



**GARIS PANDUAN**  
***IT OUTSOURCING* AGENSI-AGENSI SEKTOR AWAM**

**MAMPU**

**JABATAN PERDANA MENTERI  
MALAYSIA  
OKTOBER 2006**

---

## KANDUNGAN

### MUKA SURAT

<b>1.</b>	<b>PENGENALAN</b>	<b>1</b>
1.1	Tujuan	1
1.2	Skop	1
1.3	Kumpulan Sasaran	2
<b>2.</b>	<b>DEFINISI</b>	<b>2</b>
2.1	Build, Operate, Transfer (BOT)	2
2.2	Build, Operate, Own (BOO)	3
2.3	Perkhidmatan Kontrak	3
<b>3.</b>	<b>AMALAN <i>IT OUTSOURCING</i> MASAKINI</b>	<b>3</b>
<b>4.</b>	<b>KELEBIHAN-KELEBIHAN <i>IT OUTSOURCING</i></b>	<b>4</b>
4.1	Tenaga Kerja Yang Mencukupi dan Berkemahiran	4
4.2	Pelaksanaan dan Peluasan Yang Cepat	4
4.3	Pengurusan Aliran Tunai Yang Berkesan	5
4.4	Keberkesanan Kos	5
4.5	Pilihan Teknologi Yang Lebih Fleksibel	5
<b>5.</b>	<b>PERTIMBANGAN DALAM <i>IT OUTSOURCING</i></b>	<b>5</b>
5.1	Menentukan nilai kepada fungsi ICT	6
5.2	Kesesuaian Aktiviti-Aktiviti <i>IT Outsourcing</i>	7
a.	Aktiviti-Aktiviti Yang Sesuai Untuk Di <i>outsource</i>	7
b.	Aktiviti-Aktiviti Yang Tidak Sesuai Untuk Di <i>outsource</i>	8
5.3	Pengurusan <i>Outsourcing</i>	9
a.	Penyediaan Dokumen Tender	9
b.	Kriteria-Kriteria Pemilihan Pembekal	12
c.	Tarikh Permulaan, Tempoh Kontrak dan Terma Bayaran	13
d.	<i>Service Level Agreement</i>	15
e.	Tadbir Urus Projek	16
f.	Pasukan Projek Agensi	16
g.	Pengurusan Perubahan	16
h.	Pengurusan Peralihan	18
i.	Pengurusan Prestasi	19

## KANDUNGAN (Sambungan)

### MUKA SURAT

5.4	Risiko <i>IT Outsourcing</i>	20
5.5	Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan	22
<b>6.</b>	<b>PENUTUP</b>	<b>24</b>

### LAMPIRAN A – Senarai Pekeliling Perolehan Sedia Ada

# **GARIS PANDUAN IT OUTSOURCING AGENSI-AGENSI SEKTOR AWAM**

## **1. PENGENALAN**

Pembangunan pesat negara dan kesan dari globalisasi, telah menyedar serta mendorong rakyat di negara ini untuk menuntut perkhidmatan kerajaan yang lebih baik, cepat dan berkesan pada bila-bila masa (24 x 7) dan di mana-mana tempat. Untuk tujuan ini, pelbagai usaha yang melibatkan penggunaan ICT telah dan sedang dilaksanakan, yang bertujuan untuk meningkatkan mutu perkhidmatan kerajaan selaras dengan tuntutan pelanggan. Dengan sumber sedia ada dalam Kerajaan, yang mana telah terikat dengan pelbagai beban tugas harian yang sedia mencabar serta kekurangan tenaga kerja yang berkemahiran dalam sesuatu bidang ICT, telah timbul keperluan untuk sesuatu fungsi ICT dalam Kerajaan di*outsource* atau dikendalikan oleh pihak luar.

### **1.1 Tujuan**

Dokumen ini bertujuan menyediakan garis panduan bagi membantu agensi kerajaan mengenal pasti aktiviti-aktiviti ICT yang boleh dikendalikan oleh pihak pembekal. Dokumen ini juga menggariskan beberapa aspek yang perlu diberi pertimbangan dan perhatian sewajarnya oleh agensi sebelum membuat keputusan untuk *outsource* projek-projek ICT serta aspek-aspek semasa pengurusan *outsourcing*.

### **1.2 Skop**

Garis panduan memberi fokus kepada perkara-perkara yang perlu mengambil kira dan dipertimbangkan oleh agensi kerajaan yang bercadang untuk melaksanakan *IT outsourcing* yang merangkumi :

- Menentukan nilai kepada fungsi Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT);
- Kesesuaian aktiviti-aktiviti *IT outsourcing*;
- Pengurusan *outsourcing* dari segi:
  - Penyediaan *request for proposal* (RFP) atau dokumen tender;
  - Kriteria-kriteria pemilihan pembekal;
  - Tarikh permulaan, tempoh kontrak dan terma-terma bayaran;
  - *Service level agreement* (SLA);
  - Pengurusan perubahan;

- Pengurusan peralihan; dan
- Pengurusan prestasi.
- Risiko *IT outsourcing*; dan
- Faktor kejayaan kritikal.

### 1.3 Kumpulan Sasaran

Kumpulan sasaran garis panduan ini adalah pihak pengurusan dan personel ICT agensi kerajaan yang bertanggungjawab bagi merancang dan melaksanakan projek-projek ICT di agensi masing-masing.

## 2. DEFINISI

*IT outsourcing* bermaksud menggunakan perkhidmatan luar untuk melaksanakan fungsi-fungsi tertentu ICT bagi suatu tempoh berdasarkan kepada dokumen perjanjian dengan bayaran yang dipersetujui. Skop perkhidmatan yang disediakan adalah berbeza, dari penyediaan perkhidmatan ICT secara menyeluruh kepada penyediaan perkhidmatan sokongan. Perkhidmatan ICT yang biasa di*outsource* secara menyeluruh adalah seperti mengendalikan operasi harian agensi merangkumi pembangunan dan penyelenggaraan sistem aplikasi serta pengurusan infrastruktur ICT. Manakala perkhidmatan sokongan yang biasa di*outsource* adalah seperti kemasukan data dan pusat pemulihan bencana.

Antara jenis-jenis pendekatan *outsourcing* yang biasa dilaksanakan di sektor awam adalah BOT (*Build, Operate, Transfer*), BOO (*Build, Operate, Own*) dan perkhidmatan kontrak. Peranan agensi kerajaan dan pihak pembekal berbeza bagi setiap jenis *IT outsourcing* tersebut iaitu:

### 2.1 *Build, Operate, Transfer* (BOT)

Pihak pembekal menyediakan sistem aplikasi mengikut spesifikasi yang dipersetujui oleh agensi dan mengendalikan pengoperasian sistem aplikasi untuk satu tempoh yang telah ditetapkan dalam dokumen perjanjian. Sistem aplikasi diserahkan kepada agensi di akhir tempoh kontrak di mana agensi akan bertanggungjawab ke atas operasi sistem aplikasi tersebut. Agensi boleh mempertimbangkan sama ada memberi kontrak operasi sistem aplikasi tersebut kepada pembekal asal, pembekal lain atau dilaksanakan secara dalaman. Contoh: Projek Kerajaan Elektronik seperti Sistem e-Perolehan dan Sistem Perancangan dan Kawalan Belanjawan Elektronik (e-SPKB).

## **2.2 Build, Own, Operate (BOO)**

Pihak pembekal menyediakan dan menguruskan perkhidmatan ICT tanpa menyerahkan hak milik kepada agensi. Hak milik perkhidmatan ICT kekal bersama pihak pembekal dan tidak menjadi tanggungjawab agensi untuk membeli atau menukar hak milik perkhidmatan ICT tersebut. Contoh: Penyediaan dan pengurusan infrastruktur rangkaian dan pusat pemulihan bencana.

## **2.3 Perkhidmatan Kontrak (Operasi dan Penyelenggaraan)**

Agensi memberi kontrak kepada pihak pembekal bagi menyediakan dan/atau menyelenggara peralatan ICT. Hak milik dan pengurusan keseluruhan peralatan ICT kekal kepada agensi. Contoh: Penyelenggaraan perkakasan di agensi seperti komputer peribadi, pencetak dan server.

### **3. AMALAN IT OUTSOURCING MASA KINI**

*IT outsourcing* telah dimulakan di negara ini dengan perkhidmatan-perkhidmatan yang mudah dan rutin. Agensi-agensi telah menggunakan kepakaran yang ada pada pihak pembekal bagi melaksanakan beberapa fungsi ICT di agensi mereka.

Antara perkhidmatan ICT yang kebiasaannya di*outsource* di sektor awam adalah seperti kemasukan data, penyelenggaraan peralatan ICT, perkhidmatan pengurusan rangkaian, penyediaan pusat pemulihan bencana, *web-hosting* serta pembangunan dan penyelenggaraan sistem aplikasi. Bagi Sektor Swasta pula, kaedah *outsourcing* dilaksanakan dengan skala yang lebih besar. Contohnya, Malaysian Airline System Berhad, Malayan Banking Berhad dan Bank Bumiputera Commerce telah menggunakan kaedah *outsourcing* bagi menjalankan operasi harian yang merangkumi pembangunan dan penyelenggaraan sistem aplikasi serta penyediaan infrastruktur ICT di organisasi-organisasi berkenaan.

Di peringkat antarabangsa pula, Kerajaan Australia Selatan telah menyediakan perkhidmatan ICT kepada 150 agensi di bawahnya, secara *outsourcing* kepada sebuah syarikat swasta. Begitu juga dengan sebuah Jabatan Pendidikan di Amerika Syarikat yang telah menggunakan khidmat luar dalam menyediakan perkhidmatan sokongan teknologi yang bertujuan untuk menyelenggara dan mempertingkatkan sistem-sistem pengurusan kewangan jabatan tersebut.

Bagi sesetengah agensi, kaedah *IT outsourcing* merupakan satu strategi jangka panjang yang dirancang dalam mencapai sasaran projek dan

aktiviti ICT agensi. Antara faktor-faktor yang mendorong kepada pelaksanaan projek ICT secara *outsourcing* adalah:

- Mengatasi masalah kekangan masa;
- Mendapatkan produk yang bernilai setimpal dengan penggunaan kos;
- Memindahkan pelaburan yang berisiko tinggi yang melibatkan penggunaan teknologi baru kepada pihak pembekal;
- Memenuhi keperluan kekurangan bilangan dan kemahiran tenaga kerja;
- Memberi tumpuan kepada perkhidmatan teras agensi;
- Memastikan operasi ICT berterusan dan berjalan dengan teratur;
- Tekanan dari persekitaran yang memerlukan perkhidmatan sentiasa di tahap cemerlang;
- Keperluan untuk sentiasa bersaing dengan teknologi baru dan persekitaran tanpa sempadan; dan
- Persekitaran ICT yang semakin kompleks dengan Internet, Multimedia, *e-Commerce*, *e-Business* dan *Web* yang menjadi trend masyarakat masa kini menyebabkan keperluan penggunaan ICT yang terkini dalam menyampaikan perkhidmatan agensi.

#### **4. KELEBIHAN-KELEBIHAN *IT OUTSOURCING***

*IT outsourcing* yang diuruskan dengan baik akan memberi faedah dan kelebihan kepada agensi. Antara faedah-faedah yang diperolehi melalui *IT outsourcing* adalah seperti berikut:

##### **4.1 Tenaga kerja yang mencukupi dan berkemahiran**

Pembekal berupaya membantu menyelesaikan masalah kekurangan tenaga kerja yang berkemahiran bagi melaksanakan projek ICT.

##### **4.2 Pelaksanaan dan peluasan yang cepat**

Bagi aplikasi ICT yang perlu dilaksanakan dengan segera, pelaksanaan melalui kaedah *IT outsourcing* adalah lebih mudah dan berkesan. Ini adalah kerana pembekal boleh menyediakan penyelesaian secara pakej dan menyeluruh, antaranya merangkumi personel, infrastruktur, kerja-kerja integrasi dan khidmat sokongan. Bagi pembekal yang telah berpengalaman dalam pelaksanaan aplikasi ICT yang setara dengan keperluan agensi, pelaksanaannya akan menjadi lebih cepat dan teratur kerana pembekal berupaya mengenal pasti masalah-masalah yang

boleh dielakkan dan amalan-amalan yang boleh ditauladani dan diikuti mengikut kesesuaian projek.

#### **4.3 Pengurusan aliran tunai yang lebih berkesan**

Agensi tidak perlu menyediakan pelaburan modal yang besar di peringkat awal kerana pembekal pada amalannya akan mengenakan bayaran berdasarkan perkhidmatan yang telah disediakan. Ini membolehkan agensi merancang dan membuat unjuran aliran tunai dengan lebih terurus dan berkesan mengikut tahap perkhidmatan yang telah diselesaikan oleh pembekal.

#### **4.4 Keberkesanan kos**

Bagi sesetengah perkhidmatan, pembekal boleh menyediakan perkhidmatan pada kadar yang berpatutan. Ini adalah kerana pembekal dapat mengagihkan kos penyelenggaraan dan kos khidmat sokongan di kalangan pelanggan-pelanggannya dalam situasi di mana pelanggan berkongsi infrastruktur yang sama. Contoh: Penyediaan *web hosting* atau perkhidmatan *short message service* (SMS).

#### **4.5 Pilihan teknologi yang lebih fleksibel**

Salah satu masalah pembangunan dan pelaksanaan ICT secara dalaman adalah agensi terikat kepada teknologi yang telah dibeli. Pelaburan kewangan yang besar terhadap peralatan ICT serta teknologi tertentu bagi penyediaan perkhidmatan secara dalaman kadang kala memaksa agensi untuk terus menggunakan peralatan ICT atau teknologi tersebut walaupun ia telah ketinggalan. Dengan perubahan teknologi ICT yang pesat, kaedah *IT outsourcing* membolehkan pengurusan risiko yang lebih baik ke atas masalah peralatan ICT yang telah ketinggalan dengan meletakkan tanggungjawab meningkatkan teknologi kepada pembekal.

### **5. PERTIMBANGAN DALAM IT OUTSOURCING**

Pengurusan dan pelaksanaan projek ICT secara *outsourcing* perlu mengambil kira beberapa aspek penting seperti kemampuan kewangan agensi, pemilihan pembekal, pengurusan kontrak dan pemindahan teknologi bagi sesetengah projek ICT. Perancangan awal dan terperinci bagi pelaksanaan projek secara *outsourcing* adalah perlu bagi memastikan ia berjaya dilaksanakan dengan lancar dan teratur. Antara aspek-aspek yang perlu diberi perhatian sebelum mengambil keputusan untuk *outsource* projek-projek ICT adalah seperti berikut :



## 5.1 Menentukan nilai kepada fungsi ICT dengan tindakan-tindakan berikut:

- a. Menentukan keupayaan semasa agensi dari segi:
  - Kemahiran dan kepakaran personel ICT;
  - Peruntukan kewangan;
  - Perkakasan dan perisian komputer;
  - Tahap keberkesanan pelaksanaan aplikasi-aplikasi (perlu disokong dengan statistik); dan
  - Tahap kepuasan pelanggan dan *stakeholder* (perlu disokong dengan statistik).
- b. Menentukan keupayaan yang dikehendaki oleh agensi dari segi:
  - Kemahiran dan kepakaran personel ICT;
  - Pulangan modal;
  - Perkakasan dan perisian komputer; dan
  - Aplikasi-aplikasi yang perlu dibangunkan atau dipertingkatkan.
- c. Mengenal pasti jurang di antara keadaan semasa (*as-is*) dan keadaan yang dikehendaki (*to-be*), penyelesaian yang terbaik, faedah jangka pendek dan jangka panjang dan keutamaan dalam pelaksanaan; dan
- d. Menentukan impak kepada agensi dari segi personel, kos, proses-proses bisnes, perkakasan, perisian, aplikasi-aplikasi dan penerimaan oleh semua peringkat di agensi.

Agensi perlu membuat keputusan untuk *outsource* projek-projek ICT berlandaskan hasil yang diperoleh dari penilaian yang telah dibuat. Antaranya adalah seperti berikut:

- a. Berkesan dari segi kos iaitu dapat meningkatkan produktiviti agensi di mana personel agensi dapat memberi tumpuan kepada bisnes teras agensi di samping memperoleh teknologi terkini bagi menggantikan peralatan ICT dan teknologi semasa yang telah lama dan ketinggalan.
- b. Berkesan dari segi masa iaitu dapat mempercepatkan masa pemprosesan bisnes dan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan; dan

- c. Meningkatkan kemahiran dan pengetahuan personel agensi melalui pemindahan teknologi.

## 5.2 Kesesuaian Aktiviti-Aktiviti *IT Outsourcing*

Agensi perlu berhati-hati dalam pemilihan projek yang akan dilaksanakan menggunakan pendekatan ini. Antara aktiviti-aktiviti yang sesuai dan tidak sesuai untuk di*outsourced* adalah seperti berikut:

### a. Aktiviti-Aktiviti Yang Sesuai Untuk Di*Outsource*

Kriteria bagi aktiviti-aktiviti yang sesuai di*outsourced* adalah seperti berikut:

- i. Aktiviti di mana *outsourcing* menawarkan perkhidmatan yang lebih baik, efektif dari segi kos dan cepat seperti aktiviti kemasukan data, penyelenggaraan peralatan komputer dan penyediaan laman web/portal;
- ii. Aktiviti ICT yang tidak kritikal kepada misi dan perkhidmatan teras agensi. Walaubagaimana pun, aktiviti ICT yang kritikal masih boleh di*outsourced* sekiranya agensi tidak berkeupayaan melaksanakannya sendiri atau pihak pembekal boleh melaksanakannya dengan lebih baik dan berkesan. Sekiranya di*outsourced*, agensi perlu mengambil langkah-langkah keselamatan yang lebih ketat seperti memastikan semua bakal ahli projek melalui tapisan keselamatan di tahap yang telah ditetapkan dalam pekeliling keselamatan;
- iii. Aktiviti ICT yang memerlukan pemasaran dan promosi yang lebih teratur dan berkesan di mana penggunaan perkhidmatan luar berkemungkinan lebih berjaya untuk menjual produk tersebut, seperti Sistem e-Perolehan dan Sistem Perancangan dan Kawalan Belanjawan Elektronik (e-SPKB);
- iv. Aktiviti yang memerlukan operasi *off-site*, contohnya pengoperasian pusat pemulihan bencana;
- v. Aktiviti yang melibatkan mobilisasi sumber yang cepat seperti pemantauan rangkaian, perkhidmatan meja bantuan (*Help Desk*) atau pusat panggilan (*Call*

*Centre*), di mana agensi tidak mempunyai personel yang cukup untuk memberi tumpuan khusus dan mengambil masa untuk mempelajari kemahiran baru yang berkaitan; dan

- vi. Aktiviti yang memerlukan keupayaan dan kemahiran yang khusus terutamanya yang melibatkan penggunaan teknologi-teknologi baru. Contoh: penggunaan *biometrics*, *public key infrastrucutre* (PKI) dalam aplikasi-aplikasi yang dibangunkan dan penyediaan rangkaian. Aktiviti-aktiviti sedemikian mempunyai risiko yang tinggi jika dilaksanakan secara dalaman sekiranya kemahiran dan pengetahuan personel dalaman agensi adalah terhad.

**b. Aktiviti-Aktiviti Yang Tidak Sesuai Untuk Di*Outsource***

Kriteria bagi aktiviti-aktiviti yang tidak sesuai untuk *dioutsorce* merangkumi perkara-perkara berikut:

- i. Aktiviti yang memerlukan tahap keselamatan yang tinggi. Contoh: pentadbiran pangkalan data sistem-sistem yang mengandungi data-data sensitif agensi;
- ii. Aktiviti yang melibatkan nilai strategik yang perlu dikawal. Contoh: penggubalan dasar-dasar Kerajaan dan penyediaan dokumen-dokumen penting seperti keputusan Mesyuarat Jemaah Menteri dan penyediaan belanjawan negara;
- iii. Aktiviti yang merupakan kompetensi utama yang perlu dibangunkan sendiri oleh agensi;
- iv. Aktiviti yang boleh dibangunkan dengan cepat dan lebih murah sekiranya dilaksanakan secara dalaman. Contoh: aplikasi-aplikasi bagi memudahkan proses dalaman agensi seperti penempahan bilik mesyuarat; dan
- v. Aktiviti yang memerlukan integrasi yang kompleks dengan aktiviti-aktiviti dalaman yang lain.

### 5.3 Pengurusan *Outsourcing*

Perkara-perkara berkaitan dengan pengurusan *outsourcing* yang perlu diberi perhatian adalah seperti berikut:

#### a. **Penyediaan *Request for Proposal (RFP)* atau Dokumen Tender**

RFP yang lengkap akan memudahkan pembekal mengemukakan cadangan-cadangan penyelesaian, menjimatkan masa agensi dalam memilih pembekal yang paling layak dan seterusnya akan memudahkan penyediaan dokumen perjanjian. Perkara-perkara utama yang perlu ada dalam RFP adalah seperti berikut:

##### i. **Maklumat Agensi**

Maklumat berkenaan dengan agensi akan dapat membantu pihak pembekal menentukan sama ada mereka dapat memenuhi keperluan-keperluan agensi. Antara maklumat agensi yang perlu adalah seperti latar belakang, fungsi-fungsi, matlamat dan masalah-masalah yang dihadapi oleh agensi.

##### ii. **Persekitaran Semasa Teknologi Maklumat dan Komunikasi (ICT)**

Maklumat berkenaan dengan strategi dan persekitaran semasa ICT termasuk aspek keselamatan dan kekangan-kekangan serta masalah-masalah integrasi yang mungkin dihadapi. Contohnya, keperluan mengintegrasikan sistem baru dengan sistem sedia ada dan keperluan antara muka dengan peralatan sedia ada.

##### iii. **Pertimbangan Cadangan Penyelesaian**

Agensi perlu menjelaskan sebab-sebab keperluan cadangan penyelesaian serta menyatakan pelan di masa hadapan yang berkait dengan projek (jika ada). Maklumat ini akan dapat membantu pembekal memahami keperluan agensi.

#### iv. **Maklumat Projek**

Maklumat berkenaan dengan bentuk perkhidmatan dan keperluan-keperluan agensi berhubung perkhidmatan yang akan *dioutsource*. Antaranya adalah seperti berikut:

- Jenis teknologi, personel dan sumber-sumber lain yang perlu disediakan oleh pembekal;
- Sama ada terdapat perpindahan personel atau aset dari pihak agensi ke pihak pembekal. Sekiranya keperluan tersebut timbul, agensi perlu mempertimbangkan bagaimana perpindahan itu perlu dilaksanakan dan tempoh perpindahan. Bagi perpindahan personel, sekiranya ia melibatkan insentif-insentif tertentu, agensi perlu memastikan ianya mengikut peraturan dan prosedur kerajaan sedia ada;
- Bagi peralatan teknologi yang perlu disediakan oleh pembekal, agensi perlu menentukan lokasi peralatan akan ditempatkan dan pihak mana yang akan bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan peralatan berkenaan;
- Sama ada pembekal bertanggungjawab terhadap pembetulan dan penambahbaikan sistem secara berterusan bagi memenuhi keperluan-keperluan baru agensi dari semasa ke semasa;
- Sama ada pembekal juga bertanggungjawab terhadap pembangunan perisian, dan sama ada komponen ini telah diambil kira dalam caj keseluruhan projek;
- Menetapkan prosedur bagi penyelenggaraan dan sokongan perisian serta pihak yang perlu membayar bagi peningkatan dan khidmat sokongan perisian sekiranya diperlukan. Sehubungan dengan itu juga, agensi perlu menetapkan pihak yang bertanggungjawab ke atas penggantian aset serta perancangan kapasiti;

- Memastikan pihak yang bertanggungjawab terhadap pemulihan bencana dan kesinambungan bisnes sekiranya berlaku perkara-perkara yang di luar jangkaan; dan
- Syarat-syarat pelaksanaan, pengoperasian, integrasi, pengujian dan perundangan seperti Hak Harta Intelek (IPR), jaminan, liabiliti, keingkar dan pengecualian (sekiranya ada) perlu diwujudkan bagi membolehkan agensi memohon perkhidmatan tambahan atau mengubah skop kerja semasa atau menggunakan teknologi baru dalam tempoh perjanjian tersebut. Ini adalah kerana keperluan bisnes agensi mungkin bertukar semasa tempoh *outsourcing* dilaksanakan. Selain dari itu, keperluan teknologi juga boleh berubah, mengakibatkan peralatan dan perisian semasa yang digunakan tidak sesuai atau menjadi lebih mahal untuk diselenggara serta teknologi-teknologi baru yang timbul boleh mengurangkan kos penyampaian sesuatu perkhidmatan.

v. **Jangkamasa Projek**

Jangkamasa yang diperuntukkan untuk menyiapkan projek dan tarikh dijangka siap. Maklumat ini akan mempengaruhi konsep cadangan penyelesaian serta kos oleh pembekal.

vi. **Format Cadangan Penyelesaian**

Agensi perlu mengemukakan format cadangan penyelesaian (jika struktur cadangan diperincikan, sediakan templat khas), bilangan salinan, tempoh dan tarikh penyerahan tawaran dan pegawai yang perlu dihubungi.

vii. **Spesifikasi Tender**

Spesifikasi tender yang disediakan oleh agensi hendaklah ditandaaras (benchmark) dengan perkakasan, peralatan dan perisian tempatan yang memenuhi piawaian yang diiktiraf.

viii. **Kos Penyenggaraan**

Agensi perlu mengetahui kos penyenggaraan selepas tempoh waranti bagi memastikan agensi tidak terperangkap dengan kos penyenggaraan yang lebih tinggi daripada yang sepatutnya. Dengan ini, kos keseluruhan projek yang dikemukakan perlulah termasuk kos penyenggaraan bagi memudahkan perbandingan kos keseluruhan projek untuk tempoh tertentu. Kos penyenggaraan ini perlulah dikemukakan dalam lampiran yang berasingan daripada kos projek.

ix. **Maklumat Pembekal**

Agensi perlu maklumat yang secukupnya berkenaan dengan kepakaran pembekal. Contoh: ringkasan projek yang setara dengan projek agensi (dari segi *platform* dan perkakasan) yang telah dilaksanakan oleh pembekal dan personel yang terlibat. Jika pembekal memerlukan perkhidmatan dari subkontraktor dan/atau pembekal kedua, agensi perlu ada maklumat pegawai yang boleh dihubungi. Agensi digalakkan menyediakan templat bagi memudahkan pembekal mengemukakan maklumat profil yang akan memudahkan agensi semasa proses penilaian tender.

x. **Kriteria-kriteria Pembekal**

Agensi perlu menetapkan kriteria-kriteria pembekal yang dikehendaki iaitu dari segi kelayakan, pengalaman, keupayaan pembekal memenuhi keperluan projek dan kualiti kerja.

xi. **Kerahsiaan (*Confidentiality*)**

Agensi perlu menyediakan perjanjian (*non-disclosure agreement*) yang mesti ditandatangani oleh pembekal sebelum diserahkan RFP kepada mereka.

b. **Kriteria-kriteria Pemilihan Pembekal**

Agensi perlu membuat pemilihan pembekal dengan tepat supaya projek ICT yang akan di*outsource* berjaya disiapkan mengikut jadual, memenuhi objektif-objektif projek, menepati

matlamat agensi, tidak melebihi kos yang telah ditetapkan dan berjaya dalam proses pemindahan teknologi kepada personel agensi.

Agensi juga perlu memberi keutamaan kepada syarikat-syarikat tempatan. Walau bagaimanapun, syarikat tempatan dibenarkan mendapatkan kepakaran spesifik dari luar negara bagi memenuhi keperluan agensi dengan syarat pemindahan teknologi (TOT) dilaksanakan kepada syarikat tempatan. Ini akan membolehkan penyenggaraan dilaksanakan oleh syarikat tempatan dan tidak terikat dengan kepakaran luar negara secara berpanjangan. Kriteria-kriteria lain yang perlu dititik berat dalam pemilihan pembekal adalah seperti berikut:

- i. Profil syarikat iaitu visi, misi, portfolio perkhidmatan dan penglibatan global;
- ii. Pengalaman iaitu tahun mula beroperasi, pelanggan, rujukan projek dan kepakaran;
- iii. Reputasi iaitu rujukan pelanggan, prestasi, tahap kepuasan pelanggan dan kebolehpercayaan;
- iv. Standard kualiti iaitu Sijil ISO, pengurusan projek dan kaedah pengukuran prestasi;
- v. Kestabilan dari segi kewangan, saiz syarikat, dan bilangan pelanggan;
- vi. Maklumat personel dari segi kepakaran teknikal, kemahiran yang spesifik (sekiranya perlu) dan polisi sumber manusia pembekal;
- vii. Keupayaan dalam pengurusan projek merangkumi pengurusan perubahan, pengurusan peralihan, pengurusan sumber, pengurusan prestasi dan pengurusan risiko; dan

**c. Tarikh Permulaan Kontrak, Tempoh Kontrak, Hak Harta Intelek dan Terma Bayaran**

Perkara-perkara berkaitan tarikh permulaan kontrak, tempoh kontrak dan terma bayaran yang perlu diberi perhatian adalah seperti berikut:



**i. Tarikh Permulaan Kontrak**

Tarikh permulaan kontrak *outsourcing* perlu dipersetujui lebih awal bagi mengurangkan sebarang masalah peralihan yang mungkin berlaku apabila perkhidmatan berpindah dari agensi kepada pembekal. Masalah yang mungkin timbul boleh menjadi rumit semasa perkhidmatan ICT berpindah tangan, maka adalah digalakkan supaya tempoh perpindahan tersebut dimasukkan sebagai salah satu terma dalam dokumen perjanjian.

**ii. Tempoh Kontrak**

Tempoh pelaksanaan perkhidmatan ICT yang *dioutsource* bergantung kepada jenis perkhidmatan dan keperluan agensi. Tempoh kontrak yang terlalu pendek mengakibatkan tekanan kepada pembekal untuk menyiapkan projek mengikut jadual yang boleh menjejaskan penekanan kepada kualiti. Walau bagaimanapun, tempoh yang terlalu panjang akan menimbulkan masalah kepada agensi sekiranya prestasi pembekal tidak memuaskan. Sekiranya projek memerlukan tempoh kontrak yang terlalu panjang, agensi perlu memasukkan klausa di dalam dokumen perjanjian yang membolehkan agensi mengkaji semula kemajuan projek dan prestasi pembekal pada jangka masa yang ditetapkan. Ini penting agar agensi dapat mengambil tindakan ke atas pembekal sekiranya kemajuan projek dan prestasi pembekal tidak memuaskan. Lanjutan tempoh kontrak boleh dipertimbangkan bergantung kepada prestasi dan keadaan semasa.

**iii. Hak Harta Intelekt (IPR)**

Bagi projek pembangunan sistem aplikasi, klausa mengenai *source code* yang perlu diberi hak milik kepada kerajaan perlu dimasukkan di dalam dokumen perjanjian. Keperluan ini adalah selaras dengan Akta Hakcipta 1987. Seksyen 11(1) Akta Hakcipta 1987 memberi hak kepada Kerajaan sebagai pemilik jika *literary works (computer programme)* didefinisikan sebagai *literary works* mengikut Seksyen 7(1)(a) Akta Hakcipta 1987 berkenaan dihasilkan oleh atau di bawah arahan dan

kawalan Kerajaan, badan-badan Kerajaan atau badan-badan antarabangsa yang diarahkan oleh Menteri. Manakala Seksyen 26 (3) Akta Hakcipta 1987 pula menyebut bahawa, “*Copyright conferred by section 11 shall vest initially in the Government, Government organizations or internationally body and not in the author*”. Ini adalah penting bagi menjamin sistem aplikasi yang telah siap dibangunkan menjadi hak milik kerajaan di mana pihak kerajaan boleh membuat pengubahsuaian ke atas *source code* mengikut keperluan agensi atau aplikasi digunakan oleh mana-mana agensi sektor awam sekiranya diperlukan tanpa dikenakan bayaran tambahan. Ini akan sekali gus menjimatkan kos pembangunan sistem aplikasi.

#### **iv. Terma Bayaran**

Kos keseluruhan projek perlu diperincikan mengikut pecahan tertentu. Contoh: kos perisian, kos perkakasan, kos pemasangan rangkaian dan kos pengurusan projek. Prosedur pembayaran bergantung kepada saiz projek. Kebiasaannya, bagi projek bersaiz sederhana dan besar, pembayaran dibuat secara berkala mengikut fasa kemajuan projek yang telah dipersetujui oleh kedua-dua pihak. Pembayaran dibuat apabila agensi berpuas hati dengan kemajuan fasa dan *deliverables* projek. Pembayaran akhir akan dibuat selepas keseluruhan projek siap mengikut skop dan kualiti yang telah ditetapkan.

#### **d. Service Level Agreement (SLA)**

SLA merupakan satu pernyataan tahap perkhidmatan minimum yang perlu disediakan dan dipersetujui oleh kedua-dua pihak bagi memastikan kelancaran projek *outsourcing* yang dilaksanakan dan dijadikan sebagai asas bagi mengukur prestasi dan keupayaan pembekal. Pada kebiasaannya, SLA dimasukkan sebagai salah satu komponen dalam dokumen perjanjian. SLA merangkumi beberapa aspek perkhidmatan yang disediakan oleh pembekal. Contoh: kestabilan sistem, masa tindak balas pembekal dan standard kualiti minimum yang perlu pembekal patuhi. Denda dikenakan ke atas pembekal sekiranya tahap perkhidmatan tidak dipatuhi. Antara denda

yang boleh dikenakan adalah dalam bentuk pengurangan kos projek atau membatalkan kontrak jika pembekal gagal mematuhi tahap perkhidmatan secara berterusan.

Pengukuran dan pengawalan tahap perkhidmatan boleh dilakukan melalui:

- i. Tinjauan kepuasan pelanggan; dan
- ii. Penganalisaan data-data prestasi seperti tindak balas sistem dan tempoh masa bagi menyelesaikan sesuatu tugas.

Bagi projek ICT yang mengambil masa panjang, terma-terma dalam SLA perlu dikaji semula dari semasa ke semasa bergantung kepada perubahan keperluan agensi, perubahan persekitaran dan juga perubahan teknologi.

**e. Tadbir Urus Projek**

Bagi projek yang melibatkan perundingan dan pembangunan aplikasi, adalah wajar tadbir urus khusus projek tersebut diwujudkan. Jawatankuasa-jawatankuasa ini terdiri dari Jawatankuasa Pemandu Projek yang menetapkan arah tuju projek, membuat keputusan-keputusan berkaitan dasar dan memantau kemajuan projek serta Jawatankuasa Teknikal atau Pelaksana Projek yang melihat dan memantau secara langsung dalam pelaksanaan projek termasuk menyelesaikan isu dan masalah projek. Adalah wajar kemajuan projek-projek yang di *outsource* dijadikan agenda tetap dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pemandu ICT (JPIC) agensi dan mesyuarat pengurusan atasan agensi.

**f. Pasukan Projek Agensi**

Pasukan projek agensi yang terlibat dengan *outsourcing* perlu terdiri dari pegawai-pegawai ICT dan bisnes yang berpengalaman dan berpengetahuan mengenai projek yang akan di*outsource*. Ini adalah penting bagi memastikan setiap deliverables yang dihasilkan dapat disahkan dengan tepat serta memenuhi spesifikasi projek dan keperluan agensi.

**g. Pengurusan Perubahan (Change Management)**

Pengurusan perubahan merupakan salah satu komponen paling kritikal yang perlu diwujudkan secara bersama oleh agensi dan pembekal. Program pengurusan perubahan

perlu dirancang dengan teliti bagi mengelak projek tidak dapat disiapkan mengikut jadual, projek gagal dan mengelak peruntukan kos tambahan yang mungkin akan timbul akibat kelewatan.

Halangan utama kepada kejayaan pengurusan perubahan adalah kesukaran mendapat kerjasama personel dari pihak-pihak yang akan terlibat di agensi. Antara aspek-aspek yang perlu diberi perhatian dalam pengurusan perubahan adalah seperti berikut:

- i. Mengetahui pasti faktor penyumbang kepada kejayaan program pengurusan perubahan. Antaranya memperuntukkan personel dan masa yang mencukupi serta kerjasama pihak-pihak di agensi dalam memberi input kepada keperluan-keperluan projek yang akan dilaksanakan;
- ii. Mengetahui pasti aktiviti-aktiviti dengan lebih terperinci pada setiap fasa projek seperti kajian, perancangan, reka bentuk, pembangunan, pengujian dan pelaksanaan;
- iii. Mendapatkan sokongan dan kerjasama pengurusan atasan dan semua pihak yang terlibat;
- iv. Mengetahui pasti kaedah komunikasi yang paling berkesan sama ada melalui mesyuarat, kursus, bengkel atau melalui saluran komunikasi lain seperti e-mel, papan kenyataan, memo/surat, faks atau demonstrasi;
- v. Mengadakan program kesedaran dan latihan bagi pemindahan teknologi (TOT) bertujuan untuk memberi pengetahuan dan kemahiran kepada personel agensi dengan proses, perisian, aplikasi, perkakasan atau peralatan baru. Ini adalah penting bagi memastikan personel agensi mendapat pengetahuan yang secukupnya dan membolehkannya menyenggara sistem aplikasi selepas tempoh waranti tanpa bergantung pada pembekal. Tempoh program perlulah mencukupi dan bersesuaian dengan kompleksiti projek tersebut; dan
- vi. Menentukan kekerapan pelaporan kemajuan projek.

#### **h. Pengurusan Peralihan (Transition Management)**

Apabila perkhidmatan ICT beralih dari pihak agensi kepada pihak pembekal yang dilantik, ia perlu diurus dengan baik bagi memastikan operasi ICT yang berterusan dan teratur. Ini adalah penting terutamanya bagi perkhidmatan ICT yang kritikal seperti pengoperasian pusat data atau perkhidmatan pengurusan rangkaian yang memerlukan operasi yang berterusan. Pengurusan peralihan yang baik akan dapat memastikan operasi harian perkhidmatan ICT yang *dioutsourced* tidak terjejas.

Mengikut amalan-amalan terbaik, terdapat 4 perkara yang perlu diambil kira bagi memastikan pengurusan peralihan yang licin dan berkesan iaitu :

##### **i. Dokumentasi**

Menyediakan dokumentasi yang lengkap boleh melicinkan proses peralihan, khususnya dokumentasi pengoperasian. Ketiadaan dokumentasi prosedur kerja dan inventori boleh mengganggu proses peralihan yang licin. Pembekal perlu mempunyai pemahaman yang baik berkaitan prosedur-prosedur kerja yang terlibat dan keperluan pengguna bagi membolehkan mereka menyediakan perkhidmatan sebagaimana yang diperlukan. Selain dari itu senarai inventori peralatan dan perisian yang berkaitan dengan perkhidmatan yang *dioutsourced* adalah juga merupakan dokumen penting bagi pembekal. Data asas petunjuk prestasi yang perlu disediakan oleh agensi bagi sesuatu perkhidmatan yang akan dikendalikan oleh pembekal dapat membantu pembekal menyediakan perkhidmatan pada tahap yang disasarkan.

##### **ii. Pelan Peralihan (Transition Plan)**

Menyediakan sumber-sumber yang diperlukan bagi memudahkan peralihan, khususnya sumber manusia dan kewangan. Kedua-duanya perlu mencukupi supaya perkhidmatan yang sedang disediakan tidak terjejas dalam tempoh peralihan tersebut. Satu amalan yang baik adalah menyediakan pelan

peralihan yang boleh dijadikan sebahagian dari dokumen SLA.

### **iii. Latihan dan Pemindahan Teknologi**

Memudahkan peralihan bagi personel ICT yang terlibat, khususnya di pihak kerajaan. Apabila sesuatu perkhidmatan ICT di*outsour*ce, personel yang sebelum ini terlibat dalam melaksanakan tugas-tugas tersebut perlu dilatih semula bagi membolehkan personel berkenaan melaksanakan tugas-tugas lain. Untuk personel yang dikekalkan pula, mereka perlu juga dilatih semula bagi tujuan pemindahan teknologi menggunakan teknologi-teknologi baru yang dibawa oleh projek tersebut serta mempelajari proses-proses kerja baru yang diwujudkan.

### **iv. Pasukan Khas Untuk Pengurusan Peralihan**

Oleh kerana proses peralihan mengambil masa, satu Pasukan Pengurusan Peralihan yang mantap terdiri dari wakil-wakil pihak agensi dan pihak pembekal wajar diwujudkan bagi memantau peralihan. Komunikasi yang berkesan dalam pasukan adalah penting bagi menyelesaikan sebarang masalah yang timbul serta melaksanakan langkah-langkah yang dipersetujui bersama bagi menjayakan peralihan tersebut. Pasukan juga perlu memastikan bahawa sebarang tindakan yang akan diambil adalah sejajar dengan matlamat strategik agensi.

#### **i. Pengurusan Prestasi**

Pengurusan prestasi adalah amat penting bagi memastikan projek berjaya mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan memelihara hubungan agensi dan pihak pembekal. Pengurusan prestasi memerlukan komunikasi berterusan di antara agensi dan pembekal dalam perkara-perkara berikut:

- i. Mengetahui pasti dan menjelaskan keperluan-keperluan projek termasuk cara projek sepatutnya dilaksanakan;
- ii. Mengetahui pasti ukuran-ukuran prestasi yang boleh menggambarkan dengan tepat tahap perkhidmatan sebagaimana yang dikehendaki pengguna. Contoh:

tindak balas sistem dan tempoh masa bagi menyelesaikan sesuatu tugas; dan

- iii. Pemantauan prestasi projek secara berterusan dengan menggunakan kaedah penilaian prestasi seperti *key performance indicators* (KPI) atau lain-lain jenis pengukuran yang setara dengannya dan menambah baik prestasi projek dari semasa ke semasa.

#### **5.4 Risiko IT Outsourcing**

Kaedah *IT outsourcing* mempunyai risiko dan kos tertentu yang perlu dipertimbangkan dengan teliti oleh agensi. Antaranya adalah seperti berikut:

##### **a. Ancaman keselamatan**

Ancaman keselamatan yang mungkin dihadapi melalui kaedah *IT outsourcing* adalah dari segi data dan sistem-sistem aplikasi agensi. Ini mungkin berlaku sekiranya infrastruktur teknologi utama pembekal dikongsi bersama oleh pelanggan-pelanggan lain dan lebih ketara sekiranya amalan keselamatan sedia ada di agensi adalah lemah dan bermasalah. Latihan dan tapisan keselamatan personel ICT pembekal adalah penting untuk menangani ancaman keselamatan tersebut. Selain dari itu, penggunaan Akta Rahsia Rasmi boleh diperluaskan bagi meliputi personel yang disediakan oleh pembekal.

##### **b. Kawalan terhadap tahap dan kualiti perkhidmatan**

Kawalan terhadap tahap dan kualiti perkhidmatan akan menjadi sukar apabila wujudnya jurang pengetahuan di antara pihak agensi dengan pembekal mengenai perkhidmatan ICT yang disediakan. Contohnya, agensi tidak dapat membuat pengesahan terhadap tuntutan yang dibuat oleh pembekal disebabkan agensi kurang pengetahuan atau tiada mempunyai akses kepada maklumat-maklumat kritikal yang penting bagi tujuan pengesahan tersebut. Masalah ini berlaku terutamanya bagi perkhidmatan ICT yang sangat teknikal dan khusus seperti pengurusan rangkaian. Untuk mengatasi masalah ini, agensi perlu mempertingkatkan pengetahuan dalam bidang kerja yang di~~outsour~~*source*.

**c. Kestabilan pihak pembekal**

Tahap kestabilan pembekal bergantung kepada keadaan ekonomi dan pasaran. Ketidakstabilan keadaan ekonomi dan pasaran berkemungkinan menyebabkan keadaan di mana pembekal gulung tikar atau syarikat diambil alih semasa tempoh pelaksanaan projek. Keadaan ini akan menjejaskan kelancaran pelaksanaan projek dan menimbulkan masalah kepada agensi. Untuk meminimumkan risiko ini, profil pembekal perlu diteliti terlebih dahulu dari segi kestabilan kewangan, pengalaman dan kadar pertukaran staf. Di samping itu, terma dan syarat berhubung perkara tersebut perlu dimasukkan ke dalam dokumen perjanjian bagi melindungi agensi sekiranya keadaan sedemikian berlaku.

**d. Keberkesanan komunikasi**

Kegagalan untuk menjalin hubungan yang baik di antara personel agensi dan pihak pembekal boleh menjejaskan kejayaan projek *outsourcing*. Oleh itu, kerjasama yang erat dan berterusan di antara kedua-dua pihak yang terlibat dalam projek *outsourcing* merupakan aspek yang perlu dititikberatkan. Komunikasi, kefahaman mengenai projek dan tanggungjawab kedua-dua pihak perlu dilakukan di peringkat awal dan seterusnya di setiap fasa pelaksanaan projek. Ianya juga perlu melibatkan personel di semua peringkat dalam agensi yang berkaitan dengan projek, dari peringkat pengurusan hinggalah ke peringkat pengguna. Pendekatan ini akan dapat memelihara keharmonian suasana kerja dan mengelak rasa curiga terhadap pembekal.

**e. Kitaran masa proses perolehan yang panjang**

Kaedah *IT outsourcing* selalunya melalui proses perolehan yang mengambil masa di mana agensi perlu mematuhi peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur sedia ada bermula dari permohonan peruntukan kewangan hinggalah kepada proses tender, penilaian, pemilihan, perlantikan, rundingan harga dan penyediaan dokumen perjanjian. Perubahan teknologi yang mungkin berlaku dalam tempoh proses tersebut boleh mengakibatkan teknologi yang diperolehi bukan lagi yang terkini. Selain daripada itu, pertukaran pucuk pimpinan mungkin juga berlaku menjadikan proses *outsourcing* lebih mencabar kerana



pembekal perlu menjalin semula hubungan dengan pimpinan yang baru bagi mendapatkan *buy-in*. Untuk mengatasi risiko ini, terma dan syarat berhubung perkara ini perlu dimasukkan ke dalam dokumen perjanjian bagi menjamin agensi memperoleh teknologi terkini.

**f. Kebergantungan kepada pihak pembekal**

Kaedah *IT outsourcing* boleh menjejaskan pengetahuan personel ICT agensi mengakibatkan kemahiran tertentu yang diperlukan oleh agensi tidak dapat disediakan secara kekal oleh agensi. Keadaan ini berlaku apabila agensi terlalu bergantung kepada pembekal bagi setiap aspek perkhidmatan ICT yang disediakan. Untuk mengelakkan keadaan ini, aspek pemindahan teknologi perlu ditekankan di dalam dokumen perjanjian. Di samping itu, latihan yang sewajarnya perlu diberikan kepada personel yang akan bertanggungjawab ke atas pengoperasian sistem dan penyelenggaraan aplikasi selepas tamat tempoh *outsourcing*.

## **5.5 Faktor-Faktor Kritikal Kejayaan**

Bagi memastikan kejayaan projek *outsourcing*, beberapa faktor yang perlu diberikan perhatian adalah seperti berikut:

**a. Pelaksanaan *IT outsourcing* berdasarkan keperluan strategik**

Keputusan untuk melaksanakan projek ICT secara *outsourcing* perlu sejajar dengan strategi jangka panjang agensi. Kaedah *IT outsourcing* bukanlah penyelesaian serta merta kepada masalah yang dihadapi. Pendekatan ini perlu dirancang sebagai sebahagian daripada usaha strategik agensi untuk mencapai matlamat jangka panjangnya di mana agensi perlu memahami matlamat agensi dan objektif-objektif projek yang akan di*outsource*. Contoh keperluan strategik yang dilaksanakan secara *outsourcing* adalah peningkatan perkhidmatan ICT sedia ada atau perolehan perkhidmatan yang mempunyai keupayaan yang tinggi bagi memberi impak yang positif kepada agensi. Contoh lain adalah melaksanakan aktiviti-aktiviti yang bukan merupakan bisnes teras agensi secara *outsourcing* bagi memberi ruang personel agensi memberi tumpuan untuk menjayakan perkhidmatan teras agensi.

**b. Penglibatan dan sokongan pengurusan atasan**

Sokongan padu dan penglibatan pihak pengurusan atasan di sepanjang proses pelaksanaan *IT outsourcing* merupakan salah satu faktor penting kejayaan. Penyelesaian isu dan masalah yang mungkin timbul memerlukan sokongan dan komitmen pihak pengurusan atasan bagi memastikan projek *outsourcing* mendapat sokongan dan kerjasama dari semua pihak yang terlibat.

**c. Tempoh masa yang munasabah dan personel yang mencukupi**

Pihak pengurusan agensi perlu memperuntukkan personel dan masa yang mencukupi di setiap peringkat proses *outsourcing* iaitu perancangan, rundingan, peralihan dan pelaksanaan. Bilangan personel yang diperuntukkan perlu mengambil kira kerumitan, saiz, fasa dan tempoh projek serta kemahiran dan pengetahuan personel. Begitu juga dengan masa, perlu mengambil kira bilangan hari bekerja dan tumpuan personel kepada projek kerana tugas-tugas lain juga perlu diuruskan oleh personel yang sama.

**d. Pengetahuan yang mendalam mengenai proses perolehan**

Pasukan yang terlibat dengan *outsourcing* perlu mempunyai pengetahuan dan kemahiran berhubung proses perolehan yang merangkumi proses tender, pemilihan pembekal, rundingan kontrak dan seterusnya pelaksanaan kontrak. Pasukan juga perlu mengetahui mengenai polisi, akta, pekeliling, prosedur serta garis panduan yang disediakan dan berkuat kuasa. Contoh: Arahan Perbendaharaan berkaitan perolehan perkhidmatan ICT. Agensi boleh menggunakan kepakaran dalaman atau mendapatkan nasihat pakar khidmat runding IT bagi menilai tawaran-tawaran tender atau sebut harga yang dijalankan dalam proses perolehan. Bagi kedua-dua pendekatan, satu kumpulan pakar yang berpengetahuan teknikal dan pengurusan perlu ada untuk tujuan rujukan perkara-perkara yang berkaitan.

**e. Komunikasi yang berterusan di antara agensi dan pihak pembekal**

Komunikasi yang berterusan di antara kedua-dua pihak berhubung isu-isu teknikal dan pengurusan adalah perlu di setiap peringkat pelaksanaan outsourcing. Dengan ini, sebarang perubahan kepada keperluan dan kualiti perkhidmatan dapat dibincangkan. Ini boleh dilakukan melalui mesyuarat jawatankuasa-jawatankuasa tertentu secara mingguan atau bulanan, bergantung kepada keperluan yang mendesak atau sebaliknya. Ahli-ahli mesyuarat juga perlu melibatkan pihak pengurusan supaya keputusan-keputusan kritikal boleh dibuat bagi memastikan projek berjalan lancar.

**f. Dokumen perjanjian yang jelas dan menyeluruh**

Dokumen perjanjian perlu mengandungi maklumat terperinci mengenai skop perkhidmatan yang *dioutsource* dan SLA yang merangkumi perkara-perkara seperti *benchmarking*, perubahan teknologi, penalti bagi perkhidmatan yang kurang memuaskan dan penamatan perkhidmatan. Dokumen ini merupakan dokumen pertama yang perlu dirujuk bagi penyelesaian sebarang pertelingkahan yang mungkin timbul di antara agensi dan pihak pembekal. Agensi juga perlu mengetahui dan memahami peraturan dan polisi yang berkaitan dengan pelaksanaan projek ICT.

**g. Pemilihan pembekal yang tepat**

Pembekal yang dipilih untuk melaksanakan projek yang akan *dioutsource* perlu menepati kriteria-kriteria dari segi kestabilan kewangan, reputasi serta pengalaman dan kepakaran personel. Pembekal juga perlu mempunyai keupayaan dalam pengurusan projek merangkumi pengurusan perubahan, pengurusan prestasi, pengurusan peralihan, pengurusan sumber dan pengurusan risiko.

**6. PENUTUP**

Agensi-agensi hendaklah merujuk garis panduan yang disediakan di dalam melaksanakan *IT outsourcing* di agensi masing-masing serta mematuhi pekeliling-pekeliling kerajaan yang sedia ada dan pekeliling-pekeliling baru yang berkaitan yang akan dikeluarkan dari masa ke

semasa. Senarai pekeliling perbendaharaan yang sedia ada dan berkaitan adalah seperti di **Lampiran A**.

## LAMPIRAN A

1. **Surat Pekeliling Perbendaharaan (SPP) Bil. 16/2001**
  - Perolehan Perkakasan Dan Perisian ICT Yang Diimport
  
2. **Surat Pekliling Perbendaharaan (SPP) Bil. 3/1995**
  - Peraturan Perolehan Perkhidmatan Perunding