

Dobre praktyki w zakresie
stosowania metodyk agile
w projektach informatycznych
(z przykładami klauzul)

Warszawa
21.03.2017 r.

SPIS TREŚCI

I. Wstęp	4
[Agile: wartości i zasady].....	5
[Agile vs Waterfall].....	6
[Agile w sektorze publicznym – Europa i świat].....	8
[Agile w polskim sektorze publicznym].....	8
II. Agile: Fakty i mity	9
[#1 Agile to nowość].....	9
[#2 Agile to brak dokumentacji].....	9
[#3 Agile to brak dyscypliny].....	10
[#4 Agile działa tylko w małych projektach].....	10
[#5 Agile to brak zakresu].....	10
[#6 Agile jest lekarstwem na wszystko].....	11
[#7 Agile to brak planu].....	11
[#8 Agile = Scrum].....	11
[#9 Agile to tylko IT].....	12
IV. Czynniki zwinności	14
[Czym są czynniki zwinności?].....	14
[Jakie są główne czynniki zwinności?].....	14
[Czy zwinne podejście do realizacji projektu wymaga wdrożenia wszystkich czynników zwinności?].....	15
[Czy czynniki zwinności mogą być wdrażane także na etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego?].....	15
[W jaki sposób zamawiający mogą stosować czynniki zwinności na etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego?].....	15
[W jaki sposób czynniki zwinności mogą zostać wdrożone do umowy w sprawie zamówienia publicznego?].....	16
[Jakie ryzyka prawne i biznesowe wiążą się ze stosowaniem czynników zwinności?]	17
V. Postępowanie	18
[Postępowanie standardowe].....	18
[Dialog techniczny].....	19

[Zespół projektowy].....	25
[Stosowanie kryteriów wydajnościowych i funkcjonalnych przy sporządzaniu OPZ]	26
[Prawo opcji].....	27
[Prawo opcji w SIWZ].....	29
[Kryteria oceny ofert].....	33
[Elektroniczna droga komunikacji między zamawiającym a wykonawcami].....	35
[Partnerstwo innowacyjne].....	36
VI. Umowa	40
[#1 Czynniki zwinnosci – iteracyjna realizacja projektu]	40
[#2 Czynniki zwinnosci - elastyczny mechanizm rozliczeń].....	43
[#3 Czynniki zwinnosci – elastyczne procedury zmiany umowy]	46
[#4 Czynniki zwinnosci – kompetencje personelu]	52
[#5 Czynniki zwinnosci – współpraca stron umowy].....	55
[#6 Czynniki zwinnosci – zwinne mechanizmy wyjścia z umowy (exit plan)].....	60

I. Wstęp

- (1) Agile to pojęcie, którego narodziny związane są z ogłoszeniem Manifestu Zwinnego Wytwarzania Oprogramowania (tzw. Manifestu Agile, od ang. agile – zwinny, sprawny), co miało miejsce w lutym 2001 r. w Snowbird w stanie Utah (USA), podczas spotkania 17 czołowych reprezentantów nowych metodyk tworzenia oprogramowania. Agile jako pojęciu, przypisuje się co najmniej dwa znaczenia.
- (2) Według pierwszego z nich, Agile to sposób myślenia (ang. *mindset*) o zarządzaniu złożonymi przedsięwzięciami, od konkretnych projektów po całe organizacje. Cechami charakterystycznymi tej filozofii zarządzania są między innymi:
 - (a) ścisła i partnerska współpraca stron;
 - (b) iteracyjny i przyrostowy sposób dostarczania rezultatów; oraz
 - (c) otwartość na zmiany, poprzez elastyczną adaptację do zmieniających się okoliczności.
- (3) Drugie znaczenie pojęcia Agile ma charakter zbiorczy – jako termin obejmujący tzw. zwinne metodyki wytwarzania oprogramowania (np. Scrum, Extreme Programming, Dynamic Systems Development Method), których wspólnym mianownikiem są wartości oraz zasady określone w Manifestie Agile.
- (4) Powodem ogłoszenia Manifestu Agile była rosnąca liczba nieudanych projektów informatycznych realizowanych w modelu kaskadowym (ang. *Waterfall*).¹ Niewydolność Waterfall była/jest związana z jednym z podstawowych założeń tego modelu, jakim jest koncentrowanie się na realizacji projektu informatycznego w takim kształcie, w jakim został on określony na jego pierwszym etapie. Dodatkowo, projekt realizowany jest w ramach następujących po sobie zamkniętych, jednorodzących i najczęściej długich etapach, uniemożliwiających lub istotnie utrudniających bieżącą weryfikację dostarczanych rezultatów. Taka metoda realizacji projektów nie sprzyja kulturze współpracy stron oraz komunikacji w ramach bieżących prac projektowych, co nie pozostaje bez wpływu na rezultat końcowy. W efekcie, celem projektu jest realizacja założonego pierwotnie planu, zamiast satysfakcja zamawiającego. Z powyższego opisu wynika, że:
 - (a) pomiędzy stworzeniem projektu, a jego realizacją, mija znaczny czas (projekty informatyczne trwają średnio kilkanaście miesięcy – a zdarzają się znacznie dłuższe);
 - (b) w czasie realizacji projektu, współpraca oraz komunikacja pomiędzy stronami są znikome;

¹ W latach 2011-2015, zgodnie z badaniami zebranymi w ramach Chaos Report 2015, wśród przedsięwzięć IT, w założonym budżecie i czasie i w zaplanowanym z góry zakresie przedmiotowym, udało się ukończyć jedynie 11% projektów prowadzonych kaskadowo. 60% z nich udało się dokończyć, ale po napotkaniu istotnych trudności (dotyczących głównie zakresu, budżetu lub harmonogramu). Aż 29% przedsięwzięć skończyło się zupełnym fiaskiem (nie udało się ukończyć projektu w jakimkolwiek stopniu).

- (c) potrzeba wprowadzenia zmian lokalizowana jest dopiero na etapie testów obejmujących całość dostarczanego rozwiązania informatycznego, a zatem na tej fazie projektu, na której zasoby czasowe i finansowe zostały są już najczęściej znacząco wykorzystane.
- (5) Powyższe prowadzi do wniosku, że realizacja projektów informatycznych w modelu Waterfall wiąże się ze znaczną ekspozycją na ryzyka:
- (a) braku możliwości albo znaczących trudności w dokonaniu zmiany zakresu projektu;
 - (b) dostarczenia zamawiającemu rezultatu innego niż się spodziewał – strony mogą różnie interpretować poszczególne elementy zakresu, a brak bieżącej komunikacji nie pozwala na wyeliminowanie skutków tego faktu;
 - (c) dezaktualizacji założeń, które spełnia dostarczony finalnie rezultat – względem potrzeb zamawiającego, albo stanu techniki zastanego w chwili zakończenia projektu.

[Agile: wartości i zasady]

- (6) Wartości (4) i zasady (12) Agile zostały zawarte w Manifeście Agile².



- (7) Warto w tym miejscu podkreślić coś, czego (nie)świadomość ma kluczowe znaczenie dla rozumienia Agile oraz co wpływa na otwartość stosowania tych metodyk w praktyce. Otóż, nie jest prawdą twierdzenie, że Agile uznaje wyłącznie wartości wskazane powyżej po lewej stronie i odrzuca zupełnie te wskazane po stronie prawej. Twórcy Manifestu Agile wskazują, że wartości wskazane po lewej stronie mają wyższy priorytet niż te wskazane po prawej. Natomiast nie jest tak, że wartości wskazane po prawej stronie w ogóle nie mają znaczenia dla realizacji projektu. **Manifest Agile nie daje podstaw do twierdzenia, że projekt należy przeprowadzać niezależnie od umowy bez jakiegokolwiek planu lub**

² <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>

określonych procedur – czy bez sporządzenia dokumentacji. Te czynniki również są kluczowe, ale mniej ważne niż czynnik ludzki, dostarczenie działającego oprogramowania, współpraca stron i reagowanie na zmiany.

- (8) Do cech charakterystycznych dla Agile zalicza się:
- (a) wytwarzanie produktu w ramach krótkich faz (iteracji);
 - (b) ścisłą, partnerską współpracę pomiędzy zamawiającym a wykonawcą, opartą na stałej i bieżącej komunikacji pomiędzy stronami realizującymi projekt;
 - (c) realizację projektu przez ludzi o odpowiednich kompetencjach i dyscyplinie (odpowiedni poziom merytoryczny), zaangażowaniu (odpowiedni poziom dyspozycyjności), umocowaniu prawnym (odpowiedni poziom pełnomocnictw, umożliwiający podejmowanie wiążących prawnie decyzji) – dotyczy to zarówno personelu zamawiającego, jak i wykonawcy;
 - (d) elastyczność i otwartość na zmiany – możliwość korygowania założonego zakresu, budżetu i harmonogramu – w możliwie odformalizowany, prosty i uporządkowany sposób – na możliwie jak najwcześniejszym etapie.

[Agile vs Waterfall]

- (9) **Struktura projektu.** Jedną z podstawowych różnic pomiędzy modelem Agile a Waterfall, jest struktura projektu – sposób wytwarzania i dostarczania rezultatów.
- (a) W modelu Waterfall produkt wytwarzany jest w ramach zamkniętych, długich (co do zasady) etapów, z których każdy dedykowany jest jednorodnemu działaniu (np. analizowaniu, projektowaniu, kodowaniu). Weryfikacja rezultatów prac ma miejsce po raz pierwszy dopiero na etapie testowania. Co więcej, dotyczy ona produktu jako rezultatu całości prac, bez możliwości uprzedniej weryfikacji jego elementów składowych.
 - (b) W metodykach Agile, produkt wytwarza się w krótkich fazach (iteracjach), których każdorazowym rezultatem jest niewielki, ale działający fragment produktu, którego poprawność wykonania jest na bieżąco weryfikowana na zakończenie dedykowanej mu iteracji. Modelowym przykładem takiego podejścia jest częste dostarczanie niewielkich fragmentów działającego oprogramowania.
 - (c) Jak widać powyżej, w projektach zwinnych i kaskadowych różne są momenty oraz charakter weryfikacji dostarczonych rezultatów. W Agile weryfikacja następuje często i dotyczy już początkowego etapu prac – z jednej strony, niewielkich „porcji” finalnego produktu, z drugiej strony – jego przyrostowo rozszerzanej całości. Natomiast w modelu Waterfall weryfikacji dokonuje się na końcowym etapie realizacji produktu, a obejmuje ona całość zamówionego rozwiązania informatycznego.

Waterfall



Agile



- (10) **Zarządzanie zmianą.** Agile i Waterfall inaczej spoglądają na kwestię zmian w projekcie. Agile traktuje zmiany jako oczywistą konieczność – i jest wyposażony w mechanizmy pozwalające sprawnie je przeprowadzać. Waterfall jest modelem skoncentrowanym na dostarczeniu zaplanowanego pierwotnie rezultatu, tym samym zmiana nie jest dla niego stanem naturalnym ani preferowanym. Co ważniejsze, kaskadowość prac realizowanych w modelu Waterfall pozwala ujawnić potrzebę zmiany na zaawansowanym etapie prac, tj. w okolicznościach, w których wprowadzanie zmiany związane jest z istotnymi nakładami czasowymi oraz finansowymi.
- (11) **Współpraca.** Kolejną różnicą pomiędzy podejściem zwinnym a kaskadowym jest kwestia komunikacji i współpracy stron.
- (a) W modelu Waterfall współpraca stron ma co do zasady ograniczony, sformalizowany i bardzo niesystematyczny charakter. Podobnie komunikacja, która modelowo ma także bardzo formalny, niesystematyczny

i punktowy charakter tj. zachodzi wyłącznie w konkretnie określonych etapach realizacji projektu (np. kamienie milowe) lub podczas wymiany informacji w ramach formalnych struktur zarządzających projektem (np. komitet sterujący).

- (b) W Agile współpraca stron, a tym samym ich wzajemna komunikacja, mają charakter stały i bieżący. Istotą współpracy oraz komunikacji jest również ich odformalizowanie oraz „spłaszczenie”, co pozwala na utrzymanie właściwego tempa obiegu informacji, co z kolei przekłada się na tempo prac realizowanych na potrzeby produktu.
- (12) **„CO” vs „JAK”**. Próbując w prosty sposób opisać różnice pomiędzy Agile a Waterfall, można stwierdzić, że z punktu widzenia metodyki kaskadowej istotne jest tylko „CO” ma zostać dostarczone w wyniku wykonania projektu. Z punktu widzenia zwinnej filozofii zarządzania, równie istotne jak „CO” dostarczyć, jest także „JAK” to dostarczyć.

[Agile w sektorze publicznym – Europa i świat]

- (13) Agile jako model realizacji projektów informatycznych (choć nie tylko) jest już obecnie stosowany w krajach Unii Europejskiej i EOG, a zatem w tych krajach, w których regulacje prawne dotyczące sektora publicznego są, w efekcie harmonizacji, istotnie zbieżne z obowiązującym w Polsce Prawem zamówień publicznych.
- (14) Do najbardziej sztanदारowych, europejskich przykładów realizacji projektów informatycznych (choć nie tylko) w sektorze publicznym należą:
- (a) **Harbour Master Management and Information System** (HaMIS): wdrożenie systemu informatycznego do zarządzania portem morskim w Rotterdamie, największym porcie morskim w Europie (Holandia);
 - (b) **Prehospital Patient Record System**: wdrożenie systemu informatycznego będącego przedszpitalnym dziennikiem pacjenta, w ramach projektu kompleksowej informatyzacji sektora zdrowia (Dania);
 - (c) **Danish Business Authority**: wdrożenie systemu obsługującego kompleksowo proces rejestracji przedsiębiorców; procesu rejestracji spółek procesem w pełni cyfrowym – obsługiwany przez dedykowany system informatyczny (Dania);
 - (d) **Heathrow Terminal No. 5**: realizacja projektu budowlano-infrastrukturalnego w postaci terminalu nr 5 lotniska Heathrow. Realizacja projektu została przeprowadzona w ramach 280 następujących po sobie iteracji (Wielka Brytania).

[Agile w polskim sektorze publicznym]

- (15) Przepisy ustawy z dnia 29 kwietnia 2004 r. Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2015 r. poz. 2164 z późn. zm.), pozwalają na realizację w sektorze publicznym projektów w modelu Agile. Jest to możliwe przede wszystkim dzięki nowelizacji Prawa zamówień publicznych, jaka miała miejsce na podstawie ustawy z dnia 22 czerwca 2016 r. o zmianie ustawy Prawo zamówień publicznych oraz niektórych innych ustaw (Dz. U. z 2016 r. poz. 1020). Przywołana nowelizacja wprowadziła szereg instrumentów pozwalających na stosowanie zasad metodyk zwinnych na potrzeby realizacji projektów w sektorze publicznym.

II. Agile: Fakty i mity

- (1) Warunkiem właściwego stosowania dobrych praktyk jest wiedza co do faktów lub zasad będących podstawą Agile oraz metodyk zwinnych. Brak świadomości w tych obszarach może istotnie wpływać na prawidłowe korzystanie z modelu Agile, szczególnie w związku z mitami dotyczącymi tego obszaru, jakie pojawiły się na przestrzeni ostatnich lat. Najbardziej powszechne z tych mitów, pozwalamy sobie wskazać poniżej.

[#1 Agile to nowość]

- (2) To mit, który można obalić, odwołując się do faktograficznych argumentów. Pierwszym artykułem opisującym zasady zarządzania projektami zgodnie z modelem Agile, choć sama nazwa Agile się w nim nie pojawia, był „The New New Product Development Game” autorstwa Hirotaki Takeuchiego i Ikujiro Nonaki, jaki ukazał się w magazynie Harvard Business Review w 1986 roku³. Praktyczne zastosowanie metod Agile miało miejsce już w 1993 roku, w którym to roku Jeff Sutherland, jeden z twórców zwinnej metodyki Scrum, stosował w praktyce zawarte w niej założenia w organizacji Easel Corporation. Sięgając dalej wstecz, warto wiedzieć, że już w 1968 r. podczas organizowanej przez NATO konferencji na temat programowania, jednymi z dyskutowanych tematów były zagadnienia nawiązujące do zasad zwinnego programowania.

[#2 Agile to brak dokumentacji]

- (3) To mit wynikający z niewłaściwej interpretacji jednej z zasad zawartych w Manifeście Agile, zgodnie z którą „działające oprogramowanie jest ważniejsze od szczegółowej dokumentacji”. Warto jednak przypomnieć, że w samym Manifeście Agile, jego autorzy wyraźnie wskazują, że co prawda działający rezultat prac jest ważniejszy od jego dokumentacji, nie znaczy to jednak, że sama dokumentacja jest całkowicie nieważna i można ją pominąć podczas realizacji projektów informatycznych. **Zawarta w Manifeście Agile zasada wskazuje jedynie, co w ramach projektu informatycznego powinno być traktowane priorytetowo, nie**

³ <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>

eliminując, wszakże roli innych elementów projektu, w tym m.in. kompletnej dokumentacji projektowej.

[#3 Agile to brak dyscypliny]

- (4) To kolejny mit, który nie wytrzymuje zderzenia z rzeczywistością. Warto podkreślić, że nacisk na utrzymanie właściwego poziomu dyscypliny czasowej oraz jakościowej jest jedną z cech charakterystycznych dla wszystkich metodyk zwinnych. **Polega ona na m.in. na wysoce zdyscyplinowanym i planowanym przebiegu prac wytwórczych realizowanych w ramach projektu IT, w którym każde działanie ma określone, nieprzekraczalne ramy czasowe (ang. *time-boxed*), każdy, nawet krótki etap prac (iteracja, sprint) ma sztywno określony, precyzyjnie zaplanowany zakres, a wszelkie rezultaty prac realizowane w ramach projektu są na bieżąco weryfikowane pod kątem ich jakości i wartości dla zamawiającego.** Dyscyplina modelu Agile dotyczy również poszczególnych członków zespołu realizującego projekt, nakładając na nich obowiązki co do ich obecności, dyspozycyjności, responsywności oraz decyzyjności w zakresie oraz na poziomie, w jakim nie jest to praktykowane w innych metodach zarządzania projektami. Warto w tym miejscu przywołać nazwisko Scotta W. Amblera, jednego z największych autorytetów zarządzania projektami informatycznymi, autora metody *Discipline Agile Delivery*, opisaną w książce jego autorstwa pod tym samym tytułem, uznawanej za jedną z najbardziej zdyscyplinowanych metod zarządzania projektami IT, umożliwiającą jej skalowanie w ramach całej organizacji.

[#4 Agile działa tylko w małych projektach]

- (5) Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez organizację The Standish Group, jakie opublikowane zostały w materiale „Chaos Report 2015”, prawdopodobieństwo powodzenia realizacji projektu informatycznego jest większe o 350%, gdy jest on realizowany zgodnie z modelem Agile. Co więcej, w przypadku tzw. dużych projektów wdrożeniowych prawdopodobieństwo to wzrasta do 600%. Z powyższego wynika, że Agile jako model realizacji projektów IT jest wręcz preferowany dla projektów o dużej skali, umożliwiając znacznie łatwiejsze zarządzanie kompleksowym przedsięwzięciem, w tym większą kontrolę ryzyk projektowych, jakie mogą pojawić się podczas jego realizacji.

[#5 Agile to brak zakresu]

- (6) Brak precyzyjnego zakresu, czyli nie wiadomo, o co się umawiamy. To powszechny mit dotyczący Agile, wynikający z braku właściwego rozumienia podstaw tej metodyki. Projekty realizowane w modelu Agile, a tym samym umowy tworzone na potrzeby takich projektów, mogą dotyczyć przedsięwzięć, których zakres opisany jest precyzyjnie, jak i tych, w których zakres opisany jest wysokopoziomowo. Ale to jeszcze nie przesądzą o tym, czy dany projekt nadaje się do realizacji w modelu Agile. **Czynnikiem podstawowym, który decyduje o tym, czy projekt, a tym samym**

umowa tworzona na jego potrzeby, są możliwe do przeprowadzenia zgodnie z zasadami metodyk zwinnych, nie jest precyzja, z jaką opiszemy zakres, ale zawarte w umowie mechanizmy pozwalające na jego modyfikację. To nie szczegółowość zakresu opisanego w umowie decyduje o zwinności projektu, ale to czy procedury kontroli zmian przewidziane w umowie pozwalają na elastyczną adaptację do szybko zmieniających się warunków projektowych. Właściwy opis tych procedur zapewnia formalną podstawę do przeprowadzania modyfikacji zakresu w trakcie realizacji projektu, a tym samym odpowiedni poziom kontroli zarządzania ryzykiem projektowym. Takie procedury mogą być obecne zarówno w umowach dotyczących projektów o niesprecyzowanym zakresie, jak i w takich umowach, w którym jest on precyzyjnie opisany.

[#6 Agile jest lekarstwem na wszystko]

- (7) Agile nie jest rozwiązaniem uniwersalnym. Warto pamiętać, że Agile może nie być rozwiązaniem optymalnym dla projektów, których zakres nie może zostać “rozbity” na mniejsze kawałki, które na etapie projektu będą iteracyjnie składane w cały produkt. Dodatkowo, również w przypadku projektów, w ramach których nie jest możliwe istotne, operacyjne zaangażowanie zamawiającego, metody Agile nie przyniosą oczekiwanych rezultatów.

[#7 Agile to brak planu]

- (8) Planowanie jest działaniem kluczowym, zarówno w modelu Agile, jak i w modelu Waterfall. Różnica leży natomiast w jego czasie i częstotliwości. **O ile w modelu Waterfall planowanie ma miejsce na pierwszym etapie projektu, a jego efektem jest całościowy plan obejmujący zakres prac, jakie mają zostać zrealizowane na dalszym etapie projektu, o tyle w modelu Agile planowanie jest procesem stałym i powtarzalnym, odbywającym się każdorazowo w ramach następujących po sobie iteracji.** Co więcej, w metodykach Agile proces planowania ma miejsce w ramach poszczególnych dni roboczych, przybierając postać codziennych spotkań (ang. *daily stand-up*), podczas których zespół deweloperski planuje swoją dzienną aktywność.

[#8 Agile = Scrum]

- (9) **Co prawda Scrum należy do najbardziej popularnych metodyk zwinnych, ale nie jest to jedyna metoda wytwarzania oprogramowania zgodna z filozofią Agile.** Pośród innych wykorzystywanych metodyk warto wskazać chociażby Extreme Programming, Lean czy Test Driven Development. Warto podkreślić, że podstawowym celem zespołów projektowych nie powinna być wierna adaptacja konkretnych metodyk zwinnych, ale koncentrowanie się na wartościach, o których mowa w Manifestie Agile, i próba dostosowania aktualnie wykorzystywanych przez zespół metod pracy w celu osiągnięcia tych wartości. Warto podkreślić, że znakomita liczba przedsiębiorstw i organizacji deklarujących korzystanie z

metodyki Scrum na potrzeby realizacji projektów informatycznych, nie adaptuje Scrum w sposób „czysty” i całościowy, a bardziej dostosowuje reguły metodyki Scrum do specyfiki działania konkretnej organizacji (ang. *Scrum-alike-model*). Co istotniejsze, nawet postępowanie zgodnie z zasadami i wytycznymi konkretnej metodyki zwinnej, nie musi oznaczać, że działamy lub (bardziej precyzyjnie), że jesteśmy Agile. Nie rzadko można zobaczyć, że zespoły projektowe praktykujące codzienne spotkania (ang. daily stand-up) lub inne tzw. ceremonie Scrumowe, w dalszym ciągu jednocześnie praktykują długie cykle testowe lub tworzą długą i kompleksową dokumentację projektową. Podsumowując, celem nie jest ślepa adaptacja konkretnej metodyki, ale dążenie do uzyskania wartości promowanych przez filozofię Agile. Być może najlepiej oddaje to sformułowanie, że **Agile, to nie jest coś, co się robi, Agile się jest.**

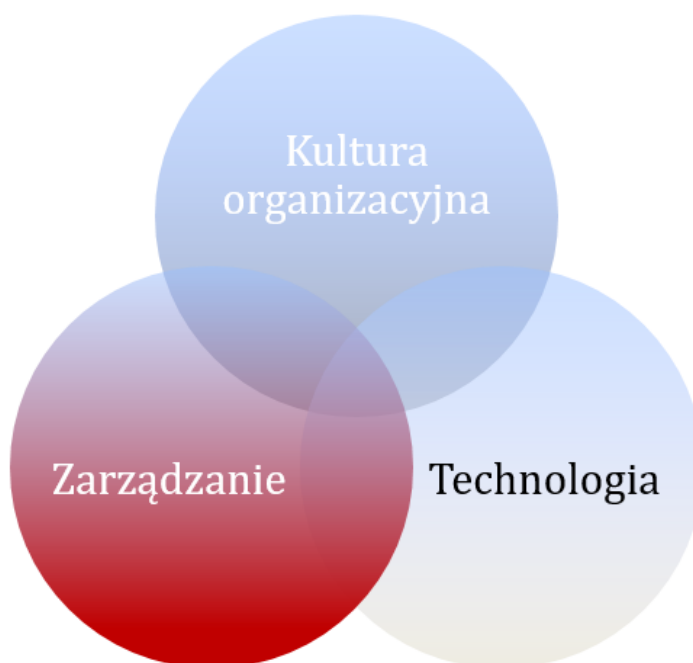
[#9 Agile to tylko IT]

- (10) To kolejny mit, wynikający z ograniczonego rozumienia Agile jako modelu współpracy zespołów deweloperskich zamkniętego wyłącznie w obszarze technologii. W rzeczywistości jest dokładnie odwrotnie. **Uzyskanie wartości związanych ze stosowaniem zwinnych metod zarządzania projektem IT, jest najpełniej widoczne w sytuacji, kiedy cała organizacja, a nie tylko jej dział IT, zaczyna działać zgodnie z wartościami i sposobem myślenia charakterystycznymi dla modelu Agile.** W szczególności dotyczy to m.in. działań analizy biznesowej, polityki zakupowej, polityki budżetowej, departamentu prawno-regulacyjnego. W praktyce, ograniczenie stosowania modelu Agile jedynie do wąskiego obszaru IT, przy jednoczesnym braku właściwego dla Agile nastawienia pozostałych części organizacji, grozi wysokim ryzykiem niepowodzenia realizacji projektów IT, wynikającym z braku spójności i braku wzajemnego zrozumienia pomiędzy kluczowymi obszarami organizacji np. niezrozumieniem przez dział prawny specyfiki realizacji projektu w modelu zwinnym, czego najczęstszym przykładem jest oparcie projektu realizowanego zgodnie z zasadami modelu Agile o całkowicie niezagregowaną z projektem umowę, która nie zawierając mechanizmów właściwych dla projektów „zwinnych”, w praktyce uniemożliwia właściwą realizację założonego w ramach projektu rezultatu.

III. Miękkie elementy metodyk Agile

- (1) Chcielibyśmy zwrócić uwagę, że techniczna lub operacyjna biegłość w posługiwaniu się konkretną metodyką zwinną wcale nie musi oznaczać, że już rozumiemy i jesteśmy gotowi do realizacji projektów w modelu Agile. Dodatkowym, a co więcej, koniecznym komponentem dla uzyskania przywołanego efektu jest zrozumienie i przyjęcie charakterystycznego dla modelu Agile sposobu myślenia (ang. *mindset*) oraz kultury organizacyjnej, odwołujących się do tzw. miękkich obszarów jak zaufanie, partnerstwo, otwartość czy odwaga. Warto zwrócić uwagę, że rola tych obszarów, ze względu na ich trudno mierzalny charakter, bywa często pomijana lub

marginalizowana, a to właśnie one są koniecznym, o ile nie pierwszorzędnym, elementem pozwalającym na zbudowanie odpowiedniego środowiska, w ramach którego możliwe będzie realizacja projektów w modelu Agile.



- (2) Zakres niniejszego opracowania nie pozwala na dłuższą analizę roli i znaczenia obszarów miękkich w ramach metodyk Agile, warto, jednak zwrócić uwagę choćby na fakt, że w ramach ostatniej aktualizacji do metodyki Scrum zostały dodane tzw. wartości Scruma: zaangażowanie, odwaga, skupienie, otwartość i poszanowanie. Postępowanie zgodnie z tym wartościami ma służyć między innymi zwiększeniu atmosfery zaufania pomiędzy osobami realizującymi projekt.
- (3) Warto również zwrócić uwagę, że również same mechanizmy możliwe do zastosowania w umowie na realizację projektu informatycznego, mogą wpływać na poziom zaufania pomiędzy partnerami projektu oraz zwiększać atmosferę partnerstwa. Do mechanizmów tych należą w szczególności iteracyjny, przyrostowy model dostarczania przez wykonawcę poszczególnych rezultatów składających na produkt finalny, nic bowiem nie wpływa lepiej na atmosferę zaufania, niż fakt, że dostawca terminowo i w odpowiedniej jakości „dowozi” te rezultaty, których spodziewa się zamawiający, chociażby miało to dotyczyć poszczególnych, małych elementów składających na większy rezultat. Kolejnym mechanizmem umownym, który w sposób istotny może wpływać na kształt i atmosferę realizacji projektu, jest zastosowanie elastycznych modeli rozliczeń, pozwalających na uzyskanie przez dostawcę części wynagrodzenia jeszcze przed dostarczeniem finalnego produktu. Podobnie jak w pierwszym przywołanym przypadku, świadomość dostawcy, że

należne mu wynagrodzenie zostanie mu już w części wypłacone na dużo wcześniejszym etapie realizacji projektu, w sposób istotny zwiększa jego motywację do działania, wpływając na atmosferę współpracy oraz dynamikę prac realizowanych w ramach samego projektu.

- (4) Analogicznie jak powyżej, zaprojektowanie w umowie mechanizmów porządkujących operacyjną współpracę stron w ramach projektu, w tym użycie klauzul opisujących modelowy przebieg tzw. zdarzeń/ceremonii w czasie realizacji projektu (kto bierze w nich udział, jak długo mogą trwać (*time boxed*), jaki jest ich cel, co jest warunkiem ich rozpoczęcia, etc.), może w znaczny sposób wpłynąć na poziom współpracy i komunikacji stron w trakcie projektu, co z kolei przekłada się na lepszą kontrolę ryzyka, ta zaś na zwiększenie wzajemnego zaufania.
- (5) Oczywiście, warto zdawać sobie sprawę, że zmiana sposobu myślenia oraz budowanie kultury organizacyjnej opartej na charakterystycznych dla Agile wartościach, jest działaniem trudnym i nie rzadko długotrwałym, ponieważ wymaga ono zmiany utartych przyzwyczajzeń. Niemniej, wydaje się, że właśnie podejście holistyczne, obejmujące wszystkie ze wskazanych powyżej obszarów:
 - (a) technologia,
 - (b) zarządzanie,
 - (c) kultura organizacyjna,
- (6) pozwoliłoby sektorowi publicznemu najpełniej uzyskać rezultaty, jakie niesie ze sobą model Agile.

IV. Czynniki zwinności

[Czym są czynniki zwinności?]

- (1) Czynniki zwinności (z ang. *agility factors*) – zbiór mechanizmów projektowych, których wdrożenie umożliwia zwinne podejście do realizacji produktu informatycznego.

[Jakie są główne czynniki zwinności?]

- (2) Do najważniejszych czynników zwinności należą:
 - (a) możliwość wykonania produktu w krótkich fazach (iteracyjnie);
 - (b) możliwość elastycznej modyfikacji zakresu produktu poprzez odpowiednio zaprojektowane mechanizmy umowne obejmujące procedurę kontroli zmian;
 - (c) możliwość rozliczania dostarczanych prac w sposób przyrostowy, zagregowany z iteracyjnym modelem realizacji produktu;
 - (d) odpowiednie ujęcie kontraktowe obszarów współpracy i współdziałania stron w ramach realizacji produktu;

- (e) odpowiednie ujęcie kontraktowe obszaru dotyczącego personelu zamawiającego i dostawcy;
- (f) mechanizmy kontraktowe umożliwiające zakończenie współpracy stron połączone z tzw. scenariuszami wyjścia (z ang. *exit plan*).

[Czy zwinne podejście do realizacji projektu wymaga wdrożenia wszystkich czynników zwinności?]

- (3) Nie. „Uzwinnienie” projektu może nastąpić także poprzez implementację tylko jednego lub kilku czynników zwinności. Tym niemniej, im więcej czynników zwinności zostanie wdrożonych do projektu, tym większe będzie prawdopodobieństwo jego sukcesu.

Zaleca się stosowanie czynników zwinności w możliwie najszerszym zakresie (w zależności od specyfiki danego projektu).

Dla projektów informatycznych realizowanych w reżimie zamówień publicznych kluczowe znaczenie mają w szczególności czynniki zwinności w postaci możliwości szybkiego i elastycznego dokonywania zmian umowy (przede wszystkim w zakresie zmiany zakresu przedmiotu zamówienia oraz sposobu jego wykonania), ścisłej i bieżącej współpracy stron oraz wykonanie produktu w ramach krótkich faz (iteracji).



[Czy czynniki zwinności mogą być wdrażane także na etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego?]

- (4) Tak. Choć zdecydowana większość czynników zwinności odnosi się do umowy (fazy wykonawczej projektu), niektóre z nich mogą być implementowane do projektu także na etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, a nawet przed jego formalnym rozpoczęciem (np. w formie dialogu technicznego).

Zaleca się, aby zamawiający stosowali poszczególne czynniki zwinności także na etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego prowadzącego do zawarcia umowy.



[W jaki sposób zamawiający mogą stosować czynniki zwinności na etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego?]

- (5) Zastosowanie czynników zwinności na etapie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego może polegać na:
 - (a) stosowaniu dialogu technicznego;
 - (b) przeprowadzaniu wizji lokalnej;

- (c) stosowaniu kryteriów wydajnościowych i funkcjonalnych przy sporządzaniu opisu przedmiotu zamówienia;
- (d) odpowiednim doborze kryteriów oceny ofert;
- (e) stosowaniu prawa opcji;
- (f) odpowiednich kompetencjach personelu wykonawcy i zamawiającego;
- (g) komunikacji elektronicznej pomiędzy zamawiającym a wykonawcami;
- (h) samodzielności wykonawcy;
- (i) stałości personelu wykonawcy i zamawiającego;
- (j) stosowaniu trybu partnerstwa innowacyjnego;
- (k) stosowaniu modelu usługowego.

Zwinne podejście do postępowania o udzielenie zamówienia publicznego powinno zakładać uwzględnienie powyższych mechanizmów w możliwie najszerszym zakresie.

W przypadku zamówienia publicznego, którego przedmiotem jest produkt innowacyjny (w rozumieniu art. 73a ust. 3 p.z.p.) korzystnym rozwiązaniem będzie przeprowadzenie postępowania w trybie partnerstwa innowacyjnego.

W pozostałych przypadkach (tj. w sytuacji, gdy zamawiany produkt nie spełnia przesłanek innowacyjności ustanowionych w ustawie p.z.p.), zamawiający może uelastyczyć postępowanie oraz zawartą w jego wyniku umowę poprzez wprowadzenie mechanizmów charakterystycznych dla modelu usługowego.



[W jaki sposób czynniki zwinności mogą zostać wdrożone do umowy w sprawie zamówienia publicznego?]

- (6) Zastosowanie czynników zwinności w umowie w sprawie zamówienia publicznego może polegać na:
 - (a) podziale wykonania umowy na krótkie fazy (najlepiej od 2 do 8 tygodni) oraz wyznaczeniu kamieni milowych, które po kolei będzie musiał osiągnąć wykonawca;
 - (b) podziale każdej z poszczególnych faz co najmniej na:
 - ustalenie wymagań;
 - analizę;
 - budowę systemu;
 - testy;

- (c) wypłacie wynagrodzenia należnego wykonawcy w częściach, po należytych wykonaniu i odbiorze każdej z faz projektu;
- (d) wprowadzeniu mechanizmów premiowych motywujących wykonawcę;
- (e) określeniu szerokiego katalogu przesłanek zmiany umowy;
- (f) wykorzystaniu ustawowych przesłanek zmiany umowy;
- (g) stałości i samowystarczalności personelu wykonawcy;
- (h) ścisłej współpracy na linii zamawiający – wykonawca (np. w postaci zespołów projektowych);
- (i) stosowaniu elektronicznych środków komunikacji;
- (j) opracowaniu tzw. exit plan, na wypadek zakończenia współpracy przed ukończeniem projektu.

[Jakie ryzyka prawne i biznesowe wiążą się ze stosowaniem czynników zwinności?]

- (7) Stosowanie czynników zwinności (zarówno w odniesieniu do postępowań o udzielenie zamówienia publicznego jak i do umów zawartych w wyniku ich przeprowadzenia) nie generuje ryzyka z punktu widzenia ich zgodności z regulacjami k.c., pr. aut. lub p.z.p. Wdrażanie czynników zwinności opiera się bowiem na umiejętnym zastosowaniu instrumentów zawartych w tych ustawach.
- (8) Z biznesowego punktu widzenia, pewne ryzyko (w szczególności dla zamawiającego) może natomiast stanowić elastyczne sformułowanie opisu przedmiotu zamówienia (głównie poprzez zastosowanie kryteriów funkcjonalnych, wykorzystanie modelu usługowego lub partnerstwa innowacyjnego). Tak sporządzony opis przedmiotu zamówienia będzie bowiem wymagał konkretyzacji na etapie wykonania umowy. W praktyce może się zatem okazać, że skonkretyzowane wymagania zamawiającego nie spotkają się z oczekiwaniami wykonawcy, co w dalszej konsekwencji może doprowadzić do sparaliżowania prac nad projektem oraz sporu pomiędzy zamawiającym a wykonawcą.



Zwinne podejście do umowy w sprawie zamówienia publicznego powinno zakładać uwzględnienie powyższych mechanizmów w możliwie najszerszym zakresie.

Istotne jest przy tym to, aby klauzule umowne wprowadzające powyższe mechanizmy były sformułowane w sposób jasny i precyzyjny.

Zamawiający i wykonawca powinni być przygotowani do wprowadzania do umowy częstych, bieżących zmian. Modyfikacje te powinny być dokonywane w sposób sprawny (najlepiej w toku prac poszczególnych zespołów projektowych, na mocy pełnomocnictw udzielonych członkom personelu wykonawcy i zamawiającego) i odformalizowany (choć zmiana umowy w sprawie zamówienia publicznego co do zasady wymaga formy pisemnej pod rygorem nieważności, wszelkie ustalenia i komunikacja powinny odbywać się drogą elektroniczną lub bezpośrednio na spotkaniach zespołów projektowych).



Ważne jest także to, aby zamawiający i wykonawcy korzystali w szerokim zakresie z możliwości zmiany umowy, jakie daje ustawa p.z.p. (w szczególności ze względu na przesłankę dot. bagatelnej wartości zmiany).

W celu ograniczenia ryzyk biznesowych wynikających z „niedookreśloności” opisu przedmiotu zamówienia, zamawiający powinien wprowadzić do umowy mechanizmy pozwalające na szybkie i bezpieczne zakończenie współpracy z wykonawcą lub rezygnację z wykonania tych części zamówienia, co do których nie dojdzie do porozumienia z wykonawcą odnośnie do sposobu i zakresu prac.

Ryzyko to może także zostać ograniczone dzięki ścisłej współpracy pomiędzy zamawiającym a wykonawcą. W ten sposób oczekiwania wykonawcy będą mogły być na bieżąco weryfikowane przez zamawiającego, co w dalszej perspektywie powinno ograniczyć ryzyko ewentualnego sporu.

V. Postępowanie

[Postępowanie standardowe]

- (1) Ocena możliwości stosowania metodyk zwinnych w zamówieniach publicznych powinna odnosić się do dwóch zasadniczych elementów – etapu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego i umowy o udzielenie zamówienia publicznego.
- (2) W obu tych obszarach zastosowanie metodyk zwinnych jest możliwe, przy czym w ramach postanowień umownych niewątpliwie w znacznie szerszym zakresie. Nie znaczy to jednak, że w ramach samego postępowania o udzielenie zamówienia

publicznego nie byłoby możliwe zastosowanie mechanizmów uzwiniających procesy zakupowe zamawiającego, a tym samym poprawiających jakość prowadzonych postępowań.

- (3) Zastosowanie tych mechanizmów na etapie postępowania jest bardzo pożądane, gdyż umożliwia jak najlepsze przygotowanie zamawiającego do realizacji zamówienia, w tym m.in. odpowiednie współdziałanie z wykonawcą na etapie wykonywania kontraktu czy też przygotowanie wysokiej jakości opisu przedmiotu zamówienia.
- (4) Jak się wydaje najważniejsze instytucje znane p.z.p., których zastosowanie może się przyczynić do uzwinienia przebiegu postępowania o udzielenie zamówienia publicznego w ramach danego projektu to przede wszystkim:
 - (a) dialog techniczny;
 - (b) wizja lokalna i zebranie wykonawców;
 - (c) funkcjonalny opis przedmiotu zamówienia;
 - (d) prawo opcji;
 - (e) zastosowanie modelu usługowego w ramach kontraktu w miejsce szeroko stosowanego obecnie modelu umowy o dzieło;
 - (f) zespoły projektowe;
 - (g) kryteria oceny ofert;
 - (h) elektroniczna droga komunikacji między zamawiającym, a wykonawcami;

Poniżej przedstawiamy omówienie każdej z wymienionych powyżej instytucji wraz z opisem aspektów ich praktycznego zastosowania.

[Dialog techniczny]

- (5) Zasadniczym elementem wpływającym na jakość postępowania, a także możliwość jego zwinnego poprowadzenia, jest odpowiednie przygotowanie dokumentacji przetargowej. Aby ten cel osiągnąć, konieczne jest wnikliwe rozpoznanie przez zamawiającego najbardziej istotnych elementów przedmiotu zamówienia, a także zdobycie wiedzy o najnowszych osiągnięciach rynku w danej dziedzinie. W tym kontekście wysoce wskazane jest stosowanie instytucji dialogu technicznego.
- (6) Przepisy dyrektywy 2014/24/UE wprowadziły dialog techniczny jako jedną z instytucji unijnego prawa zamówień publicznych. W art. 40 tej dyrektywy ustawodawca unijny wskazał, iż przed rozpoczęciem postępowania o udzielenie zamówienia instytucje zamawiające mogą przeprowadzić konsultacje rynkowe z zamiarem przygotowania zamówienia i poinformowania wykonawców o swoich planach i wymaganiach dotyczących zamówienia. W tym celu instytucje zamawiające mogą, np. szukać lub korzystać z doradztwa niezależnych ekspertów

lub władz albo uczestników rynku. Doradztwo to może być wykorzystane przy planowaniu i przeprowadzaniu postępowania o udzielenie zamówienia, pod warunkiem, że tego rodzaju doradztwo nie powoduje zakłócenia konkurencji ani naruszenia zasad niedyskryminacji i przejrzystości.

- (7) W konsekwencji powyższego podejścia do instytucji dialogu na poziomie unijnym instytucja dialogu technicznego została wprowadzona także do przepisów p.z.p. Zgodnie z art. 31a p.z.p. zamawiający, przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia, może poinformować wykonawców o planach i oczekiwaniach dotyczących zamówienia, w szczególności może przeprowadzić dialog techniczny, zwracając się do ekspertów, organów władzy publicznej lub wykonawców o doradztwo lub udzielenie informacji w zakresie niezbędnym do przygotowania opisu przedmiotu zamówienia, specyfikacji istotnych warunków zamówienia lub określenia warunków umowy.
- (8) Dialog techniczny to procedura znacznie odformalizowana. Dopuszczalny jest więc wysoki poziom swobody jego prowadzenia, przy czym w każdym przypadku nie można ograniczać uczciwej konkurencji i powodować nierównego traktowania potencjalnych wykonawców. To ostatnie sformułowanie oznacza, że zasady określone w art. 31a ust. 2 p.z.p. powinny być przestrzegane już na etapie dialogu, a nie dopiero po wszczęciu postępowania. Jednakże należy podkreślić, że praktyczne wyegzekwowanie przez wykonawców tych zasad na etapie dialogu może być trudne, gdyż środki ochrony prawnej przewidziane w p.z.p. mają zastosowanie dopiero po wszczęciu postępowania i nie przysługują na etapie samego dialogu. Wadliwe prowadzenie dialogu może zatem przede wszystkim wpływać na przebieg właściwego postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, a niewyłącznie na sam dialog.
- (9) Głównym założeniem regulacji odnoszących się do dialogu technicznego, tak w perspektywie krajowej jak i europejskiej, jest więc możliwość osiągnięcia przez zamawiających podstawowych celów dialogu technicznego w sposób maksymalnie elastyczny i odformalizowany. Nie ma zatem potrzeby, aby wewnętrzne regulaminy były zbyt formalistyczne i ograniczające swobodę czynności zamawiającego.
- (10) Celem dialogu jest zdobycie wiedzy, która pozwoli zamawiającemu przygotować postępowanie w sposób gwarantujący potencjalnym wykonawcom złożenie ofert i wybór rzeczywiście najkorzystniejszej oferty oraz efektywnie zrealizować zamówienie publiczne. Ponadto podstawowym celem przeprowadzania konsultacji rynkowych jest uzyskanie przez instytucje zamawiające informacji o najnowszych, najkorzystniejszych i najtańszych rozwiązaniach technicznych, technologicznych, prawnych, wykonawczych, organizacyjnych, handlowych, ekonomicznych oraz logistycznych w dziedzinie będącej przedmiotem planowanego zamówienia.

- (11) Dialog służy także potwierdzeniu, iż rynek na określone dobra lub usługi faktycznie istnieje oraz że założenia dokumentacji postępowania są adekwatne do jego aktualnej sytuacji. Takie rozpoznanie rynku umożliwia instytucji zamawiającej określenie oczekiwań co do przedmiotu zamówienia w sposób maksymalnie efektywny. Przeprowadzenie konsultacji pozwala jej bowiem na uniknięcie sytuacji, w której mogąc uzyskać korzystniejsze rozwiązanie, na skutek braku rozeznania rynku właściwego, określiła ona swe wymagania w sposób nieadekwatny do faktycznego potencjału i możliwości wykonawców oraz w sposób, który niezasadnie ogranicza konkurencję. Powyższe nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do podmiotów publicznych poszukujących najkorzystniejszych rozwiązań z punktu widzenia interesu publicznego i prawidłowego wydatkowania środków publicznych
- (12) Dialog techniczny prowadzi się przed wszczęciem postępowania o zamówienie publiczne. Przepisy nie określają w tym względzie żadnego terminu. Może się odbyć zarówno krótko przed ogłoszeniem postępowania, jak i wiele miesięcy przed tym. Co istotne, przeprowadzenie dialogu nie obliguje zamawiającego do ostatecznego wszczęcia postępowania. Ponadto w trakcie prowadzenia dialogu zamawiający nie musi nawet dysponować środkami finansowymi na realizację zamówienia. Czasami dialog może bowiem służyć zamawiającemu do zorientowania się w kosztach zamierzonego zamówienia i stanowić podstawę do ustalenia wartości danego zamówienia lub odstąpienia od organizacji przetargu.
- (13) Wśród wielu korzyści, które niesie ze sobą przeprowadzenie przed wszczęciem postępowania o udzielenie zamówienia publicznego dialogu technicznego, należy wymienić choćby:
- (a) rozszerzenie konkurencji poprzez identyfikowanie barier mogących ograniczać dostęp wykonawców do zamówień publicznych;
 - (b) zdefiniowanie najlepszych i najnowszych rozwiązań technicznych, organizacyjnych i ekonomicznych w dziedzinie właściwej dla przedmiotu zamówienia;
 - (c) promocja innowacji przez system zamówień publicznych, wspieranie rozwiązań proekologicznych, nowoczesnych i zaawansowanych technologicznie omówionych w toku konsultacji rynkowych;
 - (d) skonfrontowanie potrzeb instytucji zamawiającej z możliwościami ich realizacji przez funkcjonujące na danym rynku podmioty świadczące określonego rodzaju dostawy, usługi czy roboty budowlane;
 - (e) przygotowanie do realizacji zamówienia, zwłaszcza w zakresie szczegółowego określenia jego przedmiotu, a w konsekwencji również do zapewnienia celowego, racjonalnego i oszczędnego wydatkowania środków publicznych;

- (f) określenie czynników determinujących techniczną jakość czy ekonomiczną wartość zamówienia publicznego;
 - (g) określenie optymalnych kryteriów oceny ofert pożądanego przez instytucję zamawiającą przedmiotu zamówienia i najbardziej adekwatnych rozwiązań prawnych odnoszących się do ewentualnej przyszłej umowy w sprawie zamówienia publicznego, którego konsultacje rynkowe dotyczą;
 - (h) szczegółowa identyfikacja kosztów udzielenia zamówienia publicznego, kwestii określenia ewentualnych ryzyk kontraktowych, optymalnego ich rozkładu pomiędzy strony umowy i analizy możliwych sposobów ich ograniczenia.
- (14) Dialog techniczny jest instytucją, która może w sposób znaczący usprawnić przebieg postępowania o udzielenie zamówienia, a także podnieść poziom wiedzy zamawiającego na temat przedmiotu zamówienia. Tym samym sprzyja możliwości poprowadzenia postępowania w formule Agile, która wymaga wysokiego poziomu świadomości zamawiającego odnośnie przedmiotu zamówienia.
- (15) Jednocześnie należy jednak pamiętać, że obecne brzmienie przepisów p.z.p. przewiduje możliwość wykluczenia z postępowania wykonawcy, który brał udział w przygotowaniu tego postępowania, w tym m.in. poprzez udział w dialogu technicznym. co ma bardzo istotne znaczenie dla sposobu prowadzenia dialogu.
- (16) W dotychczasowym brzmieniu przepisów p.z.p. jednoznacznie wskazywano, iż wykluczeniu z postępowania podlegają wykonawcy, którzy wykonywali bezpośrednio czynności związane z przygotowaniem prowadzonego postępowania, z wyłączeniem czynności wykonywanych podczas dialogu technicznego, lub posługiwali się w celu sporządzenia oferty osobami uczestniczącymi w dokonywaniu tych czynności.
- (17) Obecne brzmienie ww. przepisu uległo jednak bardzo istotnej zmianie. Zgodnie z nim, z postępowania wyklucza się wykonawcę, który brał udział w przygotowaniu postępowania o udzielenie zamówienia lub którego pracownik, a także osoba wykonująca pracę na podstawie umowy zlecenia, o dzieło, agencyjnej lub innej umowy o świadczenie usług, brał trakcie dialogu w kontekście pracy przez zamawiającego nad dokumentacją przyszłego postępowania, a przede wszystkim wystrzegać się bezrefleksyjnego kopiowania treści przekazywanych przez zainteresowanego wykonawcę w toku dialogu do ostatecznej dokumentacji postępowania, w tymw szczególności do OPZ.
- (18) Jednym z narzędzi, które mogą wydatnie przyczynić się do zwiększenia zakresu przejrzystości i konkurencyjności prowadzonego dialogu jest stosowanie przez zamawiających dedykowanych stron internetowych służących do zamieszczania informacji i materiałów dotyczących przebiegu i treści dialogu. Umożliwia to bowiem wszystkim zainteresowanym podmiotom zdobycie w jak najszerszym

zakresie wiedzy niezbędnej do oceny wpływu przebiegu dialogu na prowadzone następnie w jego wyniku postępowanie o udzielenie zamówienia.

Przed przystąpieniem do prowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego z zastosowaniem metodyk zwinnych rekomendujemy przeprowadzenie dialogu technicznego.

W tym celu niezbędne jest przygotowanie:

- a. regulaminu prowadzenia dialogu technicznego,
- b. ogłoszenia o dialogu technicznym,
- c. wzoru wniosku o dopuszczenie do tego dialogu.

Przed przystąpieniem do dialogu należy także przesądzić następujące kwestie:

- a. liczba i harmonogram sesji dialogu,
- b. kwestie, jakie mają być w szczególności przedmiotem omówienia w toku dialogu,
- c. zakres informacji i materiałów przekazywanych wykonawcom w toku dialogu,
- d. ewentualne zasady dotyczące zachowania przekazywanych informacji w poufności,
- e. dedykowana strona internetowa do publikacji informacji i materiałów dotyczących dialogu,
- f. mechanizmy zabezpieczające przed ryzykiem konieczności wykluczenia wykonawcy z przyszłego postępowania na skutek udziału w dialogu.



- (19) Niezależnie od powyższego, przebieg dialogu powinien być protokołowany, co ma istotne znaczenie w kontekście ewentualnego przyszłego postępowania odwoławczego dotyczącego treści dokumentacji postępowania, w tym OPZ. W szczególnie uzasadnionych przypadkach, gdy np. przedmiot dialogu jest bardzo skomplikowany, a konkurencja między potencjalnymi wykonawcami bardzo zacięła, należy także rozważyć nagrywanie przebiegu dialogu środkami audio – video.

[Wizja lokalna i zebranie wykonawców]

- (20) Ważnym elementem umożliwiającym zapoznanie się przez wykonawców ze szczegółami przedmiotu zamówienia, a także otoczeniem faktycznym jego realizacji może być przeprowadzenie z ich udziałem wizji lokalnej i/lub zebrania wykonawców. Czynności te mają swe szczególne znaczenie w sektorze IT w postępowaniach na wdrożenie oprogramowania, które nie obejmują jednocześnie dostaw sprzętu informatycznego. W takiej sytuacji wykonawca powinien bowiem

potwierdzić, iż aktualne zasoby informatyczne zamawiającego są wystarczające i odpowiednie do realizacji przedmiotu zamówienia. Aby uzyskać realną możliwość złożenia takiego oświadczenia, wykonawca powinien móc naocznie zweryfikować zasoby zamawiającego i ocenić ich prawidłowość i adekwatność do przedmiotu zamówienia.

- (21) Do tego celu może służyć instytucja wizji lokalnej, umożliwiająca bezpośrednie sprawdzenie przez zainteresowanych wykonawców stanu infrastruktury zamawiającego. Instytucja ta nie jest szczegółowo uregulowana w przepisach p.z.p., a zatem zamawiający generalnie ma swobodę w zakresie ustalania sposobu jej przeprowadzenia. Obowiązują przy tym podstawowe zasady prowadzenia postępowań, takie jak zasada przejrzystości, równego traktowania wykonawców i ochrony konkurencji.
- (22) Instytucją, która podobnie jak wizja lokalna, służy poprawie świadomości wykonawców odnośnie warunków realizacji zamówienia jest zebranie wykonawców. Zgodnie z p.z.p. zamawiający może zwołać zebranie wszystkich wykonawców w celu wyjaśnienia wątpliwości dotyczących treści specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Informację o terminie zebrania udostępnia się na stronie internetowej. Zamawiający sporządza informację zawierającą zgłoszone na zebraniu pytania o wyjaśnienie treści specyfikacji istotnych warunków zamówienia oraz odpowiedzi na nie, bez wskazywania źródeł zapytań. Informację z zebrania udostępnia się na stronie internetowej.
- (23) Wspomniane powyżej dwie instytucje występujące w przepisach p.z.p. mogą bardzo wydatnie przyczynić się do poprawy poziomu zrozumienia przedmiotu zamówienia przez wykonawców, stąd też ich stosowanie, w szczególności, w bardziej skomplikowanych postępowaniach, wydaje się bardzo wskazane.

Zamawiający, który planuje przeprowadzić wizję lokalną lub zebranie wykonawców powinien zamieścić odpowiednie informacje na ten temat w SIWZ, a dodatkowo także na swojej stronie internetowej. Nie ma jednocześnie potrzeby przygotowywać jakiegokolwiek szczególnej procedury prowadzenia ww. instytucji, wystarczające jest podanie miejsca, daty i terminu ww. czynności.

W uzasadnionych przypadkach możliwe jest także uzależnienie dopuszczenia wykonawcy do wizji lokalnej od podpisania odpowiedniej umowy dotyczącej zachowania uzyskanych informacji w poufności (NDA) lub przyjęcie do stosowania określonych zasad poruszania się i zachowania na terenie zamawiającego, w szczególności odnosi się to zakładów generujących ryzyka z zakresu BHP.



[Zespół projektowy]

- (24) Zgodnie z art. 20a p.z.p., w przypadku zamówienia na roboty budowlane lub usługi, którego wartość jest równa lub przekracza wyrażoną w złotych równowartość kwoty 1.000.000 euro, do nadzoru nad realizacją udzielonego zamówienia powołuje się zespół osób.
- (25) Zespół projektowy powoływany jest dla jednego lub więcej powiązanych ze sobą zamówień. Co najmniej dwóch członków zespołu jest powoływanych do komisji przetargowej. Przepisy stanowią także, że zespołu nie powołuje się, jeżeli zamawiający w inny sposób zapewnia udział co najmniej dwóch członków komisji przetargowej w nadzorze nad realizacją udzielonego zamówienia.
- (26) Wprowadzenie obowiązku powoływania zespołu projektowego pozwoli na wzmocnienie postrzegania zamówienia publicznego jako procesu, którego szczególnie istotnym składnikiem jest zapewnienie wysokiej jakości realizowanego projektu. Takie podejście może przyczynić się do wykorzystania w szerszym zakresie poza cenowych kryteriów oceny ofert, a w konsekwencji zapewnienia bardziej efektywnego wykonywania zadań publicznych.
- (27) Udział zespołu projektowego w toku realizacji umowy pozwala na uwzględnienie w sposobie realizacji umowy tych aspektów, które były przedmiotem uzgodnień w poszczególnych iteracjach i przeniesienie ich na realne wykonanie założeń projektowych. Jednocześnie, zespół projektowy zapewnia odpowiednią kontrolę nad danym zamówieniem publicznym w całym cyklu jego życia. Równie istotne jak przygotowanie i przeprowadzenie procedury o zamówienie publiczne jest bowiem zapewnienie nadzoru nad jego właściwą realizacją. Udział zespołu projektowego pozwoli tym samym zagwarantować wysoką jakość realizowanych projektów poprzez zacieśnienie współpracy pomiędzy zamawiającym a wykonawcą. Uwzględniając okoliczność, że przywołany przepis wiąże zasadniczo prace takiego zespołu z pracą komisji przetargowej, szczegółowe uregulowanie zasad funkcjonowania takiego zespołu – jego powoływania, trybu pracy, odpowiedzialności poszczególnych osób i inne istotne kwestie związane z jego działalnością, powinno być opisane w opracowywanych przez kierowników zamawiającego – w oparciu o dyspozycję art. 21 ust. 3 p.z.p. – regulaminach pracy komisji przetargowej lub wewnętrznych regulaminach udzielania zamówienia publicznych albo innych wewnętrznych procedurach obowiązujących w danej jednostce zamawiającego w celu uniknięcia jakichkolwiek wątpliwości dotyczących funkcjonowania takiego zespołu, a także przejrzystości jego działania.



Ze względu na przenikanie się fazy postępowania o udzielenie zamówienia i fazy realizacji przedmiotu zamówienia konieczne jest zapewnienie należytego poziomu oraz uwzględnienie w czasie realizacji wszelkich informacji pojawiających się toku przetargu. Osiągnięcie tego efektu możliwe jest m.in. dzięki jest powołaniu zespołu projektowego.

[Stosowanie kryteriów wydajnościowych i funkcjonalnych przy sporządzaniu OPZ]

- (28) Właściwe sformułowanie OPZ jest kluczowe z punktu widzenia zwinnego zarządzania realizacją zamówienia publicznego. Dotyczy to w szczególności branży IT, w której zmiany technologiczne zachodzą bardzo szybko, powodując tym samym, że wymagania zamawiającego odnośnie przedmiotu zamówienia, określone na początku postępowania o udzielenie zamówienia publicznego, w krótkim czasie ulegają dezaktualizacji. Jak wskazuje się w wielu raportach, już po pół roku od dnia sporządzenia analizy przedwdrożeniowej 50% jej zakresu staje się nieaktualne. Koniecznym jest zatem sporządzanie OPZ w sposób maksymalnie elastyczny, dzięki czemu wykonawcy w trakcie realizacji zamówienia publicznego będą mogli uwzględniać w możliwie najszerszym stopniu zmiany zachodzące na rynku danej branży.
- (29) Cel ten może zostać osiągnięty m.in. dzięki sporządzaniu OPZ przy zastosowaniu wymagań dotyczących funkcjonalności i wydajności, a nie szczegółowym opisywaniu sposobu wykonania zamówienia. Przygotowanie opisu funkcjonalnego polega zasadniczo na przedstawieniu funkcji, jakie spełniać ma przedmiot zamówienia. Wskazanie sposobu osiągnięcia zakładanego celu, zaproponowanie świadczenia z nim zgodnego oraz uzyskanie finalnego efektu zgodnego z wymaganiami funkcjonalnymi, należy do obowiązków wykonawcy, który w zamian uzyskuje większą swobodę w doborze sposobu i metod realizacji. Dzięki zastosowaniu opisu funkcjonalnego zamawiający może otrzymać i porównać różne rozwiązania oraz w trakcie realizacji zamówienia w sposób iteracyjny wybrać to spośród nich, które w sposób optymalny pod względem technicznym, ekonomicznym i funkcjonalnym, odpowiada jego potrzebom.
- (30) Artykuł 30 ust. 1 pkt 1 p.z.p. stanowi, że zamawiający opisuje przedmiot zamówienia (...) przez określenie wymagań dotyczących wydajności lub funkcjonalności, w tym wymagań środowiskowych, pod warunkiem, że podane parametry są dostatecznie precyzyjne, aby umożliwić wykonawcom ustalenie przedmiotu zamówienia, a zamawiającemu udzielenie zamówienia.
- (31) Po przeprowadzonej nowelizacji przepisów p.z.p., ustawodawca krajowy nadaje więc wymaganiom wydajnościowym i funkcjonalnym zdecydowanie większą niż dotychczas rangę. Podejście takie powinno sprzyjać implementacji metodyk Agile,

które stawiają na większą swobodę wykonawców w doborze narzędzi służących do realizacji celów zamówienia. W tym sensie, funkcjonalny OPZ gwarantuje, że dane zamówienie będzie realizowane w sposób maksymalnie efektywny. Należy jednak przy tym pamiętać o fundamentalnej dla systemu zamówień publicznych zasadzie, zgodnie z którą przedmiot zamówienia opisuje się w sposób jednoznaczny i wyczerpujący, za pomocą dostatecznie dokładnych i zrozumiałych określeń, uwzględniając wszystkie wymagania i okoliczności mogące mieć wpływ na sporządzenie oferty. Przedmiotu zamówienia nie można opisywać w sposób, który mógłby utrudniać uczciwą konkurencję.

W związku z powyższym specyfikacje techniczne powinny być opracowywane w taki sposób, aby uniknąć sztucznego zawężania konkurencji poprzez wymogi, które faworyzują konkretnego wykonawcę, odzwierciedlając kluczowe cechy dostaw, usług lub robót budowlanych oferowanych zwykle przez tego wykonawcę. Jak wskazuje się w preambule dyrektywy 2014/24/UE, opracowanie specyfikacji technicznych pod względem wymagań wydajnościowych i funkcjonalnych zasadniczo umożliwia optymalne osiągnięcie tego celu. Wymagania funkcjonalne i odnoszące się do wydajności są również odpowiednim środkiem sprzyjającym innowacji w zamówieniach publicznych i powinny być stosowane jak najszerszej.

Wbrew pojawiającym się często w praktyce poglądom, zastosowanie metodyk zwinnych nie jest lekarstwem na sytuację, w której przedmiot zamówienia nie jest szczegółowo znany zamawiającemu lub jest przez niego opisany jedynie ogólnikowo i nieprecyzyjnie. Wszczynając postępowanie, które będzie realizowane z zastosowaniem metodyk zwinnych, zamawiający powinien znać swe konkretne wymagania dotyczące funkcjonalności ostatecznego produktu, nie musi jednak wskazywać, jak te poszczególne funkcje mają być osiągnięte. Ta kwestia może być bowiem przesądzona na etapie wykonywania kontraktu w ramach poszczególnych iteracji, w porozumieniu pomiędzy przedstawicielem zamawiającego (Product Owner), a zespołem developerskim wykonawcy.

Przedmiot zamówienia w modelu zwinnym musi być zatem dobrze i precyzyjnie opisany, ale opis ten nie powinien dotyczyć szczegółów technicznych danego rozwiązania, a raczej funkcji, jakie rozwiązanie to ma spełniać.



[Prawo opcji]

- (32) Zamawiający może przewidzieć na etapie konstruowania SIWZ prawo opcji. Jest to szczególnie korzystne przy realizacji zamówień, których zakres może w trakcie realizacji wymagać rozszerzenia, na przykład poprzez konieczność zamówienia większej puli godzin lub dostaw. Skorzystanie z prawa opcji jest uprawnieniem, a nie obowiązkiem zamawiającego, co oznacza, że jeżeli na etapie realizacji zamówienia

okaże się, że nie ma konieczności korzystania z prawa opcji, zamawiający nie musi z niego korzystać. Zamawiający może także skorzystać z prawa opcji w niepełnym zakresie. Prawo opcji przysługuje wyłącznie zamawiającemu, a nie wykonawcy i jest zależne wyłącznie od woli zamawiającego.

- (33) Prawo opcji daje zamawiającemu elastyczność, która jest kluczowa przy realizacji projektów z wykorzystaniem metodyk Agile, ponieważ umożliwia faktyczne zwiększenie zakresu zamówienia zgodnie z aktualnym zapotrzebowaniem zamawiającego. Metodyki Agile wiążą się z tym, że z reguły nie jest możliwe na etapie konstruowania SIWZ przewidzenie konkretnej liczby roboczogodzin, którą wykorzysta zamawiający, ponieważ dopiero w trakcie realizacji zamówienia, podczas współpracy zamawiającego z wykonawcą, powstaje docelowy kształt konkretnego produktu. Zamawiający, przewidując prawo opcji, jest w stanie zminimalizować ryzyko związane z przeszacowaniem lub niedoszacowaniem projektu. Określenie za wysokiej liczby godzin może być dla zamawiającego niekorzystne finansowo, natomiast określenie zbyt niskiej liczby godzin może wiązać się przykładowo z koniecznością udzielenia kolejnego zamówienia, co jest czasochłonne. Przewidzenie prawa opcji jest optymalnym wyjściem, pozwalającym na rozszerzenie zakresu zamówienia, jeżeli taka konieczność powstanie już po zawarciu umowy z wykonawcą, a także de facto zmniejszenie zakresu zamówienia w części podstawowej, poprzez określenie na etapie konstruowania SIWZ niższej liczby godzin w zamówieniu gwarantowanym i przeniesieniu części godzin do zamówienia w ramach prawa opcji w taki sposób, aby w zamówieniu gwarantowanym zostały ujęte wyłącznie godziny co do wykorzystania których zamawiający ma absolutną pewność.
- (34) Prawo opcji umożliwia rozszerzenie zakresu zamówienia nie tylko bez potrzeby ogłaszania nowego przetargu, ale także nie wymaga zawierania nowej umowy ani aneksu dzięki czemu zostanie zapewniona ciągłość realizacji przedmiotu zamówienia po stronie wykonawcy. Zamawiający może skorzystać z prawa opcji poprzez złożenie jednostronnego oświadczenia woli o wykonaniu prawa opcji, nawet niekończenie w pełnym zakresie, ponieważ prawo opcji określa maksymalny zakres świadczenia, a nie minimalny. Zamawiający może skorzystać z prawa opcji zgodnie z bieżącą potrzebą, wynikającą ze zwinnej metody realizacji projektu. Należy jednak podkreślić, że prawo opcji powinno zostać jednoznacznie, wyczerpująco i precyzyjnie opisane w SIWZ, zgodnie z regułami dotyczącymi opisu przedmiotu zamówienia.



Zamawiający chcąc skorzystać z prawa opcji, na przykład poprzez możliwość zamówienia dodatkowych godzin w ramach puli godzin za usługi zespołów informatyków, powinien wcześniej przewidzieć taką możliwość w SIWZ poprzez:

- a. określenie maksymalnej liczby godzin, jaką Zamawiający może zamówić w ramach opłata opcji;
- b. opisanie procedury skorzystania z prawa opcji;
- c. wskazanie wymogu wyceny dodatkowych godzin w ramach prawa opcji poprzez podanie ceny za jedną roboczogodzinę;
- d. precyzyjne określenie, jaki zakres zamówienia jest zagwarantowany, a jaki stanowi prawo opcji.



Klauzula umowna: prawo opcji

1. Wykonawca uwzględnia i gwarantuje możliwość wykonania przez Wykonawcę opcji, o której mowa w pkt. [...] SIWZ, zgodnie z którą Zamawiający może skorzystać z opcji zwiększenia zakresu zamówienia o dodatkowe świadczenie polegające na [...].
2. Strony dopuszczają możliwość dokonania zmiany umowy (...) w przypadku konieczności rozszerzenia zakresu świadczenia Usług w wyniku skorzystania przez Zamawiającego z prawa Opcji, o którym mowa w pkt [...] Umowy – dopuszcza się wówczas możliwość rozszerzenia Przedmiotu Zamówienia.

[Prawo opcji w SIWZ]



[Model usługowy]

- (35) Stosowaniu metodyk zwinnych sprzyja także zastosowanie modelu usługowego w miejsce, najczęściej stosowanego w praktyce zamówień publicznych, modelu umowy o dzieło. W modelu usługowym w sektorze IT przedmiotem zamówienia jest określona pula godzin pracy zespołów informatyków przeznaczonych do realizacji przedmiotu zamówienia. Przedmiot prac tego zespołu w tym modelu nie musi być określony bardzo szczegółowo i precyzyjnie już na etapie ogłoszenia postępowania, gdyż jest de facto uzgadniany na bieżąco w trakcie realizacji kolejnych faz projektu.

Zamawiający, który chciałby skorzystać z możliwości realizacji zamówienia w modelu usługowym powinien opisać w dokumentacji postępowania swe wymagania w tym zakresie, w tym w szczególności:

- a. jaka liczba godzin jest zamawiana w ramach danego pakietu,
- b. jakie są wymagania dotyczące personelu realizującego usługi w ramach pakietu godzin,
- c. jaki będzie sposób dokonywania zamówień poszczególnych prac w ramach ww. pakietu,
- d. jaka będzie procedura odbioru wyników poszczególnych prac.

- (36) Kluczowe w takim modelu jest oszacowanie liczby godzin i opisanie kwalifikacji zespołu, który będzie świadczył usługi. Personel, w szczególności Kierownik Projektu po stronie wykonawcy, powinien posiadać doświadczenie w realizacji projektów z wykorzystaniem metodyk Agile, natomiast zespół informatyków powinien posiadać doświadczenie, które zapewni ich elastyczność w zakresie nowych rozwiązań, które mogą powstawać w trakcie realizacji zamówienia.
- (37) Możliwe jest także przewidzenie w ramach prawa opcji dodatkowej puli godzin pracy zespołów informatyków, co pozwoli zamawiającemu na zachowanie jeszcze większej elastyczności w trakcie realizacji zamówienia poprzez możliwość zwiększenia zakresu zamówienia bez potrzeby ogłaszania nowego przetargu i ryzyka zmiany dotychczasowego wykonawcy, który najlepiej zna realizowany projekt. Prawo opcji jest szczególnie korzystne dla zamawiającego, ponieważ skorzystanie z prawa opcji jest wyłącznie uprawnieniem, a nie obowiązkiem zamawiającego. W sytuacji, w której projekt ewoluuje podczas realizacji zamówienia, prawo opcji będzie dla zamawiającego dodatkowym zabezpieczeniem w razie konieczności zwiększenia liczby godzin pracy zespołów informatyków.





Klauzula umowna: model usługowy

1. Wykonawca, w zamian za wynagrodzenie, o którym mowa w pkt [...], będzie świadczył Usługi Rozwoju na zasadach opisanych poniżej.
2. W ramach wynagrodzenia o którym mowa w pkt [...] Zmawiający nabywa od Wykonawcy pulę wynoszącą ... roboczogodzin (np. zgodnie z SIWZ – minimum 800 roboczogodzin), w ramach których Wykonawca zobowiązany będzie do świadczenia na rzecz Zamawiającego Usług Rozwoju.
3. Usługi Rozwoju polegać będą na dokonywaniu zmian w Produktach, w szczególności modyfikacji oprogramowania wchodzącego w ich skład, opracowania nowych funkcjonalności i innych elementów Produktów, dostosowania Produktów do zmian wynikających z przepisów prawa lub tworzeniu nowych produktów.
4. Jeżeli limit roboczogodzin, o którym mowa powyżej, zostanie wykorzystany, świadczenie dalszych Usług Rozwoju wymaga zawarcia przez Strony odrębnej umowy w odpowiednim trybie przewidzianym w ustawie p.z.p. Niewykorzystanie tych limitów w całości nie uprawnia Wykonawcy do jakichkolwiek świadczeń ze strony Zamawiającego.
5. W razie wystąpienia po stronie Zamawiającego zapotrzebowania na Usługi Rozwoju, Product Owner przekaze Kierownikowi Projektu zapytanie (w formie pisemnej lub w formie elektronicznej – e-mail). Zapytanie definiować będzie m.in. określenie oczekiwań Zamawiającego co do rezultatów prac oraz sposobu ich prowadzenia, terminu zakończenia prac, oraz inne kwestie istotne dla Zamawiającego.
6. Po zapoznaniu się z zapytaniem złożonym przez Zamawiającego, Kierownik Projektu przekaze Product Ownerowi niezwłocznie, nie później niż w terminie 7 dni, odpowiedź na zapytanie (w formie pisemnej lub formie elektronicznej – e-mail), w której potwierdzi warunki tam określone, a jeżeli będzie to niemożliwe do wykonania – przedstawi własne propozycje, m.in. zakres i sposób prowadzenia prac, termin ich wykonania oraz maksymalną czasochłonność takich prac.
7. Jeżeli Zamawiający zaakceptuje propozycje Wykonawcy zawarte w odpowiedzi na zapytanie, Zamawiający udzieli stosownego Zamówienia (w formie pisemnej lub formie elektronicznej – e-mail) – prace w takim przypadku rozpoczną się niezwłocznie, nie później niż w terminie 7 dni od potwierdzenia przez Wykonawcę warunków

określonych w zapytaniu, chyba że z zapytania Zamawiającego wynika inny termin.

8. W wypadku niezaakceptowania propozycji Wykonawcy, Kierownik Projektu i Product Owner rozpoczną negocjacje co do potencjalnego Zamówienia, które będą prowadzone do czasu udzielenia Zamówienia lub rezygnacji z jego udzielenia ze strony Zamawiającego.
9. Osobą uprawnioną do złożenia Zamówienia jest Product Owner.
10. Zapytanie nie będzie stanowić oferty w rozumieniu Kodeksu cywilnego. Jedynie udzielenie Zamówienia będzie uważane za wywołujące skutki prawne pomiędzy Stronami. Dla uniknięcia wątpliwości Strony potwierdzają, że nie stosuje się w tym zakresie art. 68² Kodeksu cywilnego.
11. W razie uzgodnienia szczegółów Usług Rozwoju, Product Owner i Kierownik Projektu, na bazie wzajemnych ustaleń, przygotują dokument Zamówienia (w formie pisemnej lub elektronicznej – e-mail), według wzoru stanowiącego Załącznik nr [...] [Zamówienie], w którym określą co najmniej następujące elementy:
 - 11.1 specyfikację przedmiotu Zamówienia, w tym zakres Usług Rozwoju oraz oczekiwanych przez Zamawiającego rezultatów Usług Rozwoju, a w szczególności wymagania techniczne i funkcjonalne w stosunku do Produktów, które Wykonawca zobowiązany będzie osiągnąć, wykonując Zamówienie;
 - 11.2 termin wykonania Usług Rozwoju objętych Zamówieniem;
 - 11.3 całkowity zakres niezbędnego współdziałania ze strony Zamawiającego;
 - 11.4 maksymalną czasochłonność wykonania Zamówienia, tj. szacowaną liczbę godzin z puli, o której mowa w pkt 10.7 powyżej;
12. Zamówienie może ponadto zawierać inne wymagania Zamawiającego w stosunku do Wykonawcy, w tym np.:
 - 12.1 zasady dokonywania Odbiorów, a w szczególności kryteria Odbiorów prac objętych Zamówieniem;
 - 12.2 wymagania dotyczące personelu Wykonawcy;
 - 12.3 miejsce i sposób wykonywania prac przez Wykonawcę;
 - 12.4 szczegółowe terminy realizacji prac objętych Zamówieniem.
13. Protokół Odbioru Zamówienia zawierać będzie informację nt. czasochłonności wykonania Zamówienia, która będzie nie wyższa

niż maksymalna czasochłonność wykonania Zamówienia określona w Zamówieniu. O taką czasochłonność, zaakceptowaną przez Zamawiającego, obniżeniu ulegnie limit wskazany w pkt 2 powyżej, przy czym nastąpi to dopiero po wykonaniu całości prac objętych Zamówieniem. Dla uniknięcia wątpliwości, jeżeli realna czasochłonność wykonania Zamówienia była wyższa od maksymalnej czasochłonności określonej w Zamówieniu, limit z pkt 2 powyżej zostanie obniżony o maksymalną czasochłonność określoną w Zamówieniu.

14. Z chwilą dokonania Odbioru Zamówienia Wykonawca obejmie rezultaty prac wykonanych w ramach Zamówienia Usługami Utrzymania i gwarancję jakości, bez zmiany wysokości wynagrodzenia za Usługi Utrzymania.
15. W zakresie nieuregulowanym w Zamówieniu odpowiednie zastosowanie będą miały postanowienia Umowy.
16. W celu uniknięcia wątpliwości Strony potwierdzają, że korzystanie przez Zamawiającego z Usług rozwoju, tj. powierzanie w ich ramach prac Wykonawcy – w ramach puli roboczogodzin, nie stanowi zmiany Umowy.

[Kryteria oceny ofert]

- (38) Nadto, nowelizacja p.z.p. stworzyła podstawę do tego, aby kwalifikacje personelu wykonawcy mogły stanowić jedno z kryteriów oceny ofert. Wynika to wyraźnie art. 91 ust. 2 pkt 5 p.z.p., zgodnie z którym „kryteriami oceny ofert są cena lub koszt albo cena lub koszt i inne kryteria odnoszące się do przedmiotu zamówienia, w szczególności: (...) organizacja, kwalifikacje zawodowe i doświadczenie osób wyznaczonych do realizacji zamówienia, jeżeli mogą mieć znaczący wpływ na jakość wykonania zamówienia”. Dzięki zastosowaniu takich kryteriów zamawiający może ocenić wyżej oferty złożone przez wykonawców, których własny personel posiada wiedzę np. w zakresie metodyk Agile, co powinno w znaczący sposób ułatwić implementację poszczególnych czynników zwinności do realizowanego projektu.
- (39) Zastosowanie kryterium oceny ofert w postaci kwalifikacji zawodowych i doświadczenia personelu wykonawcy umożliwi wybór oferty wykonawcy, który zapewni wyższy poziom efektywności ekonomicznej i technicznej wybranego rozwiązania i zwiększy szanse na jego prawidłowe wdrożenie z zastosowanie metodyk Agile nawet w sytuacji, gdy kilku wykonawców zaoferuje podobne rozwiązanie za zbliżoną cenę.

- (40) Ponadto jednym z kryteriów oceny ofert może być samodzielność w realizacji przedmiotu zamówienia przez wykonawcę, tj. brak zaangażowania podwykonawców w trakcie realizacji zamówienia. Zastosowanie takiego kryterium oceny ofert umożliwi wybór oferty wykonawcy, który wcześniej wykaże się odpowiednim doświadczeniem, w tym w realizacji projektów z zastosowaniem metodyk Agile i który później będzie w najszerszym zakresie samodzielnie realizował zamówienie, wykorzystując swoje doświadczenie, na przykład poprzez zapewnienie udziału w realizacji zamówienia Scrum Mastera posiadającego certyfikat ze znajomości metodyk Agile.
- (41) Samodzielność realizacji zamówienia przez wykonawcę w najszerszym zakresie bez udziału podwykonawcy zapewni efektywniejsze zarządzanie projektem z zastosowaniem metodyk Agile, ponieważ będzie wiązało się z udziałem w realizacji zamówienia stałego, doświadczonego zespołu.

Za dopuszczalne uznaje się przyznanie dodatkowych punktów za samodzielną realizację przez wykonawcę zamówienia bez udziału podwykonawców.



Klauzula umowna: kryteria wyboru

Kryteria, którymi zamawiający będzie się kierował przy wyborze oferty są:

- a. Cena – 60%;
- b. Doświadczenie personelu wykonawcy w zakresie metodyk Agile – 20%;
- c. Samodzielność w realizacji zamówienia – 20 %;

Opis Kryteriów oceny ofert:

1. Cena oferowana brutto przedmiotu zamówienia – C(1)

- COF min – najniższa oferowana cena

$$C(1) = \frac{C_{of\ mini}}{C_{of\ n}} \times 60 \text{ C(1)} - \text{uzyskana liczba punktów}$$

- COF n – cena badanej oferty

2. Doświadczenie personelu wykonawcy w zakresie metodyk Agile – C(2):

- 20 punktów – wykonawca dysponuje Scrum Masterem posiadającym certyfikat ze znajomości metodyk Agile (Professional Scrum Master lub równoważny, potwierdzający znajomość metodyk Agile)
- 10 punktów – wykonawca dysponuje Scrum Masterem;
- 0 punktów – wykonawca nie dysponuje Scrum Masterem;

3. Samodzielność w realizacji zamówienia – C(3):

- 20 punktów 0 samodzielne wykonanie w całości przedmiotu zamówienia bez udziału podwykonawców
- 0 punktów – udział podwykonawców w realizacji zamówienia

Za najkorzystniejszą zostanie uznana oferta, która otrzyma największą łączną liczbę punktów po zsumowaniu punktów w poszczególnych kryteriach oceny ofert C(1) + C(2) + C(3).

[Elektroniczna droga komunikacji między zamawiającym a wykonawcami]

- (42) W celu usprawnienia przeprowadzenia postępowania o udzielenie zamówienia publicznego zaleca się stosowanie i dopuszczanie w najszerszym możliwym zakresie formy środków komunikacji elektronicznej, zarówno ze strony zamawiającego (przesyłanie wezwań, informacji), jak i ze strony wykonawcy (dopuszczenie składania wyjaśnień i wniosków w formie elektronicznej). Komunikacja elektroniczna pozwoli na skrócenie czasu postępowania, na przykład w zakresie środków odwoławczych, co do których termin płynie od poinformowania

wykonawcy o czynności stanowiącej przedmiot odwołania. Jeżeli zamawiający skorzysta ze środków komunikacji elektronicznej, czas ten ulegnie skróceniu.

Klauzula umowna: elektroniczna droga komunikacji:

1. Zamawiający dopuszcza możliwość przesłania informacji oraz dokumentów dotyczących zamówienia pocztą elektroniczną (adres: [XXX]).
2. Wszelkie informacje oraz dokumenty, które Zamawiający jest zobowiązany opublikować na stronie internetowej, dostępne będą pod adresem [XXX].



[Partnerstwo innowacyjne]

- (43) Jedną z dopuszczalnych dróg zastosowania metodyk zwinnych w ramach zamówień publicznych jest również przeprowadzenie postępowania w nowym trybie wprowadzonym do p.z.p. nowelizacją z czerwca 2016 roku, tj. w trybie partnerstwa innowacyjnego.
- (44) Partnerstwo innowacyjne to nowy tryb udzielenia zamówienia wprowadzony do unijnego porządku prawnego przepisami Dyrektywy 2014/18/UE. Ustawodawca unijny wskazał, że partnerstwo innowacyjne jest szczególną procedurą umożliwiającą zamawiającym ustanowienie długotrwałej współpracy opartej na relacjach partnerskich, mającej na celu opracowanie, a następnie zakup nowego, innowacyjnego produktu, usługi lub robót budowlanych, pod warunkiem że taki innowacyjny produkt, usługa lub roboty budowlane mogą być wykonane zgodnie z ustalonym poziomem wydajności i kosztów, bez konieczności przeprowadzania odrębnego postępowania o udzielenie zamówienia na ich zakup.
- (45) Ponadto Dyrektywa wskazuje, że gdy dostępne na rynku rozwiązania nie mogą zaspokoić potrzeby opracowania innowacyjnego produktu lub usługi lub innowacyjnych robót budowlanych oraz późniejszego zakupu wynikających dostaw, usług lub robót budowlanych, instytucje zamawiające powinny mieć dostęp do szczególnej procedury udzielania zamówień w odniesieniu do zamówień wchodzących w zakres stosowania niniejszej dyrektywy.
- (46) Tym samym Dyrektywa, a w ślad za nią także przepisy p.z.p. nie określają konkretnych przesłanek zastosowania procedury partnerstwa innowacyjnego, pozostawiając zamawiającym swobodę wyboru tej procedury z jednym jednak warunkiem, którym jest niemożliwość zaspokojenia zapotrzebowania zamawiającego przez dostępne już na rynku produkty, usługi lub roboty budowlane. Aby zastosować omawiany tryb, zamawiający powinien więc uprzednio dokonać

szczegółowej analizy rynku, której efekt powinien pozwolić mu na ustalenie, że produkt, usługa lub robota budowlana odpowiadające zapotrzebowaniu zamawiającego w danym momencie nie istnieją i w związku z tym zasadne jest stworzenie ich w ramach partnerstwa innowacyjnego.

- (47) Powyżej wskazane kwestie znalazły wyraz w nowelizacji p.z.p., która wprowadziła do polskiego porządku prawnego instytucję partnerstwa innowacyjnego.
- (48) Zgodnie z nowelizacją, partnerstwo innowacyjne to tryb udzielenia zamówienia, w którym w odpowiedzi na publiczne ogłoszenie o zamówieniu zamawiający zaprasza wykonawców dopuszczonych do udziału w postępowaniu do składania ofert wstępnych, prowadzi z nimi negocjacje, a następnie zaprasza do składania ofert na opracowanie innowacyjnego produktu, usług lub robót budowlanych niedostępnych na rynku oraz sprzedaż tych produktów, usług lub robót budowlanych.
- (49) Jak wskazuje p.z.p., przez innowacyjny produkt, usługę lub robotę budowlaną należy rozumieć nowy lub znacznie udoskonalony produkt, usługę lub proces, w tym proces produkcji, budowy lub konstrukcji, nową metodę marketingową lub nową metodę organizacyjną w działalności gospodarczej, organizowaniu pracy lub relacjach zewnętrznych.
- (50) W trybie partnerstwa zamawiający wybiera najkorzystniejszą ofertę, która przedstawia najkorzystniejszy bilans ceny lub kosztu i innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu zamówienia. Co znacząco odróżnia ten tryb od innych rodzajów postępowań o udzielenie zamówienia publicznego, zamawiający może wybrać kilka ofert złożonych przez kilku wykonawców.
- (51) Co do zasady, partnerstwo innowacyjne składa się z etapów odpowiadających kolejności działań w procesie badawczo-rozwojowym, w szczególności może obejmować opracowanie prototypów oraz wytworzenie produktów, świadczenie usług lub ukończenie robót budowlanych.
- (52) W ramach partnerstwa innowacyjnego zamawiający ustala cele pośrednie, które mają osiągnąć partnerzy oraz przewiduje wynagrodzenie w częściach uwzględniających etapy partnerstwa lub cele pośrednie. Jest to bardzo jasny dowód wskazujący na zbliżenie ustawowych regulacji dotyczących przebiegu partnerstwa innowacyjnego z podstawowymi zasadami stosowania metodyk zwinnych. Jak bowiem już wskazywaliśmy jedną z istotnych cech metodyk zwinnych jest realizacja projektów w krótkich fazach zwanych iteracjami. Cechą projektów realizowanych w ramach metodyk zwinnych jest właśnie podział etapu realizacyjnego na fazy obejmujące zasadnicze czynności takie jak analizy, projektowanie, wdrażanie, a w końcu odbiór danego wycinka prac. W modelu Agile po każdej iteracji najczęściej następuje zapłata za wykonany i odebrany zakres prac. Możliwe powinno być także zakończenie przez zamawiającego współpracy w ramach umowy, czyli zastosowanie tzw. exit planu. Ponadto po każdej zakończonej iteracji należy

przeprowadzić analizę i ustalenia dotyczące zakresu prac, które powinny być wykonane w fazie kolejnej. Tym samym można uznać, że omawiane rozwiązania ustawowe są bardzo zbliżone do modelowych.

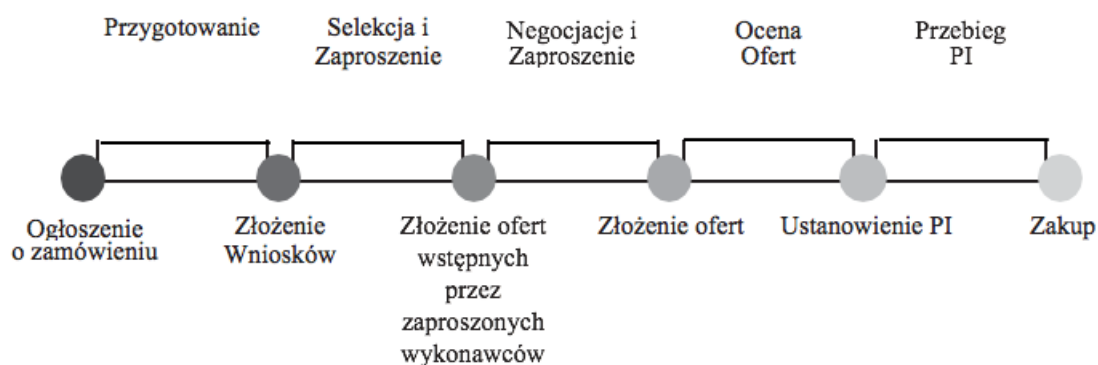
- (53) Zamawiający zapewnia, aby struktura partnerstwa innowacyjnego, w szczególności czas trwania oraz wartość poszczególnych etapów odzwierciedlała stopień innowacyjności proponowanego rozwiązania i kolejność działań niezbędnych do opracowania innowacyjnego produktu, usługi lub roboty budowlanej. Szacowana wartość innowacyjnych produktów, usług lub robót budowlanych musi być proporcjonalna do wartości inwestycji niezbędnej do ich opracowania.
- (54) Zamawiający może po każdym etapie zakończyć partnerstwo innowacyjne lub, w przypadku partnerstwa innowacyjnego z kilkoma partnerami, zmniejszyć liczbę partnerów przez rozwiązanie poszczególnych umów, pod warunkiem, że zamawiający wskazał w specyfikacji istotnych warunków zamówienia taką możliwość oraz określił warunki skorzystania z niej.
- (55) W przypadku partnerstwa innowacyjnego z kilkoma partnerami, zamawiający nie ujawnia pozostałym partnerom proponowanych rozwiązań ani innych informacji poufnych udzielanych w ramach partnerstwa innowacyjnego przez jednego z partnerów, bez jego zgody.

Przebieg postępowania prowadzonego w trybie partnerstwa innowacyjnego

1. publikacja ogłoszenia o zamówieniu w trybie partnerstwa innowacyjnego i SIWZ;
2. złożenie wniosków;
3. zaproszenie do złożenia ofert wstępnych;
4. negocjacje;
5. zaproszenie do złożenia ofert na opracowanie innowacyjnego produktu, usługi lub robót budowlanych oraz ich sprzedaż;
6. wybór najkorzystniejszej oferty lub ofert;
7. zawarcie umowy lub umów – ustanowienie partnerstwa innowacyjnego;
8. etapowa realizacja umowy lub umów, których przedmiotem jest ustanowienie partnerstwa innowacyjnego, w tym nabycie przedmiotu partnerstwa.



[Przebieg Postępowania]



Ogłoszenie o zamówieniu

- Określenie zapotrzebowania na innowacyjny produkt, usługę lub roboty budowlane;
- Informacje o podziale negocjacji na etapy w celu ograniczenia liczby ofert podlegających negocjacji przez zastosowanie kryteriów oceny ofert wskazanych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia, jeżeli przewiduje taki podział;
- Wykaz oświadczeń lub dokumentów potwierdzających spełnianie warunków udziału w postępowaniu oraz brak podstaw wykluczenia;
- Elementy opisu przedmiotu zamówienia definiujące minimalne wymagania, które muszą spełnić wszystkie oferty.

Przedstawione w ogłoszeniu o zamówieniu informacje muszą być wystarczająco jednoznaczne, aby umożliwić wykonawcom ustalenie charakteru i zakresu wymaganego rozwiązania oraz podjęcie decyzji o złożeniu wniosku o dopuszczenie do udziału w postępowaniu.





Specyfikacja istotnych warunków zamówienia

- określenie zapotrzebowania na innowacyjny produkt, usługę lub roboty budowlane;
- informacje o etapach partnerstwa innowacyjnego, celach do osiągnięcia po każdym z nich oraz celach pośrednich;
- zasady, na jakich nastąpi wybór partnera lub partnerów, w tym kryteria oceny ofert;
- informacje o ustanowieniu partnerstwa innowacyjnego tylko z jednym wykonawcą lub możliwość jego ustanowienia z wieloma wykonawcami;
- informacje o wypłacie wynagrodzenia w częściach;
- informacje o możliwości zakończenia partnerstwa innowacyjnego lub zmniejszenia liczby partnerów po każdym etapie oraz warunki skorzystania z tych możliwości, jeżeli przewiduje taką możliwość;
- rozwiązania mające zastosowanie do praw własności intelektualnej,
- elementy opisu przedmiotu zamówienia definiujące minimalne wymagania, które muszą spełnić wszystkie oferty.



Obligatoryjne elementy umowy w partnerstwie innowacyjnym

- określenie zapotrzebowania na innowacyjny produkt, usługę lub roboty budowlane;
- elementy przedmiotu zamówienia definiujące minimalne wymagania, które powinno spełnić innowacyjne rozwiązanie;
- informacja, czy partnerstwo ustanowione jest tylko z jednym wykonawcą czy też z wieloma wykonawcami;
- informacja o wypłacie wynagrodzenia w częściach, informacja o możliwości zakończenia partnerstwa innowacyjnego lub zmniejszenia liczby partnerów na każdym etapie ofert oraz warunki skorzystania z tych możliwości;
- rozwiązania mające zastosowanie do praw własności intelektualnej,
- elementy opisu przedmiotu zamówienia definiujące minimalne wymagania, które muszą spełnić wszystkie oferty.

VI. Umowa

[#1 Czynniki zwinnosci – iteracyjna realizacja projektu]

- (1) Nadrzędnym założeniem metodyki kaskadowej, jest realizacja z góry założonego celu w ramach kilku etapów (o różnej, ale przeważnie dosyć znacznej długości), dedykowanych, co do zasady wykonaniu jednorodnych czynności – w stosunku do całości przedmiotu projektu (np. kolejno: analiza, design, budowa systemu, testy). Dopiero finalny rezultat jest zdolny do wykorzystania w sposób produkcyjny.
- (2) Agile przyjmuje odmienne podejście. Zgodnie z nim, produkty informatyczne buduje się w ramach krótkich (trwających z reguły każdorazowo tyle samo czasu) fazach, nazywanych iteracjami – podczas których wykonuje się określony przez strony, stosunkowo niewielki wycinek zakresu.
- (3) Podział projektu na krótkie fazy nie jest celem samym w sobie. Stanowi od dobrą praktykę z uwagi na optymalizację doboru i precyzji wymagań wobec tworzonego produktu. Zakres każdej fazy jest ustalany przez strony (przy czym ciężar decyzji spoczywa na Product Ownerze) przed jej rozpoczęciem. Dzięki temu w każdej iteracji wykonuje się to, co jest naprawdę zamawiającemu potrzebne. Prowadzi to w efekcie do optymalizacji kosztu i czasu – których nie traci się na realizację niepotrzebnych funkcjonalności. Stanowi to odpowiedź na jeden z problemów przedsięwzięć przeprowadzanych kaskadowo – w których notorycznie dochodzi do dostarczania zamawiającemu elementów, których tak naprawdę nie potrzebuje i nie będzie potrzebował. Dla przykładu, oszacowano, że statystycznie, ok. 60-65% funkcjonalności i możliwości rozwiązań ERP dostarczanych zamawiającym w ramach pojedynczych projektów nie zostaje później nigdy wykorzystywana przez zamawiającego – który za nie zapłacił i stracił czas na ich stworzenie.
- (4) Iteracyjna realizacja projektu sprawia, że jest on lepiej „zarządzalny”. Umożliwia ona częstszą i efektywniejszą weryfikację prac, intensywniejszą współpracę stron, realną możliwość udoskonalania procesu wytwórczego.
- (5) Co istotne, realizacja projektu w modelu iteracyjnym nie oznacza, że harmonogram projektu nie wyznacza finalnej daty realizacji projektu, tj. daty, w którym projekt ma zostać ukończony, a jego finalny rezultat oddany do korzystania zamawiającemu. Nie oznacza również, że w ramach harmonogramu projektu nie możemy mieć wyznaczonych kamieni milowych lub punktów kontrolnych, określających daty realizacji wybranych, kluczowych elementów projektu.
- (6) Agile wychodzi naprzeciw również, potrzebie korekty przyjętego wcześniej harmonogramu, która często pojawia się w toku projektu. Adresuje ją procedura zarządzania zmianą. Modyfikacja harmonogramu może być dokonywana za pomocą mechanizmów opisanych w #3 czynnik zwinności – elastyczne procedury zmiany umowy.
- (7) Równie kluczowe dla Agile, jak sam podział na fazy, jest iteracyjny model wytwarzania w ramach tych faz. Każda z nich powinna prowadzić do dostarczenia działającego rezultatu, który będzie stale rozwijany (przyrostowy model

dostarczania). W tym celu, ramach każdej iteracji powinien zostać wykonany komplet różnego rodzaju czynności (np. projektowanie, design, kodowanie, testy etc.) potrzebnych do dostarczenia działającego rezultatu.

- (8) Szczegółowy przebieg wspólnych działań stron w ramach iteracji został określony w punkcie 58 poniżej. Przy czym podkreślenia wymaga, że przed rozpoczęciem iteracji każdorazowo powinny zostać podjęte decyzje według następującego schematu:
- (a) ustalenie zakresu iteracji (wymagań);
 - (b) przyporządkowanie poszczególnym wymaganiom kryteriów akceptacji, przez które rozumiemy konkretne i precyzyjne warunki weryfikacji poprawności wykonania danego wymagania. Ich określenie pozwala na mechaniczne, niemal zerojedynkowe przeprowadzenie procedur weryfikacyjnych w ramach umowy, co:
 - znacząco przyspiesza dynamikę projektu;
 - chroni strony przed sporami – poprzez eliminację wątpliwości czy cel prac został osiągnięty;
 - (c) realizacja tzw. Definition of Ready (kryterium gotowości) – tj. wypełnienie przez zamawiającego warunków pozwalających na rozpoczęcie prac w ramach iteracji. Samo Definition of Ready powinno być ustalone przez strony z góry, jako „matryca” warunków, które każdorazowo należy spełnić;
 - (d) do Definition of Ready powinno w szczególności należeć udzielenie przez Product Ownera wyjaśnień zespołowi deweloperskiemu, na czym polegają poszczególne wymagania, jaki jest ich sens i cel, jak ma działać i jakie procesy ma realizować ich rezultat (WHAT, WHY, HOW). Celem takiego zabiegu jest przekazanie zespołowi deweloperskiemu wiedzy, co tworzą, dlaczego i jaki ma to kontekst. Pozwala im to lepiej zrozumieć kierunek, w jakim dążą ich prace (cel, do którego dążą jest konkretny i wymierny, nie abstrakcyjny). Nawiasem, pierwszy raz „biznesowe” zalety takiego podejścia dostrzeżono... w projekcie Manhattan w trakcie II wojny światowej – którego efektem było stworzenie przez Stany Zjednoczone bomby atomowej.
- (9) Realizacja powyższych zadań przed rozpoczęciem prac w ramach iteracji należy do Product Ownera. Już stąd wynika, że jest on centralną i kluczową postacią w projekcie zwinnym.
- (10) Podział projektu na krótkie fazy jest sercem zwinności i jednym z czynników najbardziej odróżniających ją od podejścia kaskadowego. Wykonywanie wycinka zakresu przedmiotu projektu w ramach krótkiego odcinka czasu, czego efektem jest dostarczenie małego, ale funkcjonalnego (i rozbudowywanego w ramach kolejnych iteracji) produktu – stanowi jedną z tajemnic sukcesu projektów realizowanych zgodnie z Agile. Pozwala to często i na bieżąco weryfikować prace – co umożliwia

szybciej dostrzec problemy – i zaradzić im, albo przerwać projekt (co minimalizuje ewentualne straty). Częste dostarczanie produktu pozwala także dosyć szybko pochwalić się sukcesem oraz zbierać informacje zwrotne pochodzące od użytkowników produktu działających w środowisku produkcyjnym – i wykorzystywać je dla dokonania korekt prac już wykonanych i planowanych w przyszłości.

[#2 Czynniki zwinnosci – elastyczny mechanizm rozliczeń]

- (11) Elastyczne metody rozliczeń są charakterystyczne dla umów realizowanych z wykorzystaniem metodyk zwinnych, a jednocześnie są w pełni dopuszczalne na gruncie przepisów p.z.p., a zatem nie istnieją przeszkody w ich praktycznym stosowaniu w sektorze publicznym.
- (12) Należy przede wszystkim wskazać, że zamawiający, dokonując podziału etapu realizacji zamówienia publicznego na iteracje, może, a nawet powinien postanowić, że wynagrodzenie należne wykonawcy będzie mu wypłacane w częściach odpowiadających swą wartością danej iteracji, po należytych wykonaniu i odbiorze każdej z nich. Ponadto warunkiem przejścia do kolejnej fazy projektu i uzyskania kolejnych transz wynagrodzenia będzie należyte wykonanie i odbiór wszystkich poprzednich iteracji.
- (13) Zamawiający może także przewidzieć w umowie mechanizmy stymulujące wykonawcę do bardziej efektywnej pracy. Poza stosowanymi standardowo klauzulami przewidującymi kary umowne za opóźnienie lub zwłokę w realizacji poszczególnych etapów zamówienia, zamawiający może także przewidzieć premie za wykonanie ich przed ustalonym terminem. Z punktu widzenia podstawowych zasad p.z.p. (oraz dyrektyw unijnych) kluczowe jest to, aby wprowadzenie mechanizmu premiowego nie było oparte na uznaniowości zamawiającego, a tym samym nie prowadziło do nierównego traktowania wykonawców oraz nieporównywalności ich ofert.
- (14) Premia, którą potencjalnie mogą uzyskać wykonawcy, jest elementem ich wynagrodzenia, stanowiącego co do zasady równowartość ceny podanej w ofercie. Wykonawcy, sporządzając ofertę, powinni zatem wskazać wartość wszystkich możliwych do uzyskania w ramach umowy premii. Tym samym porównując wartość poszczególnych ofert, zamawiający będzie obejmował oceną w zakresie kryterium ceny także wartość potencjalnych premii.



Klauzula umowna: postanowienia dotyczące premii

- Zobowiązanie do wypłaty premii przy spełnieniu warunków określonych w umowie;
- dokładna kwota, jaka zostanie wypłacona wykonawcy tytułem premii;
- jasne i precyzyjne warunki, od których spełnienia zależy wypłata premii.

- (15) Bardziej klasycznym mechanizmem umożliwiającym faktyczną wypłatę premii jest zmiana umowy w zakresie wynagrodzenia należnego wykonawcy. Zamawiający mógłby przewidzieć taką możliwość w dokumentacji postępowania, określając wszystkie elementy takiej potencjalnej zmiany, lub też skorzystać z możliwości dokonania zmiany umowy z zastosowaniem 10-procentowego progu bagatelności wartości zmiany. W takim wypadku wykonawcy nie musieliby uwzględniać wartości premii w cenie ofertowej. Należy jednak pamiętać, że w obu powyższych wypadkach umowa powinna wyraźnie stanowić, że wypłata premii nastąpi jedynie pod warunkiem spełnienia warunków określonych w umowie.
- (16) Innym sposobem implementowania elastycznego mechanizmu rozliczeń do umów w sprawie zamówienia publicznego jest wykorzystanie modelu usługowego, polegającego na świadczeniu usług informatycznych o nieokreślonym z góry przedmiocie. W modelu tym wykonawcy zobowiązani są zaś do podania w ofercie:
- (a) cen jednostkowych za roboczogodzinę wykonywania usług wdrożeniowych, utrzymaniowych, rozwojowych czy autoryzacyjnych;
 - (b) ceny całkowitej za realizację wszystkich usług zleconych przez zamawiającego przez cały czas trwania umowy w ramach maksymalnej liczby roboczogodzin, które będzie mógł zlecić wykonawcy w odniesieniu do poszczególnych usług w okresie trwania umowy. Ich suma będzie stanowiła całkowite wynagrodzenie wykonawcy.
- (17) W modelu tym cena całkowita podana przez wykonawcę w ofercie (stanowiąca równowartość umowy) stanowi wynagrodzenie maksymalne, jakie zamawiający będzie mógł wypłacić wykonawcy. Rzeczywista wartość wynagrodzenia wykonawcy będzie jednak zależała od prac faktycznie zleconych przez zamawiającego i wykonanych przez wykonawcę. To, czy i jakie prace zamawiający zdecyduje się powierzyć wykonawcy w ramach umowy będzie zaś zależało wyłącznie od jego woli i zapotrzebowania.

- (18) Celem wprowadzenia elastycznego modelu rozliczeń do umów w sprawie zamówienia publicznego możliwe jest także wykorzystanie trybu partnerstwa innowacyjnego. Należy przy tym zaznaczyć, że elastyczny mechanizm rozliczeń może znaleźć zastosowanie także w przypadku innych, niż partnerstwo innowacyjne, trybów przetargowych. Tym niemniej, partnerstwo innowacyjne stwarza ku temu szczególnie korzystne warunki. Zgodnie bowiem z art. 73h ust. 2 p.z.p., „w ramach partnerstwa innowacyjnego zamawiający (...) przewiduje wynagrodzenie w częściach uwzględniających etapy partnerstwa lub cele pośrednie”. Jednocześnie, jak stanowi art. 32 ust. 8 p.z.p., „wartością partnerstwa innowacyjnego jest maksymalna wartość wszystkich działań w procesie badawczo-rozwojowym, które mają zostać przeprowadzone w ramach każdego z etapów planowanego partnerstwa, oraz wszystkich dostaw, usług lub robót budowlanych, które mają być opracowane i zamówione na koniec partnerstwa”. Cytowane przepisy dają zamawiającemu dużą swobodę w kształtowaniu mechanizmu rozliczeń. W szczególności wydaje się, że za dopuszczalne należałoby uznać, aby wysokość wynagrodzenia należnego wykonawcy była ustalana oddzielnie w odniesieniu do każdej iteracji. Należy także sądzić, że zamawiający powinien mieć możliwość jego bieżącej korekty w przypadku ograniczenia lub zwiększenia zakresu prac w ramach danej fazy.
- (19) Zamawiający, decydując się na wprowadzenie elastycznych mechanizmów rozliczeń do umowy w sprawie zamówienia publicznego, powinien wymagać od wykonawców by wskazywali w ofertach konkretne ceny za wykonanie przedmiotu zamówienia (niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z modelem opartym wyłącznie na wynagrodzeniu podstawowym czy też z modelem obejmującym również premię dla wykonawcy lub wynagrodzenie za wykonanie prawa opcji). Konieczność ta wynika przede wszystkim z wymogu by oferty złożone przez poszczególnych wykonawców były ze sobą porównywalne. Brak możliwości porównania ofert mógłby bowiem skutkować wadliwością postępowania.
- (20) W konsekwencji, zamawiający powinni tak formułować swoje wymagania w dokumentacji postępowania, aby w każdym przypadku otrzymać od wykonawców konkretną cenę za wykonanie całości przedmiotu zamówienia. Nie byłoby przy tym możliwe wymaganie po daniu jedynie ceny za daną iterację, bez określenia liczby iteracji w danym projekcie (a tym samym ceny łącznej).
- (21) Niezależnie od powyższego, należy wskazać, iż obecnie obowiązujące przepisy p.z.p. przewidują szereg podstaw dokonywania zmian zawartej umowy o zamówienie publiczne także w zakresie wynagrodzenia.



Procedura rozliczeń w ramach modelu usługowego

- a. zapytanie ofertowe dotyczące określonego zakresu usługi informatycznej;
- b. szacowanie wartości tych usług i czasu ich realizacji;
- c. akceptacja wyceny;
- d. realizacja usługi;
- e. odbiór wyników prac;
- f. rozliczenie w oparciu o zaakceptowaną uprzednio wycenę.

[#3 Czynniki zwinnosci – elastyczne procedury zmiany umowy]

- (22) Konieczność określenia czynnika zwinnosci, jakim są elastyczne procedury zmiany umowy, wynika z wyraźnie obserwowanej w praktyce tendencji, iż zmiany zakresu, harmonogramu lub budżetu są w projektach IT praktycznie nieuniknione. Jak podają statystyki, już po pół roku od sporządzenia założeń realizacji projektu wynikających z analizy przedwdrożeniowej ulegają one dezaktualizacji w co najmniej 50%. Tym samym w omawianej branży ryzyko konieczności dokonywania zmiany założeń projektu w jego trakcie jest bardzo znaczące.
- (23) Absolutnie konieczna jest zatem możliwość wprowadzania w toku wykonywania umowy zmian założeń jej realizacji. Jest to bowiem rodzaj środka naprawczego i zapobiegającego rozwiązaniu umowy, z czym wiążą się dodatkowe koszty, w tym związane z prawdopodobnymi postępowaniami sądowymi. Podkreślić także należy, że po przeprowadzeniu konkurencyjnego postępowania nie powinno się z góry ograniczać możliwości zwiększenia zakresu przedmiotu zamówienia, jeśli pozwoliłoby to na dokończenie realizacji umowy i uzasadnioną aktualizację wymagań zamawiającego. Z drugiej jednak strony, obawa przed niepowodzeniem projektu i związanymi z tym konsekwencjami nie powinny stanowić podstawy do wprowadzania nieograniczonych zmian w zawartych umowach, ponieważ mogłoby to w prosty sposób prowadzić do naruszenia podstawowych zasad zamówień. Szczególnie wątpliwe byłyby wszelkie zmiany zmierzające do nadmiernego rozszerzenia zakresu pierwotnie udzielonego zamówienia.
- (24) Obecnie obowiązujące przepisy p.z.p. przewidują szereg różnych kategorii zmiany umowy, które mogą być dokonywane bez naruszenia podstawowych zasad zamówień publicznych. Poniżej przedstawiamy omówienia najważniejszych z nich.

Zmiany przewidziane w dokumentacji postępowania

Klauzula umowna: zmiana umowy

- a. Zmiany przewidziane w dokumentacji postępowania – zmiany te mogą powodować zarówno obniżenie, jak i podwyższenie wynagrodzenia na warunkach opisanych w danej umowie;
- b. zmiany wynikające z udzielenia zamówienia dodatkowego – zmiany te mogą powodować podwyższenie wynagrodzenia;
- c. zmiany wynikające z okoliczności nieprzewidzianych – zmiany te mogą powodować zarówno obniżenie, jak i podwyższenie wynagrodzenia;
- d. zmiany nieistotne – zmiany te mogą powodować zarówno obniżenie, jak i podwyższenie wynagrodzenia;
- e. zmiany o bagatelnej wartości – zmiany te mogą powodować zarówno obniżenie, jak i podwyższenie wynagrodzenia.



1. W przypadku zakończenia wytwarzania oprogramowania komputerowego lub innych elementów wchodzących w skład Produktów lub wycofania ich z produkcji lub z obrotu na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, Zamawiający dopuszcza zmianę polegającą na dostarczeniu oprogramowania lub innego elementu zastępczego o parametrach spełniających wymagania określone w SIWZ;
2. W przypadku zmiany przepisów prawa lub wydania przez odpowiednie organy nowych wytycznych lub interpretacji dotyczących stosowania przepisów prawa, opublikowanych w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej, Dzienniku Ustaw, Monitorze Polskim, Dzienniku Urzędowym odpowiedniego ministra lub innych oficjalnych publikatorach oraz na stronach internetowych (w szczególności, choć niewyłącznie w zakresie przepisów dotyczących ochrony i przetwarzania danych osobowych), Zamawiający dopuszcza zmiany sposobu realizacji Umowy lub zmiany zakresu świadczeń Wykonawcy wymuszone takimi zmianami prawa;
3. W przypadku uzasadnionej przyczynami technicznymi, w szczególności ujawnionymi, na etapie prac analitycznych i projektowych w każdej z Faz realizacji przedmiotu Umowy, konieczności zmiany:
 - a. sposobu wykonania Umowy w obszarach: organizacyjnym, wykorzystywanych narzędzi, przyjętych metod i kanałów



komunikacji;

- b. zakresu przedmiotu Umowy w obszarze wymagań funkcjonalnych lub nefunkcjonalnych, jeżeli rezygnacja z danego wymagania lub zastąpienie go innym, spowoduje zoptymalizowane dopasowanie przedmiotu Umowy do potrzeb Zamawiającego, Zamawiający dopuszcza wprowadzenie odpowiednich zmian uwzględniających stwierdzone przyczyny techniczne, polegających w szczególności na modyfikacji wymagań Zamawiającego lub zmianie sposobu ich realizacji;
4. W przypadku wystąpienia przyczyn niezależnych od Wykonawcy, związanych z równoległe prowadzonymi przez Zamawiającego projektami mającymi wpływ na realizację Umowy lub w związku ze zmianami okoliczności wynikającymi ze specyfiki działalności Zamawiającego albo w związku z podjęciem przez Zamawiającego decyzji o przeprowadzeniu przez osobę trzecią kontroli jakości i sposobu prowadzenia prac, Zamawiający dopuszcza zmiany terminu realizacji Umowy oraz przewiduje możliwość zwiększenia wynagrodzenia opisanego Umową pod warunkiem, że Wykonawca wykaże, że w celu uwzględnienia powyżej opisanych uwarunkowań leżących po stronie Zamawiającego musi ponieść koszty, których zawarcie w cenie oferty nie było możliwe w dniu jej składania. Zmiana wysokości wynagrodzenia opisanego Umową dopuszczalna jest w oparciu o niniejsze postanowienie wyłącznie do wysokości niezbędnej do pokrycia kosztów, o których mowa w zdaniu poprzedzającym;
5. W przypadku powstałej po zawarciu Umowy sytuacji braku środków Zamawiającego na sfinansowanie wykonania Umowy zgodnie z pierwotnie określonymi warunkami, Zamawiający dopuszcza wprowadzenie zmian polegających na ograniczeniu zakresu przedmiotowego Umowy, co nie wyłącza ani nie ogranicza uprawnienia Zamawiającego do wypowiedzenia lub odstąpienia od Umowy w sytuacjach przewidzianych Umową lub przepisami prawa;
6. W przypadku ujawnienia się wad oferowanych przez Wykonawcę rozwiązań i narzędzi informatycznych, Zamawiający dopuszcza zmianę w zakresie przedmiotu Umowy polegającą na zastąpieniu danego elementu produktem zastępczym, spełniającym wszelkie wymagania przewidziane w SIWZ dla elementu zastępowanego, rekomendowanym przez producenta lub Wykonawcę w związku z ujawnieniem wad;
7. Dokonania odpowiednich zmian wysokości wynagrodzenia należnego w Wykonawcy w przypadku zmian:
 - a. stawki podatku od towarów i usług;

- b. wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę albo wysokości minimalnej stawki godzinowej, ustalonych na podstawie przepisów ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę;
- c. zasad podlegania ubezpieczeniom społecznym lub ubezpieczeniu zdrowotnemu lub wysokości stawki składki na ubezpieczenia społeczne lub zdrowotne.

– jeżeli zmiany te będą miały wpływ na koszty wykonania przedmiotu Umowy przez Wykonawcę.

- (25) Zgodnie z p.z.p. dozwolone są zmiany, które zostały przewidziane w ogłoszeniu o zamówieniu lub SIWZ w postaci postanowień umownych, które określają ich zakres i charakter oraz warunki wprowadzenia zmian. Przepis ten zatem pozwala na dokonywanie nawet znacznych zmian, jeżeli zostały one w odpowiedni sposób opisane w ogłoszeniu lub SIWZ.
- (26) Jak wynika z przepisu, zmiany przewidziane przez zamawiającego muszą być jednoznaczne, określać zakres i charakter oraz warunki ich wprowadzenia. Postanowienia te nie mogą być zatem zbyt ogólne. Brzmienie tych postanowień musi być na tyle precyzyjne i konkretne, aby możliwe było jednoznaczne stwierdzenie, w jakich okolicznościach jaka zmiana umowy jest dopuszczalna. Umowa powinna precyzyjnie określać, jakie konsekwencje powodują określone zdarzenia.
- (27) Dodatkowym ograniczeniem, jakie ustawodawca nałożył na zamawiającego w odniesieniu do zakresu zmian, jest wskazany w art. 144 ust. 1b p.z.p. warunek, by zmiany postanowień umownych nie prowadziły do zmiany charakteru umowy lub umowy ramowej, tj. zastąpienia zamawianych robót budowlanych, dostaw lub usług innym przedmiotem zamówienia lub całkowitej zmiany rodzaju zamówienia.

[Zamówienia Dodatkowe]

- (28) Możliwe jest także wprowadzenie do umowy o zamówienie publiczne zmian obejmujących udzielenie zamówienia dodatkowego. Chodzi w tym wypadku o takie zmiany, które dotyczą realizacji dodatkowych dostaw, usług lub robót budowlanych od dotychczasowego wykonawcy, nieobjętych zamówieniem podstawowym, o ile stały się niezbędne i zostały spełnione łącznie następujące warunki:
 - (a) zmiana wykonawcy nie może zostać dokonana z powodów ekonomicznych lub technicznych, w szczególności dotyczących zamienności lub interoperacyjności sprzętu, usług lub instalacji, zamówionych w ramach zamówienia podstawowego;

- (b) zmiana wykonawcy spowodowałaby istotną niedogodność lub znaczne zwiększenie kosztów dla zamawiającego;
- (c) wartość każdej kolejnej zmiany nie przekracza 50% wartości zamówienia określonej pierwotnie w umowie lub umowie ramowej.

[Zmiany nieprzewidywalne]

- (29) P.z.p. dopuszcza także by umowa w sprawie zamówienia publicznego mogła zostać zmieniona, gdy zostały spełnione łącznie następujące warunki:
- (a) konieczność zmiany umowy lub umowy ramowej spowodowana jest okolicznościami, których zamawiający, działając z należytą starannością, nie mógł przewidzieć;
 - (b) wartość zmiany nie przekracza 50% wartości zamówienia określonej pierwotnie w umowie lub umowie ramowej.
- (30) Podobnie, jak miało to miejsce w przypadku zmian przewidzianych w dokumentacji postępowania, zmiany postanowień umownych nie mogą prowadzić do zmiany charakteru umowy lub umowy ramowej.

[Zmiana wykonawcy]

- (31) Nowelizacja p.z.p. dopuszcza także możliwość zmiany umowy o zamówienie publiczne w sytuacji konieczności dokonania zmiany wykonawcy. W takiej sytuacji wykonawcę, któremu zamawiający udzielił zamówienia, ma zastąpić nowy wykonawca:
- (a) na podstawie ww. postanowień umownych;
 - (b) w wyniku połączenia, podziału, przekształcenia, upadłości, restrukturyzacji lub nabycia dotychczasowego wykonawcy bądź jego przedsiębiorstwa, o ile nowy wykonawca spełnia warunki udziału w postępowaniu, nie zachodzą wobec niego podstawy wykluczenia oraz nie pociąga to za sobą innych istotnych zmian umowy;
 - (c) w wyniku przejęcia przez zamawiającego zobowiązań wykonawcy względem jego podwykonawców.

[Zmiany nieistotne]

- (32) Zgodnie z p.z.p. dopuszczalne są również zmiany, niezależnie od ich wartości, które nie są istotne. Zmianę postanowień zawartych w umowie lub umowie ramowej uznaje się natomiast za istotną, jeżeli:
- (a) zmienia ogólny charakter umowy lub umowy ramowej, w stosunku do charakteru umowy lub umowy ramowej w pierwotnym brzmieniu;
 - (b) nie zmienia ogólnego charakteru umowy lub umowy ramowej i zachodzi co najmniej jedna z następujących okoliczności:

- zmiana wprowadza warunki, które gdyby były postawione w postępowaniu o udzielenie zamówienia, to w tym postępowaniu wzięliby lub mogliby wziąć udział inni wykonawcy lub przyjęto by oferty innej treści;
- zmiana narusza równowagę ekonomiczną umowy lub umowy ramowej na korzyść wykonawcy w sposób nieprzewidziany pierwotnie w umowie lub umowie ramowej;
- zmiana znacznie rozszerza lub zmniejsza zakres świadczeń i zobowiązań wynikający z umowy lub umowy ramowej;
- polega na zastąpieniu wykonawcy, któremu zamawiający udzielił zamówienia, nowym wykonawcą.

(33) Jeżeli w danym przypadku nie wystąpią wskazane powyżej przesłanki możliwe będzie uznanie, iż dana zmiana ma charakter nieistotny i może być wprowadzona swobodnie.

[Wartość zmiany]

(34) Możliwe jest także dokonanie zmiany umowy, jeżeli łączna wartość zmian jest mniejsza niż kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8 p.z.p. i jest mniejsza od 10% wartości zamówienia określonej pierwotnie w umowie w przypadku zamówień na usługi lub dostawy albo, w przypadku zamówień na roboty budowlane – jest mniejsza od 15% wartości zamówienia określonej pierwotnie w umowie.

(35) Dodatkowym warunkiem, od którego spełniania zależy możliwość dokonania zmiany umowy w tym zakresie jest to, aby zmiana ta nie prowadziła do zmiany charakteru umowy lub umowy ramowej, tj. do zastąpienia zamawianych robót budowlanych, dostaw lub usług innym przedmiotem zamówienia lub całkowitej zmiany rodzaju zamówienia.

(36) Możliwość dokonywania zmian umowy, których wartość nie przekracza powyższych progów w praktyce oznacza, że zamawiający i wykonawca dysponują bardzo dużą swobodą i elastycznością w ich wprowadzaniu, co doskonale wpisuje się w model Agile.

(37) Niezależnie od tego, na którą z wymienionych wyżej podstaw powołują się strony umowy, zmiana umowy jest możliwa jedynie przy zgodzie obu stron – nie jest dopuszczalne dokonywanie zmian umowy w sposób jednostronny.

(38) Rozszerzenie zakresu dopuszczalnych zmian umowy w sprawie zamówienia publicznego niewątpliwie sprzyja stosowaniu poszczególnych czynników zwinności. Dotyczy to w szczególności sytuacji, w której możliwość zmian została przewidziana w dokumentacji zamówienia, zamawiający udziela zamówienia dodatkowego oraz wartość zmian jest niższa od ustalonych progów kwotowych. Zamawiający i

wykonawcy dysponują w tym zakresie dużo większą swobodą, co w znaczący sposób powinno ułatwić „zwinne” zarządzanie projektami.

[#4 Czynniki zwinności – kompetencje personelu]

- (39) Wskazany czynnik zwinności wymaga, w ramach umowy, zapewnienia dysponowania przez członków zespołu scrumowego:
 - (a) odpowiednimi umiejętnościami,
 - (b) niezbędnymi pełnomocnictwami,pozwalającymi na przeprowadzenie przez te osoby realizacji projektu.
- (40) Z perspektywy zamawiającego kluczowe jest zagwarantowanie odpowiednich umiejętności członków zespołu deweloperskiego i Scrum Mastera – dostępnych przez cały okres realizacji projektu informatycznego.
- (41) Strony umowy powinny przygotować odpowiednie dokumenty dotyczące zakresu umiejętności osób zaangażowanych w projekt. Zbiór odpowiednich wymagań w zakresie kompetencji, uprawnień, certyfikatów etc. może znajdować się w załączniku do Umowy. Umowa może w tym zakresie referować także do SIWZ.
- (42) Kluczowy jest dobór i wskazanie takich profili kompetencji, które pozwolą na realizację istotnego założenia Agile: samowystarczalności (interdyscyplinarności) zespołu deweloperskiego.
- (43) Samowystarczalność zespołu oznacza posiadanie przez jego członków kompletu umiejętności zawodowych niezbędnych dla realizacji przedsięwzięcia, bez sięgania (co do zasady) po podwykonawców. Standardowo, konieczne będzie zapewnienie w pracach odpowiedniej liczby architektów, designerów, programistów odpowiedniego rodzaju, testerów etc.
- (44) Zakres potrzebnych w projekcie poszczególnych umiejętności członków zespołu deweloperskiego będzie każdorazowo zależny od specyfiki danego przedsięwzięcia.

Klauzula umowna: kompetencje Zespołu Deweloperskiego

1. Wykonawca zobowiązuje się oddelegować do realizacji Umowy odpowiednio wykwalifikowany Zespół Deweloperski, w składzie i profilach kompetencji opisanych w SIWZ.
2. Wykonawca oświadcza, że wszyscy członkowie Zespołu Deweloperskiego będą dysponowali kompetencjami, certyfikatami i umiejętnościami wskazanymi w SIWZ.



- (45) Dobrą praktyką, często spotykaną na rynku prywatnym, jest dołączanie do oferty portfolio (wykazu) projektów, w których brali udział członkowie zespołu deweloperskiego – w celu potwierdzenia ich doświadczenia.

- (46) Analogiczny mechanizm, jak wskazany w przykładzie powyżej, należy zastosować w stosunku do Scrum Mastera. Przy czym wystarczające może być postawienie wymagań w zakresie posiadania odpowiedniego certyfikatu oraz doświadczenia – tj. liczby projektów, w których Scrum Master uczestniczył w przeszłości.
- (47) Nie wystarczy zagwarantowanie odpowiednich umiejętności członków zespołu deweloperskiego i Scrum Mastera na moment zawarcia umowy i rozpoczęcia prac. Konieczne jest ich utrzymanie również w trakcie realizacji całości przedsięwzięcia. Najprostszym rozwiązaniem gwarantującym taki stan rzeczy, jest zapewnienie niezmienności składu, który odpowiednimi umiejętnościami dysponuje.
- (48) Ważniejsze niż poniesienie odpowiedzialności za ewentualne naruszenia przedmiotowego obszaru, jest uniknięcie ich negatywnych konsekwencji. Umowa powinna przewidywać, że w razie zmiany członka zespołu deweloperskiego albo jego tymczasowej niedostępności, wykonawca zapewni zastępcę o umiejętnościach na tym samym poziomie.
- (49) Treść niniejszej części Dobrych Praktyk, poświęcona propozycjom sposobu redakcji postanowień umownych jest projektowana z perspektywy interesów zamawiającego, stąd nie znajduje się w niej propozycja klauzul w zakresie zobowiązań zamawiającego odnośnie Product Ownera (analogicznych do opisanych powyżej zasad dotyczących zespołu deweloperskiego i Scrum Mastera). Niezależnie od nich, każdy zamawiający powinien być świadomy, że oddelegowanie do realizacji projektu odpowiednio kompetentnego Product Ownera (i unikanie zmian osoby pełniącej jego funkcję) jest kluczowe dla pomyślności wykonania projektu – zatem leży w interesie zamawiającego.
- (50) Zwinny kontrakt umożliwia i zapewnia korzystanie z umiejętności członków zespołu scrumowego w optymalny sposób. Dlatego powinien przyznawać Product Ownerowi i członkom zespołu deweloperskiego odpowiednio wysokie pełnomocnictwa, umożliwiające realizację ich kompetencji oraz sprawne zarządzanie realizacją produktów w ramach projektu. Przy tym dobrą praktyką jest instalowanie w umowie formalnego zaczepienia dla członków zespołu scrumowego – służy to uniknięciu wątpliwości, czy dana osoba pełniąca jest umocowana do dokonywania przypisanych jej zadań, ponieważ takie umocowanie (pełnomocnictwo) stanowi sama umowa.
- (51) Wskazane powyżej kompetencje (w tym wypadku Product Ownera) są przykładowe – ich zakres każdorazowo będzie zależał od specyfiki danego projektu. Również nie jest konieczne skupianie całego katalogu uprawnień i obowiązków osoby pełniącej określoną funkcję w jednym miejscu. Może on być „rozproszony”, tj. odpowiednie pojedyncze kompetencje danej osoby mogą zostać określone w różnych fragmentach umowy (np. kompetencja A w części o współdziałaniu,

kompetencja B w części o komunikacji, kompetencja C w części o przebiegu wdrożenia). Istotne jest przede wszystkim:

- (a) przydzielenie osobom pełniącym określone role projektowe konkretnych zadań i wskazanie trybu, w jakich będą je realizować;
 - (b) zapewnienie odpowiednim osobom, w szczególności Product Ownerowi, Scrum Masterowi i członkom zespołu deweloperskiego, uprawnień faktycznie pozwalających na wykonanie powierzonych im zadań;
 - (c) sformułowanie kompetencji odpowiednich osób w precyzyjny sposób – aby uniknąć sporów interpretacyjnych (to tym istotniejsze, nim bardziej swobodnego wyboru, w ramach danej kompetencji, może dokonać określona osoba).
- (52) Zakres zadań i uprawnień przypisanych poszczególnym osobom w projekcie zwinnym musi wynikać z zasady samoorganizacji zespołu scrumowego i równocześnie umożliwiać realizację tej zasady. Zespół scrumowy powinien samodzielnie podejmować decyzje o przebiegu realizacji produktu, bez potrzeby eskalacji do przełożonych w ramach swoich organizacji. Product Owner powinien mieć swobodę wyboru kolejnych zadań wykonawcy w ramach projektu, a personel wykonawcy mieć pewną swobodę wyboru sposobu realizacji tych zadań, osób za nie odpowiedzialnych oraz niskopoziomowych szczegółowych terminów ich wykonania w ramach iteracji.

Klauzula umowna: zmiana członka zespołu deweloperskiego

1. Wykonawca zobowiązuje się, że skład osobowy zespołu deweloperskiego nie będzie ulegał zmianie w toku realizacji Umowy, bez uprzedniej zgody Product Ownera, z zastrzeżeniem sytuacji, w których zmiana jest konieczna z przyczyn niezależnych od Stron (jak poważna choroba) lub przepisy powszechnie obowiązującego prawa (jak ustawowo przysługujący urlop).
2. W każdym przypadku niedostępności członka zespołu deweloperskiego, Wykonawca, na własny koszt, zobowiązany jest do podjęcia wszelkich starań w celu uniknięcia ryzyka obniżenia efektywności prac realizowanych w ramach Umowy, w tym w szczególności niezwłocznego oddelegowania do prac na potrzeby Umowy dodatkowego członka zespołu deweloperskiego.
3. W razie zmiany członka zespołu deweloperskiego, Wykonawca zobowiązany jest zapewnić, że nowy członek zespołu deweloperskiego będzie dysponował doświadczeniem i kompetencjami nie niższymi niż jego poprzednik.



- (53) Kwestia pełnomocnictwa do dokonywania czynności w imieniu strony jest szczególnie istotna w kontekście modyfikacji zakresu prac w poszczególnych iteracjach, co stanowi zmianę umowy. W określonym zakresie Product Owner i odpowiedni przedstawiciel zamawiającego powinien dysponować takim uprawnieniem – umożliwiającym zarządzanie produktem.
- (54) Przy tym dobrą praktyką jest wskazywanie jasno kluczowych kwestii, które leżą poza kompetencją członków zespołu scrumowego, takich jak np. złożenia oświadczenia o odstąpieniu albo wypowiedzeniu umowy albo zmiana umowy w zakresie przekraczającym określoną kwotę.

[#5 Czynniki zwinnosci – współpraca stron umowy]

- (55) Obszar współpracy ma nieocenione znaczenie dla powodzenia projektów zwinnych. Strony muszą współpracować ze sobą w ścisły, sprawny sposób. Dotyczy to w szczególności transferu wiedzy – uczestnicy projektu muszą się nią dzielić w sposób umożliwiający jak najszybsze i jak najłatwiejsze wykonanie swoich obowiązków przez drugą stronę. Podejście do tego kwestii współpracy w dużej mierze decyduje o sukcesie przedsięwzięcia. O ile będzie ono zgodne z duchem Agile, będzie pozwalać nadrobić wiele niedoskonałości umowy. Natomiast jeśli Strony nie będą gotowe współdziałać ze sobą tak, jak wymaga tego Agile, powodzenia projektu nie zapewni nawet najlepszy kontrakt.
- (56) Zwinna umowa zobowiązuje strony do ścisłej współpracy. Powinna ponadto jasno przypisać stronom poszczególne obszary konieczne do jej realizacji, takie jak zapewnienie odpowiednich narzędzi lub łączy, przygotowywanie i utrzymywanie środowisk, przebieg procedury testowej i odbiorowej.
- (57) Jednak przede wszystkim, w przeciwieństwie do klasycznych umów w projektach prowadzonych metodyką kaskadową, kontrakt projektowany dla potrzeb Agile adresuje nie tylko sam obowiązek współdziałania, ale także jego organizację.
- (58) Spotkania w ramach sprintu stanowią wizytówkę Scruma – a w nieco odmiennie w formie występują także w innych metodykach zwinnych. Wskazany wyżej zakres spotkań jest przykładowy. Strony umowy mogą go, w zależności od swoich potrzeb, zawęzić lub rozszerzyć. Katalog proponowanych spotkań można znaleźć w Scrum Guide oraz innych (licznych) dokumentach poświęconych Scrumowi. Strony powinny korzystać z tych materiałów.

Klauzula umowna: umocowanie Product Ownera

Product Owner jest upoważniony przez Zamawiającego do działania w jego imieniu, w zakresie określonym w Umowie. W granicach wyznaczonych Umową, Umowa stanowi pełnomocnictwo udzielone Product Ownerowi przez Zamawiającego.



(59) Kluczowe jest, aby wskazać, co do każdego ze spotkań scrumowych:

- (a) kto powinien brać w nich udział;
- (b) kiedy powinny się odbywać;
- (c) jaki powinien być maksymalny czas ich trwania;
- (d) jakie decyzje powinny być w jego ramach powzięte.

Klauzula umowna: przebieg sprintu



1. Strony będą odbywać spotkania scrumowe zgodnie z zasadami opisanymi poniżej.
2. Planowanie Sprintu:
 - a. Sprint Backlog: celem tego zdarzenia jest stworzenie Rejestru Wymagań Sprintu (Sprint Backlogu) tj. ustalenie zakresu prac oraz ich rezultatów, jakie mają zostać wykonane przez Wykonawcę w ramach bieżącego Sprintu;
 - b. Kryteria Akceptacji: Strony ustalą Kryteria Akceptacji na podstawie których weryfikowana będzie prawidłowość wykonania poszczególnych prac przez Zespół Deweloperski w bieżącym Sprincie;
 - c. Obecność i czas trwania: podczas Planowania Sprintu wymagana jest obecność wszystkich członków Zespołu Scrumowego. Planowanie Sprintu nie może trwać dłużej niż 3,5 godziny. Podjęte ustalenia co do Sprint Backlogu oraz kryteriów akceptacji zostaną wprowadzone do Cyfrowego Dziennika Projektu przez [...].
3. Codzienny Scrum:
 - a. Cel: celem tego zdarzenia jest aktualizacja przez Zespół Deweloperski planu prac, jakie mają zostać zrealizowane w ramach bieżącego Sprintu w ciągu najbliższej doby oraz identyfikacja przeszkód występujących w toku bieżących prac;
 - b. Obecność i czas trwania: podczas Codziennego Scrumu wymagana jest obecność wszystkich członków Zespołu Deweloperskiego. Codzienny Scrum nie może trwać dłużej niż 15 minut, i będzie odbywał się w godzinach rannych przez rozpoczęciem prac zespołu. Podjęte ustalenia w ramach tego Zdarzenia zostaną wprowadzone do Cyfrowego Dziennika Projektu przez [...].
4. Przegląd Sprintu:
 - a. Cel: celem tego zdarzenia jest weryfikacja prac zrealizowanych przez Wykonawcę w ramach danego Sprintu. Weryfikacja prac

przebiega w oparciu o Kryteria Akceptacji ustalone przez Strony podczas Planowania Sprintu; decyzje w przedmiocie akceptacji poszczególnych Produktów podejmuje Product Owner:

- b. Obecność i czas trwania: podczas Przeglądu Sprintu wymagana jest obecność wszystkich członków Zespołu Scrumowego. Przegląd Sprintu nie może trwać dłużej niż 2 godziny. Podjęte ustalenia co do akceptacji poszczególnych Produktów w ramach Przyrostu zostaną wprowadzone do Cyfrowego Dziennika Projektu przez [...].

5. Retrospektywa:

- a. Cel: celem tego zdarzenia jest inspekcja sposobu pracy Zespołu Scrumowego oraz, o ile zachodzi taka okoliczność, przygotowanie planu usprawnień optymalizującego działanie Zespołu Scrumowego;
- b. Obecność i czas trwania: wymagana jest obecność wszystkich członków Zespołu Scrumowego. Retrospektywa nie może trwać dłużej niż 1,5 godziny. Podjęte ustalenia zostaną wprowadzone do Cyfrowego Dziennika Projektu przez [...].

- (60) Sugestie i szczegółowy opis przebiegu i celów poszczególnych zdarzeń zawierają Scrum Guide i inne dokumenty dotyczące metodyk zwinnych. Osoby projektujące kontrakt dedykowany dla Agile koniecznie powinny skorzystać z tych materiałów. Jednak jest przy tym istotne, że wspomniane materiały zawierają propozycje i sugestie, nie gotowe mechanizmy umowne. Czerpanie z nich powinno odbywać się w sposób przemyślany i twórczy. Nie stanowi dobrej praktyki odsyłanie do danego dokumentu (np. Scrum Guide'a). Zawiera on zbyt wiele opisów zastrzegających ich użycie, jeśli pasują do danego projektu albo oferujących alternatywne rozwiązania.
- (61) Umieszczanie w umowie punktów kontrolnych (w stałych odstępach) to dobra praktyka, służąca refleksji odnośnie prac zrealizowanych dotychczas i mających być przeprowadzone w przyszłości. Pozwala stronom na dokładną weryfikację dotychczasowych działań wykonawcy oraz, jeśli to potrzebne, korektę planów stron odnośnie najbliższej przyszłości projektowej lub dalekosiężnych celów przedsięwzięcia. Podobnie, jak w stosunku do spotkań scrumowych w ramach sprintu, tak i odnośnie punktów kontrolnych, umowa powinna jasno przewidywać, kto powinien brać w nich udział, jakiego rodzaju tematy dyskusji muszą zostać podjęte – i jakie podążać za nimi decyzje. Zazwyczaj punkty kontrolne łączą się także z kwestiami testów, cząstkowych odbiorów (lub innego rodzaju roboczej akceptacji prac) i rozliczeń. Ich przeprowadzenie powinno być skrupulatnie opisane umową.

- (62) Możliwe (i zalecane) jest powiązanie Punktów Kontrolnych z przeniesieniem autorskich praw majątkowych do rezultatów wykonanych praw, przekazaniem zamawiającemu dokumentacji albo kodów źródłowych przez wykonawcę. Często spotykane na rynku jest również zaprojektowanie mechanizmów wyjścia przez strony z umowy – w przypadku biznesowej decyzji o złym kierunku lub nieopłacalności realizacji projektu albo w ramach sankcji za nienależyte wykonywanie umowy. Dokonuje się tego przez zastrzeżenie prawa wypowiedzenia lub umownego prawa odstąpienia.
- (63) Istotą zwinnej organizacji pracy jest nadanie jej określonego rytmu – tak, aby przebiegała sprawnie i w jednolity sposób – w czasie całego projektu. Jednym z najważniejszych środków kreujących taki rytm (oprócz skrupulatnego opisu obowiązków stron oraz wyznaczenia określonych spotkań, o których mowa wyżej) jest tzw. timebox. Polega on na zamknięciu wszystkich procesów i zdarzeń w ramach projektu realizowanego zgodnie z Agile w konkretnych (i co do zasady, niezmiennych!) ramach czasowych. Strony muszą z góry określić, kiedy będą rozpoczynać się odpowiednie zdarzenia lub procesy i kiedy kończyć. Intencją takiego zabiegu jest uniknięcie straty czasu (np. na niepotrzebne dyskusje). Strony, mając świadomość istnienia konkretnych ram czasowych, wykorzystują przestrzeń pomiędzy nimi na rozwiązanie ważnych problemów.
- (64) Poza zapewnieniem ścisłej współpracy i opisu jej organizacji oraz przebiegu, Strony, w ramach kontraktu dedykowanego dla Agile, powinny określić także ścieżki komunikacji – które będą, po pierwsze, umożliwiać sprawną wymianę informacji, a po drugie, będą maksymalnie odformalizowane. Dobrą praktyką jest korzystanie z nowoczesnych komunikatorów elektronicznych, w których zapisuje się wydarzenia z przebiegu projektu i treść podejmowanych przez strony decyzji. W przykładowych klauzulach wymienianych powyżej takie narzędzie było określane mianem Cyfrowego Dziennika Projektu. Ułatwia to przepływ wiedzy, eliminując konieczność wielokrotnego sięgania do korespondencji mailowej lub papierowej. Przy tym istotną decyzją jest, która ze stron będzie zarządzać takim narzędziem.
- (65) Niezależnie od powyższego, Agile – kładąc nacisk na szybki i bezpośredni kontakt – preferuje komunikację twarzą w twarz – jako najbardziej efektywną. Z tego punktu widzenia, pozytywnie należałoby postrzegać wprowadzenie do umowy postanowień obligujących osoby pracujące w projekcie do pracy w jednym miejscu (co częściowo gwarantują częste spotkania scrumowe, o których mowa wyżej). W rzeczywistości praca wszystkich osób w ramach projektu w jednej lokalizacji i stała możliwość komunikowania twarzą w twarz może być utrudniona. W takim wypadku należy korzystać z telefonów i komunikatorów elektronicznych (np. Skype'a).

- (66) Kluczowym obszarem wykraczającym poza redakcję umowy, jaki powinien zostać zabezpieczony przez strony, jest odpowiednia responsywność personelu zaangażowanego w projekt. Dostępność tych osób i udzielanie przez nie odpowiedzi w krótkim czasie znacznie zwiększa prawdopodobieństwo sukcesu.
- (67) Łatwo zauważalną różnicą pomiędzy umowami w modelu tradycyjnym (Waterfall) i w modelu Agile, jest brak – w tych drugich – roli kierownika projektu oraz komitetu sterującego – charakterystycznych dla projektów IT wykonywanych kaskadowo. Za to nieodłączna jest w nich rola Product Ownera.
- (68) W kontraktach dla projektów kaskadowych nie przykłada się zazwyczaj wagi dla metod realizacji powziętego celu. Dlatego przewiduje się tam rolę kierownika projektu – który czuwa nad komunikacją i przebiegiem realizacji umowy zgodnie z jej postanowieniami. Jest także odpowiedzialny za rozwiązywanie problemów w ramach projektu. Teoretycznie, gdyby przedsięwzięcie przebiegało bezproblemowo – kierownik projektu w ogóle nie byłby potrzebny. W Agile nadzór nad dotrzymywaniem terminów i procedur ma drugorzędne znaczenie. Ważniejsza jest wspólna praca z wykonawcą i nadzór nad sposobem wykonania powierzonych mu zadań (a nie tylko terminowością czy kształtem finalnego rezultatu). Product Owner wykonuje inną pracę niż kierownik projektu. Czuwa nad tym, „co” ma być wykonane w ramach umowy oraz „jak” jest to wykonywane, na bieżąco komunikując się i pracując z wykonawcą.
- (69) Niekiedy w kontraktach zwinnych przewiduje się udział kierowników projektu albo ich role przypisuje się innym osobom (często są to, odpowiednio, Product Owner – ze strony zamawiającego albo Scrum Master – ze strony wykonawcy). Ma to służyć ułatwieniom realizacji pewnych procedur, do których strony są przyzwyczajone. Zaadresowanie w umowie dla projektu Agile takiej potrzeby jest możliwe, jednak stanowi odstępstwo od zasad zwinności.
- (70) Agile rezygnuje z komitetu sterującego z dwóch przyczyn:
- (a) organizacja jego posiedzeń i podejmowanie w jego ramach decyzji są żmudne i co do zasady, długotrwałe, a więc nieefektywne. Ponadto w komitetach zasiadają zazwyczaj członkowie najwyższego szczebla decyzyjnego organizacji. Takie osoby, siłą rzeczy, „nie są na bieżąco” z wydarzeniami w projekcie – i w celu podjęcia decyzji i tak zazwyczaj opierają się na rekomendacjach swoich podwładnych zaangażowanych w projekt bezpośrednio;
 - (b) Product Owner oraz członkowie zespołu deweloperskiego powinni mieć jak najwyższe pełnomocnictwa i samodzielnie decydować o przebiegu projektu, wykorzystując swoje umiejętności. Tylko podejmowanie krytycznych decyzji (takich jak odstąpienie od umowy albo bardzo znacząca zmiana w projekcie) powinny być eskalowane do zwierzchników w ramach organizacji

uczestniczących w projekcie – i dla takich, bardzo rzadkich sytuacji, nie jest potrzebne konstruowanie w umowie formalnych ram.

- (71) W przypadku przywiązania stron umowy do instytucji komitetu sterującego istnieje możliwość znalezienia dla niego miejsca – np. w ramach punktów kontrolnych. Aby jednak był dopasowany do warunków zwinności, w jego składzie powinny zasiadać przede wszystkim osoby mające bieżącą wiedzę o przebiegu projektu.
- (72) Dla Agile kluczowe jest zapewnienie ścisłej, sprawnej, przebiegającej w rytmiczny i zorganizowany sposób współpracy, umożliwiającej w szczególności szybki, płynny przepływ informacji. Warunki te należy zapewnić zarówno na poziomie kontraktu, jak i w ramach czynnika ludzkiego – poprzez oddelegowanie do realizacji projektu odpowiednio zmotywowanego i poinstruowanego personelu

[#6 Czynniki zwinności – zwinne mechanizmy wyjścia z umowy (exit plan)]

- (73) Strony w umowie dedykowanej dla projektu realizowanego w ramach Agile, określając okoliczności uprawniające je do odstąpienia od umowy albo jej wypowiedzenia oraz ich skutków, powinny szczegółowo opisać tzw. exit plan – tj. szczegółową procedurę czynności, które Strony powinny dokonać w razie przedwczesnego wygaśnięcia umowy.
- (74) Exit plan, czyli scenariusz wyjścia, to bardzo istotny czynnik dla kontraktów zwinnych. Stanowi szczegółowy opis działań (oraz ich sekwencji) koniecznych do wykonania w razie wygaśnięcia umowy z jakiegokolwiek tytułu – ze wskazaniem, kto jest za nie odpowiedzialny.
- (75) W exit planie powinno się zabezpieczyć los kodów źródłowych, dokumentacji, powierzonych materiałów, informacji poufnych, danych osobowych, sprzętu i innych czynników, których dotyczy umowa. Katalog kwestii, które powinny być objęte exit planem będzie odmienny dla każdego projektu – jednak wobec niego powinny zawsze działać podobne mechanizmy.
- (76) Przyjęcie exit planu pozwala uniknąć chaosu, który tradycyjnie pojawia się w projektach IT w razie dokonania odstąpienia lub wypowiedzenia umowy. Obniża także napięcie, jakie pojawia się między stronami w takiej sytuacji (bo nie dochodzi do sporu, kto i kiedy co ma zrobić).

- (77) Przyjęcie exit planu pozwala uniknąć chaosu, który tradycyjnie pojawia się w projektach IT w razie dokonania odstąpienia lub wypowiedzenia umowy. Obniża także napięcie, jakie pojawia się między stronami w takiej sytuacji.



Klauzula Umowna: Exit Plan

1. Wykonawca, w ramach realizacji Exit Planu, zobowiązany będzie w szczególności do wykonania poniższych czynności:
 - a. przekazania Zamawiającemu pełnej i aktualnej dokumentacji;
 - b. przekazania Zamawiającemu pełnego i aktualnego kodu źródłowego Systemu;
 - c. przekazania Zamawiającemu wszystkich informacji niezbędnych do korzystania z Systemu;
 - d. migracji wszelkich danych znajdujących się w Systemie;
 - e. wydania Zamawiającemu wszelkich kodów dostępu, w tym haseł i loginów pozwalających na dalsze korzystanie z Systemu;
 - f. usunięcia w sposób trwały posiadanych kopii danych Zamawiającego, w szczególności danych osobowych oraz materiałów oznaczonych jako informacje poufne (po uprzednim transferze takich danych do Zamawiającego). Usunięcie takich danych przez Wykonawcę zostanie potwierdzone odrębnym protokołem;
 - g. opracowanie we współpracy z Zamawiającym Szczegółowego Exit Planu, zawierającego zwłaszcza harmonogram poszczególnych czynności do wykonania w ramach Exit Planu;
 - h. wyznaczenie dedykowanego managera odpowiedzialnego za właściwe zarządzanie całością działań w ramach Exit Planu po stronie Wykonawcy.
2. Realizacja Exit Planu zostanie przeprowadzona w szczególności, zgodnie z zakresem oraz terminami wykonania poszczególnych zadań zdefiniowanymi w tabeli poniżej.

Zadanie/Zdarzenie	Opis	Termin wykonania
Złożenie Stronie oświadczenia o odstąpieniu od Umowy.	Realizacja usług przewidzianych w Exit Planie zostanie uruchomiona w dniu, który jest uzależniony od trybu zakończenia Umowy, co zostało szczegółowo określone w Umowie.	Zgodnie z postanowieniami Umowy.
Przekazanie przez Wykonawcę pełnej dokumentacji, kodów źródłowych oraz danych i informacji.	Wykonawca jest zobligowany do dostarczenia Zamawiającemu pełnej i aktualnej dokumentacji oraz wszelkich informacji zapewniających nieprzerwaną i pełną kontynuację, przez Zamawiającego wykonywania wszystkich procesów realizowanych przez System.	w ciągu 7 dni od zgłoszenia żądania przez Zamawiającego.
Przygotowanie Szczegółowego Exit Planu	<p>Wykonawca opracuje Szczegółowy Exit Plan zawierający co najmniej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • spis wszystkich zadań wymaganych do zrealizowania Exit Planu i osiągnięcia celów zdefiniowanych w Exit Planie; • dokładną specyfikację czynności i zadań Zamawiającego; • specyfikację, sposób i harmonogram przekazania Zamawiającemu informacji; • szczegółowe warunki migracji danych, w tym ustanowienia połączenia teleinformatycznego; • procedury i zakres przejęcia lub zniszczenia materiałów i danych Zamawiającego. 	Niezwłocznie, jednak nie później niż w ciągu 14 dni od daty rozpoczęcia Exit Planu.