



הסכמי פיתוח: מפורמלי לאפקטיבי

כלים פרקטיים לניסוח, ניהול וליווי של הסכמי פיתוח

טל קרפלוס, שותף

ראש תחום עסקאות טכנולוגיה

נייד -054-7788744 מייל - T.Karplus@shibolet.com

האתגרים בהסכמי פיתוח

- פער בין המתווה/הסכמות עיסקיות טכנולוגיות לבין יכולת מימוש במסמך משפטי (גישור בין כוונה/מהות לניסוח המשפטי)
- מורכבות טכנולוגית/עסקית- ניסוח והסדרה על ידי משפטנים
- הגנה על קניין רוחני בסביבה דינמית- הסדרה צופה פני עתיד
- ניהול סיכונים ואחריות בסביבת אי - ודאות
- מניעת מחלוקות עתידיות ושאיפה לוודאות עסקית ומשפטית

הנחת עבודה קבועה- פוטנציאל להעדר וודאות. בפרקי הזמן, בתוצרים, בעלויות.

הסכם פיתוח כלי ניהולי-עסקי

- יציאה מתפיסה "משפטית יבשה". הבנת הפרויקט תחילה.
- ההסכם - מפת דרכים לפרויקט/הוראות הפעלה/תיאום ציפיות
- מתכלל תרומה של משפטנים, מנהלי פרויקטים וגורמים מקצועיים וטכניים

הסכם טוב = מאפשר ותנאי מחייב (אבל לא מספיק) לפרויקט מוצלח

מבנים שכיחים

- התקשרות עם נותן שירות/קבלן- חברה שעיקר פעילותה הענקת שירותי פיתוח (מיקור חוץ). תוצר בד"כ בבעלות המזמין. זכויות שימוש?
- התקשרות עם חברה שירות/מוצר – לצורך פיתוח כלי, יכולת, פתרון ביחס למוצר או שירות חדש/משודרג. תוצר בד"כ בבעלות המפתח.
- פיתוח משותף- בין שתי חברות מוצר/שירות- פיתוח פתרון משותף. חלוקת בעלות על רכיבי התוצר המשותף.
- הבחנה בין בעלות לזכויות שימוש.

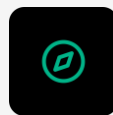
חלק א'

יסודות ומבנה ההסכם

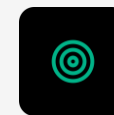
עקרונות יסוד בניסוח



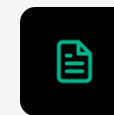
איזון :
יצירת תמריצים נכונים
והגנות לשני הצדדים



ראייה עתידית:
צפיית שינויים ואירועים
בלתי צפויים



התאמה אישית
Tailor Made



בהירות ופשטות

הגדרות - אבן הפינה לכל הסכם פיתוח

- **"מילים הן כסף"**: כל הגדרה חייבת להיות מדויקת וחד משמעית
- **הגדרות מפתח**: "התוצרים" (Deliverables), "השירות" (Services), "הקניין הרוחני" (IP) "הפיתוח" (Development), "שינויים" (Changes)
- **דוגמה לבעיה**: הגדרה עמומה של "תוצר" עלולה להוביל למחלוקות על היקף העבודה, תשלום ובעלות.

הגדרת התוצרים - (Deliverables) מה בדיוק מקבלים?

- פירוט מקסימלי: לא להשאיר מקום לפרשנות
- מאפיינים טכניים: מפרטים, סטנדרטים, ביצועים, סביבת עבודה
- קוד מקור/אובייקט: האם וכיצד יסופק?
- תיעוד: תיעוד טכני, מדריכי משתמש, מסמכי ארכיטקטורה

תמורה (בהתקשרות עם קבלן פיתוח/נותן שירות*)

- תשלום כנגד עמידה ביעדים/אבני דרך ו/או תשלום עבור זמן ומשאבים
- מתווה התשלום (צריך) לשקף את חלוקת סיכון בין הצדדים - בהיבטי העלות
- מתווה התשלום (צריך) לשקף את חלוקת סיכון בין הצדדים - בהיבטי האחריות
- שאלה מקדמית- מהי רמת הסיכון/וודאות/מורכבות+ יצירת תמריצים/עדכוני תמורה
- ביצוע מלא/שלם/חלקי

אבני דרך (Milestones) ותשלומים - מפת הדרכים הפיננסית

- הצמדה לתוצרים ברורים: תשלום רק לאחר אישור עמידה באבן דרך
- קריטריוני קבלה: (Acceptance Criteria) מוגדרים מראש, מדידים ואובייקטיביים
- תהליך אישור: לוחות זמנים ברורים לבדיקה ואישור/דחייה
- השלכות אי-עמידה: סעדים, עיכובים, זכות לתיקון

חלק ב'

קניין רוחני וניהול סיכונים

קניין רוחני - (IP) הלב הפועם של הסכם הפיתוח

■ "מי הבעלים של מה?" השאלה המרכזית

■ IP קיים (Background IP): של כל צד, רישיונות שימוש. פירוט?

■ IP חדש (Foreground IP): שנוצר בפרויקט – [הבחנה בין זה שנוצר במהלך לבין זה שהיה אמור היווצר]

■ רישיונות הדדיים: ל-IP קיים לצורך הפיתוח והשימוש בתוצר. [הסכם פיתוח לקראת הסכם מסחרי]

■ חשיבות ההגדרות

■ FTO - מה המצג שהמפתח יתבקש לתת?

■ בעלות משותפת – קווים לדמותה.

■ רשות החדשנות- מגבלות והשלכות

ניהול שינויים (Change Management)-המציאות הדינמית

- "שינוי הוא בלתי נמנע": תהליך מוגדר מראש לניהול שינויים
- בקשת שינוי (Change Request): בכתב, פירוט ההשפעה על לוחות זמנים, עלויות, תוצרים
- אישור שינוי (Change Order): בכתב חתום על ידי שני הצדדים
- השלכות אי-ניהול שינויים: עיכובים, חריגות תקציב, מחלוקות
- טיפ פרקטי: אל תאפשרו שינויים בעל פה או במיילים לא פורמליים. אם ניתן – סכמו מראש על אופן התמחור

הצהרות, התחייבויות ואחריות

(Representation, Warranties & Liability)

- **הצהרות סטנדרטיות:** סמכות, אי-הפרה, עמידה בחוק, ניסיון, מאשבים [ניגוד עניינים/אי תחרות?]
- **אחריות לתוצרים:** תקינות, עמידה במפרט, אי-הפרת ק"ר
- **תקופת אחריות (Warranty Period):** מוגדרת וברורה
- **סעדים בגין הפרה:** תיקון, זיכוי, פיצוי, ביטול והשבה.
- **הגבלת אחריות (Limitation of Liability):** סכום, סוג נזק (ישיר/עקיף) חריגים (הפרת ק"ר, מצג שווא, זדון). שיפוי?

שיפוי (Indemnification)-מי מגן על מי?

■ הגנה מפני תביעות צד שלישי: הפרת ק"ר, נזקי גוף/רכוש, הפרת סודיות

■ היקף השיפוי: הוצאות משפט, פיצויים, עלויות הסדר

■ תהליך השיפוי: הודעה, שליטה בהגנה, הסכמה להסדר [יחסי כוחות]

■ חשיבות ההבחנה: בין אחריות ישירה לשיפוי צד שלישי

סודיות (Confidentiality)

■ הגדרת מידע סודי: רחבה, כוללת מידע טכני, עסקי, פיננסי

■ חובת שמירה: רמת סודיות, הגבלת גישה, שימוש למטרת ההסכם בלבד

■ תקופת סודיות: מעבר לתקופת ההסכם

■ חריגים: מידע שהיה ידוע, פורסם ברבים, נדרש על פי חוק

03

חלק ג'

סיום, מעבר והתמודדות עם שינויים



סיום ההתקשרות (Termination)

- סיום בתום תקופה: אם מוגדר
- סיום בהודעה מוקדמת (Termination for Convenience): האם קיים? תנאים? מי רשאי?
- סיום עקב הפרה יסודית (Termination for Cause): הגדרת "הפרה יסודית", זכות לתיקון
- השלכות הסיום: תשלומים אחרונים, השבת מידע סודי, רישיונות ששורדים, מעבר ידע (Transition)

מעבר ידע (Knowledge Transfer / Transition)

■ **חשיבות:** הבטחת יכולת הלקוח להמשיך עם הפיתוח/להשתמש בתוצרים

■ **פירוט:** מסירת קוד, תיעוד, הדרכות, גישה למערכות

■ **עלויות:** מי נושא בעלויות מעבר הידע?

■ **לוחות זמנים:** מוגדרים וברורים

■ **תשלום מותנה?**

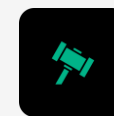
התמודדות עם שינויים ואירועים בלתי צפויים



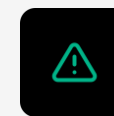
הימנעות מ"קיצורי דרך":
הקפדה על הפרוצדורות
שבהסכם



דין חל ומקום שיפוט:
חשיבות קביעה מראש

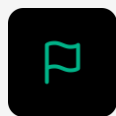


פתרון מחלוקות (Dispute
:Resolution)
משא ומתן, גישור, בוררות, בית
משפט

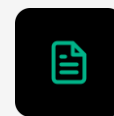


כוח עליון (Force Majeure)
הגדרה, השלכות, חובת הודעה

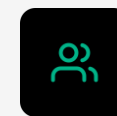
כלים פרקטיים לניהול שוטף



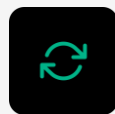
מערכת מעקב: לוחות זמנים, אבני דרך



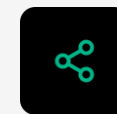
פרוטוקולי ישיבות: תיעוד החלטות, שינויים, בעיות



צוות פרויקט משותף: נציגים מכל צד
(כולל נציג משפטי)



סקירות תקופתיות: הערכת התקדמות, זיהוי בעיות מוקדמות



תקשורת פתוחה ושקופה: מניעת הפתעות

דגשים יישומיים מהשטח- "עשה ואל תעשה"

אל תעשה ⚠

- אל תניחו הנחות לגבי כוונות הצד השני.
- אל תתפשרו על סעיפי קניין רוחני ואחריות.
- אל תאפשרו "שינויים קטנים" בעל פה.
- אל תחכו למשבר כדי לקרוא את ההסכם.

עשה ☑

- השקיעו זמן בהגדרות ובנספחים הטכניים.
- שלבו את הצוות הטכני והעסקי בניסוח.
- הקפידו על תהליך ניהול שינויים פורמלי.
- תעדו כל החלטה ושינוי בכתב.