



Vyhodnocení systému outsourcingu IT na ÚMČ Praha 10

Část 2.: Návrh opatření

Předkládá *Ing. Luděk Kryšpín*

Datum vydání: 1. 12. 2014 (verze 1.04)

Údaje o zhotoviteli

PADCOM, s.r.o.

Sídlo: Spálená 51
110 00 Praha 1, Nové Město

IČO: 27963403

Jednatel: Ing. Luděk Kryšpín

Společnost je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 144780

Bankovní spojení: 223337380/0300

Kontaktní informace

Telefon: 608 455 122

Web: www.padcom.cz

Zpracoval: Ing. Luděk Kryšpín

Email: ludek.kryspin@padcom.cz

Obsah dokumentu

ÚDAJE O ZHOTOVITELI	2
OBSAH DOKUMENTU	3
1. ZAMĚŘENÍ PROJEKTU A OBSAH DOKUMENTU	4
2. MANAŽERSKÉ SHRNUÍ	6
3. OBECNÁ DOPORUČENÍ K OUTSOURCINGU	8
4. VARIANTY ŘEŠENÍ OUTSOURCINGU	10
5. POSOUZENÍ VARIANT OUTSOURCINGU	17
6. ZÁVĚR.....	35
PŘÍLOHA Č. 1 - POROVNÁNÍ DVOU ZÁKLADNÍCH VARIANT ŘEŠENÍ.....	36
PŘÍLOHA Č. 2 - ANALÝZA RIZIK JEDNOTLIVÝCH VARIANT	39
PŘÍLOHA Č. 3 – EKONOMICKÁ ANALÝZA ZÁKLADNÍCH VARIANT	44
1.1 SROVNÁVACÍ ANALÝZA.....	44
1.2 FINANČNÍ PLÁN NA ZÁKLADĚ DETAILNÍCH NÁKLADŮ	47
1.3 FINANČNÍ PLÁN OUTSOURCINGU	51
1.4 POROVNÁNÍ VARIANT	52

1. Zaměření projektu a obsah dokumentu

1.1 Zaměření projektu

Cílem projektu je provedení komplexního posouzení systému outsourcingu, tak jak je v současné době realizován na MČ Prahy 10.

Projekt zahrnuje 3 základní etapy:

- Zhodnocení současného stavu
- Návrh opatření
- Návrh předmětu služeb outsourcingu IT vč. parametrů pro realizaci výběrového řízení

V rámci zhodnocení byly ověřeny klíčové aspekty systému outsourcingu IT u Zadavatele.

- *Kvalitativní parametry* – dodavatel posoudí, jakým způsobem jsou stanoveny, vyhodnocovány a aktualizovány hodnoty parametrů, které definují úroveň služeb poskytovaných outsourcerem
- *Ekonomické ukazatele* – dodavatel posoudí strukturu nákladů související s poskytováním outsourcingu a ověří jejich adekvátnost k poskytovanému rozsahu služeb
- *Řízení služeb* – dodavatel ověří podobu a dostatečnost organizačních a procesních opatření na straně Zadavatele, které souvisejí se zadáváním, převzetím a hodnocením služeb dodavatele
- *Sběr požadavků a podnětů klíčových uživatelů* – dodavatel provede posouzení spokojenosti s IT službami na vybraných odborech Zadavatele (8-10). Přitom posoudí naplnění požadavků v oblasti podpory uživatelů a řízení rozvojových požadavků. Zároveň budou přijaty veškeré podněty, které Zadavateli mohou sloužit při dlouhodobém plánování rozvoje IT podpory úřadu.

1.2 Obsah dokumentu

Tento dokument navazuje na závěry provedené analýzy stavu outsourcingu. Přestože na základě realizovaných zjištění je možné doporučit stejný způsob zajištění IT služeb – tedy outsourcing jednomu dodavateli, obsahuje tento dokument všechny varianty, které přicházejí v úvahu. Jednotlivé varianty jsou detailně popsány včetně jejich zhodnocení (výhody, nevýhody, rizika, finanční zhodnocení).

Následně shrnuje dílčí závěry zpracované analýzy a na jejich základě formuluje doporučení, která by měl Zadavatel realizovat v případě, kdy se rozhodne pro Zpracovatelem doporučenou variantu - outsourcing.

Návrhy opatření jsou prezentovány za následující oblasti:

- Personální požadavky
- Procesní nastavení smluvního vztahu
- Rozsah outsourcovaných služeb
- Kontrola a hodnocení, redefinice kvalitativních parametrů a podmínek poskytování služeb

V přílohách jsou uvedena rizika variant a dále detailní popis a výsledky ekonomického zhodnocení klíčových variant.

2. Manažerské shrnutí

Úřad městské části má v současnosti dvě možnosti řešení zajištění IT služeb, které z pohledu ekonomického a organizačního dávají smysl. Těmito alternativami jsou:

- Pokračování v outsourcingu s dílčími úpravami smluvního vztahu (doporučeno)
- Internalizace outsourcovaných činností zpět do správy vnitřního útvaru IT

Jak prokázala ekonomická analýza (příloha 3), **výše nákladů na obě varianty je srovnatelná**. Navíc je vzhledem k situaci na trhu možné očekávat, že při zachování obdobného rozsahu by Zadavatel dosáhl ještě nižších cen než v minulém období.

Záleží tak pouze na správném nastavení zadávacích podmínek a kontrole práce případného dodavatele, aby **ekonomická výhodnost zůstala na straně outsourcingu**. Outsourcing navíc obvykle představuje širší **portfolio a vyšší kvalitu nabízených služeb**. Varianta outsourcingu představuje příležitost k využití kompetencí dodavatele **ke konsolidaci a zlepšení stavu enterprise architektury**, ke kterému nikdy nebudou k dispozici dostatečně kvalifikované interní zdroje (nelze je v podmínkách státní správy zaplatit).

Variantu komplexního outsourcingu, kterou doporučujeme, navrhujeme oproti stávajícímu stavu rozšířit o následující opatření ve vyjmenovaných oblastech:

- Personální
 - o Posílení kompetencí IT koordinátora
- Poskytovaných procesů - rozšíření outsourcovaných činností o oblast strategie služeb (dle ITIL®)
- Předmětu plnění:
 - o správa základních registrů
 - o provoz informačních tabulí
 - o provoz informačních obrazovek
 - o zajištění školicí místnosti
 - o interní úložiště - úschovna, kde si lze v rámci úřadu vyměňovat datově velké soubory
- Rozšíření poskytovaných služeb o strategické procesy řízení (viz předchozí odrážka o procesech)
- Kontroly kvality a vyhodnocení

- Doplnění zadávacích podmínek o schopnosti případného dodavatele zajišťující naplnění rozšířených očekávání
- Doplnění systému hodnocení práce Dodavatele o další kritéria, která povedou k motivaci na zlepšování úrovně služeb nejen z pohledu nastavených SLA, ale také finančního
- Zpřísnění úrovně SLA

Při splnění výše uvedených podmínek lze očekávat, že Zadavatel obdrží výrazně **vyšší kvalitu a úroveň poskytovaných služeb** v porovnání se stavem dosažitelným prostřednictvím interních pracovníků. Klíčovou z tohoto pohledu bude schopnost přenést tyto požadavky do zadávacích podmínek veřejné soutěže.

3. Obecná doporučení k outsourcingu

Podle odhadu poradenské společnosti TPI je možno outsourcingem ušetřit 12 - 17% nákladů na IT služby v organizaci. Klíčovou podmínkou je samozřejmě správné nastavení spolupráce mezi dodavatelem IT služeb a zákazníkem a rozsah a podoba poskytovaných IT služeb.

Na druhou stranu není outsourcing primárně zaměřen na okamžité snížení nákladů. To platí zejména v podmínkách veřejné správy, kde je složitost IT architektury výrazně vyšší kvůli rozsahu používaných aplikací (velmi často nařízených zvenčí) a množství realizovaných agend. V podmínkách státní správy je outsourcing zaměřen spíše na komplexnost služeb poskytovaných v rozsahu a kvalitě, které je obtížné zajistit vlastními zdroji. Interní zdroje totiž nemohou efektivně postihnout všechny požadované specializace – buď chybí konkrétní kvalifikace, nebo není možné kvalifikované zdroje efektivně vytížit.

Z hlediska rozsahu poskytovaných IT služeb je možno definovat následující varianty outsourcingu:

- Kompletní outsourcing IT
- Outsourcing vybraného procesu
- Aplikační outsourcing
- Technologický outsourcing
- Personální outsourcing

Kompletní outsourcing IT

Kompletní outsourcing představuje kompletní převzetí odpovědnosti za veškerý běh a provoz T oddělení dodavatel, a to typicky včetně zaměstnanců. Tento model je v současnosti na MČ Praha 10 využíván, přestože existují oblasti, které do outsourcingu nejsou zahrnuty. Pro nezahrnutí těchto oblastí existovaly historické důvody. Tato varianta je jedno z těch, které budou popsány z hlediska přínosů a rizik.

Outsourcing vybraného procesu

Při využití této formy outsourcingu dodavatel vykonává pouze určitou oblast, která je nákladná nebo problematicky zajiřitelná vlastními silami organizace. Tuto formu používá většina organizací veřejného sektoru, neboť složitost vlastních agend a jejich aplikační podpory je taková, že neumožňuje zajištění dostatečně dimenzovaných personálních zdrojů pro bezvýhradní internalizaci IT služeb.

Aplikační outsourcing

V rámci aplikačního outsourcingu je zajištěn běh a provoz vybraných aplikací nebo informačního systému. Tato forma byla na MČ používána před rozhodnutím o kompletním outsourcingu. Zároveň je využívána i na ostatních MČ a lze konstatovat, že i na všech úřadech a organizacích veřejného sektoru. Důvody jsou identické jako u předchozí formy – nelze efektivně zajistit dostatečně kvalifikované interní lidské zdroje, aby byly schopny zajistit podporu aplikací v celé šíři, která je na úřadech využívána.

Technologický outsourcing

V rámci technologického outsourcingu dodavatel zajišťuje technologické prostředí pro fungování IT. Může se jednat o dodávku a správu serverů nebo osobních PC a periférií. Outsourcer v tomto případě dodá hardware a zajišťuje jeho běh a případnou modernizaci. Tato forma s nástupem cloudového řešení získává na oblibě napříč sektory. Klade vysoké nároky na zajištění bezpečnosti dat.

Personální outsourcing

Tato forma outsourcingu je využívána na krátkodobé jednorázové akce. V praxi je možné se „body-shopem“ setkat zejména v případě projektového řízení, kdy vám dodavatel na dobu trvání projektu dodá zaměstnance. Výhodou je možnost detailní specifikace požadovaných vstupních znalostí (například formou referencí nebo certifikací) a možnost časové specifikace, na jaké období zaměstnance potřebujete, další výhodou je vyšší flexibilita a operativnost v rámci najímání, nebo naopak uvolňování takovýchto zaměstnanců oproti standardnímu zaměstnaneckému poměru.

4. Varianty řešení outsourcingu

S ohledem na typické prostředí úřadu městské části a s ohledem na výše uvedený popis jednotlivých typů outsourcingu přicházejí v úvahu následující varianty budoucího řešení. Ve své podstatě existují pro na MČ Praha 10 pouze 3 základní varianty, kterými se zajištění služeb IT může ubírat. Jedná se o:

- Pokračování v outsourcingu s případnými dílčími úpravami smluvního vztahu (doporučeno)
- Internalizace outsourcovaných činností zpět do správy vnitřního útvaru IT
- Kombinované řešení s outsourcingem vybraných částí IT

Jednotlivé varianty jsou v této kapitole popsány a zhodnoceny z pohledu potenciálních přínosů, nákladů a rizik.

1.3 Varianta 1 - Zachování stávající podoby outsourcingu (doporučeno)

Varianta zachovává status quo a doplňuje dílčí poznatky z dosavadního průběhu stávající zakázky. Vzhledem k tomu, že závěry analýzy jsou takové, že došlo ke stabilizaci systému poskytování služeb a spokojenost se službami je na poměrně vysoké úrovni, nejsou věcné důvody pro změnu způsobu poskytování služeb.

Ekonomická analýza prokázala, že při stejném rozsahu zajišťovaných služeb lze dosáhnout srovnatelných nákladů. Přitom je vhodné dodat, že smlouva byla uzavírána v době, kdy byl trh IT na svém vrcholu, a tedy ceny byly v té době často stanovovány poměrně sebevědomě. V dnešní době, kdy se snížily náklady na zdroje a snížily se marže na minimum, lze očekávat, že původní rozsah služeb by bylo možno v zadávacím řízení vysoutěžit za ještě nižší cenu.

Jak bylo konstatováno v závěru ekonomické analýzy, výhodnost či nevýhodnost outsourcingu pro Zadavatele je přímo úměrná možnostem nastavení smluvního vztahu s dodavatelem, který musí být závislý na kvalitě a rozsahu své práce. Úpravy v nastavení smluvního vztahu v porovnání se stávajícím by měly směřovat především do oblasti způsobu financování poskytovaných služeb, které městské části umožní zvýšit kontrolu nad poskytovanými službami a v případě změn adekvátně reagovat snížením či zvýšením limitu služeb. To by vyžadovalo zavedení variabilní složky, kterou by bylo možno na základě okamžité potřeby definovaným způsobem zvyšovat či snižovat.

Přínosy varianty:

- Poskytování kvalifikované pracovní síly, s takovou mírou dostupnosti či zastupitelnosti, které nelze v podmínkách úřadu městské části realizovat v běžném zaměstnaneckém poměru
- Možnost uplatnění finanční kompenzace za nedostupnost služeb;
- V případě výběru kompetentního dodavatele (záležitost správného nastavení zadávacích podmínek a smlouvy) obdrží MČ výrazně vyšší kapacitu pracovníků pro řešení mimořádných událostí, aniž by musela tyto kapacity dlouhodobě platit v běžném režimu;
- Možnost poskytování nadstandardních služeb v podobě systémového/business architekta
- V případě správného nastavení podmínek nejvyšší pružnost při plnění požadavků
- Eliminace redundantních požadavků v případě použití externího dodavatele
- Předpoklad nižších nákladů než při zajištění vlastními kapacitami z důvodu silně konkurenčního trhu

Náklady:

- Nutnost realizace veřejné zakázky
- Nutnost sledovat a kontrolovat práci dodavatele

Rizika:

- Vypsání a vyhodnocení zakázky neproběhne včas
- Paralyzování chodu úřadu při přebírání zakázky mezi dodavateli
- Zhoršená kontrola nad účelností vynakládaných prostředků ve vztahu k třetím stranám (dodavatelé aplikací)
- Vítězství poskytovatele s nižší cenou, který se bude snažit o kompenzaci svých nedostatečných příjmů zhoršenou kvalitou služeb

Opatření pro eliminaci rizik

- Včasné vypsání zakázky tak, aby případná odvolání bylo možno vyřešit před termínem ukončení smlouvy
- Zpracování transparentní a zároveň dostatečně robustní zadávací dokumentace tak, aby byly eliminovány důvody pro odvolání uchazečů o veřejnou zakázku
- Zakomponování povinnosti převzetí závazků od stávajícího dodavatele

- Dostatečně formulované kvalifikační požadavky, přesně specifikovaný předmět služeb a vhodně formulovaná penalizace dodavatele za nedodržení podmínek smlouvy

Z pohledu zpracovatele se jedná o **preferovanou variantu**, která, v případě realizace uvedených doporučení, může znamenat výrazně vyšší kvalitativní úroveň poskytování IT služeb a oboustranně výhodné (technicky i finančně) partnerství.

1.4 Varianta 2 - Internalizace IT činností

Druhou krajní možností je navrácení do původního stavu, tedy převzetí kompletní agendy poskytování IT služeb od dodavatele a předání do IT oddělení. Toto IT oddělení by ovšem muselo být nově zřízeno, neboť v současné době disponuje interní IT pouze 1,5 úvazkem. Je třeba ovšem dodat, že i v tomto případě by městská část zůstala závislá na outsourcingu. Jak bylo uvedeno výše u popisu běžných typů outsourcingu IT, městská část Prahy 10 by téměř jistě byla nucena využívat aplikačního outsourcingu (ten probíhá i dnes „na pozadí smlouvy s hlavním outsourcerem), personálního outsourcingu (projektový management, i když ten je částečně poskytován magistrátem v případě celoměstských řešení) či ve specifických případech outsourcingu vybraných procesů (například služby systémového architekta). Je velmi pravděpodobné, že v případě některých prvků technické architektury by bylo nutné využít i technologického outsourcingu. V tomto případě by ovšem služby byly natolik roztříštěné, že by nebylo možné dosáhnout synergických efektů a poskytování dílčích outsourcingových služeb by se stalo neefektivním.

Přínosy:

- Maximální kontrola nad vykonávanými činnostmi
- Stanovení konkrétních odpovědností

Náklady:

- Obtížné získání kvalifikovaných pracovníků se zkušeností s konkrétními agendami
- Obtížné respektive téměř nemožné realizace aplikační/systemové konsolidace, které povede k nákladům ztracené příležitosti na snížení provozních či investičních nákladů; důvodem je skutečnost, že dostatečně kvalifikovaného interního člověka bude obtížné na danou pozici získat a objednaná služba bude z důvodu neznalosti prostředí
- Zvýšení závislosti na dodavatelském aplikačním vybavení, pokud nebudou existovat dostatečně kvalifikované kapacity na straně IT
- Zhoršená možnost finanční kompenzace v případě problémů s nedostupností služeb
- Neefektivní poskytování dílčích outsourcingových služeb, které jsou nezbytné pro zajištění chodu organizace
- Vyšší zatížení oddělení veřejných zakázek a servisních činností Odboru majetkoprávní z důvodu nutného zadávání většího množství samostatných zakázek na dílčí služby; s tím souvisí i vyšší zatížení všech dalších dotčených osob, od konzumenta dané služby přes

vedení úřadu až po politickou reprezentaci, které bude nutné všechny kroky/projekty zdůvodňovat a vysvětlovat

Rizika:

- Významná ztráta kontinuity a paralýza chodu úřadu při převzetí agendy novými pracovníky úřadu, pokud nebude proveden včasný nábor a zaškolení
- Postupná ztráta kvalifikace a komplexního přehledu pracovníky IT
- Obtížná komunikace s dodavateli SW, vzhledem k menším znalostem IT pracovníků
- Zvýšení nákladů na dodávky SW

1.5 Varianta 3 - Kombinovaný systém – outsourcing vybraných částí IT služeb

Další varianta je kombinací obou výše zmíněných. Její konkrétní výsledná řešení může nabývat více podob, podle toho, jaký rozsah služeb se městská část rozhodne internalizovat a jakou část ponechá na straně outsourcera. Principiálně předpokládáme, že se bude jednat o outsourcing IT služeb ve větším rozsahu, než tomu bylo před platností stávající smlouvy se společností Telefónica.

Z našeho pohledu bude obtížné zejména stanovení správného rozhraní tak, aby nedocházelo ke sporným situacím při rozhodování o odpovědnosti za realizaci požadavku. Podle našeho názoru se nejedná o vhodné řešení, neboť jak bylo uvedeno v popisu výše navrhovaných variant, městská část bude část činností outsourcovat v každém případě (minimálně podporu aplikací), ale žádný z poskytovatelů aplikačního outsourcingu by nebyl schopen zajistit tyto služby i pro ostatní používané aplikace a na poskytování dalších služeb nejsou vybaveni dostatečně kompetentním personálem, neboť se nejedná o jejich klíčový business. V takovém případě by se mezi dodavatele aplikačních služeb včlenil další outsourcer, který by se stal pouze mezičlánkem bez přidané hodnoty.

Přínosy:

- Možnost výběru konkrétních činností, které je možné řešit levněji vlastními silami v porovnání s jejich

Náklady:

- Obtížná optimalizace vnitřních zdrojů, vzhledem k tomu, že rozsah zajišťovaných činností může vyžadovat pouze části úvazků, které nebude možné optimálně rozdělit mezi pracovníky
- Nutnost nového nastavení části interních procesů podle toho, které služby se MČ rozhodne realizovat vlastními silami
- Nutnost (znovu)vytvoření oddělení informatiky, které bude zajišťovat tu část procesů, které se městská část rozhodne internalizovat

Rizika:

- Výběr nevhodných procesů k backsourcingu
- Správné popsání všech požadovaných činností tak, aby nebyly dodavatelem vnímány jako vícepráce

- Obtížné stanovení hranice kompetencí, ve sporných případech hrozí, že řešení klíčových problémů bude zpožděno vyjasňováním kompetencí. To platí zejména v případě, kdy bude s řešením problému spojena velká zdrojová (personální, finanční) náročnost,
- Obtížné stanovení SLA kvůli velké provázanosti procesů
- Nedostatečné kompetence nových pracovníků,
- Obtížná zastupitelnost činností v případě, kdy je na určitou činnost alokován ekvivalent maximálně jednoho úvazku.

5. Posouzení variant outsourcingu

Přestože z pohledu zpracovatele tohoto dokumentu je pro Objednatele nejvýhodnější pokračování v outsourcingu služeb, v této kapitole stručně popisuje i základní opatření pro případ, kdy by se rozhodl pro jinou z variant řízení. Tyto návrhy jsou popsány v úvodu kapitoly, podrobnější doporučení pro variantu plného outsourcingu jsou uvedena jako třetí v pořadí.

1.6 Varianta internalizace – backsourcingu

Internalizací (backsourcingem) rozumíme navrácení IT funkcí zpět úřadu městské části poté, co byly v rámci outsourcingu předány firmě poskytovatele. V případě, kdy se městská část rozhodne pro navrácení všech anebo části outsourcovaných činností zpět do správy interního IT oddělení, je vhodné, aby byly realizovány následující kroky, které povedou k eliminaci souvisejících rizik. Tyto činnosti jsou v přiměřené podobě platné i při rozhodnutí o částečném outsourcingu činností.

1.6.1 Přehled požadovaných kroků

Na základě provedené analýzy a disponibilních dat provedeme na základě doporučených kroků porovnání finančních požadavků na jednotlivé varianty.

1. Stávající outsourcer bude informován o zahájení procesu internalizace činností, aby byl schopen v rámci definovaného předávacího období předávat své činnosti vymezeným odpovědným osobám.
2. Musí být proveden audit a odhad potřeb městské části. Tato aktivita je nezbytná pro správné dimenzování interních kapacit a vytvoření rozpočtu nového odboru, případně navýšení rozpočtu odboru, do kterého by bylo IT oddělení zařazeno – pravděpodobně hospodářská správa. Tento odhad je uveden na závěr této kapitole s přehledem doporučení.
3. Bude zpracován detailní projektový plán a harmonogram internalizace. Vzhledem k tomu, že transformační období je ve smlouvě definováno a je nastaveno jako šestiměsíční, musí po tuto dobu stávající dodavatel pokračovat v podpoře městské části, aby bylo schopno interní IT plně převzít kontrolu nad všemi operacemi, a udržovat uspokojivou úroveň služeb po dobu přechodu.
4. Je nutné správně nastavit vnitřní strukturu a rozsah kapacit IT oddělení. Musí být definovány pracovní náplně, pracovní povinnosti a zodpovědnosti pracovníků.

Zpracovatel studie se pokusil odhadnout potřeby Zadavatele v personální oblasti a odhad nákladů na lidské zdroje je součástí finančního plánu.

5. Je nutné vypracovat bezpečnostní plány k ochraně informací. Měly by být stanoveny takové postupy pro zavádění nové technické ochrany, aby bylo minimalizováno riziko spojené s tím, že se zaměstnanci dodavatele nebo interní pracovníci dostanou ke chráněným datům nebo budou moci narušit IT systémy.
6. Do plánu backsourcingu jako jeho součást by měly být zahrnuty i postupy související s business continuity managementem. Je důležité zahrnout i postupy disaster recovery pro případ případného narušení chodu úřadu městské části v průběhu přechodu.
7. Informace o plánu backsourcingu, jeho cílech a záměrech budou komunikovány pracovníkům úřadu i třetím stranám, kterých se to týká (dodavatelé aplikací). Cílem je získat podporu a spolupráci vnějších i vnitřních partnerů, kterých se změna dotkne.

Ad 1 – informování stávajícího outsourcera

Vzhledem k tomu, že smlouva s outsourcerem je podepsána na dobu určitou, je tento krok již zajištěn. Povinnost poskytnout součinnost v transformačním období je zakotvena ve smlouvě, To svědčí o pečlivé přípravě původního outsourcingu, neboť se počítalo s předáním dalšímu outsourcerovi (vítězi veřejné zakázky) v případě pokračování v nastoleném trendu i s předáním zpět pracovníkům úřadu.

Ad 2 – definování potřeb Zadavatele

Tyto potřeby jsou detailně projednávány se stávajícím outsourcerem a Městskou částí a jsou součástí níže uvedené finanční kalkulace, která představuje podklad pro posouzení variant. Podle rozhodnutí městské části potom budou informace o potřebách podkladem pro zřízení staronového odboru nebo se stanou součástí zadávacích podmínek pro veřejnou soutěž. Pro potřeby posouzení variant Zpracovatel vychází z obecnějších požadavků.

Pro zajištění IT služeb navrhujeme zřízení samostatného odboru, s ohledem na potřebu zajištění call centra a předpokládanou velikost útvaru.

Ad 3 – Harmonogram

Kroky harmonogramu

1. Rozhodnutí o způsobu zajištění outsourcingu
2. Definice vnitřní struktury a velikosti odboru IT

3. Příprava rozpočtu odboru IT
4. Jednání o prodloužení smlouvy se stávajícím outsourcerem
5. Rozhodnutí o zřízení nového odboru s konkrétním vnitřní strukturou
6. Zahájení náboru pracovníků
7. Transformační období
8. Obnova technických prostředků
9. Převzetí kompletní odpovědnosti

V závislosti na rychlosti rozhodnutí o pokračování outsourcingu je nutné mít připravené podklady pro obě hlavní varianty postupu. Vzhledem k potřebě převzetí komplexní agendy IT odboru je nutné provést zaškolení nově přijatých pracovníků, případně připravit veřejné zakázky na dodávky služeb související s tvorbou vnitřních postupů a metodik. S ohledem na zkušenosti z veřejné správy nepokládáme bezproblémové zajištění veškeré agendy pouze novými pracovníky za pravděpodobné.

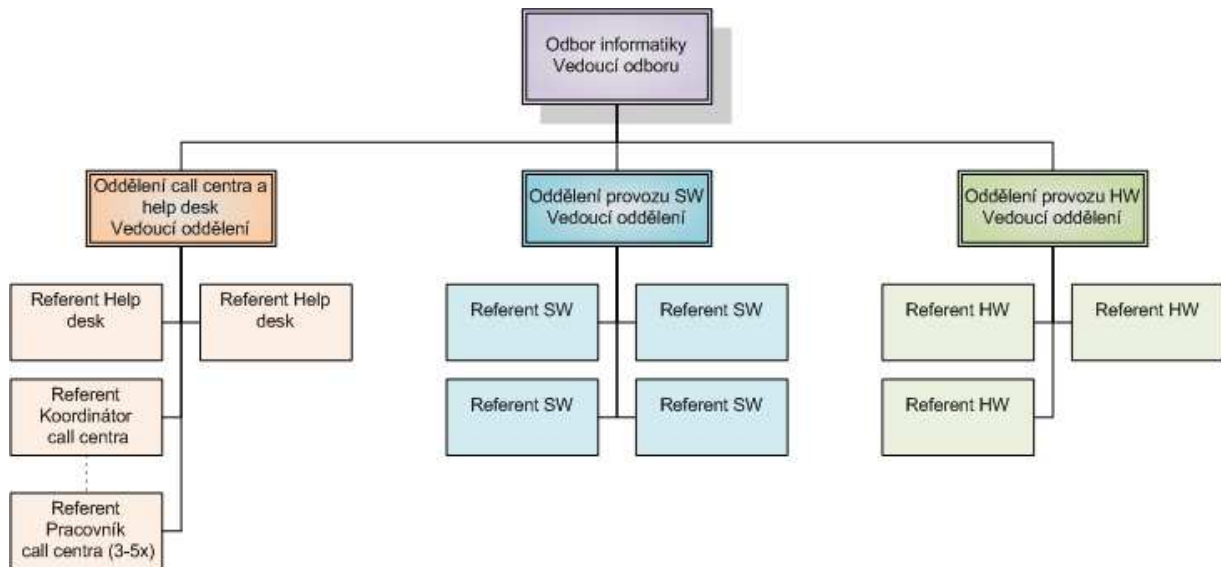
Návrh harmonogramu je uveden v obrázku níže.

Aktivita	2015												2016								
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Rozhodnutí o způsobu zajištění outsourcingu																					
Definice vnitřní struktury a velikosti odboru IT																					
Příprava rozpočtu odboru IT																					
Jednání o prodloužení smlouvy se stávajícím outsourcerem																					
Rozhodnutí o zřízení nového odboru																					
Zahájení náboru pracovníků																					
Transformační období																					
Obnova technických prostředků																					
Běžný provoz IT odboru																					

Ad 4 – Organizační uspořádání

S ohledem na rozsah zajišťované agendy doporučujeme následující organizační uspořádání odboru informatiky. Vzhledem k rozsahu zajišťovaných činností navrhuje odbor o třech odděleních s následujícími pracovními pozicemi:

- 1x Vedoucí odboru
- 3x Vedoucí oddělení (HW, SW, Call centrum)
- 4x Referent – správce SW
- 3x Referent – správce HW
- 2x Referent – Helpdesk a správa uživatelů
- 1x Referent administrativa odboru a call centra



Obrázek 1 – organizační uspořádání odboru informatiky

1.6.2 Náklady internalizace

Pro případ rozhodnutí o internalizaci činností předkládáme strukturu nákladů, které jsou s tímto procesem spojeny. V této kapitole je uveden jejich přehled a předpoklady, ze kterých jsme vycházeli při tvorbě finanční analýzy. Detailní finanční analýza je uvedena v **příloze č. 3** tohoto dokumentu. Ta přehledně kalkuluje finanční toky spojené s internalizací služeb v rozsahu, který je v současnosti outsourcován, popisu způsob kalkulace uvedených cen a představuje cash flow alternativy v porovnání s outsourcingem. Finanční analýza především kvantifikuje náklady na investice a provozní náklady a jejich dopad na rozpočet Žadatele.

Předpokládáme, že přechod na interní zajištění outsourcingu bude spojen s nákupem dodatečných externích služeb. Mezi tyto služby počítáme nákup projektového managementu, který by měl zajistit bezproblémový přechod do vlastní správy. Teoreticky lze počítat s interními kapacitami nově vznikajícího odboru, na druhou stranu znalostní a osobnostní požadavky na zaměstnance odboru IT nejsou s projektovým managementem zcela slučitelné.

Další externí sužby budou spočívat v manažerském poradenství souvisejícím s nastavením vnitřních pravidel, procesů, metodik apod. (bezpečnost, business continuity apod.). Podle zkušeností není interními kapacitami možné toto zvládnout v čase, který je dán pro přechod k internímu zajištění, neboť budou pracovníci zatíženi operativou, takže na metodické a řídicí aspekty přechodu nebudou mít dostatek kapacity.

1.6.3 Přehled pořizovaného majetku

Vzhledem k tomu, že základní technické vybavení s výjimkou síťových prvků jsou v majetku outsourcera, bude nutné kompletní pořízení veškerého vybavení. Jedná se zejména o osobní počítače a notebooky, tiskárny, servery a vybavení call centra.

Prováděcí smlouva obsahuje ustanovení, které říká, že:

V případě zániku Smlouvy je Poskytovatel povinen převést na Objednatele vlastnická práva k veškerým technickým prostředkům, které pro Objednatele pořídil a předat Objednateli implementovaný IS včetně veškeré dokumentace a zdrojových kódů programů vytvořených přímo Poskytovatelem při implementaci IS. Poskytovatel Objednateli toto plnění poskytne:

- a) ...
- b) *za cenu odpovídající zůstatkové hodnotě doposud investovaných technických prostředků, stanovené podle odpisových plánů Poskytovatele, a to v případě ukončení Smlouvy:*
 - *uplynutím sjednané doby*
 - *dohodou*
 - *výpovědí Objednatele z důvodu dle čl. XXII. odst. 1 písm. b) bod (ii) Rámcové smlouvy (tj. pro opakované neplnění SLA nebo opakované porušování povinností ze strany Poskytovatele)*
 - *v případě zániku Smlouvy z důvodů na straně Poskytovatele*

Smlouva bude podle dosavadního průběhu s nejvyšší pravděpodobností ukončena uplynutím sjednané doby. Z toho vyplývá, že by mělo k převodu na Zadavatele dojít za symbolickou cenu, neboť lze předpokládat, že většina majetku již bude odepsána. Na druhou stranu se jedná o technické zařízení, které už je zastaralé a bude potřeba jeho rychlá výměna. Předpokládáme, že většinu zařízení nebude nutné obnovit ihned, ale v horizontu dvou let.

Pořízení majetku tak bude zahrnovat zakoupení:

- 400 kusů stolních počítačů (rozloženo do dvou let)
- 30 notebooků
- 90 tiskáren
- Kompletní technologie call centra
- Systému help-desk
- Pořízení serverů pro provoz aplikací a zálohování v minimální konfiguraci:
 - o 2 ks blade šasi, z toho každé osazeno:
 - 6 kusy blade serverů:
 - 2x hexacore CPU

- 96GB RAM
- 1ks Backup server
- Diskové pole: 20TB
- SAN Switch
- Pásková knihovna pro archivaci dat
- Firewall
- Základní SW (virtualizační, DB, OS)

Společně s pořízením nových technologií je potřeba počítat s náklady na migraci dat a konfiguraci nově pořizovaných technologií. Vzhledem k tomu, že není možné počítat s postupnou obměnou technologií, bude to znamenat buď větší zátěž interních pracovníků, nebo zajištění externího dodavatele.

1.6.4 Přehled provozních nákladů

Kromě vstupní investice bude nutné vynakládat provozní náklady na zajištění chodu IT technologií a aplikací. Provozní náklady zahrnují:

- Mzdové náklady pracovníků odboru
- Odvody na sociální a zdravotní pojištění
- Mzdové náklady a odvody na pracovníky call centra
- Náklady na pronájem prostor
- Platby za technickou podporu serverů a licencí základního SW
- Platby za maintenance a základní podporu aplikačního vybavení
- Nakupované externí služby

Je vhodné zmínit jednu z výše uvedených položek. Jedná se o pronájem prostor, který je zmíněn především proto, že městská část momentálně nedisponuje dostatkem prostor, ve kterých by bylo možné alokovat nové pracovníky úřadu pro odbor informatiky a call centrum.

Náklady na externí služby zahrnují například platby za pojištění majetku a dále veškeré služby související s pořízením poradenských služeb, jako například projektové řízení, dodávky metodik, bezpečnostních a dalších koncepcí a dalších věcí souvisejících s provozem IT (zálohování, konfigurace, síťové služby apod.). Jedná se velmi často o vysoce specializované činnosti, které nebude vzhledem k náročnosti možné zajišťovat interními zdroji.

1.7 Specifická opatření pro částečný outsourcing

Jak bylo uvedeno výše, částečný outsourcing je na většině městských částí fakticky realizován, neboť externími dodavateli je zajišťována například aplikační podpora (základní i rozšířená) nebo případně další ad hoc služby.

Z tohoto důvodu částečným outsourcingem v případě Úřadu městské části Praha 10 rozumíme takovou podobu externího poskytování sužeb, který přesahuje rámec toho, co bylo předmětem outsourcingu před podpisem smlouvy se společností Telefónica. V případě, kdy se ÚMČ Prahy 10 rozhodne pro částečný outsourcing, bude klíčové rozhodnutí o tom, které činnosti by měly být outsourcovány.

Nevhodně zvolený předmět outsourcingu může vést nejen ke zvýšeným nákladům, ale také nefunkční IT podpoře. Aby MČ dosáhla přínosů prostřednictvím této formy outsourcingu, měly by být jasně specifikovány činnosti, které budou předmětem částečného outsourcingu a přeneseny na dodavatele.

Při hledání vhodných procesů je vhodné vycházet z následujících doporučení, která mají usnadnit případnému zájemci o outsourcing rozhodování o jeho rozsahu a podobě.

Jednoznačná definice a popsání procesu

Pokud nebude ÚMČ schopna v dostatečném rozsahu a detailu popsat celý proces, který uvažuje přenechat na outsourcerovi, existuje riziko, že daný proces nebude dodán v rozsahu a kvalitě dle očekávání. Nedostatečně nebo příliš obecně popsaný proces znamená problémy a neshody s dodavatelem ohledně odpovědností za jeho jednotlivé části a naplnění všech požadovaných kroků. Hrozí tak situace, že činnosti, zadavatelem považované za běžné a standardní, bude dodavatel považovat za nadstandardní požadavek. To platí zejména v okamžiku tlaku na cenu zakázky, kdy soutěžící outsourcer ocení pouze činnosti exaktně vyjmenované a na ostatní se bude snažit uplatnit vícepráce.

Izolovanost procesu

Pokud se zadavatel rozhoduje o tom, které procesy svěří outsourcerovi, je zřejmé, že výhodnější bude takový proces, který má omezené interakce s okolím. Naopak proces, který má mnoho vazeb na okolní procesy, vhodný není, neboť vyžaduje přesné nastavení kompetencí a způsob předávání odpovědnosti za dílčí kroky. Vysloveně izolovaný proces je ovšem téměř nemožné najít, zejména při rozsahu vzájemných interakcí a integrací používané aplikační podpory.

Navození takového stavu (relativní „izolovanosti“) je možné realizovat dostatečně kvalitním a detailním popisem. Při dokonalém popisu i proces s rozsáhlými vazbami na okolí bude považovaný za izolovaný v tom smyslu, že vše ostatní, co není popsáno, je považováno být mimo rozsah daného outsourcingu.

Měřitelnost procesu

Definice SLA není výjimkou ani v případě částečného outsourcingu. Na druhou stranu to musí vybraný proces umožňovat. Tím se dostáváme zpět k izolovanosti procesu. V případě, kdy není možno SLA garantovat z důvodu závislosti na třetí straně nebo přímo na pracovnících ÚMČ, je velmi pravděpodobné, že požadované kvality služeb nebude dosaženo a zároveň nebude možné stanovit jednoznačné viníky daného stavu.

Závěr dodavatele

Z pohledu dodavatele není jakákoliv jiná varianta než plný outsourcing nebo navrácení do stavu před outsourcingovou smlouvou přínosná a přinesla by spíše kompetenční spory než jakoukoliv úsporu v čase či zvýšení kvality poskytování IT služeb. Jak již bylo uvedeno, způsob zajišťování IT služeb před rokem 2010 zahrnoval vysoký podíl reálného outsourcingu dílčích činností (zejména aplikační outsourcing).

1.8 Opatření pro případ pokračování outsourcingu (doporučené řešení)

1.8.1 Obecná opatření k eliminaci rizik související s procesem výběru dodavatele

Klíčovou skutečností je uvědomění si střetu zájmů městské části a poskytovatele, a to, ať je použita jakákoliv forma outsourcingu. Městská část chce získat co nejlepší služby při co nejnižších nákladech (někdy i nižších, než by musela vynaložit, kdyby si služby zajišťovala vlastními silami). Organizace poskytovatele naopak chce dosáhnout zisku.

K eliminaci rizik z toho vycházejících se dá předcházet realizací důkladné analýzy a stanovení detailního rozsahu služeb. Mezi nejčastější rizikové oblasti patří:

- špatně určený rozsah outsourcingu a z toho vyplývající problémy – eliminací těchto rizik se zabývá následující kapitola, která doplní rozsah o nové aktivity jak z hlediska technického, tak i procesního
- špatný výběr poskytovatele outsourcingu a z toho vyplývající další problémy (neplnění metrik, nízká kvalifikace zaměstnanců poskytovatele, zastaralé či nevyhovující HW či SW vybavení poskytovatele) – tyto skutečnosti
- špatně nastavený smluvní vztah a z toho vyplývající problémy (ve smlouvě nejednoznačně definován rozsah služeb, nepřesně stanovené metriky a z toho vyplývající nemožnost dostatečně kontrolovat náklady a kvalitu),
- řízení odpovědnosti.

V případě rozhodnutí o pokračování nastolené cesty, tedy v komplexním outsourcingu (doporučeno), bude vhodné realizovat dílčí opatření pro zvýšení efektu outsourcingu. Tato opatření jsou rozdělena do několika oblastí. Jedná se o:

- Personální
- Procesní
- Předmětu plnění
- Kontroly kvality a vyhodnocení

Všechna doporučení vycházejí ze zjištění učiněných v průběhu analýzy a zaznamenané v příslušné části předané dokumentace.

1.8.2 Personální

V oblasti personální doporučujeme jednoznačné ustanovení a pevné ukotvení pozice koordinátora IT v organizační struktuře úřadu. Koordinátor IT by měl být hlavním styčným bodem pro komunikaci mezi úřadem a jeho zaměstnanci a outsourcerem. Tato osoba by měla být vybavena dostatečnými kompetencemi.

Koordinátor by měl mít na starosti minimálně následující aktivity:

- Kontrolu a hodnocení práce outsourcera,
- připomínkování a konsolidaci dokumentů opravňujících k fakturaci, pro oprávněnou osobu ze smlouvy
- spolupráce na sběru rozvojových požadavků od uživatelů, konsolidaci a projednání uvnitř úřadu
- technickou a případně ekonomickou oponenturu návrhů na rozvoj od dodavatele
- projednávání konkrétních řešení
- zajištění organizačních opatření na straně úřadu při přípravě a realizaci rozvojových projektů
- zajišťování části procesů ITIL, které souvisejí se správou služeb, jak je uvedeno v doporučeních pro procesní oblast

Hlavním důvodem pro existenci této pozice je vytvoření technické protiváhy k outsourcerovi. Otázkou je samozřejmě technická fundovanost koordinátora. Vzhledem k tomu, že velká část činností je administrativního charakteru, bude vhodné doplnění kapacity o technicky fundovaného člověka, který by převzal odborné činnosti. Ideální v takovém případě může být ad hoc najímaný externista. Vzhledem k různým oblastem, ve kterých může outsourcer navrhnout opatření (aplikace, síťové prvky, HW infrastruktura), bude možné najímat specialisty na danou oblast.

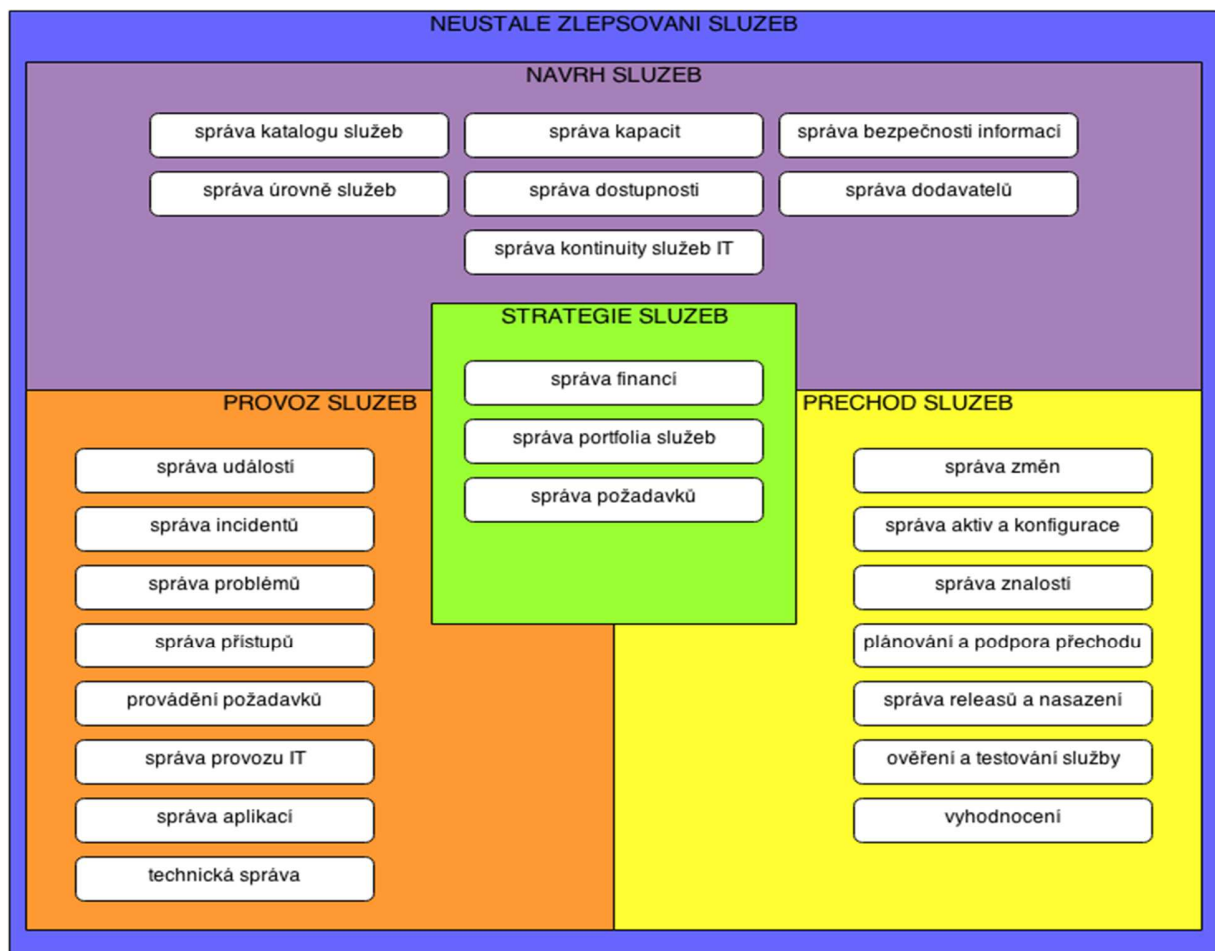
1.8.3 Procesní – nastavení konkrétní odpovědnosti z oblasti ITIL

Doporučení pro procesní oblast směřují jak vůči úřadu, tak vůči budoucímu poskytovateli outsourcingových služeb. Přijmeme-li metodický rámec ITIL za etalon, ke kterému by fungování organizace mělo směřovat, lze v tuto chvíli vysledovat chybějící pokrytí procesů z oblasti Strategie služeb, Návrh služeb a Zlepšování služeb.

Konkrétní zjištění jsou uvedena v Analýze.

Doporučujeme proto rozšířit outsourcované činnosti o zajištění kompletních procesů nebo zajištění vstupů pro definici strategie služeb, která by zahrnovala činnosti směřující ke snižování nákladů na poskytování služeb a/nebo zvyšování jejich úrovně. Přínos outsourcera spočívá v tom, že by měl disponovat dostatečně kompetentními pracovníky. Ti pak budou schopni navrhovat zlepšení IT architektury, například konsolidovat aplikační podporu chodu úřadu takovým způsobem, aby se zjednodušila práce úředníků a zároveň snížily náklady na její poskytování. Dodavatel ovšem musí být k této aktivitě jednak zavázán a jednak motivován.

Zároveň to naráží na potřebu kvalifikovaného IT koordinátora, který musí být schopen vytvořit technickou protiváhu k názorům dodavatele a být schopen realizaci jejich návrhů kontrolovat a hodnotit.



1.8.4 Rozsah plnění

Z našeho pohledu by hlavní výhodou využívání outsourcingu jeho komplexnost a širší kompetencí, kterými správně zvolený outsourcer (srovnej odstavec 4 Kontrola a vyhodnocení této kapitoly) disponuje.

Jak je uvedeno v Analytické zprávě, do současného outsourcingu nebyly zahrnuty některé oblasti, které souvisí s IT. Důvodem pro ně bylo především jejich neexistence v době, kdy bylo jednáno o uzavření smlouvy či v té době platná smlouva na outsourcing u jiné společnosti na dílčí služby. V některých případech byla potřeba identifikována až v průběhu realizace projektu. Jedná se především o:

- správu základních registrů
- provoz informačních tabulí
- provoz informačních obrazovek
- *vyvolávací systém*
- *spotřební materiál*
- *zajištění voleb*

Dále existují činnosti, jejichž potřeba byla identifikována až v průběhu realizace projektu. Jedná se například o:

- zajištění školící místnosti
- vytvoření a správa interního úložiště - úschovna, kde si lze v rámci úřadu vyměňovat datově velké soubory

Z výše uvedených činností, které v původní smlouvě nebyly do celkového rozsahu zahrnuty, navrhuje doplnit položky, které podle našeho názoru představují příležitost ke snížení nákladů na IT služby prostřednictvím synergických efektů. Jde o správu informačních tabulí a obrazovek a správu základních registrů.

Na rozdíl od toho není nutné do outsourcingu zahrnovat provoz vyvolávacího systému, spotřební materiál a zajištění IT podpory voleb. Správa vyvolávacího systému je podle nás natolik specifická činnost, že dosažení synergických efektů není možné očekávat a vybraný outsourcer by byl zbytečným mezičlánkem mezi dodavatelem a Zadavatelem, což by vzhledem k pravděpodobnému navýšení ceny o marži outsourcera vedlo pouze ke zvýšeným nákladům bez reálného efektu na kvalitu poskytovaných služeb. Analogie platí i pro spotřební materiál. U

podpory voleb je v prostředí současné politické situace obtížná kvantifikace služby, neboť není zřejmé, kolikery volby či hlasování budou pro příští období organizovány.

Další z nepokrytých je i oblast mobilní telefonie, respektive správa mobilních telefonů – přístrojů. Tato oblast v současnosti prochází velmi dynamickým rozvojem, který navazuje na požadavky propojení pracovního a soukromého využívání prostředků mobilní komunikace, prostřednictvím konceptu BYOD (bring your own device). Ten umožňuje zaměstnancům používat pro pracovní účely používat i vlastní „chytrá“ zařízení. S tím je spojen požadavek na zajištění příslušné úrovně bezpečnosti dat a dalších aspektů. Komplexně jsou požadavky na bezproblémové fungování zahrnuty do komplexního MDM (Mobile Device Management). Přestože není nutné přicházet s daným konceptem ihned, doporučujeme jej zahrnout do požadavků na poskytovatele outsourcingu tak, aby kdykoliv v průběhu trvání outsourcingové smlouvy byl požadavek realizovatelný bez potřeby hledání dodavatele, který by s danou oblastí měl zkušenost a který by následně musel své činnosti koordinovat s poskytovatelem outsourcingu.

S provozem ICT souvisí i provoz a tarif služby SMS. V tomto případě záleží na rozhodnutí na Zadavateli, neboť obě řešení (zahrnutí i nezahrnutí do služeb), má svoje výhody a nevýhody. Na druhou stranu se nejedná o služby, která by měla rozhodování o rozsahu služeb nijak limitovat.

Změna způsobu poskytování HW výkonu

Navrhujeme také jako podnět k zamyšlení i odlišný způsob poskytování serverového výkonu, a to ve formě pronájmu výkonu virtuálního datového centra - cloudu. V porovnání s pořízením fyzického HW a potřebného SW pro datové centrum přináší především výhodu škálovatelnosti pronajatého výkonu podle aktuálních potřeb. Pokud bude po outsourcerovi požadováno pořízení konkrétního HW podle dosavadního scénáře, musí být tento pořizovaný HW dimenzován tak, aby splnil budoucí požadavky včetně rezervy pro výkonové špičky. Při využití virtuálního datového centra je placen pouze reálně spotřebovaný výkon. Na rozdíl od fyzického HW, kde je výkon pořizován skokově, je možné výkon cloudu navyšovat postupně. Navíc je možné i snižování výkonu, což v případě fyzického HW nelze realizovat bez finančních ztrát.

Vzhledem k tomu, že doporučujeme dlouhodobý pronájem, je vhodné nastavit platby na základě spotřebovaného výkonu a dohodnout způsob přepočtu ceny pro budoucí období, neboť lze očekávat, že v dlouhodobém horizontu budou ceny klesat s rostoucím výkonem HW. Způsob kalkulace ceny může být předmětem hodnocení nabídky uchazečů.

Call centrum

Na základě ověření reportů, které se týkají využívání call centra, doporučujeme výraznou redukci provozního režimu. V současnosti je call centrum k dispozici v nepřetržité provozu 7x24. Z našeho pohledu je smysluplné omezit je na maximálně 5x12, případně dokonce na 5x10. V současnosti je městskou částí poskytováno dostatečné množství komunikačních kanálů a informací pro to, aby byl navrhovaný režim dostatečný.

Vedle technického rozšíření poskytovaných služeb doporučujeme i rozšíření procesního charakteru. To úzce souvisí s předchozí jmenovanou oblastí. Městská část by tím získala kompetentního architekta služeb, který může v dlouhodobém horizontu tlačit na poskytovatele dílčích služeb na zvyšování kvality nebo snižování ceny služeb.

Na základě rozhodnutí Zadavatele o tom, v jakém rozsahu budou výše uvedená doporučení přijata, bude připravena výsledná zadávací dokumentace.

1.8.5 Výběr, kontrola a vyhodnocení dodavatele

Kontrolou a hodnocením je nutné se zabývat v několika fázích životního cyklu smluvního vztahu s dodavatelem a to ihned ve fázi hodnocení nabídek, následně v průběhu provozní fáze a samozřejmě i při ukončení. Z tohoto pohledu je nutné kvitovat současnou snahu vedení UMČ, že se otázkou outsourcingu zabývá s dostatečným předstihem tak, aby bylo možno přijmout příslušná opatření s dostatečným předstihem.

Jako první se budeme zabývat **provozní fází** smluvního vztahu. Pro tuto fázi jednak doporučujeme upravit hodnoty části sledovaných parametrů, neboť z našeho pohledu jsou nastaveny až příliš měkce. Stávající dodavatel této situace sice nezneužívá, na druhou stranu se situace může změnit s nástupem dodavatele nového, vybraného na základě výběrového řízení. Navrhované změny jsou uvedeny v návrhu zadávací dokumentace.

Způsob hodnocení a kontroly dodavatele navrhujeme rozšířit o kritéria hodnotící zlepšování služeb. Z tohoto pohledu je vhodná diskuze nad konkrétními očekáváními, která by měl dodavatel splnit. Navazujeme tímto na předpoklad rozšíření o strategickou oblast procesů, kde předpokládáme péči dodavatele například o finanční aspekty řízení služeb a tlak na podřízené dodavatele (například aplikační podpory) na přiměřené snižování nákladů, konsolidaci aplikací apod. Zde je samozřejmě nutná kontrola dodavatele a jeho vhodná motivace.

Druhou zmiňovanou, i když časově předcházející, je hodnocení dodavatele při jeho výběru. Zde je vhodné navrhnout kvalifikační předpoklady a hodnotící kritéria tak, aby existovala záruka výběru kompetentního dodavatele, který bude schopen naplnit očekávání Prahy 10. Pro ukázkou předkládáme metodu hodnocení dodavatele outsourcingu představenou společností Forrester. Ta může být vhodným způsobem přetavena do kvalifikačních předpokladů.

Přestože je zřejmé, že dojde k modifikaci níže uvedených parametrů, aby byly aplikovatelné do zadávací dokumentace, jasně dávají obrázek o tom, co musí být ze strany Úřadu městské části sledováno, aby nedošlo k chybnému výběru. Kompetentnost dodavatele je o to důležitější, pokud by měl být odpovědný i za rozvoj služeb a měl by zastřešovat i strategické procesy.

Podle společnosti Forrester by odběratelé outsourcingových služeb měli hodnotit šest hlavních oblastí, a v každé z nich si položit několik otázek [Overby, Radecký, 2008]:

- Obchodní a manažerské dovednosti: Například zlepšuje dodavatel pravidelně a stále parametry dodávaných služeb, zejména co se týče nízké ceny jejich dodávání, tak aby

odběrateli nevznikaly dodatečné náklady? Dbá dodavatel o spokojenost zákazníka, o zvyšování produktivity a kvality služeb?

- Vztahy a souvislosti: Je definována celková struktura týmu, který řídí outsourcing (na obou stranách)? Existuje organizační schéma vzájemných vztahů? Jak dobře jsou popsány formální i neformální vztahy mezi oběma stranami? Jsou vyjasněny odpovědnosti? Je mezi klientem a dodavatelem dostatečná komunikace?
- Tržní postavení poskytovatele: Jaká je finanční síla dodavatele? Jak je produktivní? Jaké je portfolio jím nabízených služeb?
- Míra splnění očekávání: Do jaké míry jsou naplněna očekávání obou stran, co se týče ceny služeb, zejména ve vztahu k míře transformace procesů?
- Schopnost transformace: Jak dobře je schopen dodavatel implementovat technické změny, aniž by došlo k zásadním změnám ve fungování firmy? Plní při tom dohodnutý plán?
- Management řízení dodávek: Například jak zralé jsou dodávkové procesy poskytovatele? Splňují tyto nutné dohodnuté požadavky?

Každá z těchto oblastí a v nich obsažená kritéria, jsou hodnoceny na stupnici od jedné do pěti a pak je jim přiřazena hodnotící váha.

Obchodní a manažerské dovednosti	18 %
Finanční řízení	15 %
Smluvní management	15 %
Řízení komunikace	10 %
Podávání zpráv	15 %
Řízení procesů a jejich kvalita	10 %
Bezpečnost a plnění norem	15 %
Personální řízení	10 %
Kvalita koordinace implementace řešení	10 %
Vztahy a souvislosti	18 %
Organizační propojení	50 %
Obecná kvalita vztahu klient/dodavatel	50 %
Tržní postavení poskytovatele	10 %
Současné portfolio zakázek/reference	0 %
Organizační síla	50 %
Finanční síla a produktivita	50 %

Míra splnění očekávání	18 %
Obecná zákaznická spokojenost	20 %
Cenová úroveň očekávaná poskytovatelem	20 %
Cenová úroveň očekávaná odběratelem	60 %
Schopnost transformace	18 %
Zralost procesů	20 %
Implementace služeb a jejich transformace	40 %
Schopnost řízení procesů	40 %
Management řízení dodávek	18 %
Zralost procesu dodávání služeb	25 %
Technologie	25 %
Plnění povinností v dodávkách (SLA)	50 %

Z výše uvedeného vyplývá, že ačkoliv je důležitá i cena poskytovaných služeb, je nutné přihlídnout i ke skutečným kompetencím potenciálního dodavatele. Přestože výše uvedené skutečnosti není možné hodnotit v plném rozsahu, neboť nenachází oporu v Zákoně 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, dává alespoň představu o složitosti a komplexnosti hodnocení outsourcera, který má zajišťovat IT služby. Požadavek na ekonomickou výhodnost zakázky naštěstí neznámá omezení se na jediné kritérium – cenu, ale umožňuje definovat i kvalitativní parametry, které představují maximalizaci obdržených služeb při srovnatelných cenách.

Navrhujeme využití následujících dílčích hodnotících kritérií:

- | | |
|---|-----------------|
| A. Výše nabídkové ceny | váha 50% |
| B. Koncepce cílového uspořádání a návrh způsobu převzetí, konsolidace, rozvoje a ukončení | váha 50% |
| <ul style="list-style-type: none"> • Koncepce cílového uspořádání ICT na ÚMČ P10 • Návrh způsobu převzetí, konsolidace a rozvoje ICT uchazečem • Způsob řádného a předčasného ukončení outsourcingu • Seznam rizik zavedení outsourcingu a jejich minimalizace • Plnění požadavků zadavatele | |

Při správné definici hodnocených skutečností v rámci kvalitativního kritéria „Koncepce cílového uspořádání...“ do Zadávací dokumentace bude zajištěno, že dodavatel bude muset ve své nabídce a smlouvě definovat způsob kontroly a hodnocení své práce. To v provozní fázi umožní průběžné hodnocení kvality služeb a připraví nástroje (v podobě především finančních pák) pro vynucení požadované kvality služeb.

1.8.6 Doba trvání smluvního vztahu

Dle našeho názoru je vhodné realizovat služby outsourcingu po delší časové období. Vzhledem k tomu, že jsou s projektem spojeny nemalé vstupní náklady na straně Dodavatele (ale částečně i Zadavatele), povede delší doba trvání smlouvy k rozpočítání vstupních investic do delšího časového období. Pokud bychom uvažovali o šestiletém horizontu, pak lze jednoduchým výpočtem zajistit, že náklady na investice (jejichž výše do značné míry závisí na požadavku Zadavatele) se sníží o 20% (pro tento jednoduchý ilustrační příklad neuvažujeme cenu peněz). Životnost nakoupených zařízení by měla být pro tento případ dostatečná.

Zajištění delšího trvání smluvního vztahu může být realizováno buď přímo vypsáním soutěže na delší období, nebo formou opce, která by umožnila prodloužit trvání smlouvy nad původně plánované období za nižší cenu.

Pokud vezmeme modelový příklad nastavení doby trvání veřejné zakázky na 4 roky s možností prodloužení o další dva, pak:

- lze předpokládat, že uchazeči rozpočítají veškeré náklady na investice do čtyř let, aby eliminovali riziko neprodloužení kontraktu a z toho vyplývající ztrátu
- je vhodné do smlouvy zakotvit i možnost změny rozsahu poskytovaných služeb
- je nutné požadovat po uchazečích, aby definoval jednotlivé položky služeb, aby se mohl Zadavatel rozhodnout, se kterými službami do budoucna počítá a které se mu naopak vyplatí zajistit alternativním způsobem

6. Závěr

Ačkoliv zhodnocení stávající podoby outsourcingu dopadlo dobře (viz dokument Analýza stavu outsourcingu), existuje prostor pro zlepšení a to zejména v dosažení vyšší míry komplexnosti poskytovaných služeb. To spočívá v doplnění odpovědnosti za správu dalších technických prostředků Objednatele a zároveň doplnění spektra zajišťovaných procesů o strategickou úroveň.

Doporučujeme nastavit podmínky soutěže na dodavatele outsourcingu tak, aby bylo možné rozšířit předmět plnění o další činnosti (zejména aby dodavatel disponoval požadovanými kompetencemi), zejména v oblasti mobile device managementu.

Tímto se úroveň outsourcingu může posunout na kvalitativně vyšší úroveň, která je prostřednictvím vlastních pracovníků prakticky nedosažitelná vzhledem k platovým podmínkám. Jak ukázala ekonomická analýza, může být outsourcing ve svém důsledku při dodržení principů kontroly a hodnocení ekonomicky výhodnější než varianta vlastních zdrojů, zejména v době silně konkurenčního prostředí, ve kterém se trh IT nachází právě nyní.

V každém případě doporučujeme zvýšení požadavků na kvalitu poskytovaných služeb. Ačkoliv toto doporučení nevychází ze zkušenosti se současným dodavatelem (ke štěstí MČ), tlak na cenu vycházející ze současné konkurenční situace na trhu může vést k podcenění rizik ze strany vybraného dodavatele a přinést případné problémy na straně Zadavatele.

Příloha č. 1 - Porovnání dvou základních variant řešení

Varianta A – zachování stávajícího systému outsourcingu

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komplexní služba podle definovaných požadavků - Jednoduchá a snadná kontrola kvality práce - Jednotné místo pro hlášení incidentů a požadavků - Rychlejší řešení při výpadku – není nutno hledat konkrétního viníka - Vyšší disponibilní kapacita pracovníků pro řešení mimořádných událostí; - Vysoká a stálá kompetence pracovníků díky vyšší možnosti personálního rozvoje - Nejvyšší pružnost při plnění požadavků - Možnost penalizace v případě nekvality - Vysoká dostupnost služeb - Nižší administrativní zatížení úřadu (méně pracovníků) 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutnost realizace veřejné zakázky - Nutnost sledovat a kontrolovat práci dodavatele na základě přesně stanovených parametrů
Vnější původ	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciál nižších nákladů než při zajištění vlastními kapacitami z důvodu silně konkurenčního trhu - Zvýšení rozsahu poskytovaných služeb o strategické rozhodování a zvýšení efektivitu aplikační podpory úřadu - Poskytování nadstandardních služeb v podobě systémového/business architekta 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - Neúspěšná nebo velmi zpožděná realizace veřejné zakázky - Vysoká závislost na jednom dodavateli - Snížení kvality IT podpory úřadu v případě vnitřních problémů dodavatele

Varianta B – internalizace IT služeb - backsourcing

	Pomocné	Škodlivé
Vnitřní původ	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pocit kontroly nad vykonávanými činnostmi - Stanovení konkrétních odpovědností 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - Obtížné získání kvalifikovaných pracovníků se zkušeností s konkrétními agendami - Obtížná respektive téměř nemožná realizace aplikační/systémové konsolidace a tím snižování nákladů na aplikační podporu - Zhoršená možnost finanční kompenzace v případě problémů s nedostupností služeb (i v případě dobře nastavených smluv s dodavateli jednotlivých aplikací) - Pomalejší hledání příčiny při výpadku - Méně efektivní poskytování dílčích outsourcingových služeb, které jsou nezbytné pro zajištění chodu organizace - Vyšší zatížení oddělení veřejných zakázek a servisních činností Odboru majetkoprávní z důvodu nutného zadávání většího množství samostatných zakázek na dílčí služby; s tím souvisí i vyšší zatížení všech dalších dotčených osob

Vnější původ	Příležitosti	Hrozby
		<ul style="list-style-type: none">- Zvýšení závislosti na dodavatelích aplikačního vybavení, pokud nebudou existovat dostatečně kvalifikované kapacity na straně IT- Významná ztráta kontinuity a paralýza chodu úřadu při převzetí agendy novými pracovníky úřadu- Postupná ztráta kvalifikace a komplexního přehledu pracovníky IT- Zvýšení nákladů na dodávky SW

Příloha č. 2 - Analýza rizik jednotlivých variant

Riziko obecně představuje možnost negativního odchýlení skutečných výsledků od očekávaných, spojeného s finančním dopadem. Jedná se tedy o významný faktor, který může ohrozit úspěšné dokončení projektu z hlediska nákladů, kvality nebo času.

Přehled hrozících rizik je důležitou součástí rozhodování o vhodné variantě a navazuje na závěry ekonomické analýzy variant. Z tohoto pohledu může být varianta, která se jeví jako finančně výhodnější, nakonec zamítnuta z důvodu vysokých rizik, která jsou s její realizací spojena a která by ve svém důsledku znamenala nenaplnění finančních předpokladů.

K identifikaci rizik byly využity následující metody:

- Využití osobních zkušeností zaměstnanců MČ a dodavatele;
- Intuitivní identifikace rizika odpovědnými pracovníky MČ;
- Brainstorming;
- Analýza předpokladů pro zajištění chodu IT;
- Definice rizik a jejich hodnocení.

Kapitola popisuje potenciální rizika během transformačního období a během standardního provozu. Každému definovanému riziku je přiřazena pravděpodobnost jeho vzniku a hodnocení následného dopadu. Dále je uvedeno opatření na eliminaci nebo zmírnění rizika a kritérium úspěchu.

Rizika outsourcingu

Popis rizika	Dopad	Pravděpodobnost	Opatření na eliminaci nebo zmírnění rizika
Vypsání a vyhodnocení zakázky neproběhne včas	Vysoký	Vysoká	Včasné vypsání zakázky tak, aby případná odvolání bylo možno vyřešit před termínem ukončení smlouvy Zpracování transparentní a zároveň dostatečně robustní zadávací dokumentace tak, aby byly eliminovány důvody pro odvolání uchazečů o veřejnou zakázku
Paralyzování chodu úřadu při přebírání zakázky mezi dodavateli	Vysoký	Nízká	Zakomponování povinnosti převzetí závazků od stávajícího dodavatele
Zhoršená kontrola nad účelností vynakládaných prostředků ve vztahu k	Střední	Střední	Zajištění motivace dodavatele k optimalizaci systému řízení IT

třetím stranám (dodavatelé aplikací)			Dohled odpovědných pracovníků Zadavatele a benchmarking s ostatními MČ Ponechání komunikace s dodavatelem na úrovni vedení úřadu
Termíny uvedené v harmonogramu projektu nebudou dodrženy	Vysoký	Střední	Alokovat dostatečné množství kvalitních personálních kapacit, jak na straně dodavatele, tak zákazníka. Aktivně kontrolovat veškeré termíny harmonogramu a včas eskalovat a řešit možné zpoždění termínu.
Vítězství poskytovatele s nižší cenou, který se bude snažit o kompenzaci svých nedostatečných příjmů zhoršenou kvalitou služeb	Vysoký	Střední	Dostatečně formulované kvalifikační požadavky, přesně specifikovaný předmět služeb Vhodně formulovaná penalizace dodavatele za nedodržení podmínek smlouvy
Nebude zajištěna odpovídající součinnost interních zdrojů a stávajícího dodavatele	Střední	Nízká	V dostatečném předstihu alokovat odpovídající kvalitní personální zdroje na straně MČ za účelem poskytnutí požadované součinnosti při dodávce řešení.
Nedojde k alokaci dostatečného množství kvalitních pracovníků na straně dodavatele	Střední	Střední	Smluvně ošetřit kvalitní pracovníky dodavatele na základě jejich zkušeností při realizaci obdobných zakázek.
Nedojde k alokaci kvalitního pracovníka na straně zadavatele, který bude zprostředkovávat požadavky dodavatele vůči úřadu MČ	Střední	Střední	Zajistit fundovaného pracovníka a nastavit správně procesy vzájemné komunikace
Nebude stanoven dostatečný metodický rámec	Střední	Střední	Metodický rámec zajistit jako součást akceptační procedury a navázat na zahájení placené podpory
Nedostatečná politická podpora projektu	Střední	Nízká	Spolupracovat s politiky úřadu za účelem vysvětlení důležitosti a výhodnosti projektu.
Nepodaří se vysoutěžít dostatečně nízká cena	Nízký	Nízká	Jasně definované podmínky veřejné zakázky bez rizik a nejasností pro dodavatele.

Provozní náklady projektu nepřiměřeně přesáhnou náklady, spočítané v rámci studie proveditelnosti (SP)	Střední	Nízká	Cenový rámec bude jednoznačně stanoven smlouvou, rozsah projektu bude jednoznačně stanoven, aby nebylo připuštěno jednání o vícepracích
--	---------	-------	---

Tabulka č. 1 – Rizika outsourcingu

Rizika interního zajištění projektu – backsourcingu

Popis rizika	Dopad	Pravděpodobnost	Opatření na eliminaci nebo zmírnění rizika
Významná ztráta kontinuity a paralýza chodu úřadu při převzetí agendy novými pracovníky úřadu,	Vysoký	Vysoká	Včasný nábor a zaškolení pracovníků úřadu i za cenu zvýšených nákladů
Postupná ztráta kvalifikace a komplexního přehledu pracovníky IT	Střední	Vysoká	Zajištění školení pro pracovníky IT, zajištění dostatečné zastupitelnosti a tím sdílení kompetencí ve svěřených oblastech
Zpoždění převzetí a tím zvýšené náklady (nutnost prodloužení stávajícího kontraktu a souběh s osobními náklady)	Vysoký	Vysoká	Včasný a pečlivý nábor a zaškolení pracovníků úřadu
Obtížná komunikace s dodavateli SW, vzhledem k menším znalostem IT pracovníků	Střední	Vysoká	Zajištění dostatečného školení pracovníků
Zvýšení nákladů na dodávky SW v dlouhodobém horizontu z důvodu nedostatečné kvalifikace a vysoké závislosti na dodavatelích, kteří nebudou mít kvalifikovaný protějšek	Střední	Střední	Koordinace činností s ostatními městskými částmi, sledování trhu
Zvýšení nákladů na IT z důvodu implementace nových agend, které bude nutno realizovat dodavatelsky	Střední	Střední	Zajistit dostatečnou kompetenci vlastních pracovníků

Termíny uvedené v harmonogramu projektu nebudou dodrženy	Vysoký	Vysoká	Alokovat dostatečné množství kvalitních personálních kapacit, jak na straně dodavatele, tak zákazníka. Aktivně kontrolovat veškeré termíny harmonogramu a včas eskalovat a řešit možné zpoždění termínu.
Nebude zajištěna odpovídající součinnost interních zdrojů a stávajícího dodavatele	Střední	Střední	V dostatečném předstihu alokovat odpovídající kvalitní personální zdroje na straně úřadu za účelem poskytnutí požadované součinnosti při dodávce řešení.
Nedojde k alokaci dostatečného množství personálních kapacit na straně MČ	Vysoký	Střední	Vytvoření dostatečně dimenzovaného projektového týmu s odpovídajícím počtem kvalitních pracovníků Zajistit odpovídající motivaci pracovníků týmu MČ
Nebude stanoven dostatečný metodický rámec	Střední	Střední	S dostatečným předstihem připravit metodický rámec
Nedostatečná politická podpora projektu	Střední	Nízká	Spolupracovat s politiky kraje za účelem vysvětlení důležitosti a prospěšnosti projektu.
Provozní náklady projektu nepřiměřeně přesáhnout náklady, spočítané v rámci studie proveditelnosti	Střední	Nízká	

Tabulka č. 2 – Rizika backsourcingu

Díky zkušenosti s předchozím outsourcingem je z věcného pohledu méně riziková varianta pokračování stávajícího systému outsourcingu. Jedním z důvodů je i to, že úřad MČ má předchozí zkušenosti s realizací výběrového řízení a má jasně stanovené požadavky na rozsah požadovaných činností.

Návrat k internímu zajištění činností nese především riziko pozdního zajištění funkčního týmu dostatečně kvalifikovaných pracovníků, kteří budou schopni zajistit kontinuitu všech činností. Tvorba nového týmu bude muset probíhat s velkým předstihem, což s sebou ponese vyšší náklady v době souběhu osobních nákladů na interní zaměstnance a outsourcingu. Nábor kvalitních pracovníků je alfou a omegou interního zajištění IT služeb. Vzhledem k platovým podmínkám je nepravděpodobná akvizice nadprůměrných pracovníků. To sice neznamená, že by nebyli schopni

v plném rozsahu zajistit požadované činnosti, ale velmi pravděpodobně nebudou schopni zvýšit kvalitu řízení IT ve smyslu dosahování úspor a zvyšování efektivity aplikační podpory.

Příloha č. 3 – Ekonomická analýza základních variant

Aby bylo možné kvalifikovaně rozhodnout o způsobu zajištění IT služeb, je nutné porovnat i ekonomickou výhodnost jednotlivých variant. Pro srovnání byly použity dvě metody.

Nejdříve porovnááme náklady na obě základní varianty pomocí srovnání s obdobně velkými městskými částmi. Následuje detailní analýza nákladů, která se pokouší přesně definovat strukturu souvisejících nákladů v případě internalizace činností a na základě výsledků definuje ekonomickou výhodnost.

Finanční plán je počítán na 6 celých let, což je doba, po kterou doporučujeme realizovat projekt, aby byla maximálně využita předpokládaná životnost zařízení a zároveň rozpočítány náklady na počáteční investice.

1.1 Srovnávací analýza

Srovnávací analýza je provedena proto, aby byla stanovena základní hranice výhodnosti ceny outsourcingu ve vztahu k vlastním nákladům na základě skutečných nákladů v úřadu. Vzhledem k tomu, že aktuální data pro posouzení varianty interního zajištění outsourcingu nejsou na MČ Praha 10 k dispozici (neboť outsourcing na úřadě probíhá už pátým rokem), použili jsme pro srovnání nejbližší městské části Prahy co do velikosti podle obyvatel. Nejbližší jsou svojí velikostí velikostí městské části Prahy 3, 6, 8 a 11. Ověřili jsme velikost městské části z pohledu počtu obyvatel, velikosti úřadu a velikosti IT útvarů na těchto úřadech.

Porovnání úřadů

Přestože nejsou úřady zcela srovnatelné a není možné zjistit rozsah outsourcovaných činností (v případě částečného outsourcingu některých částí nebo zahrnutí části nakupovaných položek pod jiné útvary), organizaci práce mezi pracovníky a další údaje, byly pro stanovení výše nákladů na městskou část použity náklady o 10% vyšší než je průměr zjištěný u ostatních městských částí očištěný o extrémní hodnoty. Přitom velikost Prahy 10 podle počtu obyvatel je o 20% a podle velikosti úřadu MČ o 25% větší než je průměr za zvolené městské části. Brali jsme přitom v úvahu, že některé nakupované položky nejsou výší nákladů přímo úměrné velikosti úřadu, proto byla použita méně než poloviční hodnota poměru.

Náklady za jednotlivé městské části byly stanoveny na základě průměrných hodnot jejich rozpočtu v letech 2010 – 2014, aby byly eliminovány výkyvy hodnot v jednotlivých letech. Bohužel rozpočty jednotlivých městských částí nejsou strukturovány jednotně, takže je nutné vycházet z celkových částek, aniž by bylo možné analyzovat jednotlivé položky, které by se následně staly podkladem pro detailní finanční analýzu.

Vedle toho jsme do srovnání doplnili i městskou část Prahy 4, která své IT řeší také outsourcingem jedinému dodavateli. Outsourcing na Praze 4 byl realizován od roku 2009 a to na dobu 5let, takže v současnosti je připravována soutěž na dodavatele na dalších 5 let. Cena outsourcingu vychází z předpokládané ceny zakázky uvedené v zadávací dokumentaci.

Městská část	Počet obyvatel	Zaměstnanců úřadu	Zaměstnanců IT útvaru	Roční náklady na IT (neinvestiční)	Roční náklady na IT (investiční)
Praha 6	98 300	304	7	14 210 000	7 100 000
Praha 8	102 300	363	7	15 100 000	10 800 000
Praha 3	71 000	268	8	19 970 000	7 300 000
Praha 11	76 800	260	7	8 800 000	8 400 000
Praha 10 *	108 500	401		18 000 000*	9 200 000*
Praha 4 **	126 000	386	outsourcing	34 000 000	

Tabulka č. 3 – Tabulka interních nákladů obdobných městských částí na základě rozpočtů – bez mzdových nákladů

* Odhad vypočtený na základě průměrných cen ostatních městských částí

** V případě městské části Prahy 4 jsou do kalkulace zahrnuty mzdové náklady, které nejsou oddělitelné.

Kalkulace na základě srovnávací analýzy

Níže uvedená tabulka definuje předpokládanou výši nákladů na interní zajištění odboru informatiky. Vychází z výše odhadnutých nákladů. Kalkulace nezahrnuje náklady na call centrum, neboť to není součástí běžných nákladů u ostatních městských částí. Navíc v případě call centra navrhujeme poměrně zásadní omezení režimu call centra z nepřetržitého provozu do režimu maximálně 5x12, takže by se měnil i počet pracovníků call centra. Od částek na běžné výdaje byly dále odečteny částky ve výši 2 500 000Kč na spotřební materiál (tonery apod.) a za provoz kopírovacích strojů, které si městská část bude zajišťovat samostatně prostřednictvím odboru hospodářské správy, a jsou součástí samostatných zakázek.

U mzdových nákladů předpokládáme roční pravidelné navyšování tarifů o 2% s ohledem na předpokládanou výši inflace v dalších letech. Pracovníkům byla kalkulována průměrná hrubá mzda, která byla předána městskou částí. Mzdové náklady jsou stejné jako pro detailní finanční analýzu.

Vzhledem k současné ekonomické situaci a přetrvávajícím úsporným opatřením jsou odhady růstu běžných výdajů minimální. Od roku 2016 je predikce nárůstu běžných nákladů o 3% předcházejícího roku.

Pro zjednodušení je v tabulce počítáno s pěti celými roky, neboť cílem je stanovení průměrné roční hodnoty akceptovatelné jako ceny za outsourcing.

Položka	2016	2017	2018	2019	2020
Mzdové náklady vč. odvodů	6 804 000	6 940 080	7 078 882	7 220 459	7 364 868
Režijní náklady na prac. (15% mzdových nákladů)	1 020 600	1 041 012	1 061 832	1 083 069	1 104 730
Běžné náklady	15 500 000	15 965 000	16 443 950	16 937 269	17 445 387
Kapitálové náklady	9 200 000	9 476 000	9 760 280	10 053 088	10 354 681
Náklady celkem	32 524 600	33 422 092	34 344 944	35 293 885	36 269 666

Tabulka č. 4 – Tabulka odhadovaných interních nákladů pro příští období

Závěr srovnávací analýzy je takové, že pro zachování ekonomické výhodnosti by průměrná roční cena veřejné zakázky měla být nižší než cca 35 000 000,- Kč s DPH bez ceny za call centrum, při dodržení úrovně služeb realizovatelných v podmínkách úřadu.

Při posuzování variant z pohledu ekonomického je nutné si uvědomit strukturu nakupovaných položek. Z ní vyplývá, jediný cenový rozdíl spočívá především v rozdílných nákladech na lidskou práci. Ostatní nakupované položky musí Zadavatel stejně nakupovat za obdobné ceny, jako případný outsourcer.

Vlastní kapacity pak sice znamenají nižší přímé finanční náklady, na druhou stranu s sebou nesou potřebu zvýšené administrativní zátěže a dalších režijních nákladů (zpracování mezd, telefony, náklady na pracovní prostor, další personální agendy).

Stejně tak je potřeba budovat vlastní kapacitu IT oddělení přizpůsobenou na vyšší než průměrné zatížení útvaru. Ve svém důsledku je rozdíl v celkových souvisejících nákladech na obě varianty minimální i přesto, že jednotková cena práce je rozdílná. Nižší kapacity znamenají dokupování služeb jednorázovými zakázkami, které kromě níže zmíněné administrativní zátěže znamená nižší efektivitu dodávek, vyplývající z potenciální neznalosti konkrétních podmínek úřadu.

Výsledné finanční rozdíly mezi variantami pak nemohou být nikdy naprosto zásadní, aby diskvalifikovaly jednu či druhou variantu. Rozšířený ekonomický pohled (rozšířený o vlivy nepřímých finančních dopadů), potom dále snižuje relativní výhodnost interního zajištění IT služeb. Jedná se zejména náklady na zajištění dílčích výběrových řízení, která budou realizována v případě interního zajištění IT služeb.

1.2 Finanční plán na základě detailních nákladů

Vedle srovnávací analýzy jsme zpracovali i detailní finanční analýzu, která může být vodítkem pro zpracování rozpočtu městské části na informatiku. Finanční analýza vychází z podrobného rozpočtu pro jednotlivé kategorie nákladů, jak jsou uvedeny v následujících tabulkách. Podkladem pro tvorbu rozpočtu byla zejména důkladná technologická a personální analýza. Ceny dílčích položek vycházejí z analýzy provedené mezi dodavateli, obvyklých mzdových nákladů na pracovníky daných profesí a cen zjištěných průzkumem trhu nebo analýzou nákladů, které se vztahovaly k předmětu plnění před zahájením poskytování služeb outsourcingu. Níže je uveden i způsob výpočtu.

Pracovní stanice

Náklady na pracovní stanice vycházejí z požadavku na značkovou počítačovou sestavu s pětiletou zárukou v místě zákazníka a s takovým výkonem, který by byl dostatečný po celou dobu předpokládané životnosti. Společně s monitorem je výsledná cena jednoho PC kalkulována minimálně na 18 000,- Kč. Značkové sestavy s operačním systémem a 8 GB paměti začínají na 12 000,- Kč bez příslušenství se standardní zárukou (například HP Pavilion 500-410).

Notebooky

Náklady na cca 30 notebooků jsou odhadovány na minimálně 18 000,- za kus. Předpokládáme nákup ultrabooků, které kromě dlouhé výdrže nabízejí i nízkou hmotnost a často dotykový displej pro práci jako na tabletu. Ceny vycházejí z údajů zjištěných u největších internetových prodejců – ceny za ultrabooky s velikostí displeje 13 nebo 14 palců, s operačním systémem a 8 GB operační paměti začínají na 17 000,- Kč (například Ultrabook Lenovo IdeaPad Flex 14). Na druhou stranu není stanovení ceny klíčové, neboť při zvýšení požadavků bude cena růst i u outsourcingové smlouvy.

Tiskárny

Pořízení tiskáren v podobném množství jako při zadání zakázky na outsourcing (90 ks) představuje průměrný náklad ve výši cca 10 000,- za jeden kus, bude-li základní požadovanou specifikací barevná laserová multifunkční tiskárna. Přesná specifikace (a z toho vyplývající průměrná cena) bude vycházet z požadovaného zatížení tiskárny pro jednotlivé pracovníky/kanceláře, neboť někde bude postačovat černobílá tiskárna, jinde bude nutná multifunkce nebo tiskárna konstruovaná na velké objemy tisků.

Náklady na pořízení technologie call centra byla vyčíslena na 7 500 000,- Kč a podpora těchto technologií na 600 000,- Kč ročně. Kromě toho je nutné počítat i s prostorem pro umístění call centra.

Servery

Náklady na pořízení serverů ve výše uvedené konfiguraci byly dodavatelem HW odhadnuty ve výši 11 000 000,- Kč včetně potřebného základního SW, virtualizační platformy či firewallu.

Mzdové náklady

Mzdové náklady pracovníků odboru vycházejí z navrhovaného obsazení odboru. Mzdové náklady jsou v roce 2015 kalkulovány za 9 měsíců, neboť k náboru musí docházet průběžně před termínem ukončení smlouvy s outsourcerem. Počítáme s postupným náborem od počátku roku do konce června. Cílový stav personálního obsazení odboru je:

- 1x Vedoucí odboru
- 3x Vedoucí oddělení (HW, SW a správa uživatelů, call centrum)
- 5x Referent – správce SW
- 4x Referent – správce HW
- 1x Referent administrativa odboru a call centra

Náklady na odvody sociálního a zdravotního pojištění činí 34% z hrubé mzdy pracovníků. Stejně jako mzdy jsou kalkulovány za 9 měsíců roku 2015.

Vedle mzdových nákladů na samotné zajištění IT služeb jsou separátně kalkulovány náklady na pracovníky call centra, neboť bude do značné míry záviset na rozhodnutí o provozní době a SLA. Pokud budeme kalkulovat pouze snížení pracovní doby při zachování kvality služby, vychází nám potřeba zajištění provozu 7 pracovníky. S ohledem na obvyklou výši mzdy v obdobných pozicích, která je blízká hodnotě mzdy minimální (9 200,- Kč pro rok 2015) kalkulujeme mzdu na úrovni 10 000,- Kč hrubého měsíčně na jednoho pracovníka.

Pracovní prostory

Prostory pro pracovníky odboru je nutné pořídit za tržní nájemné, které se v lokalitě Prahy 10 pohybuje od 180 Kč/m² bez poplatků, které v závislosti na charakteru budovy činí minimálně 50 Kč/m². S ohledem na to, že je třeba pracovní prostor pro minimálně 10 lidí, minimální požadavek na plochu pro osobu je 5 m², tedy 50 metrů čtverečních. Náklady na tyto prostory jsou v roce

2015 kalkulovány po dobu 9 měsíců, neboť tyto prostory a pracovníky je nutné najmout dříve, než bude ukončena smlouva se stávajícím outsourcerem, aby mohlo dojít k předání agendy.

Technická podpora

Náklady na technickou podporu a servis začínají nabíhat po realizaci investice do technického vybavení. V roce 2015 a v roce 2021, kdy končí kalkulované období realizace projektu, jsou roční náklady vypočítány poměrnou částkou (1/2 roku, budeme-li předpokládat zahájení projektu k termínu ukončení smlouvy).

Základní podpora aplikací

Náklady na provoz aplikací vycházejí z hodnot na stanovených jako průměr hodnot zjištěných ze smluv platných před zahájením zakázky pro městskou část Prahy 10, údajů uvedených v rozpočtu Městské části Praha 3 a některé z nich byly dále ověřené u dodavatele. Ceny nelze považovat za závazné, s ohledem na obchodní tajemství byl oslovenými dodavateli potvrzen pouze rámec cen, nikoliv přesná částka. Na druhou stranu se hodnoty z původních smluv zásadně nelišily od hodnot uvedených v rozpočtu pro Prahu 3.

Systém/dodavatel	Odhadovaná cena za rok	Cena za 6 let
AGENDIO/Proxio - MARBES	2 200 000	13 200 000
Datacentrum	185 000	1 110 000
eSpis - ICZ	370 000	2 220 000
Gepro	1 50 000	900 000
Gordic	375 000	2 250 000
TOM Computer	620 000	3 720 000
Vita	175 000	1 050 000
Aspi	60 000	360 000
ÚNMZ	50 000	300 000
Antivir	200 000	1 200 000
Ostatní aplikace (intranet, Helpdesk, Doprava, podatelna AEC, ELO, EVI, Generel zeleně, InfoMapa, InPakom, trueconexion a další)	1 200 000	7 200 000
Celkem:	5 585 000	33 510 000

Tabulka č. 5 – Tabulka odhadovaných nákladů na podporu aplikačního vybavení

Odhady cen za podporu klíčových aplikací jsou uvedeny v tabulce. V případě, kdy dodavatel dodává více aplikací, je cena za podporu uvedena za všechny aplikace.

Nicméně je vhodné zopakovat, že náklady na podporu aplikací budou víceméně shodné jak v případě outsourcingu, tak v případě interního zajištění IT služeb, takže jejich konkrétní výše není určující pro rozhodování o variantě.

Ostatní nakupované služby

Do nákladů na ostatní nakupované služby počítáme veškeré další služby, které je nutné objednat v souvislosti s přechodem na interní zajištění outsourcingu. Kromě nákladů na změnu je nutné počítat i s nákupem specializovaných služeb.

Hodnoty, které byly spočítány výše uvedenými postupy, jsou souhrnně uvedeny v tabulce níže.

Položka	Rok 2015	Rok 2016	Rok 2017	Rok 2018	Rok 2019	Rok 2020	Rok 2021
Pořízení PC a notebooků	540 000	3 600 000	3 600 000				
Pořízení tiskáren		450 000	450 000				
Technologie call centra	8 500 000						
Pořízení Help-desk	2 400 000						
Pořízení serverů		11 000 000					
Osobní náklady na IT	3 808 209	5 077 612	5 077 612	5 077 612	5 077 612	5 077 612	2 538 806
Odvody - IT	1 294 791	1 726 388	1 726 388	1 726 388	1 726 388	1 726 388	863 194
Osobní náklady call centrum	630 000	840 000	840 000	840 000	840 000	840 000	420 000
Odvody - call centrum	214 200	285 600	285 600	285 600	285 600	285 600	142 800
Náklady na pronájem prostor	103 500	138 000	138 000	138 000	138 000	138 000	69 000
Další režijní náklady (15% mzd. nákladů)	765 450	1 020 600	1 020 600	1 020 600	1 020 600	1 020 600	510 300
Maintenance - servery		950 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	1 900 000	950 000
Maintenance technologií call centra		600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	300 000
Maintenance - aplikace	2 792 500	5 585 000	5 585 000	5 585 000	5 585 000	5 585 000	2 792 500
Rozvoj aplikací	350 000	700 000	700 000	700 000	700 000	700 000	350 000

Náklady transformace	4 800 000						
Ostatní provozní náklady/výdaje	1 750 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	1 750 000
Výdaje celkem	27 948 650	35 473 200	25 423 200	21 373 200	21 373 200	21 373 200	10 686 600
Výdaje kumulovaně	27 948 650	63 421 850	88 845 050	110 218 250	131 591 450	152 964 650	163 651 250
Výdaje kumulovaně diskont	27 948 650	61 732 650	84 792 242	103 255 216	120 839 000	137 585 462	145 559 967

Tabulka č. 6 – Finanční plán internalizace

Vzhledem k tomu, že náklady internalizace vyšly o téměř 8 milionů níže v porovnání s hodnotami zjištěnými srovnávací analýzou, je velmi pravděpodobné, že rozsah externích nakupovaných služeb či nákladů spojených s rozvojem systémů může být výrazně vyšší, než jak bylo kalkulováno.

1.3 Finanční plán outsourcingu

Obdobným způsobem jako v předchozí kapitole je připravena tabulka s výhledem výdajů v případě outsourcingu. Kalkulujeme cenu 29 000 000,- Kč s DPH ročně za šestileté období, což je cena, za kterou byly služby poskytovány doposud, po odečtení mimořádných nákladů spojených s implementací Agendio (více viz Analytická zpráva). V ceně jsou zahrnuty i náklady na call centrum. Očekáváme sice výrazné snížení ceny, ale pro analýzu používáme spíše pesimističtější odhad.

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Náklady na outsourcing	14 500 000	29 000 000	29 000 000	29 000 000	29 000 000	29 000 000	14 500 000
Výdaje celkem	14 500 000	29 000 000	29 000 000	29 000 000	29 000 000	29 000 000	14 500 000
Výdaje kumulovaně	14 500 000	43 500 000	72 500 000	101 500 000	130 500 000	159 500 000	174 000 000
Výdaje kumulovaně diskont	14 500 000	42 119 048	68 422 902	93 474 193	117 332 565	140 054 823	150 874 947

Tabulka č. 7 – Finanční plán outsourcingu

Cena outsourcingu může být vyšší v případě, kdy budou nadefinovány požadované parametry nakupovaných služeb nebo zařízení výše, než jsou doporučení výše. V tom případě se bude o identickou částku zvyšovat i náklad internalizace.

1.4 Porovnání variant

Na základě srovnávací analýzy – porovnání s ostatními městskými částmi - bylo konstatováno, že při dosažení maximální úrovně roční ceny 35 000 000,- Kč s DPH budou náklady na outsourcing přiměřené. Odhadovaný průměrný náklad na outsourcing se pohybuje hluboko pod touto úrovní.

Na základě detailní analýzy pak v šestiletém horizontu vychází mírně příznivěji internalizace IT služeb. Rozdíl od odhadované hodnoty outsourcingu je v absolutních částkách 10,5 milionů za šestileté období. Diskontovaná kumulovaná hodnota vykazuje rozdíl menší – mírně přes 5 milionů Kč. Snížení rozdílu mezi variantami při časovém porovnání o 5 milionů Kč je dán cenou peněz, neboť přijímáme tezi, že hodnota peněz dnes je vyšší než jejich hodnota v příštích obdobích. Varianta internalizace má vyšší počáteční investice, v případě outsourcingu nese tento rozdíl dodavatel.

Navíc je možné konstatovat, že částky kalkulované v rámci detailní analýzy jsou spíše optimistické a je velmi pravděpodobné očekávat, že skutečné náklady by byly vyšší než kalkulované, jak ukazuje srovnávací analýza s ostatními městskými částmi. Z toho vyplývá, že i cena dosažená soutěží na dodávku outsourcingu na úrovni okolo 30 milionů ročně s DPH nevybočuje z obvyklých hodnot, naopak je spíše podkročuje.

Rozdíl mezi částkami nákladů obou variant podle našeho názoru nepředstavuje kritickou hodnotu, která by měla být zásadní pro rozhodování o způsobu poskytování outsourcingu. Outsourcing naproti tomu přináší výhody v podobě vyšší kvality a rozsahu služeb (mj. příležitost k využití kompetencí dodavatele ke konsolidaci enterprise architektury), garantované vyšší dostupnosti služeb (s finanční garancí pro případ neplnění SLA), vyšší kompetence pracovníků a dalších (více viz kapitola 4 dokumentu Zhodnocení současného stavu).

Pokud tedy vezmeme v úvahu veškeré výše uvedené výhody, minimální rozdíl kalkulovaných cen a započítáme očekávané snížení ceny ve veřejné soutěži jako důsledek vysoce konkurenční situace na trhu, stává se outsourcing jednoznačně výhodnějším řešením.