



Jak wybierać żonę?

Część V, czyli jak spisać kontrakt małżeński?



Piotr Rutkowski

Partner
Zarządzający
SourceOne Advisory

Managing Partner in
SourceOne Advisory

Specjalizacja:
doradztwo, analizy,
usługi konsultingowe,
outsourcing,
sourcing, negocjacje,
kontraktowanie usług

Specialization:
advice, analysis,
consulting services
outsourcing,
sourcing, negotiation,
contracting services

Po zamknięciu fazy SHORT-LIST (czytaj nasze poprzednie odcinki „Jak wybierać żonę...”) jesteśmy w miejscu, gdzie wyselekcjonowane zostały 2-3 wybranki naszego serca (lub wybrańcy serca, jeśli wybierała kobieta), z których jedna/jeden, najlepiej rokująca naszemu związkowi idzie „na pierwszy ogień”, a pozostałe stoją w poczekalni.

Miłość miłością, fascynacja fascynacją, ale my jesteśmy na tyle przewidujący, że postanowiliśmy spisać kontrakt małżeński. No bo kto będzie za 3 lata pamiętał, że ja nigdy nie obiecywałem zmywać po każdym obiedzie ??!

No to teraz WAŻNE – to MY kładziemy na stół projekt kontraktu małżeńskiego!

I nie dajmy się nabrać na piękne oczy naszej wybranki, ani minę „kota ze Shreka” naszego kandydata. Nie bierzemy sobie do serca stwierdzeń: „po co Ci ten kłopot z pisaniem umowy...”, „Ty sobie odpocznij, a ja wszystko opracuję i przyniosę gotowe...”. Kładąc na stół swój projekt kontraktu outsourcingowego, to my definiujemy nasz punkt odniesienia do późniejszych negocjacji. Proste, prawda?

Oczywiście, możliwe to będzie jedynie w tym wypadku, gdy po stronie klienta będzie odpowiednia wiedza umożliwiająca przygotowanie takiej umowy – własny pracownik z odpowiednim doświadczeniem lub profesjonalne wsparcie zewnętrzne. Odradzam branie się za pisanie takiej umowy przez osoby, które już przez kilka takich procesów nie przeszły.

Tworzenie umowy outsourcingowej jest zagadnieniem dość skomplikowanym. Rekomendowana przez nas metodyka prowadzenia takich prac polega na tym, że staramy się budować możliwie prostą i krótką umowę główną, a większość zapisów oraz ustaleń zamieszczamy w odpowiednio ustrukturyzowanych załącznikach.

Oś i serce umowy outsourcingowej to następujące obszary:



Katalog usług, to obszar w którym obie strony określają, jakie prace/zadania będą w ramach kontraktu realizowane. Ważne jest precyzyjne określenie zakresu i zapewnienie odpowiedniej granulacji usług. Nie wystarczy nazwanie usługi „Zarządzanie serwerem”, bo w rzeczywistości, taka usługa, to worek zawierający wiele usług składowych. Zbytne rozdrabnianie katalogu też nie ma sensu, bo stanie się dokumentem ogromnym, skomplikowanym i praktycznie niemożliwym do efektywnego zarządzania i utrzymywania jego aktualności.

O modelu SLA, czyli „umowie o zachowaniu poziomów jakościowych usług” pisałem już bardzo dokładnie w poprzednich odcinkach, więc zachęcam czytelników do sięgnięcia po te materiały.

Mechanizmy monitorowania i raportowania, to narzędzia oraz zasady postępowania, które dostajemy do ręki, aby monitorować jakość usług realizowanych przez outsourcingera. Również w tym obszarze zachowanie złotego umiaru jest niezwykle ważne. Monitorowanie zbyt dużej ilości parametrów zdefiniowanych w kontrakcie może nałożyć na nas masę niepotrzebnej pracy (a tym samym kosztów). Z drugiej strony, zbyt mała ilość parametrów i byle jakie raportowanie doprowadzi do sytuacji, że wiedza o rzeczywistej jakości pracy outsourcingera będzie nam przeciekała między palcami i nie będziemy mogli kontraktu właściwie kontrolować ani rzetelnie rozliczać.

Wynagrodzenie i kary, to końcowy etap comiesięcznego (zazwyczaj) rozliczania naszej relacji z dostawcą. System kar i wynagrodzeń powinien być motywujący outsourcingera do pracy zgodnej z naszymi oczekiwaniami. Musi on też zawierać kilka istotnych „straszaków” i narzędzi karania na wypadek niedotrzymania przez naszego partnera przysięgi małżeńskiej. Warto określić kilka poziomów kar, zależnych od wielkości przewinienia. Należy przemyśleć model „kary czy ograniczenie wynagrodzenia?” – jest to związane choćby z rozliczeniami podatkowymi i zwracaniem niewykorzystanych środków przez organizacje z sektora publicznego.

Poza wyżej zdefiniowanymi, kluczowymi zagadnieniami, kontrakt outsourcingowy powinien zawierać:

- opis obecnej i docelowej architektury outsourcingowanych procesów klienta;
- opis sposobu wdrożenia kontraktu, procesów migracji i tranzycji;
- model wynagrodzenia z mechanizmami skalowania usług w górę i w dół;
- mechanizmy benchmarkingowe;

- exit plan;
- transfer wiedzy i zachowanie wiedzy z outsourcingowanego obszaru w organizacji klienta;
- prawa własności intelektualnej – dla obszarów obecnych i nowych dóbr, wytworzonych w trakcie trwania umowy;
- struktury zarządcze dla kontraktu, zarówno po stronie klienta, jak i dostawcy;
- wymagania, jakie outsourcinger stawia klientowi w przyszłej współpracy.

Powyższa lista nie wyczerpuje wszystkich zagadnień, które wymagają odpowiedniego opisanie w umowie outsourcingowej, tym niemniej powinna stanowić listę obszarów wymagających szczególnej uwagi.

Niezwykle istotną kwestią w procesie tworzenia kontraktu outsourcingowego, oczywiście poza zapewnieniem kompletności opisów, jest zachowanie spójności opracowanych w umowie mechanizmów kontraktowych. Przykładowo – katalog usług, model SLA, system wynagrodzeń i kar oraz poziomy odpowiedzialności – powinny zostać tak skonstruowane, żeby stanowiły całość i były ze sobą w pełni spójne. Tylko w takim przypadku zapewnimy odpowiednią jakość umowy, która jednoznacznie przełoży się na skuteczność i koszty zarządzania przyszłym kontraktem outsourcingowym, a w efekcie umożliwi osiągnięcie celów strategicznych stawianych przez projektem.

Dużym błędem jest dzielenie procesu opracowywania umowy outsourcingowej między osoby/grupy osób, które na koniec nie będą w stanie wytworzyć ujednoliconego, spójnego wewnętrznie dokumentu. Mocno odradzamy też angażowanie „prawników uniwersalnych”, co to na wszystkim się znają. W swym życiu zawodowym widziałem kilka takich umów i uczestniczyłem w procesach negocjacji, gdzie pracownicy klienta, wychodzili na korytarz i soczyście klęli na SWOICH prawników!

Z moich doświadczeń wynika, że proces negocjowania umowy outsourcingowej zajmuje średnio od 4 do 8 tygodni. Warto więc ten okres przewidzieć i rzetelnie zwymiarować w harmonogramie całego procesu.

A kiedy już przygotujemy profesjonalny kontrakt, to pozostaje jedynie powiedzenie sakramentalnego „TAK” poprzez złożenie uroczystego podpisu przez naszych szefów.

A dalej?

A dalej, to „żyli długo i szczęśliwie...” ...mam nadzieję... ■

Serdecznie dziękuję wszystkim osobom, które wspierały mnie w pisaniu tej serii artykułów i ciepło wyrażały się o jej pomysły, co miałem okazję osobiście usłyszeć podczas wielu spotkań.

How to choose a wife?

Part V: how to draw up a marriage contract?

After closing of the SHORT-LIST phase (read our previous episodes of "How to choose a wife...") we are in a place where we have selected 2-3 chosen ones closest to our heart, out of which the one who is the most promising to our union goes "to the front line" while the others wait in the waiting room.

Sure there is love and fascination, but we have enough foresight that we have decided to draw up a marriage contract. Because, well, in three years' time who will remember that I never promised I would wash up after every dinner ??!

So now the IMPORTANT part – it is WE who put the draft marriage contract on the table!

And let us not be fooled by the beautiful eyes of our chosen one, or our candidate's "Puss face" from the Shrek movie. We should not let the following statements get to us: "why take the trouble writing a contract...", "You rest and I will prepare everything and bring it here done...". By putting our draft outsourcing contract on the table, it is us who define our point of reference for later negotiations. Simple, is it not?

Of course, this will only be possible in a scenario where, on the client's side, there is adequate knowledge to prepare such an agreement – an own employee with relevant experience or professional external support. I advise against entrusting preparation of this agreement to people who have not yet gone through several such processes.

Creation of an outsourcing agreement is a matter of some complexity. Our recommended methodology of conducting such works consists in trying to build the simplest and shortest possible master agreement, and placing most provisions and determinations in adequately formulated appendices.

The core and heart of an outsourcing agreement are constituted by the following areas:



Service directory is the area where both parties determine what works/tasks shall be implemented under the contract. It is important to precisely define the scope, and to ensure proper granulation of services. It will not suffice to call a service



"Server management" because in reality such service is a bag containing multiple component services. Excessive particularization of the directory does not make sense either because it will render the document enormous, complicated and practically impossible to effectively manage or keep up to date.

I have already written about the draft SLA (Service Level Agreement) in great detail in the previous episodes, and so I encourage the readers to refer to these materials.

Monitoring and reporting mechanisms are the tools and rules of conduct which we are bestowed with in order to monitor the quality of services implemented by the outsourcer. Also in this area, it is extremely important to keep moderation in mind. Monitoring of too many parameters defined in the contract may impose a load of unnecessary work on us (and thus also costs). On the other hand, too few parameters and sloppy reporting will lead to a situation where knowledge about the actual quality of the outsourcer's work slips through our fingers and we are not able to properly control or accurately settle the contract.



Remuneration and penalties is the final stage of the (usually) monthly settlement of our relationship with the supplier. The system of penalties and remuneration should be motivating to the outsourcer for them to perform work in line with our expectations. It must also contain a few key "bugaboos" and punishment tools in the event of our partner's failure to observe their wedding vows. It is worth defining several penalty levels dependent on the magnitude of the offense. The "penalties or restriction of remuneration?" model should be given thought to – this is connected, among other things, with tax settlements and return of unused funds by public sector organizations.

Apart from the key issues defined above, the outsourcing contract should contain:

- description of the current and target architecture of the client's outsourced processes;
- description of the implementation manner of the contract, migration and transition processes;

- remuneration model together with service up- and downscaling mechanisms;
- benchmarking mechanisms;
- exit plan;
- knowledge transfer and retaining of knowledge from the outsourcing area in the client's organization;
- intellectual property rights – for the areas of current and new products created during the term of the agreement;
- management structures for the contract, on both the client's and the supplier's side;
- requirements that the outsourcer has towards the client in future cooperation.

The above list does not exhaust all the issues which need appropriate description in the outsourcing agreement, nonetheless, it should constitute a list of areas requiring special attention.

An extremely significant issue in the outsourcing contract creation process, of

course apart from ensuring completeness of descriptions, is to maintain consistency of contractual mechanisms developed in the agreement. For example – the service directory, draft SLA, remuneration and penalties system and responsibility levels – should be structured so as to constitute a whole and be fully coherent. Only then will we ensure proper agreement quality which shall directly translate into efficiency and costs of management of the future outsourcing contract and which, in consequence, will allow to achieve strategic objectives set for the project.

It is a big mistake to divide the outsourcing agreement drafting process between persons/groups of people who, in the end, will not be able to create a unified, internally coherent document. Also, we strongly advise against involvement of "universal lawyers" who know everything about everything. During my professional career, I have seen several such agreements and participated in negotiation processes where the client's employees would go out into the corridor and vehemently curse THEIR OWN lawyers!

From my experience, the outsourcing agreement negotiation process takes an average of 4 to 8 weeks. It is thus worth planning and diligently staking out this period in the schedule of the entire process.

And finally, when we have prepared a professional contract, what is left to do is only to say the sacramental "YES" by having our directors ceremonially submit their signatures.

And then?

And then "they lived happily ever after..." ... I hope ... ■

I wish to cordially thank all the people who supported me in writing this series of articles and who spoke warmly about the idea, which I had the opportunity to personally hear during numerous meetings.