



KERAJAAN MALAYSIA

GARIS PANDUAN

**MEKANISME PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN ALTERNATIF
(*ALTERNATIVE SERVICE DELIVERY – ASD*) SEKTOR AWAM**

JABATAN PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA

KANDUNGAN

PERKARA	MUKA SURAT
A. TUJUAN	1
B. LATAR BELAKANG	1
C. OBJEKTIF PELAKSANAAN MEKANISME ASD	2
D. PEMAKAIAN	2
E. TAFSIRAN	3
F. MODEL MEKANISME ASD	6
G. PELAKSANAAN MEKANISME ASD SEKTOR AWAM	10
H. PENILAIAN DAN PEMILIHAN PERKHIDMATAN	12
I. PEMANTAUAN MEKANISME ASD SEKTOR AWAM	14
J. KEBERHASILAN PELAKSANAAN ASD	14
LAMPIRAN A	16
LAMPIRAN B	17
LAMPIRAN B-1	20
LAMPIRAN B-2	24
LAMPIRAN C	28
LAMPIRAN D	35

GLOSARI AKRONIM

Bil.	Singkatan	Nama Penuh
1	ASD	Penyampaian Perkhidmatan Alternatif (<i>Alternative Service Delivery</i>)
2	PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
3	CSR	Khidmat Sosial Korporat (<i>Corporate Social Responsibility</i>)
4	NPO	Organisasi Bukan Berasaskan Keuntungan (<i>Non-Profit Organisation</i>)
5	SE	Perusahaan Sosial (<i>Social Enterprise</i>)
6	CSO	Pertubuhan Masyarakat Sivil (<i>Civil Society Organisation</i>)
7	NGO	Organisasi Bukan Kerajaan (<i>Non-Government Organisation</i>)

GARIS PANDUAN MEKANISME PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN ALTERNATIF (*ALTERNATIVE SERVICE DELIVERY*- ASD) SEKTOR AWAM

A. TUJUAN

1. Garis Panduan ini disediakan untuk menjelaskan dan menjadi panduan kepada Kementerian/ Jabatan/ Agensi berkenaan perkara-perkara yang perlu diteliti dan dipatuhi dalam pelaksanaan mekanisme penyampaian perkhidmatan alternatif (*Alternative Service Delivery* - ASD) sektor awam.
2. Garis panduan ini merangkumi enam (6) perkara utama iaitu:
 - (a) latar belakang;
 - (b) definisi terma ASD dan terma-terma berkaitan;
 - (c) model mekanisme ASD sektor awam;
 - (d) kaedah penilaian dan pemilihan perkhidmatan;
 - (e) peranan kementerian dan agensi kawal selia; dan
 - (f) pemantauan.

B. LATAR BELAKANG

3. Kerajaan Malaysia (selepas ini dirujuk sebagai Kerajaan) telah melaksanakan pelbagai usaha untuk menambah baik kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan dalam memenuhi harapan rakyat dan pihak berkepentingan berasaskan konsep merakyatkan perkhidmatan. Antara langkah yang diambil oleh Kerajaan bagi menambah baik penyampaian perkhidmatan ini adalah dengan **memperkasakan kerjasama pelbagai pihak melalui pelaksanaan mekanisme ASD** yang sebelum ini lebih tertumpu kepada kerjasama awam-swasta.
4. Di bawah payung strategi bersepadu dan terangkum (*integrated and associated strategy*), kerjasama ini **dikembangkan dalam spektrum yang lebih luas** bukan

sahaja kerjasama **awam-swasta**, malah merangkumi kerjasama **awam-awam** dan kerjasama **awam-sektor ketiga** melalui pendekatan mekanisme ASD.

5. Perluasan skop kerjasama ini akan menggalakkan **semangat perkongsian tanggungjawab** bagi menyampaikan perkhidmatan kepada rakyat yang seterusnya akan membantu Kerajaan dalam mengurangkan tanggungan fiskal, mengoptimumkan penggunaan sumber manusia, mengurangkan beban kawal selia organisasi dan menghasilkan saiz perkhidmatan awam yang bersesuaian (*right-sizing*). Dalam masa yang sama, perkhidmatan Kerajaan dapat disampaikan dalam bentuk yang lebih fleksibel untuk dicapai di pelbagai saluran dengan tindakan yang lebih pantas melalui kerjasama pelbagai pihak.

C. OBJEKTIF PELAKSANAAN MEKANISME ASD

6. Pelaksanaan mekanisme ASD di sektor awam adalah bertujuan untuk:
 - (a) meningkatkan kecekapan dan keberkesanan penyampaian perkhidmatan Kerajaan;
 - (b) mengoptimumkan penggunaan sumber Kerajaan (sumber manusia, kewangan, teknologi dan infrastruktur);
 - (c) menggalakkan perkongsian tanggungjawab dengan pelbagai pihak melalui strategi bersepadu dan terangkum dalam penyampaian perkhidmatan;
 - (d) meningkatkan kepercayaan dan kebertanggungjawaban pihak penyedia perkhidmatan;
 - (e) memastikan kelangsungan dan kemampunan perkhidmatan yang disampaikan kepada rakyat; dan
 - (f) menggalakkan budaya kreatif dan inovatif dalam penyampaian perkhidmatan Kementerian/ Jabatan/ Agensi.

D. PEMAKAIAN

7. Tertakluk kepada penerimaannya oleh pihak berkuasa masing-masing, pekeling ini pada keseluruhannya dipanjangkan kepada semua Perkhidmatan Awam Negeri, Pihak Berkuasa Berkanun dan Pihak Berkuasa Tempatan.

E. TAFSIRAN

8. Tafsiran terma ASD dan terma-terma berkaitan yang digunakan dalam garis panduan ini adalah seperti berikut:

- (a) **“Penyampaian Perkhidmatan Alternatif (ASD)”** ialah satu kaedah alternatif penyampaian perkhidmatan kerajaan sama ada melalui atau secara kerjasama dengan pihak ketiga bagi mewujudkan perkongsian tanggungjawab (sumber manusia, kewangan, teknologi dan infrastruktur) antara sektor awam (Kerajaan), sektor swasta atau sektor ketiga.
- (b) **“Agensi Sektor Awam”** adalah agensi yang mempunyai perjawatan berdasarkan skim perkhidmatan sektor awam serta berpandukan takrifan Kementerian, Jabatan, Perbadanan, Perbadanan Awam dan Pihak Berkuasa Tempatan (PBT).
- (c) **“Kementerian”** adalah agensi Kerajaan tertinggi di dalam struktur pentadbiran Kerajaan Persekutuan. Kementerian diwujudkan untuk menggubal dasar, merancang program-program dan melaksanakannya di bawah arahan seorang Menteri tertakluk kepada Akta Fungsi-Fungsi Menteri 1969.
- (d) **“Jabatan”** adalah merupakan agensi pelaksana bagi sesebuah Kementerian atau pentadbiran negeri yang tugasnya tertakluk kepada fungsi dan objektif Kementerian atau pentadbiran negeri berkenaan.
- (e) **“Merakyatkan Perkhidmatan”** ialah konsep memelihara kesejahteraan dan memenuhi keperluan rakyat sebagai keutamaan dalam penyampaian perkhidmatan termasuk sentiasa mengambil kira kesediaan dan penerimaan rakyat terhadap perubahan yang diperkenalkan Kerajaan.
- (f) **“Kerjasama Awam-Awam”** ialah satu bentuk kerjasama antara organisasi awam dalam penyampaian perkhidmatan sama ada di peringkat Persekutuan, Negeri, Badan Berkanun atau PBT dengan matlamat yang dikongsi bersama.

- (g) **“Kerjasama Awam-Swasta”** ialah satu bentuk kerjasama antara sektor awam dan sektor swasta dalam menyediakan infrastruktur dan perkhidmatan awam, yang mana satu entiti perniagaan (*stand-alone business*) diwujudkan, dibiayai dan diuruskan oleh sektor swasta sebagai satu pakej yang merangkumi pembinaan, pengurusan, penyelenggaraan, pembaikan dan penggantian aset meliputi bangunan, infrastruktur, peralatan dan kemudahan.
- (h) **“Kerjasama Awam-Sektor Ketiga”** ialah satu bentuk kerjasama organisasi awam dan sektor ketiga yang melibatkan **Organisasi Bukan Berasaskan Keuntungan (*Non-Profit Organisation* - NPO) dan Perusahaan Sosial (*Social Enterprise* - SE)** dalam penyampaian perkhidmatan.
- (i) **“Penswastaan”** ialah proses pemindahan aktiviti dan fungsi kepada sektor swasta yang pada tradisinya merupakan tanggungjawab sektor awam. Penswastaan merujuk kepada pemindahan entiti yang dimiliki oleh Kerajaan dan juga projek baharu yang pada kebiasaannya dilaksanakan oleh sektor awam.
- (j) **“Konsesi”** ialah pemindahan aktiviti dan fungsi kepada sektor swasta bagi satu tempoh konsesi yang dipersetujui. Konsesi kerjasama awam-swasta boleh dikategorikan lagi kepada *user-pays*, *government-pays* atau hibrid.
- (k) **“Penyumberan Luar (*Outsourcing*)”** ialah pemindahan aktiviti atau fungsi tertentu dalam organisasi awam kepada sektor swasta bagi suatu tempoh yang ditetapkan bertujuan untuk meningkatkan tahap kecekapan atau produktiviti penyampaian perkhidmatan dalam keadaan tiada kepakaran khusus dimiliki oleh organisasi berkenaan.
- (l) **“Perkhidmatan Mengurus (*Managed Services*)”** ialah pemindahan fungsi tertentu dalam organisasi awam kepada sektor swasta bagi menguruskan sesuatu perkhidmatan secara *end-to-end* bagi suatu tempoh dengan perbelanjaan optimum.

- (m) **“Khidmat Sosial Korporat (*Corporate Social Responsibility* - CSR)”** ialah komitmen institusi dalam menyumbang kepada pembangunan ekonomi mampan dan meningkatkan kualiti kehidupan masyarakat dengan penglibatan pekerja, keluarga serta komuniti setempat
- (n) **“NPO”** ialah organisasi yang terlibat dalam aktiviti atau kerja amal berkaitan kebajikan, keagamaan, kebudayaan, pendidikan, sosial atau jenis-jenis kerja amal yang lain untuk manfaat kepada masyarakat dan bukan bermatlamatkan keuntungan seperti Pertubuhan Masyarakat Sivil (*Civil Society Organisation* - CSO), Organisasi Bukan Kerajaan (*Non-Government Organisation* - NGO), Organisasi Berasaskan Komuniti (*Community Based Organisation* - CBO) atau pertubuhan sukarelawan dalam penyampaian perkhidmatan dengan matlamat yang dikongsi bersama.
- (o) **“SE”** ialah entiti yang berdaftar di bawah undang-undang bertulis di Malaysia, didorong oleh matlamat sosial dan mempunyai model perniagaan yang berdaya maju dari segi kewangan bagi menangani cabaran sosial dan/ atau alam sekitar, serta bertujuan untuk menghasilkan impak yang positif kepada penerima manfaat dan ekonomi.
- (p) **“CSO”** ialah gabungan pertubuhan-pertubuhan tidak berasaskan keuntungan yang mempunyai matlamat yang berbeza, eksklusif dan memiliki asas yang dikongsi bersama untuk bertindak secara bersama.
- (q) **“NGO”** ialah organisasi bukan berasaskan keuntungan yang biasanya tidak bergabung atau tidak berkaitan dengan Kerajaan dan ditubuhkan untuk menyediakan perkhidmatan atau menyokong dasar awam.
- (r) **“CBO”** ialah organisasi bukan berasaskan keuntungan yang mewakili komuniti dan menyumbang perkhidmatan di dalam komuniti.
- (s) **“Sukarelawan”** ialah sebuah organisasi yang dianggotai oleh individu-individu yang memberikan perkhidmatan atau bantuan secara sukarela tanpa paksaan dan tanpa mengharapkan balasan kewangan.

F. MODEL MEKANISME ASD

9. Model mekanisme ASD sektor awam yang diguna pakai dalam garis panduan ini adalah berteraskan kepada **strategi bersepadu dan terangkum** yang menggambarkan keseluruhan ekosistem pelaksanaan ASD. Model ini mengandungi **empat (4) komponen utama** iaitu kaedah penilaian dan pemilihan perkhidmatan, jenis-jenis kerjasama, peranan agensi kawal selia dan pewujudan platform pemantauan sebagai mekanisme pelaporan seperti di Rajah 1.

(a) **Kaedah penilaian dan pemilihan perkhidmatan**

Kementerian/ Jabatan/ Agensi hendaklah menilai dan memilih perkhidmatan yang berpotensi untuk dilaksanakan melalui mekanisme ASD berdasarkan kepada tiga (3) aspek berikut:

- (i) kebolehlaksanaan sesuatu perkhidmatan untuk disampaikan melalui mekanisme ASD;
- (ii) implikasi kewangan kepada Kerajaan sekiranya perkhidmatan dilaksanakan melalui mekanisme ASD; dan
- (iii) implikasi perundangan yang berkaitan dengan perkhidmatan yang dipilih.

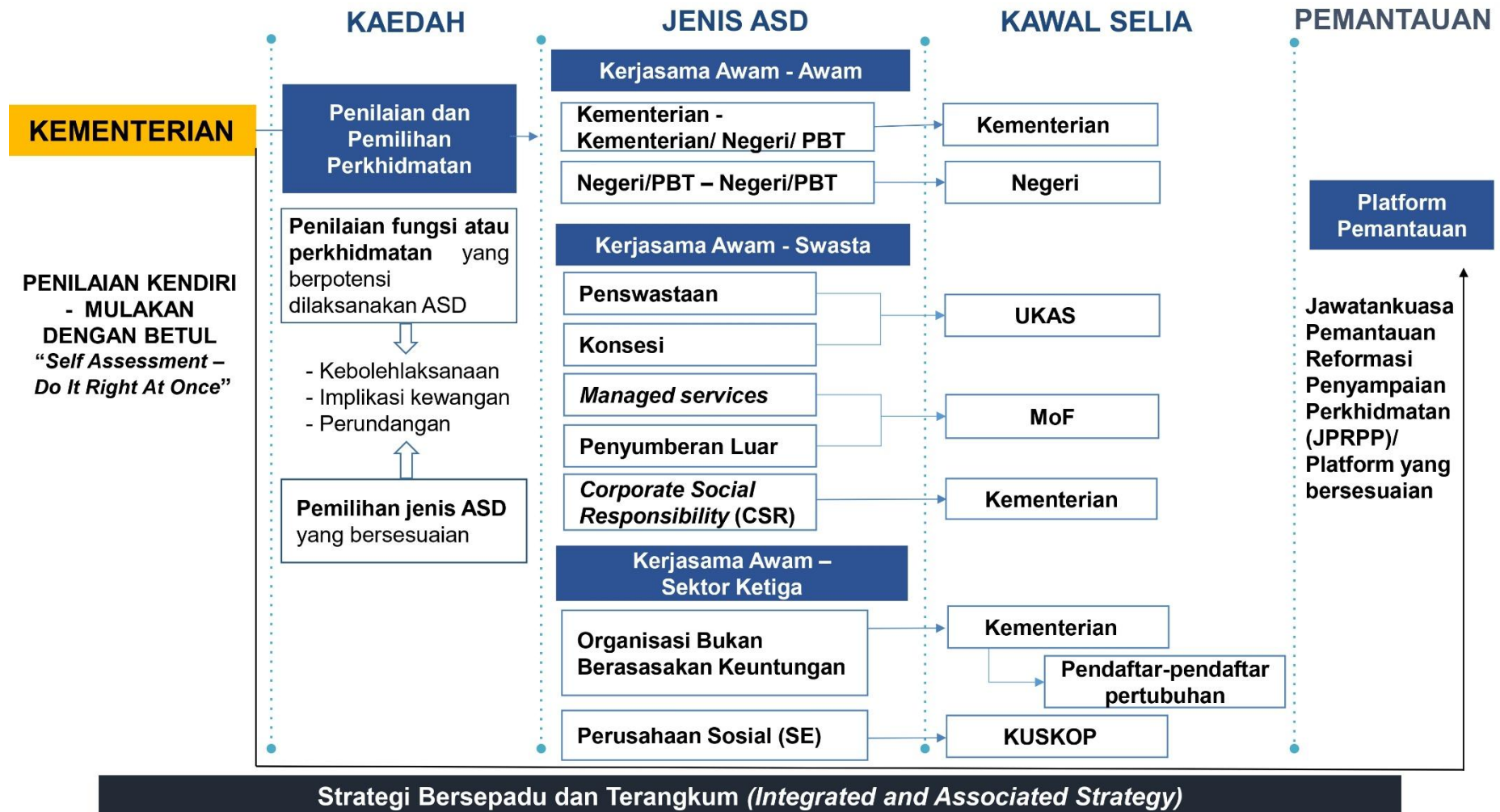
(b) **Jenis-jenis kerjasama mekanisme ASD**

Kementerian/ Jabatan/ Agensi boleh mempertimbangkan tiga (3) jenis kerjasama untuk dilaksanakan mengikut kesesuaian perkhidmatan yang dipilih seperti berikut:

(i) **Kerjasama Awam-Awam**

Suatu bentuk kerjasama antara organisasi awam dalam penyampaian perkhidmatan dengan matlamat yang dikongsi bersama. Kerjasama ini boleh diwujudkan antara organisasi awam peringkat Persekutuan seperti kerjasama kementerian-kementerian; antara organisasi awam peringkat Persekutuan dengan organisasi awam peringkat Negeri seperti kerjasama Kementerian-Kerajaan Negeri atau PBT dan antara organisasi peringkat negeri seperti Kerajaan Negeri-Kerajaan Negeri atau Kerajaan Negeri-PBT.

Rajah 1: Model Mekanisme ASD Sektor Awam



(ii) **Kerjasama Awam-Swasta**

Suatu bentuk kerjasama antara sektor awam dan swasta dalam penyediaan sama ada aset atau perkhidmatan awam, atau kedua-duanya, yang mana satu entiti perniagaan (*stand-alone business*) ditubuhkan oleh sektor swasta untuk membiayai, melaksana dan/ atau mengurus projek secara kerjasama. Kerjasama awam-swasta ini merangkumi inisiatif-inisiatif berbentuk penswastan, konsesi, penyumberan luar, perkhidmatan mengurus dan khidmat sosial korporat.

(iii) **Kerjasama Awam-Sektor Ketiga**

Suatu bentuk kerjasama organisasi awam dan sektor ketiga dalam menyampaikan perkhidmatan dan memberi manfaat kepada masyarakat atau kelompok komuniti tertentu. Kerjasama ini boleh diwujudkan antara organisasi awam peringkat Persekutuan atau Negeri dengan NPO atau SE.

(c) **Agensi Kawal Selia dan Peranan dalam Pelaksanaan ASD**

Agensi kawal selia adalah agensi yang telah dikenal pasti dan berperanan, antara lain, untuk menyelaras dan memproses cadangan ASD selain memberikan khidmat nasihat serta panduan teknikal kepada Kementerian/ Jabatan/ Agensi mengikut bidang kuasa agensi berkenaan dengan menguatkuasakan undang-undang dan/ atau peraturan-peraturan yang berkaitan. Agensi kawal selia adalah seperti berikut:

- (i) **Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS)** bertanggungjawab menilai, menyelaras, merunding dan memuktamadkan cadangan perkhidmatan yang berpotensi dilaksanakan melalui model penswastan dan konsesi seperti Rajah 1 yang memenuhi kriteria projek **kerjasama awam-swasta** iaitu cadangan perkhidmatan bernilai lebih RM50 juta dan bagi tempoh melebihi tujuh (7) tahun. UKAS mengawal selia kerjasama awam-swasta berdasarkan Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta (PIKAS) dan peraturan-peraturan lain yang berkaitan dengan bidang kuasanya;

- (ii) **Kementerian Kewangan (MoF)** bertanggungjawab menetapkan tatacara bagi pelaksanaan cadangan perkhidmatan yang berpotensi melalui model penyumberan luar dan *managed services* seperti Rajah 1 selain memberi khidmat nasihat kepada Kementerian/ Jabatan/ Agensi berdasarkan Pekeliling Perbendaharaan berkaitan Perolehan Kerajaan dan peraturan-peraturan lain yang dalam bidang kuasanya; dan
- (iii) **Pendaftar-pendaftar Pertubuhan di peringkat Persekutuan dan Negeri** termasuk:
- **Jabatan Pendaftaran Pertubuhan Malaysia (RoS)** mengawal selia dan menguatkuasakan Akta Pertubuhan 1966, Peraturan-Peraturan Pertubuhan 1984 dan peraturan-peraturan lain yang berkaitan. Jabatan ini bertanggungjawab memberi khidmat nasihat mengenai pertubuhan yang aktif dan sah berdaftar di bawah bidang kuasanya.
 - **Pejabat Pendaftar Pertubuhan Belia (RoY)** mengawal selia dan menguatkuasakan Akta Pertubuhan Belia dan Pembangunan Belia 2007 [Akta 668]. Pejabat ini bertanggungjawab memberi khidmat nasihat mengenai pertubuhan berkaitan belia yang aktif dan sah berdaftar di bawah bidang kuasanya.
 - **Bahagian Hal Ehwal Undang-Undang (BHEUU)** mengawal selia dan menguatkuasakan Akta Pemegang Amanah (Pemerbadanan) 1952 [Akta 258]. Bahagian ini bertanggungjawab memberi khidmat nasihat mengenai pemerbadanan pemegang amanah yang aktif dan sah berdaftar di bawah bidang kuasanya.
 - **Suruhanjaya Syarikat Malaysia (SSM)** mendaftar dan mengawal selia semua Syarikat Berhad Menurut Jaminan (SBMJ) berdasarkan peruntukan/ bidang kuasa di bawah Akta Suruhanjaya Syarikat Malaysia 2001 dan Akta Syarikat 2016. Suruhanjaya ini memberi khidmat nasihat berhubung SBMJ yang aktif dan sah berdaftar di bawah bidang kuasanya.

- **Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi (KUSKOP)** bertanggungjawab memberi penarafan dan mengawal selia SE yang memenuhi kriteria yang ditetapkan berdasarkan peraturan-peraturan yang di bawah bidang kuasanya. Kementerian ini bertanggungjawab memberi khidmat nasihat SE yang mendapat penarafan dan sah di bawah bidang kuasanya.

(d) **Platform Pemantauan**

Kementerian/ Jabatan/ Agensi hendaklah memantau pelaksanaan perkhidmatan yang dilaksanakan melalui mekanisme ASD di peringkat organisasi masing-masing dan melaporkan pelaksanaannya di peringkat nasional.

G. PELAKSANAAN MEKANISME ASD SEKTOR AWAM

10. Pelaksanaan mekanisme ASD sektor awam merangkumi dua (2) peringkat seperti berikut:

(a) **Pra Pelaksanaan**

Peringkat pra pelaksanaan bertujuan untuk **mengenal pasti dan mencadangkan perkhidmatan yang berpotensi** untuk dilaksanakan melalui mekanisme ASD. Di peringkat ini Kementerian/ Jabatan/ Agensi hendaklah:

- (i) melaksanakan analisis persekitaran (*environmental scanning*) bagi membantu dalam pembuatan keputusan dengan menggunakan kaedah-kaedah yang bersesuaian seperti analisis *strengths, weaknesses, opportunities and threats* (SWOT), *cost benefit analysis* (CBA) atau analisis *political, economic, social, technological, environmental and legal* (PESTEL);
- (ii) menilai kebolehlaksanaan perkhidmatan dengan menggunakan rubrik pemarkahan yang dicadangkan untuk mendapatkan skor pelaksanaan;
- (iii) mengenal pasti skala keutamaan dan jenis pelaksanaan ASD;

- (iv) mendapatkan pandangan awam (*public perception*) dan pihak berkepentingan;
- (v) merangka pengurusan risiko bagi memastikan kesinambungan perkhidmatan dan menangani cabaran;
- (vi) mendapatkan khidmat nasihat daripada agensi kawal selia yang berkaitan mengikut jenis kerjasama yang dipilih dan bidang kuasa masing-masing; dan
- (vii) mendapatkan kelulusan daripada Pengurusan Tertinggi Kementerian/ Jabatan/ Agensi masing-masing.

(b) **Pelaksanaan**

Peringkat pelaksanaan merujuk kepada **pelaksanaan perkhidmatan melalui mekanisme ASD** selepas mendapat kelulusan Pengurusan Tertinggi. Di peringkat ini Kementerian/ Jabatan/ Agensi hendaklah:

- (i) memastikan pelaksanaan perkhidmatan melalui mekanisme ASD berjalan lancar dengan sokongan sumber manusia, kewangan, infrastruktur dan teknologi yang mencukupi serta memperkukuh kerjasama antara pihak yang terlibat;
- (ii) menyediakan pelan tindakan terperinci bagi pengurusan perubahan (*change management*) kepada warga kerja yang terlibat;
- (iii) memantau pelaksanaan secara berkala bagi mengenal pasti isu berbangkit dan melaksanakan langkah penambahbaikan secara berterusan;
- (iv) memastikan garis kuasa yang jelas dan pemerkasaan kepada pihak ketiga atau pelaksana agar perkhidmatan tidak bergantung kepada kelulusan atau arahan yang berulang daripada Kementerian/ Jabatan/ Agensi, selaras dengan prinsip kepercayaan dan kebertanggungjawaban;
- (v) melaporkan status pelaksanaan, kemajuan, cabaran serta cadangan penambahbaikan kepada Pengurusan Tertinggi; dan

- (vi) melaporkan status perkhidmatan yang dilaksanakan melalui mekanisme ASD kepada JPRPP atau platform pelaporan yang bersesuaian di peringkat nasional.

Carta alir pelaksanaan mekanisme ASD sektor awam adalah seperti di **Lampiran A**.

H. PENILAIAN DAN PEMILIHAN PERKHIDMATAN

11. Kementerian/ Jabatan/ Agensi hendaklah membuat **penilaian sendiri (self-assessment)** bagi mengenal pasti perkhidmatan yang berpotensi untuk dilaksanakan menerusi mekanisme ASD dengan menggunakan rubrik penilaian dan pemarkahan seperti di **Lampiran B**. Penilaian sendiri ini memberi ruang kepada Kementerian/ Jabatan/ Agensi untuk bertindak lebih **proaktif dan inovatif** dalam menambah baik penyampaian perkhidmatan masing-masing berdasarkan konsep “**penilaian sendiri - mulakan dengan betul**” (**self assessment - do it right at once**).
12. Sekiranya cadangan pelaksanaan mekanisme ASD melibatkan perubahan kepada aspek perjawatan, fungsi dan struktur organisasi, maka, perkara ini hendaklah dirujuk ke Bahagian Perjawatan dan Organisasi (BPO), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA).
13. Penilaian ke atas perkhidmatan yang berpotensi untuk dilaksanakan melalui mekanisme ASD hendaklah berdasarkan kepada dua (2) faktor seperti berikut:
 - (a) **faktor sepunya** merupakan faktor yang **boleh diguna pakai oleh semua Kementerian/ Jabatan/ Agensi** dalam menilai dan menentukan perkhidmatan yang berpotensi dilaksanakan melalui mekanisme ASD seperti berikut:
 - (i) tanggungan kos penyampaian perkhidmatan;
 - (ii) penggunaan sumber manusia dan kemudahan digital;
 - (iii) kemampanan dan kesinambungan perkhidmatan;
 - (iv) perkhidmatan yang diperlukan oleh rakyat; dan
 - (v) perkhidmatan yang pantas dan responsif.

(b) **faktor bukan sepunya** merupakan **faktor yang diguna pakai mengikut kesesuaian fungsi Kementerian/ Jabatan/ Agensi** dalam menilai dan menentukan perkhidmatan yang berpotensi dilaksanakan melalui mekanisme ASD seperti berikut:

- (i) kesan kepada keselamatan awam dan kedaulatan negara;
- (ii) implikasi kepada peraturan dan undang-undang yang berkuatkuasa;
- (iii) penerimaan masyarakat atau komuniti; dan
- (iv) pemeraksanaan industri.

Kamus yang menjelaskan setiap faktor yang digunakan dalam penilaian dan pemilihan perkhidmatan adalah seperti di **Lampiran C**.

14. Faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian dan pemilihan perkhidmatan adalah bersifat **dinamik** yang boleh disesuaikan dengan fungsi Kementerian/ Jabatan/ Agensi. Oleh yang demikian, Kementerian/ Jabatan/ Agensi boleh **menambah** faktor-faktor yang disenaraikan di perenggan 12 mengikut kesesuaian fungsi masing-masing **atau mengecualikan** mana-mana faktor yang difikirkan tidak bersesuaian atau tidak berkaitan dengan perkhidmatan yang dinilai.
15. Kementerian/ Jabatan/ Agensi hendaklah mengambil kira pandangan rakyat dalam setiap cadangan perkhidmatan yang ingin dilaksanakan melalui mekanisme ASD sama ada melalui kajian persepsi (perception survey) atau kaedah-kaedah lain yang bersesuaian. Pandangan rakyat ini amat penting bagi memastikan perkhidmatan yang dicadangkan untuk dilaksanakan oleh pihak ketiga itu nanti tidak membebankan rakyat.
16. Penilaian yang dilaksanakan menerusi rubrik penilaian dan pemarkahan ini membolehkan Kementerian/ Jabatan/ Agensi menentukan skala keutamaan pelaksanaan sama ada perkhidmatan berkenaan perlu disegerakan pelaksanaannya seperti skala berikut:

(a) **Skala I - Keutamaan Pelaksanaan Rendah**

Boleh dipertimbangkan untuk dilaksanakan kerana memberi manfaat kepada rakyat dan negara tetapi tidak perlu disegerakan.

(b) **Skala II - Keutamaan Pelaksanaan Sederhana**

Perlu dilaksanakan tetapi boleh dilewatkan sedikit pelaksanaannya selepas perkhidmatan di skala keutamaan III dan IV berjaya dilaksanakan.

(c) **Skala III - Keutamaan Pelaksanaan Tinggi**

Boleh dipertimbangkan untuk dilaksanakan segera selepas perkhidmatan di skala keutamaan IV dilaksanakan.

(d) **Skala IV - Keutamaan Pelaksanaan Sangat Tinggi**

Perlu dilaksanakan segera kerana memberi manfaat kepada rakyat dan negara.

Jadual tahap keutamaan dan tahap pelaksanaan adalah seperti di **Lampiran D**.

I. PEMANTAUAN MEKANISME ASD SEKTOR AWAM

17. Pemantauan perkhidmatan yang dilaksanakan melalui mekanisme ASD akan dilaksanakan oleh **JPRPP atau platform pelaporan lain yang bersesuaian di peringkat nasional**. Kementerian/ Jabatan/ Agensi hendaklah melaporkan pelaksanaan mekanisme ASD masing-masing kepada JPA pada kekerapan **setahun sekali**. Pelaporan ini merangkumi faedah diperoleh, penjimatan kepada tanggungan fiskal, pengoptimuman sumber serta isu dan cabaran yang dihadapi.

J. KEBERHASILAN PELAKSANAAN ASD

18. Bagi tempoh jangka panjang, pelaksanaan mekanisme ASD ini dapat membantu menambah baik penyampaian perkhidmatan dan memperkasakan lagi sektor awam dalam aspek berikut:
- (a) **mengoptimumkan perbelanjaan awam** dengan memperkasakan kerjasama strategik pelbagai pihak;
 - (b) **mengoptimumkan penggunaan sumber manusia** dengan melaksanakan rasionalisasi agensi sektor awam;
 - (c) **mengurangkan beban kawal selia** dengan menyemak semula proses dan prosedur kerja organisasi seterusnya mengurangkan kerenah birokrasi; dan

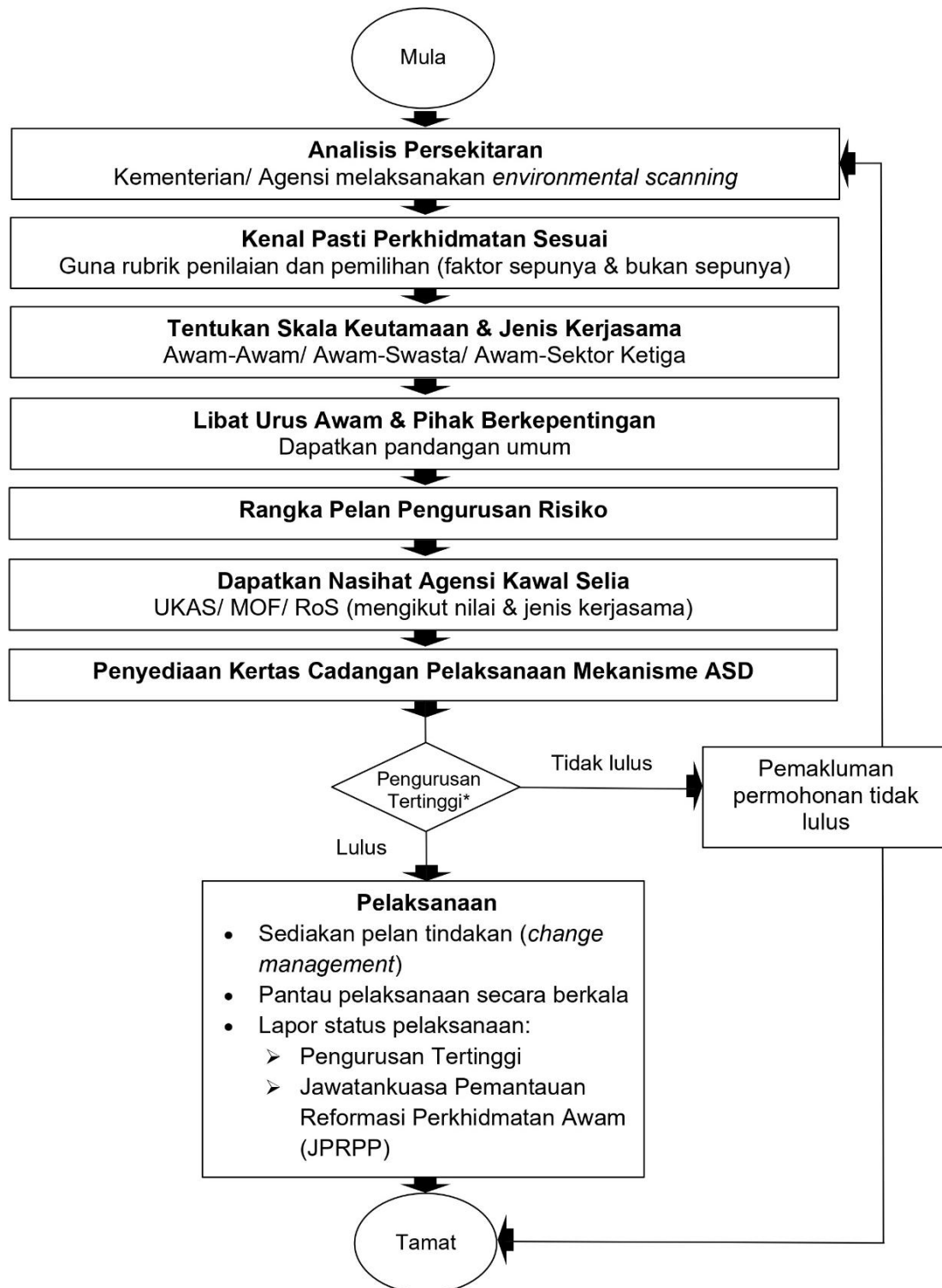
- (d) **mewujudkan saiz perkhidmatan awam yang bersesuaian** dengan mengurangkan pertindihan fungsi organisasi.

Bahagian Penyelidikan, Perancangan dan Dasar

Jabatan Perkhidmatan Awam

Januari 2026

CARTA ALIR PELAKSANAAN MEKANISME ASD



*Pengurusan Tertinggi Kementerian/ Jabatan/ Agensi

RUBRIK PEMARKAHAN

Kementerian :

Perkhidmatan :

Jenis Kerjasama :

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
FAKTOR SEPUNYA				
1) Tanggungan kos penyampaian perkhidmatan				
a) Jumlah tanggungan kos penyampaian perkhidmatan yang dapat dikurangkan				
b) Penggunaan peralatan dan aset dapat dikurangkan				
2) Penggunaan sumber manusia dan kemudahan digital				
a) Penggunaan sumber manusia dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan				
b) Kepakaran atau kemahiran sumber manusia pihak ketiga adalah bersesuaian dengan keperluan perkhidmatan yang dilaksanakan secara ASD				
c) Penggunaan teknologi digital dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan				

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
3) Kemampunan dan kesinambungan perkhidmatan				
a) Perkhidmatan berpotensi untuk dilaksanakan secara ASD bagi tempoh jangka panjang				
b) Integriti dalam penyampaian perkhidmatan dapat dikekalkan atau ditingkatkan				
c) Gejala rasuah dapat dikurangkan dengan pelaksanaan ASD				
4) Perkhidmatan yang diperlukan oleh rakyat				
a) Perkhidmatan yang betul-betul diperlukan oleh rakyat				
b) Persepsi rakyat terhadap pelaksanaan ASD adalah baik dan positif				
c) Perkhidmatan boleh dicapai dengan mudah dan fleksibel				
d) Pelaksanaan ASD dapat memberi nilai tambah kepada perkhidmatan				
e) Perkhidmatan boleh membantu meningkatkan kualiti kehidupan rakyat				
5) Perkhidmatan yang pantas dan responsif				
a) Tempoh penyampaian perkhidmatan dapat dipendekkan				
b) Kerenah birokrasi dapat dikurangkan				

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
FAKTOR BUKAN SEPUNYA				
6) Kesan kepada keselamatan awam				
a) Kepentingan dan keselamatan orang awam tidak terjejas				
b) Kerjasama yang wujud dapat mengekalkan keharmonian pelbagai kaum				
7) Implikasi kepada peraturan dan undang-undang yang berkuat kuasa				
a) Pelaksanaan ASD tidak bercanggah dengan peraturan dan undang-undang sedia ada				
b) Pelaksanaan ASD tidak memerlukan kepada pindaan akta yang berkaitan				
8) Penerimaan masyarakat atau komuniti				
a) Kesediaan komuniti untuk menerima dan melaksanakan aktiviti				
b) Kepimpinan komuniti yang mempunyai tadbir urus yang baik				
9) Pemeraksanaan Industri				
a) Menambah baik tadbir urus ekosistem industri				
JUMLAH SKOR				
SKOR PELAKSANAAN				

CONTOH PENILAIAN MENGGUNAKAN RUBRIK PEMARKAHAN I

Kementerian : Kementerian A

Perkhidmatan : Pengkorporatan Perkhidmatan xxx

Jenis Kerjasama : Awam-Swasta

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
FAKTOR SEPUNYA				
1) Tanggungan kos penyampaian perkhidmatan				
a) Jumlah tanggungan kos penyampaian perkhidmatan yang dapat dikurangkan				4
b) Penggunaan peralatan dan aset dapat dikurangkan				4
2) Penggunaan sumber manusia dan kemudahan digital				
a) Penggunaan sumber manusia dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan			3	
b) Kepakaran atau kemahiran sumber manusia pihak ketiga adalah bersesuaian dengan keperluan perkhidmatan yang dilaksanakan secara ASD				4
c) Penggunaan teknologi digital dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan				4

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
3) Kemampunan dan kesinambungan perkhidmatan				
a) Perkhidmatan berpotensi untuk dilaksanakan secara ASD bagi tempoh jangka panjang				4
b) Integriti dalam penyampaian perkhidmatan dapat dikekalkan atau ditingkatkan			3	
c) Gejala rasuah dapat dikurangkan dengan pelaksanaan ASD			3	
4) Perkhidmatan yang diperlukan oleh rakyat				
a) Perkhidmatan yang betul-betul diperlukan oleh rakyat			3	
b) Persepsi rakyat terhadap pelaksanaan ASD adalah baik dan positif			3	
c) Perkhidmatan boleh dicapai dengan mudah dan fleksibel			3	
d) Pelaksanaan ASD dapat memberi nilai tambah kepada perkhidmatan				4
e) Perkhidmatan boleh membantu meningkatkan kualiti kehidupan rakyat			3	
5) Perkhidmatan yang pantas dan responsif				
a) Tempoh penyampaian perkhidmatan dapat dipendekkan			3	
b) Kerenah birokrasi dapat dikurangkan			3	

FAKTOR	SKOR				
	RENDAH		TINGGI		
	1	2	3	4	
	PERATUS (%)				
	0-25	26-50	51-75	76-100	
FAKTOR BUKAN SEPUNYA					
6) Kesan kepada keselamatan awam					
a) Kepentingan dan keselamatan orang awam tidak terjejas			3		
b) Kerjasama yang wujud dapat mengekalkan keharmonian pelbagai kaum				4	
7) Implikasi kepada peraturan dan undang-undang yang berkuat kuasa					
a) Pelaksanaan ASD tidak bercanggah dengan peraturan dan undang-undang sedia ada				4	
b) Pelaksanaan ASD tidak memerlukan kepada pindaan akta yang berkaitan				4	
8) Penerimaan masyarakat atau komuniti					
a) Kesediaan komuniti untuk menerima dan melaksanakan aktiviti		2			
b) Kepimpinan komuniti yang mempunyai tadbir urus yang baik		2			
9) Pemeraksanaan Industri					
a) Menambah baik tadbir urus ekosistem industri				4	
JUMLAH SKOR	0	4	30	40	74
SKOR PELAKSANAAN					84.09

FORMULA PEMARKAHAN

$$\text{Pengiraan Markah} = \frac{\text{Jumlah Skor}}{\text{Jumlah Skor Keseluruhan}} \times 100$$

Penjelasan:

- Contoh di atas menunjukkan Kementerian A menggunakan semua faktor sepunya dan bukan sepunya di dalam penilaian.
- Jumlah skor setelah dibuat penilaian adalah 74 markah.
- Jumlah skor keseluruhan daripada 22 faktor pertimbangan adalah sebanyak 88 (4 markah X 22).
- Jumlah markah bagi cadangan pengkorporatan perkhidmatan xxx = $74/88 \times 100$
= 84.09

CONTOH PENILAIAN MENGGUNAKAN RUBRIK PEMARKAHAN II

Kementerian : Kementerian B

Perkhidmatan : Pengkorporatan Perkhidmatan xxx

Jenis Kerjasama : Awam-Swasta

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
FAKTOR SEPUNYA				
1) Tanggungan kos penyampaian perkhidmatan				
a) Jumlah tanggungan kos penyampaian perkhidmatan yang dapat dikurangkan				4
b) Penggunaan peralatan dan aset dapat dikurangkan			3	
2) Penggunaan sumber manusia dan kemudahan digital				
b) Penggunaan sumber manusia dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan				4
b) Kepakaran atau kemahiran sumber manusia pihak ketiga adalah bersesuaian dengan keperluan perkhidmatan yang dilaksanakan secara ASD				4
c) Penggunaan teknologi digital dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan			3	

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
3) Kemampunan dan kesinambungan perkhidmatan				
a) Perkhidmatan berpotensi untuk dilaksanakan secara ASD bagi tempoh jangka panjang				4
b) Integriti dalam penyampaian perkhidmatan dapat dikekalkan atau ditingkatkan				4
c) Gejala rasuah dapat dikurangkan dengan pelaksanaan ASD		2		
4) Perkhidmatan yang diperlukan oleh rakyat				
a) Perkhidmatan yang betul-betul diperlukan oleh rakyat		2		
b) Persepsi rakyat terhadap pelaksanaan ASD adalah baik dan positif			3	
c) Perkhidmatan boleh dicapai dengan mudah dan fleksibel				4
d) Pelaksanaan ASD dapat memberi nilai tambah kepada perkhidmatan		2		
e) Perkhidmatan boleh membantu meningkatkan kualiti kehidupan rakyat		2		
5) Perkhidmatan yang pantas dan responsif				
a) Tempoh penyampaian perkhidmatan dapat dipendekkan				4
b) Kerenah birokrasi dapat dikurangkan				4

FAKTOR	SKOR				
	RENDAH		TINGGI		
	1	2	3	4	
	PERATUS (%)				
	0-25	26-50	51-75	76-100	
FAKTOR BUKAN SEPUNYA					
6) Kesan kepada keselamatan awam					
a) ~~Kepentingan dan keselamatan orang awam tidak terjejas~~					
b) ~~Kerjasama yang wujud dapat mengekalkan keharmonian pelbagai kaum~~					
7) Implikasi kepada peraturan dan undang-undang yang berkuat kuasa					
a) Pelaksanaan ASD tidak bercanggah dengan peraturan dan undang-undang sedia ada				4	
b) Pelaksanaan ASD tidak memerlukan kepada pindaan akta yang berkaitan				4	
8) Penerimaan masyarakat atau komuniti					
a) ~~Kesediaan komuniti untuk menerima dan melaksanakan aktiviti~~					
b) ~~Kepimpinan komuniti yang mempunyai tadbir urus yang baik~~					
9) Pemerkasaan Industri					
a) ~~Menambah baik tadbir urus ekosistem industri~~					
JUMLAH SKOR	0	8	9	40	57
SKOR PELAKSANAAN					83.82

FORMULA PEMARKAHAN

$$\text{Pengiraan Markah} = \frac{\text{Jumlah Skor}}{\text{Jumlah Skor Keseluruhan}} \times 100$$

Penjelasan:

- Contoh di atas menunjukkan Kementerian B menggunakan semua faktor sepunya dan menggunakan hanya dua (2) faktor bukan sepunya di dalam penilaian. 17 daripada 22 faktor digunakan dalam penilaian ini.
- Jumlah skor setelah dibuat penilaian adalah 57 markah.
- Jumlah skor keseluruhan daripada 17 faktor pertimbangan adalah sebanyak 68 (4 markah X 17).
- Jumlah markah bagi cadangan pengkorporatan perkhidmatan xxx dilaksanakan oleh syarikat swasta = $57/68 \times 100 = 83.82$

KAMUS PEMARKAHAN BAGI PENILAIAN PERKHIDMATAN YANG BERSESUAIAN

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
FAKTOR SEPUNYA	PENJELASAN			
1) Tanggungan kos penyampaian perkhidmatan				
a) Jumlah tanggungan kos penyampaian perkhidmatan yang dapat dikurangkan	Peratus penjimatan keseluruhan kos penyampaian perkhidmatan.			
b) Penggunaan peralatan dan aset dapat dikurangkan	Peratus penjimatan kos perolehan/ penyelenggaraan aset dan peralatan.			
2) Penggunaan sumber manusia dan kemudahan digital				
a) Penggunaan sumber manusia dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan	Peratus penggunaan sumber manusia yang melaksanakan fungsi hakiki perjawatan. Contoh: 300 perjawatan diperlukan bagi melaksanakan tugas hakiki bagi Jabatan A. Walaubagaimanapun,100 perjawatan daripada jumlah perjawatan tersebut digunakan bagi melaksanakan tugas di luar bidang tugas hakiki jabatan. Dengan pelaksanaan ASD, tugas yang di luar bidang tugas hakiki disarankan			

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
	dilaksanakan dengan kerjasama pihak ketiga. Oleh itu, 100 perjawatan yang digunakan bagi tugas bukan hakiki dapat dioptimumkan bagi melaksanakan tugas hakiki. Oleh yang demikian, penggunaan sumber adalah 100 peratus bagi melaksanakan tugas hakiki jabatan tersebut.			
b) Kepakaran atau kemahiran sumber manusia pihak ketiga adalah bersesuaian dengan keperluan perkhidmatan yang dilaksanakan secara ASD	Peratus kepakaran atau sumber manusia pihak ketiga yang memenuhi keperluan fungsi perkhidmatan. Contoh: Penjagaan 100 orang warga emas memerlukan 10 pakar fisioterapi tetapi pihak ketiga hanya mempunyai 7 pakar. Oleh itu, skor untuk subfaktor ini ialah 3 (70 peratus).			
c) Penggunaan teknologi digital dapat dioptimumkan dalam penyampaian perkhidmatan	Peratus jangkaan penggunaan teknologi digital dalam kalangan pengguna perkhidmatan melalui kaji selidik yang mempunyai ciri-ciri berikut: i) Capaian (<i>Accessibility</i>)			

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
	ii) Ketersambungan (<i>Connectivity</i>) iii) Kemampanan (<i>Sustainability</i>) iv) Berpaksikan rakyat (<i>Citizen-centric</i>)			
3) Kemampanan dan kesinambungan perkhidmatan				
a) Perkhidmatan berpotensi untuk dilaksanakan secara ASD bagi tempoh jangka panjang	Perkhidmatan boleh dilaksanakan secara ASD bagi tempoh berikut: i) Sehingga 5 tahun (25%) ii) Sehingga 10 tahun (50%) iii) Sehingga 15 tahun (75%) iv) Melebihi 15 tahun (100%)			
b) Integriti dalam penyampaian perkhidmatan dapat dikekalkan atau ditingkatkan	Peratus jangkaan pematuhan terhadap proses kerja/ tatakelola dalam penyampaian perkhidmatan. Contoh: Pemindahan fungsi atau aktiviti kepada pihak ketiga tidak membuka ruang kepada penyalahgunaan kuasa dengan mematuhi proses kerja dan tatakelola yang ditetapkan.			
c) Gejala rasuah dapat dikurangkan dengan pelaksanaan ASD	Peratus jangkaan pengurangan bilangan kes rasuah berbanding sebelum pelaksanaan ASD.			

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
4) Perkhidmatan yang diperlukan oleh rakyat (Berdasarkan kaji selidik atau sesi libat urus berkaitan persepsi pelanggan/ rakyat)				
a) Perkhidmatan yang betul-betul diperlukan oleh rakyat	Contoh: Perkhidmatan asas yang diperlukan oleh rakyat seperti keperluan kesihatan, pendidikan, pekerjaan dan kepenggunaan.			
b) Persepsi rakyat terhadap pelaksanaan ASD adalah baik dan positif	Tertakluk kepada hasil kaji selidik atau sesi libat urus berkaitan persepsi rakyat.			
c) Perkhidmatan boleh dicapai dengan mudah dan fleksibel	Tertakluk kepada hasil kaji selidik atau sesi libat urus berkaitan persepsi rakyat terhadap kepelbagaian saluran perkhidmatan.			
d) Pelaksanaan ASD dapat memberi nilai tambah kepada perkhidmatan	Tertakluk kepada hasil kaji selidik atau sesi libat urus berkaitan persepsi rakyat terhadap peningkatan kualiti perkhidmatan.			
e) Perkhidmatan boleh membantu meningkatkan kualiti kehidupan rakyat	Tertakluk kepada hasil kaji selidik atau sesi libat urus berkaitan persepsi rakyat terhadap peningkatan kualiti hidup rakyat.			

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
5) Perkhidmatan yang pantas dan responsif				
a) Tempoh penyampaian perkhidmatan dapat dipendekkan	Peratus pemendekan tempoh penyampaian perkhidmatan berbanding tempoh sedia ada. Contoh: Tempoh permohonan dan pengeluaran pasport dipendekkan daripada 30 hari kepada dua jam. Oleh itu, skor untuk subfaktor ini ialah 4 (100 peratus).			
b) Kerenah birokrasi dapat dikurangkan *Sekiranya pengurangan kerenah birokrasi boleh menjejaskan keselamatan negara dan kepentingan awam, maka faktor ini boleh digugurkan.	Pengurangan tahap birokrasi dalam proses penyampaian perkhidmatan. Contoh: Permohonan lesen perniagaan memerlukan tiga peringkat kelulusan dikurangkan kepada satu peringkat kelulusan sahaja.			

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
FAKTOR BUKAN SEPUNYA	PENJELASAN			
6) Kesan kepada keselamatan awam (Berdasarkan kaji selidik atau sesi libat urus berkaitan persepsi pelanggan/ rakyat)				
a) Kepentingan dan keselamatan orang awam tidak terjejas	Peratus persepsi pelanggan/ rakyat terhadap pandangan bahawa pelaksanaan ASD tidak menjejaskan kepentingan dan keselamatan rakyat seperti pendedahan kepada ancaman jenayah.			
7) Implikasi kepada peraturan dan undang-undang yang berkuat kuasa				
a) Tiada percanggahan dengan peraturan dan undang-undang sedia ada	Pelaksanaan ASD tidak bercanggah dengan mana-mana peraturan dan undang-undang sedia ada.			
b) Tidak memerlukan kepada pindaan akta yang berkaitan	Pelaksanaan ASD tidak memerlukan kepada pindaan Akta yang berkaitan.			
8) Penerimaan masyarakat atau komuniti (Berdasarkan kaji selidik atau sesi libat urus berkaitan persepsi pelanggan/ rakyat)				
a) Kesediaan komuniti untuk menerima dan melaksanakan aktiviti	Peratus kesediaan komuniti terhadap pelaksanaan aktiviti melalui mekanisme ASD.			

FAKTOR	SKOR			
	RENDAH		TINGGI	
	1	2	3	4
	PERATUS (%)			
	0-25	26-50	51-75	76-100
b) Kepimpinan komuniti yang mempunyai tadbir urus yang baik	Peratus persepsi terhadap kepimpinan dan tadbir urus komuniti.			
9) Pemerkasaan Industri				
a) Penglibatan keseluruhan pihak berkepentingan dalam ekosistem industri	Peratus penglibatan pihak berkepentingan dalam pembangunan polisi, pelaksanaan dan pemantauan inisiatif bagi industri yang berkaitan.			

JADUAL TAHAP KEUTAMAAN DAN SKALA PELAKSANAAN

TAHAP KEUTAMAAN	SKALA I	SKALA II	SKALA III	SKALA IV
	RENDAH	SEDERHANA	TINGGI	SANGAT TINGGI
Penerangan	Boleh dipertimbangkan untuk dilaksanakan kerana memberi manfaat kepada rakyat dan negara tetapi tidak perlu disegerakan.	Perlu dilaksanakan tetapi boleh dilewatkan sedikit pelaksanaannya selepas perkhidmatan di skala keutamaan III dan IV berjaya dilaksanakan.	Boleh dipertimbangkan untuk dilaksanakan segera selepas perkhidmatan di skala keutamaan IV dilaksanakan.	Perlu dilaksanakan segera kerana memberi manfaat kepada rakyat & negara
Skor	0 - 25	26 - 50	51 - 75	76 - 100