

Czy ekspert potrzebny jest tylko w przypadku sporu?

Paweł Henig

Rzecznawca PTI nr 92



Agenda

- Nieco o kuchni rzeczoznawcy, czyli zasady opracowania opinii i ekspertyz
- Przypadek 1: transfer ryzyka zarządzania projektem na wykonawcę, czyli dlaczego to się nie uda (i nie udało)
- Przypadek 2: czy produkt (oprogramowanie) jest wykonany, a jak nie to czego brakuje – jak ekspert patrzy na proces odbioru
- Przypadek 3: wykonawca był bardzo zaangażowany, tak jak i nasz zespół, korzystaliśmy z usług konsultanta, a produktu chyba nie ma, co poszło nie tak?
- Przypadek 4: słowo klucz – metodyki zwinne, czy były stosowane?
- Podsumowanie



„Jakość jest to pewien stopień doskonałości” (Platon)

"Jakość to zgodność z wymaganiami" (P.B. Crosby)

„...stopień jednorodności i niezawodności wyrobu przy możliwie niskich kosztach i maksymalnym dopasowaniu do wymagań rynku.” (W.E. Deming)

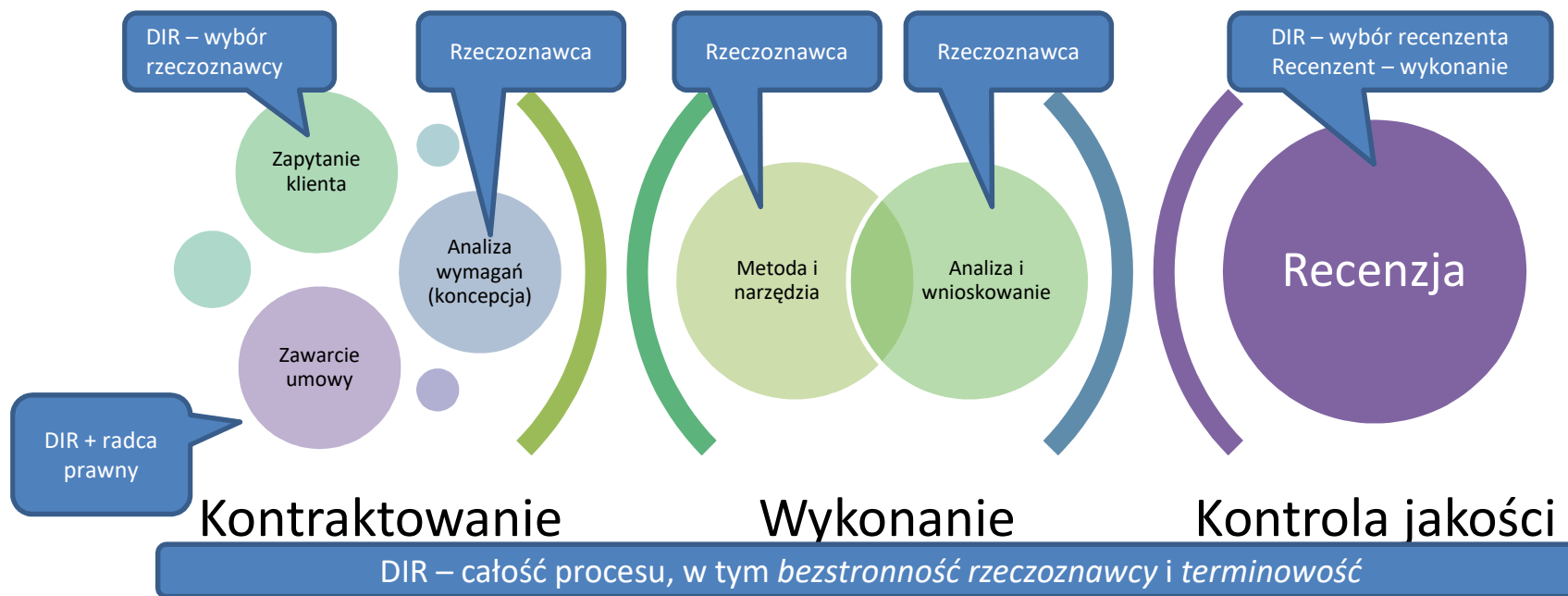
„...ogół cech i właściwości wyrobu lub usługi, które decydują o zdolności wyrobu lub usługi do zaspokajania stwierdzonych i przewidywanych potrzeb.” (ISO 8402)

„...stopień, w jakim zbiór inherentnych właściwości obiektu spełnia wymagania”
(ISO 9000)



POLSKIE TOWARZYSTWO INFORMATYCZNE
IZBA RZECZOWNAWCÓW

Kto odpowiada za jakość ekspertyzy?



Wymagania wewnętrzne – Regulamin IR PTI

§ 23 Jakość i standaryzacja prac

1. Rzeczoznawca wykonując opracowania musi uwzględnić:
 - 1) aktualny stan wiedzy informatycznej
 - 2) obowiązujące normy techniczne i przepisy ekonomiczno-prawne
 - 3) powszechnie stosowane standardy i metody
 - 4) wewnętrzne standardy i metody Izby Rzeczoznawców

§ 24 Wewnętrzne zarządzanie jakością działań

1. Opracowanie przed przekazaniem go klientowi jest co do zasady poddawane recenzji wewnętrznej wykonywanej przez innego rzeczoznawcę.

...

Metoda oceny

Wybór modelu odniesienia
Prince 2, SCRUM, COBIT, ISO/IEC 27001, ...

Zbieranie i porządkowanie dowodów
notatki, protokoły, decyzje, dokumentacja, ...

Porównanie zebranych dowodów z modelem
zgodność, braki/rozbieżności – wyjaśnienia

Ocena – wnioski i rekomendacje

Rola recenzji i recenzenta

- Recenzent ocenia opracowanie – nie powtarza analizy.
- Recenzent do wydania opinii nie potrzebuje „materiałów źródłowych” – opracowanie powinno być kompletne i zrozumiałe bez nich.
- Zakres recenzji – kryteria oceny (na podstawie szablonu):
 1. Cel, przedmiot i zakres ekspertyzy
ocena zgodności z umową
 2. Ocena przyjętej metody i treści ekspertyzy
ocena merytoryczna – wymaga znajomości przedmiotu – ocena poprawności doboru metody, prezentacji dowodów (spostrzeżeń) oraz logiki (przejrzystości) wnioskowania
 3. Podsumowanie
ocena ogólna (w tym subiektywnego odbioru) i rekomendacja (§ 24 ust. 4)

Przypadek 1

Płacę i wymagam

Przypadek 1

- Zamawiający wymaga:
 - stosowania uznanej metodyki zarządzania projektem
 - powołania Kierowników Projektu – będą mieli prawo podejmować bieżące decyzje związane z realizacją projektu (uprawnienia do dokonywania odbiorów, w tym podpisywanie protokołów)
- Wykonawca oferuje
 - najniższą cenę – twierdzi, że ma gotowe rozwiązanie – nie przewiduje analizy wymagań

SPÓR – negatywny wynik testów prowadzonych przez Zamawiającego – odmowa odbioru

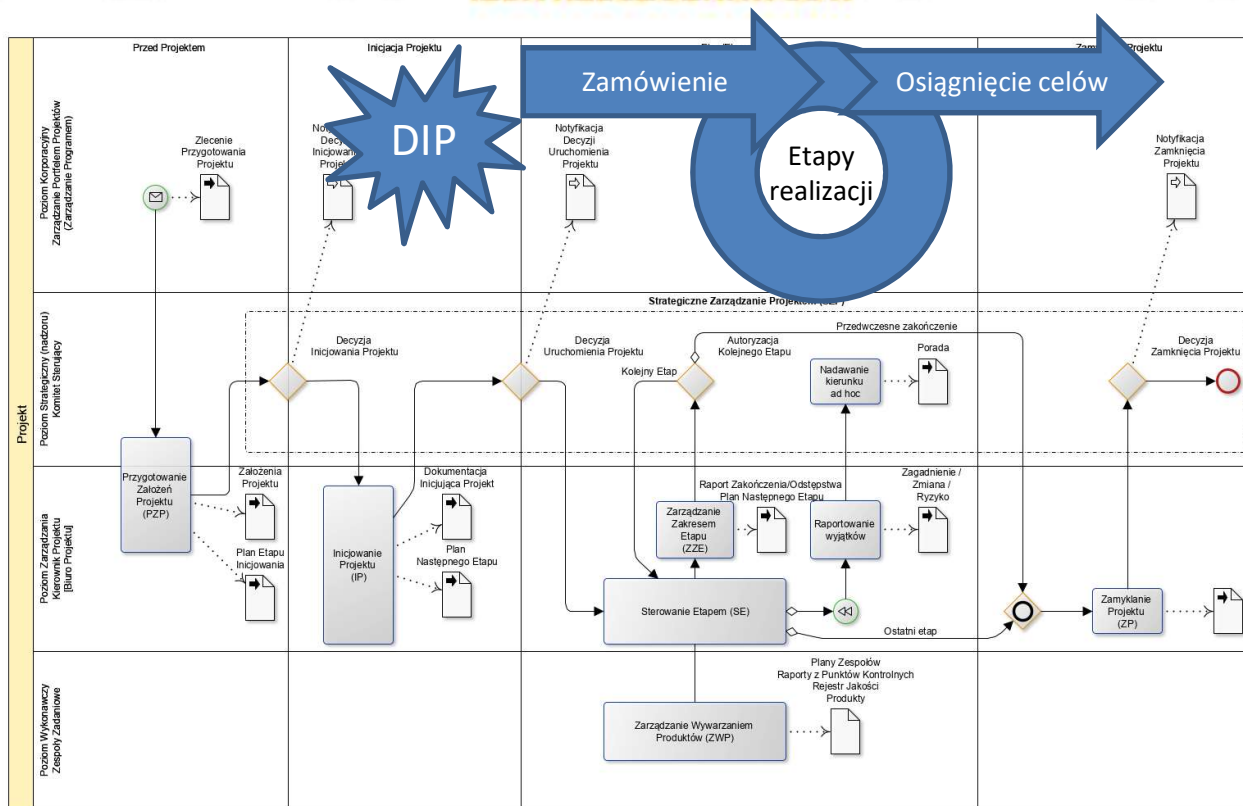
Przypadek 1 c.d.

SPÓR – negatywny wynik testów prowadzonych przez Zamawiającego – odmowa odbioru

- Zamawiający zarzuca:
 - nieopracowanie DIP przez Wykonawcę (brak wymagania) oraz innych dokumentów projektowych (rejestr ryzyk, rejestr jakości, dziennik projektu)
 - niewykonanie zamówienia
- Wykonawca zarzuca:
 - niepowołanie Komitetu Sterującego
 - brak chęci odbioru pomimo spełnienia szczegółowych wymagań OPZ – jego zdaniem drobne uchybienia można skorygować w „okresie rozruchu” (stabilizacji systemu)
 - analiza wymagań była prowadzona w sposób ciągły – zastosowano metodyki zwinne



POLSKIE TOWARZYSTWO INFORMATYCZNE IZBA RZECZOZNAWCÓW



2021-03-24

Ekspert zewnętrzny i biegły w projektach oraz sporach IT

11



Przypadek 1

- Realizacja umowy $\neq$ projekt!!!
- W ramach jednego projektu może być wiele zamówień (umów) i wielu wykonawców – grupy zadań
- Zarządzanie Projektem = zadanie Zamawiającego, nie Wykonawcy
- Komitet Sterujący – warunek *sine qua non* zgodności z Prince2® – strategicznie zarządza projektem
- Planowanie oparte na **produktach** – kryteria i metody zapewnienia jakości (odbioru)
- Planowanie
 - od ogółu do szczegółu (niepewność maleje z czasem, postępem prac)
 - wystarczająco dokładne – zależnie od potrzeb – nie planujemy szczegółowo projektu na jego początku (projekt wymaga współdziałania stron)

Przypadek 1 – podsumowanie

- Remis (-1) : (-1)
 - Zamawiający stracił – czas, pieniądze, „ducha zespołu”
 - Wykonawca stracił – pieniądze, *lucrum cessans*
- Katastrofie można było zapobiec
 - niska dojrzałość Zamawiającego
 - nastawienie „płacę i wymagam” (wszystko jest w SIWZ) – kontrakt o charakterze dostawy nie projektu
 - niska cena – naciągana oferta (mamy gotowy produkt!)
 - zarządzanie ad hoc – *powiemy, że to metodyka zwinna i jakoś zrobimy te brakujące analizy*

Przypadek 2

Czas minął

Przypadek 2

- Minął termin określony w umowie na realizację
- Wykonawca przysłał podpisany protokół odbioru Etapu I (szablon z załącznika do umowy)
- Pytania Zamawiającego do eksperta:
 - Czy wykonawca spełnił wszelkie niezbędne warunki do przeprowadzenia odbioru?
 - Czy wykonawca przedstawił do dnia xxxx skutecznie i zgodnie z zawartą umową produkt do odbioru?
 - Jeżeli odpowiedź na pytanie powyżej jest twierdząca – czy przedstawiony do odbioru produkt został wykonany zgodnie z zawartą umową?
 - Kiedy (jakiego dnia) nastąpiło spełnienie warunków do odbioru lub przedstawienie produktu do odbioru?

Przypadek 2 – produkty

- Wymagania umowy – zadania do wykonania w ramach Etapu I:
 - analiza przedwdrożeniowa
 - przygotowanie infrastruktury
 - prace programistyczne i wdrożenie
 - integracja
 - migracja danych bieżących z okresu 5 lat
 - testy
 - szkolenie pracowników
 - produkcyjne uruchomienie Systemu
- Każde zadanie wymaga odrębnego protokołu odbioru
- Opis produktów spełniających wymagania zarządzanie projektem – brak (tylko wymagania w OPZ)

Przypadek 2 – odbiory wg. Wykonawcy

- Forma przekazania produktów do obioru „*Dokumentację związaną z wykonanymi pracami przekazano umieszczając ją pod adresem [sftp://10.10.10.10/docs](ftp://10.10.10.10/docs), natomiast kody źródłowe pod adresem [sftp://10.10.10.10/codes](ftp://10.10.10.10/codes)”*
- Wykonawca wzywa Zamawiającego do „weryfikacji wykonanego przez Wykonawcę przedmiotu Umowy w zakresie Etapu I poprzez:
 - *podpisanie protokołu odbioru końcowego bez zastrzeżeń lub*
 - *zgłoszenie Wykonawcy uwag do przedmiotu odbioru.”*

Wnioski

- Brak jednoznacznego wskazania przedmiotu odbioru, który jest zgodny z określonym w umowie zobowiązaniem nie daje podstaw do przystąpienia do odbioru
- Podpisanie protokołu lub zgłoszenie uwag jest czynnością techniczną, a nie metodą weryfikacji przedmiotu umowy

Przypadek 2 – opis produktów

- Wymagania metodyki zarządzania projektem – opis produktu:
 - nazwa produktu i jego identyfikator
 - przeznaczenie
 - skład
 - pochodzenie i komponenty bazowe
 - rozmiary i wygląd
 - osoba odpowiedzialna
 - kryteria jakości
 - rodzaj wymaganych kontroli jakości
 - personel i kwalifikacje niezbędne do dokonania przeglądu/testów produktu
- Zgodnie z metodyką PRINCE2® listę tę można rozszerzać, ale nie można jej skracać
- Opis Przedmiotu Zamówienia – nie zawiera i często nie może zawierać wszystkich wymaganych w opisie produktów informacji – wynikają one m.in. ze sposobu realizacji (oferty)

Przypadek 2 – poszukiwanie produktów

Produkt	Spostrzeżenie
analiza przedwdrożeniowa	„metodyki zwinne” – nie zidentyfikowano produktu
przygotowanie infrastruktury	nie zidentyfikowano żadnych uzgodnień lub projektu – coś uruchomiono
prace programistyczne i wdrożenie	nie zidentyfikowano żadnego projektu architektury – coś uruchomiono
integracja	j. w.
migracja danych bieżących z okresu 5 lat	zadeklarowano wykonywanie (na potrzeby testów?)
testy	nie zidentyfikowano uzgodnień, scenariuszy – coś było testowane
szkolenie pracowników	nie zidentyfikowano żadnych uzgodnień lub materiałów szkoleniowych
produkcyjne uruchomienie Systemu	☹

Przypadek 2 – testy (odbioru)

- Wiele rodzajów testów: funkcjonalne, wydajnościowe, regresji, odporności (test mały), ...
- Wymagania – testy funkcjonalne:
 - powtarzalne – możliwość przeprowadzenia testów regresji
 - jednoznaczne – jaki powinien być wynik?
- Oczekiwane plany
 - scenariusz – co zrobić krok po kroku i jaki powinien być wynik
 - konfiguracja środowiska (DEV, TEST, PROD) + dane testowe
- Nie można przetestować wszystkich możliwości – scenariusze powinny być dobrane do sposobu implementacji (główne ścieżki)
- ~~Czy przedstawiony do odbioru produkt został wykonany zgodnie z zawartą umową?~~ – ekspert nie zastępuje Zamawiającego i nie dokonuje odbioru!

Przypadek 3

Czy leci z nami pilot?

Przypadek 3 – anatomia katastrofy

- Opóźnienie projektu
 - wieloletnie braki możliwości finansowania – eksploatacja zestarzałego technicznie i moralnie systemu (zbudowany 15 lat wcześniej)
 - opóźnienie procedur pzp – bezwzględne terminy realizacji – skrócenie czasu przeznaczonego na realizację o ok. 40%
- Braki zasobów Zamawiającego
 - Kierownik Projektu – po szkoleniu (z certyfikatem PRINCE2®) ale bez doświadczenia, jak również wiedzy w zakresie systemów IT (przedstawiciel głównego użytkownika zorientowany na funkcjonalność)
 - IT nie jest zainteresowane ani nie jest zaangażowane w projekt
 - IT realizuje jedynie zadania utrzymaniowe – brak zadań (i kwalifikacji) zarządczych
- Inicjatywa Zamawiającego – wynajęcie konsultanta
 - Zakres zadań dotyczył zapewnienia zgodności z pzp – OPZ oraz odpowiedzi w trakcie postępowania – rola zakończyła się z chwilą udzielenia zamówienia
- Inicjatywa Wykonawcy – presja czasu = zastosujemy metodyki zwinne

Przypadek 3 – jak zapobiec katastrofie?

- Dojrzałość organizacji (Zamawiającego)
 - dojrzałość procesowa – np. COBIT
 - zespół – dopasowanie, zaufanie, umiejętności miękkie – przywództwo – obsada ról w procesach
- Studium Wykonalności
 - powinno uwzględniać dojrzałość organizacji (TELOS),
 - ale (niestety) nauczyliśmy się kłamać (*charta non erubescit*) {aby uzyskać środki finansowe}

Przypadek 3 – jak zapobiec katastrofie?

- Przywództwo?
 - *nie korzystamy z ekspertów bo nie chcę realizować naszego programu*
 - Kto zna wroga i zna siebie, nie będzie zagrożony choćby i w stu starciach. Kto nie zna wroga, ale zna siebie, czasem odniesie zwycięstwo, a innym razem zostanie pokonany. Kto nie zna ani wroga, ani siebie, nieuchronnie ponosi klęskę w każdej walce.

Przypadek 4

Ni pies, ni wydra

Przypadek 4 – metodyki zwinne

- Zwinne zarządzanie produktami (ang. *agile product management*)
 - podejście iteracyjne, przyrostowe
 - prowadzone w sposób elastyczny i w interaktywnej formie
- Klasyczne – kaskadowe (ang. *waterfall*)
 - skupione na sekwencyjnym dostarczaniu produktów zgodnie z wcześniej przygotowanym planem
- Cele metodyk zwinnych:
 - zwiększania przewidywalności oraz
 - kontrolowania ryzyka przy wytwarzaniu produktu
- Sposób osiągnięcia (na przykładzie SCRUM):
 - małe „samowystarczalne” (interdyscyplinarne) zespoły – komunikacja
 - regularność i systematyczność (fazy zarządcze)
PDCA (*Sprint Planning; Daily Scrum; Sprint Review; Sprint Retrospective*)
 - dokumentacja (*backlog*) – opis produktu (*Increment*) i tolerancje (*Definicja ukończenia*)

Przypadek 4 –zwinna „realizacja”

- Zwinne zarządzanie prowadzone w sposób elastyczny i w interaktywnej formie (zazwyczaj chaotyczne)
- Brak dokumentacji (*backlog*), w szczególności analizy i projektu (w tym wysokopoziomowego – architektura) będących podstawą podziału na „sprinty”
- Brak zasad, reguł wytwarzania – konwencja nazewnicza, używane biblioteki, ... (uzależnienie od nawyków poszczególnych programistów)
- Skupione na sekwencyjnym dostarczaniu produktów zgodnie z OPZ
 - brak planowania przyrostów (*Increment*) i tolerancji (*Definicji ukończenia*)
 - poprawianie błędów w kolejnych iteracjach
- „Nieinterdyscyplinarne” zespoły deweloperów (programistów)
- Brak informacji (dokumentacji) faz zarządczych „sprintów”



POLSKIE TOWARZYSTWO INFORMATYCZNE
IZBA RZECZOZNAWCÓW

Co zamówił

Dokument
Studium Wykonalności

Zapewnienie
Zgodności OPZ z PZP

Raport z audytu
„certyfikat”



2021-03-24

Co potrzebował



Ekspert zewnętrzny i biegły w projektach oraz sporach IT

29

Rola eksperta

- W przypadku sporu:
 - wskazuje obiektywnie przyczyny (zazwyczaj leżące po obu stronach)
 - rekomenduje działania pozwalające uniknąć powtórnie tych samych błędów
- Formy działań eksperta w przypadku sporu:
 - audyt (kryteria?), np. projektu lub wybranego procesu, u dostawcy
 - biegły – przedsądowy i sądowy
- Inne formy działań eksperta
 - doradztwo (coaching)
 - wsparcie



POLSKIE TOWARZYSTWO INFORMATYCZNE
IZBA RZECZOZNAWCÓW





POLSKIE TOWARZYSTWO INFORMATYCZNE
IZBA RZECZOZNAWCÓW

Dziękuję i zapraszam do dyskusji



2021-03-24

Ekspert zewnętrzny i biegły w projektach oraz sporach IT