



JABATAN PERDANA MENTERI
UNIT KERJASAMA AWAM SWASTA

PELAN INDUK KERJASAMA AWAM-SWASTA 2030

PIKAS 2030



Unit Kerjasama Awam Swasta
Jabatan Perdana Menteri
Setia Perdana 2
Kompleks Setia Perdana
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 Putrajaya, Malaysia

Tel: +603-8872 5004

www.ukas.gov.my

© UNIT KERJASAMA AWAM SWASTA

Semua Hak Terpelihara. Tiada mana-mana bahagian jua daripada penerbitan ini boleh diterbitkan semula, disalin atau disimpan di dalam bentuk yang boleh diperoleh semula atau disiarkan dalam sebarang bentuk dengan apa jua cara elektronik, mekanikal, fotokopi, rakaman dan/atau sebaliknya tanpa mendapat izin daripada Unit Kerjasama Awam Swasta, Jabatan Perdana Menteri, Malaysia.

PIKAS 2030

**PELAN INDUK
KERJASAMA AWAM-SWASTA 2030**

“

Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 (PIKAS 2030) telah dirancang bagi memacu pertumbuhan negara, mempergiat kerjasama awam-swasta, menjadi tunjang kepada kecepatan pelaksanaan dan diiringi dengan tatakelola yang baik dalam pelaksanaan projek atau inisiatif PPP.

”



ANWAR IBRAHIM

Perdana Menteri

PERUTUSAN YAB PERDANA MENTERI

Malaysia terus berdepan dengan cabaran fiskal yang kian meruncing akibat daripada pengurusan dan tatakelola kewangan yang tidak mencapai satu tahap yang memuaskan buat sekian lamanya. Akibat daripada itu, kerajaan perlu melaksanakan langkah-langkah drastik dalam mendepani cabaran fiskal negara. Namun begitu, tatkala usaha ini giat dilaksanakan, pembangunan-pembangunan baharu bagi merancak dan memacu ekonomi rakyat itu tidak boleh digadaikan kerana impaknya buat rakyat terbanyak dan negara akan menjadi terlalu menekan.

Maka, bagi mengimbangi cabaran fiskal tanpa menggadaikan pembangunan baharu untuk rakyat, suatu usaha Kerjasama Awam-Swasta (*Public-Private Partnership* – PPP) perlu dipergiat dengan segala usaha dan tekad kerajaan untuk rakyatnya. Bagi mendorong kerjasama awam-swasta yang lebih baik, Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 (PIKAS 2030) telah dirangka bagi memacu pertumbuhan negara, mempergiat kerjasama awam-swasta, menjadi tunjang kepada kecepatan pelaksanaan dan diiringi dengan tatakelola yang baik dalam pelaksanaan projek atau inisiatif PPP.

PIKAS 2030 merupakan satu kesinambungan daripada dasar dan garis panduan sedia ada yang telah ditambah baik bagi memberikan suatu hala tuju dasar PPP yang lebih terangkum dan jelas. PIKAS 2030 telah dirangka dengan pelbagai inisiatif strategik yang merangkumi bidang-bidang seperti infrastruktur, penjagaan kesihatan, pendidikan, pendigitalan dan pembangunan mampan.

PIKAS 2030 juga menggariskan beberapa sasaran penting yang akan menjadi kayu ukur kepada kejayaan PIKAS 2030. Melalui PIKAS 2030, kerajaan mengunjurkan peningkatan pelaburan swasta kepada RM78 bilion, menjana sumbangan Keluaran Dalam Negara Kasar kepada RM82 bilion dan meningkatkan peluang pekerjaan kepada 900,000 menjelang tahun 2030. Sasaran ini mestilah dimaknai dengan seluruh kekuatan jentera kerajaan bagi memastikan manfaat pembangunan-pembangunan daripada hasil usaha PPP dapat dinikmati oleh segenap lapisan masyarakat.

Akhirnya, segala usaha dan ikhtiar kita melalui PIKAS 2030 ini perlulah disulam dengan tekad serta kefahaman terhadap sifat tatakelola yang lebih baik dan mestilah bersih daripada sebarang budaya atau cubaan untuk merampok kekayaan rakyat negara ini.

Saya juga menaruh setinggi kepercayaan kepada Unit Kerjasama Awam Swasta di bawah Jabatan Perdana Menteri untuk membentuk sinergi PPP yang lebih baik bagi kepentingan negara memacu ekonomi rakyat.

ANWAR IBRAHIM

“

**Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030
adalah bukti komitmen Kerajaan dalam
memperkukuhkan lagi kerjasama
awam-swasta untuk mencapai matlamat
pembangunan negara.**

”

SHAMSUL AZRI BIN ABU BAKAR

Ketua Setiausaha Negara





KATA ALU-ALUAN KETUA SETIAUSAHA NEGARA

Negara kita berada di suatu detik persimpangan yang penting yang mana keperluan untuk membangunkan infrastruktur, menjana pertumbuhan ekonomi dan mengecapi kemakmuran memerlukan penyelesaian yang inovatif dan tuntas. Secara tradisi, penyediaan aset dan perkhidmatan kepada rakyat seperti lebuh raya, pelabuhan, lapangan terbang, fasiliti pendidikan dan kemudahan awam dilaksanakan oleh Kerajaan. Walau bagaimanapun, skala dan kompleksiti sesuatu pembangunan infrastruktur dan kemudahan awam serta kekangan fiskal yang dihadapi telah mendorong kerajaan termasuk Malaysia bagi meneroka pendekatan alternatif untuk pembangunan yang lebih berkesan dan mampan.

Bagi mencapai hasrat ini, pendekatan kerjasama awam-swasta yang berkesan dikenal pasti boleh merapatkan jurang keperluan infrastruktur dan kemudahan awam dengan memanfaatkan kepakaran dan sumber sektor swasta. Melengkapi hasrat tersebut, Unit Kerjasama Awam Swasta, Jabatan Perdana Menteri (UKAS) telah ditubuhkan pada tahun 2009 sebagai agensi pusat untuk merancang, menilai, menyelaraskan dan merunding pelaksanaan projek PPP.

Sepanjang tempoh lima belas tahun penubuhannya, UKAS telah mengekalkan momentum kerjasama awam dan swasta yang telah bermula sejak tahun 1980-an. Pada masa yang sama, UKAS juga telah mengangkat inisiatif PPP ke satu tahap yang lebih tinggi melalui tatakelola yang baik, dasar yang jelas dan penajaran matlamat yang seiring dengan visi strategik negara.

Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 (PIKAS 2030) adalah bukti komitmen Kerajaan dalam memperkukuhkan lagi kerjasama awam-swasta untuk mencapai matlamat pembangunan negara. PIKAS 2030 menetapkan sasaran yang jelas bagi memastikan setiap projek yang dilaksanakan memberikan manfaat maksimum selaras dengan matlamat untuk meningkatkan kualiti hidup rakyat melalui penyediaan infrastruktur yang baik, mengurangkan kesenjangan pembangunan antara kawasan bandar dan luar bandar, serta meningkatkan daya saing ekonomi negara di peringkat global.

Dengan adanya PIKAS 2030, Malaysia berada di landasan yang kukuh untuk mencapai hasrat yang diidamkan dengan kerjasama dan sokongan semua pihak, termasuk sektor swasta, kerajaan dan masyarakat untuk memastikan visi ini menjadi kenyataan.

Saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada semua pemegang taruh yang telah memainkan peranan penting dalam membangunkan PIKAS 2030. Pandangan, kepakaran dan sokongan yang disumbangkan dalam penyediaan pelan induk ini amat berharga bagi terus memacu kemajuan Malaysia di masa hadapan.

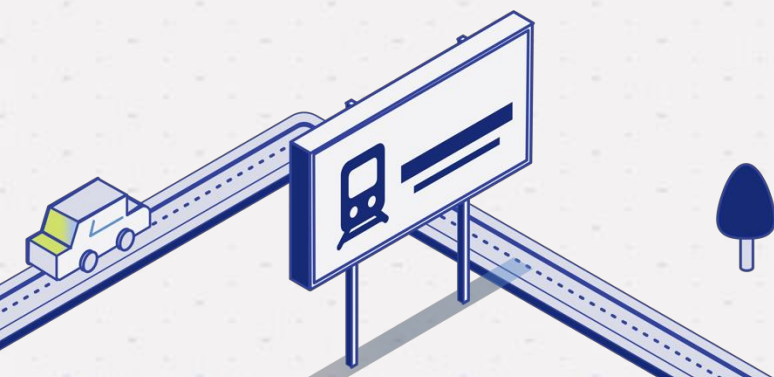
SHAMSUL AZRI BIN ABU BAKAR

Kandungan

Perutusan dan Kata Alu-Aluan	ii – v
Kandungan	vi
Pengenalan	1
Kerjasama Awam-Swasta di Malaysia	2
Impak Kerjasama Awam-Swasta	4
Rangka Kerja	5
Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030	8
Teras Strategik	9
Teras Strategik 1: Menambah baik ekosistem PPP untuk membantu penyampaian perkhidmatan yang cekap	10
Teras Strategik 2: Memusat penyelarasan untuk mengukuhkan pelaksanaan PPP	24
Teras Strategik 3: Memperluas model PPP untuk mempelbagaikan projek	30
Teras Strategik 4: Menambah baik mekanisme pembiayaan PPP untuk merancakkan pelaburan mampan	37
Kesimpulan	45
Cadangan Projek	47
Senarai Komponen & Definisi Model PPP dan Singkatan	55



Pengenalan



Pengenalan

Kerajaan memainkan peranan penting dalam menyediakan aset dan perkhidmatan seperti rangkaian jalan raya, pelabuhan, lebuh raya, sekolah serta kemudahan awam dan utiliti. Walau bagaimanapun, projek yang berkaitan dengan aset dan perkhidmatan kebiasaannya memerlukan kos yang tinggi serta kemahiran teknikal tertentu untuk dilaksanakan. Mengambil kira bebanan fiskal yang perlu ditanggung oleh Kerajaan dan keperluan kepakaran teknikal, Kerajaan bekerjasama dengan sektor swasta untuk melaksanakan projek-projek melalui pendekatan Kerjasama Awam-Swasta (*Public-Private Partnership* - PPP).

Matlamat Pembangunan Mampan (*Sustainable Development Goals* - SDG) 9: Industri, Inovasi dan Infrastruktur, Sasaran 9.4 di bawah Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu menyatakan kewujudan infrastruktur sewajarnya ditambah baik ke arah persekitaran yang lebih mampan dan bersih menjelang 2030. Persidangan Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu dalam Perdagangan dan Pembangunan (*The United Nations Conference on Trade and Development* - UNCTAD) juga menganggarkan perbelanjaan semasa dalam infrastruktur ekonomi secara global perlu ditingkatkan sebanyak USD1.1 trilion setahun untuk mencapai SDG.

Oleh itu, terdapat peluang yang luas bagi kerajaan di seluruh dunia untuk terus memanfaatkan PPP dalam pembangunan negara, termasuk Malaysia.

Kerjasama Awam-Swasta di Malaysia

Gelombang Awal Penswastaan

Konsep penswastaan mula diperkenalkan menerusi Dasar Persyarikatan Malaysia pada tahun 1981. Seterusnya, Dasar Penswastaan dilancarkan pada tahun 1983 sebagai usaha ke arah meningkatkan peranan sektor swasta dalam pembangunan ekonomi serta meningkatkan kecekapan syarikat milik Kerajaan. Usaha ini telah membawa kepada pengurangan beban fiskal Kerajaan. Bermula dari itu, pelbagai inisiatif telah dilaksanakan untuk merapatkan jurang antara sektor awam dan swasta. Pada masa yang sama, proses keseluruhan PPP telah ditambah baik menerusi penetapan kerangka dasar dan garis panduan, di samping pembangunan perkhidmatan sokongan yang diperlukan. Segala usaha ini bertujuan untuk menjadikan sektor swasta sebagai peneraju utama dalam membangunkan ekonomi negara.

Inisiatif penswastaan ini telah mendapat sambutan yang baik daripada sektor swasta dan seterusnya membawa kepada pelancaran Pelan Induk Penswastaan pada tahun 1991. Sejumlah 44 projek telah berjaya dikorporatkan dan kemudiannya diswastakan termasuk beberapa entiti seperti Sistem Televisyen Malaysia Berhad (TV3) pada tahun 1983, Syarikat Perkapalan Antarabangsa Malaysia Berhad (MISC) pada tahun 1986, Lebuh raya Utara-Selatan (PLUS) pada tahun 1988 serta Telekom Malaysia Berhad dan Tenaga Nasional Berhad pada tahun 1990. Bagi menggalakkan lagi penyertaan sektor swasta dalam pembangunan negara, Kerajaan telah melancarkan pelbagai projek penswastaan seperti Malaysia Airlines Berhad, syarikat penerbangan nasional pada tahun 1994 dan projek Transit Aliran Ringan (LRT) di Kuala Lumpur. Penswastaan ini telah berjaya mencapai penjimatan dana awam melebihi RM150 bilion dalam tempoh 23 tahun di antara tahun 1983 sehingga 2006.

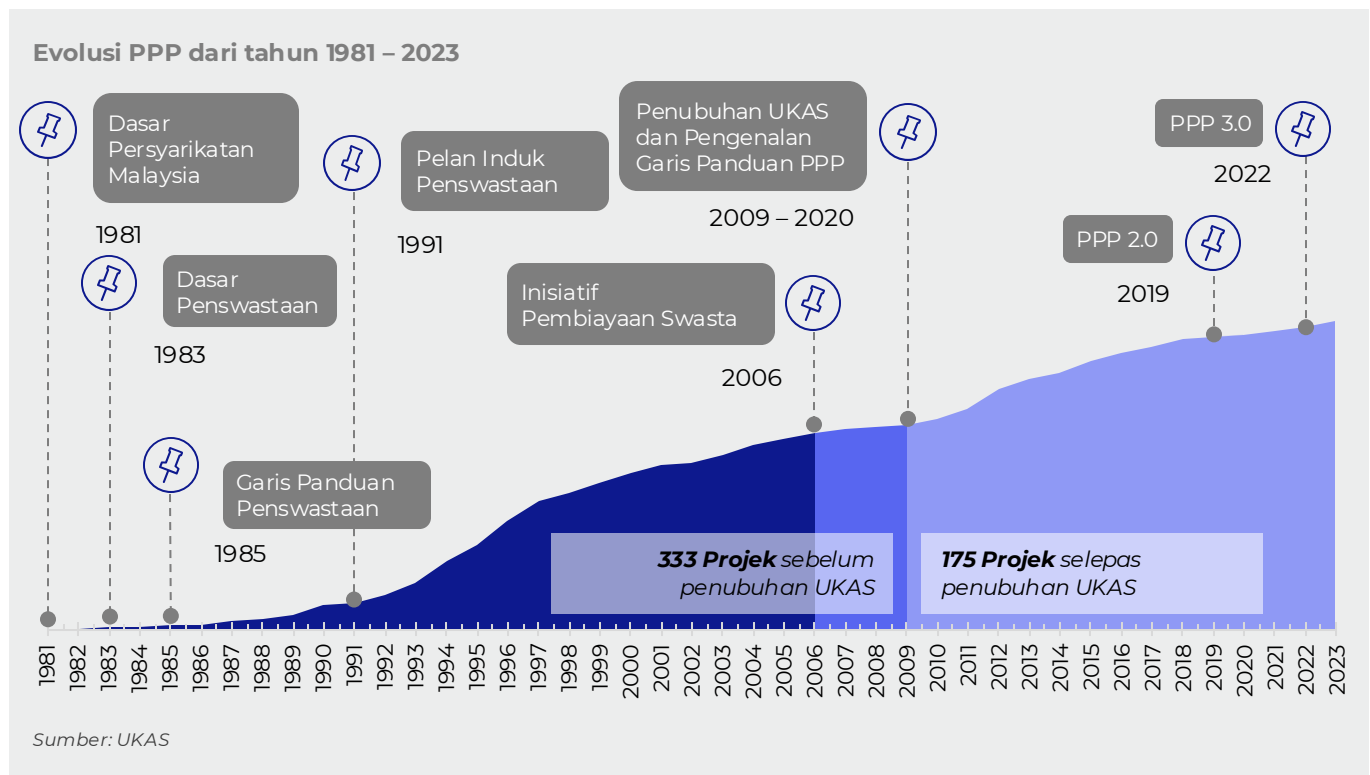
Inisiatif Pembiayaan Swasta

Pada tahun 2006, Inisiatif Pembiayaan Swasta (*Private Finance Initiative* - PFI) telah diperkenalkan di bawah Rancangan Malaysia Kesembilan sebagai pelengkap kepada inisiatif penswastaan. PFI mencerminkan hasrat Kerajaan untuk menggalakkan lebih banyak penyertaan sektor swasta bagi pembangunan infrastruktur dan utiliti. Ia merangkumi elemen-elemen utama termasuklah memperkukuh prosedur kelulusan, menambah baik proses pelaksanaan serta memberi penekanan terhadap pencapaian petunjuk prestasi. Elemen ini adalah untuk memperteguhkan aspek semak dan imbang serta meningkatkan akauntabiliti dan keberkesanan dalam melaksanakan PFI.

Penyelarasan Penswastaan dan PFI

Peranan PPP dalam memacu pertumbuhan ekonomi di Malaysia memerlukan kerangka tatakelola PPP yang lebih kukuh. Sehubungan itu, Unit Kerjasama Awam Swasta (UKAS) telah ditubuhkan di bawah Jabatan Perdana Menteri pada tahun 2009 sebagai sebuah agensi pusat yang memudah cara pelaksanaan projek PPP. Peranan UKAS meliputi perancangan, penilaian, penyelarasan dan perundingan bagi melaksanakan projek PPP. Penubuhan UKAS telah membawa kepada penyelarasan penswastaan dan PFI di bawah kerangka PPP, manakala garis panduan PPP diwujudkan bagi menyokong pelaksanaan projek. Ini termasuk mengambil kira manfaat keseluruhan projek seperti impak sosio-ekonomi, nilai faedah terbaik dan penjimatan kos Kerajaan semasa mempertimbangkan cadangan projek PPP.

Seterusnya, Kerajaan telah memperkenalkan Dana Mudahcara di bawah Rancangan Malaysia Kesepuluh untuk menyokong dan menggalakkan pelaburan baharu yang memberikan impak strategik kepada negara termasuk projek yang dikenal pasti dalam Bidang Keberhasilan Utama Ekonomi (*National Key Economic Areas* – NKEA). Landskap PPP di Malaysia seterusnya berkembang dengan pengenalan PPP 2.0 pada tahun 2019 bertujuan untuk memperkukuh pelaksanaan projek melalui model Pertukaran Tanah. Pada masa yang sama, PPP 3.0 telah diperkenalkan pada tahun 2022 bagi menangani cabaran pandemik COVID-19 dengan strategi untuk memperkukuh pendekatan PPP sedia ada dalam mempercepatkan pemulihan ekonomi selepas pandemik.



Pelaksanaan projek PPP dalam pembangunan infrastruktur telah melalui pelbagai perubahan dan penambahbaikan. Evolusi ini telah membawa kepada kemunculan model kerjasama baharu yang berasaskan penswastaan, kepada pengenalan model Bina-Kendali-Pindah (BOT) dan Bina-Kendali (BO) pada tahun 1991, serta Pulihara-Kendali-Pindah dan Pulihara-Pajak-Kendali-Pindah di bawah PPP 3.0.

Sejumlah 333 projek PPP telah dilaksanakan dari tahun 1983 sehingga 2009. Selepas penubuhan UKAS pada 2009, sebanyak 175 projek PPP telah dimuktamadkan dengan kos projek bernilai RM185.45 bilion sehingga akhir tahun 2023. Landskap PPP yang dinamik telah mendorong kerangka dasar dan garis panduan ditambah baik dari semasa ke semasa untuk mendepani situasi yang semakin mencabar. Sehubungan itu, terdapat keperluan untuk membangunkan satu rangka kerja strategik jangka panjang bagi mewujudkan landskap PPP yang teguh dan mampan untuk memacu kesejahteraan negara.

Impak Kerjasama Awam-Swasta

Manfaat Ekonomi dan Sosial yang Signifikan

Pembangunan infrastruktur dan utiliti sering melibatkan jumlah modal yang besar dan kepakaran yang khusus. Dalam hal ini, pelaburan pihak swasta dalam projek PPP memainkan peranan yang penting bagi merapatkan jurang pembiayaan berbanding komitmen kewangan Kerajaan. Sejak pelaksanaannya, projek PPP telah menjana manfaat yang penting kepada ekonomi dan sosial negara. Hal ini dapat dilihat daripada sumbangan PPP terhadap Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK), pewujudan peluang pekerjaan dan kesan limpahan kepada ekonomi dalam projek Pengangkutan & Penyimpanan dan Maklumat & Komunikasi; Perkhidmatan Kerajaan; Kewangan & Insurans dan Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan; Pertanian; dan Utiliti.

Sumbangan Projek PPP kepada Ekonomi di Malaysia						
SEKTOR	Sumbangan kepada KDNK (RM bilion)			Pewujudan Pekerjaan (Bilangan Pekerjaan)		
	Jumlah	Langsung	Limpahan	Jumlah	Langsung	Limpahan
Pengangkutan & Penyimpanan dan Maklumat & Komunikasi	22.6	6.5	16.1	279,544	153,142	126,402
Perkhidmatan Kerajaan	18.6	6.5	12.1	289,536	168,477	121,059
Kewangan & Insurans dan Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan	7.3	2.3	5.0	109,401	64,201	45,200
Pertanian	1.5	0.6	0.9	11,270	3,751	7,519
Utiliti	0.5	0.1	0.4	6,310	3,554	2,756
JUMLAH	50.5	16.0	34.5	696,061	393,125	302,936

Sumber: UKAS

Nota: Sumbangan ekonomi bagi projek PPP boleh dikategorikan kepada kesan langsung dan kesan limpahan. Kesan langsung merujuk kepada sumbangan ekonomi hasil daripada suntikan awal perbelanjaan modal (CAPEX) dan perbelanjaan operasi (OPEX). Manakala, kesan limpahan merujuk kepada sumbangan ekonomi hasil perbelanjaan tambahan daripada industri berkaitan dalam rantaian nilai serta penggunaan tambahan isi rumah.

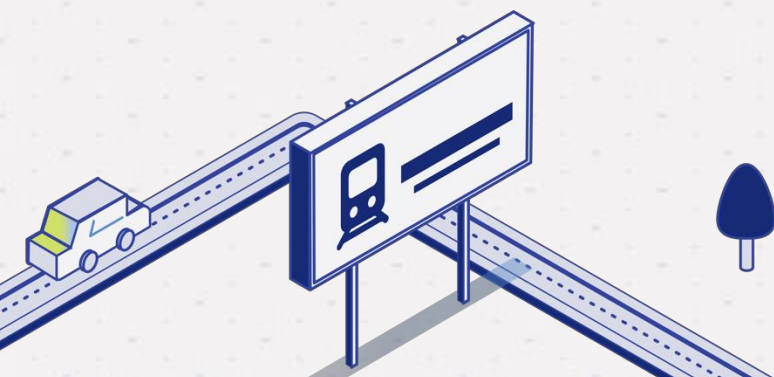
Bermula dari tahun 2009 hingga 2023, projek PPP dianggarkan telah menyumbang sebanyak RM50.5 bilion kepada KDNK dan mewujudkan lebih 696,061 pekerjaan di Malaysia. Sumbangan ini melibatkan kesan langsung dan kesan limpahan daripada pelaburan termasuk penggunaan isi rumah serta perbelanjaan tambahan daripada industri berkaitan. Dari sudut kesan langsung, sumbangan KDNK dan pewujudan pekerjaan daripada projek PPP adalah masing-masing sebanyak RM16.0 bilion dan 393,125 pekerjaan. Manakala dari aspek kesan limpahan, projek PPP telah menyumbang RM34.5 bilion kepada KDNK dan mewujudkan 302,936 pekerjaan dalam pelbagai industri berkaitan.

Projek di bawah Pengangkutan & Penyimpanan dan Maklumat & Komunikasi menjadi penyumbang utama dalam sumbangan ekonomi PPP. Pembinaan lebuh raya telah menambah baik keterhubungan dan mobiliti rakyat serta memangkin pembangunan kawasan sekitar. Projek rel pula telah menambah baik pengangkutan dan keterhubungan antara lokasi yang membolehkan pasaran perniagaan diperluaskan. Sementara itu, projek pelabuhan pula telah memudahkan perdagangan dalam dan luar negara, menggalakkan pelaburan dan mewujudkan peluang pekerjaan. Selain itu, projek lapangan terbang turut menyokong industri yang berkaitan dan menjadi pemangkin pelaburan di samping menggalakkan ekonomi tempatan. Projek Perkhidmatan Kerajaan merangkumi penyediaan perkhidmatan penjagaan kesihatan dan infrastruktur pendidikan. Projek sebegini telah menambah baik akses kepada perkhidmatan dan fasiliti awam, memperkasa modal insan serta meningkatkan kesejahteraan sosial.

Tambahan pula, projek PPP dalam Kewangan & Insurans dan Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan telah membolehkan rakyat menikmati ruang kehidupan yang selesa. Projek dalam Pertanian pula telah membantu menangani isu keterjaminan makanan manakala projek dalam Utiliti telah menyumbang kepada peningkatan akses air bersih dan sumber tenaga yang terjamin.



Rangka Kerja



Rangka Kerja

Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030

Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 merupakan dokumen strategik yang bertujuan untuk memacu pertumbuhan dan pembangunan inisiatif PPP di Malaysia pada masa hadapan. Pelan Induk ini dihasilkan secara berperingkat seperti berikut:

Peringkat 1: Mendefinisi matlamat yang jelas dan objektif yang ingin dicapai untuk PPP di Malaysia.

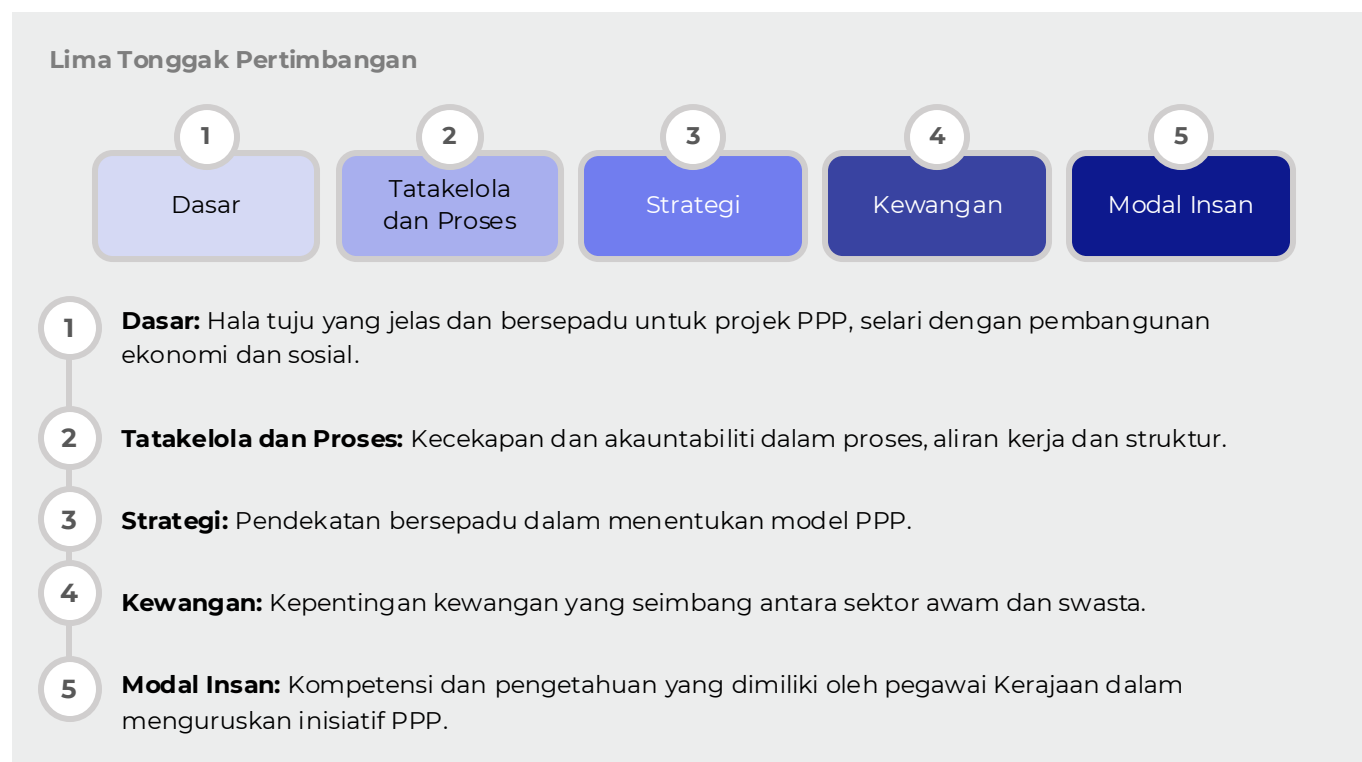
Peringkat 2: Mengenal pasti jurang utama yang wujud serta cabaran yang mengehendkan potensi PPP.

Peringkat 3: Memperinci dan menyelaraskan lima tonggak dan empat bidang tumpuan sebagai asas pertimbangan.

Peringkat 4: Merangka Pelan Induk yang mempunyai matlamat, objektif, teras strategik dan inisiatif yang jelas.

Tonggak Pertimbangan

Asas pertimbangan bagi penyediaan Pelan Induk Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 ini adalah berdasarkan lima tonggak yang terdiri daripada Dasar, Tatakelola dan Proses, Strategi, Kewangan serta Modal Insan. Landskap PPP sedia ada telah dinilai berasaskan lima tonggak ini untuk mengenal pasti jurang dan cabaran yang wujud.



Bidang Tumpuan Dasar Nasional dan Hala Tuju

Dasar dan rancangan nasional sedia ada telah diteliti dalam merangka Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030. Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 telah diselaraskan dengan hala tuju negara bagi mewujudkan sinergi dalam kalangan pemegang taruh awam dan swasta bagi mencapai hasil yang dihasratkan untuk landskap PPP di Malaysia. Dasar-dasar berikut telah diteliti dan dipadankan dengan empat bidang tumpuan utama seperti berikut:

Bidang Tumpuan Utama bagi Pemetaan Dasar	
Bidang Tumpuan 1 <i>Dipacu oleh Sektor Swasta</i>	Merujuk kepada hala tuju dasar yang memberi penekanan khusus kepada sinergi dengan sektor swasta. Aspek utama seperti pembiayaan, operasi, mekanisme insentif dan libat urus telah diambil kira dalam menentukan kesesuaian dasar melibatkan penyertaan sektor swasta
Bidang Tumpuan 2 <i>Penyampaian Perkhidmatan Berkualiti</i>	Merujuk kepada dasar yang bertujuan untuk meningkatkan kualiti penyampaian perkhidmatan kepada pengguna dengan mengambil kira elemen antaranya operasi, penyelenggaraan dan tatakelola penyampaian perkhidmatan. Perkhidmatan ini biasanya merangkumi kemudahan awam utama seperti perkhidmatan kesihatan, pendidikan, utiliti dan infrastruktur dalam konteks PPP di Malaysia
Bidang Tumpuan 3 <i>Inovasi dan Kecekapan</i>	Merujuk kepada strategi dan inisiatif yang tertumpu kepada memupuk inovasi dan kecekapan sepanjang penyediaan infrastruktur serta penyampaian perkhidmatan awam. Tumpuan ini relevan dengan konteks PPP dalam merealisasikan potensi bagi menyediakan perkhidmatan berkualiti tinggi di samping memperoleh nilai faedah terbaik.
Bidang Tumpuan 4 <i>Manfaat Nasional</i>	Merujuk kepada dasar yang bertujuan untuk menyumbang kepada pembangunan negara dan pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan. Sasaran inisiatif dasar ini adalah untuk menghasilkan faedah kepada ekonomi dan kebajikan rakyat, menarik pelaburan serta meningkatkan taraf hidup.

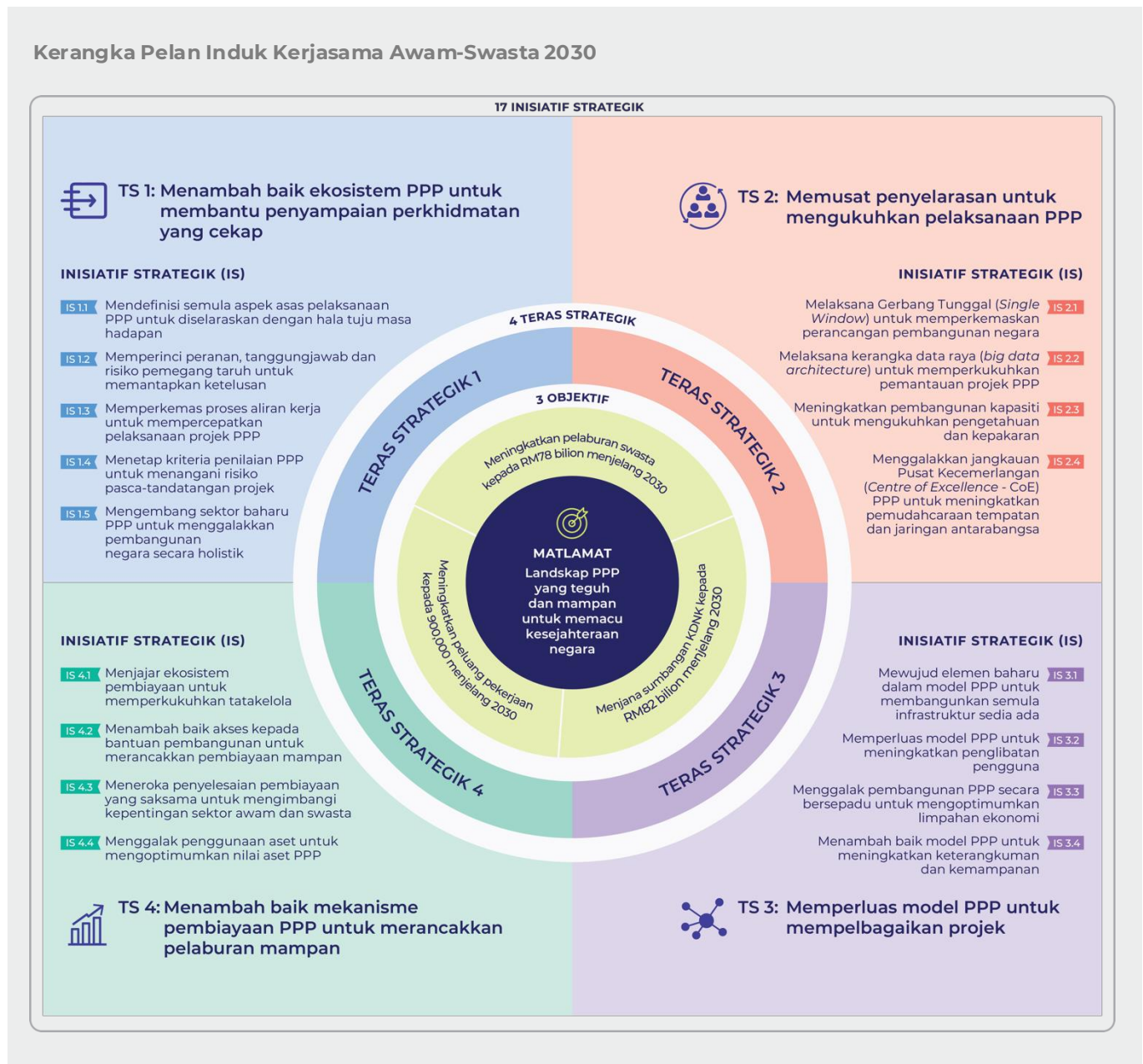
Pemetaan Dasar dan Perancangan Negara kepada Bidang Tumpuan				
Dasar	Bidang Tumpuan			
	1	2	3	4
Malaysia MADANI	●	●	●	●
Ekonomi MADANI	●	●	●	●
Rancangan Malaysia Kedua Belas	●	●	●	●
Matlamat Pembangunan Mampan (SDG)	●		●	●
Pelan Induk Perindustrian Baharu (NIMP) 2030	●	●	●	●
Dasar Pengangkutan Negara (NTP) 2019 – 2030	●	●	●	●
Dasar Pembinaan Nasional 2030	●	●	●	●
Rangka Tindakan Komunikasi dan Multimedia 2018 – 2025	●	●	●	●
Ekonomi Digital Malaysia (MyDIGITAL)	●	●	●	●
Rangka Tindakan Pendidikan Malaysia 2013 – 2025		●	●	●
Pengurusan Sumber Air Bersepadu Nasional (IWRM)		●	●	●
Pelan Induk Teknologi Hijau (GTMP) Malaysia 2017 – 2030	●	●	●	●
Dasar Tenaga Nasional 2022 – 2040	●	●	●	●
Dasar Agromakanan Negara 2021 – 2030	●	●	●	●
Halatuju Peralihan Tenaga Negara	●	●	●	●
Dasar Keselamatan Negara 2021 – 2025		●	●	●

Secara keseluruhan, Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 mengambil pendekatan holistik dalam merancang visi masa hadapan PPP dengan mengintegrasikan lima tonggak pertimbangan agar selari dengan dasar-dasar negara. Pendekatan ini adalah penting dalam memastikan Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 kekal selari dengan landskap semasa PPP dan merapatkan jurang sedia ada.

Kerangka Pelan Induk

Matlamat keseluruhan Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 adalah untuk menyediakan satu landskap PPP yang teguh dan mampan bagi memacu kesejahteraan negara. Matlamat ini dipandu oleh **3 objektif** sebagai sasaran utama bagi memperkukuh penerapan PPP untuk manfaat ekonomi dan rakyat. Dalam menyokong pencapaian matlamat dan objektif tersebut, **4 Teras Strategik (TS)** telah dirumuskan sebagai asas untuk menghasilkan **17 Inisiatif Strategik (IS)** dan pelan pelaksanaan untuk PPP sehingga 2030.

Kerangka Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 adalah seperti di bawah:





Teras Strategik

Teras Strategik 1:

Menambah baik ekosistem PPP untuk membantu penyampaian perkhidmatan yang cekap

Teras Strategik 2:

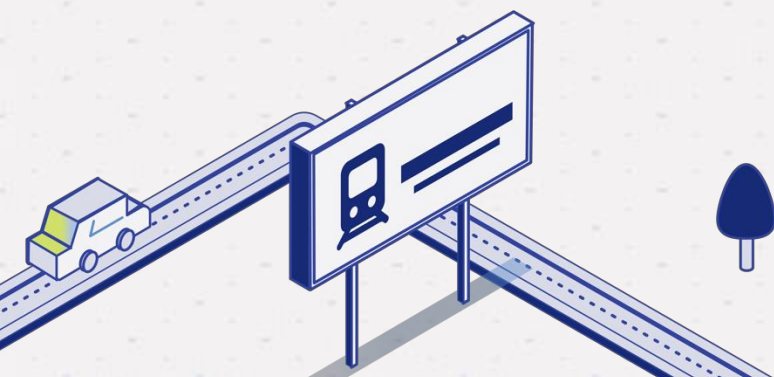
Memusat penyelarasan untuk mengukuhkan pelaksanaan PPP

Teras Strategik 3:

Memperluas model PPP untuk mempelbagaikan projek

Teras Strategik 4:

Menambah baik mekanisme pembiayaan PPP untuk merancakkan pelaburan mampan



Teras Strategik 1:

Menambah baik ekosistem PPP untuk membantu penyampaian perkhidmatan yang cekap

Matlamat Teras Strategik 1

Teras Strategik 1 (TS 1) meliputi inisiatif untuk mengukuhkan aspek-aspek asas PPP. TS 1 bertujuan untuk menetapkan hala tuju yang menyeluruh dan mengkaji semula garis panduan bagi inisiatif PPP dari sudut definisi, penentuan peranan, proses aliran kerja, kriteria penilaian dan sektor yang berkaitan. TS 1 akan mengukuhkan ekosistem sedia ada agar projek PPP pada masa hadapan dapat dilaksanakan dengan lebih cekap dan lancar. Teras ini akan disokong oleh lima inisiatif strategik berikut:

Inisiatif Strategik (IS)

- IS1.1 Mendefinisi semula aspek asas pelaksanaan PPP untuk diselaraskan dengan hala tuju masa hadapan
- IS1.2 Memperinci peranan, tanggungjawab dan risiko pemegang taruh untuk memantapkan ketelusan
- IS1.3 Memperkemas proses aliran kerja untuk mempercepatkan pelaksanaan projek PPP
- IS1.4 Menetapkan kriteria penilaian PPP untuk menangani risiko pasca-tandatangan projek
- IS1.5 Mengembang sektor baharu PPP untuk menggalakkan pembangunan negara secara holistik

Asas PPP akan diperkukuh dengan menangani jurang yang telah dikenal pasti seperti berikut:

1. memantap definisi PPP melalui penetapan peranan dan tanggungjawab pemegang taruh yang jelas, selari dengan definisi di peringkat global serta menambah baik penentuan dan pengelasan model bagi memudahkan pelaksanaan projek;
2. meminimum dan mengagih risiko secara berkesan dengan memperkemas aliran kerja PPP di peringkat UKAS, memudahkan proses pelaksanaan projek PPP melalui dokumentasi yang lebih teratur, penilaian yang ditambah baik dan bidaan yang telus, serta mempertingkatkan keterangkuman sepanjang jangka hayat projek PPP. Ini akan mengurangkan risiko pasca-tandatangan projek di samping memastikan objektif utama projek dapat dicapai; dan
3. memperluas sektor PPP bagi mencapai pembangunan negara yang holistik dan seimbang, meletakkan kedudukan PPP sebagai pemangkin pembangunan, selari dengan dasar dan perancangan di peringkat nasional seperti Malaysia MADANI, Ekonomi MADANI, Rancangan Malaysia Kedua Belas dan Kajian Separuh Penggal Rancangan Malaysia Kedua Belas, dan Matlamat Pembangunan Mampan.

Proses keseluruhan PPP boleh dikategorikan kepada tiga peringkat utama:

1	Pra-Tandatangan	2	Tandatangan	3	Pasca-Tandatangan
	Penyaringan, penilaian, persediaan dan perundingan		Pemeteraian perjanjian konsesi		Pelaksanaan dan pemantauan projek

Setiap peringkat proses PPP yang bermula daripada penilaian cadangan sehingga pengurusan dan pemantauan projek mempunyai kaedah pelaksanaan yang tersendiri. Pemudahcaraan proses ini adalah penting bagi membolehkan projek PPP dilaksanakan dengan lebih cekap. Sebagai contoh, kriteria penilaian yang komprehensif diperlukan dalam menilai cadangan projek dengan lebih tepat bagi memastikan pengagihan sumber yang optimum.

Penelitian yang mendalam terhadap ekosistem PPP Malaysia menunjukkan terdapat beberapa perkara yang perlu ditambah baik untuk mengukuhkan landskap PPP:

1. penelitian semula definisi PPP sedia ada supaya selari dengan definisi global;
2. penyemakan kriteria nilai ambang projek PPP dengan mengambil kira impak inflasi;
3. penelitian semula peranan pemegang taruh Kerajaan;
4. penentuan tentang pengagihan risiko antara pemegang taruh awam dan swasta;
5. peningkatan ketelusan, akauntabiliti dan nilai faedah terbaik melalui kaedah bidaan yang kompetitif;
6. pemantapan kriteria dan metrik penilaian dalam menentukan daya maju projek; dan
7. perluasan projek PPP kepada sektor ekonomi lain bagi merungkai manfaat yang berpotensi.

Inisiatif Strategik 1.1:

Mendefinisi semula aspek asas pelaksanaan PPP untuk diselaraskan dengan hala tuju masa hadapan

Aspek asas PPP meliputi perkara berikut:

Definisi	Klasifikasi	Kriteria
Mendefinisi PPP dalam konteks Malaysia	Mengelas model PPP untuk membolehkan Kerajaan mengenal pasti kaedah pelaksanaan yang sesuai bagi setiap projek	Menggaris prasyarat kelayakan untuk projek PPP

Asas-asas ini penting untuk ditetapkan, diselaraskan dan disampaikan dengan jelas kepada semua pemegang taruh. Asas yang didefinisikan semula akan mengambil kira keutamaan pembangunan negara dan amalan PPP di peringkat global.

A Definisi PPP

PPP tidak didefinisikan secara standard di peringkat global. Secara lazimnya, ia didefinisikan berdasarkan konteks dan kesesuaian mengikut sesebuah negara. Elemen utama yang biasa terdapat dalam definisi PPP adalah seperti berikut:

Penyampaian
perkhidmatan awam

Obligasi pembiayaan
projek PPP

Peranan dan tanggungjawab
sektor swasta

Definisi PPP Terdahulu

'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 diurus oleh sektor swasta sebagai satu pakej yang merangkumi pembinaan, pengurusan, penyelenggaraan, pembaikan dan penggantian aset meliputi bangunan, infrastruktur, peralatan dan kemudahan.'

Sumber: Panduan Pelaksanaan Rangka Kerja Kerjasama Awam Swasta 3.0, 2022

Definisi PPP Baharu



'Satu 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 PPP.'

1

Penyampaian
perkhidmatan awam

...kerjasama antara sektor awam dan swasta dalam penyediaan sama ada aset atau perkhidmatan awam, atau kedua-duanya...

2

Obligasi pembiayaan
projek PPP

...satu entiti perniagaan (*stand-alone business*) ditubuhkan oleh sektor swasta untuk membiayai...

3

Peranan dan tanggungjawab
sektor swasta

...sektor swasta untuk membiayai, melaksana dan/atau mengurus projek PPP.

Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 memperkenalkan definisi baharu untuk memberikan kefahaman yang lebih jelas bahawa PPP bukan sahaja merangkumi infrastruktur awam, tetapi juga termasuk aset atau perkhidmatan awam, atau kedua-duanya, bergantung kepada ciri-ciri projek PPP. Di samping itu, definisi baharu PPP juga bertujuan untuk menjadi lebih terangkum supaya model penswastaan dan mod alternatif juga termasuk dalam definisi ini.

B Klasifikasi PPP

Secara umumnya, Penswastan dan PFI yang dikategorikan masing-masing berdasarkan kepada mekanisme pembayaran iaitu pembayaran oleh pengguna (*user-pays*) dan pembayaran oleh kerajaan (*government-pays*). Pada masa yang sama, Model PPP diklasifikasikan kepada tiga kategori umum seperti berikut:

Klasifikasi PPP Terdahulu

Penswastan	Inisiatif Pembiayaan Swasta (PFI)	Lain-lain
• Penjualan Aset/ Ekuiti • Pengkorporatan • Pertukaran Tanah • Bina-Kendali-Pindah (BOT) • Bina-Kendali-Milik (BOO) • Kontrak Pengurusan (MC) • Penyumberluaran • Pajakan	• Bina-Pajak-Pindah (BLT) • Bina-Pajak-Selenggara-Pindah (BLMT) • Bina-Pajak-Selenggara-Kendali-Pindah (BLMOT) • Bina-Selenggara-Pindah (BMT)	• <i>Offtake</i> • Usaha Sama (JV)

Klasifikasi projek PPP, mengikut kesesuaian model, adalah penting bagi membolehkan penyelarasan dan perancangan proses pelaksanaan. Melangkah ke hadapan, klasifikasi semula model PPP adalah seperti berikut:

1. **Konsesi:** Pemindahan aktiviti dan fungsi kepada sektor swasta bagi satu tempoh konsesi yang dipersetujui. Konsesi PPP boleh dikategorikan lagi kepada *user-pays*, *government-pays* atau hibrid;
2. **Penswastan:** Pemindahan aktiviti dan fungsi kepada sektor swasta secara kekal; dan
3. **Mod Alternatif:** Kaedah PPP selain daripada Konsesi atau Penswastan.

Klasifikasi PPP Baharu

Klasifikasi PPP Baharu				
Konsesi			Penswastan	Mod Alternatif
<i>User-pays</i>	<i>Government-pays/PFI</i>	<i>Hybrid-pays*</i>		
• BOT • BROT/ROT • MC	• BLMT/BLMOT/BLT • RLMT/RLMOT/RLT • BMT • BOO • Penyumberluaran • MC	• Hibrid-BLMT • Hibrid-RLMT	• Penjualan Aset • Penjualan Ekuiti • Pengkorporatan	• Pertukaran Tanah • <i>Offtake</i> • JV • Pajakan

* *Hybrid-pays* merujuk kepada penggabungan elemen pembayaran oleh pengguna dalam model *government-pays* sedia ada untuk mengurangkan beban Kerajaan dari pembayaran *Caj Ketersediaan* dan *Caj Penyelenggaraan*. *Hybrid-pays* boleh dipertimbangkan untuk BLMT, BLT, BLMOT, RLMT, RLT, RLMOT, bergantung kepada kesesuaian setiap projek.

Model PPP yang disenaraikan di atas adalah tidak menyeluruh dan akan disesuaikan mengikut setiap projek. Walaupun Kerajaan berhasrat untuk menggalakkan lebih banyak konsesi secara *user-pays* bagi mengurangkan komitmen kewangan, bentuk-bentuk lain model PPP seperti model Bina & Urus dan model Pajakan dengan nilai tambah boleh disesuaikan dan dikembangkan memandangkan ia memberi impak signifikan dan kesan limpahan kepada ekonomi.

C Kriteria PPP

Dua kriteria utama yang perlu dipenuhi untuk membolehkan projek diklasifikasikan sebagai projek PPP adalah seperti berikut:

Kos Projek Minimum	Tempoh Konsesi Minimum
RM25 juta	7 tahun

Kos projek minimum semasa sebanyak RM25 juta dan tempoh konsesi minimum selama tujuh tahun telah ditetapkan pada tahun 2005. Kedua-dua nilai ambang ini diguna untuk menentukan sama ada suatu projek boleh dipertimbangkan di bawah rangka kerja PPP.

Oleh sebab itu, Kerajaan telah memutuskan untuk menaikkan kos projek minimum bagi projek PPP kepada RM50 juta setelah mengambil kira perkembangan dan pembangunan ekonomi yang pesat serta inflasi sejak beberapa dekad yang lalu. Sementara itu, tempoh konsesi minimum akan dikekalkan selama tujuh tahun, mengambil kira kesesuaian tempoh yang diperlukan untuk mendapatkan pulangan pelaburan.

Kriteria PPP Baharu:



Semua projek PPP hendaklah memenuhi nilai ambang minimum iaitu:

1. Kos Projek: **RM50 juta; dan**
2. Tempoh Konsesi: **7 tahun.**

Nota: Projek model Penyumberluaran yang melibatkan bayaran daripada orang awam atau yang memerlukan penyelarasan antara kementerian dan agensi masih diklasifikasikan sebagai projek PPP dan perlu dirujuk ke UKAS, walaupun kos projek kurang daripada RM50 juta atau tempoh konsesi kurang daripada 7 tahun.

Memperinci peranan, tanggungjawab dan risiko pemegang taruh untuk memantapkan ketelusan

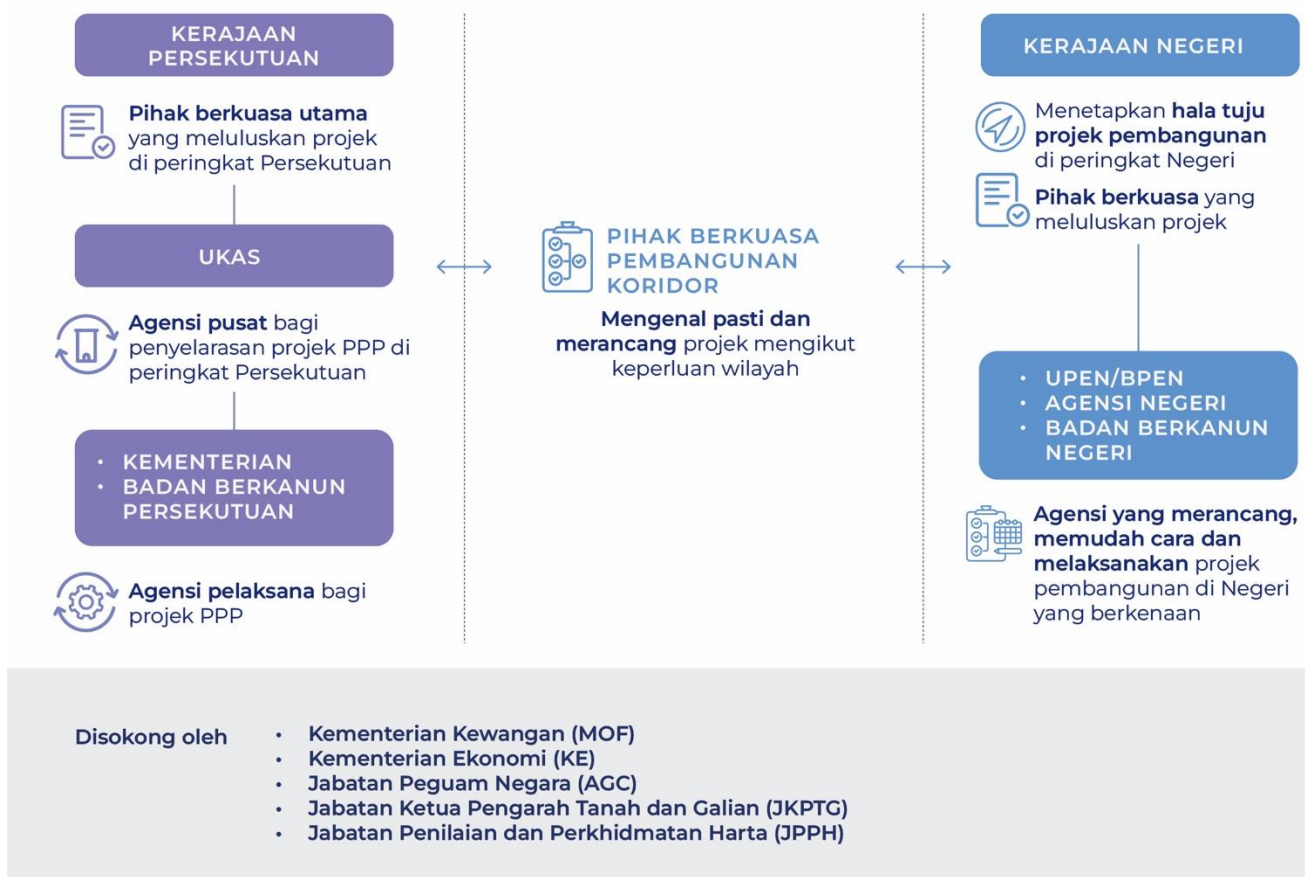
Lazimnya, projek PPP adalah berskala besar, sangat kompleks dan melibatkan pelbagai pemegang taruh daripada Kerajaan dan sektor swasta. Memandangkan terdapat lebih daripada satu pihak yang terlibat dalam projek PPP, adalah penting supaya peranan, tanggungjawab dan pengagihan risiko ditakrifkan dengan jelas serta diperincikan dalam kalangan pemegang taruh untuk memantapkan ketelusan.

A Perancangan Berpusat-Pelaksanaan Tidak Berpusat

Kerajaan Negeri, Badan Berkanun Persekutuan dan Badan Berkanun Negeri boleh melaksanakan projek PPP tertakluk kepada peruntukan undang-undang di bawah Perlembagaan Persekutuan, Akta atau Enakmen berkaitan penubuhan badan berkanun berkenaan serta garis panduan dan keputusan Jemaah Menteri yang berkaitan. Dalam hal ini, Garis Panduan Pelaksanaan Projek Kerjasama Awam Swasta oleh Kerajaan Negeri, Badan Berkanun Persekutuan dan Badan Berkanun Negeri telah dikeluarkan oleh UKAS pada 18 April 2023.

Gambar rajah berikut menunjukkan struktur tatakelola PPP di Malaysia:

Struktur Tatakelola PPP di Malaysia



Inisiatif Strategik 1.2:

Melangkah ke hadapan, UKAS akan terus merancang, menilai, menyelaraskan dan merunding projek PPP di peringkat persekutuan melibatkan Kementerian dan Badan Berkanun Persekutuan. Pada masa yang sama, UKAS akan terus bekerjasama secara strategik dengan Kerajaan Negeri dan Badan Berkanun Negeri untuk memudahkan pelaksanaan projek PPP di peringkat Negeri. Pengukuhan penyelarasan dan kerjasama antara Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri akan membolehkan pelaksanaan projek PPP yang lebih baik di seluruh negara.

B Pengurusan Risiko

Pengagihan risiko di antara pemegang taruh sangat penting kerana ia mengenal pasti jangkaan risiko bagi setiap pemegang taruh yang terlibat di peringkat pra-tandatangan. Pengagihan risiko yang sewajarnya di antara Kerajaan dan sektor swasta pada peringkat permulaan projek PPP adalah penting bagi memastikan pengurusan risiko yang berkesan. Pengagihan risiko ini memberi peluang kepada pemegang taruh untuk memahami risiko yang terlibat dalam mengendalikan projek dan seterusnya merangka pelan mitigasi risiko sebelum sebarang komitmen diberikan terhadap projek tertentu.

Untuk mengagihkan risiko secara berkesan dalam projek PPP, pemegang taruh perlu mengikut enam langkah kerangka pengurusan risiko yang menggariskan risiko berkaitan bagi setiap pihak.

1. Pengenalpastian

- Kementerian/agensi pelaksana perlu mengenal pasti potensi risiko.
- Alat pengagihan risiko digunakan untuk mengenal pasti potensi risiko dan membahagikan risiko tersebut sama ada kepada Kerajaan atau swasta. Tindakan tersebut memberi gambaran jenis risiko yang ditanggung oleh setiap pihak beserta dengan rasionalnya.

2. Penilaian

- Kementerian/agensi pelaksana bekerjasama untuk menilai risiko yang dikenal pasti.

3. Pengagihan

- Kementerian/agensi pelaksana hendaklah mengagihkan risiko yang dikenal pasti.
- UKAS hendaklah memudah cara dan meneliti semula kebolehlaksanaan pengagihan risiko.

4. Pengukuran

- Kementerian/agensi pelaksana perlu mengukur risiko dengan mendarabkan kemungkinan berlakunya risiko dengan saiz akibat.
- UKAS akan memudah cara dan meneliti pengukuran risiko serta memasukkan risiko ke dalam unjuran kewangan yang disediakan oleh kementerian/agensi pelaksana.

5. Pencegahan/Mitigasi

- Kementerian/agensi pelaksana hendaklah menggariskan strategi pencegahan/mitigasi risiko serta mengenal pasti pihak yang bertanggungjawab untuk pelaksanaannya.

- **Pencegahan:** Sebelum risiko berlaku untuk mengurangkan kemungkinan risiko.
- **Mitigasi:** Semasa/selepas risiko berlaku untuk mengurangkan impak/kos terhadap projek.

6. Pemantauan

- Pengumpulan data secara tetap dan dianalisis oleh Jawatankuasa Pemantauan Projek yang berkenaan.
- Membuat laporan secara tetap kepada UKAS.

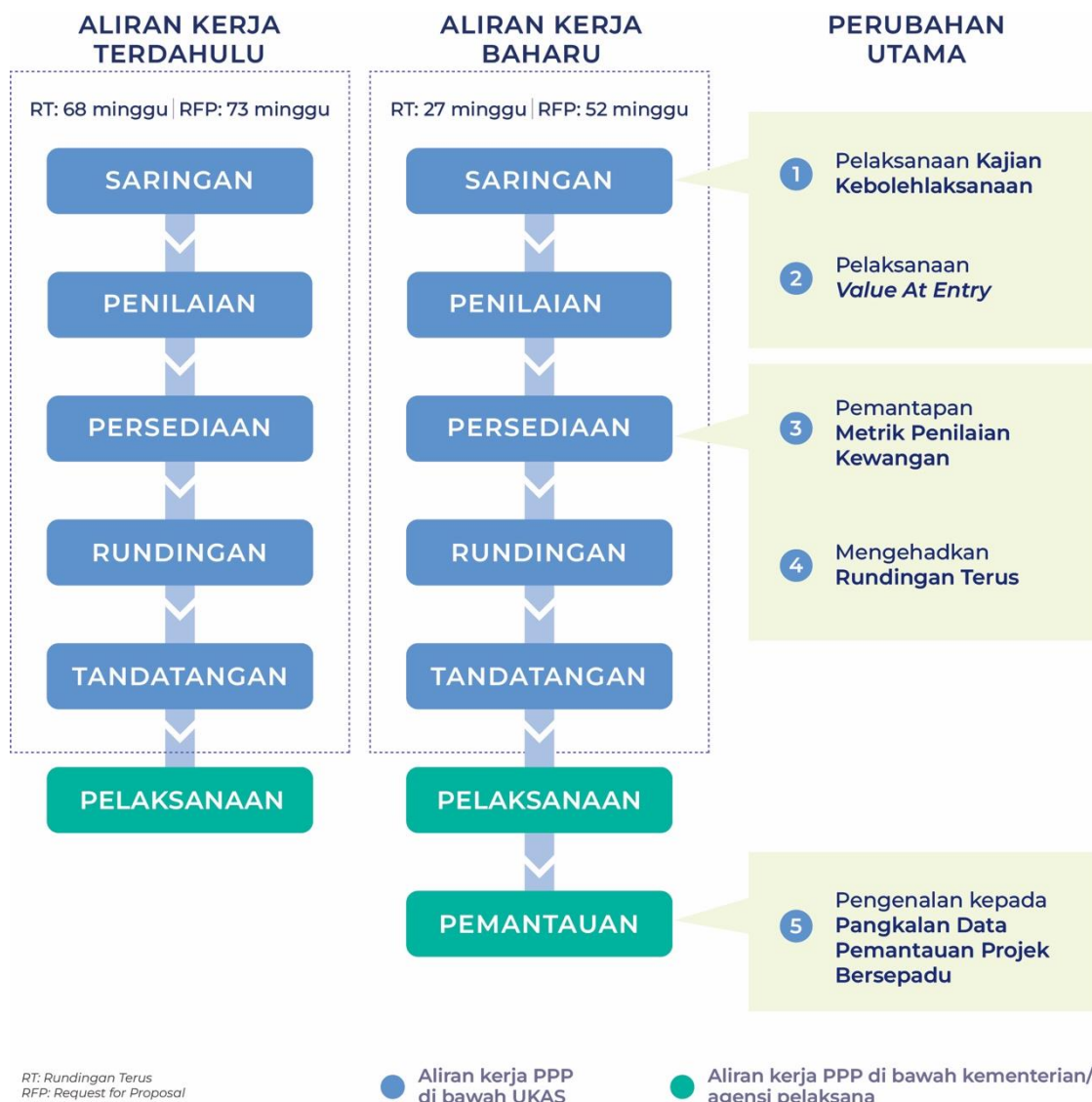
Memperkemas proses aliran kerja untuk mempercepatkan pelaksanaan projek PPP

A Kitaran Hayat PPP

Aliran kerja sepanjang kitaran hayat PPP adalah sebagai panduan bagi semua pemegang taruh. Proses aliran kerja yang jelas dan komprehensif penting untuk memastikan projek PPP dapat dilaksanakan dengan cekap. Menurut prosedur operasi standard (SOP) aliran kerja PPP, jangkaan tempoh antara peringkat saringan projek sehingga ke peringkat tandatangan kontrak adalah 68 minggu bagi kaedah rundingan terus dan 73 minggu bagi kaedah *Request For Proposal* (RFP). Tempoh RFP secara relatif lebih panjang berbanding dengan rundingan terus kerana terdapat keperluan untuk memperuntukkan tempoh masa bagi menilai dan menyaring cadangan daripada pihak pembida.

Lima perubahan utama telah dikenal pasti dalam usaha merapatkan jurang sepanjang aliran kerja PPP bagi memperkemas proses sedia ada menerusi dokumentasi yang teratur, penilaian yang mantap dan pembidaan yang telus. Selain itu, perubahan ini juga menambah baik keterangkuman sepanjang kitaran hayat PPP.

Kitaran Hayat PPP



Inisiatif Strategik 1.3:

Melalui aliran kerja yang optimum, Kerajaan komited dalam memastikan tempoh masa yang diambil untuk melengkapkan kitaran hayat PPP dapat dikurangkan dari peringkat saringan cadangan projek ke peringkat pelaksanaan. Proses rundingan terus dan RFP sebelum ini yang masing-masing melebihi 68 dan 73 minggu akan dikurangkan menjadi sekitar 27 dan 52 minggu. Kitaran hayat yang ditambah baik ini akan dapat dicapai dengan komitmen penuh daripada semua pemegang taruh.

B Pengehadan Rundingan Terus

Memandangkan projek PPP lazimnya melibatkan kos yang tinggi dan tempoh konsesi yang panjang, bidaan secara kompetitif boleh memastikan peningkatan nilai faedah terbaik dan kualiti penyampaian perkhidmatan kepada Kerajaan dan rakyat. Pada November 2022, Kerajaan telah menegaskan keperluan untuk semua projek dilaksanakan melalui tender terbuka dan RFP. Penetapan ini mencerminkan kepentingan proses bidaan yang adil, telus dan terbuka, terutamanya bagi projek yang berkaitan dengan pembangunan negara serta penambahbaikan sosial dan kesejahteraan ekonomi. Selari dengan penetapan ini, pelaksanaan projek PPP secara kaedah RFP akan dilaksanakan bertujuan untuk:

1. menggalak proses bidaan yang **adil dan telus**;
2. meningkat **persaingan pasaran** dan inovasi;
3. menggalak **entiti perniagaan baharu** untuk menyertai PPP; dan
4. memantap **pengurusan risiko**.

Kerajaan mempunyai hak untuk menamatkan proses bidaan sekiranya terdapat hanya satu pembida atau tiada langsung pembida dalam proses RFP. Sebagai alternatifnya, Kerajaan boleh membuat perubahan kepada RFP atau memutuskan untuk melaksanakan RFP baharu bagi mencari potensi pilihan lain.

Memandangkan rundingan terus untuk projek PPP akan dikurangkan pada masa akan datang, pengecualian boleh dipertimbangkan secara *case-by-case basis*, tertakluk kepada kelulusan oleh Jemaah Menteri. Pengecualian ini merangkumi projek PPP berkepentingan awam atau negara dalam aspek berikut:

1. **Pertahanan:** Pembangunan kemudahan ketenteraan;
2. **Keselamatan:** Pembangunan kemudahan untuk agensi ketenteraman awam;
3. **Kesihatan:** Pembangunan kemudahan atau penyediaan perkhidmatan kesihatan; dan
4. **Infrastruktur Utama:** Pembangunan lebuh raya, lapangan terbang, pelabuhan dan rel.

Menetapkan kriteria penilaian PPP bagi menangani risiko pasca-tandatangan projek

Berdasarkan *Inisiatif Strategik 1.3: Memperkemas proses aliran kerja untuk mempercepatkan pelaksanaan projek PPP*, tiga perubahan utama akan dilaksanakan bagi menambah baik kecekapan proses aliran kerja PPP. Matlamat inisiatif ini adalah untuk memberi mandat prasyarat tertentu demi memastikan projek PPP berdaya maju dan mampan. Prasyarat tersebut akan menyokong dan mempercepat penilaian projek serta proses rundingan lanjut bagi menambah baik kecekapan aliran kerja PPP.

A Pengenalan kepada Kajian Kebolehlaksanaan

Kajian kebolehlaksanaan merupakan komponen utama setiap projek pembangunan kerana ia memberikan gambaran kepada Kerajaan dan swasta terhadap daya maju projek yang dicadangkan meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Kajian ini dapat memberi maklumat kebolehlaksanaan projek dan kesesuaian lokasi untuk melaksanakan pembangunan yang dicadangkan di samping memberi gambaran mengenai kos dan faedah projek kepada Kerajaan dan pemegang taruh berkaitan. Selain itu, ia juga dapat menunjukkan kos dan potensi faedah dari projek yang dicadangkan kepada Kerajaan dan pemegang taruh berkaitan.

Pada masa ini, keperluan menjalankan kajian kebolehlaksanaan terkandung dalam aliran kerja PPP sedia ada, namun masih belum dilaksanakan sepenuhnya. Kajian kebolehlaksanaan berperanan sebagai langkah saringan untuk mengenal pasti projek yang berpotensi tinggi. Dalam beberapa kes, kajian kebolehlaksanaan telah dibuat untuk mengukuhkan justifikasi kelulusan projek. Sekiranya hasil kajian kebolehlaksanaan kurang memuaskan, Kerajaan akan menilai semula keperluan dan daya maju projek.

Oleh itu, kajian kebolehlaksanaan boleh dijadikan sebagai prasyarat untuk menilai daya maju projek pada peringkat awal untuk membolehkan Kerajaan membuat keputusan termaklum. Jadual berikut menjelaskan bidang penilaian utama kajian kebolehlaksanaan yang boleh dipertimbangkan dalam menentukan daya maju sesuatu projek yang dicadangkan:

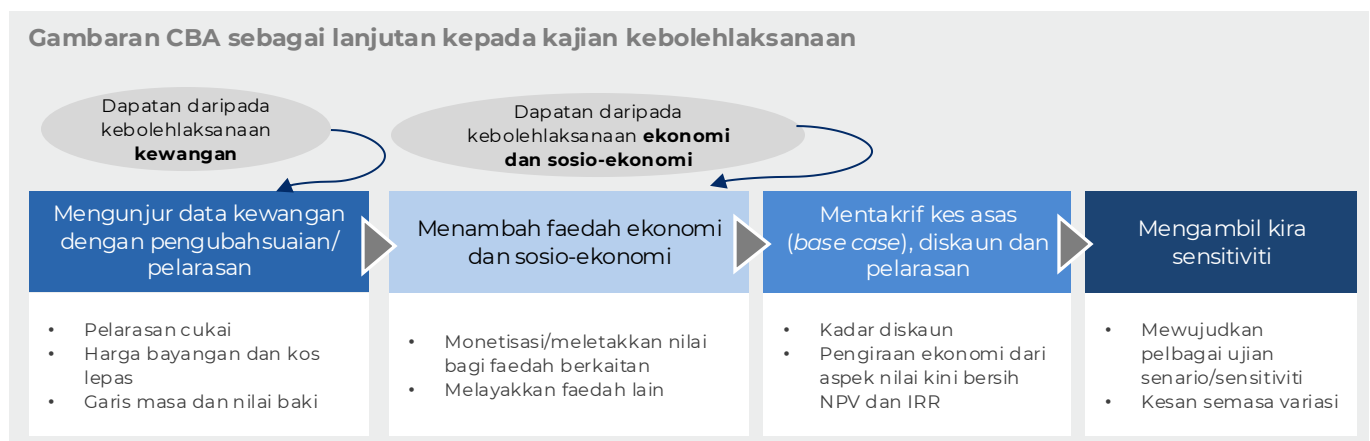
Kewangan	Ekonomi dan Sosio-ekonomi	Teknikal
Menganggar unjuran pendapatan dan kos projek yang dicadang bagi menentukan aliran tunai dan kemampuan kewangan menerusi analisis senario dan/atau analisis sensitiviti.	Menganggar faedah ekonomi seperti sumbangan terhadap KDNK, pewujudan peluang pekerjaan dan pelaburan serta faedah sosio-ekonomi terhadap komuniti dan perniagaan tempatan melalui penilaian impak yang berkaitan.	Menggaris aspek teknikal projek seperti komponen sivil dan kejuruteraan, analisis tapak, dimensi bangunan, bahan binaan, jentera dan kelengkapan, dan spesifikasi sistem.

Inisiatif Strategik 1.4:

Seiring dengan kajian kebolehlaksanaan, analisis kos faedah (*cost-benefit analysis* - CBA) perlu digabungkan ketika menilai projek PPP untuk:

- 1. memberi keutamaan kepada projek PPP.** Berbanding dengan penilaian projek PPP berdasarkan *case-by-case basis*, CBA membolehkan Kerajaan menilai dan mengutamakan keperluan dan kesegeraan pelbagai projek PPP. Pendekatan ini membolehkan Kerajaan melaksanakan perancangan awal bagi menggalakkan pembangunan infrastruktur berdasarkan kedudukan ekonomi dan fiskal negara;
- 2. menentu faedah sosial dan ekonomi.** CBA dapat mengenal pasti dan mengukur faedah projek PPP dari segi sosial dan ekonomi yang memberi pendekatan yang lebih holistik dalam menilai dan mengesahkan keperluan projek. Analisis ini penting khususnya bagi projek yang dibayar oleh kerajaan (*government-pays*) memandangkan Malaysia mempunyai jumlah projek PPP yang tinggi untuk institusi pendidikan, kolej kediaman pelajar, bangunan kerajaan dan pembangunan semula tanah; dan
- 3. menentu jurang daya maju dan kesesuaian alternatif pembiayaan.** CBA juga dapat membantu dalam menganggarkan jurang daya maju projek PPP dengan mengenal pasti jumlah dan kuantum sokongan pembiayaan yang diperlukan daripada Kerajaan atau pihak luar. Penyediaan sokongan pembiayaan oleh Kerajaan perlu optimum untuk menguruskan beban fiskal Kerajaan dan menarik kepada sektor swasta.

Pelaksanaan CBA merupakan lanjutan daripada kajian kebolehlaksanaan seperti yang dipaparkan di bawah:



Prinsip berikut akan diguna pakai untuk menentukan keutamaan projek infrastruktur secara berkesan:

- 1. meningkatkan penglibatan komuniti.** Mengambil tindakan yang signifikan pada peringkat awal projek PPP dengan mengambil kira pandangan komuniti yang menyeluruh dan tidak terhad kepada pihak yang lantang dan yang mendapat keistimewaan. Penglibatan ini membolehkan keperluan projek difahami sebagai langkah mitigasi kepada potensi bantahan daripada komuniti;
- 2. meningkatkan pemahaman mengenai kos-faedah.** Anggaran yang kukuh berpandukan data dan analisis senario, dengan mengambil kira tahap ketidakpastian serta potensi variasi, adalah penting dalam menentukan daya maju projek PPP. Langkah ini memberikan jangkaan yang lebih realistik serta membolehkan perbandingan dan keutamaan projek infrastruktur di peringkat nasional. Salah anggapan tentang kos-faedah, di mana individu tersilap percaya bahawa anggaran kos-faedah adalah selalunya tepat dan tidak berat sebelah, boleh dicegah; dan
- 3. menerap impak dan pertimbangan sosial.** Projek PPP perlu dilaksanakan untuk memberi manfaat kesejahteraan dan perubahan sosial kepada rakyat. Dengan itu, pertimbangan sosial akan diterapkan sepanjang kitaran hayat projek PPP, dari peringkat saringan sehingga ke peringkat operasi.

B Pengenalan kepada Value At Entry (VAE)

Value At Entry adalah satu inisiatif untuk menentukan kebolehlaksanaan projek berpotensi dengan konsep “buat dengan betul pada kali pertama”. Sementara itu, Pengurusan Nilai (*Value Management*) kekal diwajibkan pada peringkat rundingan untuk projek bernilai RM50 juta dan ke atas serta projek dengan tempoh konsesi melebihi tujuh tahun.

Melangkah ke hadapan, VAE akan dilaksanakan pada peringkat awal untuk menyaring projek PPP berpotensi dengan memeriksa kebolehlaksanaan dan kesiapsiagaan projek yang dicadangkan. VAE akan dapat mengurangkan rundingan yang panjang dengan menyelaraskan dokumentasi pada peringkat awal aliran kerja PPP. Gambar rajah berikut menerangkan proses VAE dan VM dalam aliran kerja PPP:

Proses VAE dan VM Dalam Aliran Kerja PPP



RT: Rundingan Terus
RFP: Request for Proposal

● Aliran kerja PPP di bawah UKAS

● Aliran kerja PPP di bawah kementerian/agensi pelaksana

C Pemantapan Metrik Penilaian Kewangan

Metrik Penilaian Kewangan merupakan satu alat untuk menilai daya maju dan potensi kejayaan sesuatu projek. Metrik ini akan dimantapkan melalui penetapan modal berbayar minimum serta Kadar Pulangan Dalaman Ekuiti (*Equity Internal Rate of Return* - EIRR) yang fleksibel.

Modal Berbayar Minimum

Modal berbayar minimum merupakan satu indikator kekuatan kewangan sesebuah syarikat yang mengemukakan cadangan projek PPP. Indikator ini penting pada peringkat penilaian, khususnya untuk mengenal pasti syarikat yang mampan dari segi kewangan, seiring dengan jumlah keseluruhan kos projek yang dicadangkan. Syarikat yang berjaya hendaklah menubuhkan sebuah syarikat tujuan khas (*special purpose vehicle* – SPV) untuk melaksanakan projek PPP. SPV tersebut perlu memenuhi kriteria modal berbayar minimum sebagai sebahagian daripada pembiayaan ekuiti projek.

Pada masa ini, modal berbayar minimum untuk SPV ditetapkan pada RM275,000. Mengambil kira perkembangan ekonomi semasa dan kenaikan inflasi, modal berbayar minimum disemak semula kepada RM400,000. Kriteria modal berbayar minimum ini akan kekal sebagai salah satu syarat dalam perjanjian projek PPP.

Kadar Pulangan Dalaman Ekuiti

Kadar Pulangan Dalaman Ekuiti (EIRR) ialah satu ukuran indikatif untuk menentukan pulangan bagi sektor swasta atas pelaburan ekuiti yang dibuat dalam projek PPP. Sejak 2014, Kerajaan telah menetapkan kadar EIRR kepada 10% untuk melindungi kepentingan Kerajaan dan juga rakyat.

Namun, risiko dan pulangan projek berbeza-beza mengikut ciri projek dan sektor yang berkaitan. Oleh itu, terdapat keperluan EIRR yang fleksibel untuk mengambil kira jenis industri berkaitan projek PPP dan menarik minat serta penyertaan pelabur swasta. Dalam hal ini, pelbagai julat EIRR boleh dipertimbangkan berdasarkan tahap permintaan pengguna, data sejarah dan penanda aras industri.

Mengembang sektor baharu PPP untuk menggalakkan pembangunan negara secara holistik

	Sektor	Bilangan Projek	Peratus (%)
Sejak penubuhan UKAS pada tahun 2009 hingga 2023, sebanyak 175 projek PPP telah dilaksanakan	Perkhidmatan Kerajaan	86	49.2
	Pengangkutan & Penyimpanan dan Maklumat & Komunikasi	51	29.1
	Kewangan & Insurans dan Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan	18	10.3
	Utiliti	10	5.7
	Perkhidmatan Lain	6	3.4
	Pertanian	4	2.3

Projek Perkhidmatan Kerajaan menyumbang sebanyak 49.2% daripada jumlah keseluruhan projek merangkumi institusi pengajian tinggi, kolej kediaman pelajar, kemudahan penjagaan kesihatan dan bangunan kerajaan. Seterusnya, projek berkaitan Pengangkutan & Penyimpanan dan Maklumat & Komunikasi menyumbang 29.1% daripada jumlah keseluruhan projek, tertumpu kepada lebuhraya serta sistem kerajaan elektronik. Projek berkaitan Kewangan & Insurans dan Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan mewakili 10.3% daripada jumlah projek diikuti oleh projek berkaitan Utiliti (5.7%), Perkhidmatan Lain (3.4%) dan Pertanian (2.3%).

Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 dijangka dengan dasar-dasar nasional dan amalan terbaik global negara seperti Rancangan Malaysia Kedua Belas, Ekonomi MADANI dan Matlamat Pembangunan Mampan 2030. Penjajaran ini penting untuk meletakkan PPP sebagai pemangkin kepada pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial.

Melangkah ke hadapan, skop PPP akan dikembangkan untuk memastikan pendekatan pembangunan negara yang komprehensif dan seimbang. Oleh itu, projek berkaitan Infrastruktur Pelancongan, Tenaga Boleh Diperbaharui, Pertanian Pintar dan Sains & Teknologi boleh diterokai sebagai projek PPP berpotensi.

Sektor	Projek PPP
Perkhidmatan Kerajaan	- Institut pengajian tinggi - Kemudahan penjagaan kesihatan - Kolej kediaman pelajar - Produk farmaseutikal, ubatan & vaksin - Kemudahan ketenteraan
Pengangkutan & Penyimpanan dan Maklumat & Komunikasi	- Lebuhraya - Jalan persekutuan - Pelabuhan - Lapangan terbang - Jambatan - Terminal dan kemudahan logistik - Pembangunan ICT
Kewangan & Insurans dan Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan	- Bangunan kerajaan - Hartanah
Utiliti	- Pengurusan pembetulan - Pengurusan sisa - Loji jana kuasa Tenaga boleh diperbaharui
Perkhidmatan Lain	- Kompleks sukan - Pusat konvensyen Infrastruktur pelancongan Sains dan Teknologi
Pertanian	- Kompleks perikanan - Rumah sembelih Pertanian pintar

Teras Strategik 2:

Memusat penyelarasan untuk mengukuhkan pelaksanaan PPP

Matlamat Teras Strategik 2

Teras Strategik 2 (TS 2) dituju khusus untuk memperkukuh pelaksanaan PPP di Malaysia melalui penambahbaikan tatakelola dan keupayaan modal insan. Dari segi penambahbaikan tatakelola, TS 2 menyokong pendekatan “perancangan berpusat–pelaksanaan tidak berpusat” bagi memperkukuh perancangan, pelaksanaan dan pemantauan projek PPP. Sementara itu, dari segi keupayaan modal insan, penambahbaikan pembangunan keupayaan adalah sangat penting bagi memastikan pemegang taruh utama mempunyai kemahiran yang diperlukan bagi pelaksanaan inisiatif PPP yang berkesan. Teras ini akan disokong oleh empat inisiatif strategik seperti berikut:

Inisiatif Strategik (IS)

- IS 2.1 Melaksana Gerbang Tunggal (*Single Window*) untuk memperkemaskan perancangan pembangunan negara
- IS 2.2 Melaksana kerangka data raya (*big data architecture*) untuk memperkukuhkan pemantauan projek PPP
- IS 2.3 Meningkatkan pembangunan kapasiti untuk mengukuhkan pengetahuan dan kepakaran
- IS 2.4 Menggalakkan jangkauan Pusat Kecemerlangan (*Centre of Excellence - CoE*) PPP untuk meningkatkan pemudahcaraan tempatan dan jaringan antarabangsa

Sebagai agensi pusat, UKAS bertanggungjawab untuk membantu dan menyelaras PPP bermula dari peringkat saringan sehingga peringkat tandatangan perjanjian. Manakala, pelaksanaan dan pemantauan projek diselia oleh Jawatankuasa Pemantauan Projek (*Project Monitoring Committee - PMC*) yang ditubuhkan oleh kementerian dan agensi berkaitan yang terlibat dalam projek tersebut. Isu pelaksanaan dan pemantauan projek yang memberi kesan dan memerlukan pindaan kepada perjanjian konsesi akan dikemukakan kepada UKAS untuk tindakan selanjutnya.

Pelaksanaan projek PPP akan diperkukuh dengan menangani jurang sedia ada seperti berikut:

1. menjajarkan rancangan pembangunan negara secara berpusat bagi menggalakkan ketelusan di peringkat saringan cadangan projek PPP;
2. membolehkan pemantauan PPP yang lebih jelas dalam mewujudkan tindak balas yang cekap ke atas sebarang isu pelaksanaan yang berbangkit;
3. mempertingkatkan pembangunan modal insan PPP bagi menjamin semua pemegang taruh dilengkapi dengan pengetahuan dan kepakaran yang bersesuaian untuk melaksanakan projek PPP; dan
4. mempromosi Pusat Kecemerlangan (*Centre of Excellence - CoE*) PPP melalui khidmat pemudahcaraan dan nasihat untuk menggalakkan lebih banyak sektor swasta terlibat dalam PPP.

Bagi memperkukuh pelaksanaan PPP, adalah penting untuk mempunyai struktur tatakelola yang teguh sepanjang kitaran hayat PPP. Dengan itu, semua pemegang taruh merangkumi kementerian dan agensi berkaitan serta pihak konsesi perlu dilengkapi dengan pengetahuan dan keupayaan yang spesifik. Sebagai agensi pusat untuk PPP, pengkorporatan UKAS dan penyediaan sebuah akta khusus berkaitan PPP boleh diteroka sebagai alternatif untuk memperkukuh keberkesanan dan kecekapan pelaksanaan PPP.

Inisiatif Strategik 2.1

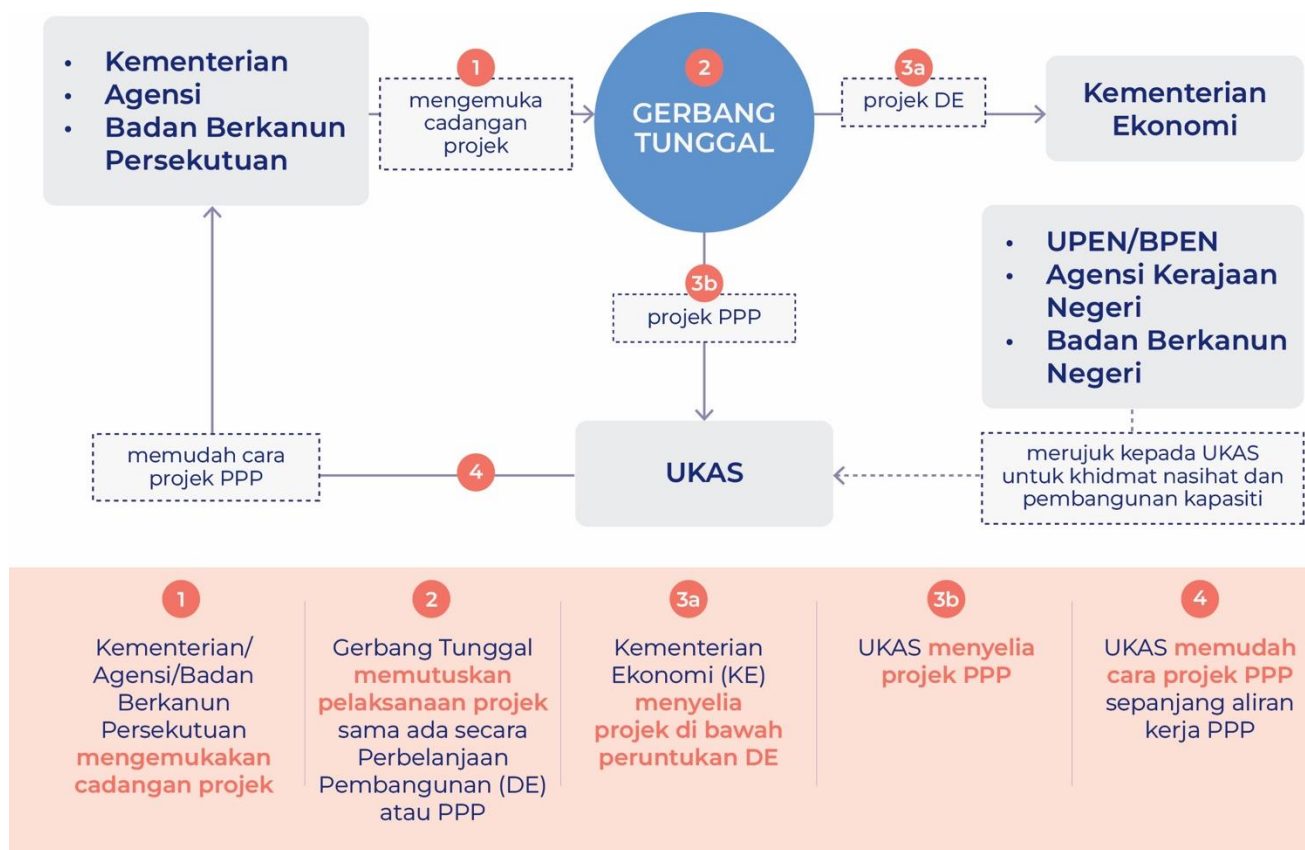
Melaksana Gerbang Tunggal (Single Window) untuk memperkemaskan perancangan pembangunan negara

UKAS akan terus memainkan peranan merancang dan menyelaras projek PPP di peringkat persekutuan manakala Kerajaan Negeri dan Badan Berkanun Negeri akan terus melaksanakan projek PPP di peringkat negeri dengan kerjasama UKAS seperti yang digariskan dalam *Inisiatif Strategik 1.2: Memperinci peranan, tanggungjawab dan risiko pemegang taruh untuk memantapkan ketelusan*. Penambahbaikan penyelarasan di antara perancangan dan pelaksanaan projek PPP boleh dicapai melalui penubuhan platform berpusat yang dikenali sebagai Gerbang Tunggal.

Gerbang Tunggal bermatlamat untuk menilai semua projek pembangunan termasuk cadangan projek PPP secara inisiatif Kerajaan (*solicited*) dan inisiatif swasta (*unsolicited*). Penglibatan projek PPP di bawah Rancangan Malaysia Lima Tahun (RMLT) akan membantu penjajaran projek PPP selari dengan rancangan pembangunan negara. Penilaian projek akan mengambil kira ruang fiskal semasa, kebolehlaksanaan dan kemampuan kewangan serta menggalakkan manfaat utama berikut:

1. kriteria yang standard dan berstruktur bagi semua projek yang dicadangkan;
2. penilaian yang adil dan telus bagi semua projek yang dicadangkan; dan
3. penjajaran projek yang dicadangkan dengan dasar negara dan keutamaan pembangunan.

Struktur Gerbang Tunggal



Inisiatif Strategik 2.1:

Selari dengan pendekatan “perancangan berpusat–pelaksanaan tidak berpusat”, UKAS akan memastikan perancangan berpusat yang lebih cekap ke arah penyampaian perkhidmatan awam yang lebih berkesan. Rangka kerja sedia ada di UKAS akan diperkasa bagi menyokong perancangan berpusat projek PPP di peringkat persekutuan. Struktur tatakelola semasa di UKAS yang menyokong Gerbang Tunggal adalah seperti berikut:

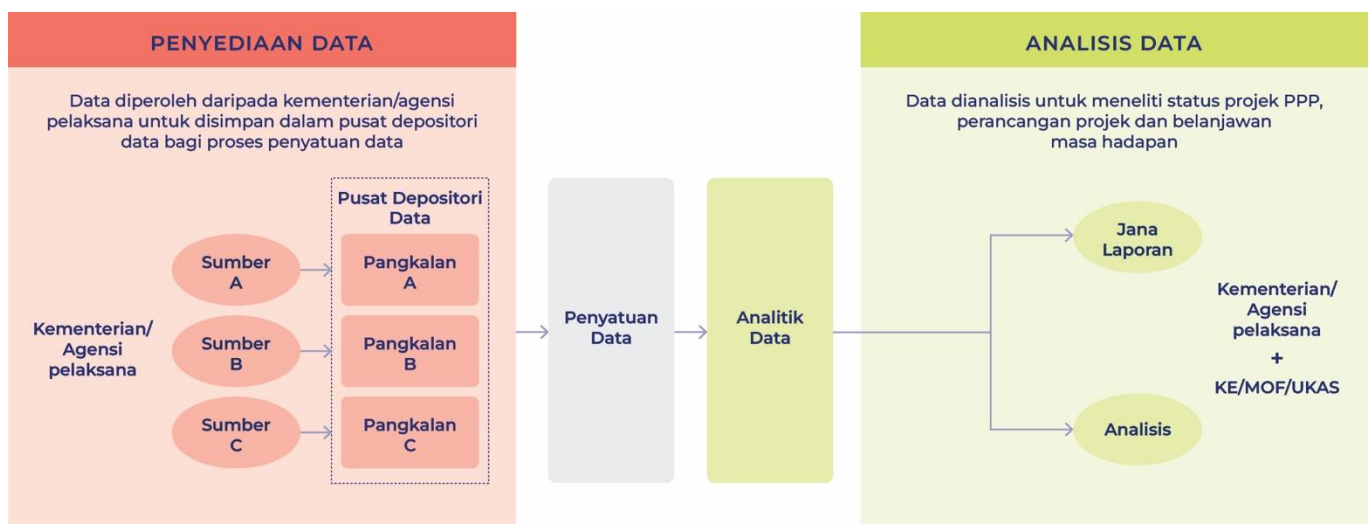
- 1 **Jawatankuasa Pemandu Projek (JPP):** Merancang, menilai, menyelaras dan merunding cadangan projek PPP;
- 2 **Jawatankuasa Kerjasama Awam Swasta (JKAS):** Mempertimbang, memutus dan memperaku syor daripada JPP;
- 3 **Jawatankuasa Tertinggi Awam Swasta (JTAS):** Mempertimbang, memutus dan memperaku syor daripada JKAS (mengikut keperluan); dan
- 4 **Jemaah Menteri:** Mempertimbang dan memutuskan cadangan projek PPP.

Melaksana kerangka data raya (*big data architecture*) untuk memperkukuhkan pemantauan projek PPP

Penglibatan UKAS dalam kitaran hayat projek PPP difokuskan di peringkat pra-tandatangan perjanjian sehingga peringkat tandatangan perjanjian konsesi, manakala peringkat pasca-tandatangan diuruskan oleh PMC. Status projek hanya dikemukakan kepada UKAS apabila perlu. Ketiadaan sistem bersepadu menimbulkan cabaran kepada pemegang taruh utama untuk mengakses maklumat projek.

Oleh itu, pembangunan pangkalan data pemantauan projek PPP yang bersepadu adalah penting bagi menyokong dan menambah baik pelaksanaan dan pemantauan projek PPP secara menyeluruh. Objektif pangkalan data ini adalah untuk menyimpan maklumat utama yang mana ianya boleh dicapai oleh Kerajaan dan orang awam untuk rujukan dan analisis, mengikut keperluan. Gambar rajah di bawah menunjukkan kerangka data raya bagi pangkalan data pemantauan projek PPP yang bersepadu:

Pangkalan Data Pemantauan Projek PPP Bersepadu



Pangkalan data pemantauan projek PPP bersepadu akan membolehkan UKAS mempunyai maklumat jelas merentasi keseluruhan aliran kerja PPP. Usaha ini akan mengukuhkan pemantauan dalaman dan meluaskan capaian kepada semua maklumat projek PPP melalui pangkalan data secara dalam talian. UKAS juga akan dapat memantau dan menganalisis Petunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicator* - KPI) yang ditetapkan bagi memastikan penyampaian perkhidmatan awam yang optimum.

Meningkatkan pembangunan kapasiti untuk mengukuhkan pengetahuan dan kepakaran

Modal insan yang berkemahiran menjadi teras kepada pelaksanaan setiap projek PPP. Dalam sektor awam, pegawai Kerajaan berada di barisan hadapan bagi memudah cara inisiatif projek PPP. Justeru, pengetahuan yang sewajarnya berkaitan setiap elemen dalam landskap PPP adalah perlu bagi menerapkan keyakinan dalam kalangan pemegang taruh. Pada masa yang sama, Kerajaan memanfaatkan kepakaran sektor swasta untuk melaksana dan mengurus projek PPP secara berkesan.

Projek PPP secara asasnya bersifat kompleks dan berskala besar yang menyumbang kepada pembangunan negara. Kemahiran tinggi diperlukan bagi melaksana projek PPP dengan sebahagian kemahiran melibatkan latihan sambil bekerja atau bersasar. Namun, perkhidmatan awam mengamalkan pusingan kerja pegawai Kerajaan yang menjadi cabaran kepada keperluan untuk membangun dan mengekal kepakaran.

Oleh itu, pembangunan keupayaan dan kapasiti yang meluas perlu diberi keutamaan untuk memperkukuh pelaksanaan projek PPP di semua peringkat. Pengkorporatan UKAS sebagai agensi pusat akan membolehkan UKAS untuk menarik dan mengekalkan pegawai utama yang mempunyai kepakaran dan pengetahuan yang tepat tentang projek PPP untuk meningkatkan kemandirian dan kecekapan berkaitan penilaian dan pemudahcaraan projek PPP.

Latihan berstruktur dan pensijilan akan disediakan bagi memperkasa pemudah cara dan pelaksana PPP untuk meningkatkan pengetahuan dan kefahaman. Hasilnya, pemudah cara dan pelaksana PPP yang terlatih dan disijilkan akan berupaya untuk memberi sokongan yang efektif kepada semua pemegang taruh, termasuk sektor swasta.

Bagi memulakan proses pembangunan keupayaan dan kapasiti, pegawai UKAS akan menjadi peneraju dalam mendapatkan persijilan PPP yang mandatori, diikuti oleh pegawai dari unit PPP di kementerian/agensi pelaksana. Bagi pegawai yang baru terlibat dalam projek PPP, latihan modul PPP anjuran Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) akan ditawarkan manakala pensijilan program *Certified Public-Private Partnerships Professional* (CP³P) digalakkan kepada pegawai yang telah diiktiraf mahir dan berpengalaman.

Selain itu, pegawai UKAS juga akan mendapat maklum balas untuk penambahbaikan berterusan dari pemegang taruh yang berkaitan. Hasrat ini dapat dicapai melalui libat urus sektor awam dan dialog bersama sektor swasta yang kerap.

Menggalakkan jangkauan Pusat Kecemerlangan (*Centre of Excellence* - CoE) PPP untuk meningkatkan pemudahcaraan tempatan dan jaringan antarabangsa

UKAS menubuhkan Pusat Kecemerlangan (*Centre of Excellence* - CoE) sebagai tempat rujukan kepada pemegang taruh untuk berkongsi pengetahuan dan amalan terbaik mengenai projek PPP. Pada masa ini, CoE mengumpul maklumat berkaitan PPP untuk perkongsian ilmu, melaksana program dan aktiviti berkaitan PPP serta menggalakkan kerjasama dan jaringan antara sektor awam dan swasta termasuk akademik.

UKAS akan terus memainkan peranan penting dalam menyebarkan maklumat berkaitan amalan terbaik dan berkembang menjadi pusat ilmu PPP negara. Peranan UKAS boleh diperluas untuk menyokong pemegang taruh berkaitan PPP di kementerian dan agensi pelaksana. Hasrat ini boleh dicapai melalui latihan dan pembangunan keupayaan serta penyediaan bantuan khidmat nasihat dan pemudahcaraan kepada pihak luar. Inisiatif lain termasuk memberi pendedahan kepada pegawai Kerajaan berhubung perspektif global PPP dan kerjasama dengan institut penyelidikan untuk menerbit bahan rujukan PPP.

Teras Strategik 3:

Memperluas model PPP untuk mempelbagaikan projek

Matlamat Teras Strategik 3

Teras Strategik 3 (TS 3) meneroka penambahbaikan kepada model PPP dengan tujuan untuk merangsang lebih banyak inisiatif PPP merentasi pelbagai sektor, mengurangkan kebergantungan kepada pembayaran oleh kerajaan (*government-pays*) serta memberi lebih banyak nilai tambah dalam penyampaian perkhidmatan awam. Fokus TS 3 adalah penerapan elemen pembayaran oleh pengguna (*user-pays*) dalam model sedia ada bagi mewujudkan mekanisme pembayaran hibrid dan mengurangkan beban fiskal Kerajaan. TS 3 juga akan memberi tumpuan dalam memanfaatkan elemen bangun semula/jana semula untuk lebih menggunakan aset yang dimiliki oleh Kerajaan, menggabung elemen nilai tambah untuk menambah baik model PPP bagi memantapkan penyampaian perkhidmatan awam serta menggalakkan pembangunan bersepadu melalui projek PPP. Teras ini akan disokong oleh empat inisiatif strategik seperti berikut:

Inisiatif Strategik (IS)

- IS 3.1 Mewujud elemen baharu dalam model PPP untuk membangunkan semula infrastruktur sedia ada
- IS 3.2 Memperluas model PPP untuk meningkatkan penglibatan pengguna
- IS 3.3 Menggalak pembangunan PPP secara bersepadu untuk mengoptimumkan limpahan ekonomi
- IS 3.4 Menambah baik model PPP untuk meningkatkan keterangkuman dan kemampunan

Model PPP mentakrifkan struktur setiap projek PPP dengan membahagikan secara optimum peranan dan risiko utama kepada pihak-pihak yang terlibat. Variasi dan pemantapan model PPP adalah penting untuk menangani jurang utama dalam penggunaan model PPP semasa, seperti replikasi berterusan model sedia ada dan persepsi bahawa model BLMT meningkatkan komitmen kewangan Kerajaan. Tambahan pula, jurang utama yang lain termasuk penggunaan terhad model pembayaran oleh pengguna (*user-pays*) dalam projek lebuh raya dan pelabuhan, potensi yang belum dimanfaatkan sepenuhnya dalam model Pertukaran Tanah sedia ada serta kekurangan elemen nilai tambah dalam model Kontrak Pengurusan PPP.

PPP signifikan kepada pembangunan negara kerana ia membuka peluang untuk projek berimpak tinggi yang mempunyai faedah yang luas. Model PPP yang tepat akan dapat memastikan kepakaran dan sumber sektor swasta sejajar dengan objektif Kerajaan bagi memupuk inovasi, kecekapan dan akauntabiliti. Dalam kes yang mana cadangan projek memerlukan fleksibiliti dalam peranan dan tanggungjawab antara Kerajaan dan sektor swasta, Kerajaan akan bekerjasama rapat dengan sektor swasta untuk menentukan model PPP yang tepat berdasarkan senarai definisi dan komponen model PPP dalam Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030.

Sinergi antara sektor awam dan swasta bukan sahaja akan mempercepat pelaksanaan projek tetapi juga untuk mengurangkan risiko, mengoptimumkan kos dan menambah baik kualiti perkhidmatan awam. Perluasan model PPP juga akan merangsang pertumbuhan ekonomi, menjana peluang pekerjaan, meningkat kualiti kehidupan rakyat secara keseluruhan serta meletakkan negara ke arah masa hadapan yang progresif.

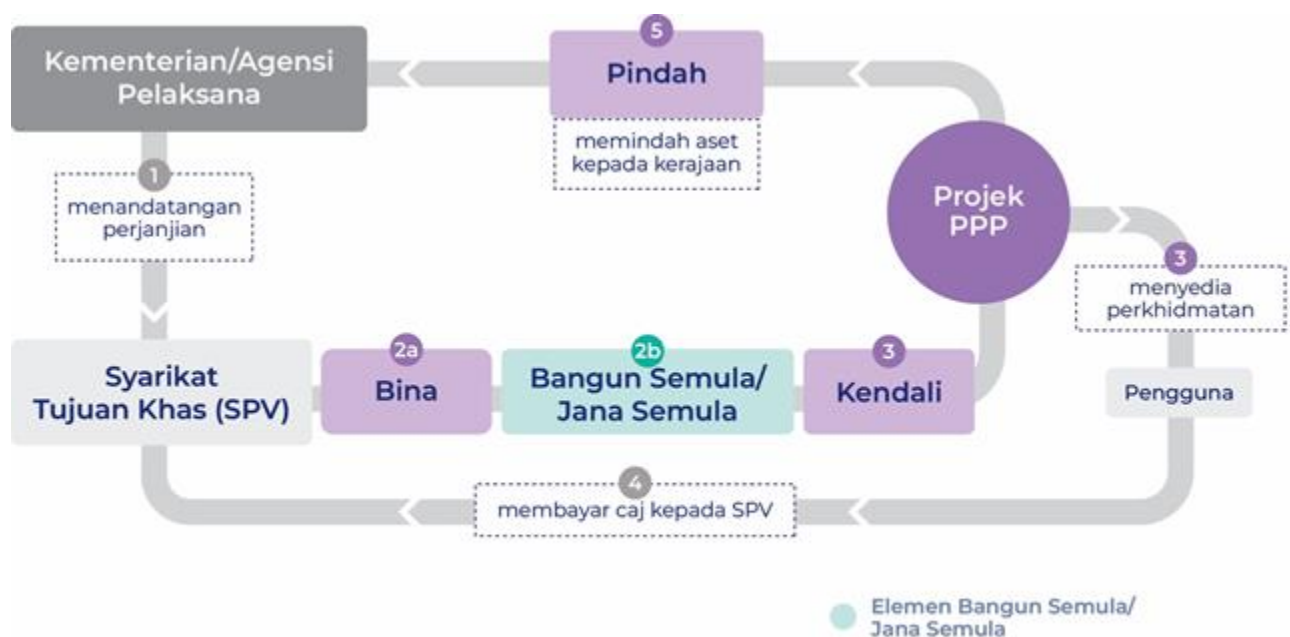
Inisiatif Strategik 3.1:

Mewujud elemen baharu dalam model PPP untuk membangunkan semula infrastruktur sedia ada

Dalam IS 3.1, elemen bangun semula/jana semula akan diperkenal untuk menambah baik model Bina-Kendali-Pindah (BOT), iaitu Bina-Bangun Semula/Jana Semula-Kendali-Pindah (BROT) dan Bangun Semula/Jana Semula-Kendali-Pindah (ROT).

Penambahbaikan Model Bina-Kendali-Pindah (BOT) kepada Model BROT dan ROT

Ketika ini, model BOT secara umumnya diguna pakai untuk projek pembangunan lebuhraya dan pelabuhan. Elemen bangun semula/jana semula bertujuan untuk mencergas semula dan memodenkan aset *brownfield* milik kerajaan melalui penglibatan sektor swasta. Gambar rajah berikut menunjukkan mekanisme untuk model BROT dan ROT:



Langkah	BROT	ROT
1	Kementerian/agensi pelaksana akan menandatangani perjanjian dengan SPV.	
2a 2b	SPV akan bertanggungjawab dalam membiayai dan membangunkan pembinaan semula atau penajaan semula aset <i>brownfield</i> dan kerja-kerja perluasan tambahan.	SPV akan bertanggungjawab dalam membiayai dan membangunkan pembinaan semula atau penajaan semula aset <i>brownfield</i> .
3	Kementerian/agensi pelaksana akan memberikan SPV hak dan lesen untuk memasuki dan menduduki tapak projek sepanjang tempoh konsesi.	
3	Selepas kerja pembinaan disiapkan, SPV akan mengendalikan aset dan menyediakan perkhidmatan yang boleh dikenakan bayaran kepada pengguna.	
4	Pengguna akan membayar caj kepada SPV bagi perkhidmatan yang disediakan. SPV akan memegang hasil pendapatan yang dijana sepanjang tempoh konsesi.	
5	Aset akan dipindahkan kepada Kerajaan apabila tamat tempoh konsesi.	

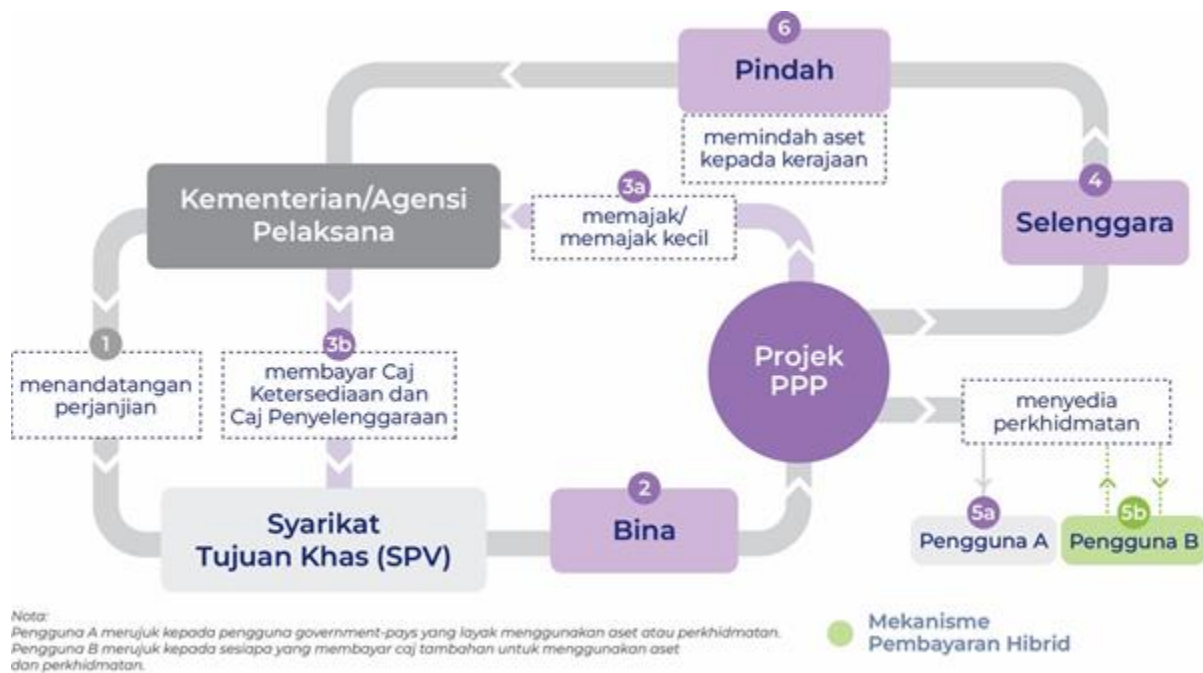
Inisiatif Strategik 3.2:

Memperluas model PPP untuk meningkatkan penglibatan pengguna

Dalam IS 3.2, mekanisme pembayaran hibrid akan diperkenalkan untuk memantapkan model PPP seperti model Bina-Pajak-Selenggara-Pindah (BLMT) dan Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Selenggara-Pindah (RLMT)/Hibrid-RLMT.

A Penambahbaikan Model Bina-Pajak-Selenggara-Pindah (BLMT)

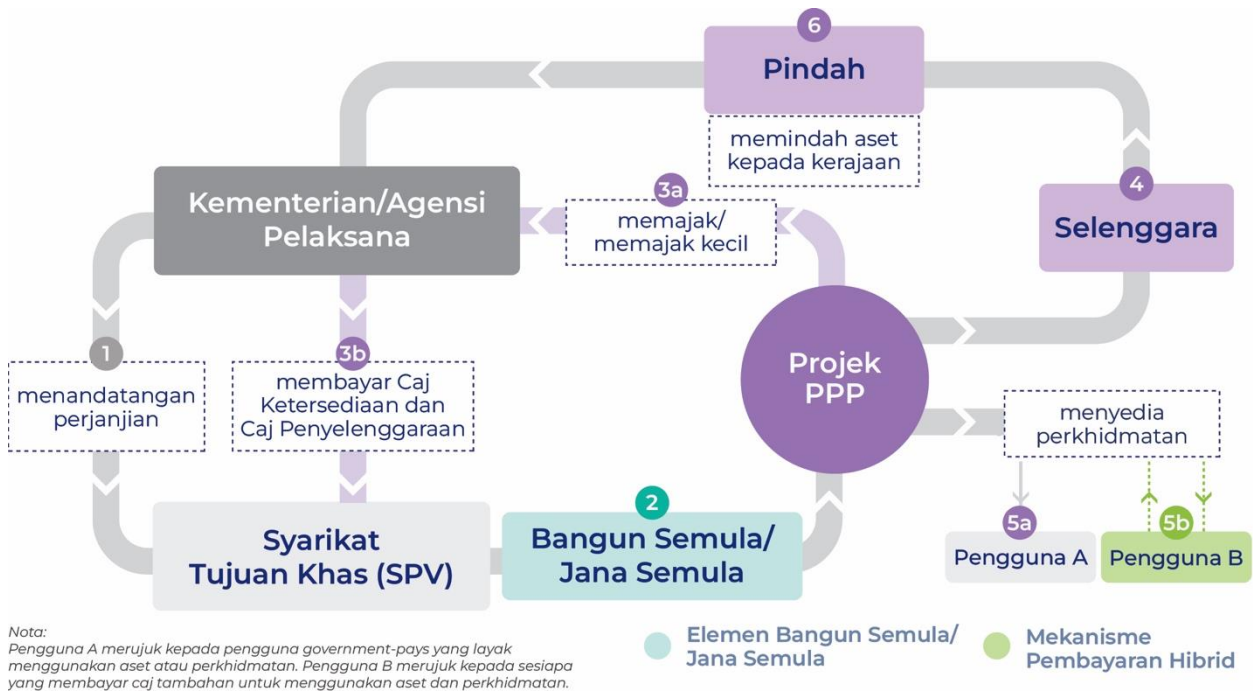
Model BLMT yang bergantung kepada mekanisme pembayaran oleh kerajaan (*government-pays*) masih relevan untuk subsektor tertentu seperti pendidikan, penjagaan kesihatan dan perkhidmatan kerajaan. Gambar rajah berikut menunjukkan konsep dan aliran proses penambahbaikan model BLMT sedia ada melalui mekanisme pembayaran hibrid. Menerusi mekanisme ini, hasil pendapatan tambahan yang dijana daripada pengguna aset atau perkhidmatan boleh digunakan untuk menimbal balik pembayaran Caj Ketersediaan (*Availability Charges*).



Langkah	BLMT	Hibrid-BLMT
1	Kementerian/agensi pelaksana pelaksana akan menandatangani perjanjian dengan SPV.	
2	SPV akan bertanggungjawab untuk membiayai dan membangunkan aset <i>greenfield</i> . Kementerian/agensi pelaksana akan memberi SPV hak dan lesen untuk memasuki dan menduduki tapak projek sepanjang tempoh konsesi.	
3a 3b	Selepas pelaksanaan perjanjian pajakan, kementerian/agensi pelaksana akan membayar Caj Ketersediaan (<i>Availability Charges</i>) kepada SPV untuk penggunaan aset melalui perjanjian pajakan kecil dan Caj Penyelenggaraan (<i>Maintenance Charges</i>) untuk kerja-kerja penyelenggaraan yang berkaitan.	
4	SPV akan melaksanakan kerja-kerja penyelenggaraan mengikut KPI yang telah dipersetujui untuk memastikan aset diselenggara dengan baik.	
5a 5b	Kementerian/agensi pelaksana akan menggunakan aset tersebut untuk menyediakan perkhidmatan kepada pengguna <i>government-pays</i> .	Kementerian/agensi pelaksana atau SPV boleh menimbal balik bayaran Caj Ketersediaan (<i>Availability Charges</i>) ke dalam projek PPP menggunakan hasil yang dijana oleh pengguna aset atau perkhidmatan.
6	Aset akan dipindahkan kepada Kerajaan apabila tamat tempoh konsesi.	

B Penambahbaikan Model Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Selenggara-Pindah (RLMT)

Model RLMT akan digunakan untuk aset *brownfield* seperti institut pengajian, kolej kediaman pelajar dan hospital milik kerajaan. Sementara itu, elemen Bangun Semula/Jana Semula akan digabungkan dengan mekanisme pembayaran hibrid untuk membentuk satu model hibrid-RLMT baharu seperti yang ditunjukkan di bawah:



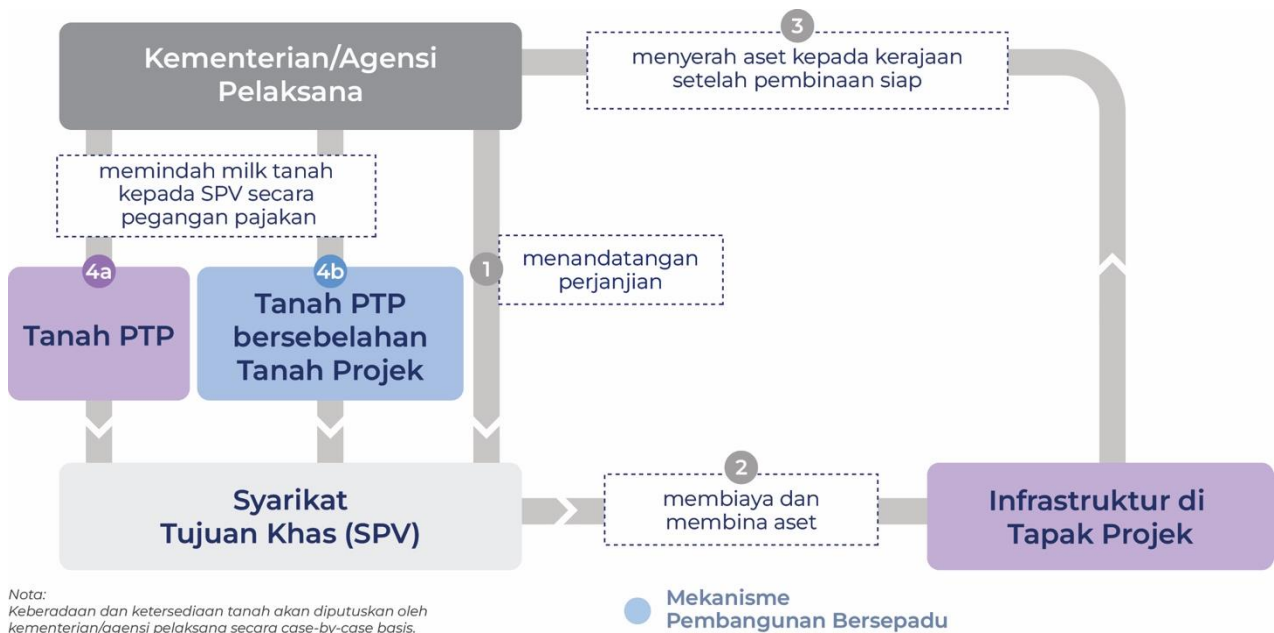
Langkah	RLMT	Hibrid-RLMT
1	Kementerian/agensi pelaksana akan menandatangani perjanjian dengan SPV.	
2	SPV bertanggungjawab membiayai dan membangun semula atau menjana semula aset <i>brownfield</i> . Kementerian/agensi pelaksana akan memberi SPV hak dan lesen untuk memasuki dan menduduki tapak projek sepanjang tempoh konsesi.	
3a 3b	Selepas pelaksanaan perjanjian pajakan, agensi pelaksana akan membayar Caj Ketersediaan (<i>Availability Charges</i>) kepada SPV untuk penggunaan aset melalui perjanjian pajakan kecil dan Caj Penyelenggaraan (<i>Maintenance Charges</i>) untuk kerja-kerja penyelenggaraan yang berkaitan.	
4	SPV akan menjalankan kerja-kerja penyelenggaraan mengikut KPI yang telah dipersetujui untuk memastikan aset diselenggara dengan baik.	
5a 5b	Kementerian/agensi pelaksana akan menggunakan aset tersebut untuk menyediakan perkhidmatan kepada pengguna <i>government-pays</i> .	Kementerian/agensi pelaksana atau SPV boleh menimbal balik bayaran Caj Ketersediaan (<i>Availability Charges</i>) ke dalam projek PPP menggunakan hasil yang dijana oleh pengguna aset atau perkhidmatan
6	Aset akan dipindahkan kepada Kerajaan apabila tamat tempoh konsesi.	

Menggalak pembangunan PPP secara bersepadu untuk mengoptimumkan limpahan ekonomi

Dalam IS 3.3, pembangunan PPP bersepadu akan digalakkan dalam model Pertukaran Tanah untuk mencipta sinergi komersial, meningkatkan aktiviti ekonomi dan merealisasi nilai yang lebih tinggi di kawasan sekitar.

Perluasan Model Pertukaran Tanah

Semua projek PPP dilaksanakan di atas tanah Kerajaan Persekutuan iaitu tanah yang dimiliki oleh Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (PTP). Model Pertukaran Tanah kekal relevan bagi projek PPP sebagai mekanisme pulangan setara (*benefit-in-kind*) yang digunakan untuk pertukaran dengan tanah bernilai tinggi milik kerajaan. Mekanisme ini meminimumkan keperluan pembiayaan berskala besar dalam penyediaan aset dan perkhidmatan awam yang kritikal.



Langkah	Pertukaran Tanah	Perluasan Pertukaran Tanah
1	Kementerian/agensi pelaksana akan menandatangani perjanjian dengan SPV.	
2	SPV akan bertanggungjawab untuk membiayai dan membangunkan aset di tapak projek. Kementerian/agensi pelaksana akan memberikan hak dan lesen kepada SPV untuk memasuki dan menduduki tapak projek sepanjang tempoh konsesi.	
3	SPV akan menyerahkan aset kepada Kerajaan selepas selesai pembinaan aset di tapak projek.	
4a 4b	Kementerian/agensi pelaksana akan memindah hak milik tanah tukaran (tanah PTP yang sama nilai dengan aset yang telah dibina) kepada SPV.	Kementerian/agensi pelaksana akan memindah hak milik tanah tukaran (tanah PTP yang sama nilai dengan aset yang telah dibina) yang bersebelahan dengan tapak projek.

Inisiatif Strategik 3.3

Model Pertukaran Tanah merupakan model yang fleksibel sebagai pelengkap kepada model PPP yang lain bagi mengurangkan komitmen fiskal Kerajaan, berdasarkan kesesuaian. Melangkah ke hadapan, model Pertukaran Tanah akan terus digunakan dalam projek pembangunan bersepadu untuk menyerlahkan potensi nilai di kawasan tersebut.

Pembangunan Berorientasikan Transit (TOD)

Pembangunan kawasan kejiranan yang padat, pelbagai guna dan mesra pejalan kaki berpusatkan stesen transit atau hab.

Hab Penjagaan Kesihatan

Pembangunan bangunan komersial seperti hotel dan pusat beli-belah di kawasan sekitar hospital.

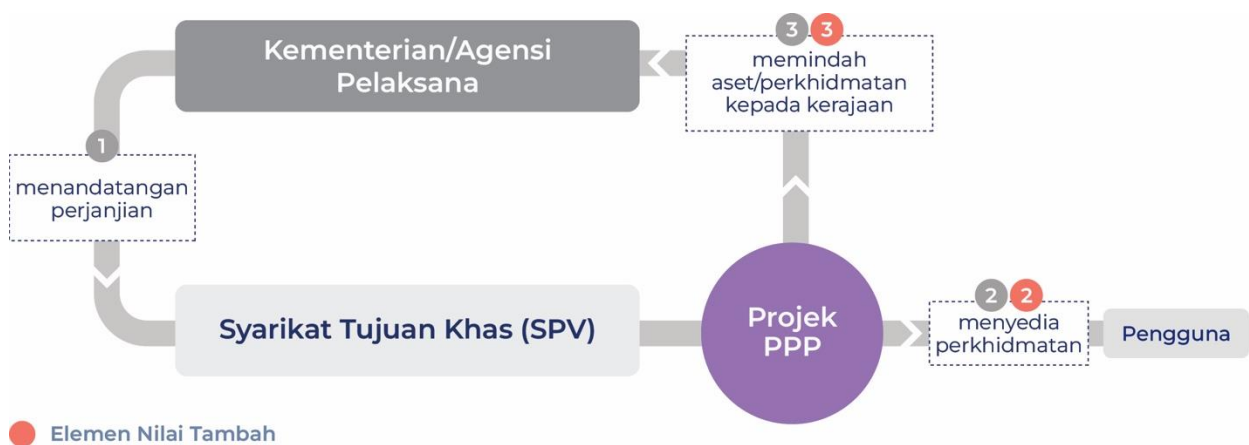
Hab Pendidikan

Pembangunan bangunan komersial dan industri di kawasan sekitar kampus universiti.

Menambah baik model PPP untuk meningkatkan keterangkuman dan kemampanan

Melangkah ke hadapan, projek PPP akan mengandungi elemen nilai tambah dalam memastikan penyampaian perkhidmatan awam yang komprehensif bagi memenuhi keperluan pemegang taruh. Perkara ini adalah penting untuk mewujudkan impak yang mampan dan berpanjangan ke atas ekonomi dan persekitaran. Gambar rajah berikut menunjukkan contoh elemen nilai tambah di dalam model Kontrak Pengurusan:

Penambahbaikan Model Kontrak Pengurusan



Langkah	Kontrak Pengurusan	Nilai Tambah Kontrak Pengurusan
1	Kementerian/agensi pelaksana akan menandatangani perjanjian dengan SPV.	
2 2	SPV bertanggungjawab untuk menyediakan perkhidmatan kepada pengguna.	SPV bertanggungjawab untuk menyediakan perkhidmatan kepada pengguna dengan menerapkan elemen nilai tambah.
3 3	Perkhidmatan dan/atau aset akan dipindahkan kepada Kerajaan apabila tamat tempoh konsesi.	Perkhidmatan dan/atau aset akan diganti dan dipindahkan kepada Kerajaan mengikut standard kualiti yang dikehendaki apabila tamat tempoh konsesi.

Penambahbaikan kontrak pengurusan jangka panjang akan meliputi perkara-perkara berikut:

- penggunaan teknologi.** Penggunaan teknologi dalam kontrak pengurusan bagi tujuan penyelenggaraan dan naik taraf infrastruktur, kemudahan atau peralatan boleh membantu untuk meningkatkan produktiviti tenaga kerja dan kecekapan proses; dan
- penerapan elemen kemampanan.** Penggunaan elemen hijau dalam mana-mana kerja penggantian atau kerja-kerja naik taraf untuk kontrak pengurusan jangka panjang seperti pengurusan sisa, penggunaan tenaga dan air serta pemeliharaan biodiversiti.

Teras Strategik 4:

Menambah baik mekanisme pembiayaan PPP untuk merancakkan pelaburan mampan

Matlamat Teras Strategik 4

Teras Strategik 4 (TS 4) menekankan keperluan untuk mempercepatkan pertumbuhan pelaburan swasta memandangkan ekosistem semasa adalah terhad dan kurang sokongan dalam menggalakkan lebih banyak penglibatan dalam projek PPP. Bagi merancakkan kemampuan pelaburan, ekosistem pembiayaan PPP dan alternatif pembiayaan perlu dipertingkatkan. Teras ini akan disokong melalui empat inisiatif strategik seperti berikut:

Inisiatif Strategik (IS)

- IS 4.1 Menjajar ekosistem pembiayaan untuk memperkukuhkan tatakelola
- IS 4.2 Menambah baik akses kepada bantuan pembangunan untuk merancakkan pembiayaan mampan
- IS 4.3 Meneroka penyelesaian pembiayaan yang saksama untuk mengimbangi kepentingan sektor awam dan swasta
- IS 4.4 Menggalak penggunaan aset untuk mengoptimumkan nilai aset PPP

Umumnya, risiko pembiayaan projek PPP ditanggung oleh sektor swasta. Walau bagaimanapun, kerajaan di kebanyakan negara menyediakan sokongan kepada sektor swasta untuk memperoleh pembiayaan bagi projek PPP. Di Malaysia, sokongan Kerajaan adalah termasuk penyediaan Dana Mudahcara Infrastruktur (DMI), pinjaman mudah Kerajaan dan kos pembayaran balik tanah. Sungguhpun projek PPP berjaya dilaksanakan melalui mekanisme pembiayaan ini, ia telah menyebabkan komitmen kewangan yang tinggi kepada Kerajaan. Oleh yang demikian, terdapat keperluan ekosistem pembiayaan semasa dikaji semula.

Bagi merancakkan pelaburan mampan dalam projek PPP, alternatif kewangan baharu akan diteroka oleh Kerajaan dan sektor swasta untuk pembiayaan di setiap peringkat kitaran hayat aset. Hasil daripada pelaksanaan teras strategik ini adalah untuk mewujudkan platform yang sepadu dan penyelesaian pembiayaan yang saksama yang boleh mengimbangi kepentingan sektor swasta, Kerajaan, institusi kewangan serta orang awam.

IS 4.1 bertujuan untuk menjajar ekosistem pembiayaan projek PPP bagi memperkukuhkan tatakelola. Sebagai contoh, terdapat keperluan dalam perakaunan sektor awam untuk mengiktiraf aset dan liabiliti PPP dengan lebih jelas dalam penyata kewangan Kerajaan. Ketika ini, hanya hutang dan komitmen Kerajaan berkaitan projek PPP sahaja yang dilaporkan dalam penyata kewangan Kerajaan, manakala pewujudan aset yang tercipta melalui projek PPP tidak dilaporkan kerana aset diperoleh dan dioperasi dalam tempoh konsesi tidak dilaporkan dalam sistem perakaunan tunai yang diamalkan sekarang. Oleh itu, terdapat keperluan untuk menerima pakai sistem perakaunan akruan untuk mengiktiraf pewujudan aset PPP serta liabiliti bagi memberi gambaran yang jelas tentang pelaksanaan projek PPP dalam penyata kewangan Kerajaan.

Pada masa ini, Manual Perakaunan Akruan Kerajaan Persekutuan: Kerjasama Awam-Swasta (PPP) yang dikeluarkan oleh Jabatan Akauntan Negara Malaysia pada September 2021 menggariskan konsep-konsep penting, klasifikasi dan pengolahan perakaunan PPP seperti pengiktirafan aset konsesi perkhidmatan, pengiktirafan liabiliti dan keperluan pendedahan. Usaha ini membolehkan Kerajaan melaporkan aset PPP untuk memberikan pemahaman yang menyeluruh kepada pemegang taruh dan pembuat keputusan tentang komitmen kewangan serta sumber yang terlibat dalam PPP. Perkara ini akan memupuk akauntabiliti, membuat keputusan yang termaklum dan seterusnya menyumbang kepada keberkesanan dan integriti keseluruhan tatakelola PPP.

Selain itu, Malaysia juga telah mengeluarkan **Piawaian Perakaunan Sektor Awam Malaysia (Malaysian Public Sector Accounting Standard - MPSAS) 19** – Peruntukan, Liabiliti Luar Jangka dan Aset Luar Jangka daripada Buku Panduan Penyataan Perakaunan Sektor Awam Antarabangsa Lembaga Piawaian Perakaunan Sektor Awam Antarabangsa yang diterbitkan oleh Persekutuan Akauntan Antarabangsa (*International Federation of Accountant - IFAC*) pada September 2018 dan digunakan dengan kebenaran IFAC. Dalam MPSAS, perkara berikut terpakai:

1. apabila realisasi hasil itu hampir pasti, maka aset berkenaan bukan aset luar jangka dan pengiktirafannya adalah wajar;
2. aset luar jangka didedahkan jika terdapat kebarangkalian berlakunya aliran masuk manfaat ekonomi atau potensi perkhidmatan; dan
3. kemajuan aset luar jangka dinilai secara berterusan bagi memastikan bahawa ia ditunjukkan sewajarnya dalam penyata kewangan. Jika hampir pasti bahawa aliran masuk manfaat ekonomi atau potensi perkhidmatan akan berlaku, dan nilai aset dapat diukur dengan pasti, maka aset itu dan hasil yang berkenaan diiktiraf dalam penyata kewangan dalam tempoh perubahan tersebut berlaku. Jika terdapat kebarangkalian berlakunya aliran masuk manfaat ekonomi atau potensi perkhidmatan, maka entiti akan mendedahkan aset luar jangka tersebut.

Di samping itu, Kerajaan juga boleh mempertimbangkan untuk menerima pakai amalan terbaik global mengenai pendedahan PPP yang memberi penekanan kepada maklumat pelaporan terperinci mengenai kedua-dua aset dan liabiliti PPP, seperti:

Piawaian Perakaunan Sektor Awam Antarabangsa (*International Public Sector Accounting Standards - IPSAS*).

Di bawah “IPSAS 32, *Service Concession Arrangements: Grantor*”, semua aset PPP akan dianggap sebagai milik kerajaan. Oleh itu, aset dan liabiliti PPP hendaklah dimasukkan ke dalam kunci kira-kira kerajaan memandangkan:

1. kerajaan mengawal atau mengawal selia jenis perkhidmatan yang mesti disediakan oleh operator dengan aset PPP, kepada siapa dan pada harga berapa; dan
2. kerajaan mengawal apa-apa faedah sisa yang signifikan dalam aset pada akhir tempoh kontrak.

Di bawah takrifan ini, projek pembayaran oleh kerajaan akan dinyatakan di kunci kira-kira kerajaan, manakala bagi projek pembayaran oleh pengguna, pengolahan akan bergantung kepada butiran-butiran kontrak.

Manual Statistik Kewangan Kerajaan. Manual ini menetapkan kriteria untuk mengklasifikasikan aset dan liabiliti PPP bagi tujuan pelaporan statistik. Di bawah kriteria ini, aset dan liabiliti PPP diambil kira dalam kunci kira-kira kerajaan sekiranya kerajaan menanggung sebahagian besar risiko dan pulangan projek, termasuk tahap di mana kerajaan mengawal reka bentuk, kualiti, saiz dan penyelenggaraan aset, dan menanggung risiko pembinaan serta peruntukan risiko permintaan, risiko keusangan dan risiko ketersediaan.

Menambah baik akses kepada bantuan pembangunan untuk merancakkan pembiayaan mampan

Dalam IS 4.2, pilihan peringkat pertama bagi sektor swasta untuk mendapatkan modal pada tempoh pra-pembinaan dan semasa pembinaan adalah menerusi penerbitan Sukuk atau bon daripada pasaran hutang.

Pilihan peringkat kedua memberi tumpuan kepada pengenalan satu dana bersepadu PPP yang mana ia bertujuan untuk menangani jurang daya maju (*viability gap*) yang ada dalam projek PPP. Penyediaan dana yang khusus untuk merapatkan jurang dalam pembiayaan projek PPP bertepatan pada masa kini dan penting bagi menarik minat sektor swasta. Dana tersebut akan menyokong projek PPP yang strategik dan mempunyai kepentingan negara serta tidak mampu menjana hasil yang mencukupi di peringkat awal operasi.

Dana PPP



Langkah	Dana PPP
1	Kerajaan akan menyediakan peruntukan sebagai dana permulaan untuk Dana PPP. Dermawan dan Badan Bukan Kerajaan juga boleh menyalurkan peruntukan kepada Dana PPP.
2	Dana PPP akan membantu SPV merapatkan jurang daya maju projek serta membantu kementerian/agensi pelaksana dalam pembangunan modal insan atau pengurangan bayaran pajakan.
3	SPV boleh mendapatkan pembiayaan dalam bentuk pinjaman pada kadar yang lebih rendah, atau geran.
4	SPV akan membayar balik faedah pinjaman pada kadar yang lebih rendah ke dalam Dana PPP.
5	SPV perlu menyumbang kembali sebahagian keuntungan ke dalam Dana PPP.

Dana PPP memberi empat faedah utama seperti berikut:

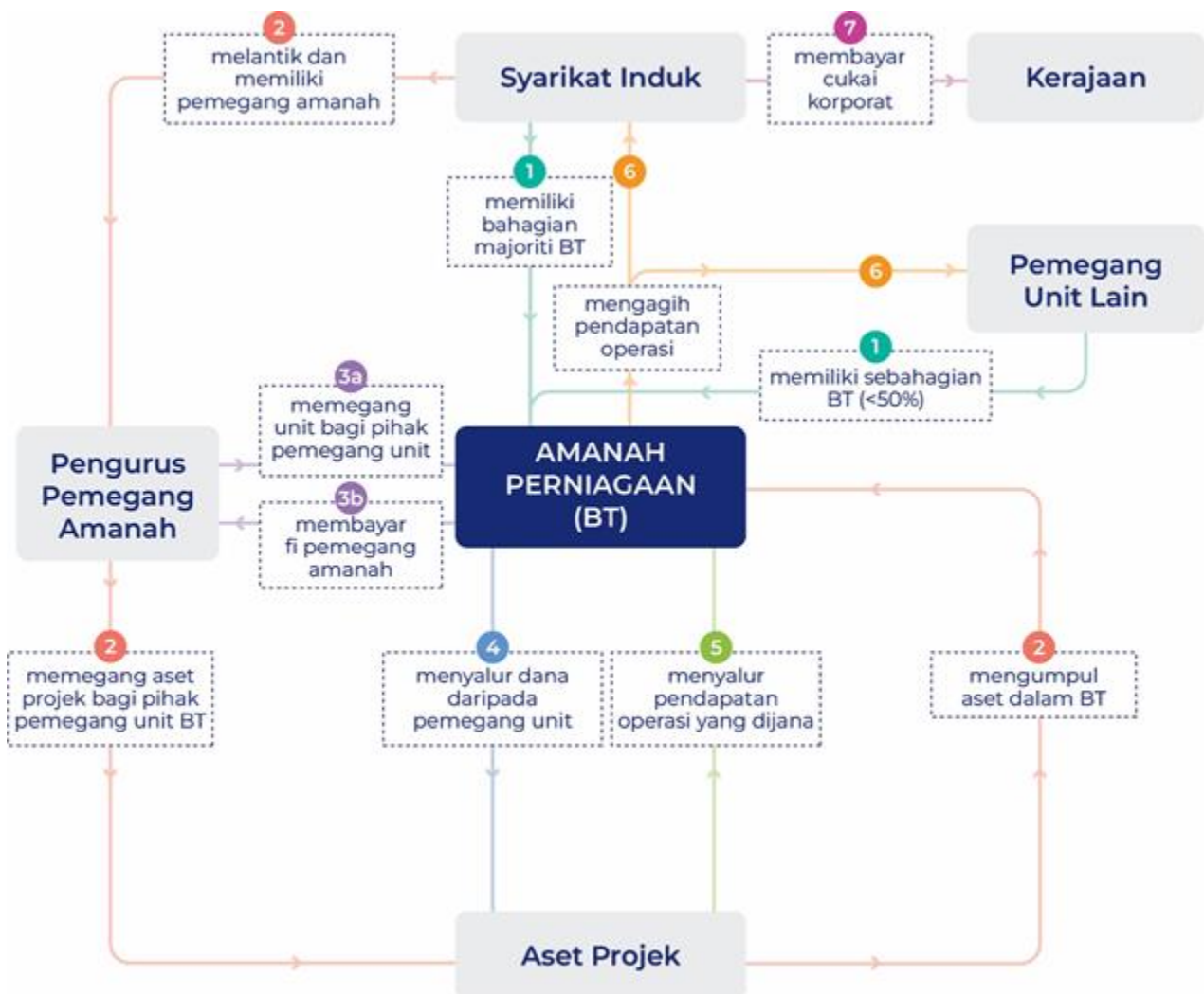
1. **kemampanan diri.** Dana ini menyediakan sumber dana yang mampan untuk projek PPP, yang mana Kerajaan tidak perlu menyediakan bantuan dana secara berterusan bagi jangka masa panjang;
2. **pembiayaan strategik.** Dana ini akan membantu projek PPP yang strategik dan mempunyai kepentingan negara;
3. **pembangunan modal insan antara kementerian dan agensi.** Dana ini akan membantu dalam membina keupayaan dan kapasiti di kalangan pegawai Kerajaan yang terlibat dengan projek PPP menerusi latihan berstruktur dan pensijilan untuk menambah baik pelaksanaan projek PPP; dan
4. **pembiayaan bayaran pajakan.** Dana ini akan digunakan untuk membayar pajakan yang terlibat dalam projek PPP pembayaran oleh kerajaan (*government-pays*) untuk meringankan komitmen kewangan Kerajaan.

Kerajaan akan terus menyokong pertumbuhan ekonomi melalui pembangunan infrastruktur. Oleh yang demikian, terdapat keperluan untuk menyediakan peruntukan dana tambahan bagi menyokong projek PPP. Dalam hal ini, peruntukan tahunan untuk Dana Mudahcara Infrastruktur (DMI) akan ditambah dengan mengambil kira keperluan projek.

Meneroka penyelesaian pembiayaan yang saksama untuk mengimbangi kepentingan sektor awam dan swasta

Dalam IS 4.3, adalah perlu untuk memastikan kepentingan antara sektor awam dan swasta kekal seimbang agar alternatif pembiayaan yang dipilih memberikan manfaat yang saksama kepada kedua-dua sektor dalam PPP. Dalam hal ini, Amanah Perniagaan (*Business Trust* – BT) dilihat sebagai alternatif pembiayaan yang berdaya maju dan setara. Sektor swasta akan memperoleh manfaat dari BT melalui skim unit amanah bagi sektor swasta untuk membiayai aset awam sedia ada dan projek perkhidmatan, serta menerbitkan unit BT kepada orang awam untuk pelaburan. Pada masa yang sama, Kerajaan boleh mengurangkan komitmen kewangan dan memperoleh manfaat melalui kutipan hasil cukai. Projek PPP yang berpotensi untuk BT adalah termasuk lebuh raya, lapangan terbang dan pelabuhan.

Amanah Perniagaan



Nota:
Penubuhan BT mesti mematuhi Akta Pasaran Modal dan Perkhidmatan 2007 [Akta 671] serta sebarang garis panduan dan nota amalan yang diterbitkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia.

Langkah	Amanah Perniagaan
1	Syarikat Induk akan menjadi pemilik utama BT sebagai pemegang majoriti apabila BT dibentuk, manakala pemegang unit yang lain akan memiliki sebahagian baki BT iaitu <50% pemilikan.
2	Syarikat Induk akan melantik dan memiliki Pengurus Pemegang Amanah (<i>Trustee Manager</i>) yang menguruskan BT. Pengurus Pemegang Amanah akan memegang aset projek bagi pihak pemegang unit BT. Aset tersebut akan dikumpul di bawah BT.
3a 3b	Pengurus Pemegang Amanah akan memegang unit bagi pihak pemegang unit. Sebagai balasan, fi amanah akan dibayar kepada Pengurus Pemegang Amanah.
4	BT akan menyalurkan dana daripada pemegang unit ke dalam aset projek.
5	Pendapatan operasi yang dijana akan disalurkan semula ke dalam BT sepanjang operasi aset projek tersebut.
6	Pendapatan operasi akan diagihkan daripada BT kepada Syarikat Induk dan pemegang unit yang lain.
7	Syarikat Induk akan membayar cukai korporat kepada Kerajaan.

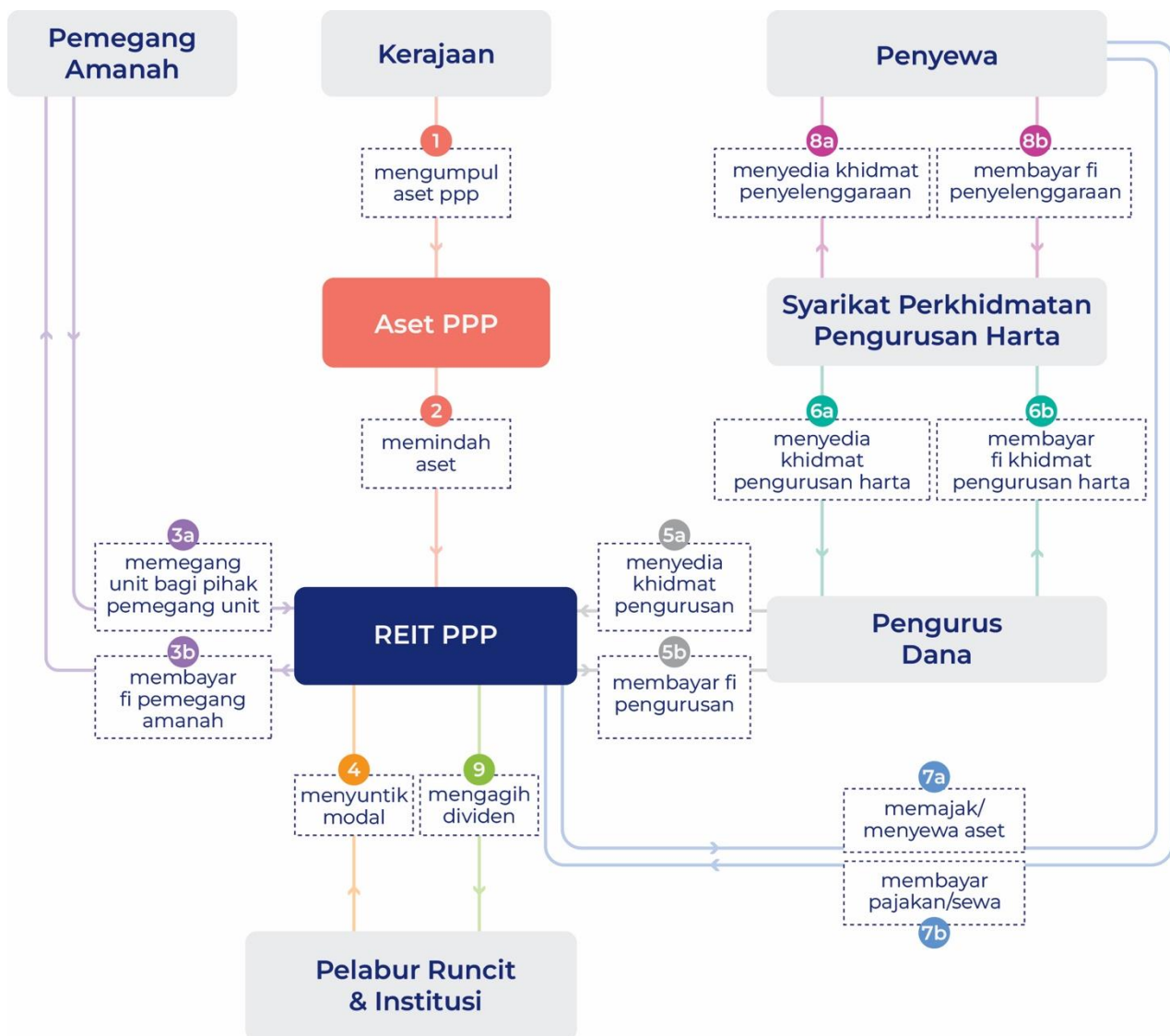
BT berfungsi sebagai alternatif kepada sektor swasta untuk meningkatkan ekuiti atau membiayai semula aset PPP yang dikumpulkan dengan penglibatan minimum daripada Kerajaan. Tiga manfaat utama BT adalah seperti berikut:

- mengurangkan kebergantungan kepada bantuan Kerajaan.** BT membenarkan sektor swasta untuk mengumpulkan aset PPP dalam bentuk amanah dan menyenaraikan aset-aset tersebut ke dalam pasaran modal bagi meningkatkan ekuiti. Usaha ini membolehkan projek PPP dibiayai oleh sektor swasta dan awam berbanding menerima pembiayaan daripada Kerajaan;
- memudah agihan pendapatan.** Syarikat tidak dibenarkan untuk membayar dividen daripada keuntungan perakaunan. Sebaliknya, BT boleh membayar agihan kepada pelabur berdasarkan kepada aliran tunai operasi; dan
- potensi hasil cukai kepada Kerajaan.** Model ini menjana pendapatan kepada Kerajaan melalui pembayaran cukai korporat daripada BT.

Menggalak penggunaan aset untuk mengoptimumkan nilai aset PPP

Dalam IS 4.4, Amanah Pelaburan Hartanah (*Real Estate Investment Trust* – REIT) PPP akan diteroka sebagai mekanisme monetisasi untuk memperoleh dana dari pelabur runcit dan institusi untuk dilabur semula dalam aset PPP sedia ada. REIT PPP akan diwujudkan oleh Kerajaan dan diguna pakai untuk aset-aset Kerajaan yang menghampiri tempoh tamat konsesi. Aset yang terpilih akan dipindahkan kepada REIT PPP di mana REIT PPP mengambil alih aset tersebut dan dikumpulkan sebagai satu pakej untuk menjana pendapatan sewaan atau pajakan.

REIT PPP



Nota:
Penubuhan REIT mesti mematuhi undang-undang serta garis panduan dan nota amalan yang diterbitkan oleh Suruhanjaya Sekuriti Malaysia.

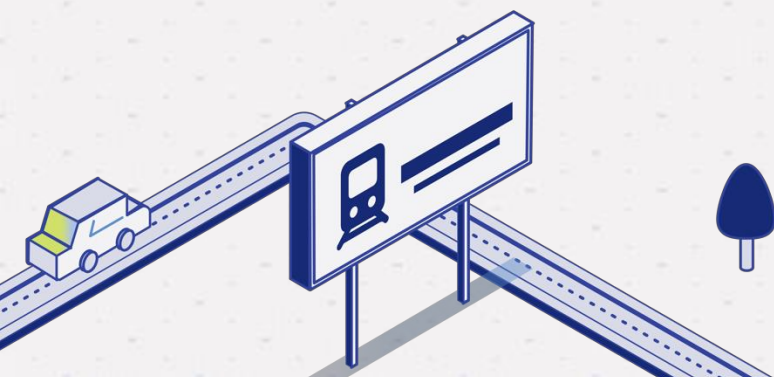
Langkah	REIT PPP
1	Kerajaan akan mengenal pasti dan mengumpul aset yang terpilih.
2	Kerajaan akan memindah milik aset yang dikumpulkan kepada REIT PPP.
3a 3b	Pemegang Amanah akan memegang unit bagi pihak pemegang unit REIT PPP. Pemegang Amanah akan menguruskan REIT PPP dan sebagai balasan, fi Pemegang Amanah akan dibayar.
4	Pelabur institusi dan runcit akan menyuntik dana dalam REIT PPP.
5a 5b	REIT PPP akan melantik pengurus dana untuk menguruskan dana dan sebagai balasan, fi pengurusan akan dibayar.
6a 6b	Pengurus dana akan melantik syarikat perkhidmatan pengurusan harta untuk mengurus aset dalam REIT PPP dan sebagai balasan, fi pengurusan akan dibayar.
7a 7b	REIT PPP akan memajak atau menyewa aset kepada penyewa dan sebagai balasan, fi pajakan dan sewaan akan dibayar.
8a 8b	Syarikat perkhidmatan pengurusan harta akan menyediakan perkhidmatan penyelenggaraan kepada penyewa dan sebagai balasan, fi penyelenggaraan akan dibayar.
9	REIT PPP akan mengagih dividen kepada pelabur institusi dan runcit.

Manfaat REIT PPP termasuk:

- 1. penjanaan modal menerusi monetisasi aset kerajaan sedia ada.** Menerusi pengumpulan aset kerajaan dalam REIT PPP, aset yang tidak digunakan sepenuhnya boleh dikumpulkan bersama dengan aset komersial bernilai tinggi, dan seterusnya menjana pendapatan;
- 2. pembelbagaian risiko portfolio hartanah.** Dalam situasi di mana sesuatu hartanah tidak menunjukkan prestasi baik, pengumpulan aset boleh mengurangkan risiko kerana hartanah dan aset lain yang berprestasi baik dalam portfolio boleh digunakan sebagai pengimbang (*offset*). Usaha ini membolehkan dana ini kekal stabil dalam pasaran dari segi harga dan pulangan; dan
- 3. kemampuan untuk menyasarkan pelabur yang mencari pendapatan stabil.** Pengumpulan aset melalui REIT dapat mempelbagaikan risiko dan mampu menarik pelabur yang ingin meminimumkan risiko.

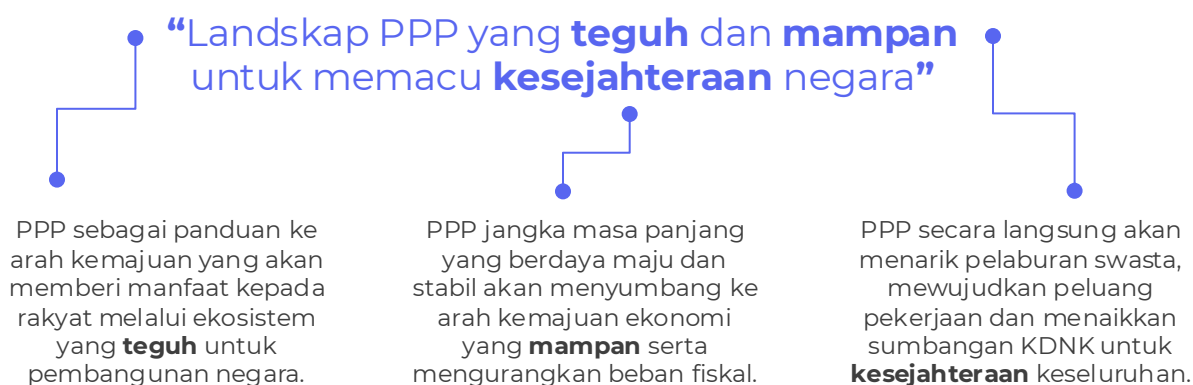


Kesimpulan



Kesimpulan

Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 bertujuan untuk mencapai matlamat berikut:



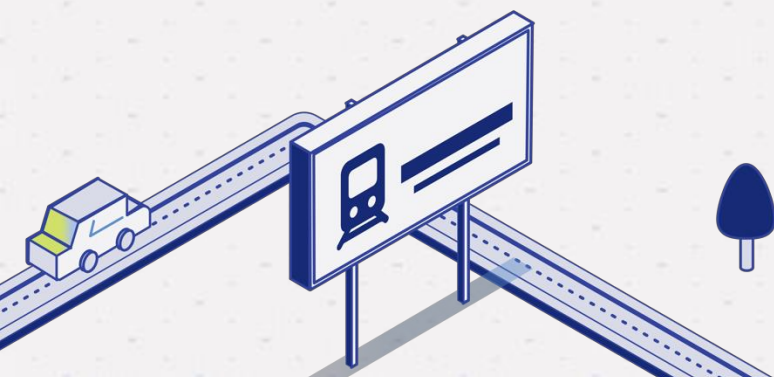
Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 sejajar dengan misi Ekonomi MADANI. Misi ini bertujuan untuk mencapai pertumbuhan ekonomi, kemampanan fiskal, daya saing dan penyerantauan, pertumbuhan inklusif, memperkukuh tatakelola yang baik, pekerjaan dengan gaji yang bermakna serta kesaksamaan peluang. Untuk mencapai matlamat “Landskap PPP yang **teguh** dan **mampan** untuk memacu **kesejahteraan** negara”, tiga Objektif, empat Teras Strategik dan tujuh belas Inisiatif Strategik dalam Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 akan mempercepatkan pencapaian misi Ekonomi MADANI.

Inisiatif Kerjasama Awam-Swasta-Dermawan (PPPP) yang telah diperkenalkan dalam kerangka Ekonomi MADANI juga akan melengkapkan Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 dengan mempelawa penglibatan individu dan organisasi yang menyumbang aset atau pembiayaan untuk membangunkan fasiliti dan perkhidmatan yang memanfaatkan rakyat. Dermawan diharap akan menyahut sepenuhnya misi Ekonomi MADANI dan menyokong pewujudan landskap PPP yang teguh dan mampan. Kemuncak matlamat usaha ini akan memperkasa rakyat dan menyumbang kepada kemakmuran negara secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, Pelan Induk Kerjasama Awam-Swasta 2030 menunjukkan komitmen Kerajaan dalam membentuk persekitaran PPP yang teguh dan mudah diadaptasi. Pelan Induk ini menjadi bukti inovasi dan kerjasama negara dalam membina masa hadapan yang makmur dan saksama.



Cadangan Projek



Cadangan Projek

Projek dalam Cadangan

Senarai berikut menunjukkan projek PPP yang telah dikenal pasti sebagai output utama di bawah Teras Strategik 3: Mengembang model PPP untuk mempelbagaikan projek.

Bil	Projek	Sektor	Cadangan Model
1.	Lebuhraya Duta-Ulu Kelang (DUKE) Fasa 2A, Kuala Lumpur	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
2.	Lebuhraya Putrajaya-Bangi (PBE), Selangor	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
3.	Lebuhraya West Ipoh Span (WISE), Perak	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
4.	Lebuhraya Kuala Lumpur-Karak (Pelebaran)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
5.	Stesen Sentral Kuala Lumpur (Pembangunan Semula)	Pengangkutan & Penyimpanan	BROT/ MC
6.	Express Rail Link (ERL) (Penyambungan Konsesi)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
7.	Terminal Kontena Pelabuhan Barat (CT10 - CT17), Selangor (Pembesaran)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
8.	Lebuhraya Penyuraian Utara Kuala Lumpur (KL NODE)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
9.	Sistem Kutipan Tol Aliran Pantas Pelbagai Lorong (MLFF)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
10.	Lebuhraya Pantai Baru Fasa 2 (NPE 2), Selangor	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
11.	Lebuhraya Paroi-Senawang (Link) (PSL), Negeri Sembilan	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
12.	Lapangan Terbang Pulau Pinang (Pembesaran)	Pengangkutan & Penyimpanan	ROT
13.	Terminal Bersepadu Selatan (TBS), Kuala Lumpur (Pengurusan Fasiliti)	Pengangkutan & Penyimpanan	ROT
14.	Pelabuhan Pulau Carey dan Zon Ekonomi Khas, Selangor	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT

Projek dalam Cadangan

Bil.	Projek	Sektor	Cadangan Model
15.	Lapangan Terbang Subang (Penjanaan Semula)	Pengangkutan & Penyimpanan	BROT
16.	Lebuhraya Pantai Timur 3 (LPT 3), Terengganu–Kelantan	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
17.	Perkhidmatan Logistik Bekalan Perubatan di Seluruh Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	MC
18.	Perkhidmatan Pemeriksaan dan Pengawasan Kesihatan Pekerja Asing di Semenanjung Malaysia dan Labuan	Perkhidmatan Kerajaan	MC
19.	Pejabat Kerajaan di Petaling Jaya dan Kapar, Selangor serta Labu, Negeri Sembilan (Pembangunan Semula dan Penempatan Semula)	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
20.	Bangunan Gunasama Kerajaan Persekutuan (BGKP) Seluruh Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	MC
21.	Perkhidmatan Pemeriksaan Terpilih untuk Keselamatan dan Kesihatan Pekerjaan	Perkhidmatan Kerajaan	MC
22.	Perkhidmatan Sokongan Hospital Kerajaan Seluruh Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	MC
23.	Perkhidmatan Kecemasan Next Generation 999 (NG 999)	Perkhidmatan Kerajaan	Pajakan
24.	Perkhidmatan Rumah Masak Tentera Seluruh Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	MC
25.	Kuarters dan Kemudahan Polis Diraja Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
26.	Kolej Kediaman dan Kemudahan Pelajar untuk Universiti	Perkhidmatan Kerajaan	BLMT
27.	Pengubahsuaian dan Penambahbaikan Bangunan di Putrajaya	Perkhidmatan Kerajaan	MC
28.	Fasiliti Sisa kepada Tenaga (<i>Waste-to-Energy - WTE</i>) di Sungai Udang, Melaka	Utiliti	BOO

Projek dalam Cadangan

Bil.	Projek	Sektor	Cadangan Model
29.	Fasiliti Sisa kepada Tenaga (<i>Waste-to-Energy - WTE</i>) di Kedah dan Pahang	Utiliti	BOO
30.	Perkhidmatan Bekalan Air Dingin (<i>Gas District Cooling - GDC</i>), Putrajaya	Utiliti	BOO
31.	Pembangunan Berorientasikan Transit (<i>Transit Oriented Development - TOD</i>) Ipoh Sentral	Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan	Pertukaran Tanah/JV
32.	Pembangunan Berorientasikan Transit (<i>Transit Oriented Development - TOD</i>) Bukit Chagar	Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan	Pertukaran Tanah
33.	Tapak Warisan di Malaysia (Pembangunan Semula)	Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan	ROT
34.	Pembangunan Infrastruktur Penanaman Padi di Kawasan MUDA, Kedah	Pertanian	Bina & Selenggara
35.	Pasar Borong Kuala Lumpur (Pembangunan Semula)	Pertanian	BOT
36.	Sistem e-Tanah di Pahang, Johor, Melaka, Negeri Sembilan dan Pulau Pinang	Maklumat & Komunikasi	BMT
37.	Tanah Perkuburan Awam di Selangor (Penempatan Semula dari Kuala Lumpur)	Perkhidmatan Lain	Pertukaran Tanah

Projek Berpotensi

Senarai berikut menunjukkan projek berpotensi yang boleh dilaksanakan pada masa hadapan.

Bil.	Projek	Sektor	Cadangan Model
1.	Pembesaran Perkhidmatan Penyelenggaraan, Pembaikan dan Baik Pulih (MRO) Subang, Selangor	Pengangkutan & Penyimpanan	MC
2.	Pembangunan Rel Berkelajuan Tinggi (HSR) (Konurbasi KLIA-Pulau Pinang)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
3.	Pembangunan Hab Bandar-Aero Antarabangsa Melaka	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
4.	Projek Penyuraian Trafik Juru-Sungai Dua, Pulau Pinang	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
5.	Pembangunan Koridor Logistik Klang (KLC)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
6.	Pembangunan Lebuhraya Kuantan-Singapura (LPT4)	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
7.	Pembesaran Lapangan Terbang	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
8.	Pembangunan Lebuhraya Bandar Malaysia-Seri Kembangan	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
9.	Lebuhraya Pantai Barat (WCE) dari Banting, Selangor ke Nusajaya, Johor	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
10.	Pembangunan Lebuhraya Pasir Gudang	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
11.	Pembangunan Lebuhraya Kuala Lumpur-Klang	Pengangkutan & Penyimpanan	BOT
12.	Pajakan Aset Strategik (Helikopter dan Kapal)	Perkhidmatan Kerajaan	Pajakan
13.	Pengurusan Perkhidmatan Bas Berpusat Jabatan Kerajaan	Perkhidmatan Kerajaan	MC
14.	Pemulihan dan Penjanaan Semula Bangunan Kerajaan	Perkhidmatan Kerajaan	ROT
15.	Pembuatan Ubatan untuk Penyakit Kritikal dan Jarang Jumpa	Perkhidmatan Kerajaan	MC

Projek Berpotensi

Bil.	Projek	Sektor	Cadangan Model
16.	Pembangunan Kemudahan dan Perkhidmatan Penjagaan Warga Emas	Perkhidmatan Kerajaan	BOT
17.	Operasi dan Penyelenggaraan Stadium dan Fasiliti Sukan	Perkhidmatan Kerajaan	MC
18.	Pembangunan Kuarters Tentera	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
19.	Pembangunan Vaksin Nasional	Perkhidmatan Kerajaan	Penyumberluan
20.	Pembangunan Balai Bomba Seluruh Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
21.	Pembangunan Pusat Terapi untuk Kanak-kanak Berkeperluan Khas	Perkhidmatan Kerajaan	BOT
22.	Pembangunan Teknopolis Kesihatan	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
23.	Pembangunan Semula Kuarters Jabatan Kastam Diraja Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	BLMT/ Pertukaran Tanah
24.	Pembangunan Pejabat dan Fasiliti di bawah Jabatan Perdana Menteri, Kuching, Sarawak	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
25.	Perkhidmatan Logistik Bekalan Perubatan di Hospital Pengajar Universiti	Perkhidmatan Kerajaan	MC
26.	Pembangunan Semula Tanah Tentera Bukit Gambir, Pulau Pinang	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
27.	Pembangunan Kuarters Kerajaan di Selangor	Perkhidmatan Kerajaan	Pertukaran Tanah
28.	Pembangunan Semula Penjara Pulau Pinang	Perkhidmatan Kerajaan	BLMT
29.	Pengurusan Bank Halon Malaysia	Perkhidmatan Kerajaan	MC
30.	Pembangunan Semula Rumah Peranginan Persekutuan	Perkhidmatan Lain	MC

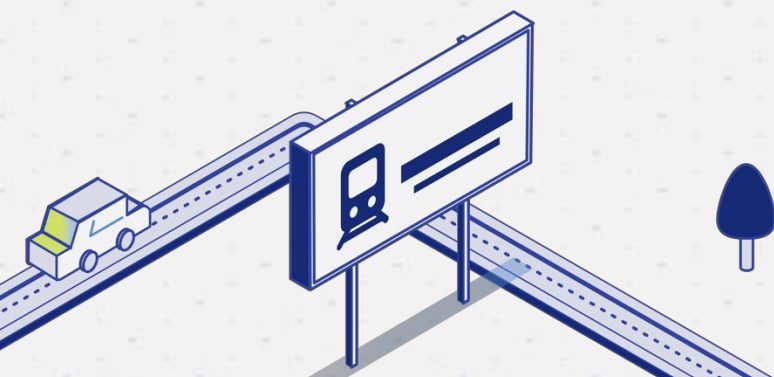
Projek Berpotensi

Bil.	Projek	Sektor	Cadangan Model
31.	Pengurusan Taman Negara	Perkhidmatan Lain	MC
32.	Pembangunan Pusat Teknologi Nano	Perkhidmatan Lain	Hibrid-BLMT
33.	Pembangunan Tapak Eko-Pelancongan dan Kawasan Perlindungan	Perkhidmatan Lain	MC
34.	Pembangunan Perkhidmatan Rangkaian Telekomunikasi untuk Pendidikan dan Pembelajaran	Maklumat & Komunikasi	BOT
35.	Pembangunan Sistem Pengurusan Kastam	Maklumat & Komunikasi	BLMT
36.	Pembangunan Satelit	Maklumat & Komunikasi	BOT
37.	Naik Taraf Pencahayaan Jalan Raya (Cekap Tenaga) Seluruh Malaysia	Utiliti	MC
38.	Pembangunan Projek Solar Berskala Besar Seluruh Malaysia	Utiliti	BOT
39.	Pembangunan Bandar Masa Hadapan Bertingkat (<i>Elevated Future City</i>)	Hartanah & Perkhidmatan Perniagaan	Akan Ditentukan
40.	Pembangunan E-Kredit	Kewangan & Insurans	BOT
41.	Pertanian Pintar	Pertanian	BOT

Halaman ini sengaja dibiarkan kosong



Senarai Komponen & Definisi Model PPP dan Singkatan



Komponen Model PPP

Projek PPP dilaksanakan oleh Syarikat Tujuan Khas (SPV) yang ditubuhkan untuk melaksanakan projek PPP. Rajah berikut memaparkan definisi umum bagi setiap komponen dalam model PPP. Pemilihan khusus model PPP bagi sesuatu projek akan ditentukan oleh kementerian/agensi pelaksana.

Pembangunan	B uild (Bangun)	SPV membangun projek infrastruktur fizikal di kawasan <i>greenfield</i> , yang melibatkan kerja-kerja mereka bentuk dan pembinaan: • Reka bentuk: proses penghasilan pelan terperinci, lukisan dan spesifikasi untuk projek yang dicadangkan; dan • Pembinaan: pelaksanaan reka bentuk yang diluluskan ke dalam struktur fizikal.
	R edevelop (Bangun Semula)	SPV membangun semula projek <i>brownfield</i> (contohnya bekas kawasan perindustrian, perumahan sosial yang terbiar, atau bangunan komersial terbengkalai), melibatkan perobohan struktur keseluruhan (pembangunan semula sepenuhnya) atau sebahagian struktur (pembangunan semula separa).
	R egenerate (Jana Semula)	SPV memulihara dan/atau membaharui projek <i>brownfield</i> tanpa merosakkan reka bentuk, susunan dan fungsi sedia ada kawasan tersebut.
Pengoperasian	L ease (Pajak)	Kerajaan menyewa tanah kepada sektor swasta untuk tujuan pelaksanaan projek PPP; atau Kerajaan menyewa aset/peralatan dari sektor swasta untuk tujuan pelaksanaan projek PPP.
	M aintain (Selenggara)	SPV melaksanakan kerja-kerja penyelenggaraan berkala mengikut KPI yang ditetapkan dalam Perjanjian Konsesi.
	O perate (Kendali)	SPV mengendali aset dan memastikan aset tersebut berfungsi.
Pemilikan	T ransfer (Pindah)	SPV memindahkan aset kepada Kerajaan apabila tamat tempoh konsesi.
	O wn (Milik)	SPV mengekal dan memiliki aset apabila tamat tempoh konsesi.

Definisi Model PPP

Konsesi	Keterangan
Pembayaran oleh Pengguna (User-Pays)	
Bina-Kendali-Pindah (BOT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai, membina dan mengoperasi projek untuk tempoh yang ditetapkan seperti dalam perjanjian konsesi, dan dibenarkan untuk mengutip caj daripada pengguna. Pada akhir tempoh konsesi, projek tersebut dipindahkan kepada kerajaan.
Bangun Semula/Jana Semula-Kendali-Pindah (ROT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai, membangun semula/menjana semula dan mengoperasi aset yang dimiliki oleh kerajaan untuk tempoh yang ditetapkan seperti dalam perjanjian konsesi, dan dibenarkan untuk mengutip caj daripada pengguna. Pada akhir tempoh konsesi, aset tersebut dipindahkan kepada kerajaan dalam keadaan yang ditambah baik.
Bina-Bangun Semula/Jana Semula-Kendali-Pindah (BROT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai, membina, membangun semula/menjana semula dan mengoperasi aset yang dimiliki oleh kerajaan termasuk pembinaan struktur tambahan untuk tempoh yang ditetapkan seperti dalam perjanjian konsesi, dan dibenarkan untuk mengutip caj daripada pengguna. Pada akhir tempoh konsesi, aset tersebut dipindahkan kepada kerajaan dalam keadaan yang ditambah baik.
Kontrak Pengurusan (MC)	SPV diberi kontrak konsesi untuk mengurus aset yang dimiliki oleh kerajaan bagi tempoh yang ditetapkan seperti dalam perjanjian konsesi. Elemen nilai tambah seperti penggunaan teknologi dan penerapan elemen kemampanan akan dimasukkan dalam kontrak untuk membezakan MC bagi PPP dengan MC konvensional. Walaupun ia adalah model pembayaran oleh kerajaan (<i>government-pays</i>), ia juga boleh menjadi model pembayaran oleh pengguna (<i>user-pays</i>) bergantung kepada kesesuaian projek.
Pembayaran oleh Kerajaan (Government-Pays)/Inisiatif Pembiayaan Swasta (Private Finance Initiative - PFI)	
Bina-Pajak-Selenggara-Pindah (BLMT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membina fasiliti awam . Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan untuk dioperasi oleh kerajaan . Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Selain itu, SPV akan menyelenggara fasiliti tersebut dan sebagai balasan, kerajaan membayar caj penyelenggaraan tertakluk kepada pematuhan KPI yang ditetapkan. Pada akhir tempoh konsesi, pemilikan fasiliti tersebut dipindahkan kepada kerajaan.
Bina-Pajak-Selenggara-Kendali-Pindah (BLMOT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membina fasiliti awam . Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan dan SPV akan mengoperasi fasiliti tersebut. Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Selain itu, SPV akan menyelenggara fasiliti tersebut dan sebagai balasan, kerajaan membayar caj penyelenggaraan tertakluk kepada pematuhan KPI yang ditetapkan. Pada akhir tempoh konsesi, pemilikan fasiliti tersebut dipindahkan kepada kerajaan.
Bina-Pajak-Pindah (BLT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membina fasiliti awam . Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan. Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Apabila tamat tempoh konsesi, pemilikan fasiliti dipindahkan kepada kerajaan.
Bina-Selenggara-Pindah (BMT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membangunkan aset bagi penyampaian perkhidmatan awam seperti sistem maklumat dan komunikasi. Setelah pembangunan selesai, kerajaan akan mengoperasi aset tersebut dan membayar caj kepada SPV. Apabila tamat tempoh konsesi, pemilikan fasiliti dipindahkan kepada kerajaan.

Definisi Model PPP

Konsesi	Keterangan
Pembayaran oleh Kerajaan (<i>Government-Pays</i>)/Inisiatif Pembiayaan Swasta (<i>Private Finance Initiative - PFI</i>)	
Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Selenggara-Pindah (RLMT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membangun semula/menjana semula fasiliti awam. Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan untuk dioperasi oleh kerajaan . Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Selain itu, SPV akan menyelenggara fasiliti tersebut dan sebagai balasan, kerajaan membayar caj penyelenggaraan tertakluk kepada pematuhan KPI yang ditetapkan. Pada akhir tempoh konsesi, pemilikan fasiliti tersebut dipindahkan kepada kerajaan.
Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Selenggara-Kendali-Pindah (RLMOT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membangun semula/menjana semula fasiliti awam. Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan untuk dioperasi oleh kerajaan . Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Selain itu, SPV akan menyelenggara fasiliti tersebut dan sebagai balasan, kerajaan membayar caj penyelenggaraan tertakluk kepada pematuhan KPI yang ditetapkan. Pada akhir tempoh konsesi, pemilikan fasiliti tersebut dipindahkan kepada kerajaan.
Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Pindah (RLT)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membangun semula/menjana semula fasiliti awam. Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan. Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Apabila tamat tempoh konsesi, pemilikan fasiliti dipindahkan kepada kerajaan.
Bina-Kendali-Milik (BOO)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai, membina dan mengoperasikan fasiliti yang menyediakan perkhidmatan/infrastruktur kepada sektor awam. SPV tidak perlu memindahkan fasiliti tersebut kepada kerajaan apabila tamat tempoh konsesi.
Penyumberluaran (<i>Outsourcing</i>)	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai, membina dan mengurus perkhidmatan/fungsi yang secara tradisi disediakan oleh kerajaan (contohnya, pemeriksaan peralatan, perkhidmatan teknologi maklumat dan pembekalan perubatan). Kerajaan mengawasi SPV supaya keperluan awam dan standard dipatuhi. Sebagai balasan, kerajaan akan membayar perkhidmatan yang disediakan oleh SPV tertakluk kepada pematuhan KPI yang ditetapkan.
Pembayaran secara Hibrid	
Hibrid-BLMT	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membina fasiliti awam . Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan untuk dioperasi oleh kerajaan . Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Selain itu, SPV akan menyelenggara fasiliti tersebut dan sebagai balasan, kerajaan membayar caj penyelenggaraan tertakluk kepada pematuhan KPI yang ditetapkan. Sebagai tambahan, Kerajaan juga akan memasukkan perkhidmatan yang boleh dikenakan bayaran bertujuan untuk menjana pendapatan tambahan bagi mengimbangi (<i>offset</i>) caj ketersediaan . Apabila tamat tempoh konsesi, pemilikan fasiliti akan dipindahkan kepada kerajaan.
Hibrid-RLMT	SPV diberi kontrak konsesi untuk membiayai dan membangun semula/menjana semula fasiliti awam. Setelah pembinaan selesai, SPV akan memajak fasiliti tersebut kepada kerajaan untuk dioperasi oleh kerajaan . Kerajaan akan membayar caj ketersediaan kepada SPV. Selain itu, SPV akan menyelenggara fasiliti tersebut dan sebagai balasan, kerajaan membayar caj penyelenggaraan tertakluk kepada pematuhan KPI yang ditetapkan. Sebagai tambahan, Kerajaan juga akan memasukkan perkhidmatan yang boleh dikenakan bayaran bertujuan untuk menjana pendapatan tambahan bagi mengimbangi (<i>offset</i>) caj ketersediaan . Apabila tamat tempoh konsesi, pemilikan fasiliti akan dipindahkan kepada kerajaan.

Definisi Model PPP

Penswastaan	Keterangan
Penjualan Ekuiti	Penjualan saham ekuiti kerajaan kepada sektor swasta. Penjualan tersebut boleh melibatkan sebahagian atau pemindahan keseluruhan pemegangan ekuiti tertakluk kepada terma dalam perjanjian dan objektif strategik kerajaan.
Penjualan Aset	Penjualan aset kerajaan kepada sektor swasta. Aset tersebut boleh termasuk infrastruktur fizikal (contohnya, bangunan dan fasiliti), harta intelek atau aset ketara dan aset tak ketara yang dimiliki oleh kerajaan.
Pengkorporatan	Pengkorporatan merujuk kepada proses transformasi entiti atau perkhidmatan kerajaan kepada entiti korporat yang lebih komersial dan berautonomi . Proses transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan keberkesanan, akauntabiliti dan prestasi kewangan di samping mengekalkan tanggungjawab perkhidmatan awam serta mengurangkan kebergantungan kepada dana kerajaan .
Mod Alternatif	Keterangan
Pertukaran Tanah	SPV diberikan kontrak untuk membiayai dan membangunkan fasiliti atau perkhidmatan awam (contohnya, pejabat dan kuarters kerajaan). Sebagai balasan, kerajaan akan memindahkan hak milik tanah spesifik kerajaan yang setimpal nilainya kepada SPV.
Offtake	SPV diberikan kontrak untuk menghasil output atau perkhidmatan kepada kerajaan. Sebagai balasan, kerajaan akan membayar untuk output dan perkhidmatan yang disediakan oleh SPV.
Usaha Sama (Joint Venture)	Kerajaan dan sektor swasta akan mengadakan satu perjanjian untuk melaksanakan projek pembangunan yang mana kerajaan akan menyediakan tanah manakala sektor swasta akan membiayai dan membangunkan projek tersebut. Kerajaan akan menerima sebahagian daripada hasil penjualan harta melalui projek pembangunan tersebut.
Pajakan	Kerajaan menyewa tanah kepada sektor swasta untuk tujuan pelaksanaan projek PPP; atau kerajaan menyewa aset/peralatan dari sektor swasta untuk tujuan pelaksanaan projek PPP.

Senarai Singkatan

AGC	Jabatan Peguam Negara (Attorney General's Chambers)
BLMOT	Bina-Pajak-Selenggara-Kendali-Pindah (Build-Lease-Maintain-Operate-Transfer)
BLMT	Bina-Pajak-Selenggara-Pindah (Build-Lease-Maintain-Transfer)
BLT	Bina-Pajak-Pindah (Build-Lease-Transfer)
BMT	Bina-Selenggara-Pindah (Build-Maintain-Transfer)
BOO	Bina-Kendali-Milik (Build-Operate-Own)
BOT	Bina-Kendali-Pindah (Build-Operate-Transfer)
BPEN	Bahagian Perancang Ekonomi Negeri
BROT	Bina-Bangun Semula/Jana Semula-Kendali-Pindah (Build-Redevelop/Regenerate-Operate-Transfer)
BT	Amanah Perniagaan (Business Trust)
CAPEX	Perbelanjaan Modal (Capital Expenditure)
CBA	Analisis Kos Faedah (Cost-Benefit Analysis)
CoE	Pusat Kecemerlangan (Centre of Excellence)
DE	Perbelanjaan Pembangunan (Development Expenditure)
DMI	Dana Mudahcara Infrastruktur
EIRR	Kadar Pulangan Dalam Ekuiti (Equity Internal Rate of Return)
IFAC	Persekutuan Akauntan Antarabangsa (International Federation of Accountants)
INTAN	Institut Tadbiran Awam Negara
IPSAS	Piawaian Perakaunan Sektor Awam Antarabangsa (International Public Sector Accounting Standards)
IRR	Kadar Pulangan Dalam (Internal Rate of Return)
IS	Inisiatif Strategik
JKAS	Jawatankuasa Kerjasama Awam Swasta
JKPTG	Jabatan Ketua Pengarah Tanah & Galian
JPM	Jabatan Perdana Menteri
JPP	Jawatankuasa Pemandu Projek

Senarai Singkatan

JPPH	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta
JTAS	Jawatankuasa Tertinggi Awam Swasta
JV	Usaha Sama (<i>Joint Venture</i>)
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KE	Kementerian Ekonomi
MC	Kontrak Pengurusan (<i>Management Contract</i>)
MOF	Kementerian Kewangan (<i>Ministry of Finance</i>)
MPSAS	Piawaiian Perakaunan Sektor Awam Malaysia (<i>Malaysian Public Sector Accounting Standard</i>)
NPV	Nilai Kini Bersih (<i>Net Present Value</i>)
OPEX	Perbelanjaan Operasi (<i>Operating Expenditure</i>)
PFI	Inisiatif Pembiayaan Swasta (<i>Private Finance Initiative</i>)
PMC	Jawatankuasa Pemantauan Projek (<i>Project Monitoring Committee</i>)
PPP	Kerjasama Awam-Swasta (<i>Public-Private Partnership</i>)
PPPP	Kerjasama Awam-Swasta-Dermawan (<i>Public-Private-Philanthropy Partnership</i>)
PTP	Pesuruhjaya Tanah Persekutuan
REIT	Amanah Pelaburan Hartanah (<i>Real Estate Investment Trust</i>)
RFP	<i>Request for Proposal(s)</i>
RLMOT	Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Selenggara-Kendali-Pindah (<i>Redevelop/Regenerate-Lease-Maintain-Operate-Transfer</i>)
RLMT	Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Selenggara-Pindah (<i>Redevelop/Regenerate-Lease-Maintain-Transfer</i>)
RLT	Bangun Semula/Jana Semula-Pajak-Pindah (<i>Redevelop/Regenerate-Lease-Transfer</i>)
ROT	Bangun Semula/Jana Semula-Kendali-Pindah (<i>Redevelop/Regenerate-Operate-Transfer</i>)
RT	Rundingan Terus
SDG	Matlamat Pembangunan Mampan (<i>Sustainable Development Goals</i>)
SOP	Prosedur Operasi Standard (<i>Standard Operating Procedure</i>)
SPV	Syarikat Tujuan Khas (<i>Special Purpose Vehicle</i>)

Senarai Singkatan

TOD	Pembangunan Berorientasikan Transit (<i>Transit-Oriented Development</i>)
TS	Teras Strategik
UKAS	Unit Kerjasama Awam Swasta
UPEN	Unit Perancang Ekonomi Negeri
VAE	<i>Value At Entry</i>
VM	Pengurusan Nilai (<i>Value Management</i>)



**JABATAN PERDANA MENTERI
UNIT KERJASAMA AWAM SWASTA**

Setia Perdana 2
Kompleks Setia Perdana
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62502 Putrajaya, Malaysia



www.ukas.gov.my



@ukasofficial

e ISBN 978-629-99784-1-1



9 786299 978411