan

Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha akan diambil untuk memperkenalkan rangka kerja perundangan berkaitan PK yang menyeluruh dan berkesan. Perundangan mengenai PK akan digubal untuk mengawal selia aktiviti PK, meningkatkan kecekapan penggunaan sumber, menjaga kepentingan awam dan negara serta melindungi hak pihak yang terlibat dengan kontrak. Di samping itu, maklumat terperinci mengenai PK termasuk perancangan perolehan kementerian dan agensi akan dimasukkan dalam portal *MyProcurement* bagi membolehkan penyertaan awam yang lebih luas dalam aktiviti PK.

Sistem ePerolehan yang sedang diguna pakai dalam PK bagi penawaran bekalan dan perkhidmatan bukan perunding akan terus ditambah baik. Sehubungan itu, kajian akan dijalankan untuk menilai keperluan pembangunan sistem perolehan kerja yang bersepadu. Sistem yang ditambah baik ini akan merangkumi perancangan projek, proses perolehan serta pelaksanaan, pemantauan dan pentadbiran kontrak untuk memastikan kitaran projek diliputi secara menyeluruh.

Kerajaan komited untuk mendukung prinsip persaingan terbuka bagi mengelakkan monopoli dalam kontrak dan memaksimumkan nilai untuk wang dalam PK. Usaha ini akan direalisasikan melalui penguatkuasaan pelaksanaan tender terbuka sebagai mekanisme utama. Oleh itu, pelaksanaan tender terhad telah dimansuhkan dan diganti dengan tender terbuka secara prakelayakan. Di samping itu, syarat yang ketat akan dikenakan dalam pemberian kontrak dan tindakan yang sewajarnya akan diambil mengikut terma dan syarat di dalam kontrak untuk membendung aktiviti manipulasi untuk mengaut keuntungan. Tindakan ini termasuk penamatan kontrak yang disebabkan oleh penyerahan projek kepada pihak lain melalui subkontrak atau pemindahan ekuiti syarikat tanpa terlebih dahulu mendapat kelulusan bertulis daripada Kerajaan. Sementara itu, pengecualian terhadap rundingan terus akan dikaji semula selaras dengan piawaian dan amalan terbaik antarabangsa, antara lain, termasuk perjanjian berkaitan PK di bawah Pertubuhan Perdagangan Dunia.

Modal insan yang kompeten adalah penting dalam rangkaian nilai perolehan bagi memastikan tadbir urus yang baik dan cekap. Sehubungan itu, pegawai yang menguruskan PK akan mengikuti latihan di bawah program *Chartered Institute of Procurement and*



Supply untuk meningkatkan keupayaan dan kompetensi pegawai tersebut. Usaha ini akan memastikan pakar perolehan yang mempunyai kelayakan bertaraf antarabangsa menguruskan PK di pelbagai kementerian dan agensi.

Di samping itu, usaha berterusan akan dilaksana untuk mempertingkatkan kemahiran dan kebolehan kontraktor melalui latihan kemahiran kompetensi dan akreditasi. Program penarafan untuk menilai kompetensi dan kapasiti kontraktor yang melaksana projek Kerajaan akan terus diperkukuh. Oleh itu, projek kerajaan akan ditawarkan berdasarkan penarafan dan akreditasi kontraktor.

Memperkuh rangka kerja perkongsian awam swasta

Kerajaan akan mengkaji semula rangka kerja PPP sedia ada bagi pelaksanaan projek secara PPP. Di samping itu, jumlah komitmen projek PPP akan ditentukan bagi mengawal tahap tanggungan dan komitmen tahunan Kerajaan. Penetapan had komitmen tahunan akan membantu Kerajaan untuk meminimumkan risiko fiskal. Sementara itu, audit forensik akan dipergiat untuk projek PPP terpilih bagi menambah baik rangka kerja sedia ada.

Strategi C3: Memperkuh Rangka Kerja Pengurusan Prestasi, Pemantauan dan Penilaian

Rangka kerja pengurusan prestasi, pemantauan dan penilaian adalah penting dalam menentukan keutamaan perbelanjaan bagi memastikan kejayaan pelaksanaan program dan projek. Komponen pemantauan dan penilaian dalam kitaran pengurusan projek adalah tidak mencukupi untuk memberi gambaran prestasi sebenar dalam proses membuat keputusan yang lebih baik. Dalam tempoh akhir Rancangan, tiga inisiatif akan dilaksana, iaitu mempertingkatkan pengurusan prestasi, menambah baik mekanisme pemantauan dan penyelarasan serta memperkuh pengurusan projek bagi memanfaatkan pendekatan berasaskan outcome.

Mempertingkat pengurusan prestasi

Bagi menangani cabaran fiskal dalam tempoh jangka pendek, Kerajaan akan memperkenalkan *zero-based budgeting* sebagai kaedah untuk mengawal perbelanjaan dengan rapi. Pada masa yang sama, bagi memastikan perbelanjaan mencapai outcome

yang ditetapkan, pelaksanaan bajet berasaskan outcome (OBB) akan diperkukuh sebagai satu kaedah bersepadu bagi pengukuran prestasi. Kaedah ini adalah untuk memastikan pengurusan perbelanjaan awam yang lebih cekap dan berkesan. OBB akan menyediakan platform bagi menyelaras outcome nasional dengan program dan peruntukan bajet kementerian serta meningkatkan akauntabiliti pada semua peringkat. Di samping itu, prestasi program dan aktiviti akan diukur berdasarkan petunjuk prestasi utama yang disesuaikan dengan peranan dan fungsi kementerian. Sehubungan itu, langkah akan diambil bagi memastikan pelaporan prestasi yang sebenar dan tepat pada masanya, membangunkan keupayaan teknikal serta menggalakkan budaya yang mengguna pakai maklumat prestasi.

Menambah baik mekanisme pemantauan dan penyelarasan

Sistem *MyResult*, iaitu alat untuk pemantauan, penilaian dan pelaporan yang sistematik dan menyeluruh, akan ditambah baik bagi menghasilkan laporan yang lengkap pada peringkat kementerian dan nasional. Sementara itu, Sistem Pemantauan Projek II akan ditambah baik bagi memantau secara menyeluruh kitaran pengurusan projek. Sehubungan itu, Arahan No.1, 2010: Majlis Tindakan Negara akan dikaji semula untuk memperkuh mekanisme penyelarasan dan pelaksanaan projek pada peringkat Persekutuan, negeri dan daerah untuk pelaksanaan yang lebih cekap dan berkesan. Di samping itu, modul pelan pengurusan risiko akan diambil kira dalam semua projek kerajaan.

Memperkuh pengurusan projek

Dalam tempoh akhir Rancangan, kementerian dan agensi perlu menyusun projek pembangunan mengikut keutamaan dengan mematuhi pendekatan OBB. Penggunaan pelan standard yang diluluskan (PAP) dan sistem binaan berindustri (IBS) akan diberi penekanan dalam projek kerajaan untuk mempercepat pelaksanaan projek serta memastikan nilai terbaik untuk wang. Seterusnya, penggunaan PAP akan diperluas menerusi pengenalan kategori baharu dan pilihan reka bentuk tambahan yang bersesuaian dengan kehendak dan keperluan kementerian dan agensi. Sementara itu, katalog IBS akan disesuaikan dengan koleksi reka bentuk pemodelan maklumat bangunan bagi meningkatkan ketepatan perancangan dan kerjasama semua pihak dalam rangkaian nilai proses pembinaan.

Di samping itu, penggunaan pembeding sektor awam sebagai kaedah untuk membandingkan kos akan diperluas kepada semua kementerian dan agensi, menjadi sebahagian daripada proses penilaian dan pemilihan projek.

Penilaian formatif akan dilaksana untuk memastikan intervensi yang tepat pada masanya boleh diambil di sepanjang kitaran projek untuk kejayaan pelaksanaan projek dan pencapaian outcome. Sehubungan itu, projek yang sedang dilaksana akan dipantau melalui usaha secara bersama dan terselaras oleh kementerian dan agensi. Jawatankuasa Tindakan Pembangunan Kementerian akan dimanfaatkan untuk memantau dan menilai kemajuan fizikal dan outcome serta keberhasilan program dan projek.

Bidang Keutamaan D: Memperkukuh Penyampaian Perkhidmatan Awam

Kerajaan baharu akan melaksana reformasi menyeluruh terhadap semua dasar dan amalan pentadbiran untuk memastikan penyampaian perkhidmatan yang lebih baik dan pantas kepada rakyat dan komuniti perniagaan. Di samping itu, perkhidmatan awam perlu menyediakan perkhidmatan yang pantas dan lancar, tersedia di mana sahaja dan setiap masa (sama ada melalui saluran fizikal, mudah alih atau dalam talian) dan mengoptimumkan pengalaman pengguna pada harga yang munasabah. Perkhidmatan awam juga perlu lebih fleksibel, inovatif dan responsif untuk menghadapi cabaran masa hadapan. Dalam hal ini, rasionalisasi struktur sedia ada akan diteruskan secara agresif untuk kedinamikan dan pengoptimuman sumber. Pengurusan bakat pula akan dipertingkatkan bagi menyediakan kumpulan bakat yang diperlukan. Sementara itu, inisiatif sedia ada akan dipergiat untuk memperkemas semula dan menjadikan penyampaian perkhidmatan awam lebih berinovasi dengan memberi penekanan kepada pemerkasaan PBT. Sehubungan itu, beberapa strategi telah dikenal pasti untuk menambah baik penyampaian perkhidmatan awam seperti berikut:



Strategi D1: Mereformasi Institusi Sektor Awam

Perkhidmatan awam akan mengoptimum struktur, saiz dan model operasi sedia ada untuk meningkatkan fleksibiliti dan prestasi institusi. Di samping itu, usaha secara intensif akan dilaksana untuk mempertingkatkan pengurusan bakat dalam perkhidmatan awam. Oleh itu, dalam tempoh akhir Rancangan, inisiatif bagi mereformasi institusi sektor awam akan dipergiat untuk mewajarkan saiz perkhidmatan awam dan mempertingkatkan pengurusan bakat. Inisiatif ini termasuk merasionalisasi institusi sektor awam, memperkukuh pengurusan bakat, melaksana penyesuaian penilaian prestasi, menggalakkan pembangunan kerjaya serta menambah baik keseimbangan antara kerja dan kehidupan bagi penjawat awam.

Merasionalisasi institusi sektor awam

Rasionalisasi institusi sektor awam akan diteruskan dalam tempoh akhir Rancangan dengan menubuhkan satu pasukan petugas khas untuk melaksana audit dan kajian menyeluruh merentas institusi



dan agensi sektor awam. Pasukan ini akan diketuai oleh Ketua Setiausaha Negara untuk menilai peranan dan fungsi pelbagai entiti termasuk badan berkanun dan SOE. Reformasi institusi sektor awam juga merangkumi rasionalisasi pejabat perwakilan Malaysia di luar negara. Usaha rasionalisasi ini akan melibatkan kajian semula struktur, perjawatan dan fungsi sedia ada pelbagai pejabat perwakilan Malaysia di seluruh dunia. Tujuan utama rasionalisasi ini adalah untuk mewajarkan saiz dan meningkatkan kecekapan perkhidmatan awam menerusi penggunaan sumber secara optimum.

Syarat kemasukan ke perkhidmatan awam akan disemak semula supaya selaras dengan reformasi perkhidmatan awam untuk menarik minat calon yang sesuai dan terbaik. Syarat kemasukan akan diteliti dan diperkukuh untuk memastikan calon yang dilantik memiliki integriti dan kompetensi yang tinggi. Langkah ini akan menyokong keupayaan perkhidmatan awam dalam menjayakan keutamaan Kerajaan baharu.

Dalam melaksana reformasi perkhidmatan awam, Kerajaan akan memperkenalkan undang-undang untuk mengawal selia perkhidmatan awam. Undang-undang tersebut bertujuan untuk membolehkan penjawat awam berkhidmat dengan telus dan penuh tanggungjawab kepada Kerajaan, Parlimen dan rakyat. Undang-undang ini juga akan memperkasa penjawat awam untuk melaksana tugas dan tanggungjawab tanpa rasa takut atau cenderung kepada mana-mana pihak.

Memperkukuh pengurusan bakat dalam perkhidmatan awam

Dasar latihan sektor awam akan dikaji semula dan satu dasar pembangunan sumber manusia (HRDP) yang strategik dan menyeluruh akan dibangunkan. Dasar baharu ini akan memperkasa kementerian dan agensi untuk merancang dan melaksana latihan modal insan berdasarkan keperluan. Dalam hal ini, pembangunan kapasiti akan memberikan tumpuan, antara lain, untuk mempelbagai kemahiran serta latihan dalam bidang dan pengkhususan baharu. HRDP akan menggariskan prinsip

dan pendekatan asas bagi membangunkan modal insan dalam perkhidmatan awam untuk mewujudkan tenaga kerja masa hadapan yang dinamik, dengan kemahiran berfikir aras tinggi dan mempunyai kompetensi digital. Di samping itu, HRDP juga akan mewujudkan peluang kepada penjawat awam untuk merancang keperluan pembangunan latihan individu bagi pembangunan kerjaya masa hadapan.

Pengurusan program pembangunan bakat secara berpusat akan dikurangkan dan diganti dengan pendekatan *bottom-up*. Dalam hal ini, kementerian dan agensi akan diperkasa untuk merancang dan menentukan penempatan bakat serta menyesuaikan pengurusan bakat berdasarkan keperluan dan keutamaan. Oleh itu, garis panduan khusus akan disediakan bagi memastikan program pembangunan bakat adalah seiring dengan keutamaan negara.

Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) akan mengkaji semula kurikulum sedia ada bagi menggabung dan menawarkan kursus yang akan memberi tumpuan kepada pembangunan kemahiran kepimpinan serta fungsi utama kementerian dan agensi. Di samping itu, INTAN akan bekerjasama dengan institusi latihan awam (ILA) yang lain bagi membangunkan pelan pembangunan latihan yang mampan dan menyeluruh untuk pelbagai skim perkhidmatan. Pada masa yang sama, INTAN juga akan mengukuhkan jalinan kerjasama dengan institusi latihan tempatan dan antarabangsa bagi mempertingkatkan pembangunan modal insan dalam perkhidmatan awam.

Sebagai sebahagian daripada inisiatif Kerajaan untuk membangunkan model pengoperasian kerajaan digital, rangka kerja *Digital Government Competency and Capability Readiness* (DGCCR) akan diterap ke dalam perkhidmatan awam. Rangka kerja DGCCR akan diguna sebagai pendekatan berstruktur dan menyeluruh bagi menyediakan pengurusan bakat yang lengkap. Sehubungan itu, Kluster Inovasi Teknologi Pengurusan (i-IMATEC) sedia ada di INTAN akan ditransformasi sebagai Kluster Pembelajaran Digital (DLC) bagi melaksana inisiatif DGCCR. DLC akan melaksana pembelajaran berkaitan digital yang standard bagi membangunkan keupayaan digital dalam perkhidmatan awam.

Pada masa ini terdapat 178 ILA yang dikendalikan oleh pelbagai kementerian dan agensi. Peranan ILA akan diperkemas dengan memberi tumpuan kepada bidang khusus dan fungsi yang berkaitan. Dalam hal ini, Majlis Latihan Sektor Awam (MLSA) akan diperkasa untuk memperkemas ILA dan memainkan peranan penting dalam membangunkan dasar latihan awam di samping menilai keperluan mewujudkan ILA yang baharu pada masa hadapan.

Pelantikan secara kontrak untuk memperoleh bakat terbaik telah dilaksana sama ada melalui *contract for service* atau *contract of service*. Dalam tempoh akhir Rancangan, penekanan akan diberi kepada pelantikan bakat khusus bagi jawatan kritikal seperti pemeriksa pengendali penerbangan, pemeriksa keselamatan terbang yang berterusan dan pegawai pakar perubatan dengan struktur gaji yang menarik mengikut harga pasaran. Sehubungan itu, dasar pengambilan sedia ada akan dikaji semula bagi menarik minat dan mengekalkan bakat yang mempunyai kepakaran khusus.

Melaksanakan penyesuaian penilaian prestasi

Usaha akan diambil bagi memperkenalkan model baharu pengurusan prestasi perkhidmatan awam. Sehubungan itu, kementerian dan agensi akan dapat melaksanakan penilaian prestasi yang bersesuaian berdasarkan peranan dan fungsi masing-masing. Penilaian prestasi yang bersesuaian ini akan melengkapkan sistem penilaian sedia ada, yang akan ditambah baik lagi bagi membolehkan pemberian ganjaran yang lebih baik kepada penjawat awam berprestasi tinggi melalui insentif berasaskan prestasi yang dilaksana secara tidak berpusat.

Menggalakkan pembangunan kerjaya

Kemajuan kerjaya dan kenaikan pangkat pada masa hadapan dalam perkhidmatan awam akan lebih telus berdasarkan merit dan prestasi. Di samping itu, laluan kerjaya penjawat awam akan dirangka untuk menyediakan prospek masa hadapan bagi menarik minat dan mengekalkan bakat dalam perkhidmatan awam. Oleh itu, kompetensi dan prestasi yang diperlukan untuk maju ke peringkat seterusnya akan dikenal pasti dengan sewajarnya. Di

samping itu, langkah akan diambil untuk mempergiat peningkatan kemahiran dan latihan kemahiran semula bagi kumpulan pelaksana dalam perkhidmatan awam untuk menjadikan mereka sebagai tenaga kerja yang mempunyai pelbagai kemahiran. Langkah ini akan meningkatkan peluang pembangunan kerjaya dengan membolehkan kumpulan pelaksana menjawat jawatan sehingga ke peringkat pengurusan dan profesional atau melaksanakan pelbagai tugas.

Menambah baik keseimbangan antara kerja dan kehidupan

Langkah untuk menggabung dan mengukuhkan inisiatif ke arah menambah baik keseimbangan antara kerja dan kehidupan penjawat awam akan dipergiat. Aturan kerja sedia ada akan ditambah baik untuk mewujudkan keseimbangan kerja dan kehidupan yang lebih baik dengan memberikan lebih fleksibiliti, seterusnya meningkatkan produktiviti dalam perkhidmatan awam. Beberapa langkah yang sedang dipertimbang adalah bekerja dari rumah, masa bekerja anjal dan waktu kerja padat untuk jenis pekerjaan tertentu. Sementara itu, skim bekerja secara sambilan akan diperkenalkan untuk mengekalkan kepakaran, mengurangkan ketirisan dan meminimumkan pengambilan baharu.

Strategi D2: Memperkemas Semula Perkhidmatan yang Disediakan

Objektif Kerajaan dalam menambah baik penyampaian perkhidmatan awam adalah untuk meningkatkan kecekapan, mengurangkan kos dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Perkhidmatan awam akan utuh semula melalui pendekatan kreatif dan inovatif untuk meningkatkan kualiti sistem penyampaian. Tumpuan akan diberi untuk mewujudkan kerajaan yang berpaksikan rakyat dalam menyediakan perkhidmatan yang lancar melalui pendekatan keseluruhan kerajaan dengan konsultasi awam dan libat urus yang berterusan. Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha akan diambil untuk memperkemas semula perkhidmatan yang disediakan bagi meningkatkan kebolehcapaian, kecekapan dan kepuasan pelanggan.



Mengurangkan birokrasi dan mengintegrasikan peningkatan produktiviti

Prosedur dan proses kerja akan dikaji semula untuk menghapuskan pertindihan dan kerena birokrasi yang tidak selaras dengan keperluan dan kemajuan teknologi semasa. Sehubungan itu, proses kerja agensi barisan hadapan termasuk PBT akan ditambah baik untuk mempercepat penyampaian perkhidmatan. Di samping itu, pengintegrasian perkhidmatan di barisan hadapan dengan proses *back-end* antara agensi akan dipergiat untuk meningkatkan kecekapan penyampaian perkhidmatan. Inisiatif ini akan menyokong amalan pengawalseliaan yang baik untuk memudah cara urusan menjalankan perniagaan dan membantu melengkapkan inisiatif produktiviti pada peringkat sektor menerusi sembilan *nexus* produktiviti.

Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha akan diteruskan bagi meningkatkan kecekapan dan produktiviti dalam perkhidmatan awam. Sehubungan itu, usaha mengadaptasi model kecemerlangan perniagaan yang dibangunkan oleh Perbadanan Produktiviti Malaysia akan diteroka sebagai instrumen analisis prestasi untuk mengenal pasti peluang penambahbaikan oleh kementerian dan agensi. Kaedah yang bersesuaian juga akan dipertimbang bagi mengukur produktiviti dalam merangka KPI untuk ketua setiausaha kementerian, ketua jabatan dan agensi. Di samping itu, kementerian dan agensi juga perlu menyemak semula aliran kerja dan proses dalaman untuk memudah dan menambah baik kualiti, mengurangkan kos dan mempertingkatkan keberkesanan perkhidmatan.

Memperluas agenda pendigitalan

Dalam tempoh akhir Rancangan, agenda pendigitalan akan dilaksanakan secara agresif bagi memastikan penerimgunaan digital yang lebih meluas dalam perkhidmatan awam. Dalam hal ini, tadbir urus digital dalam sektor awam akan dipertingkatkan pada peringkat kebangsaan dan kementerian untuk menyokong agenda pendigitalan negara. Di samping itu, Gerbang Perkhidmatan Dalam Talian Kerajaan akan diperluas untuk menawarkan akses kepada pelbagai perkhidmatan kerajaan dalam talian melalui portal tunggal. Pada masa yang sama, pelbagai kaedah digital akan digunakan dalam pelaksanaan agenda pendigitalan Kerajaan. Antara langkah yang akan diambil untuk meningkatkan usaha pendigitalan kerajaan dan menggalakkan penggunaan perkhidmatan dalam talian adalah seperti berikut:

- Menyedia dan menggunakan pelbagai saluran penyampaian perkhidmatan dengan tumpuan kepada platform mudah alih
- Memperkukuh perlindungan keselamatan siber
- Menawarkan lebih banyak perkhidmatan menerusi kaedah *single sign-on*
- Melaksana peralihan daripada pendekatan penyampaian berasaskan agensi kepada berasaskan perkhidmatan dan maklumat
- Meningkatkan dan memperkemas pelaksanaan perkhidmatan e-pembayaran
- Mewujudkan Identiti Digital Malaysia
- Memperluaskan perkhidmatan *Government Secured Private Cloud*
- Meningkatkan pelaksanaan *enterprise architecture*

Perkongsian data merentas agensi terus menjadi pemacu utama bagi membolehkan proses membuat keputusan berasaskan maklumat dan menyediakan penyampaian perkhidmatan yang lancar. Sehubungan itu, analitis data raya (BDA) akan terus dimanfaatkan untuk menambah baik perancangan dasar dan strategi serta pelaksanaan program intervensi. Sementara itu, Pelan Pembangunan BDA Sektor Awam yang merangkumi mekanisme tadbir urus, pelan komunikasi dan pembangunan keupayaan akan disemak untuk dijadikan panduan bagi meneruskan pelaksanaan BDA dalam perkhidmatan awam. Di samping itu, untuk mengukuhkan keupayaan saling kendali perkhidmatan kerajaan dan perkongsian data, undang-undang sedia ada mengenai perkongsian maklumat, termasuk data peribadi, akan dikaji semula. Kajian semula ini adalah untuk melengkapkan usaha pendigitalan untuk memudahkan interaksi dan kebolehcapaian dalam kalangan agensi tanpa menjejaskan keselamatan dan kerahsiaan maklumat.

Menerapkan inovasi ke arah perkhidmatan yang lebih berkualiti

Penerapan budaya pemikiran inovatif dan kreatif dalam perkhidmatan awam akan terus dipergiat menerusi inisiatif seperti *Civil Service IdeaConnect*. *Civil Service IdeaConnect online web* dan *mobile platform* akan diguna sepenuhnya bagi mempercepat penglibatan dan menggalakkan penjawat awam untuk berfikir di luar kotak. Penggunaan platform ini akan menggalakkan perkongsian idea inovatif dan kreatif berimpak tinggi yang dapat membantu meningkatkan penyampaian perkhidmatan awam.

Mengurangkan peranan kerajaan dalam perkhidmatan bukan teras

Sebagai usaha meningkatkan fungsi sebagai pemudah cara, peranan kerajaan dalam perkhidmatan bukan teras akan dikurangkan melalui penswastaaan dan penyumberan luar. Sehubungan itu, mekanisme penyampaian perkhidmatan alternatif (ASD) akan dilaksana secara berfasa dimulai dengan projek rintis penjagaan warga emas di Rumah Seri Kenangan Seri Iskandar, Perak. Sementara itu, ASD bagi pemulihan penagihan dadah akan dijayakan dengan memperkasa penglibatan masyarakat untuk turut serta dalam inisiatif pemulihan ini. Kerajaan akan terus meneroka perkhidmatan lain yang boleh dilaksana melalui mekanisme ASD. Dalam hal ini, kajian kemungkinan akan dijalankan untuk mengenal pasti perkhidmatan yang boleh dilaksana menerusi penswastaaan atau penyumberan luar. Pada masa yang sama, kawalan ke atas perkhidmatan bukan teras yang terpilih akan dikurangkan secara berperingkat untuk membolehkan pengawalseliaan sendiri atau bersama. Langkah ini akan dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan, memberikan lebih fleksibiliti dan mengurangkan kos pelaksanaan, menghasilkan struktur Kerajaan yang lebih kejar selain mewujudkan peluang perniagaan bagi sektor swasta.

Menambah baik dan berkongsi sumber kerajaan

Kerajaan akan terus menyediakan infrastruktur dan kemudahan yang diperlukan untuk menyokong aktiviti operasi dan menawarkan persekitaran kerja yang kondusif untuk penjawat awam.

Sehubungan itu, infrastruktur⁸ dan kemudahan kerajaan sedia ada akan dinaik taraf atau diperluas bagi membolehkan penjawat awam memberikan perkhidmatan yang lebih baik kepada pihak berkepentingan yang disasarkan. Sementara itu, garis panduan perkongsian sumber dalam kalangan agensi kerajaan akan disediakan. Perkongsian sumber ini termasuk ruang pejabat, kemudahan dan agihan aset merangkumi, antara lain, seperti kelengkapan pejabat dan kenderaan untuk memastikan penggunaan sumber yang optimum. Selain itu, satu sistem seragam untuk fungsi generik juga akan dibangunkan dengan menggunakan kepakaran dalaman dan mengoptimumkan Pusat Data Sektor Awam. Di samping itu, garis panduan yang standard bagi ruang pejabat akan dipinda untuk mengoptimumkan penggunaan ruang.

Strategi D3: Memperkasa Pihak Berkuasa Tempatan

PBT sebagai kerajaan pada peringkat ketiga dan paling dekat dengan rakyat perlu terus meningkatkan penyampaian perkhidmatan seiring dengan kemajuan sosioekonomi dan teknologi. Walau bagaimanapun, PBT menghadapi kesukaran dalam menyampaikan perkhidmatan yang berkualiti dan tepat pada masanya yang memenuhi harapan rakyat berikutan kekangan kewangan dan keupayaan. Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha akan diambil untuk memperkasa PBT bagi meningkatkan kepantasan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan untuk mencapai outcome pembangunan yang berkesan.

Meningkatkan akauntabiliti pihak berkuasa tempatan

PBT akan terus mempergiat libat urus bersama komuniti setempat dan pertubuhan bukan kerajaan untuk menyediakan semak dan imbang dalam pentadbiran dan membolehkan penyertaan komuniti yang lebih baik dalam proses membuat keputusan. Usaha ini akan dilaksana melalui pelbagai mekanisme seperti sesi *town hall*, perbincangan awam dan media sosial. Sementara itu, PBT akan meningkatkan penguatkuasaan untuk memastikan projek awam dan swasta mematuhi Penilaian Impak Alam Sekitar dan Penilaian Impak

⁸ Bangunan kerajaan yang menempatkan jabatan dan kakitangan yang berkaitan untuk tujuan pentadbiran, tidak termasuk hospital, sekolah, universiti dan infrastruktur kebijakan sosial yang lain.



Sosial. Hasilnya, PBT akan menjadi lebih telus melalui pelaksanaan langkah tersebut, seterusnya memperkukuh keyakinan rakyat.

Inisiatif untuk memastikan PBT menerima pakai dan mematuhi semua garis panduan dan prosedur operasi standard yang diluluskan oleh Majlis Negara bagi Kerajaan Tempatan akan dilaksanakan. Inisiatif ini adalah untuk memastikan pemakaian garis panduan dan prosedur yang seragam dalam kalangan PBT di seluruh negara. Sementara itu, penarafan PBT akan terus dilaksanakan berdasarkan kebolehan dan keupayaan dalam penyampaian perkhidmatan. Penarafan ini akan menjadi antara faktor dalam penentuan peruntukan kewangan oleh Kerajaan Persekutuan bagi memastikan kemampuan PBT.

Memperkukuh penyampaian perkhidmatan oleh pihak berkuasa tempatan

Usaha untuk menambah baik penyampaian perkhidmatan oleh PBT akan dipertingkatkan secara berterusan melalui penambahbaikan sistem dan proses. Libat urus antara Kerajaan Persekutuan, negeri dan PBT serta sektor swasta akan dipergiat untuk memastikan projek pembangunan negara dijajarkan dan sesuai dengan kepentingan setempat. Libat urus awam oleh PBT adalah penting untuk memperoleh maklum balas komuniti dalam mewujudkan projek pembangunan baharu. Penguatkuasaan melalui kerjasama yang lebih erat bersama agensi berkaitan akan terus dilaksanakan untuk memastikan pematuhan peraturan.

Standard perkhidmatan PBT perlu ditambah baik untuk memastikan kecekapan penyampaian perkhidmatan. Dalam tempoh akhir Rancangan, usaha akan diambil untuk memastikan perkhidmatan PBT selaras dengan komitmen di bawah Agenda 2030 untuk Pembangunan Mampan oleh Pertubuhan Bangsa-bangsa Bersatu. Sementara itu, satu kajian akan dijalankan bagi mengenal pasti standard perkhidmatan antarabangsa lain dan amalan terbaik untuk menyampaikan perkhidmatan yang berkesan kepada rakyat.

Sistem Penarafan Bintang Pihak Berkuasa Tempatan (SPB-PBT) akan terus dimanfaatkan sebagai kaedah penilaian untuk menilai kecekapan perkhidmatan PBT. Penilaian ini akan membolehkan PBT mencontohi dan mengguna pakai amalan dan inovasi yang baik daripada PBT lain untuk memperkukuh penyampaian perkhidmatan. Sehubungan itu, indikator bagi SPB-PBT akan terus diperkukuh untuk menilai keberkesanan perkhidmatan semua PBT.

Usaha untuk menambah baik perkongsian data akan dipertingkatkan untuk memastikan data dapat diakses oleh rakyat. Data ini termasuk maklumat mengenai kemudahan awam, perumahan dan premis perniagaan serta data sosioekonomi di kawasan PBT. Sehubungan itu, langkah untuk memperkasa Jabatan Perangkaan Malaysia sebagai agensi rujukan tunggal bagi menyediakan capaian data kepada agensi kerajaan dan rakyat akan dikaji dalam tempoh akhir Rancangan. Ketersediaan data akan membolehkan PBT meningkatkan kapasiti perancangan, pelaksanaan dan pemantauan.

Memperkukuh kerjasama untuk merangsang pembangunan ekonomi tempatan

Kerajaan tempatan perlu melakukan perubahan dan memperkemas semula strategi untuk menjadi lebih relevan, berupaya dan berdaya tahan dalam usaha untuk mengekalkan penduduk dan perniagaan sedia ada. Langkah ini juga akan turut menarik penduduk dan perniagaan yang baharu. Kerjasama antara PBT dan komuniti perniagaan akan dipergiat untuk menggalakkan pelaburan dan meningkatkan penyertaan sektor swasta dalam pembangunan ekonomi. PBT akan meningkatkan usaha untuk merancang, memudah cara dan mengawal selia aktiviti perniagaan. Sehubungan itu, langkah akan diambil untuk terus menambah baik infrastruktur dan utiliti serta perkhidmatan sokongan lain bagi mewujudkan persekitaran perniagaan yang kondusif. Sementara itu, ketelusan dan penguatkuasaan akan dipertingkatkan bagi memastikan komuniti dan perniagaan setempat mendapat manfaat sepenuhnya daripada pembangunan ekonomi. Pada masa yang sama, struktur tadbir urus PBT akan diperkukuh untuk memastikan semak dan imbang serta menghapuskan penyalahgunaan kuasa yang boleh mengurangkan kos untuk menjalankan perniagaan.

Kesimpulan

Reformasi tadbir urus pada pelbagai peringkat melambangkan satu jenama baharu Kerajaan Malaysia yang akan dibina atas dasar keyakinan, integriti dan keupayaan tertinggi untuk memenuhi keperluan dan harapan rakyat. Matlamat ini akan dicapai dengan menegakkan prinsip ketelusan dan akauntabiliti dalam menyediakan perkhidmatan awam yang lebih mudah diakses, cekap dan efektif. Di samping itu, perkhidmatan awam yang didukung oleh integriti, keterbukaan dan inovasi akan diperkukuh untuk mewujudkan pentadbiran Kerajaan yang lebih mantap, dinamik dan responsif. Dalam melangkah ke hadapan, Kerajaan yang telus dan bertanggungjawab adalah penting untuk memastikan rakyat adalah penerima sebenar manfaat dan menikmati kemakmuran Malaysia Baharu.



11

B A B