

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

MAREK MATEJUN*

ZARZĄDZANIE RELACJAMI MIĘDZY STRONAMI W PROCESIE OUTSOURCINGU KONTRAKTOWEGO NA PODSTAWIE UMOWY OUTSOURCINGOWEJ

[Po więcej publikacji zapraszam na www.matejun.pl]

1. Wprowadzenie

Koncepcja outsourcingu to ogólna nazwa stosowana w odniesieniu do przedsięwzięć polegających na wydzieleniu (względnie zleceniu) ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazaniu ich do realizacji zewnętrznym podmiotom gospodarczym¹. Wykorzystanie outsourcingu powoduje przebudowę systemu przedsiębiorstwa wokół zasadniczej (kluczowej) działalności i zbudowanie trwałych relacji partnerskich z dostawcami², które pozwalają dzielić się zarówno korzyściami, jak i ryzykiem ze wzajemnej współpracy³.

Jedną z form wykorzystania metody obsługi zewnętrznej jest **outsourcing kontraktowy**, który polega na modyfikacji (w wyniku wydzielenia) podporządkowania i oddziaływania organizacyjnego na relacje kontraktowe⁴, co prowadzi do rozwoju kontraktowych struktur

* Dr inż. Marek Matejun jest pracownikiem Politechniki Łódzkiej

¹ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

² E. Banachowicz, *Czy firma wszystko musi robić sama?*, „Manager”, 9/1998, s. 17.

³ T. Izydorczyk, A.T. Kear, *Cosourcing – patent na efektywność?*, „Manager”, nr 5/1998, s. 4.

⁴ M. Trocki, *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 59.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

organizacyjnych działalności gospodarczej. W tej sytuacji cechą koncepcji outsourcingu jest sformalizowanie współpracy na podstawie umowy (kontraktu), co pozwala na przeniesienie odpowiedzialności za realizowaną funkcję na dostawcę⁵, jak również umożliwia wprowadzenie określonych relacji, w tym również zadań i obowiązków pomiędzy strony transakcji.

Obecnie outsourcing traktowany jest przede wszystkim jako metoda strategicznego kształtowania struktury działalności gospodarczej i ewoluuje w stronę przechodzenia od układu kupujący-sprzedający w kierunku relacji partnerstwa strategicznego. Nastawienie na własne korzyści zastępuje tu nadzieja, że relacja wymiany jest sytuacją, w której obie strony wygrywają uzyskując synergiczną przewagę konkurencyjną⁶. Nie jest to więc zwykły związek dostawca-odbiorca (umowa-zlecenie), lecz układ partnerski, w którym obie strony są mocno osadzone⁷ i zachodzą między nimi różnorodne relacje, określone między innymi poprzez przyjęte rozwiązania umowne.

Biorąc to pod uwagę, jako **cel artykułu** wyznaczono prezentację umowy outsourcingowej jest podstawowego aktu regulującego organizację i obowiązki stron oraz inne obszary relacji zachodzących pomiędzy partnerami w procesie outsourcingu. Rozważania teoretyczne uzupełnione zostały wynikami badań prowadzonych na podstawie 21 kontraktów outsourcingowych zawieranych przez biura rachunkowe z firmami sektora MSP w zakresie stałej obsługi zewnętrznej w sferze rachunkowości i doradztwa podatkowego.

2. Umowa outsourcingowa jako narzędzie zarządzania relacjami w procesie outsourcingu kontraktowego

W wyniku wykorzystania outsourcingu kontraktowego rozwijają się **kontraktowe struktury organizacyjne**, które składają się z samodzielnych prawnie, niezależnych organizacyjnie i kapitałowo podmiotów gospodarczych, występujących w różnorodnych formach organizacyjno-prawnych i realizujących określone zadania przekazane w ramach kontraktu. Relacje w tych strukturach wynikają w znacznym stopniu z faktu zawarcia

⁵ M. Matejun, *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, tom 2, red. A. Stabryła, AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 23.

⁶ A. Krejner-Nowecka, *Jakość partnerstwa a sukces outsourcing'u w przedsiębiorstwie*, [w:] *Przedsiębiorstwo partnerskie*, red. M. Romanowska, M. Trocki, Difin, Warszawa 2002, s. 103.

⁷ J. Matejuk, *Budowa konkurencyjności przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wydawnictwo Pret, Warszawa 2003, s. 62.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

przez niezależne podmioty kontraktów (porozumień, umów) na realizację określonego obszaru działalności gospodarczej (funkcji, zadania, procesu, działania, modułu itp.)⁸. Relacje zachodzące w tych strukturach są w znacznym stopniu regulowane przez zapisy kontraktu oraz rozwiązania wypracowane w trakcie współpracy i dotyczą między innymi egzekwowania warunków i obowiązków wynikających z umowy.

Uzasadnienia dla tak pojmowanej koncepcji outsourcingu można poszukiwać między innymi na gruncie **teorii kontraktualnej przedsiębiorstwa** A. Alchiana i H. Demsetza. Opisuje ona firmę jako splot kontraktów, które są zawierane przez organizatora, w celu uzyskania kontroli nad różnymi zasobami tworzącymi organizację. Głównym elementem budowy przedsiębiorstwa jest w tym przypadku „kontrakt”, a firma jawi się jako szczególne urządzenie ekonomiczne, które można wytłumaczyć jako wiązkę kontraktów (*nexus of contracts*)⁹. Podstawową rolę pełni tu organizator-kontraktor, który organizując przedsiębiorstwo zawiera kontrakty i w ten sposób tworzy szczególne i niepowtarzalne połączenie różnych czynników produkcji w jedną całość. Szczególnie ważna w tym przypadku jest wiedza organizatora o czynnikach, które trzeba zakupić lub wynająć, w jakich formach prawnych zawierać kontrakty i jak zapewnić ich koordynację¹⁰.

W wyniku realizacji procesu outsourcingu kontraktowego i zawierania kontraktów powstają między dwoma lub więcej przedsiębiorstwami specyficzne **układy outsourcingowe**, w których jedno z przedsiębiorstw świadczy na rzecz drugiego przedsiębiorstwa określone usługi lub wytwarza dla niego określone dobra (np półfabrykaty) w oparciu o określoną umowę¹¹. W takim ujęciu uwaga zostaje zwrócona głównie na relacje, które stanowią istotę w zasadzie każdej struktury, a jednocześnie w znaczący sposób podkreślany jest sieciowy charakter takiego układu¹².

W tych warunkach ważnym aktem regulującym organizację, prawa i obowiązki stron oraz inne obszary relacji pomiędzy partnerami staje się

⁸ M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/2000, s. 33.

⁹ P. Milgrom, J. Roberts, *Economics Organization and Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992, s. 20.

¹⁰ T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 217.

¹¹ J. Niemczyk, *Układy outsourcingowe*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002, s. 484.

¹² J. Niemczyk, *Układy outsourcingowe, czyli jak radzić sobie z kryzysem w kryzysie*, [w:] *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, red. J. Skalik, Cornetis, Wrocław 2003, s. 307.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

pisemna umowa outsourcingowa. W umowie tej klient (usługobiorca) zleca wykonanie określonej czynności lub szeregu czynności na rzecz zewnętrznego dostawcy, który zobowiązuje się takie czynności wykonać na rzecz klienta. Przy przygotowywaniu i podpisywaniu tego rodzaju dokumentów należy pamiętać, że niejednokrotnie powodzenie procesu obsługi zewnętrznej uzależnione jest zarówno od konstrukcji, jak również od zakresu oraz szczegółowości zawartych w nich ustaleń¹³.

Umowa outsourcingowa jest tak zwaną umową nienazwaną, nigdzie nie uregulowaną w prawie polskim. W praktyce prawnej i gospodarczej wykształciło się kilka sposobów, w jakich może zostać wyrażone powyższe porozumienie. Pierwszym z nich jest zawarcie klasycznej umowy zlecenia, regulowanej przez przepisy kodeksu cywilnego, w której przyjmujący zlecenie zobowiązuje się do dokonania określonych czynności dla dającego zlecenie. Drugim sposobem jest zawarcie umowy o dzieło, również regulowanej przez przepisy kodeksu cywilnego, w ramach której przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia, którego wysokość można określić przez wskazanie podstaw do jego ustalenia. Kolejnym sposobem jest zastosowanie do umowy outsourcingowej odpowiednich zapisów dotyczących zarówno klasycznej umowy o dzieło, jak i umowy zlecenia. Jeszcze inną możliwością jest swobodne tworzenie poszczególnych zapisów kontraktu. W tym przypadku strony powinny pamiętać, aby stworzona umowa nie była sprzeczna z prawem albo nie miała na celu obejścia prawa oraz nie była sprzeczna z zasadami współżycia społecznego. W przeciwnym razie tak zawarta czynność prawna byłaby z mocy prawa nieważna¹⁴.

Umowa outsourcingowa wymaga formy pisemnej. Projekt kontraktu powinien być przygotowany przez przedsiębiorstwo macierzyste przed przystąpieniem do negocjacji. Wiele firm outsourcingowych proponuje jednak zawarcie kontraktu według standardowych umów na świadczone przez siebie usługi i niechętnie je zmienia. W tej sytuacji przedmiotem negocjacji staje się projekt umowy przedstawiony przez partnerów zewnętrznych, uwzględniający przede wszystkim ich interesy, a nie biorący pod uwagę specyficznych wymagań zleceniodawcy¹⁵.

¹³ *Umowa o świadczenie usług doradczych*, „Doradca Podatkowy” Biuletyn Klientów Kancelarii, nr 2/2003, s. 1.

¹⁴ D. Kowal, B. Mazurkiewicz, *Umowy wieloletniej kooperacji (outsourcingu) przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/2004, s. 44.

¹⁵ Trocki M., *Outsourcing*, PWE, Warszawa 2001, s. 126.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

Negocjacje poprzedzające podpisanie umowy powinny doprowadzić do pogodzenia interesów obu stron i zlikwidowania wzajemnych obaw. Ich rezultatem powinien być precyzyjny i spójny kontrakt, który będzie zapewniał harmonijną współpracę oraz minimalizował ryzyko stron w momencie powstawania problemów czy konfliktów. Umowa powinna gwarantować obu stronom bezpieczeństwo, rozgraniczać kompetencje, odpowiedzialność oraz zapewnić przejrzystość relacji zachodzących w trakcie współpracy¹⁶.

W kontaktach z partnerami w ramach procesu obsługi zewnętrznej zaleca się zawieranie umów na zasadach równości i obopólnych korzyści, zwiększanie odpowiedzialności dostawców za zapewnienie odpowiedniej jakości świadczonych usług, wykorzystywanie innowacyjnych możliwości systemów informacyjnych, rozwijanie partnerskiej współpracy czy nawet popieranie rozwiązań, mających na celu poprawę stanu środowiska¹⁷. W procesie ustalania warunków współpracy należy pamiętać, że spisany kontrakt nie tworzy jeszcze partnerstwa pomiędzy przedsiębiorstwami, a stanowi jedynie prawne podłoże określonych relacji, które powinny zachodzić między podmiotami w procesie outsourcingu. Przykładowe obszary relacji regulowanych przez kontrakt outsourcingowy zostały przedstawione w tabeli 1.

Należy pamiętać, że decyzja o zawarciu kontraktu powinna zawierać w sobie dwie perspektywy – aktualny stan interesów i relacji pomiędzy stronami oraz ich stan przyszły. W ramach outsourcingu zalecane są kontrakty regulujące przebieg dalszych relacji między stronami na dłużej, w perspektywie wielu cykli interesów¹⁸.

Problematykę relacji kształtowanych przez kontrakt outsourcingowy można również odnieść do konkretnych obszarów obsługi zewnętrznej. Jednym z przykładów może tu być współpraca małych i średnich przedsiębiorstw z biurami rachunkowymi w zakresie zewnętrznej realizacji funkcji rachunkowości i doradztwa podatkowego. W literaturze zwraca się uwagę, iż te obszary outsourcingu mogą być szczególnie atrakcyjne dla firm sektora MSP. J. Zieliński podkreśla, iż współpraca taka rozwija się dynamicznie właśnie w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie pionierzy księgowości i doradztwa podatkowego nie są aż tak rozbudowane w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Znacznie trudniej bowiem jest

¹⁶ Kowal D., Mazurkiewicz B., *Umowy wieloletniej kooperacji (outsourcingu) przedsiębiorstw*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6/2004, s. 43.

¹⁷ W. Heim, *Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale von Zulieferern*, „*Management Zeitschrift*”, nr 7-8/1994, s. 31, [za:] K. Zimmewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2003, s. 59.

¹⁸ Z. Nęcki, *Zawarcie kontraktu*, „*Forum Doradców Podatkowych*”, nr 10/2000, s. 41.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

wprowadzić outsourcing księgowości w dużych firmach, gdzie komórki te muszą obsługiwać znacznie większą liczbę spraw oraz rozwiązywać występujące razem z nimi problemy¹⁹.

Tabela 1. Potencjalne obszary relacji regulowanych przez kontrakt outsourcingowy.

Lp.	Obszar relacji	Charakterystyka obszaru
1.	Zakres usług	zapisy dotyczące przedmiotu i zakresu świadczonych usług.
2.	Termin rozpoczęcia współpracy oraz sposób realizacji obsługi	określenie terminu rozpoczęcia świadczenia usług. Strony określają również odpowiedni sposób wykonywania umowy, w tym przede wszystkim kwestie dotyczące organizacji i logistyki współpracy między stronami, zapewniającej realizację umówionych zadań. Określenie prawa do kontrolowania procesu.
3.	Przekazanie i własność dokumentacji	opis procedur związanych z przekazaniem oraz własnością dokumentacji w procesie świadczenia usługi outsourcingowej.
4.	Wynagrodzenie za usługę	określenie warunków i procedur fakturowania oraz dokonywania płatności.
5.	Obowiązki stron w procesie współpracy	określenie obowiązków obu stron w procesie współpracy oraz konsekwencje wynikające z niewykonania obowiązków.
6.	Podział odpowiedzialności między stronami umowy	wskazania na zakres odpowiedzialności obu stron wynikający z realizowanych zadań i obowiązków; określenie ewentualnych przesłanek wyłączenia odpowiedzialności.
7.	Czas trwania umowy / wypowiedzenie	określenie czasu obowiązywania umowy wraz z klauzulą dotyczącą okresu wypowiedzenia i wzajemnych rozliczeń między stronami w tym przypadku. Określenie możliwości oraz warunków bezzwłocznego zerwania umowy.
8.	Zmiany umowy	opis procedur inicjowania renegocjacji kontraktu.
9.	Poufność / bezpieczeństwo danych	opis procedur i zabezpieczeń związane z poufnością i bezpieczeństwem danych przekazanych w procesie świadczenia usługi. Określenie konsekwencji majątkowych w przypadku złamania poufności.
10.	Inne obszary	prawidłowe określenie stron relacji; określenie procedur rozwiązywania sporów między partnerami; rozdział egzemplarzy umowy między stronami.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Trocki M., Outsourcing, PWE, Warszawa 2001, s. 126-129; Kowal D., Mazurkiewicz B., Umowy wieloletniej kooperacji (outsourcingu) przedsiębiorstw, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6/2004, s. 44-47; Wójcik A., Kilka uwag na temat umów zlecenia stosowanych w praktyce doradztwa podatkowego, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 7-8/2000, s. 80; Gay L. C., Outsourcing strategiczny, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 108-117.

Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego może być zdefiniowany jako względnie trwałe przeniesienie na podstawie pisemnego kontraktu odpowiedzialności za realizację obszarów bezpośrednio bądź pośrednio związanych z funkcją rachunkowości i doradztwa podatkowego na rzecz wyspecjalizowanego partnera zewnętrznego (biura rachunkowego), przy uwzględnieniu korzyści ekonomicznych i jakościowych oraz przy jednoczesnej możliwości rozwijania kluczowych kompetencji podmiotu i

¹⁹ J. Zieliński, *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości: trafna decyzja*, Forum Doradców Podatkowych, Kraków 2001, s. 30.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

dodawaniu nowej wartości, co umożliwi wzmocnienie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstwa²⁰.

Jednym z podstawowych elementów kształtujących relacje zachodzące pomiędzy stronami w procesie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego, który może zostać ustalony w umowie jest szczegółowe określenie **obowiązków obu stron kontraktu**. Obowiązki firmy zewnętrznej dotyczą przede wszystkim świadczenia usług według najwyższej staranności, zgodnie z prawem i zasadami etyki oraz sprowadzają się do zachowania w tajemnicy wszystkich okoliczności, związanych z wykonywaniem zlecenia. Obowiązki firmy macierzystej są związane przede wszystkim z dokładnością i sumiennością działania, a także terminowością współpracy z biurem rachunkowym²¹. W umowie należy przede wszystkim skonkretyzować terminy oraz sposoby przekazywania przez klientów faktur lub zapisów księgowych oraz informacji uzupełniających wiedzę o zdarzeniach gospodarczych w przedsiębiorstwie macierzystym²².

Należy podkreślić, iż przede wszystkim w interesie biura rachunkowego leży takie układanie relacji i stosunków z klientem, aby wspólnie, racjonalnie dzieląc się zadaniami osiągać jak najlepsze rezultaty ze współpracy. Dostawca zewnętrzny powinien być tu inicjatorem wdrażania odpowiednich standardów organizacyjnych, utrzymywać dynamiczny i zorganizowany kontakt, a w razie potrzeby – edukować oraz uświadamiać możliwości poprawy współpracy²³.

3. Metodyka i zakres prowadzonych badań empirycznych

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej rozważania o charakterze teoretycznym w 2005 roku w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej podjęto badania na temat roli outsourcingu w zakresie rachunkowości i doradztwa podatkowego w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jednym z celów tych badań była analiza umów outsourcingowych jako narzędzia regulującego współpracę i relacje zachodzące pomiędzy stronami w procesie obsługi zewnętrznej. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki dotyczące podziału obowiązków pomiędzy stronami outsourcingu.

²⁰ M. Matejun, *Outsourcing rachunkowości i doradztwa podatkowego*, [w:] *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym*, tom 2, red. A. Stabryła, AE w Krakowie, Kraków 2006, s. 24.

²¹ *Umowa o świadczenie usług doradczych*, „Doradca Podatkowy” Biuletyn Klientów Kancelarii, nr 2/2003, s. 2.

²² W. Späth, *Rozbroić zagrożenie*, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 7-8/2002, s. 61.

²³ W. Szewc, *Procedura – sposób na skuteczność*, cz. 1, „Forum Doradców Podatkowych”, nr 9/2002, s. 30.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

W ramach prac badawczych przeprowadzono **analizę umów zawieranych pomiędzy** biurami rachunkowymi, a małymi i średnimi firmami o prowadzenie spraw księgowo-podatkowych. Jako metodę badawczą wybrano tu analizę dokumentów, a jako technikę badawczą wykorzystano analizę formalną oraz analizę treści. Narzędziem badawczym były przekazane przez biura rachunkowe wzorce umów o prowadzenie księgi przychodów i rozchodów oraz rozliczeń pracowniczych i prowadzenia dokumentacji ZUS.

W procesie badawczym nawiązano łącznie kontakt ze 100 biurami rachunkowymi, z czego w 65 przypadkach właściciele lub wspólnicy tych podmiotów zgodzili się na udział w badaniach. Biura rachunkowe bardzo niechętnie przekazywały jednak wzory przykładowych umów. Po wielu prośbach i namowach przekazano 21 umów, na podstawie których przeprowadzono analizy. W ramach prac badawczych dokonano analizy zakresu występowania i jakości określonych zapisów w umowach sporządzanych w procesie outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego oraz skutków tych ustaleń dla realizacji procesu współpracy i kształtowania relacji pomiędzy stronami outsourcingu.

4. Obowiązki stron w procesie outsourcingu na podstawie analizowanych kontraktów

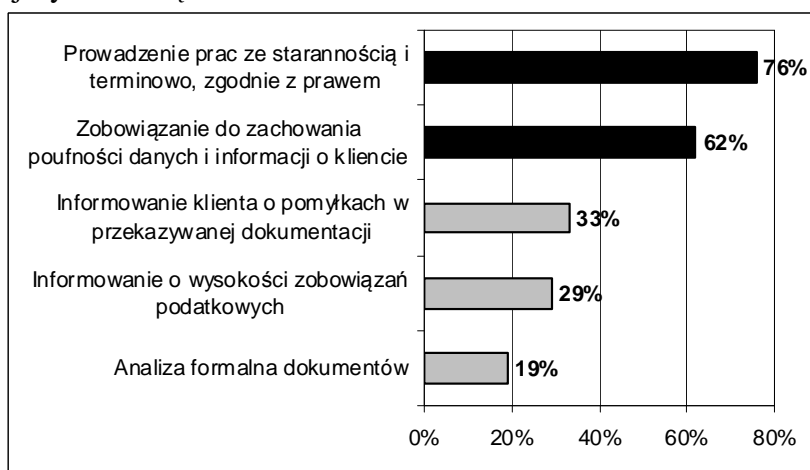
W ramach prowadzonej analizy treści zapisów umownych poddano ocenie obowiązki spoczywające na dostawcach outsourcingowych, jak również na klientach biur rachunkowych. Biura rachunkowe w umowach zobowiązują się najczęściej do realizacji usług z **należyłą starannością, terminowo oraz zgodnie z przepisami prawa**. Na ten obowiązek wskazano w przypadku 76% analizowanych kontraktów. Również w znacznym stopniu (62%) dostawcy outsourcingowi zobowiązują się do zachowania **poufności danych i informacji o kliencie**.

W mniejszym zakresie wskazywano natomiast na takie elementy jak analiza formalna dokumentów dostarczanych do biura, informacja o wysokości zobowiązań podatkowych, czy informowanie klienta o pomyłkach w przekazywanej dokumentacji. W znacznym stopniu obowiązki biur rachunkowych są więc bezpośrednio związane z zakresem usług realizowanych w ramach outsourcingu rachunkowości i doradztwa podatkowego. Zakres obowiązków dostawców outsourcingowych przedstawiony w analizowanych umowach zaprezentowano na rysunku 1.

W badanych dokumentach więcej uwagi poświęcono jednak na obowiązki klientów biur rachunkowych. We wszystkich umowach mali i

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

średni przedsiębiorcy zostali zobowiązani do **terminowego dostarczania dokumentów do biura**. Często zgodnie z umową muszą oni również **informować dostawcę o wszelkich zmianach wpływających na wysokość zobowiązań podatkowych** oraz **właściwie pod względem formalnym i rachunkowym dokonywać operacji gospodarczych**. Wśród obowiązków klientów rzadziej wskazywanych w umowach zidentyfikowano konieczność zasięgnięcia z własnej inicjatywy informacji o wysokości zobowiązań podatkowych oraz zawiadomienia urzędu skarbowego o zawartej umowie z dostawcą outsourcingowym oraz o jej późniejszym rozwiązaniu.



Rys. 1. Zakres obowiązków biur rachunkowych zapisany w analizowanych umowach outsourcingowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

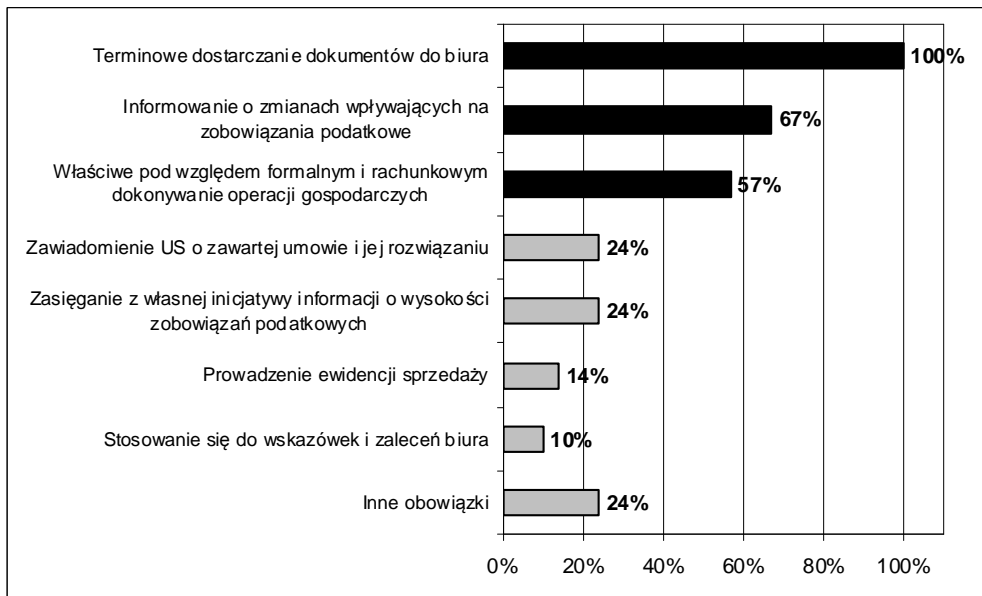
W niewielkiej liczbie umów zobowiązano również zleceniodawców do prowadzenia we własnym zakresie ewidencji sprzedaży oraz do stosowania się do wskazówek i zaleceń biura rachunkowego. W pojedynczych umowach wskazywano również na inne obowiązki klientów biur rachunkowych, takie jak:

- prowadzenie kasy firmy i sporządzanie raportów kasowych,
- prowadzenie spraw bankowych i finansowych,
- terminowe wpłaty zobowiązań podatkowych,
- przeprowadzenie co najmniej raz w roku inwentaryzacji i zapoznanie z jej wynikami biura rachunkowego,
- ustalanie stawek VAT dla prowadzonej działalności.

Zakres obowiązków klientów biur rachunkowych przedstawiony w analizowanych umowach zaprezentowano na rysunku 2.

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

W przypadku 38% kontraktów klienci musieli również za pośrednictwem zawieranej umowy zobowiązać się do złożenia oświadczenia o sposobie i formie prowadzenia rachunkowości oraz, że nie toczy się w ich sprawie postępowanie podatkowe lub karne w związku z prowadzoną działalnością gospodarczą.



Rys. 2. Zakres obowiązków klientów biur rachunkowych zapisany w analizowanych umowach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań.

5. Podsumowanie i wnioski

Pisemna umowa jawi się jako ważne narzędzie kształtujące relacje zachodzące pomiędzy stronami w procesie outsourcingu kontraktowego. Jednym z obszarów tych interakcji jest określenie obowiązków partnerów związanych z uczestnictwem w procesie obsługi zewnętrznej. Przedstawione w niniejszym artykule wyniki badań w tym zakresie pozwalają na zaobserwowanie pewnych ogólnych tendencji oraz sformułowanie następujących wniosków:

- analizowane umowy outsourcingowe nakładają zarówno na firmy macierzyste, jak również na zewnętrznych dostawców określone obowiązki, które powinny być realizowane w trakcie procesu obsługi zewnętrznej,

Źródło: Matejun M., Zarządzanie relacjami między stronami w procesie outsourcingu kontraktowego na podstawie umowy outsourcingowej, [w:] Godziszewski B. (red.), Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy. Kluczowe relacje organizacji w gospodarce opartej na wiedzy, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń 2008, s. 333-343.

- firmy usługowe zobowiązują się najczęściej do realizacji zadań z należytą starannością, terminowo oraz zgodnie z przepisami prawa, jak również do zachowania poufności danych i informacji o kliencie. W przypadku przedsiębiorstw wydzielających funkcję położono nacisk na terminowość dostarczania dokumentów do biura, obowiązek informowania o wszelkich zmianach wpływających na wysokość zobowiązań podatkowych oraz właściwego pod względem formalnym i rachunkowym dokonywania operacji gospodarczych,
- wyniki badań wskazują, iż w firmy usługowe w analizowanych kontraktach nakładają na swoich potencjalnych klientów zdecydowanie więcej obowiązków w porównaniu do zakresu swoich zobowiązań. Większy jest również zakres zadań nakładanych na klientów z sektora MSP. Powoduje to niekorzystną sytuację nierównowagi, w której podmiot wykonujący zleconą działalność i pobierający za to wynagrodzenie posiada pozycję nadrzędną wobec swojego partnera, co kłóci się z zasadą równości i obopólnych korzyści,
- klienci analizowanych biur rachunkowych powinni zatem we własnym zakresie starać się przygotowywać wzory umów outsourcingowych lub też zgłaszać konieczność renegocjacji zapisów zawartych w kontraktach przedstawianych im przez dostawców. W procesie tym niezbędna może okazać się pomoc zewnętrznych konsultantów lub prawników którzy podczas negocjacji pomogą w uzyskaniu zapisów odpowiedniej jakości.

W praktyce gospodarczej należy jednak pamiętać, iż zapisy umowy nie stanowią gwarancji ich realizacji i zapewnienia właściwych relacji pomiędzy stronami. Dlatego tak ważne staje się wspólne i partnerskie wypracowanie określonych rozwiązań i procedur zapewniających realizację właściwych relacji w procesie outsourcingu kontraktowego.