

# Jak podpisać dobrą umowę na outsourcing?

**Konstruowanie umowy outsourcingowej ze względu na wielość jej elementów i skomplikowanie materii prawnej jest na tyle trudnym zadaniem, że z reguły niezbędna jest pomoc prawnika. Trzeba jednak wiedzieć, na co zwrócić szczególną uwagę.**

**J**asny, wszechstronny i precyzyjnie sformułowany kontrakt warto sporządzić z kilku powodów. Dokument ten jest ważnym narzędziem kontroli ryzyka. Przewiduje różne problemy i kwestie, które mogą powstać w przyszłości. Umowa może być stosowana jako dokument roboczy przez dostawcę. Kontrakt staje się często narzędziem komunikacji w przypadku, gdy outsourcing jest zaplanowany na długi okres: pięciu czy

dziesięciu lat. W takich sytuacjach trzeba zapewnić kontynuację sprawnej realizacji umowy, nawet po odejściu z pracy osób, które ją negocjowały.

Trzeba pamiętać, że umowa stanie się podstawą codziennej współpracy. A właśnie w codziennej praktyce istotne są odpowiednie zapisy w kontrakcie. Powinny więc one obejmować standardowe procedury działania i świadczenia usług oraz mechanizm rozstrzygnięcia sporów.

## → WARTO ZACZAĆ OD PROTOKOŁU POROZUMIENIA

Szczególnie przy większych kontraktach dobrze jest podzielić proces uzgadniania umowy outsourcingowej na dwa etapy: opracowanie protokołu porozumienia oraz uzgodnienie właściwego kontraktu.

W protokole obie strony stwierdzają swoje zamiary oraz zobowiązują się do sporządzenia raportu i prowadzenia w dobrej

### UWAGA NA TERMINOLOGIE

Strony kontraktu na potrzeby umowy powinny nadać wspólne znaczenie niektórym wybranym terminom. Praktyka wskazuje, że dobrze jest opisać, co obie strony rozumieją pod – czasami wydawałoby się bardzo oczywistymi – sformułowaniami. Pomocne może być zdefiniowanie zarówno pojęć ogólnych (np.: dzień roboczy, funkcjonalność, harmonogram, informacje poufne, plan awaryjny), jak i słownictwa informatycznego.

wierze dalszych negocjacji. Ten etap ma ogromną wagę dla dostawcy, który ponosi zwykle znaczne nakłady jeszcze przed podpisaniem kontraktu. Protokół porozumienia nie ma na ogół mocy prawnej, ale nie powinno się go podpisywać bez należytego namysłu.

Protokół porozumienia jest zazwyczaj krótkim dokumentem, rodzajem roboczego projektu. Sporządzając go, obie strony mają szansę zbadania własnych zamiarów i (co nie mniej ważne) ⇒

⇔ wypracowania stanowiska zwłaszcza w skomplikowanych i trudnych fragmentach umowy. Po zaakceptowaniu protokołu porozumienia, można przejść do sfinalizowania umowy.

### → STRUKTURA UMOWY WŁASCIWEJ

Dobry kontrakt powinien jasno, precyzyjnie i zrozumiale określać zakres działalności, do którego się odnosi, a także przejrzystość definiować odpowiedzialność, obowiązki oraz oczekiwania stron. W kontrakcie powinny być zawarte wszystkie szczegółowe kwestie dotyczące świadczenia określonych usług.

Warunki kontraktu powinny przynosić korzyści nabywcy i jedno-

ześnie dawać rozsądny zysk dostawcy. Istotne jest stworzenie jednoznacznej procedury rozstrzygnięcia spraw spornych, a także przewidzenie metody przewyższania trudności. Nabywcy oczekują dogodnych warunków płatności, po dostawie i odbiorze dóbr czy usług. Dostawca z kolei musi wypracować zysk oraz punktualnie otrzymywać należne płatności, bez dłuższych okresów karencji. Zanim dostawca zacznie spełniać oczekiwania klienta, musi je poznać. Potrzebuje więc dostępu do osób, które pomogą mu zrozumieć rzeczywiste potrzeby przedsiębiorstwa. Dostawcy nie lubią niespodzianek, oczekują sygnalizowania problemów w jak najszerszym czasie tak, by mogli zminimalizować swoje ryzyko i ponieść jak najmniejsze koszty ogólne dostawy dóbr czy usług.

### → CENA W KONTRAKCIE OUTSOURCINGOWYM

Najczęstszą pułapką, jeżeli chodzi o negocjacje ceny, jest przyjęcie jednego sposobu płatności – stałej ceny za jednostkę usługi lub produktu. Cena powinna bowiem zależeć od struktury kosztów zleceniodawcy.

Po zakończeniu wdrożenia rozwiązania dostawca zazwyczaj zaczyna pobierać stałą stawkę za usługi bieżące. Rozwiązanie takie jest dobre dla kupującego, gdy koszty wchodzące w skład ceny są raczej stałe. Zleceniodawca zaś zyskuje pewność jutra i nie martwi się o przyszłość.

Jeśli natomiast koszt surowców rośnie, jak np. cena ropy w wyniku wojny w Iraku, rośnie ryzyko



ARNOLD NOWAK  
Członek zarządu firmy itelligence

Negocjacje związane z umową outsourcingową trwają często nawet kilka miesięcy. W tym czasie klientów nękają różne obawy. Przykładowo – decyzji o powierzeniu informatyki firmie zewnętrznej towarzyszą z reguły emocje pracowników działu IT związane z możliwością utraty znaczenia w przedsiębiorstwie, a nawet utraty pracy. Wypracowanie jasnej strategii IT, z czytelnym podziałem kompetencji pomiędzy klientem a outsourcerem, i zapisanie jej w umowie, pomoże pokonać ten rodzaj obaw.

upadku dostawcy lub pogorszenia jakości usług. W takiej sytuacji warto rozważyć indeksowanie cen, co pozwala reagować na czynniki, na które dostawca nie ma wpływu. Są jednak i takie, na które wpływ ma. Może np. podnosić wydajność, a oszczędnościami dzielić się z usługobiorcą. Aby zdopingować dostawcę do takich działań, dobrze jest zobowiązać w umowie partnera do stopniowego obniżania cen. Warto też oferować premię za terminowość, udział procentowy w oszczędnościach, czy realizację umowy poniżej budżetu.

### → NA KŁOPOTY – KONTROLA

Zapisy kontraktu z oczywistych względów nie mogą się odnosić do każdej potencjalnie konflikto-

wej relacji między dostawcą i zleceniodawcą. Stanowią jednak podstawę do rozwiązywania większości stwierdzonych w czasie kontroli problemów. Może się więc zdarzyć, że gdy klient poprosi dostawcę o przeprowadzenie pewnych działań, ten może je zablokować, gdyż zwiększone jego koszty, czego nie przewidywała umowa. Zleceniodawca może minimalizować nieporozumienia, ustalając dokładne miary efektywności współpracy outsourcingowej i unikając w zapisach kontraktu niejasności.

Kontrola powinna dotyczyć wykonania poszczególnych zadań składających się na daną usługę. Dużą wagę należy przywiązywać do tego, czy zadania są realizowane w terminie i zgodnie z przyjętym w kontrakcie budżetem. System kontroli powinien być elastyczny, obiektywny, aktualny i akceptowany przez obie strony kontraktu outsourcingowego.

Nie można powierzyć kontroli wyłącznie firmie outsourcingowej, ponieważ jej podejście do pojawiających się problemów będzie inne niż zleceniodawcy. Dostawca usług będzie dążyć do szybkiego usunięcia problemu, używając zasobów, które nie zawsze odpowiadałyby klientowi. Może też wprowadzić zmiany niekoniecznie zgodne z celami projektu outsourcingowego lub tylko częściowo rozwiązać problem i utrzymywać, że wszystko wróciło do normy.

Również koordynator współpracy outsourcingowej nie może być jedyną osobą sprawującą kontrolę, zwłaszcza przy większych przedsięwzięciach. W procesie kontroli powinien uczestniczyć wyznaczony przez firmę klienta personel, a w razie potrzeby także specjaliści z określonych dziedzin. W szczególnych przypadkach ocenę kluczowych działań wykonywanych w ramach outsourcingu można zlecić niezależnej firmie.

KAROLINA KACZMAREK

### WSKAZÓWKI PRAKTYCZNE

Duża objętość umowy SLA powoduje trudności w zarządzaniu liczącym kilkadziesiąt stron dokumentem i to pisanym językiem, który może przysparzać pewnych trudności – zwłaszcza klientowi. Dlatego należy (w miarę możliwości) dbać o jasną strukturę dokumentu, czemu sprzyja umieszczanie szczegółów technicznych, parametrów, cen i kar w odrębnych załącznikach. Pomimo tych zabiegów dobrze jest, jeśli poszczególne elementy umowy omawiane są przez grupy robocze, a załączniki precyzujące różne obszary umowy opiniowane przez ekspertów obu stron. Cały czas podczas tworzenia umowy trzeba pamiętać, że umowa outsourcingowa jest umową partnerską i musi zabezpieczać interesy obu stron.

### DRAŻLIWA KWESTIA WYPŁACALNOŚCI

Jednym z rodzajów ryzyka ponoszonego przez nabywcę jest utrata wypłacalności dostawcy.

Prawdopodobieństwo likwidacji firm renomowanych można uznać za bardzo małe. W przypadku wszystkich innych usługodawców trzeba mieć na uwadze kilka istotnych spraw. Znaczna część spółek tego rodzaju to firmy usługowe, posiadające niewiele środków trwałych. Całe ich aktywa to gotówka i przyszłe należności z tytułu umów. Są one przeważnie tylko warte, co posiadane przez nie zlecenia. Przepływy pieniężne takiego dostawcy są obciążone poważnym ryzykiem, jakie niesie możliwość utraty kilku większych kontraktów np.

z powodu słabych wyników, likwidacji przedsiębiorstwa klienta lub wygaśnięcia umowy.

Istnieją metody monitorowania i analizowania pozycji finansowej dostawcy, które mogą zwiększać szansę rozpoznania potencjalnych problemów odpowiednio wcześniej. Możemy żądać od niego informacji np. sprawozdań finansowych, planów biznesowych, szczegółów dotyczących ewentualnych procesów sądowych, windykacji czy przedterminowego rozwiązania ważnych kontraktów. Otrzymywane informacje należy regularnie analizować, aby wyrobić sobie pogląd na bieżącą sytuację finansową dostawcy.

### PODSTAWOWE TRUDNOŚCI PRZY NEGOCJOWANIU UMOWY

- duży, kilkudziesięciopiętnastopniowy dokument;
- trudny techniczny język, wiele definicji i parametrów;
- obawy o utratę kontroli nad „własnym” systemem;
- obawy przed wyciekami danych;
- oczekiwania klienta dotyczące wysokości kar umownych;
- niechęć do wiązania się na długi okres;
- emocje wynikające ze sprzeczności interesów obu stron.

Zdjęcie: itelligence