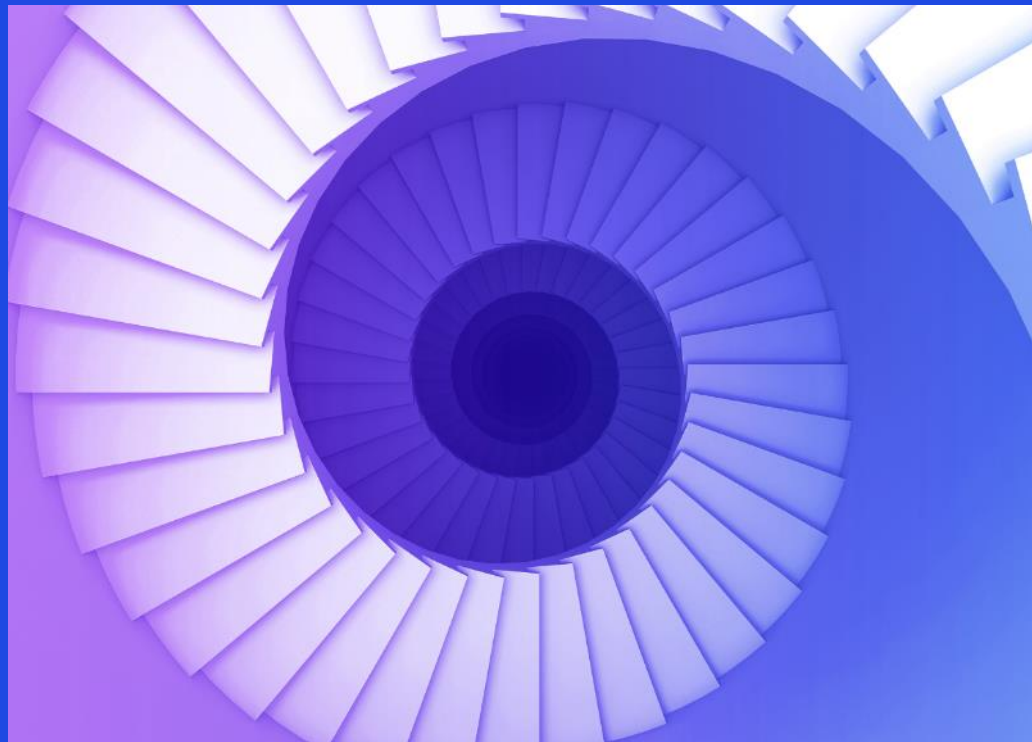




Szerződések agilisra hangolva

KPMG Tanácsadó Kft.

2023. december



Tartalom

01	Bevezetés	3
02	Mi a gond a hagyományos szerződéses technikákkal?	4
03	Válasszuk ki a leginkább megfelelő szerződéses modellt!	5
04	Helyezzük a hangsúlyt az együttműködésre!	8
05	Mire érdemes figyelni a szerződéses folyamat során?	9
	Kapcsolat	11

01 Bevezetés

A világméretű gazdasági bizonytalanságok ellenére a vállalatvezetők továbbra is elkötelezettek a digitális transzformáció, az innováció mellett; a vezetők 88 százaléka¹ egyetért azzal, hogy az agilis megközelítés stratégiai fontosságú ebben a piaci környezetben.

A rugalmasság és a gyors reagálóképesség az agilis megközelítések alapját képezik: a folyamatos iterációk és felülvizsgálatok révén lerövidül a piacra lépés ideje, és folyamatosan javul a minőség.

Ugyanakkor a siker egyik fő akadálya az, hogy **nincs egy bevált recept avagy konszenzus arról, hogy hogyan lehet sikeres agilis megállapodásokat kötni az alvállalkozókkal.** A KPMG 2023-as Global Tech Report felmérése szerint a vállalatok 57 százaléka látja úgy, hogy a hosszú távú szállítói szerződéseik gátját jelentik az innovációnak, új technológiák alkalmazásának. Tekintettel arra, hogy az agilis megközelítések alapjaiban más

működési modellt jelentenek a hagyományos, vízésés alapú módszertanokhoz képest, vitathatatlan, hogy a szerződéskötési technikák is új szemléletet igényelnek.

A Time and Materials (T&M) alapú szerződés (azaz amikor az alvállalkozó idejére szerződünk: megállapodunk egy napdíjban adott feladat elvégzésére, és időnyilvántartás alapján számolunk el) tűnik a legkézenfekvőbb megoldásnak. Tapasztalataink szerint az agilis projekteknél nagyrészt így szerződnek a felek. Azonban ez azt eredményezi, hogy a vevő vállalja az összes kockázatot, ahelyett, hogy megosztaná a szállítóval. A szállító nem motivált a minőségi szállításra: az idejéért cserébe megkapja a fizetséget, függetlenül a szállított eredménytől. Sajnos túl gyakran a végkimenet az, hogy a projektek megakadnak, és végül kudarccal záródnak. Az ügyfél felfogja a szerződést a beszállítóval más lehetősége nem révén, majd újratekinti a projektet.

Azt gondoljuk, elengedhetetlen, hogy **a vevő és az alvállalkozó olyan szerződéses modellt válasszon, amely a megvalósítás jellegéhez és a felek felelősségéhez igazítva osztja meg a kockázatokat a két fél között,** és amely elősegíti az agilis szemléletű együttműködést. A Product Ownernek, a Beszerzési-Jogi területnek és Delivery (leszállításért felelős) csapatnak kulcsszerepe van abban, hogy egymással és a szállítóval is együttműködve dolgozzák ki a megfelelő szerződéses kereteket. A következőkben ezekre az alternatív szerződéses modellekre mutatunk be néhány példát, és zárásként megfogalmazzuk pár javaslatot is arra vonatkozóan, hogy hogyan érdemes fektetnünk az agilis szerződéskötésre.



¹Global annual report, State of Agility in Procurement and Supply 2023

02 Mi a gond a hagyományos szerződéses technikákkal?

A vízesés módszertannal ellentétben az agilis működés esetében a mérföldkövek és a leszállítandó eredménytermékek kevésbé vannak kőbe vésve, sokkal inkább jellemző a folyamatos felülvizsgálat, a kisebb funkciók gyors leszállítása, és az igényekhez igazodó, rugalmasan változó terjedelem.

Ennek következtében a hagyományos szerződéses technikák számos ponton nem támogatják olyan megoldások kialakítását, amelyek az agilitás alapelveivel összhangban vannak. Ha egyoldalú a változásért járó felelősség és az abból eredő költségtöbblet viselése, akkor a felek változásbefogadási hajlandósága jelentős mértékben eltér egymástól.

Számos esetben elmosódik az eredménytermék létrehozásáért járó felelősség. Gyakran fordul elő, hogy a szerződéses technika eltér a projekt jellegétől, aminek eredményeként „különutas” megállapodások jönnek létre a megrendelő és szállító között. Az így létrejövő megállapodások és az aláírt szerződés közötti eltérések félreértéseket eredményeznek, és nehezítik a vitás helyzetekben a közös, kompromisszumos megoldás létrejöttét.

1

A T&M alapú szerződések nem osztják meg a kockázatokat

Bár a T&M típusú szerződések nagyfokú rugalmasságot biztosítanak, de esetükben nincs lehetőség a kockázatok közös viselésére. A vevői oldal viseli a változtatási igények kockázatát és költségét, a szállítónak nincs konkrét eredmény leszállítási felelőssége, mivel a projekt-eredménnyel kapcsolatos elvárások jellemzően nincsenek definiálva a szerződésben. Ezek a projektek jellemzően egy adott ponton sokkal inkább azért zárulnak le, mert a vevő anyagi erőforrásai kimerültek, semmint azért, mert a projekt elérte a valós célját.

Tekintettel a kockázatviselés egyoldalúságára, az agilis elvek alkalmazása során számos problémát vet fel ez a szerződéses forma, mert az agilitás egy sokkal inkább együttműködő, partnerségi alapokon nyugvó megközelítés.

2

A hagyományos szerződéskötési módszerek lassúak és a szerződéses védelmet az együttműködő partnerség elé helyezik

A hosszú távú, fix terjedelmű szerződések - melyek részletesen taglalják a követelményeket és a leszállítandókat - nagy hátránya, hogy létrejöttük nagyon hosszadalmas, és a jelentősebb kockázati elemeket, mint pl.: nagy mértékű változások kezelése, erőforrás oldali változások, feladat becslési pontosság problémái, a vállalkozó oldal megértése a feladatról stb. nem kezelik transzparensen.

Sem a hosszú átfutási idejük, sem a változásokkal szembeni rugalmatlanságuk nem összeegyeztethető az agilis alapelvekkel.

3

A hagyományos fix áras szerződések nem kezelik a gyakran változó követelményeket

A fix áras szerződések a követelmények minél pontosabb meghatározására törekuszenek, valamint az ezek leszállítását biztosító terveket helyezik fókuszba. Alapvetően ellentétes érdekek vezérlik a vevői és a szállítói oldalt a terjedelem tekintetében, hiszen míg előbbi ugyanazon idő és költségkereten belül minél tágabb terjedelem leszállításában, addig az utóbbi a terjedelem szűken tartásában érdekelt.

Mivel ezek a szerződések nem adnak teret az együttműködésre és a változásokra történő gyors reakciókra, ezért alapjaiban hiúsítják meg – a valós felhasználói iterációkon nyugvó, a fókuszpontokat rugalmasan alakító - agilis működés előnyeinek kiaknázását.

03 Válasszuk ki a leginkább megfelelő szerződéses modellt!

A megfelelő szerződéstípus kiválasztását számos tényező befolyásolja, illeszkednie kell a szervezet, a projekt működési környezetéhez, a felek közti bizalmi szinthez, de fontos szempont lehet az is, hogy a vevő számára a rugalmas szállítás vagy a szerződéses védelem a fontosabb.

A számos alternatíva közül most három, elterjedtebb típust emelünk ki, és rövid áttekintést adunk az egyes opciók alkalmazási lehetőségeiről.



Iterációként meghatározott, fix áras szerződések

Előnyök:

A szállító felelőssé tehető az iterációkénti szállítás minőségéért, az elvégzett munka mennyiségéért.

Egyszerű és rugalmas: a terjedelem mindig csak az iterációk elején kerül definiálásra, és nem korábban.

Mindkét fél számára vállalható, belátható és pontosabban becsülhető egységekben kerül szállításra a terjedelem.

Hátrányok:

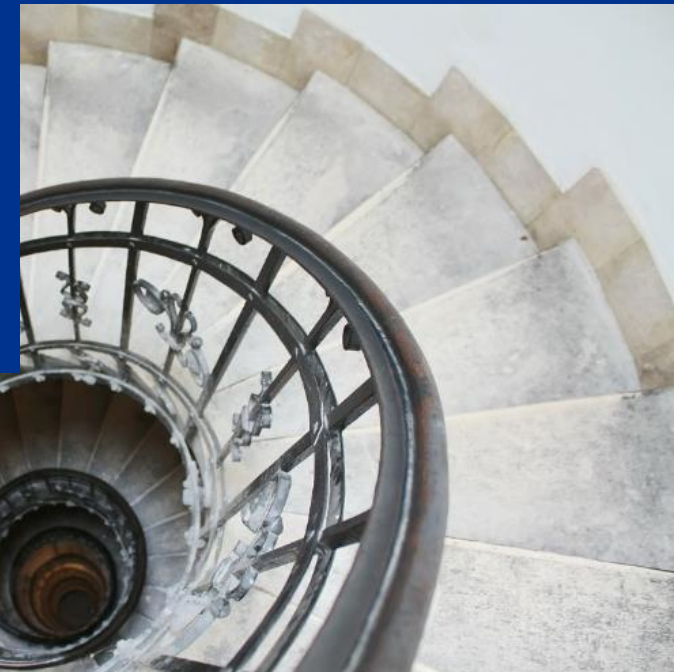
A szállító mindig csak a következő iterációra tesz vállalást, nem a szélesebb körű epic-re / termékre.

A szállítónak nagyon jól meg kell becsülnie az iterációban elvégezhető munka mennyiségét, hogy elkerülje a 'büntetést'.

Itt is beárazásra kerül a bizonytalanság a szállítói oldalon (kontingencia beépítése), de mivel ez esetben kisebb a szállítói kockázat, mint a teljes projektre vonatkozó fix áras szerződéseknél, így az árfelhajtó hatás is kisebb.

Mikor működik:

Jól alkalmazható, amikor a beszállító felel az agilis csapatért, és amikor a terjedelem iterációként kerül lebontásra és prioritizálásra.



03 Válasszuk ki a leginkább megfelelő szerződéses modellt!



Egységnyi munkára (story pointra (SP), feature pointra...) jutó fix áras szerződések

Előnyök:

A szállító díjazása arányban van az elvégzett munka komplexitásával és iterációnként kerül meghatározásra a leszállításra kerülő story pointok száma alapján.

A szállítót az elvégzett munka / szállított story pointok alapján, azaz a vevő számára szállított érték arányában fizetik, és nem az alapján, hogy mennyi ideig tart az adott fejlesztési feladat. (Gondoljunk bele, a produktivitási szint nagyon eltérő lehet, attól függően, hogy milyen senioritású, tapasztalatú kolléga végzi el az adott feladatot: pl. egy 5 SP-os fejlesztés tarthat 2 vagy akár 3 napig is).

Hátrányok:

A szállító és a vevő ki kell hogy alakítson egy közös megértést és módszert a story point által képviselt értékről, hiszen a story point tipikusan relatív értéket képvisel. E közös megértés kialakítása mindkét fél részéről extra feladatot és nagyfokú transzparenciát igényel.

Mikor működik:

Ha a story point értékéről a közös megértés kialakításra került, és az egységnyi munka jól tükrözi az üzleti értéket a vevő számára.

A story point alapú árhoz általában két úton juthatunk:

- 1) átlagárát határozzuk meg a korábbi közös projektek tapasztalatai alapján
- 2) ha nincs korábbi tapasztalat, akkor néhány kezdő iteráción át egy átlagár vagy T&M alapú elszámolás kerül alkalmazásra, amely iterációk alatt részletesen, pontosan követjük a költségeket, majd e a tapasztalatok alapján kialakítjuk a story pointra jutó költséget, hozzáadjuk a szállítói profit margint, és így jön ki az ár.



03 Válasszuk ki a leginkább megfelelő szerződéses modellt!



Célzott költségkeret-alapú szerződések²

Ebben a megközelítésben a projekt indulásakor egy 'nulladik', tervező iterációt tart közösen a vevő és a szállító, mely munka eredményeként a teljes projekt terjedeleme meghatározásra, megtervezésre kerül. A két fél a közös munka során számba veszi és kielemezi a felhasználói elvárásokat, követelményeket, majd a tervezés végén ez alapján minél reálisabban igyekeznek meghatározni a teljes projekt-költséget: ezt az összeget nevezzük célzott-költségkeretnek a továbbiakban.

A célzott-költségkeret alapján a szállítói cél-profit is megállapításra kerül (példul a célzott költségkeret 20%-a). A szállító árazása teljesen transzparens a vevői oldal számára.

A két fél a projekt elején abban is megállapodik, hogy amennyiben eltérés van a tervezett költségekhez, azaz a célzott-költségkerethez képest, akkor azt hogyan igazítják ki úgy, hogy mindkét fél viselje a felmerülő plusz költségeket, avagy nyerjen azon, ha egy tétel eredetileg túl lett tervezve,

azaz nyerjen a megtakarításon. Pl. ha a közösen elfogadott kiigazítási ráta 60% a vevői oldalon, akkor a felmerülő plusz költségek 60%-át a vevő állja, a szállító a 40%-át. Így bár a szállítói profit kisebb lesz a tervezetthez képest, de a plusz költségek egy részét a vevői oldal vállalja magára.

Megtakarítás esetén ugyancsak megosztásra kerül a megspórolt összeg: az előbbi példa szerint a megtakarított költségek 60%-a vevőt illeti, azaz ennyivel kevesebbet fizet a szállítónak, de a szállítói profit is magasabb lesz a tervezetthez képest, hiszen kevesebb költségre merül fel.

E módszer működésének alapvető feltétele, hogy a projekt végrehajtás során a szállító részletesen, a vevő számára is transzparensen adminisztrálja a felmerülő költségeit (pl. fejlesztési feladat, megbeszélések, hardver költség, stb).

Előnyök:

Megosztja a projektszállítással kapcsolatos kockázatokat a felek között, a 'win-win' típusú megoldást támogatja, így erősíti a bizalmat, a hosszú távú együttműködést

Minden tényköltés transzparensen, a felmerülés időpontjában megosztásra kerül a vevővel

Hátrányok:

A kezdő release tervezés nagyon alapos munkát igényel.

Mikor működik:

Ha a bizalmi kapcsolat már kialakult a két fél között

A két fél meg kell hogy állapodjon a kiigazítási rátában, illetve ki kell hogy alakítsák a felmerülő költségek transzparens adminisztrálásának módját



04 Helyezzük a hangsúlyt az együttműködésre!

Tapasztalataink szerint az agilis működést legjobban támogató szerződések a vevő oldali Product Owner, a Delivery (leszállításért felelős) csapat, a Beszerzési-Jogi terület és a Szállító együttműködése eredményeként születnek. Kiemelten fontos, hogy már a kezdettől vonjuk be az egyeztetésekbe az érintetteket, így a közös megértés a projekt céljáról már a projekt kezdetén, a felek együttműködése révén kialakítható. Amennyiben a Jogi és Beszerzési területnek nincs agilis működési tapasztalata,

mindenképp szükséges lesz felkészítenünk őket az agilis értékekből, a klasszikustól eltérő működésből. Ezáltal biztosítható, hogy a szerződéses keretek úgy kerülnek kialakításra, hogy támogassák a felek közti együttműködést, segítsék a transzparenciát és építsék a bizalmat a felek között a projekt megvalósítása során.

Az egyes szereplőknek a következő főbb kérdéseket érdemes végiggondolniuk a szerződéses folyamat során:



Product Owner:

- Mi a Termék Vízió, mik azok a fő epic-ek, termék jellemzők, funkcionálisok melyek megvalósítását várjuk a projekttől?
- Milyen módszerrel kerülnek definiálásra, összegyűjtésre az üzleti és szoftver követelmények?
- Miben várunk támogatást a Szállítótól, pl. end-to-end leszállítást, vagy az üzleti követelmények, user story-k kidogozásában is számítnunk rá, vagy esetleg csak a szoftverfejlesztési feladatok elvégzését bizzuk rá?



Delivery csapat:

- Milyen agilis leszállítási keretrendszert követünk a projekt során: ez lehet a vevő vagy a szállító saját agilis keretrendszere, vagy akár egy olyan sztenderd mint a SCRUM, SAFE.
- Mely agilis szerepkört mely szereplő tölti be (vevői illetve szállítói oldalon), milyen ceremóniákat, mikor hogyan tart a csapat?



Beszerzési-Jogi terület:

- Mely szerződéstípus támogatja legjobban a PO és a Delivery csapat igényeit?
- A szállító projektben betöltött szerepét, felelősségi körét figyelembe véve, mi az, ami a szerződésben is kiköthető, érvényesíthető?
- Milyen szerződéses védelem építhető be, illetve az hogyan hat az együttműködésre?



Szállító:

- A szerződésben vállalt kereskedelmi kockázat összhangban van-e a projektben vállalt szállítási felelősség szintjével?
- A szállító teljesítése mely pontokon függ a vevőtől, és ez számára elfogadható szintű kockázatot jelent-e?
- A szerződéses keretek támogatják-e az üzleti céljait?

05 Mire érdemes figyelniük a szerződéses folyamat során?



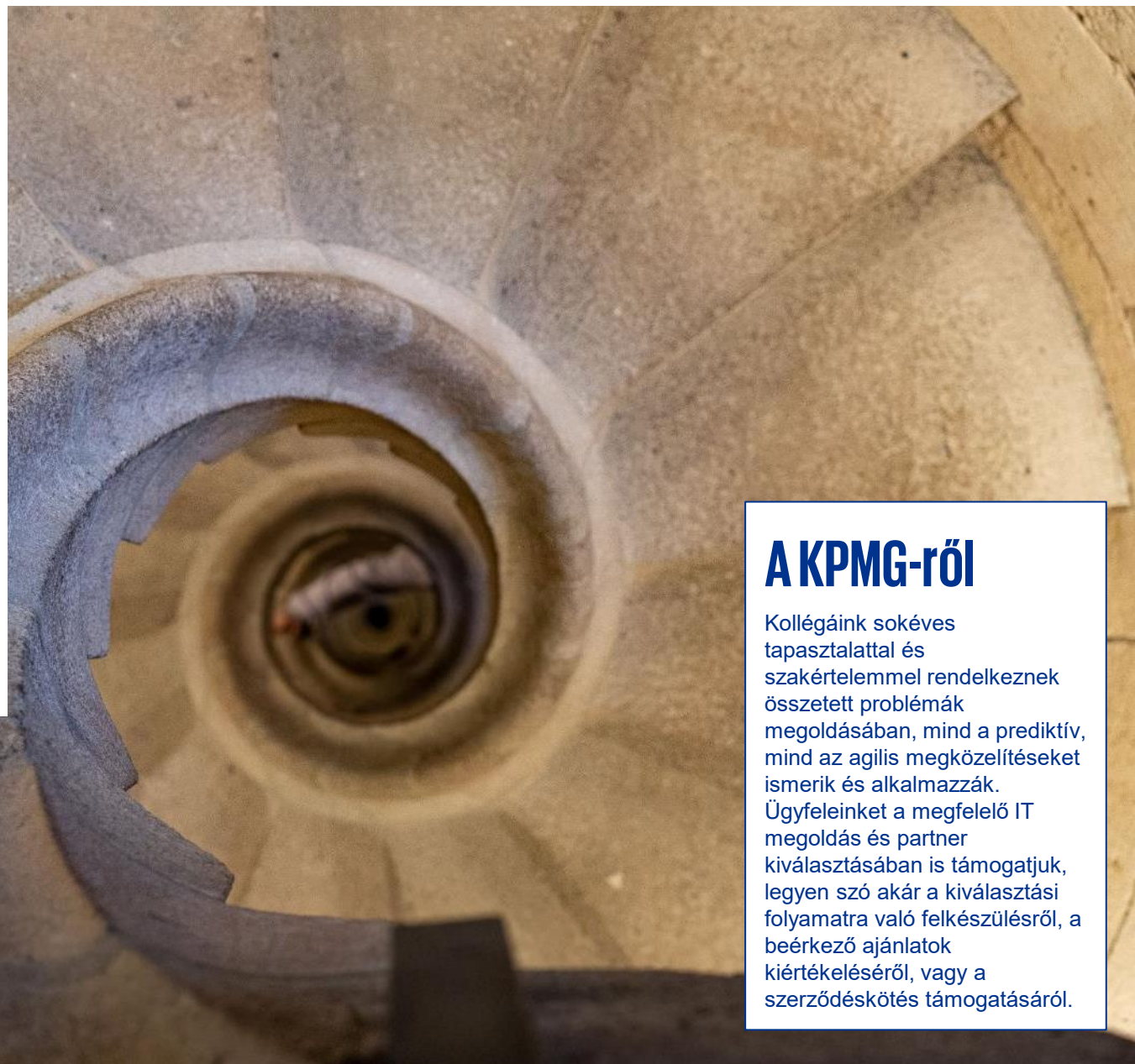
Mint láthattuk, számos kulcsfontosságú szempontot érdemes végiggondolnunk a szerződéskötési folyamatra készülve. Az alábbiakban néhány olyan szerződéses elemet emeltünk ki, melyeket véleményünk szerint érdemes szem előtt tartani a kereskedelmi tárgyalások során:

- **Fókuszáljunk az együttműködés folyamatára, kereteire a részletes tervek helyett:** ahelyett, hogy egy előre meghatározott tervre és követelménylistára összpontosítanánk, az agilis szerződésben inkább az elvárt eredményeket fogalmazzuk meg, valamint írjuk le a vevő és a szállító közti interakciókat is. Például, mennyi ideig tartanak az egyes iterációk? Milyen gyakran kerül sor az iterációtervezésre? A tesztelés a sprintek során zajlik, vagy azokon kívül? Így a követelmények meghatározása és prioritizálása is világos keretek között történik. Az, hogy tisztán látjuk, ki mit csinál, és milyen agilis ceremóniákat követünk, segít elkerülni a későbbi félreértéseket.
- **Kerüljük a részletes leszállítandók listáját:** a részletes leszállítandó lista elviszi a fókuszot arra, hogy vajon megfelelő minőségű dokumentum születik-e, illetve erősíti azt a gondolkodást, hogy mindent előre meg tudunk tervezni, ahelyett, hogy inkább a közös munkára, tanulásra, rugalmasságra és működő szoftverre fókuszálnánk. A rendszer üzemeltetéséhez nyilvánvalóan szükségesek dokumentációk, de sok esetben az üzemeltetést is a fejlesztő cég végzi majd, így megvan a szoftverismeret. Más esetekben azt javasoljuk, hogy a vevő-szállító közösen készítse el a szükséges dokumentumokat akkor, amikor már kész a működő alkalmazás.
- **Legyenek egyértelműen meghatározva a minőségi követelmények:** a szerződésnek egyértelműen ki kell térnie a minőségi követelményekre, elvárásokra. Legyen meghatározva, mikor tekinthető egy üzleti követelmény jól definiáltnak (Definition of Ready) és legyen rögzítve az is, hogy milyen feltételek teljesülése esetén élesíthető az adott funkció (Definition of Done). A minőségi szállításért a vevő felelőssé teheti a szállítót, de a felelősség legyen arányban a munka terjedelmével, illetve érvényesíthetősége függ attól is, hogy a vevő betartja-e saját kötelezettségeit, mint például megfelelő minőségű tervezés.
- **Változáskezelés helyett Backlog menedzsment:** klasszikus, fix scope szerződések esetén nagy hangsúly helyeződik a változáskezelésre. Ahhoz, hogy az agilis projekt kellően rugalmas tudjon maradni, a klasszikus CR (Change Management, Változás Kezelés) folyamatot ki kell hagyni, helyette alakítsuk ki a Backlog menedzsment folyamatát.

05 Mire érdemes figyelniük a szerződéses folyamat során?

- **Előre legyenek meghatározva kontroll mechanizmusok:** mindkét fél számára legyen tiszta és érthető a kockázatok megosztása. Előre határozzuk meg, hogyan és miként járunk el, amennyiben a szállítás nem az elvárt ütemben, minőségben halad. Egyértelműen definiáljuk a szerződésben, hogy milyen kereskedelmi következménnyel jár a szállítóra nézve, ha az ő hibájából fakadóan késik a szállítás (pl. beszállító kapacitásának ingyenes növelése, pénzügyi jóváírás vagy felmondás joga).
- **A szerződés megszüntetése lehet pozitív esemény:** ha a projekt korábban eléri a célját, akkor egy adott iteráció végén le is zárhatjuk a szerződést agilis működés esetén, és ez nem a sikertelenség jele! Nagyobb megbízásoknál korábbi lezárás esetén a vevő kártérítést is fizethet a szállítónak, mely összeg arányosan csökken a projekt végéhez közelítve.

Hiszünk abban, hogy a szerződéses védelemmel egyidejűleg lehetséges az agilis működés előnyeinek az érvényesítése is, és hogy a kockázat megosztása a felek között a jövő szerződéseinek új sztenderdje lesz.



A KPMG-ről

Kollégáink sokéves tapasztalattal és szakértelemmel rendelkeznek összetett problémák megoldásában, mind a prediktív, mind az agilis megközelítéseket ismerik és alkalmazzák. Ügyfeleinket a megfelelő IT megoldás és partner kiválasztásában is támogatjuk, legyen szó akár a kiválasztási folyamatra való felkészülésről, a beérkező ajánlatok kiértékeléséről, vagy a szerződéskötés támogatásáról.

Kapcsolat



Merkl Gabriella

Manager

T: 06 70 370-1907

E: gabriella.merkl@kpmg.hu



Kulcsár Huba

Senior Manager

T: 06 70 673-9834

E: levente.kulcsar@kpmg.hu



A jelen dokumentumban ismertetett szolgáltatások közül néhány vagy mindegyik lehet, hogy nem engedélyezett a KPMG könyvvizsgálattal érintett ügyfelei, valamint azok leányvállalatai vagy kapcsolt társaságai esetében.



[socialmedia.com](#)

[kpmg.hu](#)

A jelen dokumentumban lévő információk általános jellegűek, és nem vonatkoznak egyetlen konkrét személy vagy társaság körülményeire sem. Bár törekszünk arra, hogy pontos és időszerű információkat adjunk, nem lehet garancia arra, hogy ezek az információk pontosak abban az időpontban, amikor megkapják azokat vagy arra, hogy pontosak maradnak a jövőben. Az ilyen információk alapján senkinek sem szabad intézkedéseket hozni megfelelő szakmai tanácsadás nélkül az adott helyzet alapos felmérését követően.

A KPMG név és logó a KPMG globális szervezet független tagtársaságai által licenc alapján használt védjegyek.

© 2023 KPMG Tanácsadó Kft., a magyar jog alapján bejegyzett korlátolt felelősségű társaság, és egyben a KPMG International Limited („KPMG International”) angol „private company limited by guarantee” társasághoz kapcsolódó független tagtársaságokból álló KPMG globális szervezet tagtársasága. Minden jog fenntartva.