



TRANSFORMASI PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN AWAM

**MENYUNTIK PERUBAHAN
DALAM KEHIDUPAN MELALUI
PERKHIDMATAN AWAM**



YBHG TAN SRI DR. ALI HAMSA
Ketua Setiausaha Negara

Sepanjang tempoh NTP, bidang fokus SRI Transformasi Penyampaian Perkhidmatan Awam (PSDT) telah berkembang daripada menambah baik perkhidmatan Kerajaan bagi mewujudkan persekitaran yang sesuai untuk perniagaan kepada memastikan perkhidmatan awam Malaysia menangani isu-isu rakyat yang utama. Ini telah dicapai melalui aktiviti holistik yang tertumpu kepada memaksimumkan hasil dan meningkatkan kecekapan penggunaan sumber, seperti yang digariskan di bawah Strategi Lautan Biru Kebangsaan (NBOS) yang diperkenalkan pada tahun 2009. Prinsip utama NBOS adalah untuk meningkatkan kerjasama antara kementerian dan agensi bagi melaksanakan projek berimpak tinggi untuk rakyat dengan cepat dan menggunakan kos yang rendah.

Sebagai bukti kejayaan inisiatif ini, Malaysia berada di tempat kedua daripada sembilan buah negara ASEAN dan berada di tempat ke-15 pada peringkat global bagi kecekapannya dari segi perbelanjaan Kerajaan dalam Laporan Daya Saing Global 2017-2018 yang dikeluarkan oleh Forum Ekonomi Dunia. Pada peringkat global, Malaysia berada di hadapan beberapa negara Eropah dan negara Asia lain seperti Finland, Norway, China, Iceland, Sweden dan Japan.

Sehingga kini, lebih 100 inisiatif NBOS telah dilaksanakan untuk menangani pelbagai aspek sosio-ekonomi dan menyediakan perkhidmatan awam yang membawa perubahan kepada rakyat. Inisiatif ini termasuk Pusat Transformasi Bandar (UTC) dan Pusat Transformasi Luar Bandar (RTC) yang berperanan sebagai premis sehentian yang menyediakan pelbagai perkhidmatan Kerajaan bersepadu bagi kemudahan rakyat dan bagi penggunaan sumber awam dengan cekap.

Di bawah SRI PSDT, Kerajaan memberi tumpuan kepada transformasi penyampaian perkhidmatan kesihatan awam kepada rakyat dengan memperkenalkan inisiatif

Penjagaan Kesihatan LEAN. Inisiatif ini bermula sebagai projek perintis di Hospital Sultan Ismail, Johor Bharu pada 2013. Penambahbaikan ketara dalam mengurangkan masa menunggu serta kesesakan di hospital mendorong peluasan Penjagaan Kesihatan LEAN ke semua 133 hospital di seluruh negara secara berperingkat.

52 hospital di bawah Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) telah melaksanakan inisiatif Penjagaan Kesihatan LEAN di pelbagai jabatan mereka. KKM berhasrat untuk mengembangkan metodologi LEAN ke seluruh hospital di seluruh negara.

Seterusnya, kami juga telah menjalankan transformasi yang diterajui oleh Jabatan Perkhidmatan Awam untuk menambah baik penggunaan teknologi dalam perkhidmatan awam. Sebanyak 1,432 inisiatif transformasi telah dilaksanakan, termasuk inisiatif berimpak tinggi seperti Khidmat Pelanggan 1Malaysia bagi Penjawat Awam (ISERVE), Bantuan Persaraan Penjawat Awam 1 Malaysia (IPESARA), Perkhidmatan Rawatan di Tempat Tinggal (Domiciliary Treatment Services) dan Ez ADU KPDNKK.

Kerajaan akan terus komited dalam mengkaji semula dan menambah baik perkhidmatan yang sedia ada. Kami akan terus menggunakan NBOS untuk menyampaikan visi TN50 yang memerlukan anjakan paradigma dalam perancangan dan pelaksanaan. Kami yakin, dengan pemikiran yang inovatif dan perubahan dalam strategi pelaksanaan transformasi nasional, kita akan berjaya dalam pelaksanaan NTP yang akan membawa kepada permulaan fasa baharu pembangunan Malaysia yang bertransformasi dan inklusif.

MENAMBAH BAIK PERKHIDMATAN PENJAGAAN KESIHATAN UNTUK RAKYAT

Projek SRI PSDT memberi tumpuan kepada penambahbaikan proses dan “menghasilkan lebih banyak dengan sumber sedia ada atau kurang”. Untuk mencapai matlamat ini, inisiatif Penjagaan Kesihatan LEAN oleh Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM) telah menunjukkan peningkatan dari segi kualiti penjagaan yang diberikan oleh hospital awam, justeru menambah baik pengalaman pesakit dan menambah nilai dalam penyampaian penjagaan kesihatan kepada orang awam.

Sehingga 2017, 52 hospital telah memulakan perjalanan transformasi Penjagaan Kesihatan LEAN terutamanya di Jabatan Kecemasan (Emergency Department, ED) dan Wad Perubatan (Medical Wards, MW) termasuk 16 hospital baharu pada tahun ini. Inisiatif ini bertujuan untuk mengurangkan masa menunggu dan kesesakan di hospital dengan menambah baik aliran proses lawatan pesakit di hospital KKM.

16 hospital baharu yang terlibat pada tahun ini adalah Hospital Banting, Hospital Segamat, Hospital Kluang, Hospital Port Dickson, Hospital Bukit Mertajam, Hospital Kepala Batas, Hospital Sibu, Hospital Pekan, Hospital Tawau, Hospital Duchess of Kent, Hospital Keningau, Hospital Lahad Datu, Hospital Bintulu, Hospital Kapit, Hospital Sri Aman dan Hospital Seri Manjung.

Selain ED dan MW, KKM juga telah memulakan lima projek perintis LEAN pada tahun ini:

1. Memperkenalkan sistem temu janji blok (block appointment system) di klinik pakar;
2. Memperbaiki penggunaan Bilik Bedah (Operating Theatre, OT);
3. Memperbaiki pengurusan rekod perubatan;
4. Memendekkan masa untuk mendapatkan keputusan ujian diagnostik segera yang dijalankan oleh Jabatan Patologi; dan
5. Memperbaiki penyampaian perkhidmatan sokongan hospital.

Memperkukuhkan barisan hadapan

Oleh sebab Jabatan Kecemasan dan Wad Perubatan merupakan pintu masuk utama pesakit baru unit-unit yang paling kerap digunakan bagi sesebuah hospital, KKM memberi penekanan untuk memperbaiki perkhidmatan di bahagian ini. Sehingga kini, KKM telah melaksanakan LEAN di ED dan MW di 52 buah hospital. Penambahbaikan aliran pesakit di Zon Hijau ED ini diukur melalui tahap pencapaian dua sasaran metrik yang berikut:

- Masa menunggu dari ketibaan hingga ke penilaian awal (arrival to consultation, ATC) selama 60 minit atau kurang; dan
- Jumlah tempoh tinggal (length of stay, LOS) di ED selama 120 minit atau kurang.

Throughput menunjukkan peratusan kejayaan ED untuk mencapai sasaran seperti yang dinyatakan di atas. Sebelum pelaksanaan LEAN, setiap ED terlebih dahulu disusun mengikut kategori A, B, C dan D berdasarkan *throughput* ATC dan LOS. Satu ukuran kejayaan ED ialah apabila ia berjaya bergerak dari Kategori D ke Kategori A selepas pelaksanaan LEAN. Pergerakan ini menunjukkan bahawa

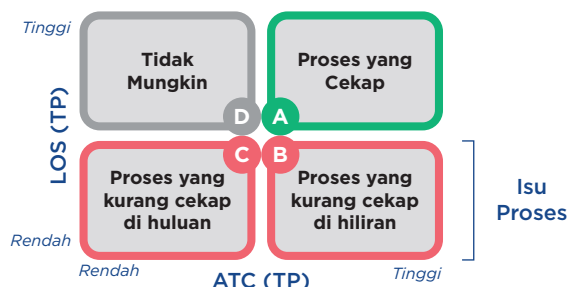


THROUGHPUT* (TP)

ATC (TP)	LOS (TP)	MAKSUD
rendah	rendah	Isu Hujung
rendah	tinggi	Tidak Mungkin
tinggi	rendah	Isu Hiliran
tinggi	tinggi	Proses yang Cepak

* Throughput yang lebih tinggi adalah lebih baik

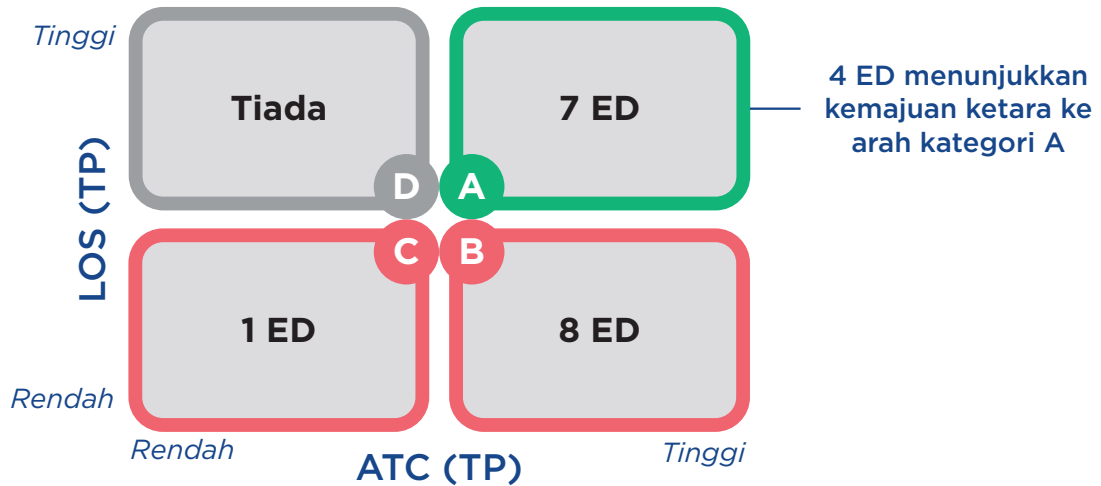
MATRIKS 2x2



Gambar rajah di atas menunjukkan bagaimana Jabatan Kecemasan dikategorikan mengikut matriks 2x2 berdasarkan *throughput* ATC dan LOS.



Kategori Kecekapan Jabatan Kecemasan (ED) Pasca-LEAN



Gambar rajah di atas menunjukkan kategori kecekapan 16 ED selepas pelaksanaan LEAN.

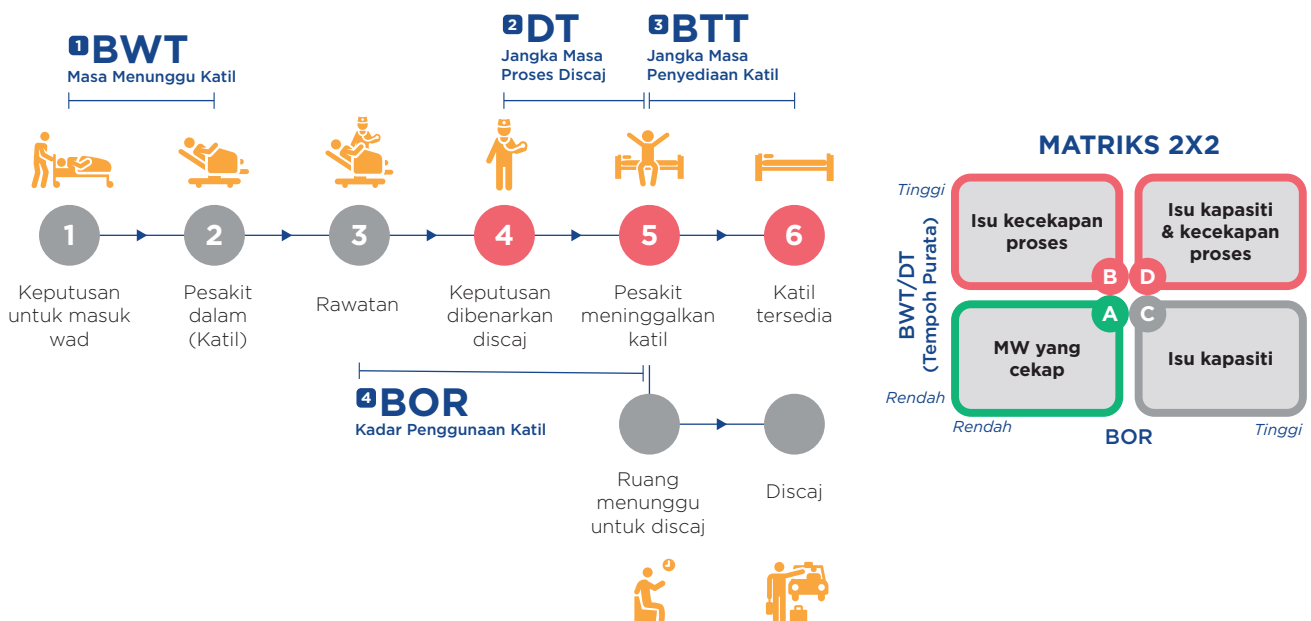
ED tersebut sudah menjadi lebih cekap dan mencapai *throughput* yang lebih tinggi.

Empat daripada 16 ED yang terlibat telah menunjukkan *throughput* yang lebih tinggi selepas pelaksanaan LEAN, dan meningkat dari Kategori B ke Kategori A. ED yang selebihnya pula menunjukkan sedikit penambahbaikan dan masih berada dalam kategori A dan B.

Untuk mencapai sasaran LEAN, langkah-langkah yang tidak menambah nilai diketepikan manakala perubahan yang membawa nilai tambah berimpak tinggi diperkenalkan.

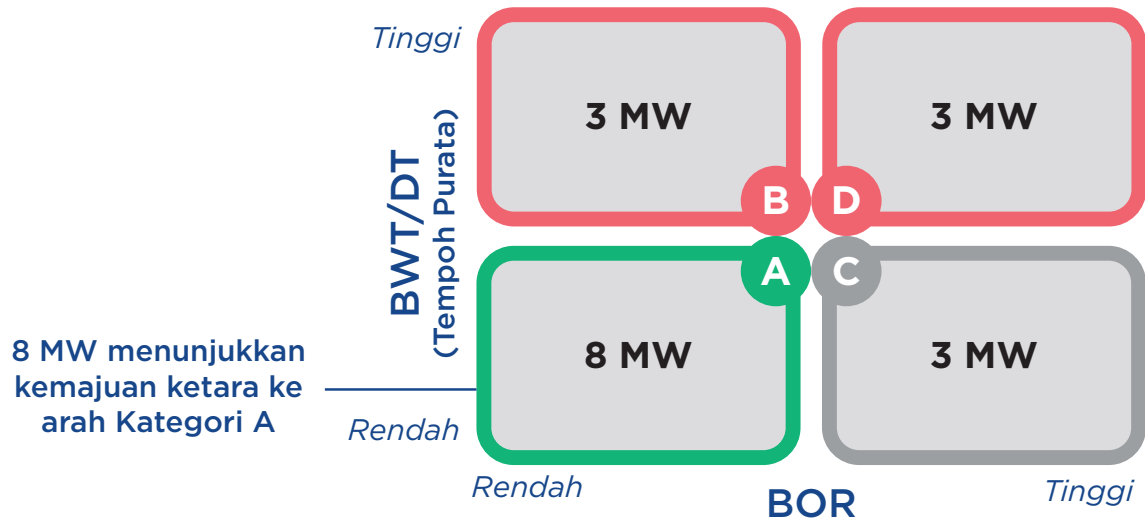
Sementara itu, KKM berhasrat untuk menambah baik pengurusan katil di MW. Ini melibatkan penambahbaikan tempoh discaj (discharge time, DT), masa penyediaan katil (bed turnaround time, BTT), kadar penggunaan katil (bed occupancy rate, BOR) dan masa menunggu katil (bed waiting time, BWT) untuk memperkemaskan proses. Sasaran untuk metrik ialah empat jam atau kurang untuk DT, 30 minit atau kurang untuk BTT, 85% atau kurang untuk BOR dan 120 minit atau kurang untuk BWT.

Sebagai ukuran prestasi, MW juga dikategorikan mengikut matriks 2x2 yang turut digunakan untuk ED, seperti dalam gambar rajah yang berikut:



Gambar rajah di atas menunjukkan bagaimana Wad Perubahan dikategorikan mengikut matriks 2x2 berdasarkan prestasi DT, BWT dan BOR.

Kategori Kecekapan Wad Perubatan (MW) Pasca-LEAN



Gambar rajah di atas menunjukkan kategori kecekapan bagi 16 MW selepas pelaksanaan LEAN.

Peningkatan keseluruhan MW dapat dilihat selepas pelaksanaan LEAN, di mana secara purata:

- Masa discaj wad telah dikurangkan sebanyak 94 minit (peningkatan sebanyak 39%);
- Masa menunggu katil telah dikurangkan sebanyak 40 minit (peningkatan sebanyak 35%);
- Kadar penggunaan katil menunjukkan peningkatan sebanyak 8%.

Dalam melaksanakan projek-projek ini, KKM dapat melihat tahap semangat kerjasama dalam kalangan kakitangan ED dan MW yang sangat menggalakkan, manakala Pengurus Kualiti Hospital juga memudahkan kerjasama antara kedua-dua jabatan ini dengan jabatan lain seperti patologi, radiologi, IT dan kewangan. Cabarannya adalah untuk menerapkan pemikiran LEAN dalam kerja seharian kakitangan memandangkan mereka sudahpun sibuk dengan tuntutan beban kerja yang tinggi. Kesyukuran kakitangan juga merupakan satu cabaran disebabkan oleh pertukaran kakitangan yang kerap di kebanyakan hospital KKM. Bermula dari 2018, Petunjuk Prestasi Utama (KPI) ED dan MW akan digabungkan dalam Petunjuk Prestasi Hospital bagi Kebertanggungjawaban (Hospital Performance Indicators for Accountability, HPIAs) untuk menyokong penghayatan LEAN.



Zon discaj sebelum pesakit meninggalkan wad perubatan.



ROMBAKAN PENYAMPAIAN PERKHIDMATAN PENJAGAAN KESIHATAN MALAYSIA

Memantapkan Hospital Kuala Lumpur sebagai Hospital Premier

Dalam ucapan Belanjawan 2012 beliau, YAB Perdana Menteri telah mengumumkan bahawa Hospital Kuala Lumpur (HKL) akan dinaik taraf kepada hospital *premier*. Untuk mencapai sasaran ini, HKL diperuntukkan dana sebanyak RM300 juta untuk pembinaan kemudahan baharu termasuk kompleks pakar baharu, pusat jagaan ambulatori, pusat nefrologi dan tempat letak kereta tujuh tingkat.

Untuk menjayakan peralihan HKL menjadi hospital premier, satu bengkel yang terdiri daripada dua fasa yang melibatkan KKM, HKL dan Institut Teknologi Industri Malaysia, Universiti Kuala Lumpur (UNIKL MITEC) telah dijalankan pada Jun 2016. Bengkel tersebut telah mengenal pasti tiga aspek yang perlu ditangani oleh HKL: Masa Mendapatkan Keputusan (Turnaround Time, TAT) untuk ujian diagnostik segera, pengurusan dan perolehan semula rekod perubatan pesakit dan kualiti perkhidmatan sokongan. Fasa 1 perjalanan Transformasi HKL telah dibentuk untuk menangani isu-isu tersebut.

Oleh itu, projek perintis LEAN dimulakan dengan mempercepatkan keputusan diagnostik yang dikeluarkan oleh makmal patologi (Makmal Teras). Makmal ini menerima secara purata 2,300 sampel darah sehari pada hari bekerja dan 500 sampel darah sehari pada

hujung minggu, di mana jam 6:00 pagi hingga 7:00 pagi merupakan jam beroperasi yang paling sibuk.

Ujian rutin perlu diproses dalam masa 4 jam, tetapi bagi ujian segera, ia perlu dibuat dalam masa 45 minit. Cabaran untuk kakitangan makmal adalah dalam aliran kerja bagi ujian segera, di mana 60% daripada semua ujian yang diterima adalah ujian segera. KKM telah menetapkan yang 90% daripada permintaan segera biokimia dan hematologi mesti dilaporkan dalam masa 45 minit.

Berikutan projek perintis tersebut, penambahbaikan pencapaian KPI untuk TAT ujian Biokimia telah meningkat dari 9% ke 24% (bertambah sebanyak 167%), manakala TAT untuk ujian Hematologi telah meningkat dari 56% ke 66% (bertambah sebanyak 18%).

Projek kedua HKL LEAN dimulakan dengan menambah baik pengurusan rekod perubatan pesakit yang penting untuk menyampaikan perkhidmatan penjagaan kesihatan di hospital dengan cekap dan berkesan. Antara manfaat penambahbaikan pada sistem rekod perubatan pesakit adalah ia boleh memastikan keselamatan pesakit, mengurangkan masa pesakit menunggu, membantu dalam membuat keputusan klinikal dengan lebih baik serta dapat mengurangkan permintaan ujian yang tidak diperlukan. Projek LEAN memberi penekanan kepada tujuh jabatan yang banyak merawat pesakit dan mengalami peningkatan bilangan pesakit setiap tahun, iaitu Jabatan Kecemasan, Perubatan Umum, Oftalmologi, Ortopedik, Pediatrik, Neurologi dan Nefrologi; yang meliputi aliran kerja pesakit luar dan pesakit dalam.

Antara pencapaian pelaksanaan projek perintis LEAN Rekod Perubatan 2017 adalah:

- Pengurangan tempoh pengambilan semula rekod dari 14 hari ke 5 hari;
- Jumlah rekod yang tidak dijumpai pada mana-mana hari klinik telah dikurangkan dari 35% ke 5%; dan
- Jumlah rekod sementara yang dijana telah diturunkan dari 80 kad sehari ke bawah 10 kad sehari.

Projek perintis LEAN yang ketiga dimulakan untuk mengoptimumkan penyampaian perkhidmatan sokongan hospital. Ini adalah inisiatif pertama yang melibatkan pihak ketiga, iaitu Radicare Sdn Bhd yang merupakan pemegang konsesi HKL untuk perkhidmatan sokongan hospital. Projek ini memberi penekanan kepada dua bidang utama dalam rangka kerja pengurusan khidmat luaran: pengurusan komunikasi dan pengurusan prestasi. Pengurusan komunikasi adalah untuk memastikan bahawa kakitangan HKL dan wakil Radicare sefahaman tentang keperluan hospital, manakala sistem pengurusan prestasi yang berkesan akan memastikan bahawa bantuan diberikan pada masa yang tepat serta memenuhi keperluan penjagaan kesihatan pesakit. HKL dan Radicare telah mengenal pasti isu-isu yang berkaitan, dan hampir



Makmal Teras HKL - Proses pencatitan masa dihentikan untuk memantaskan pemprosesan sampel.

Jabatan Perkhidmatan Awam: Tunjang Transformasi Nasional

Dalam usaha meneruskan momentum transformasi nasional yang berteraskan falsafah 1Malaysia “Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan”, program Transformasi Perkhidmatan Awam telah diperkenalkan pada tahun 2013 untuk menyokong usaha Malaysia untuk menjadi negara yang membangun dan berpendapatan tinggi. Usaha ini diterajui oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dengan sokongan perkhidmatan awam Malaysia bagi memastikan pencapaian hasil yang diinginkan.

Adalah penting untuk perkhidmatan awam Malaysia untuk mengadaptasi kepada realiti hari ini bagi menyampaikan perkhidmatan yang terbaik untuk rakyat. Sehubungan itu, pembangunan inisiatif transformasi oleh agensi Kerajaan telah dilaksanakan berlandaskan kepada Kerangka Transformasi Perkhidmatan Awam (KTPA) yang berasaskan kepada lima Teras Strategik yang meliputi transformasi perkhidmatan awam melalui kolaborasi strategik, kerjasama dan kesaling bergantung antara agensi bagi membentuk perkhidmatan awam yang berprestasi tinggi, berintegriti, dinamik dan berjiwa rakyat.

Pendekatan secara holistik, bersepadu serta pembudayaan kreativiti dan inovasi telah dizahirkan melalui pelaksanaan makmal transformasi perkhidmatan awam setiap tahun bagi mendapatkan komitmen serta kerjasama setiap agensi awam yang membawa perubahan yang nyata kepada mutu perkhidmatan awam yang dapat dirasai oleh rakyat.

Hasil daripada kesepaduan dan kesepakatan perkhidmatan awam Malaysia dalam melaksanakan TPA selama lima tahun, sebanyak 1,432 inisiatif transformasi dengan 216 inisiatif berimpak tinggi inisiatif yang mendatangkan keberhasilan yang nyata kepada golongan sasaran, meningkatkan produktiviti, membentuk model penyampaian perkhidmatan baharu, menawarkan kepelbagaian saluran perkhidmatan dan memperkenalkan produk atau perkhidmatan baharu telah dilaksanakan. Keberhasilan inisiatif transformasi ini memberi keselesaan kepada rakyat untuk mendapatkan pelbagai perkhidmatan seperti perkhidmatan kesihatan dan perundingan untuk menjana serta meningkatkan pendapatan serta produktiviti. Selain itu, saluran penyampaian perkhidmatan juga telah diperluas melalui penglibatan organisasi-organisasi bukan kerajaan (NGO) dan komuniti.

Usaha sama agensi Kerajaan juga mendorong kepada pengoptimuman penggunaan sumber. Pelbagai inisiatif telah dicetuskan melalui kerjasama dan kolaborasi strategik pelbagai agensi, antaranya adalah Pensijilan Kemahiran Penghuni Penjara (Kementerian Dalam Negeri). Program ini bertujuan untuk meningkatkan penyampaian latihan kemahiran dan pensijilan kepada para banduan untuk meningkatkan peluang mereka mendapatkan pekerjaan dan mengurangkan kebarangkalian kemasukan semula ke dalam penjara dan kejadian jenayah berulang.

Contoh lain adalah inisiatif 1Malaysia Map yang diterajui oleh Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar yang bertujuan untuk membantu perkongsian maklumat geospasial dalam kalangan agensi-agensi awam melalui infrastruktur teknologi maklumat yang terkini sebagai platform bagi membolehkan penyebaran maklumat yang terkini dan tepat. Maklumat yang dapat diakses oleh orang ramai adalah berdasarkan lima kategori Point of Interest (POI) yang meliputi maklumat kecemasan, bencana, pendidikan, alam sekitar dan kesihatan. Kementerian Sumber Asli dan Alam Sekitar turut menerajui satu lagi kerjasama strategik, iaitu sistem Pengurusan Ramalan dan Amaran Banjir, dengan Jabatan Meteorologi Malaysia (JMM), Agensi Remote Sensing Malaysia (ARSM) dan Jabatan Pengairan dan Saliran (JPS) bagi meningkatkan ketepatan ramalan banjir dan mengurangkan kehilangan nyawa dan harta.

Inisiatif 1SERVE juga antara inisiatif peka rakyat yang berjaya. 1SERVE menawarkan pelbagai perkhidmatan melalui kaunter-kaunter perkhidmatan awam sehenti, dan pelaksanaannya berjaya dengan kerjasama pelbagai jabatan seperti Jabatan Pengangkutan Jalan, Jabatan Pendaftaran Negara, Jabatan Imigresen Malaysia dan pihak berkuasa tempatan. Selain itu, antara inisiatif berimpak tinggi lain adalah perkhidmatan perawatan domisiliari yang ditawarkan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia di mana rawatan diteruskan di rumah pesakit setelah mereka discaj dari hospital.

Sehubungan itu, usaha pelestarian dan pembudayaan transformasi menjadi keutamaan bagi perkhidmatan awam pada masa kini bagi memastikan perkhidmatan awam kekal relevan dan terus berupaya memenuhi keperluan rakyat. Penetapan hala tuju baharu menerusi Transformasi Perkhidmatan Awam 2.0 telah menggariskan beberapa fokus utama melalui pemantapan pelaksanaan fungsi teras (core business), kaedah pelaksanaan Do-It-Yourself (DIY), mengoptimumkan kos serta keberhasilan yang kos efektif (outcome-based), menggiatkan usaha secara kolaborasi strategik, memantapkan penyampaian perkhidmatan secara alternatif, mengutamakan perkhidmatan yang memberi titik sentuhan kepada rakyat (touch points), penyampaian yang segera (quick wins) dan berimpak tinggi. Penekanan juga diberikan kepada aktiviti promosi dan penyebaran pelaksanaan transformasi di peringkat agensi, negeri dan pihak berkuasa tempatan.

Usaha menjayakan Transformasi Perkhidmatan Awam perlu dilestarikan dan sentiasa disematkan dalam jiwa setiap penjawat awam bagi membentuk perkhidmatan awam yang amanah dan mengutamakan rakyat. Kejayaan pelaksanaan TPA juga bergantung kepada kesungguhan dan komitmen penjawat awam untuk melonjakkan kualiti penyampaian perkhidmatan secara holistik dan inklusif yang mana akhirnya mampu menyejahterakan hidup rakyat bagi menggapai aspirasi utama negara terkini menerusi Transformasi Nasional 2050 (TN50).



Strategi Lautan Biru Kebangsaan: Pendapatan Tinggi untuk Kesejahteraan Rakyat

Malaysia bergerak pantas ke arah mencapai status negara maju seiring dengan wawasan 2020. Oleh itu, Kerajaan harus memastikan rakyat dapat menikmati pendapatan tinggi serta kemakmuran hidup. Salah satu strategi berkesan yang digunakan adalah Strategi Lautan Kebangsaan (National Blue Ocean Strategy, NBOS) yang dilancarkan oleh YAB Perdana Menteri pada tahun 2009 untuk melaksanakan inisiatif berimpak tinggi, berkost rendah dan boleh dilaksanakan dengan pantas dan mampan.

NBOS menentang konsep kreativiti dan inovasi dalam penyelesaian tanpa bersaing dengan sempadan sosioekonomi sedia ada. Aplikasi NBOS kritikal dalam usaha meningkatkan kecekapan perkhidmatan awam serta mempercepatkan proses transformasi negara.

Setakat ini, 115 inisiatif NBOS telah dilaksanakan dalam lebih 80 Kementerian dan agensi dalam negara. Antara inisiatif-inisiatif tersebut adalah Pusat Transformasi Bandar (Urban Transformation Centre, UTC), Transformasi Luar Bandar (Rural Transformation Centre, RTC), Program Pusat Transformasi Bergerak (Mobile Community Transformation Centre, Mobile CTC) dan Program Pemulihan Pemasarakatan (Community Rehabilitation Programme, CRP).

Pusat Transformasi Bandar

Pusat Transformasi Bandar (Urban Transformation Centre, UTC) ialah sebuah pusat sehenti yang menawarkan pelbagai perkhidmatan kepada penduduk bandar khususnya melalui operasi melangkau waktu dan hari bekerja biasa (kecuali cuti umum).

Matlamat utama Kerajaan dalam pelaksanaan UTC ini adalah untuk mempertingkatkan sistem penyampaian perkhidmatan Kerajaan, swasta dan NGO dengan menempatkan perkhidmatan di lokasi yang mudah diakses rakyat. UTC menawarkan perkhidmatan kepada komuniti bandar khususnya, di samping berfungsi sebagai pusat aktiviti komuniti bandar dengan menggunakan kos yang rendah berbanding kaedah konvensional, melalui penggunaan bangunan kerajaan dan pemulihan bangunan dan menggiatkan kegiatan ekonomi kawasan sekitar.

Keputusan bagi mewujudkan UTC dibuat dalam Mesyuarat Strategi Lautan Biru Kebangsaan pada 24 April 2012 yang dipengerusikan oleh YAB Perdana Menteri. UTC berjaya direalisasikan dengan hasil perundingan, penglibatan serta kerjasama pelbagai pihak terutamanya Kerajaan Pusat yang melibatkan pelbagai Kementerian/Jabatan/Agensi dan Kerajaan Negeri.



Ketua Setiausaha Negara, YBhg Tan Sri Dr. Ali Hamsa menyambut seorang pelanggan di UTC Kuala Terengganu.

Kerajaan bercadang untuk menubuhkan UTC di setiap ibu negeri di Malaysia, dan sekiranya terdapat keperluan, Kerajaan akan mewujudkan UTC di bandar-bandar dengan kepadatan penduduk yang tinggi. Setiap Kerajaan Negeri selepas menerima permintaan Kementerian Kewangan Malaysia hendaklah mengemukakan cadangan tapak bagi pembinaan UTC. Tapak yang dicadangkan haruslah memenuhi kriteria berikut iaitu bangunan sedia ada milik Kerajaan yang tidak digunakan secara optimum, terletak di ibu negeri atau bandar dengan kepadatan penduduk yang tinggi serta lokasi yang strategik dan mudah akses melalui pengangkutan awam. Setakat ini, terdapat 20 UTC di seluruh negara.

UTC menempatkan pelbagai Agensi Kerajaan Persekutuan, Agensi Kerajaan Negeri, Badan Berkanun, Badan Bukan Kerajaan (NGO) dan juga Agensi Swasta di bawah satu bumbung bagi memudahkan rakyat mendapatkan perkhidmatan. Ia bertujuan untuk meningkatkan mutu penyampaian perkhidmatan kepada rakyat dengan mengoptimumkan penggunaan sumber sedia ada.

Perkhidmatan di UTC Negeri merangkumi 10 kluster perkhidmatan:

1. Perkhidmatan Guna Sama Kerajaan
2. Perkhidmatan Kesihatan
3. Perkhidmatan Keselamatan
4. Perkhidmatan Latihan, Pendidikan dan Pekerjaan
5. Pembangunan Usahawan dan Peluang Perniagaan
6. Pusat Aktiviti Belia

7. Perkhidmatan Kebajikan
8. Perkhidmatan Utiliti
9. Perkhidmatan Perbankan
10. Perkhidmatan NGO

Perkhidmatan di UTC Bandar termasuk:

1. Perkhidmatan Guna Sama Kerajaan
2. Perkhidmatan Kesihatan
3. Perkhidmatan Keselamatan
4. Pembangunan Usahawan dan Peluang Perniagaan
5. Perkhidmatan Utiliti
6. Perkhidmatan Perbankan

Penggunaan bangunan-bangunan kerajaan yang tidak digunakan secara optimum untuk membina UTC sejajar dengan konsep asas NBOS yang mengutamakan impak yang tinggi, kos yang rendah dan pelaksanaan yang pantas. UTC juga mendapat pengiktirafan sebagai idea inovatif oleh delegasi antarabangsa termasuklah Bank Dunia, Singapura, India, Sri Lanka dan Tanzania. Usaha ini juga telah mendorong kepada penganugerahan Anugerah Inovasi Perdana Menteri pada tahun 2014.

Program Pusat Transformasi Bergerak

Program Pusat Transformasi Bergerak atau Mobile Community Transformation Centre (CTC) dilancar oleh YAB Perdana Menteri Malaysia pada 1 Mac 2013 sebagai salah satu inisiatif yang diperkenalkan di bawah Strategi Lautan Biru Kebangsaan (National Blue Ocean Strategy, NBOS) dan merupakan kesinambungan kepada program Pusat Transformasi Bandar (Urban Transformation Centre, UTC).

Melalui Mobile CTC, perkhidmatan awam dan swasta yang sedia ada di premis-premis UTC adalah dibawa kepada komuniti di kawasan luar bandar dan pedalaman. Sejak mula pelaksanaan program tersebut sehingga 2017, program Mobile CTC telah diadakan di sebanyak 152 lokasi dan memanfaatkan seramai 2.59 juta rakyat di pekan.

Antara perkhidmatan yang disediakan di Mobile CTC termasuklah pendaftaran kad pengenalan, pembaharuan lesen memandu, pemeriksaan kesihatan, penyaluran bantuan Kerajaan seperti Bantuan Rakyat 1Malaysia (BRIM) dan khidmat nasihat perniagaan.

Di samping itu, beberapa inisiatif baharu telah diperkenalkan termasuklah pemeriksaan mata secara percuma di beberapa lokasi program yang terpilih,

penyediaan perkhidmatan kepada rakyat yang terlibat dengan bencana banjir menerusi program pasca banjir Mobile CTC, kelas tambahan percuma kepada pelajar sekolah, dan penglibatan agensi tambahan seperti JobsMalaysia melalui Program Kembara Kerjaya Jelajah FELDA, Institut Jantung Negara (IJN) melalui Program Pemeriksaan Jantung dan Kesihatan Rakyat, serta Tribunal Tuntutan Pengguna Malaysia dan Tribunal Perumahan dan Pengurusan Strata.

Program Mobile CTC dilaksanakan dalam bentuk karnival iaitu melalui himpunan bas-bas dan van Kerajaan dan swasta ke sebuah lokasi di kawasan pedalaman. Di samping itu, bagi kawasan-kawasan yang tidak dapat dihubungi dengan jalan darat seperti di Sarawak, perkhidmatan bot Mobile CTC turut disediakan.

Pelaksanaan program Mobile CTC memberi penekanan kepada elemen-elemen utama NBOS seperti penggunaan kos yang efektif melalui perkongsian sumber antara Kerajaan Pusat dan Kerajaan Negeri dan agensi-agensinya yang terlibat untuk meningkatkan impak perkhidmatan kepada rakyat. Sejak program ini dijalankan, ianya telah berjaya mengubah cara akses perkhidmatan kepada komuniti terpinggir.

Program Pemulihan Pemasarakatan

Program Pemulihan Pemasarakatan (CRP) yang diperkenalkan pada tahun 2011 melengkapi inisiatif NKRA Mengurangkan Jenayah untuk menurunkan kadar ulang laku penjenayah ringan serta kapasiti berlebihan di penjara dengan memastikan banduan atau Orang Diselia (ODS) mendapat persediaan pengintegrasian dan penyesuaian semula ke dalam masyarakat sebelum



Mobile CTC memberi perkhidmatan kepada para pelanggan di Besut, Terengganu.



mereka dibebaskan. Pemulihan tersebut adalah dilaksanakan melalui latihan dan kerja-kerja produktif yang menggunakan kem tentera seperti pertanian, perikanan, ternakan dan pembuatan, selain kemahiran teknikal lain.

CRP merupakan agenda transformasi kerajaan di bawah NBOS untuk mengoptimumkan penggunaan sumber kerajaan yang sedia ada bagi mencapai impak lebih besar. Pemilihan kem-kem tentera sebagai Pusat Pemulihan Pemasarakatan adalah cetusan idea daripada YAB Perdana Menteri yang melibatkan kolaborasi inovatif antara dua agensi kerajaan, iaitu Angkatan Tentera Malaysia (ATM) dan Jabatan Penjara Malaysia. Kem tentera yang terlibat dalam program ini adalah:

1. Kem Mahkota di Kluang, Johor;
2. Kem Sultan Abdul Halim Muazam Shah di Jitra, Kedah;
3. Kem Syed Sirajuddin di Gemas, Negeri Sembilan;
4. Kem Desa Pahlawan di Kota Bharu, Kelantan;
5. Kem Batu 10 di Kuantan Pahang; dan
6. Kem Paradise di Kota Belud, Sabah.

Melalui CRP, banduan diberi peluang untuk mempelajari dan mendalami bidang pekerjaan yang diceburi dengan lebih mendalam. Selain itu, ODS yang akan dibebaskan dapat menambah sumber pendapatan sebagai persediaan di hari pembebasan kerana pendapatan yang diterima oleh ODS adalah sebanyak RM200 sebulan lebih tinggi berbanding dengan pendapatan banduan di penjara.

Sehingga kini, pelaksanaan PPP berjaya mengubah bekas ODS sebanyak 88.48 % atau 3,665 daripada 4,142 peserta program mempunyai pekerjaan, bekerja dengan majikan atau bekerja sendiri. Tambahan pula, kerajaan telah mendapat penjimatan kos penyenggaraan sebanyak RM 2.9 juta setiap tahun bagi kerja-kerja pemotongan rumput dan pembersihan longkang Kem ATM yang dilaksanakan oleh ODS. Selain itu, penjimatan kos sebanyak RM 232.2 juta dari segi pembinaan penjara baharu adalah angka yang besar berbanding dengan kos pembinaan lima pusat CRP pada RM22.8 juta sahaja untuk menampung 1,450 ODS.



Banduan bersenam di salah satu kem CRP.

Projek LEAN: Menambah Baik Pengalaman Pengguna

Dr. Marzilawati Abd Rahman menerajui program LEAN di Hospital Kuala Lumpur (HKL) sejak program tersebut bermula pada tahun 2015. Pakar Perubatan Dalam Akut ini memulakan perjalanan LEAN ini dengan mempelajari asas konsep LEAN dan alat pembelajaran yang disediakan oleh Kementerian Kesihatan Malaysia (KKM), termasuklah dari Bahagian Perkembangan Perubatan, Institut Penyelidikan Sistem Kesihatan dan Universiti Kuala Lumpur. “Kami memulakan pelaksanaan LEAN Healthcare di dua jabatan yang paling sibuk, iaitu Jabatan Perubatan dan Jabatan Kecemasan, di mana kami memperbaiki proses bagi menambah nilai kepada aspek penjagaan pesakit,” kata Dr. Marzilawati.

Sebagai pelaksana LEAN Healthcare di HKL, Dr. Marzilawati juga memberi ceramah kepada staf-staf HKL dan staf hospital KKM lain di semenanjung Malaysia dalam usaha untuk meningkatkan kesedaran mengenai program LEAN Healthcare. “Saya amat berbesar hati kerana diberi peluang untuk bekerja dengan Datin Dr. Nor Akma binti Yusuf yang bukan sahaja mengetuai pembangunan dan pelaksanaan LEAN Healthcare, malah merupakan pengasas “Kaizen Officer” di HKL. Beliau menggalakkan semua jabatan untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pengguna dengan penghapusan amalan yang tidak cekap dan melaksanakan

proses yang menyeragamkan cara kerja mereka bagi memastikan kelancaran.” Setakat ini, lebih daripada tujuh jabatan di HKL terlibat dalam program ini, termasuklah jabatan ortopedik, oftalmologi, nefrologi, neurologi, patologi, pediatrik, pejabat rekod perubatan dan jabatan perkhidmatan sokongan.

Tambahan lagi, sebagai Pengerusi Budaya Korporat HKL sejak tahun 2016, Dr. Marzilawati dan pasukan budaya korporatnya telah membangunkan modul latihan kemahiran yang dikenali sebagai “Modul Budaya Kerja Premier”. Modul tersebut membolehkan para petugas memberikan khidmat penjagaan dengan sentuhan peribadi, sejajar dengan objektif LEAN Healthcare. Sejak diperkenalkan pada tahun 2016, seramai 1,350 petugas kesihatan HKL telah menjalani latihan tersebut, dan mereka menerima maklum balas yang baik daripada pihak atasan.

Dr. Marzilawati berpendapat bahawa program LEAN Healthcare memberi tambah nilai kepada perkhidmatan kesihatan Malaysia secara keseluruhan. Ujarnya lagi, “Program ini membolehkan hospital menambah baik kualiti perkhidmatan penjagaan dengan mengurangkan kesilapan dan waktu menunggu yang dapat mengurangkan kos operasi hospital tersebut. Pendekatan



Dr. Marzilawati Abd Rahman, pelaksana LEAN Healthcare di HKL.



LEAN Healthcare membantu para petugas kesihatan dengan mengurangkan halangan dan membolehkan mereka fokus kepada memberi khidmat penjagaan yang terbaik. Pendekatan ini juga membantu meruntuhkan silo antara jabatan dan membolehkan mereka bekerjasama demi manfaat para pesakit.”

Di HKL sahaja, program ini telah mencapai beberapa pencapaian yang signifikan termasuklah penyelarasan diagnosis tuberkulosis pulmonari awal (pulmonary tuberculosis, PTB) di wad hospital dengan mempercepatkan proses mikroskopi kahak and menubuhkan unit bergerak untuk menyediakan perkhidmatan pendaftaran dalam wad dan kaunseling untuk para pesakit. Hasilnya amat memberangsangkan di mana pesakit PTB dapat didiagnosis dan dirawat lebih awal, selain penurunan 40% waktu bekerja (man hour) dalam wad.

Dr. Marzilawati menambah, “Kini, penambahbaikan kami berkembang dalam banyak aspek dan penambahbaikan ini dibentangkan di the International Conference 2017 (British Medical Journal Quality and Safety in Healthcare) dan di National QA Convention 2017 di Malaysia.

Meskipun beliau berpuas hati dengan hasil program ini, beliau percaya masih banyak yang perlu dilakukan untuk menjadikan LEAN Healthcare sebahagian daripada budaya kerja HKL. Proses transformasi budaya bukanlah suatu yang mudah, terutamanya bagi sebuah organisasi besar seperti HKL. “Memulakan sesuatu yang baharu sentiasa mencabar, dan cabaran utama yang saya hadapi adalah meruntuhkan silo antara jabatan dan mengubah mindset dan persepsi terhadap pelaksanaan LEAN demi membawa perubahan. Namun begitu, konsep LEAN itu sendiri mengajar saya dan pasukan saya untuk menghormati dan terus menyokong semua petugas. Semua ini adalah usaha berpasukan, dan bukan usaha individu,” kata beliau.

Beliau menambah, LEAN Healthcare, atau konsepnya perlu diperluaskan kepada Kementerian-Kementerian lain di bawah Kerajaan untuk meningkatkan kebolehan dan kualiti perkhidmatan awam di Malaysia. “Kerjasama antara Kementerian akan memastikan keselamatan para pesakit, penambahbaikan aliran kerja serta pencapaian keseimbangan dalam perkhidmatan penjagaan kesihatan di Malaysia. Perkongsian inovasi, kepakaran serta perkhidmatan antara Kementerian akan mewujudkan platform yang kondusif untuk perkembangan sektor perkhidmatan kesihatan awam,



Makmal Teras HKL - Sampel darah disimpan di dalam bakul selepas diberikan barkod walaupun sepatutnya dbungkus semula dalam beg spesimen bagi memendekkan tempoh pemrosesan.

selain meningkatkan pencapaian LEAN Healthcare,” kata Dr. Marzilawati. Penerapan NBOS juga akan terus menambah baik inisiatif-inisiatif penjimatan kos serta mencipta pelbagai manfaat untuk rakyat Malaysia melalui peningkatan kualiti.

Dr. Marzilawati menjangka sektor penjagaan kesihatan awam akan terus menerajui pasaran penjagaan kesihatan di Malaysia pada masa akan datang. Peningkatan harga juga akan mendorong lebih ramai pengguna untuk memilih perkhidmatan penjagaan kesihatan awam. Dalam hal ini, doktor ini percaya bahawa kaedah LEAN memainkan peranan yang penting dalam membolehkan penyedia perkhidmatan penjagaan kesihatan awam mengurangkan kos dan menyediakan perkhidmatan yang baik.

dua pertiga daripada isu-isu ini dikategorikan sebagai kejayaan pantas (quick wins) dan sedang ditangani oleh HKL dan Radicare.

Mengoptimumkan Penggunaan Bilik Bedah

Projek Bilik Bedah (OT) LEAN telah dimulakan di Hospital Sultan Ismail, Johor pada tahun 2017. Projek ini bertujuan untuk mencapai 80% penggunaan bilik bedah dan tempoh pemulihan dalam masa 20 minit. Masa pemulihan ini merujuk kepada masa yang diambil dari waktu seorang pesakit meninggalkan OT sehinggalah waktu pesakit berikutnya memasuki bilik itu. Tiga jenis pembedahan yang dilakukan di dalam OT adalah prosedur kecemasan, prosedur elektif dan prosedur tanpa pembedahan. Penjadualan penggunaan OT adalah rumit kerana OT digunakan oleh kakitangan perubatan daripada pelbagai disiplin, kadar penggunaan adalah tidak jelas dan pembedahan kecemasan kerap mengambil alih slot masa pembedahan elektif yang sudah ditetapkan. Projek ini masih berterusan dan kini berada dalam proses pengumpulan data awal.

Meningkatkan Kecekapan di Klinik Pakar

Hospital Sungai Buloh telah menjalankan projek perintis sistem temu janji berperingkat untuk mengurangkan kesesakan di klinik pakar. Pada tahun 2014, kehadiran

pesakit luar di Hospital Sungai Buloh adalah lima kali lebih banyak daripada kemasukan pesakit ke hospital, di mana majoriti pesakit luar mendapatkan rawatan di klinik pakar. Pada masa ini, terdapat 14 jabatan di Hospital Sungai Buloh yang mempunyai klinik pakar iaitu Oftalmologi; Ortopedik; O&G; Telinga, Hidung dan Tekak (ENT); Pediatrik; Penyakit Berjangkit; Pembedahan; Dermatologi; Psikiatrik dan Kesihatan Mental; Pembedahan Plastik; Pembedahan Oral dan Maksilofasial (OMFS); Neurosurgeri; Pergigian Pediatrik; dan Anestesiologi.

Pada masa ini, kebanyakan pesakit dengan temu janji tiba di klinik pakar sekitar 8:00 pagi dan ini telah menyebabkan kesesakan di klinik. Pesakit juga menghadapi kesukaran untuk mendapatkan ruang meletakkan kenderaan. Untuk mengatasi masalah-masalah ini, sistem temu janji pesakit berperingkat diperkenalkan di kesemua 14 klinik pakar. Sistem ini akan menggunakan blok masa yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk penjadualan temu janji dengan memastikan bahawa permintaan pesakit dan bilangan kakitangan adalah sepadan. Melalui penambahbaikan tersebut, masa menunggu dijangka akan dapat dikurangkan dan akan memberi pengalaman yang positif kepada pesakit yang menerima rawatan. Pelaksanaan sistem temu janji berperingkat ini akan dilaksanakan oleh kesemua 14 klinik pakar pada masa yang berlainan sepanjang tahun 2018.



Kesesakan di kaunter pendaftaran sentral di Hospital Sungai Buloh.



TINJAUAN MASA HADAPAN ▶▶

Inisiatif Penjagaan Kesihatan LEAN akan diperluaskan di hospital yang sudah melaksanakan projek tersebut di ED dan MW melalui projek perintis Klinik Ortopedik, Klinik Oftalmologi, Bilik Bedah, Perkhidmatan Rekod Perubatan dan Perkhidmatan Sokongan Hospital. Projek-projek perintis ini kini dalam fasa penentukuran. Kesemua data yang dikumpul daripada projek-projek ini akan digunakan kemudian untuk membentuk templat induk untuk dilaksanakan di seluruh negara.

Faktor penting untuk kemampanan LEAN ialah pembangunan sebuah organisasi yang menyokong penglibatan kakitangan serta pendidikan LEAN bagi menyemai pemikiran untuk pelaksanaan LEAN dalam kerja seharian mereka. Struktur tadbir urus Penjagaan Kesihatan LEAN yang baharu juga akan diperkenalkan untuk memastikan kemampanan inisiatif Penjagaan Kesihatan LEAN. Ini akan melibatkan penubuhan sub-unit khusus yang diletakkan di bawah Unit Kualiti pada peringkat Negeri dan hospital untuk memudahkan pelaksanaan dan pemantauan serta memberi maklum balas tentang kemajuan pelaksanaannya.

Berikutan pelaksanaan program-program NBOS serta inisiatif-inisiatif transformasi Jabatan Perkhidmatan Awam, Kerajaan masih bersemangat untuk meneruskan usaha yang menyentuh kehidupan sebanyak 30 juta rakyat. Ini adalah sejajar dengan visi TN50 bagi mencapai negara yang maju, inklusif dan lestari.
