

Dobra umowa na wdrożenie

Gdy pojawiają się problemy w trakcie realizacji projektu, często okazuje się, że zawarta umowa wdrożeniowa nie przewiduje mechanizmu umożliwiającego ich bezkonfliktowe rozwiązanie. — PIOTR CZUBLUN

nie – z niezgodności kultur organizacji zaangażowanych we wdrożenie.

PROJEKT WDRÓŻENIOWY

Zastanówmy się więc nad tym, w jaki sposób prowadzić projekt, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia. Jednym z ważniejszych narzędzi, z jakiego w takim przypadku będziemy korzystać, będzie właściwie przygotowana umowa wdrożeniowa. Jednocześnie należy przestrzec przed traktowaniem umowy jako panaceum na wszelkie problemy. Dobra umowa z całą pewnością ułatwia zarządzanie projektem, ale prawda jest też taka, że dopóki projekt nie rodzi problemów i wszystko przebiega relatywnie sprawnie, nikt do umowy nie sięgnie. Robimy to najczęściej wtedy, gdy problem się już pojawi. Niestety, wówczas zazwyczaj jest już za późno i to bynajmniej nie dlatego, że umowa nie zabezpiecza w wystarczający sposób naszego ryzyka, ale dlatego, że nie zawarliśmy w umowie takich mechanizmów, które pozwolą nam w miarę możliwości bezkonfliktowo przejść przez projekt. Często zdarza się też, że **źle napisana umowa wręcz uniemożliwia sprawne przeprowadzenie projektu**, bo albo nadmiernie faworyzuje jedną ze stron, albo też zawiera tak dużo niejasnych zapisów i procedur, że prędzej czy później dojdzie między stronami do konfliktów na tle interpretacji, a w konsekwencji – wykonywania umowy.

Typowy projekt wdrożeniowy możemy podzielić na cztery główne etapy:

- I. Analiza
- II. Prace programistyczne
- III. Testy
- IV. Wdrożenie produkcyjne.

ANALIZA

Każdy rozsądnie myślący przedsiębiorca, zanim wyda mniejszą lub większą kwotę na systemy IT, dokona analizy swoich potrzeb w tym zakresie. Wydawałoby się, że na tym etapie prawnicy nie powinni mieć zbyt wiele do powiedzenia. Tymczasem również w tym momencie analiza prawna może okazać się niezbędna.



Piotr Czublun
jest radcą prawnym
w CMS Cameron
McKenna.

Decydując o inwestycji w obszarze IT, powinniśmy postawić sobie szereg pytań, mając świadomość, że odpowiedzi mogą nieść ze sobą określone konsekwencje prawne.

Jakie procesy biznesowe chcemy obsługiwać, wykorzystując nowoczesne technologie?

Odpowiedź na to pytanie wymaga przede wszystkim pracy po stronie specjalistów odpowiedzialnych za rozwój naszego biznesu, kontakty z klientami i dostawcami itp. Jednocześnie warto na tym etapie uświadomić sobie, że **przeniesienie części procesów do środowiska informatycznego może wymagać oceny zgodności naszych działań z prawem**. Będzie to dotyczyło m.in. takich zagadnień, jak zgodność naszych działań i budowanych systemów z przepisami o ochronie danych osobowych, zgodność planowanych procesów z przepisami o tzw. sprzedaży na odległość czy chociażby legalność dostępu do baz danych.

Czy nasze potrzeby biznesowe wymagają zbudowania nowych systemów informatycznych, czy też wystarczy zmodernizować już stosowane przez nas rozwiązania?

Odpowiadając na to pytanie, poza oceną wydajności i funkcjonalności używanych przez nas narzędzi, powinniśmy też zastanowić się nad kwestiami licencyjnymi/praw autorskich. Jeżeli dysponujemy autorskimi prawami majątkowymi do używanych przez nas systemów w pełnym zakresie, co jest rzadko spotykane, wówczas ewentualna rozbudowa systemów będzie możliwa praktycznie bez jakichkolwiek ograniczeń, wynikających z prawa autorskiego. Jeżeli jednak nasze prawo do używania systemów informa-

tycznych opiera się na licencji, wówczas musimy dokładnie zbadać, czy licencja, jaką dysponujemy, obejmuje również możliwość nieograniczonej rozbudowy i modyfikacji systemu informatycznego. **Brak uprawnień do rozbudowy systemów we własnym zakresie może oznaczać konieczność poniesienia dodatkowych nakładów na pozyskanie takich uprawnień** (zakup odpowiednio rozszerzonej licencji). Może też to oznaczać konieczność zbudowania nowego systemu od podstaw, o ile właściciel praw autorskich do systemu, którym dysponujemy, nie zgodzi na to, aby przyznać nam prawo do rozbudowy/modyfikacji systemu. Może się też okazać, że rozbudowa takiego systemu będzie możliwa jedynie przy wykorzystaniu zasobów dostawcy tego systemu, co może przełożyć się na wysokość wynagrodzenia należnego takiemu dostawcy (jego pozycja negocjacyjna jako „monopolisty” będzie bardzo silna).

Czy możemy skorzystać z gotowych rozwiązań, czy też specyfika naszego biznesu wymaga „uszczenia systemu na miarę”?

W tym przypadku kwestie prawno-autorskie mogą również okazać się kluczowe. Zazwyczaj zakup gotowego rozwiązania dostępnego na rynku (tzw. „oprogramowania z półki”), ale z bardzo ograniczonymi prawami co do ich dalszej rozbudowy/modyfikacji, jest rozwiązaniem prostszym we wdrożeniu i o wiele tańszym, aniżeli „szycie systemu na miarę naszych potrzeb”. **Jednak przyjęcie rozwiązania opartego o oprogramowanie z półki, najczęściej „skazuje” nas na jednego dostawcę**. Tym samym jego pozycja negocjacyjna w przypadku konieczności rozbudowy systemu w przyszłości będzie o wiele silniejsza. Nie dotyczy to oczywiście systemów, które z natury są łatwe w dalszej rozbudowie, co więcej, możliwość taka jest niejako „wbudowana” w ich specyfikę (odnosi się to przede wszystkim do tzw. systemów modułowych). Oczywiście, nie mówimy w tym przypadku o skomplikowanych rozwiązaniach informatycznych, obejmujących wiele poziomów i funkcjonalności w danej

► organizacji, które najczęściej będą jednak wymagać uszycia gotowego rozwiązania „na miarę”.

Czy tworzymy coś, co da nam istotną przewagę konkurencyjną?

Bardzo często przy analizie naszych potrzeb w obszarze IT dochodzi do opracowania rozwiązania, które może w istotny sposób wpłynąć na naszą pozycję na rynku, poprzez poprawę naszej konkurencyjności (będziemy szybciej dostarczać zamówione towary, generować niezbędne dokumenty, szybciej odpowiadać na pytania klientów itp.). W takim przypadku najczęściej okaże się, że opracowujemy system nie stosowany do tej pory w innej organizacji. To zawsze będzie oznaczać „szycie rozwiązania na miarę”. Tym samym **niezbędne będzie przyjęcie takiego rozwiązania prawnego, które w całości zabezpieczy nas przed możliwością przeniesienia takiego rozwiązania do innej organizacji**. W takiej sytuacji konstrukcja prawna oparta o przeniesienie praw autorskich na zamawiającego, wydaje się być najlepszym rozwiązaniem.

Czy poza oprogramowaniem będziemy też musieli zainwestować w infrastrukturę?

Wdrożenie nowych rozwiązań zazwyczaj będzie wiązać się z inwestycjami w infrastrukturę IT. Budowana aplikacja może wymagać szybszych i bardziej wydajnych maszyn, większych przestrzeni dyskowych lub mocy obliczeniowych. W takim wypadku **wdrożenie może być również połączone z zakupem sprzętu**. Ryzyka związane z tego typu zakupami wymagałyby osobnego opracowania.

Kto już jest naszym dostawcą rozwiązań IT i jakie mamy doświadczenia we współpracy z tym dostawcą?

Poza odpowiedzią na oczywiste pytanie, tj. czy dany dostawca jest w stanie dostarczyć nam oczekiwane przez nas rozwiązanie, pytanie to powinno przede wszystkim pozwolić nam na zidentyfikowanie tych obszarów we wzajemnej współpracy, które do tej pory nie funkcjonowały najlepiej (np. rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, składanie dodatkowych zamówień, odbiory itp.). To pozwoli na zaproponowanie takich rozwiązań prawnych w nowej umowie, które zminimalizują w przyszłości ryzyko wystąpienia podobnych sytuacji. Jednocześnie przestrzegalbym przed krótkowzrocznym podejściem, polegającym na budowaniu nowej umowy przy założeniu, że skoro do tej pory było dobrze, to nie ma po-

wodów, aby cokolwiek zmieniać, nawet jeżeli umowa jest wyjątkowo niekorzystna dla jednej ze stron. Oczywiście wspólnej historii nie powinniśmy ignorować, bo dzięki niej być może łatwiej nam będzie zgodzić się na pewne rozwiązania (np. w obszarze zabezpieczeń, gwarancji czy też kar umownych), który byłyby nie do przyjęcia w przypadku nawiązywania współpracy po raz pierwszy. Jednocześnie **dotychczasowa, nawet dość bezkonfliktowa współpraca, nie powinna przesłaniać głównego założenia, o którym wspomniałem już wcześniej, czyli tworzenia umowy z myślą o sytuacjach konfliktowych**. Może się okazać, że nowy projekt przyniesie tak duże ryzyko dla jednej ze stron, że bardziej będzie jej się opłacało eskalować problem, niż znaleźć rozwiązanie satysfakcjonujące obie strony. Wówczas najważniejsze będą nie historyczne, dobre relacje, ale twarde i jednoznaczne postanowienia łączącej strony umowy.

Czy dysponujemy własnymi zasobami do przeprowadzenia wdrożenia, czy też musimy skorzystać z zewnętrznych dostawców?

Bardzo często firmy wdrażające rozwiązania informatyczne, popełniają jeden zasadniczy błąd już na starcie projektu. Zakładając, że dostawca weźmie na siebie wszystkie prace związane z projektem, angażując po swojej stronie osoby na co dzień odpowiedzialne za inne zadania, dla których udział w projekcie jest jedynie dodatkowym obciążeniem. O ile takie podejście jest zrozumiałe w stosunku do osób, których udział w projekcie ogranicza się jedynie do oceny niewielkiej części projektowanych rozwiązań (np. wyłącznie na etapie analizy potrzeb biznesowych), o tyle kluczowe osobie powinny być oddelęgowane wyłącznie do pracy nad projektem. W konsekwencji, **często już na etapie analitycznym, dochodzi do mało precyzyjnego zdefiniowania potrzeb lub oczekiwań klienta**. Dostawca, najczęściej w dobrej wierze, będzie starał się zaproponować właściwe rozwiązanie, ale przy braku wystarczającego wsparcia ze strony klienta nigdy nie będzie w stanie zaspokoić jego wszystkich potrzeb. W tym miejscu warto zastanowić się nad zaangażowaniem dodatkowego podmiotu, pełniącego funkcję „audytora” projektu. Rolą takiego podmiotu mogłoby być zarówno weryfikowanie założeń projektowych (np. w zakresie ceny, harmonogramu, adekwatności zaproponowanych rozwiązań do potrzeb klienta), ale również bieżące zarządzanie projektem. Oczywiście, jest to rozwiązanie wpływające na budżet projektu,

dlatego też wydaje się, że należy je brać pod uwagę jedynie przy realizacji odpowiednio dużych przedsięwzięć.

Jakim budżetem dysponujemy i jak chcemy sfinansować projekt?

Nie ulega wątpliwości, że właściwe ustalenie budżetu projektu jest kwestią kluczową. Z prawnego punktu widzenia możemy tu analizować dość obszerne zagadnienie, jakim jest zapewnienie zewnętrznego finansowania tego typu przedsięwzięć. To jednak znacząco odbiega poza zakres tego opracowania. Z kolei z perspektywy zarządzania projektem, warto zastanowić się nad tym, na ile precyzyjnie jesteśmy w stanie zdefiniować już na starcie zakres prac, a co za tym idzie – potrzeby finansowe. Często etap analizy, który pokaże zakres projektu, dokonywany jest w ramach pierwszej fazy projektu, po podpisaniu umowy. Takie rozwiązanie rodzi jednak pewne ryzyka. Najważniejsze z nich to „kupowanie kota w worku”, czyli umawianie się stron, że dostawca dostarczy rozwiązanie, znane na starcie jedynie w dość ogólnym zarysie, zaś klient za to rozwiązanie zapłaci ustaloną już na starcie kwotę, przy czym szczegóły docelowych wymagań zostaną później określone. Oczywiście jest, że nie jest to dobre rozwiązanie. Dlatego też w takim przypadku najbezpieczniejsze wydają się dwa, bardzo podobne, wyjścia. Pierwsze, to **oddzielenie etapu analizy od dalszych prac i opisanie go w osobnej umowie**. To rozwiązanie może być o tyle niewygodne, że bardzo często analiza jest wliczana w koszt całego projektu i trudno jest jednoznacznie wyznaczyć odpowiedni budżet na takie prace. Dodatkowo może to oznaczać konieczność przeprowadzania dwukrotnego wyboru dostawcy, co może być uciążliwe (szczególnie w przypadku zamówień publicznych) i w istotny sposób wpływać na termin wdrożenia. Dlatego też innym rozwiązaniem może być **zawarcie w umowie klauzuli stanowiącej, że jeżeli w wyniku przeprowadzonej analizy okaże się, że założenia budżetowe, harmonogram lub zakres są mocno nietrafione, wówczas dojdzie do przeglądu założeń i w efekcie każda ze stron będzie uprawniona do odstąpienia od umowy, o ile nowe założenia projektowe będą dla niej bardzo niekorzystne**. To wymaga oczywiście ustalenia już na starcie, jakie wynagrodzenie otrzyma dostawca za etap analityczny, o ile to on miał go przeprowadzić.

Kolejne etapy projektu wdrożeniowego zostaną opisane w następnych odcinkach niniejszego cyklu. □