



UNIT KERJASAMA AWAM SWASTA
JABATAN PERDANA MENTERI

PELAN STRATEGIK

UNIT KERJASAMA AWAM SWASTA, JABATAN PERDANA MENTERI

2023-2027

DISEDIAKAN OLEH

SEKSYEN DASAR DAN HUBUNGAN ANTARABANGSA



UNIT KERJASAMA AWAM SWASTA
JABATAN PERDANA MENTERI

PELAN STRATEGIK

UNIT KERJASAMA AWAM SWASTA, JABATAN PERDANA MENTERI

2023-2027



Pelan Strategik UKAS 2023-2027

KANDUNGAN

	Prakata	2
	Perutusan Ketua Pengarah UKAS	3
	Glosari	5
BAB 1	Pengenalan kepada UKAS	
Pendahuluan	8	
Evolusi PPP dan UKAS	9	
Objektif Pelan Strategik UKAS	12	
Proses Penyediaan Pelan Strategik		
UKAS (2023 – 2027)	13	
Carta Organisasi	14	
Punca Kuasa dan Dasar	16	
BAB 2	Senario Persekutaran	
Pihak Berkepentingan, Pelanggan dan Rakan Strategik	18	
Analisis S.W.O.T	19	
BAB 3	Hala Tuju Strategik	
Visi, Misi dan Slogan	21	
Kerangka Strategik	22	
Nilai Bersama	23	
Piagam Pelanggan	24	
BAB 4	Pelan Tindakan	
Ringkasan Kerangka Pelan Strategi	26	
Teras Strategik, Strategi dan Program	27	
BAB 5	Pemantauan Pelaksanaan	
Mekanisme Pemantauan	42	
Faktor Penentu Kejayaan	43	
BAB 6	Penutup	46
	Penghargaan	47



Mesyuarat Penetapan Sasaran Kerja Utama UKAS,JPM 2023-2027 pada 2-4 Februari 2023

PRAKATA

Pelan Strategik UKAS (2023 – 2027) ini diwujudkan bagi menggantikan Pelan Strategik UKAS (2018 – 2022) yang menggariskan hala tuju Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS), Jabatan Perdana Menteri (JPM). Dokumen ini mengandungi pengenalan kepada UKAS, senario persekitaran, hala tuju strategik, pelan tindakan dan pemantauan pelaksanaan.

Tujuan utama penghasilan pelan strategik ini adalah untuk menjadi rujukan kepada warga UKAS bagi menentukan hala tuju organisasi bagi tempoh lima (5) tahun dari 2023 hingga 2027. Pelan strategik ini menggariskan strategi dan program yang perlu dilaksanakan oleh setiap seksyen di UKAS. Setiap program yang dirangka mempunyai Petunjuk Prestasi Utama yang perlu dicapai. Selain itu, Jawatankuasa Kerja Pelan Strategik UKAS dan Jawatankuasa Pemandu Pelan Strategik UKAS telah diwujudkan di mana, kedua-dua Jawatankuasa tersebut akan bersidang sekurang-kurangnya sekali setahun bagi memantau semua strategi dan program serta melaksana penambahbaikan terhadap pelan tindakan yang ditetapkan.

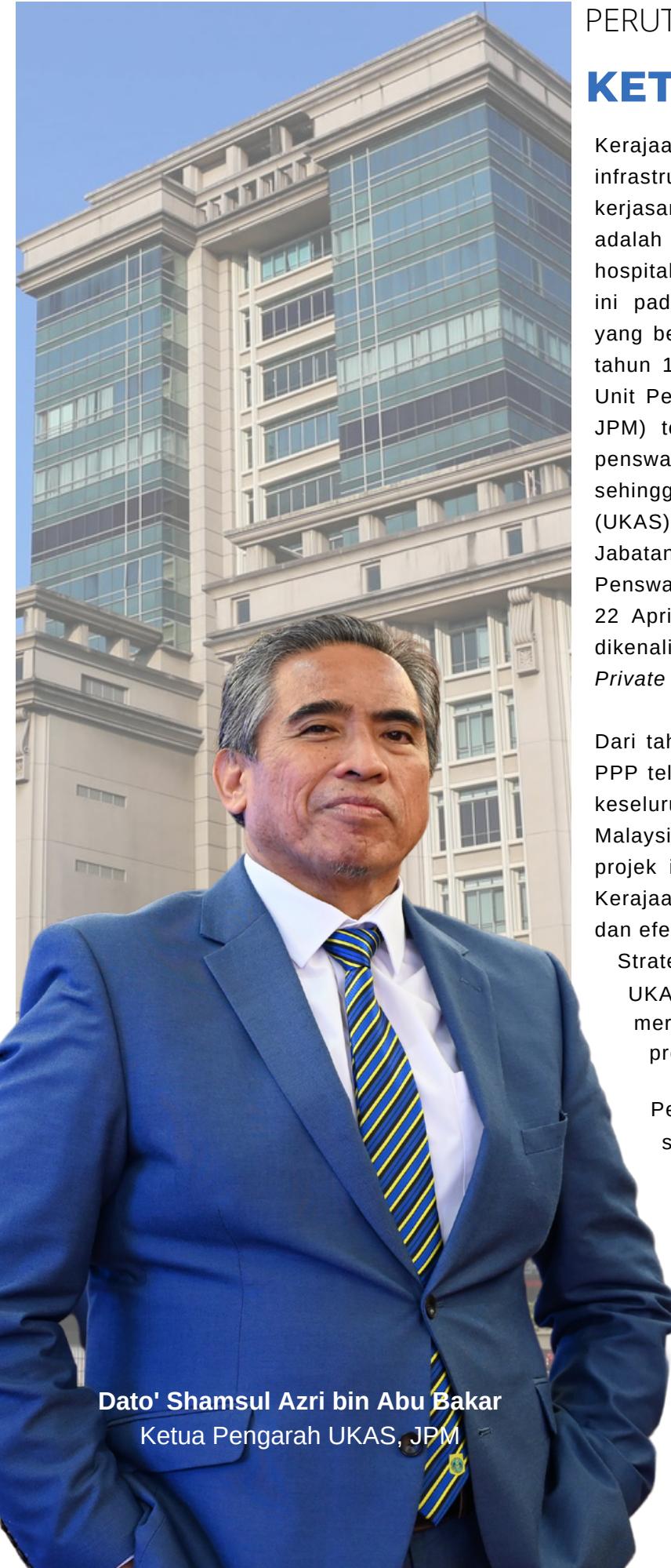
Gerak kerja penghasilan pelan strategik ini bermula pada Mac 2022 dengan melibatkan semua warga UKAS. Beberapa sesi libat urus telah diadakan dengan semua seksyen dan diikuti dengan sesi pra-bengkel yang diadakan pada Mei 2022 dengan dihadiri oleh semua pegawai daripada setiap seksyen. Bengkel Pemurnian telah diadakan pada bulan Jun 2022 bagi membincangkan dan menambah baik hasil pra-bengkel serta dihadiri oleh pegawai dari gred 48 hingga Pengurusan Tertinggi UKAS. Kedua-dua bengkel ini juga melibatkan pegawai daripada Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), JPM yang bertindak sebagai fasilitator bagi memberikan panduan untuk menghasilkan satu pelan strategik yang efektif. Penambahbaikan hasil daripada Bengkel Pemurnian kemudiannya diselaraskan menjadi pelan strategik yang lengkap dan telah menjalani beberapa sesi editorial melibatkan wakil setiap seksyen di UKAS. Pelan ini telah diluluskan oleh Mesyuarat Dasar pada 27 Oktober 2022.

Adalah diharapkan dengan penghasilan pelan strategik ini, semua warga UKAS akan dapat bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab dengan lebih efektif dan efisien. Dengan adanya pelan ini, setiap tugas dan tindakan yang dihasilkan akan lebih teratur dan menepati visi dan misi UKAS yang telah ditetapkan.



PERUTUSAN

KETUA PENGARAH UKAS



Kerajaan telah berjaya melaksanakan pelbagai projek infrastruktur dan perkhidmatan awam melalui inisiatif kerjasama awam swasta. Antara projek-projek tersebut adalah projek lebuhraya, pelabuhan, lapangan terbang, hospital, universiti dan pusat pentadbiran kerajaan. Inisiatif ini pada asalnya dikenali sebagai kaedah penswastaan yang bermula dengan Dasar Pensyarikatan Malaysia pada tahun 1981. Susulan itu, Seksyen Penswastaan di bawah Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri (UPE, JPM) telah ditubuhkan. Sejak itu, sebanyak 332 projek penswastaan telah berjaya dilaksanakan oleh Kerajaan sehingga tahun 2009 apabila Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS) ditubuhkan sebagai satu entiti berasingan di bawah Jabatan Perdana Menteri bagi menggantikan Seksyen Penswastaan, UPE, JPM. Semenjak UKAS ditubuhkan pada 22 April 2009, inisiatif ini telah dijenamakan semula dan dikenali sebagai kerjasama awam swasta atau *Public Private Partnership (PPP)*.

Dari tahun 2009 sehingga Jun 2023, sebanyak 167 projek PPP telah berjaya dilaksanakan dan ini menjadikan jumlah keseluruhan projek PPP yang telah dilaksanakan di Malaysia adalah sebanyak 499 projek. Peningkatan jumlah projek ini adalah hasil kerjasama yang kukuh oleh pihak Kerajaan dan swasta melalui tadbir urus yang sistematis dan efektif. Sehubungan itu, penghasilan dokumen Pelan Strategik UKAS adalah bagi menetapkan hala tuju UKAS sebagai agensi utama Kerajaan yang merancang, merunding, menilai dan memperaku pelaksanaan projek PPP.

Pelan Strategik UKAS (2023-2027) ini menggariskan strategi dan program yang telah ditetapkan berpandukan dasar utama Kerajaan iaitu Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe-12).

Syabas diucapkan kepada seluruh warga UKAS yang telah menggembungkan tenaga dalam membangunkan pelan ini. Saya berharap semoga kita semua dapat memberikan komitmen yang tinggi untuk menjayakan strategi dan program yang telah ditetapkan dalam Pelan Strategik UKAS (2023-2027) ini.

Dato' Shamsul Azri bin Abu Bakar
Ketua Pengarah UKAS, JPM



GLOSARI

BLMOT	<i>Build – Maintain – Lease – Transfer</i> (Bina – Selenggara – Pajak – Pindah)
BLT	<i>Build – Lease – Transfer</i> (Bina – Pajak – Pindah)
BMLT	<i>Build – Maintain – Lease – Transfer</i> (Bina – Selenggara – Pajak – Pindah)
BMT	<i>Build – Maintain – Transfer</i> (Bina – Selenggara – Pindah)
BOO	<i>Build – Operate – Own</i> (Bina – Kendali – Milik)
BOT	<i>Build – Operate – Transfer</i> (Bina – Kendali – Pindah)
CoE	<i>Centre of Excellence</i> (Pusat Kecemerlangan)
DDMS	<i>Digital Document Management System</i>
ePIMS	<i>Electronic Project Information Management System</i>
JKAS	Jawatankuasa Kerjasama Awam Swasta
JKK	Jawatakuasa Kecil
JKDM	Jawatankuasa Dana Mudahcara
JPM	Jabatan Perdana Menteri
JPP	Jawatankuasa Pemandu Projek
JTAS	Jawatankuasa Tertinggi Kerjasama Awam Swasta
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PFI	<i>Private Finance Initiative</i> (Inisiatif Pembiayaan Swasta)
PIPPP	Pelan Induk Kerjasama Awam Swasta 2023-2032
PPP	<i>Public Private Partnership</i>
RMKe-12	Rancangan Malaysia Kedua Belas
SAK	Seksyen Analisa Kewangan
SDHA	Seksyen Dasar dan Hubungan Antarabangsa
SKP	Seksyen Khidmat Pengurusan
SME	<i>Subject Matter Expert</i>
SPPP	Seksyen Penyelaras dan Pemantauan Projek
SUU	Seksyen Undang – Undang
SWOT	<i>Strength Weakness Opportunity Threat</i>
UKAS	Unit Kerjasama Awam Swasta
VM	<i>Value Management</i> (Pengurusan Nilai)





BAB 1

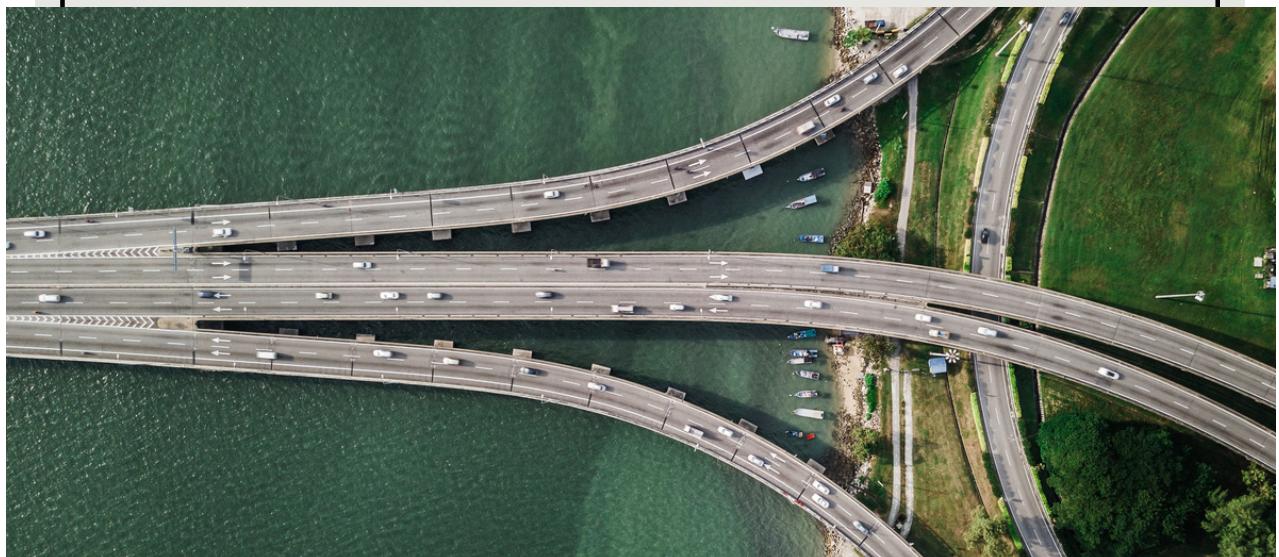
PENGENALAN

PENDAHULUAN

Pelan Strategik Unit Kerjasama Awam Swasta, Jabatan Perdana Menteri (UKAS, JPM) telah dirangka bagi menggantikan Pelan Strategik UKAS (2018-2022) sebagai kesinambungan kepada pengukuhan pelaksanaan dasar Kerjasama Awam Swasta (*Public Private Partnership–PPP*) sedia ada. Pelan ini disediakan bagi menggariskan hala tuju utama perancangan strategi, pelan tindakan dan program yang akan dilaksanakan oleh UKAS untuk tempoh lima (5) tahun dari tahun 2023 hingga tahun 2027.

Penetapan semua strategi yang akan dilaksanakan adalah mengambil kira dasar semasa Kerajaan iaitu Rancangan Malaysia Kedua Belas (RMKe–12) dan Pelan Induk PPP (2023 – 2032). Selain itu, Pelan Strategik ini juga mengambil kira Matlamat Pembangunan Mampan (*Sustainable Development Goals*) yang dirangka oleh Pertubuhan Bangsa–Bangsa Bersatu.

Pelan ini disediakan bagi menggariskan hala tuju utama perancangan strategi, pelan tindakan dan program yang akan dilaksanakan oleh UKAS



Jambatan Pulau Pinang (Fahrul Azmi 2017)

EVOLUSI PPP DAN UKAS

Sejak Malaysia mencapai kemerdekaan, Kerajaan telah menggubal pelbagai dasar yang bertujuan untuk memastikan aktiviti pembangunan dilaksanakan dengan lebih strategik, dinamik dan efektif bagi manfaat rakyat. Salah satu kaedah ke arah pembangunan infrastruktur yang lebih kondusif dan inklusif adalah dengan melibatkan pihak swasta dalam merancakkan pertumbuhan ekonomi negara.

Dasar-dasar bagi menyokong penglibatan sektor swasta dalam pembangunan ekonomi yang telah diperkenalkan adalah Dasar Pensyarikatan Malaysia pada tahun 1981 dan Dasar Penswastaan pada tahun 1983. Pada tahun 1991, Kerajaan telah melancarkan Pelan Induk Penswastaan bagi memperkuuh sistem penyampaian perkhidmatan Kerajaan yang lebih berkualiti untuk rakyat.

Kerajaan juga telah memperkenalkan model kewangan baharu melalui pendekatan Inisiatif Pembiayaan Swasta (*Private Finance Initiative – PFI*) pada tahun 2006 bagi menggalakkan penyertaan lebih luas sektor swasta dalam bidang pengurusan, operasi dan penyenggaraan untuk menambah baik penyampaian kemudahan infrastruktur dan perkhidmatan awam.

Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS) ditubuhkan pada 22 April 2009 di bawah Jabatan Perdana Menteri (JPM) sebagai agensi pusat bagi memantapkan dan memperluas jalinan kerjasama strategik di antara sektor awam dan swasta melalui pelaksanaan program PPP.

Dana Mudahcara telah diperkenalkan pada tahun 2010 bagi merangsang pelaburan swasta dalam bidang-bidang keutamaan strategik serta menggalakkan inovasi dan daya saing sektor swasta.

Gambar Rajah 1: Evolusi PPP dari tahun 1981 sehingga 2022



BAB 1: PENGENALAN KEPADA UKAS



Pejabat UKAS,JPM di Menara Usahawan Presint 2

Pada tahun 2019, Kerajaan telah memperkenalkan PPP 2.0 (*Decoupling*) bagi melaksanakan proses penjualan tanah milik Kerajaan Persekutuan secara *outright sale* (jualan terus) melalui kaedah tender terbuka untuk mendapatkan nilai yang tertinggi. Hasil penjualan tersebut digunakan untuk membayai pembangunan fasiliti/aset tertentu melalui kaedah PPP yang diperlukan oleh kementerian dan agensi.

Bagi memantapkan pelaksanaan projek PPP, Rangka Kerja PPP 3.0 telah disediakan oleh Kerajaan pada tahun 2022 untuk memperkuuh jalinan strategik melibatkan sektor awam, swasta dan orang awam. Melalui Rangka Kerja PPP 3.0, penglibatan orang awam bukan lagi dilihat sebagai kumpulan pengguna akhir kepada aset atau perkhidmatan yang disediakan oleh Kerajaan malah terlibat sebagai pemilik ataupun pemberiaya bagi projek PPP.

Pelan Induk Kerjasama Awam Swasta (2023 – 2032) (PIPPP) dirangka untuk menambah baik Pelan Penswastaan 1991 dan memperkenalkan model PPP baharu, struktur pembiayaan/kewangan yang berdaya maju dan sektor berpotensi untuk diterokai dalam melaksanakan projek pembangunan secara PPP. Pelan Induk ini juga menetapkan hala tuju, rangka kerja dan inisiatif untuk melaksanakan projek PPP bagi tempoh 10 tahun dari tahun 2023 hingga tahun 2032. Pelan ini dilancar pada tahun 2023 dan dijangka dapat memacu projek pembangunan infrastruktur dan perkhidmatan yang komprehensif serta berdaya maju dalam jangka masa panjang.

BAB 1: PENGENALAN KEPADA UKAS



Lawatan Tapak ke Express Rail Link Sdn. Bhd. (ERLSB) pada 8 Februari 2023

OBJEKTIF PELAN STRATEGIK UKAS



HALA TUJU STRATEGIK UKAS

menetapkan hala tuju strategik UKAS dalam melaksana inisiatif PPP untuk tempoh lima (5) tahun



VISI DAN MISI UKAS

mengenal pasti tahap pencapaian, memantau semua program serta melaksanakan penambahbaikan terhadap pelan tindakan dan program yang akan dilaksanakan sejajar dengan visi dan misi UKAS



KESIAPSIAGAAN UKAS

mempersiap siaga UKAS agar sentiasa proaktif bagi menghadapi cabaran dan perubahan yang berlaku dalam dan luar organisasi



Lebuhraya Kajang-Seremban (LEKAS) (Deva Darshan 2017)

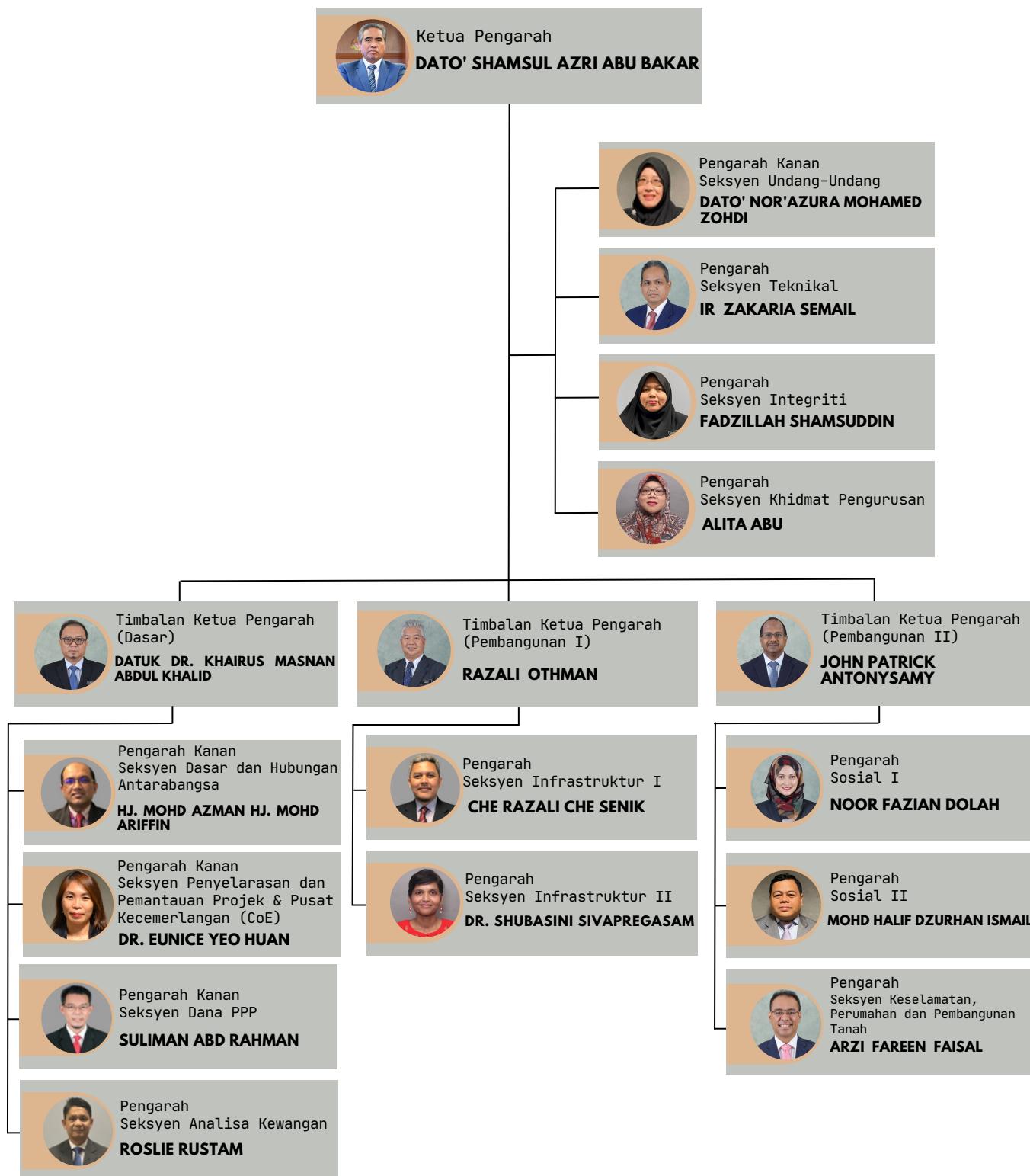
PROSES PENYEDIAAN PELAN STRATEGIK UKAS (2023 – 2027)

Gambar Rajah 2: Kronologi Proses Penyediaan Pelan Strategik UKAS



CARTA ORGANISASI

Gambar Rajah 3: Carta Organisasi UKAS*





FUNGSI UTAMA UKAS



Menggubal dasar dan strategi kerjasama awam swasta



Merancang, melaksana, menyelaras dan menilai inisiatif kerjasama awam swasta



Menyedia dan menambah baik Garis Panduan serta mengemaskini prosedur PPP dari semasa ke semasa



Meneliti dan menilai cadangan teknikal dan kewangan projek-projek PPP dengan bantuan agensi yang berkaitan



Memantau pentadbiran perjanjian Dana Mudahcara



Merunding terma dan syarat perjanjian konsesi dengan bantuan Jabatan Peguam Negara dan agensi berkaitan



Memberi khidmat nasihat kepada agensi Kerajaan dan pihak awam serta mempromosikan program PPP



Menjalin kerjasama strategik dengan agensi-agensi yang berkaitan di luar negara



Menjalankan penyelidikan berterusan dan penambahbaikan program PPP

BAB 1: PENGENALAN KEPADA UKAS

PUNCA KUASA DAN DASAR

1

**AKTA FUNGSI -
FUNGSI MENTERI
1969**

2

**PERINTAH
MENTERI - MENTERI
KERAJAAN
PERSEKUTUAN 2021**

3

**KEPUTUSAN
JEMAAH MENTERI**

4

**DASAR
PENSYARIKATAN
MALAYSIA 1981**

5

**DASAR
PENSWASTAAN
MALAYSIA 1983**

6

**PELAN INDUK
PENSWASTAAN
1991**

7

GARIS PANDUAN/PANDUAN

- Panduan Pelaksanaan Rangka Kerja Kerjasama Awam Swasta 3.0 (PPP 3.0)
- Garis Panduan Kerjasama Awam Swasta
- Garis Panduan Perubahan Pemegangan Saham Syarikat Konsesi

8

**ARAHAH KETUA
PENGARAH UKAS**



Kompleks Malaysia International Trade & Exhibition Centre (MITEC)



BAB 2

SENARIO

PERSEKITARAN

PIHAK BERKEPENTINGAN

Gambar Rajah 4: Pihak Berkepentingan, Pelanggan dan Rakan Strategik



Persimpangan Bandar Bukit Raja Utara,
Lebuhraya Pantai Barat (West Coast Expressway- WCE)



Persimpangan Sitiawan Utara,
Lebuhraya Pantai Barat (West Coast Expressway- WCE)

BAB 2 : SENARIO PERSEKITARAN



Lawatan Tapak ke Pelabuhan Barat pada 22 Disember 2022

ANALISIS S.W.O.T

STRENGTHS (KEKUATAN)

STRUKTUR TADBIR URUS:

Struktur tadbir urus PPP yang berkesan, teratur dan sistematis dalam merancang, menilai, menyelaras dan merunding projek

AGENSI PENERAJU:

UKAS merupakan agensi peneraju dan rujukan utama berkaitan dasar, maklumat dan data PPP di Malaysia

PROAKTIF:

UKAS sentiasa proaktif dalam merangka strategi dan hala tuju PPP

OPPORTUNITIES (PELUANG)

PEMACU PROJEK PEMBANGUNAN:

Projek PPP merupakan pemacu kepada projek pembangunan negara selain daripada pendekatan konvensional

KREATIVITI PIHAK SWASTA:

Kerajaan boleh mengoptimumkan idea dan kreativiti pihak swasta untuk meneroka projek PPP baru

JARINGAN KERJASAMA:

Peluang untuk meningkatkan kerjasama dengan organisasi di peringkat tempatan dan antarabangsa

WEAKNESSES (CABARAN DALAMAN)

DASAR PPP:

Dasar sedia ada PPP dan garis panduan memerlukan semakan semula, pengemaskinian dan penambahbaikan dari semasa ke semasa

TEMPOH RUNDINGAN:

Kekangan memuktamadkan rundingan dalam tempoh yang ditetapkan

KEPAKARAN PPP:

Kekangan untuk mengekalkan kepakaran pegawai UKAS yang berpengetahuan dan berkemahiran dalam bidang PPP dan industri berkaitan

THREATS (CABARAN LUARAN)

KEPERLUAN PROJEK:

Pernyataan keperluan projek PPP daripada kementerian/agensi perlu diteliti dan ditambah baik supaya lebih komprehensif

CADANGAN PROJEK:

Cadangan projek PPP yang diterima daripada syarikat memerlukan penelitian yang lebih menyeluruh

KEFAHAMAN KONSEP PPP:

Kementerian/agensi dan orang awam memerlukan penjelasan dan kefahaman yang menyeluruh mengenai konsep PPP

BAB 3

HALA TUJU

STRATEGIK





Visi

"Peneraju Kerjasama Awam Swasta yang Strategik dan Mampan"

Misi

"Memacu Perkembangan Ekonomi yang Inovatif dan Inklusif
Berteraskan Nilai Faedah Terbaik demi Kesejahteraan Rakyat dan
Negara"

Slogan

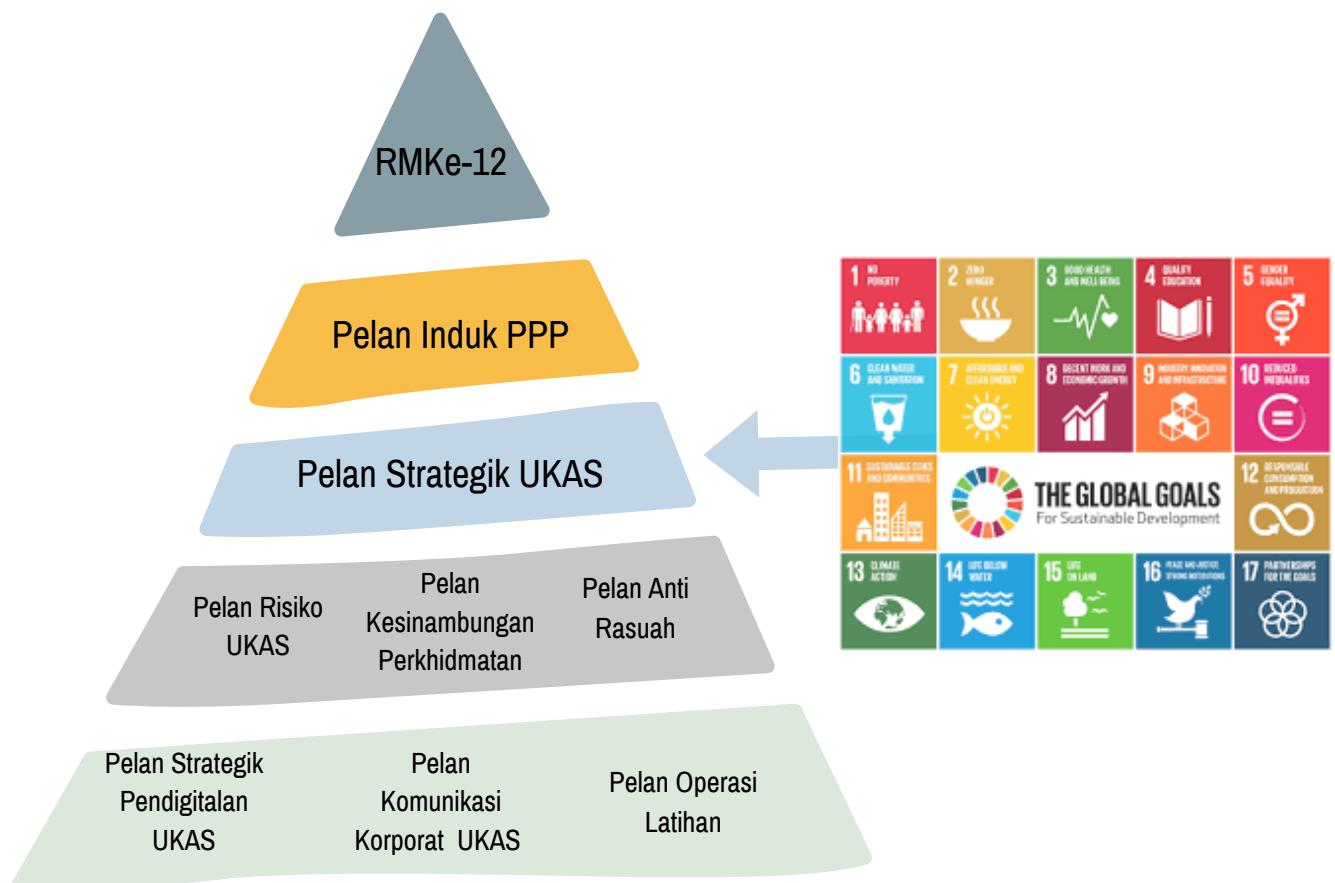
"Kerjasama Awam Swasta Memacu Kemakmuran Negara"

BAB 3 : HALA TUJU STRATEGIK



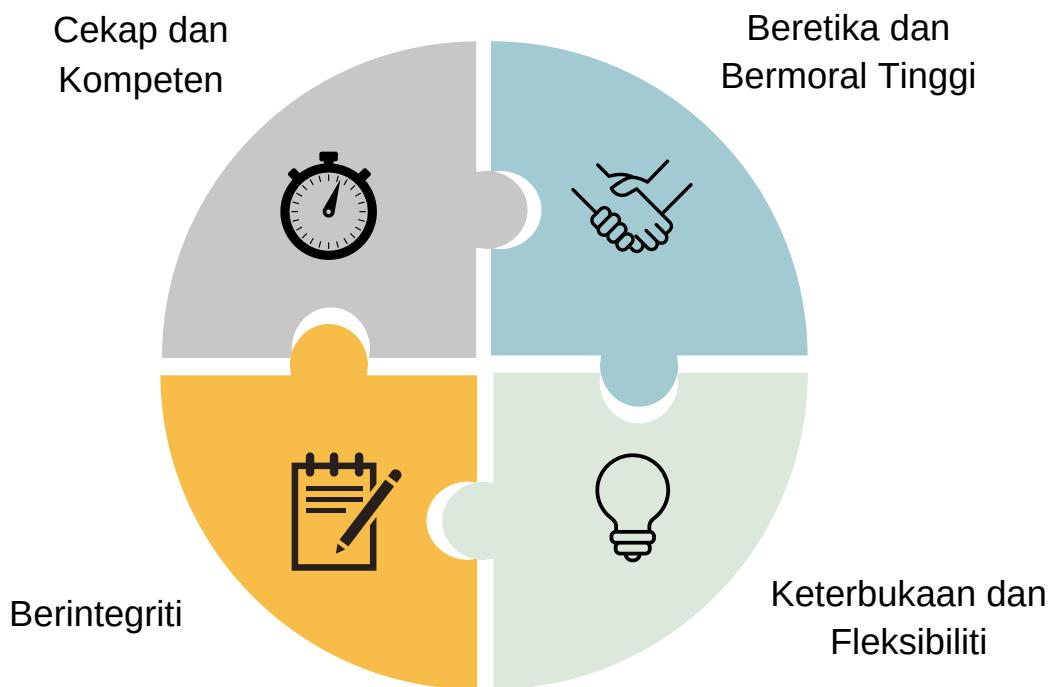
Mesyuarat Perancangan Pengukuhan Strategik UKAS,JPM pada 10-12 November 2022

Gambar Rajah 5 : Kerangka Umum Pelan Strategik UKAS (2023 - 2027)



NILAI BERSAMA UKAS

Gambar Rajah 6 : Nilai Bersama UKAS



Berdiri dari kiri: Encik Mohd Halif Dzurhan, Encik Che Razali, Tuan. Hj. Mohd Azman, Ir. Zakaria, Encik Arzi Fareen, Dr. Shubasini, Puan Fazian, Puan Alita, Dr. N. Farahin, Puan Fadzillah, Puan Rohana

Duduk dari kiri: Dr. Eunice, Encik John Patrick, Datuk Dr. Khairus Masnan, Dato' Shamsul Azri, Encik Razali, Dato' Nor'Azura

PIAGAM PELANGGAN



"Kami berjanji akan melaksanakan tanggungjawab dan memberi perkhidmatan dengan penuh dedikasi, berkualiti dan profesional melalui dasar yang pragmatik kepada pelanggan–pelanggan;

1. Memaklumkan keputusan terhadap permohonan projek PPP yang lengkap dan teratur dalam tempoh tidak melebihi tiga (3) bulan tertakluk kepada perakuan:
 - Jawatankuasa Kerjasama Awam Swasta (JKAS);
 - Jemaah Menteri; atau
 - YB Menteri.
2. Merunding terma dan syarat–syarat serta memuktamadkan perjanjian/perjanjian tambahan projek PPP/Dana Mudahcara yang lengkap dan teratur dalam tempoh dua belas (12) bulan selepas tarikh kelulusan prinsip tertakluk kepada persetujuan pihak–pihak yang terlibat dan perjanjian disahkan oleh Jabatan Peguam Negara.
3. Menyediakan ulasan ke atas Memorandum Jemaah Menteri dalam tempoh 14 hari bekerja dari tarikh memorandum diterima dari kementerian/agensi.
4. Memberi maklum balas awal terhadap aduan yang diterima dalam tempoh tiga (3) hari bekerja.

Kami bersedia menerima pandangan membina daripada pelanggan–pelanggan kami demi kebaikan bersama agar objektif dan pelaksanaan dasar–dasar dapat dicapai dengan jayanya."





BAB 4

RINGKASAN

KERANGKA

PELAN STRATEGIK

Pelan Strategik UKAS 2023-2027

TERAS STRATEGIK 1Memantap persekitaran
PPP**Bidang keutamaan:** Dasar, Perancangan, Kerjasama & Pelan Komunikasi**Seksyen teras:** SDHA & CoE**4 Strategi**

Dasar PPP



Perancangan Projek PPP



Jaringan kerjasama awam swasta dalam dan luar negara



Promosi dan Pelan Komunikasi PPP

**15 Program
20 Sasaran****TERAS STRATEGIK 2**

Memperkasa penyampaian perkhidmatan PPP

**Bidang keutamaan:** Penilaian, Perundingan & Penyelarasaran**Seksyen teras:** Projek*, Teknikal, SUU, SAK & SPPP**4 Strategi**

Proses penilaian projek PPP



Proses rundingan projek



Mekanisme penyelarasan projek dan maklumat PPP



Kecekapan jentera keurusetiaan

**18 Program
22 Sasaran****TERAS STRATEGIK 3**

Memantap sumber daya dan tadbir urus

**Bidang keutamaan:** Tadbir Urus, Bakat, Organisasi & Kewangan**Seksyen teras:** SKP & Integriti**4 Strategi**

Kapasiti modal insan



Bakat dan kepakaran



Pengurusan organisasi dan kewangan



Integriti dan tadbir urus

**21 Program
42 Sasaran**

Seksyen Projek:

*Seksyen Infrastruktur I, Seksyen Infrastruktur II, Seksyen Sosial I, Seksyen Sosial II & Seksyen Keselamatan, Perumahan dan Pembangunan Tanah





Unit Kerjasama Awam Swasta, Jabatan Perdana Menteri

Aras 2-4, 6, 8-10 & 14, Menara Usahawan

Persiaran Perdana, Presint 2

62652 Putrajaya, Malaysia

+603-8880 5800

<https://www.ukas.gov.my/>

<https://www.facebook.com/UKASMalaysia/>

