



PATNÁCT NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH KROKŮ INTERIM MANAŽERA PŘI SJEDNÁVÁNÍ SMLOUVY

- 1. JDE O INTERIM MANAGEMENT? POKUD ANO, O JAKÝ DRUH IM JDE**
 - 2. SMLUVNÍ STRANY**
 - 3. KVALIFIKACE SMLUVNÍCH STRAN**
 - 4. PŘEDMĚT A CÍLE ČINNOSTI**
 - 5. PRAVOMOCE IM A ZPŮSOBY VÝKONU ČINNOSTI**
 - 6. ODPOVĚDNOST IM, LIMITACE ODPOVĚDNOSTI, POJIŠTĚNÍ**
 - 7. OBOUSTRANNÉ PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ, POKYNUŮ PRO IM A REPORTOVÁNÍ KLIENTOVI**
 - 8. KONTROLA ČINNOSTI IM ZE STRANY KLIENTA**
 - 9. ZDROJE POSKYTNUTÉ KLIENTEM PRO ČINNOST IM**
 - 10. ODMĚNA IM**
 - 11. DŮVĚRNOST A MLČENLIVOST, KONKURENČNÍ UJEDNÁNÍ**
 - 12. PLATNOST SMLOUVY A MOŽNOSTI JEJÍHO PŘEDČASNÉHO UKONČENÍ**
 - 13. ZPŮSOB ŘEŠENÍ SPORŮ, VYŠŠÍ MOC A ŘEŠENÍ JINÝCH NENADÁLÝCH SITUACÍ**
 - 14. ETIKA PŘI VÝKONU ČINNOSTI INTERIM MANAŽERA**
 - 15. PŘEBÍRACÍ A PŘEDÁVACÍ PROCEDURY**
- ZÁVĚR**

1. JDE O INTERIM MANAGEMENT? POKUD ANO, O JAKÝ DRUH IM JDE

V první řadě je třeba zvážit, zda daný problém pro daného klienta je vhodné řešit formou interim managementu (IM). IM jako nástroj má své výhody, ale není vhodné jej použít na všechny situace a za všech okolností; jeho použití má i svá rizika.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

2. SMLUVNÍ STRANY

Byť se zdá otázka smluvních stran vcelku jednoduchá, nemusí tomu tak vždy být. Klientem může být jak **podnik sám** (zpravidla jde o právnickou osobu – akciovou společnost, společnost s ručením omezením, ale může se jednat i o družstvo či složitější případy veřejné obchodní společnosti či komanditní společnosti apod.). Klientem však mohou být i **vlastníci podniku** (tedy nikoliv podnik sám), v holdingových strukturách pak klientem může být vrcholová **holdingová společnost**, která sjednává činnost IM ve prospěch do holdingu zařazeného podniku. V praxi najímají IM i společnosti, které teprve připravují získání nějakého podniku do svého vlastnictví, nebo které **vlastní uvedený podnik pouze z části**. Běžně se vyskytují i případy, kdy IM najímá **personální agentura**, větší **poradenská společnost**, **právní kancelář** či výjimečně i **banka** pro svého klienta, přičemž z toho vyplývající smluvní vztahy pak bývají mnohem komplikovanější.

Interim manažer pak může své služby poskytovat **v režimu zaměstnance** (přímo cílového podniku nebo nepřímo jako zaměstnanec jiného subjektu, resp. agentury), nebo **samostatně podnikající fyzické osoby** (jako OSVČ či jako osoba se zvláštním režimem), případně jako statutární představitel (zpravidla jednatel) **jiné právnické osoby**.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

3. KVALIFIKACE SMLUVNÍCH STRAN

Obě smluvní strany, tedy jak klient, tak i interim manažer, musí být pro výkon své činnosti řádným způsobem kvalifikovány. Kvalifikací se v tomto případě rozumí soubor příslušných oprávnění potřebných k výkonu dané činnosti.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

4. PŘEDMĚT A CÍLE ČINNOSTI

Jednou z nejdůležitějších věcí při sjednávání smlouvy o IM je patřičné, a zejména **jasné stanovení cílů pro IM**. Tedy co je cílem působení IM, které **problémy v rámci jeho činnosti má za úkol vyřešit, jakých ukazatelů či stavů docílit** za období svého působení v pozici IM pro daného klienta.

Tento bod si zasluhuje pozornost, protože jeho podcenění může vést k neúspěchu mise IM v podniku, sporům mezi IM a klientem o variabilní složky odměny či dokonce sporům o odpovědnost za případný neúspěch projektu či podnikání daného subjektu. Přitom je třeba si uvědomit, že v okamžiku uzavírání smluvního vztahu mezi klientem a IM je **IM ve značné informační nevýhodě**, protože přichází do podniku zvenčí a zpravidla nemá v tomto okamžiku dostatek potřebných informací, aby dokázal posoudit, **zda jsou zadání a cíle ze strany klienta vůbec realistické a zda případně negativní vývoj situace v podniku v případě např. krizového řízení už není za bodem možného návratu**.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

5. PRAVOMOCE IM A ZPŮSOBY VÝKONU ČINNOSTI

K výkonu činnosti jakéhokoliv manažera neodmyslitelně patří řídicí a **rozhodovací pravomoc ve vztahu k řízenému podniku**, jeho části či podřízeným. Stejně tak to platí i pro IM. Existují různé modely corporate governance (tedy uplatnění vůle vlastníků na daný podnik) i organizačního uspořádání vlastního podniku. Pro uzavření kontraktu mezi IM a klientem není zpravidla vůbec důležité, jaký model je v řídicí struktuře podniku použit, nicméně je třeba, aby byly splněny dvě podstatné podmínky.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

6. ODPOVĚDNOST IM, LIMITACE ODPOVĚDNOSTI, POJIŠTĚNÍ

Jako při jakékoliv činnosti vykonávané pro druhé osoby, tak i při poskytování služby interim manažera, je třeba počítat s **odpovědností, kterou na sebe vůči klientovi IM bere**. O to více, že v případě manažerské činnosti daná osoba zpravidla **rozhoduje o majetku, resp. zejména o finančně vyjádřitelných záležitostech cizí, tedy druhé osoby**. Manažer jako takový je obecně dle příslušných zákonů za své jednání odpovědný. Jiná situace je u IM zaměstnance, na kterého se dle situace může vztahovat obecná limitace odpovědnosti dle zákoníku práce. V případě IM poskytujícího své služby formou mandátní či podobné smlouvy, nebo v případě IM poskytujícího své služby prostřednictvím nějaké za tímto účelem provozované obchodní společnosti, je nutné pravidla pro vyvození odpovědnosti upravit smluvně.

Přitom nejde jen o vyjasnění či limitaci odpovědnosti IM vůči klientovi. **Vztah mezi IM a klientem bývá složitější, a proto je nutno vyjasnit i odpovědnost klienta vůči IM**, resp. omezení odpovědnosti IM vůči klientovi v případě, kdy klient svým jednáním činnost IM znemožní, ztíží či jinak nežádoucím způsobem ovlivní. Rovněž tak je třeba vyjasnit vliv třetích osob či vyšší moci na odpovědnost IM vůči klientovi.

Rizika, která vyplývají IM z odpovědnosti vůči klientovi, lze **redukovat, zadržet/akceptovat, odklonit či přenést na jiný subjekt**.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

7. OBOUSTRANNÉ PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ, POKYNŮ PRO IM A REPORTOVÁNÍ KLIENTOVI

Řídit podnik bez **efektivní komunikace** není možné. Informace musí proudit mezi jednotlivými částmi i hierarchiemi v podniku včetně vlastnické úrovně co nejrychlejší a nejefektivnějším způsobem. Nicméně právě z důvodu efektivity je vhodné, aby komunikace v rámci řízení podniku byla vhodným způsobem **strukturovaná**. K tomu by měly sloužit vhodné **manažerské reporty**. Reportování IM klientům nejen slouží k patřičné kontrole jeho práce (resp. práce jím řízeného týmu či podniku), k poskytování vhodné zpětné vazby, případně k odpovídajícímu podílu na řízení podniku (rozhodování, schvalování, podepisování apod.) ze strany vlastníků, ale na druhé straně ke vhodné sebe prezentaci IM a jeho výsledků. Pokud v podniku již odpovídající systém reportů je nastaven, je to do značné míry výhoda. Pokud není, nebo není nastaven pro působení IM vhodným způsobem, je třeba jej nastavit či doplnit. Tento materiál neslouží k popisu tvorby manažerských reportů, nicméně je třeba zmínit nejdůležitější body a oblasti, které by v reportu IM klientovi neměly chybět.

Komunikace mezi IM a klientem nemůže být postižena jen strukturovanými reporty, ale je třeba dbát i na **pravidelné setkávání**, diskuse o klíčových problémech a v neposlední řadě je pro IM důležité i získání odpovídající **zpětné vazby**.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

8. KONTROLA ČINNOSTI IM ZE STRANY KLIENTA

Zástupci klienta samozřejmě potřebují činnost IM kontrolovat, zda ji vykonává dle zadání a v dohodnutých mezích. K tomu jim mohou sloužit primárně manažerské reporty a pravidelné schůzky s IM či celým manažerským týmem, ale je logické a potřebné, aby měli i jiné, na IM nezávislé nástroje kontroly jeho činnosti či činnosti celého podniku nebo IM řízeného projektu. To je jejich právo i odpovědnost.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

9. ZDROJE POSKYTNUTÉ KLIENTEM PRO ČINNOST IM

Pro svou činnost ve prospěch klienta potřebuje IM určité zdroje. V případě tzv. **zdrojů pro osobní využití** manažerem se může jednat o kancelář či jiné vhodné zázemí, asistentku pro organizování činnosti, osobní manažerský vůz vč. souvisejícího servisu, výpočetní a komunikační techniku, ale případě i vhodné ubytování, letenky nebo určité finanční zdroje na krytí různých režijních výdajů.

Druhým typem zdrojů jsou **zdroje firemní**, které by měly být odpovídající náročnosti a rozsahu úkolů, které jsou dojednány ve smlouvě mezi manažerem a klientem. Příkladem může být určitý marketingový rozpočet, rozpočet na specifické poradenské služby, rozpočet na restrukturalizační náklady (např. odstupné při redukci počtu zaměstnanců) apod.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

10. ODMĚNA IM

Je běžné, že odměna IM se sestává z **fixní** a **variabilní** složky, přičemž tato variabilní složka je vázána na splnění sjednaných úkolů (tzv. **success fee**). Kromě toho bývají ve smlouvě sjednány případně i **náhrady** pro IM (viz kapitola o zdrojích). V principu je jedno, zda je odměna fakturována jako plnění z obchodní či mandátní smlouvy mezi IM a klientem, nebo jako mzda poskytovaná klientem jako zaměstnavatelem IM jako zaměstnanci. Rozdíl je jen ve formě i s ohledem na zdanění a příslušné odvody.

Výše odměny je záležitostí dohody mezi IM a klientem, nicméně je vhodné si při tom uvědomit několik obecnějších zásad a zkušeností jiných IM. Pro interim manažera působícího v roli krizového manažera nebo při restrukturalizaci krizí zasažené firmy je také důležité, aby svoji odměnu skutečně dostal vyplacenou a nezařadil se jen na konec seznamu případných věřitelů.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

11. DŮVĚRNOST A MLČENLIVOST, KONKURENČNÍ UJEDNÁNÍ

Každý manažer se z podstaty své práce musí dostávat do kontaktu s důvěrnými informacemi firmy, ve které působí, vrcholovému či krizovému manažerovi musí být přístupné veškeré informace týkající se firmy. Je tedy oprávněným zájmem firmy, resp. klienta, aby manažer, který do firmy přichází, tyto citlivé informace nezveřejnil či dokonce **nezneužil**. I interim manažer může v případě řízení projektů, krizového řízení nebo restrukturalizace vnést do firmy své určité odborné know-how, které není v dané podobě běžně dostupné a i jeho zájmem je, aby s ním bylo nakládáno odpovídajícím způsobem, a to pouze k účelu, za který je klientem zaplacen. Na druhou stranu **musí manažer s informacemi vhodným způsobem pracovat**, musí dle povahy situace komunikovat s partnery firmy a vnějším prostředím obecně a proto musí některé i důvěrnější informace vhodným způsobem pro tuto komunikaci použít (typicky při jednání s bankami, věřiteli, strategickými či finančními partnery apod.), **aniž by se vystavoval riziku, že bude za toto postížen**.

Proto je ujednání o důvěrnosti a konkurenční doložka, které dostatečně pokrývají všechny běžně předvídatelné situace nezbytnou součástí smlouvy mezi interim manažerem a klientem.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

12. PLATNOST SMLOUVY A MOŽNOSTI JEJÍHO PŘEDČASNÉHO UKONČENÍ

Jak již vyplývá z názvu interim managementu, jde o činnost na dobu určitou. Proto smlouva mezi klientem a IM musí být ohraničena jasným počátkem i koncem, přičemž konec může být definován i jinak, než pouze prostým datem. Například tím, že jsou jakési jasně definované cíle splněny apod. Ve smlouvách mezi klientem a IM (s výjimkou zaměstnaneckých) se mohou také vyskytovat opce na její prodloužení, kterými si klient do jisté míry „rezervuje“ pro další prodloužené období za předem stanovených podmínek. Nicméně smlouva jako kterákoliv jiná může být také ukončena jednou ze smluvních stran předčasně. Jde o to, za jakých podmínek a co z toho pro IM může vyplynout.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

13. ZPŮSOB ŘEŠENÍ SPORŮ, VYŠŠÍ MOC A ŘEŠENÍ JINÝCH NENADÁLÝCH SITUACÍ

Činnost IM v jakémkoliv druhu interim managementu je logicky spojena s **vyšším výskytem konfliktů a konfliktních situací, než je obvyklé v případě běžného manažerského řízení**. V případě substitučního interim managementu jde o nervozitu vyvolanou náhlým výpadkem klíčového člověka, obavou, zda bude firma schopna rychle nalézt adekvátní náhradu, zda situaci IM odborně i lidsky zvládne apod. V případě projektového interim managementu je vždy riziko spojené s obavou o úspěch projektu, o dodržení časového či finančního rámce apod. Při krizovém řízení je stres všudypřítomný. Stres a obavy pak přináší konflikty. Je třeba také některé běžné postupy či procedury zásadně změnit, v krizových situacích není příliš prostoru pro dlouhé diskuse a také míra demokracie a volnosti v rámci firmy se snižuje. Všechny tyto prvky s sebou nesou mezilidské konflikty. Ty se nevyhýbají ani vztahu mezi IM a zástupci klienta a ze strany IM je třeba, aby ovládal způsoby, jak konfliktům předejít, jak je řešit či jak je aktivně využívat ve svůj prospěch.

I přes důkladnou přípravu a ujednání podmínek mezi IM a klientem může vždy dojít k nějaké nenadálé situaci, nebo k situaci, na kterou předchozí dohoda nepamatovala. Proto je vhodné, aby se IM dopředu na podobné situace vhodným způsobem co nejvíce připravil.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

14. ETIKA PŘI VÝKONU ČINNOSTI INTERIM MANAŽERA

Interim manažer, jako jakákoliv jiná vysoce odborná profese, která ovlivňuje osudy jiných osob a současně do značné míry disponuje s majetkem třetích osob, by měl mít vlastní regulativ svého chování, vycházející primárně z vysoké etické integrity. Základní etické principy pro činnost IM jsou shrnuty v **Etickém kodexu interim manažerů**, který vypracovala Česká asociace interim managementu a které jsou publikovány na jejich webových stránkách.

15. PŘEBÍRACÍ A PŘEDÁVACÍ PROCEDURY

Přebírání funkce manažera bývá poměrně často podceňováno v důsledku toho, že po uzavření smlouvy mezi manažerem a klientem manažer často vychází z předpokladu, že dohoda a soulad vyjádřený rukou podáním a zachycený ve smlouvě bude mít dlouhodobý charakter. Zkušenosti manažerů však vždy takové nejsou, a proto je vhodné v tom krátkém čase, kdy se manažer ujímá

své funkce, se krátce věnovat i administraci převzetí funkce a sepsat odpovídající **přebírací protokol** (a to případně i jako jednostranný akt, který je prokazatelně předán na vědomí klientovi), ve kterém jsou odpovídajícím způsobem zmíněny níže uvedené body.

Obdobná situace nastává v okamžiku ukončení mise IM v podniku a je v jeho zájmu, aby vytvořil vhodný **předávací dokument**, ve kterém zaznamená to podstatné, co předává svému nástupci, resp. to, co by mohlo být případně v době, kdy již nebude mít kontrolu nad děním v podniku, zpochybněno z hlediska řádného předání.

(podrobnosti - viz členská sekce či na vyžádání)

ZÁVĚR

Profese interim manažera je specifická, dynamická, pestrá a situace od situace různá, proto se obtížně definují obecná pravidla, jak se má IM ve vztahu ke klientovi zachovat. Výše uvedených 15 bodů je pouze jakýmsi základem pro vlastní úvahu IM, jak by měl svůj vztah s klientem upravit, aby případně neopomněl nějakou důležitou oblast. I přesto těchto 15 bodů jistě není vyčerpávajícím podkladem a s přibývajícemi zkušenostmi interim manažerů působících v českém prostředí, pro které je uvedený materiál zejména určen, bude jistě tento doplňován, rozšiřován a upravován. V každém případě by však měl IM při formulaci a vyjednávání smlouvy spolupracovat se zkušeným právníkem, protože většinou problém může být ve formulaci zdánlivých maličkostí či v použití odborné právní terminologie. V případě sjednávání smluv se zahraničními partnery to platí dvojnásob.

Ing. Petr Karásek, MBA, LL.M
interim&krizový manažer