

PRÁVNÍ ZÁZEMÍ/MINIMUM PROJEKTOVÉHO MANAŽERA

Zora Říhová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta informatiky a statistiky, KSA

PRÁVNÍ ZÁZEMÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA (PM)

- Nedostatek nutného právního povědomí projektového manažera, může značně ovlivnit průběh projektu.
- To se týká obsahu smlouvy: předmětu, harmonogramu, pracnosti, součinnosti, sankcí, podle kterých se bude projekt řídit.
- Právní povědomí u PM v oblasti IT bývá malé.
- Běžný IT projektový manažer je vybaven především technickým nebo ekonomickým (i IT) vzděláním a speciálními certifikáty (např. ITIL, PRINCE2).
- Právní vzdělání PM nebývá běžné, ale pro úspěch projektu je žádoucí alespoň základní znalost. Významně usnadňuje situace při realizaci projektu.

PRÁVNÍ ZÁZEMÍ PROJEKTOVÉHO MANAŽERA (PM)

- V oblasti právní je PM „závislý“ na spolupráci s interními, či externími právníky.
- Pro řízení projektů jsou sice zpracovány obecně uznávané a výborné projektové metodiky (PMBOX, PRINCE2, Chestra, ASAP,) standardně používané, jako souhrn postupů pro zajištění hladkého průběhu prací od začátku do konce.
- Tyto metodiky se věnují doporučeným postupům v jednotlivých fázích realizace projektu, organizačním otázkám, stanovení rolí, dokumentaci.

SMLOUVA

- Smlouva je vztah mezi dvěma nebo více subjekty, kde se definují práva a povinnosti jednotlivých stran. Měla by být vyvážená pro obě strany.
- Vyskytují se i situace, kdy je tlak (např. z časových důvodů na dokončení projektu) na urychlený podpis smlouvy a nedořešení některých zásadních smluvních bodů, které pak mohou být velkým konfliktem a případně soudním sporem.
- Smlouva musí plnit funkci manažerského nástroje.
- Definuje se předmět smlouvy, čas, finanční plnění a podmínky, které se smlouvou souvisí. Smlouva by měla být vyvážená v oblasti standardních pravidel obchodního styku.
- Dalším smluvním vztahem, který může být rozhodující pro PM je smlouva se subdodavatelem, která většinou kopíruje podmínky smlouvy se zákazníkem, ale také tuto smlouvu musí PM znát, aby mohl subdodavatele řídit a kontrolovat.
- Smlouvě by měli rozumět všichni, kteří se jí musí řídit a realizovat projekt.
- Do znalostí PM by mělo patřit i minimum právního povědomí, které pomůže předcházet nebo řešit problémy vyplývající ze smluvních ujednání nebo regulatorních opatření zákazníka.

PRÁVNÍ DESATERO/MINIMUM PRO PM

1. **Předmět smlouvy.** Musí být naprosto jasně definován předmět dodávky – konkrétně vymezen rozsah a obsah. To bývá často velmi problémový bod, kdy rozsah zakázky je definován vágně a je tu prostor pro různé výklady zejména ze strany zákazníka, který požaduje i dodání toho, co není v předmětu smlouvy popsáno, ale dodavatel má vědět, že to do projektu patří. Proto se také mnohdy výslovně specifikuje, co není obsahem smlouvy.
2. **Definice licenčních podmínek.** Musí být jasné, jaká práva se vztahují ke „krabicovému“ softwaru a jaká k produktům, které jsou vyvíjeny v rámci projektu. Nikdy nelze přenést na nikoho víc práv, než mám já sám.
3. **Harmonogram projektu** ve vazbě na platební podmínky. Nelze akceptovat nereálnost termínů realizace - podceněná pracnost vede k problémům, které PM jen obtížně zvládá. Samozřejmě je důležitá i kvalita konzultantů, která může výslednou pracnost ovlivnit.
4. **Řešení projektových změn.** V IT projektech dochází často ke změnám v průběhu projektu. Musí být zřejmé, co lze považovat za změnu, která se vejde do smluvního vztahu a co za změnu, která si vyžádá změnu pracnosti nebo harmonogramu a dodatek ke smlouvě. PM musí být komunikačním vyjednavatelem a navrhnout řešení, které zákazník nebo vyšší projektové organizační struktury schválí.

PRÁVNÍ DESATERO/MINIMUM PRO PM

5. **Součinnost** jako klíčová záležitost v případě IT dodávek, její rozsah. To je zásadní aspekt v projektech IT a musí být ve smlouvě definována. Klíčoví uživatelé zákazníka plní své denní úkoly a nad rámec jsou nyní součástí projektu. Problémy vznikají, pokud nemají dostatečné rozhodovací pravomoci nebo nejsou dostatečně kvalifikovaní.
6. **Akceptační procedury.** Je třeba opravdu velmi vážít koncepci akceptačních procedur. Často dochází k řadě chyb ve vazbě zejména na smluvní pokuty. K prodlení dochází nejen tím, že něco není dodáno včas, ale také tím, že to není dodáno v potřebné kvalitě. Akceptační procedury jsou navázány na finanční plnění zákazníka a proto je tento bod velmi významný.
7. **Smluvní pokuty** a vazba na náhradu škody.

PRÁVNÍ DESATERO/MINIMUM PRO PM

- 8. Rozsah a charakter záruk a podpory** dodávaných řešení.
- 9. Předčasné ukončení smlouvy.** Je třeba vždy s ohledem na charakter dodávky umět vyhodnotit, zda v případě předčasného ukončení smlouvy plnění „vrátím“ či nikoliv. Toto může mít vážné dopady na náklady jak dodavatele, tak i zákazníka.
- 10. Regulatorní pravidla zákazníka.** Kromě právních ustanovení ve smlouvě je samozřejmě znát a respektovat regulatorní pravidla zákazníka a PM by měl být s nimi seznámen na začátku projektu.

NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY PM V OBLASTI PRÁVNÍ A REGULATORNÍ PŘI ŘÍZENÍ PROJEKTU

1. Obsahově špatná smlouva (nepřesné vymezení předmětu smlouvy, podceněná pracnost, nereálné termíny,....)
2. Neznalost/ nedostupnost smluvního vztahu (může být i na straně zákazníka)
3. Neznalost subdodavatelů (pokud jsou) – kvalita konzultantů
4. Neporozumění či špatný výklad jednotlivých částí smlouvy
5. Nedodržování smlouvy
6. Projektový manažer není přizván k přípravě smlouvy
7. Neznalost legislativy
8. Neznalost vnitřních norem zákazníka

ZÁVĚR

- Povinnost PM je dovést projekt do úspěšného konce z hlediska času, předmětu a zdrojů. To vše se děje na základě smlouvy se zákazníkem a mnohdy smlouvy se subdodavatelem.
- Dodané dílo musí akceptovat zákazník. Důležité je, aby obě strany měly užitek z vykonané práce a spolupráce.
- Pro každého PM doporučuji absolvovat školení minimálně o základních principech obchodních vztahů a dále principy „licenčního práva“.