



Vyhodnocení systému outsourcingu IT na ÚMČ Praha 10

Část 1.: Zhodnocení současného stavu

Předkládá *Ing. Luděk Kryšpín*

Datum vydání: 1. 10. 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 A CÍLE PROJEKTU	5
2. METODIKA A STRUKTURA ANALYTICKÉ ZPRÁVY	7
3. ZÁVĚRY ANALÝZY - MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	8
4. ANALYTICKÁ ZPRÁVA	10
4.1 OBECNĚ O OUTSOURCINGU	10
4.2 OUTSOURCING NA MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHY 10	15
4.2.1 Rekapitulace závěrů zpracovatele studie proveditelnosti	15
4.3 SMLUVNÍ RÁMEC POSKYTOVANÉHO OUTSOURCINGU	18
4.3.1 Závěry z hodnocení	20
4.4 ROZSAH ZAJIŠŤOVANÝCH OUTSOURCOVANÝCH SLUŽEB	21
4.4.1 Poskytování HW a základního SW veškerým uživatelům zadavatele	21
4.4.2 Poskytování služeb call centra občanům	22
4.4.3 Poskytování aplikačního SW vybraným uživatelům zadavatele	22
4.4.4 Obměna aplikačního SW na základě žádosti zadavatele	22
4.4.5 Obměna HW – pracovních stanic a tiskáren na základě žádosti zadavatele	23
4.4.6 Odstraňování incidentů a problem management a provoz systému Help Desk.....	23
4.4.7 Činnosti nezahrnuté do předmětu Smlouvy	24
4.4.8 Závěry z hodnocení	24
4.5 KVALITATIVNÍ PARAMETRY	25
4.5.1 Parametry služeb	26
4.5.2 Pravidelný reporting	26
4.5.3 Hodnocení kvality práce (nad rámec měsíčního reportingu).....	27
4.5.4 Závěry z hodnocení	28
4.6 EKONOMICKÉ UKAZATELE.....	29
4.6.1 Služby nad rámec paušálu	33

4.6.2	Denní sazby	33
4.6.3	Závěry z analýzy	35
4.7	ŘÍZENÍ SLUŽEB	36
4.7.1	Úvod do procesní analýzy – referenční rámec ITIL	36
4.7.2	Procesní zajištění outsourcingu	37
4.7.3	Organizační zajištění outsourcingu	43
4.7.4	Personální aspekty řízení služeb	44
4.7.5	Závěry z hodnocení	44
4.8	VYHODNOCENÍ SEBRANÝCH POŽADAVKŮ A PODNĚTŮ KLÍČOVÝCH UŽIVATELŮ	45
4.8.1	Poskytování běžných IT služeb	46
4.8.2	Poskytování aplikační podpory	46
4.8.3	Rozvoj aplikací	47
4.8.4	Další podněty a připomínky	48
4.8.5	Závěry z hodnocení	49
5.	MOŽNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	50
5.1	VARIANTA 1 - ZACHOVÁNÍ STÁVAJÍCÍ PODOBY OUTSOURCINGU	50
5.2	VARIANTA 2 - INTERNALIZACE IT ČINNOSTÍ	50
5.3	VARIANTA 3 - KOMBINOVANÝ SYSTÉM – OUTSOURCING VYBRANÝCH ČÁSTÍ IT SLUŽEB	51
6.	PŘÍLOHY	52
	PŘÍLOHA Č. 1 - PŘEHLED ČERPÁNÍ NAD RÁMEC SMLOUVY	53
	PŘÍLOHA 2 - PŘEHLED PODPOROVANÝCH APLIKACÍ	56
	PŘÍLOHA 3 - PŘEHLED ZAJIŠŤOVANÝCH PROCESŮ ITIL	60
	PŘÍLOHA 4 – PŘEHLED PLNĚNÍ DLE OTRS, HODNOCENÍ SLA	67

1. Zaměření a cíle 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, které byly definovány zadávací dokumentací a smlouvou:

- *Kvalitativní parametry* – dodavatel ověřil, jakým způsobem jsou stanoveny, vyhodnocovány a aktualizovány hodnoty parametrů, které definují úroveň služeb poskytovaných outsourcerem.
- *Ekonomické ukazatele* – dodavatel posoudil strukturu nákladů souvisejících s poskytováním outsourcingu a ověřil jejich adekvátnost k poskytovanému rozsahu služeb
- *Řízení služeb* – dodavatel ověřil 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 provedl 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.

Kromě toho bylo provedeno posouzení postupu při výběru dodavatele outsourcingových služeb, obsažený v zadávací dokumentaci.

Výsledky z hodnocení současného stavu jsou promítnuty do návrhu opatření, které by měl Zadavatel realizovat, aby udržel nebo zlepšil efektivitu poskytování IT služeb v rámci úřadu. Návrhy byly zpracovány v následujících oblastech:

- Rozsah outsourcovaných služeb
- Redefinice kvalitativních parametrů a podmínek poskytování služeb
- Opatření v oblasti interních procesů úřadu městské části

Návrhy jsou uvedeny v samostatném dokumentu.

Na základě provedeného vyhodnocení a schválených návrhů opatření projednaných se Zadavatelem připraví dodavatel výběrové řízení na dodavatele outsourcingu pro další období. Součástí přípravy výběrového řízení bude především přesná specifikace předmětu a rozsahu poskytovaných služeb a návrh parametrů výběrového řízení.

2. Metodika a struktura analytické zprávy

Posouzení outsourcingu bylo provedeno na základě přezkoumání smluvní dokumentace, která byla poskytnuta Zadavatelem, rozhovorem s osobami odpovědnými za komunikaci s outsourcerem a dále s klíčovými uživateli na straně Zadavatele, kteří formulovali své požadavky a podněty.

Vedle toho proběhl pohovor s pracovníky na pozici koordinátora IT na straně Zadavatele.

Dále byl veden rozhovor s projektovým manažerem Dodavatele. Cílem bylo zjištění podnětů ke zlepšení spolupráce, které by byly zakomponovány do návrhů či do zadávací dokumentace dle bodu 3 Smlouvy.

Předmětem ekonomické analýzy je především posouzení skutečných nákladů a jejich porovnání s původními předpoklady. Analýza byla provedena na základě rozboru plánovaných nákladů, reálně zaplacených nákladů za dosavadní trvání smlouvy a expertního posouzení ceny prací nad rámec měsíčního paušálu. Kromě toho byla provedena srovnávací analýza podle údajů o rozpočtech obdobně velkých městských částí za období 2010 až 2014. Ta porovnávala velikost průměrných nákladů na IT v městských částech, které zajišťují IT interně, v porovnání s cenou za outsourcing.

Procesní posouzení bylo provedeno porovnáním s referenčním modelem metodického rámce ITIL® a využití zkušeností zhotovitele z implementací tohoto referenčního rámce v organizacích veřejné správy.

Každá z kapitol analytické části je zakončena závěrečným shrnutím nejdůležitějších poznatků v dané oblasti. Tyto závěry a především opatření z nich vyplývající jsou rozvedeny v dokumentu Návrh opatření a zároveň sumarizovány v manažerském shrnutí.

3. Závěry analýzy - manažerské shrnutí

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno, že outsourcing **nevykazuje v žádné z hodnocených oblastí takové odchylky**, které by vedly k nutnosti změny přístupu k zajištění IT služeb pro příští období, tedy po ukončení platnosti stávající outsourcingové smlouvy mezi Zadavatelem a společností Telefónica O2 Czech Republic a.s.

Naopak, na základě hodnocení spokojenosti se systémem fungování, pozitivního ekonomického hodnocení (připomeňme, že výhody outsourcingu většinou nespočívají ve finanční, ale spíše kvalitativní rovině – viz kapitola 4.1) a momentální silně konkurenční situaci na trhu obdobných služeb, **lze další pokračování v systému outsourcingu doporučit a sjednotit pod jednu smlouvu i další, doposud samostatně outsourcované činnosti.**

Doporučení, která z analýzy budou vycházet, mají za cíl pouze zlepšení pozice Zadavatele vůči budoucímu dodavateli, eliminaci případných rizik a případně dosažení dodatečných pozitivních efektů.

1) *Kvalitativní parametry*

Při kontrole dodržování kvalitativních parametrů bylo ověřeno, že služby Dodavatele jsou poskytovány v souladu s potřebami a očekáváními Zadavatele. Způsob jejich stanovení i hodnocení odpovídá standardům. Zpracovatel pouze doporučuje **dílčí zpřísnění hodnot stanovených SLA**, neboť jsou dle jeho názoru stanoveny zbytečně měkce. Jedním dechem je ovšem třeba říci, že Dodavatel toho nijak nezneužívá a byl by schopen plnit i výrazně tvrdší SLA na úrovni 99%.

2) *Ekonomické ukazatele*

Z pohledu ekonomických ukazatelů došlo k **dodržení původně předpokládané úrovně nákladů**, které byly ve studii proveditelnosti **definovány jako ekonomicky výhodné** pro městskou část. Před vypsáním veřejné zakázky na dodavatele došlo k rozhodnutí, která sice vedla k navýšení celkové ceny zakázky, ale tyto náklady by Zadavatel musel nést v každém případě ve stejné výši bez ohledu na způsob zajištění IT služeb. Důvodem navýšení ceny byla implementace systému AGENDIO a nové řešení call centra.

Výsledná hodnota očištěná o popisované vlivy pak korespondovala s očekávanou hodnotou 26 milionů ročně. Náklady nad rámec smlouvy byly na úrovni dvou procent, což kromě potvrzení správnosti výchozích úvah potvrzuje i **kvalitní přípravu celého projektu**, která znamenala minimální potřebu doobjednávání služeb nad rámec paušálu.

Zároveň i při porovnání ceny outsourcingu s průměrnými náklady na interně

zajišťovanou správu IT byla cena srovnatelná, pouze o 3% vyšší v porovnání s obdobně velkými městskými částmi (Praha 3, 6, 8). Nutno dodat, že v průměru jsou zmiňované městské části o 20% menší jak do počtu obyvatel, tak do velikosti úřadu (podle počtu zaměstnanců).

3) *Řízení služeb*

Podle názoru Zpracovatele jsou **dodrženy veškeré postupy** pro zachování kvality poskytovaných služeb. **Organizační i procesní opatření byla shledána dostatečnými** a nevidíme důvod pro zvýšení kontroly dodavatele. Z pohledu rozsahu zajišťovaných procesů **doporučujeme posílení role dodavatele** v přípravě dlouhodobých opatření vedoucích k optimalizaci poskytování aplikační podpory. Předpokládáme, že bude dostatečně kvalifikován pro návrhy řešení, které by nebylo možno v podmínkách vlastního zajišťování služeb realizovat.

4) *Sběr požadavků a podnětů klíčových uživatelů*

Ze strany klíčových uživatelů, se kterými byl veden pohovor, nebyly přijaty **žádné významné připomínky** nebo podněty. Většina z nich vyjádřila **spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb**, zejména v oblastech, které jsou zcela pod kontrolou outsourcera. Mírné nedostatky byly zjištěny pouze v oblastech společně zajišťovaných s dodavatelem aplikací.

Vzhledem k učiněným zjištěním lze systém outsourcingu - v podobě provozované na úřadu Městské části Prahy 10 - považovat z pohledu kvalitativního, procesního a především ekonomického za **úspěšný** a lze **doporučit jeho pokračování** i pro další období.

4. Analytická zpráva

4.1 Obecně o outsourcingu

Tato kapitola stručně uvádí problematiku outsourcingu a vytváří teoretický úvod k jednotlivým kapitolám analytické zprávy. Poznatky v jednotlivých oblastech následně zhodnotí míru splnění předpokladů pro úspěšný outsourcing.

Co je outsourcing

Outsourcing znamená zadání provádění definovaných podnikových činností prostřednictvím vnějších zdrojů, přenesením odpovědnosti na třetí osoby. Přenesení provádění podpůrných, ne-li přímo okrajových činností externímu specializovanému dodavateli je vhodné proto, aby se organizace mohla plně soustředit na „svůj core business“. Tedy na činnosti, pro které byla zřízena.

Outsourcing IT

Objem outsourcingových služeb se meziročně významně zvyšuje, přesto je v ČR je využíván poměrně velmi málo. Prameny uvádí, že outsourcing využívá cca 25% českých firem. Využití outsourcingu IT v organizaci se dnes zaměřuje částečně, nebo komplexně na oblasti IT jako je:

- plánování a strategie IT, vycházející ze strategie organizace
- konzultační a poradenská podpora managementu a klíčových uživatelů IS/IT,
- provoz, nebo převzetí HW, serveru a koncových stanic,
- provoz informačních systémů a aplikačního vybavení,
- vývoj Add On SW aplikací pro potřeby zákazníka, jejich provoz a údržba
- provoz základního software,
- webové služby, webhosting,
- helpdesk, hotline, call centra,
- školení a vzdělávání v IT,
- poskytování externích pracovníků, nebo převzetí pracovníků zákazníka, atp.

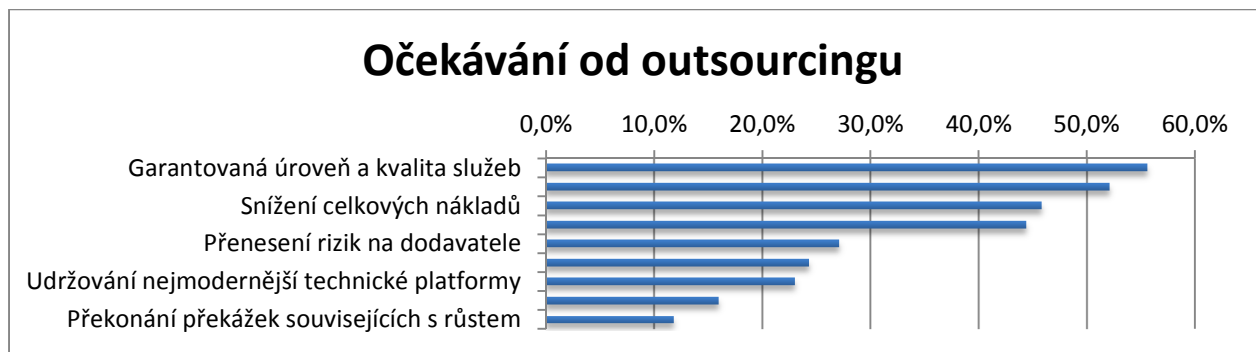
V konkrétních obchodních případech je na rozhodnutí zákazníka, které interní činnosti a zdroje IT se rozhodne „vytěsnit“ ze svých interních podnikových činností, které může dodavatel s garancemi efektivněji vykonávat. Z hlediska rozsahu poskytovaných IT služeb je možno definovat následující varianty outsourcingu:

- Kompletní outsourcing IT
- Outsourcing vybraného procesu

- Aplikační outsourcing
- Technologický outsourcing
- Personální outsourcing

Důvody pro outsourcing a rizika

Pro úspěšnost je významná specifikace cílů outsourcingu z pohledu záměrů a cílů organizace. Požadované služby by měly být definovány v horizontu očekávaného stavu organizace a budoucích potřeb a porovnat je s vlastními možnostmi a náklady.



Graf 1 – Očekávání zákazníků outsourcingu
eFocus

Zdroj dat:

Potencionální výhody outsourcingu:

- Finanční přínos, úspora vlastních nákladů na IT
- Kontrola provozních nákladů na IT
- Získání IT know-how a zlepšení úrovně a dlouhodobé perspektivy efektivního IT
- Snížení investičních nákladů - outsourcing je hrazen z provozních prostředků
- Rizika IT jsou sdílena s dodavatelem outsourcingu, pokud jsou správně nastaveny smluvní vztahy

Potencionální rizika/hrozby:

- Cíle outsourcingu a požadavky na dodavatele nejsou dobře specifikovány. Smluvní vztah (SLA) není dobře definován.
- Dodavatel nenaplňuje reálná očekávání z pohledu potřeb zákazníka, například:
 - o Náklady jsou vyšší, než organizace očekávala
 - o Pracovníci jsou nespokojeni se stavem IT podpory
 - o Organizace ztrácí kontrolu nad podnikovým IT
- Možnost zneužití dat či osobních údajů
- Změna okolních podmínek sjednaného vztahu na straně zákazníka, nebo dodavatele.

- Zaměstnanci organizace vnitřně odmítají nový způsob práce, pasivní rezistence zhoršuje výsledky jejich práce
- Dodavatel má potíže, nemůže dostát smluvním závazkům. Dodavatel „zkrachuje“, je nucen ukončit činnost firmy.

Výběr poskytovatele outsourcingu

Výběr správného poskytovatele je pro úspěšnost outsourcingu klíčový. Služby outsourcingu může nabízet řada dodavatelů. Samozřejmě v různém rozsahu, s různými možnostmi, zkušenostmi a referencemi, s různou spolehlivostí a zárukami, s různou ekonomickou silou. Z tohoto důvodu je třeba ověřit kvalitu a ekonomickou stabilitu.

Vzhledem k nutnosti výběru dodavatele prostřednictvím zadávacího řízení musí být definovány správné požadavky na kvalifikaci. Mezi ně, kromě splnění základních kvalifikačních kritérií, referencí a ekonomické síly patří dostatečná orientace v aplikační podpoře a agendách státní správy a samosprávy.

Právní aspekty smlouvy na outsourcing

Dobrá smlouva s dodavatelem je předpokladem úspěchu outsourcingu. Používané SLA smlouvy mezi dodavatelem IT služeb a zákazníkem specifikují měřitelným způsobem (stanovením metrik), jaké služby poskytovatel dodá. Obtížné je zejména stanovení správných SLA (Service Level Agreement) a jejich hodnot. Zákazník musí mít právo účtovat dodavateli penále, pokud nejsou některé úrovně služeb dodrženy. Je to účinný způsob, jak držet dodavatele ve stanovených mezích.

Ceny outsourcingu

Nastavení cen v outsourcingových smlouvách se praktikuje několika způsoby. Může jít o stanovení ceny za určitou jednotku poskytované služby (počet uživatelů, spravovaných zařízení apod.) nebo paušálně za pevnou cenu placenou měsíčně. Ideální je paušál na základní standardní služby plus proměnné dodatečné prokázané služby. Paušální ceny nemusí být ideální, neboť požadavky zákazníka i náklady na služby dodavatele se mohou měnit, takže to může být časem nevýhodné pro obě strany. Optimálním modelem ceny outsourcingu je zřejmě model, který motivuje dodavatele ke kvalitním službám (podpořený smluvními sankcemi v rámci SLA) a současně definuje „míru spokojenosti“ zákazníka.

Závěr

Docílení úspěšného fungování outsourcingu je obtížné. Míra neúspěšnosti IT outsourcingu se dle výzkumů pohybovala na úrovni 30-40% ze všech realizací outsourcingu. Problémem je především uspořádání vztahů mezi zákazníkem a dodavatelem. Zákazník chce dostat lepší IT služby, přičemž často neví, jak je přesně definovat, a to pokud možno za nižší náklady, než jaké by musel vynakládat, pokud by si je zajišťoval sám. Druhá strana nemusí přesně rozumět potřebám a procesům zákazníka, ale potřebuje dosáhnout přiměřeného zisku a pokud možno stabilního cash-flow. Důležité je si ujasnit očekávání. Pouhý ekonomický pohled na outsourcing totiž může být značně zavádějící. Níže jsou uvedeny další oblasti, které je vhodné při outsourcingu vzít v úvahu.

	Měsíční náklady		Denní dostupnost		Efektivita	
	Interní IT	Outsourcing	Interní IT	Outsourcing	Interní IT	Outsourcing
Mzdy		Měsíční paušál	Dovolené	Zastupitelnost	Využití	Placený jen
Školení		+	Nemoci	Team work	pracovní doby	skutečný čas
Dovolené		hodinová	Školení	Při havárii	doba řešení	Paušální úkony
Telekomuni- kace		sazba		nasazení více lidí		Specializace
Administrativa				Garance		Spec. přístroje
Personalistika						Know-how
zodpovědnost						Team work
Organizace práce						Profesionalita
						Certifikace
						Školení

Tabulka 1 – Obecné výhody outsourcingu

Další specifické výhody outsourcingu nad rámec výše uvedených, se vztahují na konkrétní podmínky městského úřadu. Jedná se o:

- Možnost velmi rychlé a jednorázové modernizace ICT za finanční prostředky outsourcingového partnera, který bude své investice postupně rozpouštět v pravidelném a fixním měsíčním paušálu,
- rychlá nabídka nových, nejen elektronických, služeb občanům,
- zvýšení kvality vnitřních služeb pro zaměstnance ÚMČ P10,
- zvýšení výkonnosti ICT, zlepšení provozní spolehlivosti a bezpečnosti,
- dlouhodobá správa ICT dle předem definovaných parametrů, s předem definovanými parametry kvality

- snížení počtu zaměstnanců ÚMČ P10 a jejich umístění ke strategickému partnerovi s možností jejich dalšího profesního rozvoje, které povede k dalšímu zvýšení kvality poskytovaných služeb
- Možnost střednědobého plánování výdajů pro oblast informatiky, které vycházejí z pevně stanovených částek za služby
- dlouhodobá motivace dodavatele – dodavatel provede investici, která bude splácena postupně v několika letech podle kvality dodávaných služeb a podle definovaných parametrů ve smlouvě (tzv. SLA). V případě, že služby nebudou splňovat kvalitativní a kvantitativní parametry, bude mít ÚMČ P10 možnost dodavatele sankcionovat.
- přestože proběhne kompletní modernizace ICT, výdaje na služby outsourcingu nebudou při zachování stejného rozsahu služeb vyšší, než stávající rozpočet Odboru informatiky.

4.2 Outsourcing na Městské části Prahy 10

Kroky směřující k outsourcingu IT činností na Městské části Praha 10 byly zahájeny studií proveditelnosti zpracovanou společností EVIONS a.s. Ta definovala oblasti řešitelné prostřednictvím outsourcingu, popsala stávající stav infrastruktury a aplikační podpory a definovala podmínky, za kterých je možné realizovat outsourcing s pozitivními dopady na fungování IT na Městské části Prahy 10.

4.2.1 Rekapitulace závěrů zpracovatele studie proveditelnosti

Níže jsou uvedeny závěry analýzy studie proveditelnosti. Předmětem analýzy bude mimo jiné i zhodnocení, zda podmínky a cíle přechodu na outsourcing byly dodrženy. Přehled cílů a doporučení uvádíme zde:

- a) Přechod na outsourcing bude pro ÚMČ P10 výhodný, pokud budou roční náklady s ním spojené nižší než 25 mil. Kč v roce 2010 a 28 mil Kč v následujících letech. Tato skutečnost vychází z analýzy nákladů na ICT v rámci ÚMČ P10. Odhadované maximální náklady na outsourcing se pohybují na úrovni 26 mil. Kč.
- b) Při přechodu na outsourcing dojde k převodu pracovníků OIN ÚMČ na strategického partnera. Pracovníci Odboru informatiky ÚMČ P10 tím získají nové možnosti profesního rozvoje a uplatnění a získají minimálně stejné podmínky jako na ÚMČ P10. ÚMČ P10 tím sníží počet zaměstnanců, a tím i mzdové a režijní náklady. Při převodu pracovníků je důležité pracovníky motivovat ke spolupráci tím, že budou dostatečně informováni o záměrech a důvodech přechodu na outsourcing a především o přínosech, které přinese jim samotným.
- c) Outsourcing umožní obnovu stávajícího vybavení, informačních systémů a aplikací a jejich konsolidaci. Pro ÚMČ P10 z toho plyne zásadní výhoda obnovy a konsolidace ICT ve velkém rozsahu při stejném nebo nižším rozpočtu na oblast ICT. Konsolidace ICT při tom v důsledku přinese také zvýšení provozní spolehlivosti a bezpečnosti ICT.
- d) Z outsourcingu budou vyňaty některé oblasti, které jsou nyní řešeny OIN. Důvodem je nemožnost zajistit tyto oblasti levněji a případná marže strategického partnera by je zdražila (datové a hlasové služby a přístroje) nebo lze obtížně odhadnout náklady (spotřební materiál, tj. papír, CD, DVD nosiče, štítky, reprodukcí technika a další). Z outsourcingu jsou vyňaty i prostředky, které nejsou součástí ICT (např. fotoaparáty). Tyto oblasti doporučujeme předat do působnosti hospodářské správy, protože se jedná o elementární služby a jsou snadno říditelné.

- e) Pro potřeby poskytování služeb v rámci outsourcingu budou zavedeny, případně upraveny procesy řízení v rámci ICT (rozhraní mezi ÚMČ a strategickým partnerem) a podpůrné nástroje pro kvalitní a prokazatelné zajištění služeb ze strany partnera, pro prokázání vad, prokázání jejich včasného odstranění a vyřešení souvisejících problémů. Stejně tak bude upraven způsob vznesení požadavků ze strany zaměstnanců ÚMČ P10.
- f) Na straně ÚMČ P10 bude muset být delegován pracovník, který bude kontaktní osobou za ÚMČ P10 vůči strategickému partnerovi a bude projednávat požadavky, rozhodovat a kontrolovat kvalitu poskytovaných služeb. Stejně tak bude ve spolupráci s vedením ÚMČ P10 rozhodovat o sankcích v případě neplnění kvalitativních parametrů služeb. ÚMČ P10 bude muset zajistit ve spolupráci se strategickým partnerem informovanost a proškolení pracovníků ÚMČ P10 v oblastech efektivního využívání nových procesů a postupů.
- g) Samotný přechod na outsourcing bude zahájen přechodným obdobím, kdy bude strategický partner postupně přebírat poskytování služeb a následně přejde do standardního režimu poskytování služeb. Toto období by nemělo být delší než šest měsíců.
- h) Obvyklá doba outsourcingu se pohybuje mezi třemi a deseti lety s průměrným kontraktem v délce pěti let. Důvodem je dostatečné časové rozložení investic, které musí strategický partner vynaložit pro jednorázovou modernizaci ICT. Kratší délka kontraktu zvyšuje roční výdaje a delší naopak omezuje obnovu služeb v reakci na vývoj okolí.
- i) Smlouva o outsourcingu může být po skončení doby jejího trvání prodloužena (za podmínky plné obnovy a modernizace ICT). Prodloužení smlouvy by nemělo být automatické, ale na základě aktivní dohody obou stran v dostatečném předstihu. Jednou z možností totiž je rozhodnutí o převodu ICT zpět a v tomto případě je nutné dořešit řádné ukončení a zpětné převzetí prostředků ICT do vlastní správy ÚMČ P10.
- j) Ukončení outsourcingu musí smlouva mezi smluvními stranami umožňovat i předčasně. Strategický partner by měl mít možnost ukončit smlouvu předčasně pouze v případě neplnění povinností ze strany ÚMČ P10 (zpravidla úhrada služeb a součinnost). Ze strany ÚMČ P10 musí smlouva umožňovat výpověď kdykoliv. V případě neudání důvodu (a současně při plnění povinností outsourcera) se musí připravit ÚMČ P10 na sankce ze strany dodavatele, protože ten investoval ze svého finanční prostředky a očekává jejich vrácení včetně zisku. V případě výpovědi, kdy outsourcer neplní dohodnuté služby a nedodrжуje jejich kvalitu, je možné smlouvu vypovědět a

ještě dodavatele sankcionovat (proto je outsourcing výhodný z pohledu udržení dlouhodobé motivace dodavatele). Smlouva musí řešit způsoby předání majetku z dodavatele na ÚMČ P10 pro každý případ jejího ukončení.

- k) Za nedodržení podmínek poskytovaných služeb (SLA) budou definovány sankce. Poskytování služeb bude vyhodnocováno na měsíční nebo čtvrtletní bázi a případné sankce budou udělovány dle definovaných podmínek (algoritmu).
- l) Pokud bude ze strany ÚMČ P10 vznesen požadavek na kvalitativní / kvantitativní rozšíření služeb v rámci outsourcingu, bude se jednat o službu za úplatu. Podmínky budou výslovně a jasně dohodnuty a následně realizovány. (Příkladem je navýšení počtu pracovníků a tím i zajišťovaných pracovišť a další.)
- m) Na ÚMČ Praha 10 již probíhá outsourcing kopírovacích služeb, který je hodnocen velice kladně a který umožňuje ÚMČ využívat moderní technologie bez nutnosti dalších vlastních investic.

Při zpětném pohledu lze konstatovat, že výše uvedená očekávání a předpoklady byly splněny. V klíčových parametrech, kterými jsou cena a kvalita došlo k dodržení předpokládaných limitů a jak je uvedeno dále ve zprávě, outsourcing IT doporučujeme jako výhodnou variantu i pro příští období.

4.3 Smluvní rámec poskytovaného outsourcingu

Outsourcingové služby jsou dodavatelem, společností Telefónica O2 Czech Republic, a.s. poskytovány na základě rámcové smlouvy ze dne 3. 8. 2010 a prováděcí smlouvy ze dne 30. 9. 2010.

Při uzavírání smluvního vztahu bylo použito dvoufázového procesu, kdy nejprve byla podepsána rámcová smlouva (na základě vítězství dodavatele zadávacího řízení). Na základě vstupní analýzy a zpřesnění rozsahu požadovaného plnění došlo k uzavření prováděcí smlouvy na poskytování konkrétních vybraných služeb. Postupné uzavření smlouvy plně podporuje požadavek na správné nastavení očekávání obou stran smluvního vztahu a umožňuje nalezení oboustranně akceptovatelného přístupu k zakázce.

Rámcová smlouva definuje kompletní předmět plnění požadovaný Zadavatelem. Uzavření rámcové smlouvy bylo předmětem zadávacího řízení. Rámcovou smlouvou byly stanoveny obecné podmínky a rámcový rozsah předpokládaného a orientačního rozsahu výkonů, které Zadavatel požadoval ocenit v nabídce. Zadavatel si v Zadávací dokumentaci vyhradil právo upravit, rozšířit či omezit rozsah plnění, na které bude uzavřena prováděcí smlouva. Přílohy smlouvy mají následující strukturu a obsah.

- Příloha č. 1_Seznam používaného hardware a software
 - maximální množina přebíraných zařízení, z nichž některá mohou být zadavatelem či dodavatelem zlikvidována
 - maximální množina přebíraných software, detailní upřesnění bude provedeno v rámci analýzy provedené ve fázi I. (Due diligence)
- Příloha č. 1a_Popis síťové infrastruktury
 - blokové schéma sítě
 - požadavky/specifikace síťové infrastruktury
- Příloha č. 1b_Seznam subdodavatelů
 - nejdůležitější subdodavatelé aplikací
 - subdodavatelé služeb
- Příloha č. 1c_Seznam pracovišť
 - Pracoviště ÚMČ P10 včetně adres
- Příloha č. 1d_Návrh řešení call centra
 - požadavky/specifikace call centra
- Příloha č. 2_Definice služby poskytování HW a základního SW včetně parametrů SLA
 - Předmětem služby je poskytování
 - výpočetního výkonu HW a základního SW koncových stanic (= technické kvality HW a SW)
 - správa koncových stanic (výkonové kvality HW a SW, včetně závazných parametrů SLA)
 - parametry služby
- Příloha č. 3_Definice služby poskytování aplikačního SW včetně parametrů SLA

- seznam aplikací
 - specifikace SLA
- Příloha č. 4_Požadavky na inovaci informačního systému, včetně uvedení seznamu kritických aplikací
 - PROXIO
- Příloha č. 5_Požadavky na inovaci koncových stanic
- Příloha č. 6_Definice služeb odstraňování incidentů, problem management a provoz systému Service Desk včetně parametrů SLA
- Příloha č. 7_Plán plnění veřejné zakázky
 - Harmonogram

Prováděcí smlouva navazuje na rámcovou smlouvu. Účelem smlouvy je přesná definice veškerých služeb, dodávaných v rámci Outsourcingu. Její přílohy potom zahrnují kompletní popis způsobu a detailních podmínek poskytování služby.

- P1 - Katalogové listy outsourcingových služeb
 - Katalog služeb
 - Stav serverové infrastruktury
- P2 - Koncept obměny aplikačního SW
 - Implementace SW PROXIO
- P3 - Koncept obměny pracovních stanic a tiskáren
 - Požadavky/konfigurace pracovní stanice, notebooku, tiskárny
 - Specifikace součinnosti
- P4 - Obsah Základního dokumentu projektu
 - úhly pohledu na problematiku outsourcingu (poskytované služby vs. procesy řízení provozu)
 - Popis služeb (Katalog služeb v uvedeném rozsahu je již koncepčně navržen a je předmětem první přílohy prováděcí smlouvy o outsourcingu. V Základním dokumentu projektu pak mohou být jednotlivé katalogové listy služeb, které katalog služeb vytváří, upřesněny a modifikovány na základě dohody Poskytovatele a Objednatele.)
- P5 - Obsah Projektu nasazení informačního systému PROXIO
 - Termíny plnění
 - Specifikace součinnosti
- P6 - Provozní řád Datového centra Úřadu městské části Praha 10
- P7 - Procesní rámec outsourcingu
 - Specifikace rolí a činností v rámci OIN ÚMČP10
 - Stávající stav procesů řízení služeb v IT a doporučení okamžitých opatření
- P8 - Harmonogram outsourcingu
 - Zpřesnění a pozměnění původního harmonogramu z přílohy 7 RS
- P9 - Vzor trojstranné smlouvy
 - Smlouva o užívacích právech k SW

K rámcové smlouvě byly v průběhu realizace zpracovány 3 dodatky. Tyto dodatky pouze mírně modifikovaly předmět plnění a reagovaly na okamžité potřeby Prahy 10.

Dodatek č. 1 ze dne 30. 9. 2010 úpravou odstavce 2 článku XVIII. Smlouvy upřesnil celkovou cenu za plnění předmětu díla, a to stanovením celkového počtu měsíců, po které bude plnění poskytováno, na 57 (říjen 2010 – červen 2015). Celková cena tak byla stanovena na výsledných 129 300 150,- Kč bez DPH.

Zároveň změnou článku XXIII. odst. 3 stanovil termín trvání smlouvy na dobu určitou do 31. 7. 2015.

Dodatek č. 2 ze dne 21. 6. 2011 doplnil předmět plnění o novou funkci související s call centrem pro občany a to o službu odesílání SMS. Zároveň doplňuje ceny za jednotlivé typy služeb (ceny SMS do sítí jednotlivých operátorů).

Dodatek č. 3 ze dne 1. 12. 2011 navýšil cenu za poskytování předmětu smlouvy o splátku ve výši 5185,50 Kč bez DPH měsíčně za dodatečnou implementaci modulu ESS (evidence soudních sporů) na platformě AGENDIO.

4.3.1 Závěry z hodnocení

Struktura smlouvy i způsob uzavření smluvního vztahu je bez připomínek. Dvoustupňové uzavření smlouvy je jediným vhodným způsobem, jak zajistit oboustranné poznání potřeb a správné stanovení ceny a dalších podmínek poskytování služeb. V případě pokračování v režimu outsourcingu doporučujeme použití stejného postupu a podobných smluv.

4.4 Rozsah zajišťovaných outsourcovaných služeb

Rozsah zajištěných služeb vymezuje rámcová i prováděcí smlouva. Popis plnění je uveden v následující tabulce, včetně odkazu na přílohu smlouvy, která přesněji definuje pravidla pro jejich poskytování.

Činnost	Příloha Smlouvy s definicí služby
Poskytování HW a základního SW veškerým uživatelům zadavatele	Příloha č. 1, 1 a)-c) Rámcové smlouvy
Poskytování služeb komunikačního centra – call centra občanům	Příloha č. 1 d) Rámcové smlouvy
Poskytování aplikačního SW vybraným uživatelům zadavatele	Příloha č. 3 Rámcové smlouvy
Obměna aplikačního SW na základě žádosti zadavatele	Příloha č. 4 Rámcové smlouvy
Obměna HW – pracovních stanic a tiskáren na základě žádosti zadavatele	Příloha č. 5 Rámcové smlouvy
Odstraňování incidentů a problem management a provoz systému Help Desk	Příloha č. 6 Rámcové smlouvy

Tabulka 2 - Popis plnění a odkazované přílohy rámcové smlouvy

4.4.1 Poskytování HW a základního SW veškerým uživatelům zadavatele

Jedná se o zajištění základních výpočetních prostředků pro koncové uživatele. HW i základní SW je v majetku Poskytovatele služeb, který ovšem pořizuje HW dle požadované specifikace (viz odstavec 4.4.5) Poskytovaný HW a SW je poskytovatelem provozován tak, aby po celou dobu trvání rámcové smlouvy splňoval požadavky legislativy ČR a ES v oblasti informačních systémů veřejné správy a umožňoval zadavateli řádný výkon pravomocí v rámci samostatné i přenesené působnosti. Garantovaná úroveň bezpečnosti a spolehlivosti provozu odpovídá standardní úrovni bezpečnosti a spolehlivosti provozu informačních systémů subjektů veřejné správy. Součástí služby není řízení kontinuity (vč. zálohování).

Minimální požadované technické a výkonové kvality HW a SW a ostatní závazné parametry (SLA) služby jsou popsány v příloze č. 2 Smlouvy.

4.4.2 Poskytování služeb call centra občanům

Rozsah služeb je specifikován v příloze č. 1d. Tento rozsah je totožný s rozsahem služeb poskytovaných občanům zadavatelem v době podpisu této smlouvy oběma smluvními stranami. Z pohledu zpracovatele je požadavek na non-stop provozování call centra mírně předimenzovaný. Nicméně vzhledem k tomu, že se jedná o významný komunikační kanál Zadavatele vůči vlastním občanům, je rozhodnutí o omezení služeb jeho strategickým rozhodnutím. Z našeho pohledu by stačil výrazně menší rozsah poskytovaných služeb, například režim 5x12 nebo 7x12. To je ale předmětem komunikační strategie ÚMČ.

4.4.3 Poskytování aplikačního SW vybraným uživatelům zadavatele

Jedná se o kompletní provoz aplikační podpory celého úřadu. Poskytovatel na základě trojstranných smluv převzal od dodavatelů jednotlivých aplikací odpovědnost za provoz a rozvoj a ten řídí v souladu s požadavky uživatelů. V rámci aplikačního vybavení došlo ke změně dle kapitoly 4.4.4 tohoto dokumentu. Původní informační systém byl budován postupně dle potřeb ÚMČ P10. Z toho plynula jeho heterogenost jak v oblasti SW, tak i v oblasti HW. Součástí informačního systému bylo před obměnou původně cca 100 různých aplikací a jejich modulů.

Provozované systémy byly roztržštěné a byly často doplňovány podpurnými evidencemi nebo menšími a jednoduššími aplikacemi (viz příloha č. 1). Mezi hlavní provozované systémy patřily např. IS GINIS, DES, VITA, Datacentrum nebo spisová služba e-Spis. Tyto systémy jsou na sebe částečně provázány, část agend a evidencí však byla provozována samostatně. Z toho vyplývající redundance vedly k rozhodnutí o obměně aplikačního SW platformou AGENDIO/Proxio.

Aplikační SW je poskytovatelem průběžně upgradován a updatován tak, aby po celou dobu trvání příslušné prováděcí smlouvy splňoval požadavky legislativy ČR a ES v oblasti informačních systémů veřejné správy. Garantovaná úroveň bezpečnosti a spolehlivosti provozu musí vždy odpovídat standardní úrovni bezpečnosti a spolehlivosti provozu informačních systémů subjektů veřejné správy. Součástí služby je i řízení kontinuity.

Závazné parametry (SLA) služby jsou popsány v příloze č. 3 Smlouvy.

4.4.4 Obměna aplikačního SW na základě žádosti zadavatele

Vzhledem k výše zmíněné roztržštěnosti aplikací byla provedena obměna části aplikací. Jejich výčet je uveden v Příloze 2. Poskytovatel provedl inovaci aplikačního SW převedením části aplikační podpory do systému AGENDIO/Proxio. Součástí služby byla rovněž zajištění migrace

dat potřebných a využitelných pro provoz inovovaného aplikačního SW a vyškolení vybraných uživatelů zadavatele v rozsahu potřebném k řádnému a efektivnímu užívání inovovaného aplikačního SW pro potřeby výkonu pracovních povinností. Dále pak proběhla integrace se stávajícími systémy.

Tato aktivita, která nebyla součástí úvah v době zpracování studie proveditelnosti, významným způsobem zvýšila celkovou cenu zakázky. Detaily jsou uvedeny v kapitole ekonomická analýza.

4.4.5 Obměna HW – pracovních stanic a tiskáren na základě žádosti zadavatele

Na začátku, v době přechodného období, byla provedena inovace uživatelského HW. Hardware, který byl předmětem inovace, je uveden v příloze č. 5 Smlouvy. Jednalo se o pracovní stanice, notebooky a tiskárny. Specifikace byla součástí jak rámcové, tak prováděcí smlouvy (zpřesněná). Přesto doporučujeme zpřesnění požadavků na konfiguraci zejména s ohledem na dobu podpory použitých technologií.

4.4.6 Odstraňování incidentů a problem management a provoz systému Help Desk

Poskytovatel byl povinen zřídit jednotné kontaktního místa pro pracovníky úřadu. Veškeré servisní požadavky týkající se konkrétních poskytovaných služeb objednateli poskytovatelem je tak možné podávat či řešit prostřednictvím HelpDesku.

Pracovníci mohli používat níže uvedené komunikační kanály:

- Elektronická aplikace sloužící k zadávání Servisních požadavků elektronickou cestou a následnému monitoringu průběhu jejich řešení
- e-mail
- telefon.

Preferovaný způsob komunikace byl přes aplikaci OTRS, kam měli pracovníci povinnost zadávat veškeré požadavky. To bývá velký problém, neboť uživatelé jsou zvyklí na komunikaci s druhou osobou, což často vede k nadužívání helpdesků a řešení banalit. Zadávání do aplikace tyto případy eliminuje, na druhou stranu může být problém správně naformulovat požadavek bez znalosti pravděpodobné příčiny. Na základě zkušenosti uživatelů byly tyto případy vyřešeny tak, že byl tento požadavek zadán do OTRS společným úsilím operátora Helpdesk a uživatele.

4.4.7 Činnosti nezahrnuté do předmětu Smlouvy

Činnosti, které neměly být předmětem smlouvy, byly explicitně vymezeny odstavcem 2.4 Prováděcí smlouvy. Jednalo se o:

- správu, údržbu a rozšiřování pasivních a aktivních částí LAN Objednatele, tedy veškeré prostředky, které síť LAN vytvářejí,
- fotoaparáty,
- internetovou konektivitu úřadu,
- správu a provoz telefonních přístrojů a ústředny (pevných i mobilních), IP telefonii (přístroje, ústředna apod.),
- správu kopírovacích přístrojů, multifunkčních zařízení a síťových tiskáren,
- spotřební materiál (CD, DVD, USB flash disky apod.),
- spotřební materiál sloužící k zajištění tiskových služeb (papíry, tonery),
- provoz webových stran Objednatele, včetně provozu redakčního a publikačního systému, který Objednateli umožňuje vytvářet obsah webových stran,
- systém sloužící k zajištění provozu úřední desky Objednatele, pokud není součástí aplikace e-spis,
- digitalizaci archiválií, písemností a ostatních písemných dokumentů.

Výše uvedené činnosti byly z různých administrativních, technických i cenových přenechány v působnosti úřadu. Z našeho pohledu by mohlo dojít v případě pokračování outsourcingu k zařazení části z nich do smlouvy. Detailní informace jsou v dokumentu Doporučení.

4.4.8 Závěry z hodnocení

Obecné

Forma specifikace poskytovaných služeb byla z našeho pohledu dostatečná, zejména díky tomu, že zpřesnění parametrů služby bylo provedeno až po provedení vstupní analýzy a tudíž mohl dodavatel vycházet z reálných potřeb zákazníka.

Rozsah poskytovaných služeb

Z hlediska rozsahu ovšem doporučujeme rozšíření služeb minimálně o:

- správu, údržbu a rozšiřování minimálně aktivních částí LAN Objednatele, tedy ty eventuálně prvky, které nejsou součástí vybavení, resp. technického zhodnocení budovy

- správu mobilních zařízení, a to včetně zajištění koncepce MDM, BYOD
- systém sloužící k zajištění provozu úřední desky a informačních obrazovek,
- správa základních registrů

Cílem doplnění předmětu služeb je především dosažení synergických efektů při sloučení outsourcovaných služeb zajišťovaných různými poskytovateli pod několika smlouvami (volby, informační tabule, vyvolávací systém, kopírovací stroje).

Doporučení správy **aktivních prvků LAN** vychází ze stavu, kdy v některých částech budovy dochází k výpadkům či minimálně rychlosti připojení nejsou na takové úrovni, aby zajistily bezproblémové poskytování služeb občanům (dlouhé čekání na zadání výsledků či provedení běžných operací).

Správa mobilních zařízení v této chvíli zejména za využití konceptů MDM (mobile device management) a BYOD (bring your own device) zvyšuje možnosti mobilních přístupů zaměstnanců úřadu k potřebným datům při práci v terénu či umožňuje snížení nákladů na poskytování služebních telefonů při současném zajištění dostatečné úrovně bezpečnosti dat.

Převedení pod jednu smlouvu samozřejmě musí respektovat dosavadní smluvní podmínky s poskytovatelem daných služeb (pokud jsou outsourcovány, jako například provoz tiskových a kopírovacích služeb).

Obměna HW zařízení

Na základě zjištění doporučujeme změnu přístupu při objednávání HW. Doporučujeme provést **přesnější specifikaci nakupovaného HW** a to zejména z pohledu **vhodnosti použitých komponent pro případné další rozšíření nebo navýšení výkonu**. Například použitá základní deska by měla obsahovat rozhraní (patice, sloty), které by měly být podporovány ještě minimálně polovinu doby, na kterou jsou pořízeny, aby nedošlo k problémům v případě požadovaného rozšíření. Stejně pravidlo by mělo platit i pro použití základního SW.

Doporučujeme proto vícenásobné ověření doporučené konfigurace. Vzhledem k rozsahu nakupovaného HW by neměl být problém provést například i ověření hlučnosti pracovních stanic, neboť v důsledku použitých komponent se může značně lišit. Dodavatel nebude mít problém předvést tři sestavy, ze kterých pak zástupci Zadavatele mohou vybrat.

4.5 Kvalitativní parametry

Správné stanovení a sledování kvalitativních parametrů je základním předpokladem pro úspěšnou spolupráci mezi zákazníkem a outsourcerem.

Stanovení má dvě úrovně a spočívá v:

- 1) v nalezení vhodných klíčových ukazatelů, které postihují klíčové aspekty poskytovaných služeb
- 2) stanovení takových hodnot, které definují optimální úroveň poskytované služby. V případě, kdy budou definovány jako hodnoty minimální, jejich dosahování nepovede ke spokojenosti a zároveň nebude možné žádným způsobem penalizovat dodavatele.

4.5.1 Parametry služeb

V případě námi analyzovaných služeb je klíčovým ukazatelem míra dostupnosti, případně rychlost reakce. Tento ukazatel je pro většinu ze služeb klíčovým a zároveň snadno hodnotitelným.

Na základě očekávatelných hodnot byla stanovena penále za jejich nedodržení. Z našeho pohledu jsou hodnoty stanoveny poměrně měkce. Například nedostupnost klíčové aplikace na úrovni stále ještě vyhovujících 3% znamená 6,5 hodiny měsíčně při kalkulování omezené doby, po kterou je garantována dostupnost (cca 210 hodin za měsíc), znamená podle nás významný výpadek. Zejména v případě, kdy je počítána průměrné SLA za všechny sledované položky, je pro standardní společnost téměř nemožné parametr podkročit.

	Celková dostupnost Služeb v % (míra nedodržení SLA)	Sleva z měsíčního paušálu v procentech
1	97 % - 97,99 %	0 %
2	96 % - 96,99 %	5 %
3	95 % - 95,99 %	15 %
4	93 % - 94,99 %	35 %
5	Méně než 93 %	50 %

Tabulka 3 – smluvní pokuty za porušení SLA

Jediným obdobím, kdy Zadavatel přistoupil ke snížení paušální platby, byl říjen 2012, kdy došlo k velkému výpadku aplikace eSpis. V tomto případě se jednalo spíše o slevu po dohodě v rámci dobrých vztahů se zákazníkem, neboť průměrná hodnota SLA byla i tak 98,36%. Dostupnost v daném měsíci vykazala dostupnost na úrovni pouhých 81,91%.

4.5.2 Pravidelný reporting

Bez kvalitní kontroly je zpravidla nemožné zajištění požadované kvality poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu je klíčové správné nastavení četnosti a způsobu reportingu o poskytnutých

službách. V rámci outsourcingové smlouvy byly požadavky na pravidelný reporting definovány takto:

Help Desk

Pravidelný měsíční report zahrnuje výčet jednotlivých Servisních požadavků dle jejich typu a Služeb, které byly na základě příslušného servisní ho požadavku poskytnuty.

Řešení provozních incidentů

Měsíční report zahrnuje počty jednotlivých incidentů dle jejich kategorie. Součástí reportu je přehled počtu nahlášených incidentů za měsíc, počet vyřešených incidentů v daném měsíci a celkový přehled otevřených incidentů na konci měsíce.

Řešení provozních problémů

Měsíční report obsahuje počty jednotlivých problémů dle jejich klasifikace. Součástí reportu je přehled počtu nahlášených problémů za měsíc, počet vyřešených problémů v daném měsíci a celkový přehled otevřených problémů na konci měsíce.

Řízení změn

Součástí služby je pravidelný měsíční report obsahující následující přehledy:

- přehled o požadovaných změnách v rámci daného kalendářního měsíce,
- přehled provedených změn v daném kalendářním měsíci,
- přehled požadovaných a prozatím nerealizovaných změn a to včetně jejich aktuálního stavu.

4.5.3 Hodnocení kvality práce (nad rámec měsíčního reportingu)

Kromě toho, že je hodnocení prováděno na základě kontroly dokumentů přikládaných ke každé měsíční faktuře, která obsahuje protokol – export z OTRS, přehled plnění SLA a přehled realizovaných akcí, probíhají ještě další hodnocení.

Dvakrát měsíčně, nebo pokud to situace vyžaduje, probíhají interní schůzky týmu.

Schůzky na úrovni Hlavního teamu projektu (HTP) probíhají 1x měsíčně. Jedná se o schůzky s odpovědným pracovníkem na straně úřadu, tedy vedoucím hospodářské správy panem Berkou.

Schůzky na úrovni Řídícího výboru (ŘVP) probíhají jednou za půl roku. Tyto schůzky probíhají za účasti tajemníka úřadu. Na těchto schůzkách je prezentován a hodnocen i vývoj stanovených kvalitativních parametrů. Ukázka výstupů je v **Příloze 4** tohoto dokumentu.

V případě potřeby mohou být tyto schůzky realizovány i častěji.

Dodavatel si navíc s roční periodou (vždy na začátku roku) zpracuje vlastní hodnocení kvality práce, které vznikne na základě schůzek s vedoucími odborů a klíčových uživatelů. Na těchto schůzkách jsou přijaty požadavky uživatelů a obecně zhodnocena kvalita služeb. Z těchto schůzek je pořízen zápis.

4.5.4 Závěry z hodnocení

Hodnocení kvality práce probíhá s dostatečnou intenzitou a případná opatření jsou realizována bezprostředně poté, což se prokázalo i vlastním hodnocením ze strany klíčových uživatelů, které bylo realizováno v rámci této analýzy.

Na základě ověření skutečných hodnot dosahovaných dodavatelem za dosavadní období lze konstatovat, že práce probíhají v souladu s potřebami městské části a mírně nad rámec očekávání (vycházíme i ze sdělení uživatelů).

Základní nastavení parametrů je z našeho pohledu také dostatečné. Přesto je možné doporučit částečné zpřísnění některých limitů, případně navržených SLA. Jak se ukázalo, s jedinou výjimkou nebyl pro dodavatele problém udržet nastavené hodnoty SLA. Jak je patrné i z Přílohy 4, jen velmi výjimečně podkročil 99%. Z toho by měl zadavatel vycházet při stanovení požadavků pro příští období, tím spíše, že požadovaný rozsah zaručeného provozu je pouze pro pracovní dny v běžné pracovní době úřadu.

Doporučujeme proto pro příští zpracování vícestupňového hodnocení kvality, neboť z našeho pohledu je hodnocení průměrné hodnoty za všechny sledované služby pod SLA nevhodné, přes případné vysoké hrozící sankce. Doporučujeme například separátní posuzování dostupnosti klíčových aplikací, případně technické infrastruktury.

4.6 Ekonomické ukazatele

Předmětem ekonomické analýzy je především porovnání skutečných nákladů a s původním předpokladem. Původní předpoklad vychází ze studie proveditelnosti, kterou si Zadavatel nechal zpracovat před rozhodnutím o outsourcingu.

Přestože můžeme předeslat, že výsledky finančního posouzení dopadly dobře, je vhodné hned na úvod kapitoly zopakovat, že outsourcing není primárně považován za levnější řešení (ve finančním vyjádření; započítání dalších ekonomických vlivů, uvedených například v kapitole 4.1, jako administrativní náklady na interní pracovníky apod., potom celkový poměr nákladů na interní způsob zajištění IT a outsourcing mění ve prospěch outsourcingu) a jeho přínosy jsou spíše v rozsahu a kvalitě poskytovaných služeb.

Dodavatel studie proveditelnosti došel k závěru, že outsourcing se Zadavateli vyplatí v případě, kdy roční fakturovaná částka nepřekročí 22 000 000,- Kč bez DPH. Vycházel přitom z kalkulace, která je uvedena v příloze č. 5 tohoto dokumentu. Tedy, v případě uvažovaného pětiletého kontraktu 110 000 000,- Kč bez DPH. Tato kalkulace byla provedena na základě odhadovaných nákladů na interní zajištění IT. Struktura kalkulovaných nákladů vycházela z činností a rozsahu IT služeb, které byly známy v době zpracování studie.

Vedle toho byla zpracována simulace odhadovaných nákladů potenciálního outsourcera. Výsledná dostačující částka byla vypočítána na necelých 22 milionů Kč bez DPH ročně. Z této částky Zadavatel původně vycházel při kalkulaci ceny zakázky.

Před rozhodnutím o realizaci outsourcingu a rozhodnutí o vypsání veřejné zakázky vyplynula potřeba rozšířit původně zamýšlený rozsah zakázky o dvě klíčové činnosti, které cenu navýší. Jednalo se o:

- 1) Přejechod ÚMČ k jednotnému agendovému systému AGENDIO/Proxio v souladu s rozhodnutím Magistrátu hl. m. Prahy. Implementace systému AGENDIO/Proxio měla trvat přibližně od poloviny roku 2010 do konce roku 2011.

Dodávka služeb v rámci nasazení informačního systému PROXIO měla podle požadavků Zadavatele zahrnovat:

- Zpracování dokumentu „Projekt nasazení informačního systému PROXIO a integrovaných IS pro Městskou část Praha 10“ (Cílový koncept),
- Vytvoření testovacího systému včetně rozhraní na spolupracující systémy,
- Dodávku dokumentace v rozsahu specifikovaném v Projektu nasazení,
- Školení klíčových uživatelů (20 osob),

- Provedení akceptačních testů definovaných Projektem nasazení,
- Realizaci zkušebního (testovacího) provozu v délce 2 týdnů,
- Migraci systému do produktivního prostředí (včetně migrace stávajících dat potřebných pro řádný provoz řešení),
- Integraci systému se stávajícími aplikacemi
- Podporu při uvedení systému do produktivního provozu
- Zajištění základní podpory systému na dobu 5 let.

Tyto náklady byly podle rozsahu prací a na základě zkušeností s analogickými projekty z ostatních městských částí odhadnout na 10 - 12 milionů Kč bez DPH.

Rozhodnutí o implementaci jednotného agendového systému bylo ze strany vedení MČ Prahy 10 logickým a správným krokem. Jednak v době implementace nabízel Magistrát placení licencí a podpory uvedeného nástroje. Druhým důvodem byl přechod na jednotnou platformu, která bude poskytovat podporu většiny klíčových agend vykonávaných na městské části a v dlouhodobém horizontu měl vést ke snížení nákladů nejen v oblasti IT, ale také zvýšit efektivitu práce všech dotčených úředníků městské části.

- 2) Investice do hardware pro call centrum a kompletní telefonní síť úřadu. Cílem investice bylo kompletní nahrazení stávajícího řešení a pořízení řešení nového. Řešení zahrnovalo ověření stavu kompletní telekomunikační infrastruktury budovy a návrh řešení. Náklady na tuto investici byly odhadnuty na 8 - 12 milionů Kč bez DPH (podle rozsahu instalací).

Obě výše uvedené činnosti znamenaly navýšení ceny zakázky oproti původním kalkulacím. Předpokládaná cena zakázky včetně byla navýšena na 131 000 000,- Kč bez DPH (to znamená cca 26 000 000,- Kč ročně).

Vítězná nabídka společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s. měla finanční hodnotu 129 900 000,- Kč bez DPH. Služby outsourcingu jsou na základě smlouvy placeny ve fixních měsíčních částkách, ve kterých byly rozpočítány náklady na původní investice i provozní náklady. Díky přechodnému období na začátku projektu, ve kterém nebyly placeny paušální platby, se jedná o celkem 57 měsíčních paušálů ve výši 2 278 950,- Kč bez DPH.

Původní částka měsíčního paušálu se dodatkem č.3 se úpravou měsíčního paušálu navýšila o dalších 5800,- Kč bez DPH měsíčně za rozšíření služeb o modul Evidence soudních sporů (implementace + podpora).

Objem fakturovaných prostředků je možné vidět v následující tabulce. Vzhledem k tomu, že náklady na interní zajištění IT služeb jsou kalkulovány včetně DPH, je pro přehledné srovnání uvedena částka jak bez DPH, tak s DPH.

Dále je v tabulce uveden i sloupec, který zahrnuje náklady, které by outsourcing v sobě zahrnoval bez výše zmíněných dodatečných aktivit (implementace AGENDIO a obměna HW pro call centrum).

Rok	Skutečné náklady (v Kč bez DPH)	Skutečné náklady (v Kč s DPH)	Skutečné náklady očistěné (v Kč s DPH)	Odhadovaná cena bez outsourcingu (v Kč bez DPH)
2010	6 836 850,-	8 204 220,-	6 888 957,-	6 100 000,-
2011	27 352 585,-	32 823 102,-	27 562 049,-	25 000 000,-
2012	27 409 620,-	32 891 544,-	27 630 491,-	28 100 000,-
2013	27 409 620,-	33 165 640,-	27 904 588,-	27 900 000,-
2014	27 409 620,-	33 165 640,-	27 904 588,-	28 800 000,-
2015	13 704 810,-	16 582 820,-	13 952 294,-	14 000 000,-
Celkem	130 123 105,-	156 832 967,-	131 842 967,-	129 900 000,-
1 měsíc	2 282 833,-	2 751 432,-	2 313 035,-	2 278 947,-
Přepočet na 1 rok	27 394 000,-	33 017 194,-	27 756 414,-	27 033 000,-

Tabulka 4 – Porovnání kalkulovaných a skutečných nákladů

(upozornění k tabulkovým hodnotám:

- 1) *v tabulce je kalkulováno několik sazeb DPH podle hodnot platných v příslušném roce; to znamená, že kontrolní násobení souhrnných a průměrných částek ve sloupci bez DPH aktuálně platnou sazbou DPH dá odlišný výsledek, než je uveden v tabulce ve sloupci s DPH);*
- 2) *vypočtené průměrné hodnoty outsourcingu vycházejí z počtu 57 měsíčních paušálů; na těchto 57 měsících byly přepočteny i odhadované náklady ze studie proveditelnosti, takže v prvním a posledním roce byla kalkulována pouze poměrná část nákladů za roky 2010 a 2015 (3, resp. 6 měsíců).*
- 3) *sloupec „Skutečné náklady očištěné“ vyjadřuje zaplacenou cenu s DPH sníženou o odhadovanou výši investic ve výši 21 000 000 bez DPH, tedy 24 990 000 s DPH ve výši 19% platnou v roce 2010)*

Porovnání, zda se podařilo naplnit původní předpoklad a tedy dosáhnout nižší úrovně nákladů, než bylo kalkulováno pro náklady na zajištění interními silami, musíme provést nad

očištěnými hodnotami. To znamená, že musíme od skutečných nákladů odečíst náklady na investice do telefonní sítě a na implementaci systému AGENDIO. Tyto náklady by totiž vznikly i v případě interního zajištění IT a bylo by nutné je k nim připočíst. Porovnáme-li tedy hodnoty očištěné od vlivu výše uvedených investic, zjistíme, že náklady na outsourcing jsou srovnatelné s předpokládanými náklady na interní zajištění, a to vše při vyšší úrovni poskytovaných služeb (na základě zjištění této analýzy).

Rozdíl ve výši 2 000 000,- Kč s DPH tvoří 1,5% z celkového objemu zakázky, tedy téměř zanedbatelný rozdíl. Navíc existují vlivy, se kterými nebylo počítáno, a které znamenaly navýšení ceny oproti původním předpokladům. Celkový rozdíl mezi plánovanou a skutečnou cenou by měl být tedy dále korigován z následujících důvodů:

- 1) První důvod je matematický. Zatímco studie proveditelnosti počítala s rozpouštěním investičních položek do 60 měsíců trvání smlouvy, reálně jsou tyto položky rozpočítány do 57 měsíčních splátek. To se týká například investice do serverů, obnovy pracovních stanic a tiskáren a jednorázové investice do nastavení procesů, zpracování konceptuálních materiálů. Například pouze cena za pracovní stanice bez serverů se v roční ceně projeví rozdílem v částkách ve výši 80.000,- Kč. Celková suma všech investic, rozpočítaná do kratšího období, tak má vliv 1 - 1,5% z celkového objemu nákladů, tedy v přepočtu na průměrné hodnoty okolo 400 000,- Kč ročně.
- 2) Dalším důvodem je postupné zvyšování DPH z původních 19% až na konečných 21%. Toto zvyšování sazby v důsledku znamená navýšení roční průměrné ceny o 1,4%, tedy přes 415 000,- Kč ročně. V přepočtu na celou dobu zakázky (57 měsíčních paušálů) se jedná o bezmála 2 miliony Kč.

Po očištění o výše uvedené vlivy se dostáváme na stejné či spíše nižší hodnoty v porovnání s těmi, které byly v rámci studie proveditelnosti charakterizované jako finančně výhodné. A to přesto, že výhody outsourcingu nemají primárně ležet v nižších nákladech na služby.

Vzhledem k tomu, že nebylo možno objektivně zjistit způsob kalkulace nákladů na interní zajištění IT služeb v roce 2009, bylo provedeno porovnání s obdobně velkými městskými částmi Prahy. Výsledné hodnoty jsou součástí kalkulace variant v dokumentu 2_Doporučení. Lze konstatovat, že nebyly identifikovány skutečnosti, na základě kterých by bylo možné závěry ze Studie proveditelnosti zpochybnit.

4.6.1 Služby nad rámec paušálu

Pro úplnost ještě doplňme, že kromě pravidelných plateb byly ještě objednávané a dodávány služby nad rámec paušálu. Rozsah takto dodaných služeb je uveden v následující tabulce. Podrobnosti o konkrétních položkách nákladů nad rámec stanoveného paušálu jsou uvedeny v Příloze č. 1 tohoto dokumentu.

Rok	Fakturovaná částka v Kč
Celkem 2011	290 400,- s DPH
Celkem 2012	1 125 996,- s DPH
Celkem 2013	1 022 723,- s DPH
Celkem 2014	306 311,- s DPH
Celkem	2 745 431,- s DPH

Tabulka 5 – dodatečné platby poskytovateli

Celkový objem těchto služeb v porovnání s celkovým rozsahem projektu není velký (2%). Navíc je velmi pravděpodobné, že by tyto služby musely být objednány v každém případě, bez ohledu na způsob zajištění IT služeb. Z tohoto pohledu je možné konstatovat, že stanovení rozsahu proběhlo hned na počátku odpovědně a nad rámec paušálu byly pořízeny pouze specifické a jednorázovou akutní potřebu řešící dodávky.

4.6.2 Denní sazby

Pro to, aby bylo zajištěno i pokrytí potřeb Zadavatele nad rámec paušálu, byly Dodavatelem stanoveny ceny za služby, které nejsou součástí vyjmenovaných služeb. Ceny jsou uvedeny v následující tabulce.

Název pozice	Cena za člověkodenní v Kč
Analytik	24 000,- bez DPH
Konzultant	20 000,- bez DPH
Projektový manažer	24 000,- bez DPH
Programátor	20 000,- bez DPH
Technik	20 000,- bez DPH

Tabulka 6 – Ceny služeb nad rámec paušálu

Je zřejmé, že sazby uvedené v kapitole jednoznačně vycházejí ze situace na trhu IT technologií v roce 2009. Z dnešního pohledu jsou tyto ceny významně nadprůměrné. Na základě analýzy

cen konkurence můžeme konstatovat, že dnešní ceny se pohybují nejčastěji v rozmezí od 8 000 do 16 000,- Kč bez DPH za jeden člověkodenní. Případné odchylky směrem nahoru jsou samozřejmě možné, ale v takovém případě se jedná především o vysoce specializovaného nebo kvalifikovaného pracovníka. Výjimkou na dnešním trhu nejsou ani ceny okolo 6.000,- Kč za člověkodenní za pracovníky s běžnou kvalifikací. V různých veřejných zakázkách je dosahováno i cen nižších, ale vyvstává otázka stability těchto firem a jejich spolehlivost při plnění zakázky po celou požadovanou dobu zakázky, pokud prodává pod reálné náklady.

4.6.3 Srovnávací analýza

Výše bylo uvedeno porovnání s původními předpoklady a zhodnocení outsourcingu z pohledu absolutních čísel. Vzhledem k tomu, že neexistuje souběh interního zajištění IT služeb a outsourcingu u jednoho subjektu a v čase není možné zachovat stejné podmínky, připojujeme k analýze i srovnání s obdobně velkými městskými částmi. Pro jednotlivé městské části byly vzaty v úvahu rozpočty za období 2010 – 2014, tzn. za celé pětileté období platnosti outsourcingové smlouvy. Použitím delšího časového období byly eliminovány případné výkyvy v jednotlivých letech.

Náklady na IT v jednotlivých městských částech jsou uvedeny níže, společně s velikostí městské části a velikostí odboru.

Městská část	Počet obyvatel	Zaměstnanců úřadu	Zaměstnanců IT útvaru	Roční náklady na IT (neinvestiční)	Roční náklady na IT (investiční)
Praha 8	102 300	363	7	15 100 000	10 800 000
Praha 6	98 300	304	7	14 210 000	7 100 000
Praha 3	71 000	268	8	19 970 000	7 300 000
<i>Praha 10</i>	<i>108 500</i>	<i>401</i>		<i>33 700 000</i>	
<i>Praha 4 *</i>	<i>126 000</i>	<i>386</i>	<i>outsourcing</i>	<i>34 000 000</i>	

Z uvedeného vyplývá, že náklady na IT služby jsou u jednotlivých městských částí v průměru 25 milionů Kč bez nákladů na provoz call centra a mzdových nákladů. Rozdíl mezi cenou outsourcingu na Městské části Praha 10 a průměrnými náklady je tedy 9 milionů Kč ročně, nicméně vypočtený rozdíl je nutné korigovat o následující položky:

- Je nutné od rozdílu odečíst náklady na call centrum, které byly zalkulovány na cca 4 miliony Kč ročně;
- musí být odečteny mzdové náklady, které by při zachování původního rozsahu IT služeb představovaly cca 5,9 milionu včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění;
- musí být připočtena částka za nákup spotřebního materiálu (tonery apod.) a správu kopírovacích zařízení, které na MČ Prahy 10 zůstaly mimo předmět outsourcingu a

keré je u ostatních městských částí pravděpodobně zahrnuta v rozpočtech na IT. Velikost nákladů je cca 2 miliony Kč.

Výsledný rozdíl mezi průměrnými náklady městských částí a náklady MČ Praha 10 je 1,1 milionu Kč. To představuje 3% z celkových nákladů na outsourcing, ale velikost městských částí je v průměru o 20% menší co do počtu obyvatel a 25% co do velikosti úřadu.

4.6.4 Závěry z analýzy

Jak bylo uvedeno, náklady na outsourcing jsou plně srovnatelné s náklady na interní zajištění IT služeb a to i v cenách z roku 2010. V porovnání s dalšími městskými částmi vychází i levněji při zohlednění velikosti úřadu. Z pohledu ekonomického tedy lze doporučit pokračování v outsourcingu s tím, že existuje možnost dílčího snížení výsledné ceny a to minimálně z důvodu situace na trhu ICT, který je výrazně více konkurenční v porovnání s dobou před 5 lety. Jak bylo ilustrováno výše na výši denní sazby, snížení nákladů na pracovníky vede k očekávatelnému snížení ceny za poskytování služeb.

Existují i další způsoby, jak snížit cenu. Jednou z možností je zvážení předpokládaného rozsahu vstupních investic dodavatele v prvním roce. V případě, kdy by mělo dojít k podobně vysokým investicím, doporučujeme alespoň mírně prodloužit dobu poskytování služby, což povede k nižším průměrným nákladům. Nepředpokládáme z důvodu předpokládané životnosti výrazně delší období (nad 6 let). Na druhou stranu jedno čtvrtletí navíc při pětiletém kontraktu znamená snížení rozpouštěné ceny investice v měsíčním paušálu o 5%. Součástí úvahy samozřejmě musí zůstat doba předpokládané životnosti investic.

4.7 Řízení služeb

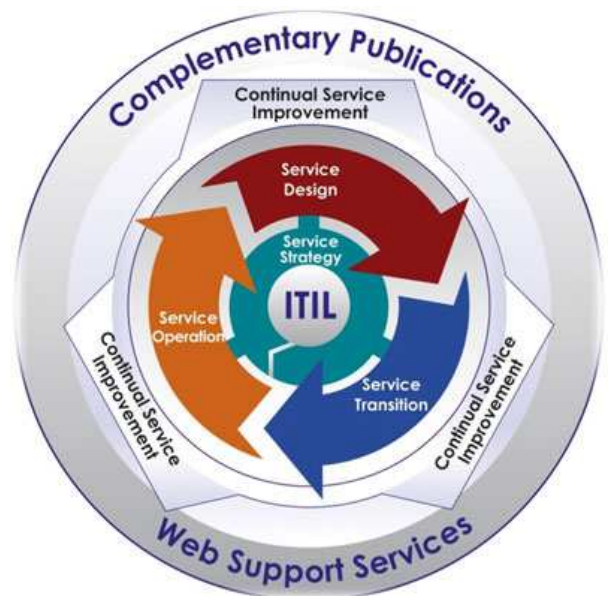
Již od studie proveditelnosti byl pro potřeby nastavení procesů uvažován jako nejvhodnější metodický rámec ITIL®. Byly definovány procesy, které mají být zajišťovány poskytovatelem a byly zformulovány minimální požadavky na úroveň takto poskytovaných služeb.

Kromě zhodnocení stávajících procesů zpracovatel analýzy doporučuje rozšíření rozsahu poskytovaných procesů. Z tohoto důvodu je níže uveden stručný popis obsahu metodického rámce a jeho rozsahu, aby bylo zřejmé, které další procesy je vhodné zařadit do plnění.

4.7.1 Úvod do procesní analýzy – referenční rámec ITIL

Analýza procesů souvisejících s outsourcingem byla provedena porovnáním s referenčním rámcem ITIL®. Informace uvedené v ITIL (Information Technology Infrastructure Library) vycházejí ze zkušeností „best practice“ mnoha společností na celém světě. Jedná se de-facto o mezinárodní standard pro řízení IT služeb (IT Service Management).

V našem hodnocení vycházíme z ITIL verze , která se objevila v roce 2007, a která sestává z 5 knih, které kopírují životní cyklus služby:



- **Service Strategy (Strategie služeb)** – tato kniha se zabývá tím, čemu se říká IT Governance a je určena především osoby, které se nacházejí na pozici manažera IT a popisuje tyto procesy:
 - o Financial Management (správa financí)
 - o Service Portfolio Management (správa portfolia služeb)
 - o Demand Management (správa požadavků)
- **Service Design (Návrh služeb)** – Cílem je navrhnout takové služby, které dokáží uspokojit současné i budoucí požadavky businessu.
 - o Service Catalogue Management (správa katalogu služeb)
 - o Service Level Management (správa úrovně služeb)
 - o Capacity Management (správa kapacit)
 - o Availability Management (správa dostupnosti)
 - o IT Service Continuity Management (správa kontinuity služeb IT)
 - o Information Security Management (správa bezpečnosti informací)
 - o Supplier Management (správa dodavatelů)

- **Service Transition (Přechod služeb)** zavedení služby – cílem je dodat služby požadované businesssem do produkčního prostředí. Kniha popisuje tyto procesy:
 - o Change Management (správa změn)
 - o Service Asset and Configuration Management (správa aktiv a konfigurace)
 - o Knowledge Management (správa znalostí)
 - o Transition Planning and Support (Plánování a podpora přechodu)
 - o Release and Deployment Management (správa releasů a nasazení)
 - o Service Validation and Testing (ověření a testování služby)
 - o Evaluation (Vyhodnocení)
- **Service Operation (Provoz služeb)** – cílem je dodávat služby v požadované kvalitě. Kniha popisuje tyto procesy:
 - o Event Management (správa událostí)
 - o Incident Management (správa incidentů)
 - o Problem Management (správa problémů)
 - o Access Management (správa přístupů)
 - o Request Fulfillment (provádění požadavků)
 - o IT Operation Management (správa provozu IT)
 - o Application Management (správa aplikací)
 - o Technical Management (technická správa)
- **Continual Service Improvement (Neustálé zlepšování služeb)**
 - o Service Measurement (měření služeb)
 - o Service Reporting (vykazování služeb)

Detailní popis obsahu a zaměření výše vyjmenovaných procesů je uveden v příloze č.3.

4.7.2 Procesní zajištění outsourcingu

Procesní nastavení outsourcingu je definováno Přílohou č. 7 Prováděcí smlouvy: Procesní rámec outsourcingu. Cílem přílohy prováděcí smlouvy bylo definovat výchozí stav procesů na městské části a na základě zjištění formulovat konkrétní kroky přechodu k cílovému stavu.

Do skupiny procesů, které mají být zajišťovány dodavatelem, byla vybrána pouze základní část procesů z oblasti Service operation – Provoz služeb, případně Service transition – přechod služeb). Tyto procesy byly součástí úvodní analýzy, k nastavení procesů došlo v úvodu projektu a dnes jsou beze zbytku zajišťovány dodavatelem.

Součástí implementovaných procesů, kromě stěžejních procesů správy aplikací a technického prostředí, byly pouze následující:

- Help desk (event management)

- Incident management
- Problem management
- Change management
- Configuration management
- Release management
- Service level management

Navrhujeme doplnění níže popsaných procesů, které budou mít v dlouhodobém horizontu vliv na zlepšování úrovně poskytovaných služeb a zároveň pozitivní vliv na náklady související s provozem IT. K procesům je uveden stručný komentář, který vysvětluje naše doporučení na zahrnutí do poskytovaných služeb.

Kromě nově doporučených procesů jsou uvedeny i komentáře k procesům stávajícím, jsou-li nějaké. Pokud tedy některý ze stávajících procesů není v tabulce uveden, nemá k němu Zpracovatel žádné podněty.

Oblast	Proces	Popis opatření	Odpovědnost
Service Strategy (Strategie služeb)	Financial Management (správa financí)	<p>Přestože je plánování financí a finančních toků výhradním právem ÚMČ Praha 10, doporučujeme převedení části odpovědnosti na dodavatele a to v tom smyslu, aby v rámci svých doporučení jednoznačně definoval případné finanční dopady navrhovaných opatření.</p> <p>Městská část má v tuto chvíli usnadněnou roli v tom, že má jasně definovaný objem prostředků, které jsou alokovány na provoz IT, na druhou stranu je pro ni obtížné stanovit, jaký objem prostředků je adekvátní pro dosažení požadovaného dalšího vývoje – omezení či naopak rozvoj dílčích služeb podle aktuálního stavu požadavků.</p> <p>Kompetence, kterými by měl být vybaven outsourcer, by měly umožnit kvalifikované odhady, které může městská část použít pro stanovení dlouhodobých výhledů.</p>	Dodavatel poskytuje vstupy městské části
	Service portfolio management (správa	Portfolio služeb je klíčový proces pro zachycení trendů v oblasti poskytování IT služeb. Přestože se jedná o oblast, v níž musí mít právo rozhodnutí vždy Zadavatel služeb, je vhodné na dodavatele	Dodavatel poskytuje

	portfolio služeb	<p>přesunout část procesu související se sběrem dat pro rozhodování.</p> <p>Přestože značná část strategického rozhodování (např. o podobě poskytovaných služeb či používaném aplikačním vybavení) může ležet mimo ÚMČ a spočívat například na Magistrátu hl. m. Prahy, který například může rozhodnout o bezúplatném poskytnutí licencí ke konkrétním systémům či aplikacím, existuje značný prostor pro definování vlastní strategie poskytování služeb.</p>	vstupy městské části
	Demand Management (správa požadavků)	<p>Správa požadavků je jedním ze zásadních vstupů pro rozhodování o vlastnostech poskytovaných IT služeb. Sběr požadavků od uživatelů, jejich konsolidace a porovnání s aktuálními trendy povede k návrhu optimální podoby zajišťovaných služeb. Zároveň se snaží o optimalizaci způsobu přejímání požadavků od uživatelů.</p> <p>Na strategické úrovni může Správa požadavků zahrnovat analýzu charakteristických znaků aktivit organizace a uživatelských profilů. Na taktické úrovni může používat diferencované postupy motivující uživatele využívat služby IT mimo nejfrekventovanější doby.</p>	Dodavatel sbírá data a navrhuje příslušná opatření
Service Design (Návrh služeb)	Service Catalogue Management (správa katalogu služeb)	<p>Cílem procesu je správa databáze obsahující informace o všech službách IT v provozu včetně těch, které jsou připraveny na nasazení. Katalog služeb je jedinou částí portfolia služeb, která je volně dostupná uživateli. Katalog služeb obsahuje informace o dodávaných službách, nákladech, kontaktech, procesech zavedení služeb a požadavků.</p> <p>Vedení katalogu v dlouhodobém horizontu zjednoduší případné vstupní analýzy nově vybraných dodavatelů outsourcingu, pokud se ÚMČ rozhodne pro pokračování.</p> <p>Správa katalogu služeb při správném smluvním zarámování outsourcingu umožní v průběhu smlouvy měnit nastavení služeb a v ideálním</p>	Dodavatel připravuje a aktualizuje katalog na základě požadavku Zadavatele

		<p>případě i celkové náklady na jejich zajištění, zejména ve vazbě na proces service level managementu.</p> <p>Tento proces také umožní ÚMČ srovnání například v rámci obdobných městských částí, vyhodnocení úspěšnosti ve vztahu k cílům definovaných Magistrátem hl. m. Prahy apod.</p>	
	<p>Service Level Management (správa úrovně služeb)</p>	<p>Veškeré aktivity IT slouží pro podporu interních procesů potřebných pro hladký běh agend ÚMČ P10, či pro podporu služeb poskytovaných ÚMČ P10 veřejnosti, případně dalším subjektům.</p> <p>Z tohoto pohledu je nutné disponovat nástroji pro ověření, zda jsou tyto služby poskytované v požadovaném čase, rozsahu a kvalitě.</p> <p>K tomu je nutné definovat požadavky na kvalitativní parametry, které musí být dodrženy, aby služby plnily svůj účel. Service Level Management slouží pro řízení poskytování služeb v oblasti kvality, rozsahu a času a jejich doručení příjemci služby.</p> <p>V prostředí OIN ÚMČ P10 je tento proces zaveden a používán. Do značné míry je ovšem svázán se smluvním vztahem s dodavatelem outsourcingu, který má jasně stanovené své klíčové parametry, které plní. Z našeho pohledu částečně absentuje vazba na aktuální vývoj a potřeby. Nastavené parametry jsou součástí smlouvy jako takové a díky tomu jsou prakticky neměnitelné. Doporučujeme nalezení mechanismu, který umožní přizpůsobování hodnot parametrů v čase.</p> <p>Zároveň se domníváme, že rozsah sledovaných parametrů může být větší, a i když nebude sloužit primárně pro hodnocení kvality služeb dodavatele, bude vedení ÚMČ dávat reálný obrázek o stavu a plnění potřeb městské části.</p>	<p>Dodavatel připravuje a aktualizuje katalog na základě požadavku Zadavatele</p>

	<p>IT Service Continuity Management (správa kontinuity služeb IT)</p>	<p>Tento proces není implementován, neboť nebyl součástí požadovaného rozsahu činností Dodavatele. Z hlediska zajištění continuity managementu funguje pouze zálohování dat pro případnou obnovu po výpadku.</p> <p>Proto stále platí, že neexistuje možnost částečné obnovy provozu většiny kritických aplikací převedením provozu na jiné aplikační servery na jinou lokalitu, protože ÚMČ má k dispozici jedinou serverovnu. Podmínky stávající serverovny nejsou ideální, proto je plánováno serverovnu přesunout do nových prostor.</p> <p>Z tohoto důvodu doporučujeme odlišný přístup pro příští období, kdy poskytování HW výkonu bude doplněno o požadavek na záložní lokalitu.</p>	<p>Dodavatel je odpovědný za zajištění procesu v plném rozsahu</p>
	<p>Information Security Management (správa bezpečnosti informací)</p>	<p>Požadavky na řízení bezpečnosti jsou součástí smlouvy. V souvislosti s požadavky zákona o kybernetické bezpečnosti je nejpozději pro nové období, lépe však ještě v době působnosti stávající smlouvy ověřit dopady a nastavit opatření pro splnění těchto požadavků.</p>	
<p>Service Transition (Přechod služeb)</p>	<p>Change Management (správa změn)</p>	<p>V oblasti přípravy změn doporučujeme, aby Dodavatel předkládal svá návrhy na rozvoj jednotlivých aplikací v jasně stanoveném horizontu (například 1x ročně) tak, aby bylo možné případné schválené změny zahrnout do rozpočtu na další období.</p> <p>Jedná se o jednu z klíčových aktivit, kterou by měl Dodavatel zajišťovat. Změny by měly být v souladu se schválenou strategií rozvoje IT.</p> <p>V oblasti realizace změn musí být kladen důraz na testování a ověřování dopadů změn.</p> <p>Zároveň je nutné přizpůsobit způsob zadávání těchto dílčích opatření. Jednotlivé služby je nutné ocenit samostatně. Dílčí změnové požadavky je možné řešit samostatnými objednávkami, ale</p>	<p>Kompletní návrhy ze strany Dodavatele</p>

		s růstem počtu změnových požadavků se stává outsourcing neřízeným.	
	Transition Planning and Support (Plánování a podpora přechodu)	Vzhledem k tomu, že na úřadu Městské části existuje projektová kancelář, která je řízena v souladu s principy metodiky PRINCE2®, a zároveň na odboru hospodářské správy existují proškolení uživatelé, doporučujeme, aby existující certifikátu PRINCE2® byla součástí kvalifikační dokumentace a aby budoucí dodavatel měl povinnost veškeré rozvojové aktivity řídit v souladu s uvedenou metodikou.	Kompletní návrh ze strany Dodavatele
Service Operation (Provoz služeb)	Incident Management (správa incidentů)	<p>Přestože je proces správy incidentů nastaven, doporučujeme lépe specifikovat způsob vzhodnození těchto incidentů.</p> <p>Proces monitorování a vzhodnožování řešení není nastavený dostatečně.</p> <p>Outsourcingová smlouva garantuje předkládání soupisu všech incidentů pro měření parametrů SLA, které vstupují do akceptačního řízení pro výpočet dostupnosti služeb, nicméně proces pro definici opatření z toho vyplývajících není přesně specifikován.</p> <p>Do značné míry to souvisí i se schopností správně udržovat znalostní bázi.</p>	Kompletní návrh ze strany Dodavatele
	Reporting	Kromě standardního reportingu doporučujeme zavedení povinnosti dodavatele v definované periodě reportovat rizika související s poskytováním IT služeb. Tato rizika a s nimi související opatření budou podkladem pro rozhodování o konkrétní formě zajištění IT služeb (service level management, service catalogue management)	Kompletní zprávy od dodavatele

4.7.3 Organizační zajištění outsourcingu

Odpovědnosti jednotlivých pracovníků nejsou ve smluvních dokumentech jednoznačně stanoveny a stávající uspořádání vychází z nastavení procesů.

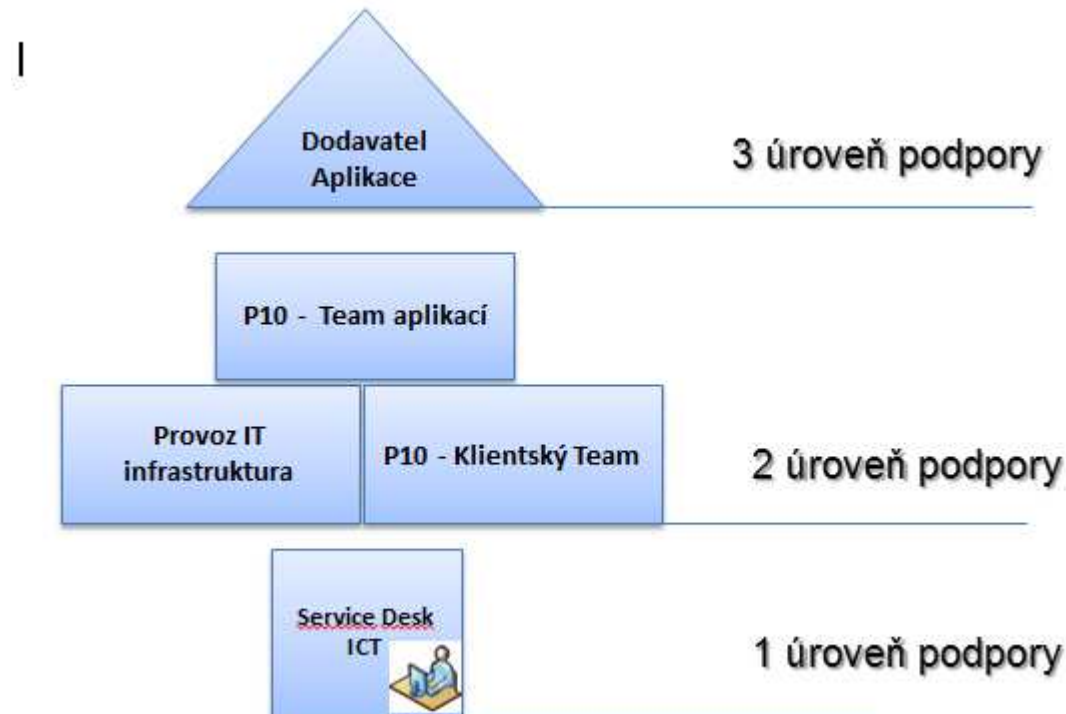
Na straně Zadavatele je ve výkonné oblasti styčným pracovníkem Kateřina Čvančarová, která na pozici koordinátora IT zprostředkovává požadavky Zadavatele dovnitř úřadu. Kromě toho na pozici jakéhosi technického garanta působí pan Braun.

Za akceptaci prací je odpovědný vedoucí odboru hospodářské správy pan Berka, který přebírá a kontroluje dokumenty provázející fakturaci. Pan Berka působí v hlavním týmu projektu, který na měsíční bázi řeší operativní požadavky.

Kromě toho je definován řídicí výbor za účasti tajemníka úřadu městské části.

Z pohledu zpracovatele je uvedené nastavení funkční a nevyžaduje žádné zásadní úpravy ani pro příští období.

Na straně dodavatele na výkonné úrovni působí je stanovena několikastupňová podpora (viz schéma). I toto nastavení je obvyklé a efektivní.



4.7.4 Personální aspekty řízení služeb

Součástí outsourcingové smlouvy bylo převedení zaměstnanců k dodavateli. V současnosti zůstává na ÚMČ Prahy 10 pouze jedna pracovnice v pozici IT koordinátora (Kateřina Čvančarová) a další částečný úvazek pro poskytování odborného technického poradenství (Marcel Braun).

Existenci styčného pracovníka kvitujeme. Bylo by chybou při převedení outsourcingu vynechat spojovací článek na dodavatele a spolehnout se na jednání na úrovni řídicích výborů apod.

Z našeho pohledu však není přesně stanovena interakce mezi pracovníky Zadavatele a Dodavatele na výkonné úrovni. Přestože jsou ve smlouvě jasně vyjmenovány odpovědnosti dodavatele za konkrétní činnosti, denní operativa stále ponechává dostatečný prostor pro nejasnosti v konkrétních případech. Dobré profesní vztahy mezi Zadavatelem a Dodavatelem tyto spory eliminují, nicméně pro budoucí období to nemusí nadále platit. Doporučujeme proto ještě přesnější taxativní vymezení činností mezi styčnými pracovníky IT a pracovníky dodavatele.

4.7.5 Závěry z hodnocení

Organizační a personální aspekty řízení služeb shledáváme bez problémů. Z hlediska procesního doporučujeme provedení dílčích úprav a to v podobě doplnění některých procesů. Absence těchto procesů, resp. jejich převedení na dodavatele není zásadním problémem, ale jejich doplněním by mohla městská část dosáhnout pozitivních efektů.

Budeme-li předpokládat dostatečnou úroveň znalostí pracovníků budoucího dodavatele a dostatečnou motivaci, očekáváme návrhy na konsolidaci aplikační podpory dodavatele a dosažení případných úspor pramenících ze snížených požadavků na potřebný HW výkon. To vše s vizí využití posledních trendů ve využití mobilních prostředků pro zvýšení efektivity práce zaměstnanců úřadu.

4.8 Vyhodnocení sebraných požadavků a podnětů klíčových uživatelů

V rámci osobního šetření proběhly pohovory s 11 pracovníky úřadu. Z toho bylo 9 pracovníků na pozici vedoucího oddělení 1 vedoucí odboru a nakonec stávající koordinátorka IT. Jednotliví pracovníci byli vytipováni společně se zástupcem městské části. Pracovníci byli vybráni tak, aby se jednalo o klíčové uživatele vybraných aplikací a zároveň měli i řídicí funkci, v rámci které znají spokojenost s IT službami.

Jméno	Útvar	Funkce
Mgr. Michaela Trávníčková	Oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel	vedoucí oddělení osobních dokladů a evidence obyvatel
Ing. Michal Olša DiS.	Oddělení matrik, státního občanství a vnitřní správy	vedoucí oddělení matrik, státního občanství a vnitřní správy
Mgr. Anna Chochulová	Oddělení sociálně-právní ochrany dětí a práce s rodinou	vedoucí odd. sociálně právní ochrany dětí a práce s rodinou
Bc. Pavel Petřík	Odbor sociální	vedoucí odboru sociálního
Ing. Dana Rafflová	Oddělení stavebního řízení	vedoucí oddělení stavebního řízení
Kateřina Čvančarová	Oddělení IT	koordinátorka IT
Ing. Daniel Čech	Oddělení státní správy - životní prostředí a doprava	vedoucí oddělení státní správy - životní prostředí a doprava
Ing. Hana Fojtíková	Oddělení ekonomické	vedoucí ekonomického oddělení
Mgr. Petr Janů	Oddělení veřejných zakázek a servisních činností	vedoucí oddělení veřejných zakázek a servisních činností
Bc. Venuše Líbalová	Oddělení účetnictví	vedoucí oddělení účetnictví - hlavní účetní
Ing. Lada Kubištová	Oddělení Rady a Zastupitelstva	vedoucí oddělení R a Z

Tabulka 7 Vybraní respondenti

Dotazování bylo prováděno strukturovaným osobním pohovorem a zahrnovalo 4 základní oblasti. Respondenti sdělovali svůj pohled na:

- Poskytování běžných IT služeb,
- poskytování aplikační podpory – řešení požadavků a helpdesk,
- způsob zajištění rozvoje aplikací,
- případné další náměty, požadavky na práci outsourcera.

4.8.1 Poskytování běžných IT služeb

Při hodnocení této oblasti se dotazovaní vyjadřovali k fungování standardní podpory na úrovni pracovních stanic, tiskáren apod. V této oblasti všichni dotazovaní pracovníci vyjádřili svou spokojenost. Jedinou výjimkou bylo oddělení Rady a Zastupitelstva, které v některých případech potřebuje okamžité a zcela bezodkladné řešení problému (výměna tonerů apod.). Standardní smluvní lhůty, které dodavatel dodržuje, tak mohou být pro ně dlouhé. Na druhou stranu zástupkyně oddělení uznala, že ze strany dodavatele pro jejich oddělení vnímá přidělení vyšší priority. Případné nedostatky jsou způsobeny vypjatými termíny pro dokončení konkrétních úkolů na straně oddělení.

Požadavky na podporu jsou dle všech respondentů řešeny ze strany dodavatele velmi pružně. Pokud měli pracovníci srovnání (tedy pracovali na městské části již před zahájením outsourcingu služeb), označili služby outsourcera za minimálně stejné nebo dokonce lepší než v době zajišťování podpory vlastními pracovníky.

Hodnocení je vizitkou především stávajícího outsourcera a definice zadávací dokumentace musí zajistit pokračování dobré spolupráce i pro nové období.

4.8.2 Poskytování aplikační podpory

Druhá část rozhovoru se vztahovala k aplikační podpoře, kterou outsourcer řeší ve spolupráci s dodavatelem konkrétní aplikace. Již byla zmíněna existence trojstranných smluv, které outsourcerovi ve vztahu k dodavateli aplikací zajišťují dostatečné kompetence. Pro potřeby analýzy nebylo u pohovoru řešeno, zda se jedná o základní nebo rozšířenou podporu aplikací, neboť uživatelé běžně tyto oblasti nerozlišují a vzhledem k charakteru outsourcingu není toto členění důležité.

Aplikační podpora v tomto případě dosáhla horšího hodnocení. Z 10 respondentů 4 vyjádřili své větší či menší připomínky k jejímu fungování. Nicméně připomínky nesměřovaly k osobě

poskytovatele outsourcingu jako spíše přímo k dodavatelům konkrétních aplikací. Nespokojenost byla především s dobou reakce na požadavky uživatelů.

Ve dvou případech byla dále vyřčena otázka, jaký je v obdobných případech přínos outsourcera a zda se nejedná o zbytečný mezičlánek mezi uživatelem a dodavatelem aplikace.

Z našeho pohledu se o zbytečný mezičlánek nejedná. Detailní technickou znalost aplikací by neměli ani pracovníci Zadavatele a stejně (a pravděpodobně i více) jako outsourcer by byli odkázáni na dodavatele aplikace a jeho navrhované řešení. V případě přímé komunikace mezi uživatelem a dodavatelem bývá komunikace obtížná z důvodu odlišného „naladění“ běžného, agendy znalého, ale technicky nepřiliš orientovaného uživatele a striktně technicky orientovaného IT specialisty bez hlubší znalosti reálných potřeb uživatelů.

Outsourcer disponuje dostatečně erudovanými zdroji pro to, lépe zprostředkoval požadavky uživatelů směrem k dodavateli aplikací a zároveň projednal varianty řešení v okamžiku, kdy je debata o řešení více technická. To vede ke zrychlení, zejména v případě požadavků směřujících do oblasti základní podpory. Tyto zdroje je schopen outsourcer dále rozvíjet. V případě, kdy by technicky vzdělaný prostředník nebyl, musel by za něho nastoupit klíčový uživatel, který ovšem musí omezit svou běžnou činnost. V důsledku tak může docházet ke kolizím v otázce přidělování priorit.

4.8.3 Rozvoj aplikací

Jednou z klíčových oblastí, která by měla být v každé organizaci být pokryta, je rozvoj aplikací, respektive v plném pojetí kompletní návrh služeb jakožto součást strategického řízení IT služeb (viz kapitola procesní analýzy a popis metodického rámce ITIL).

Rozvoj aplikací má dvě roviny. Týká se jednak konkrétních aplikací a přizpůsobení jejich funkcionalit požadavkům uživatelů a vedle toho se jedná o konsolidaci aplikační podpory jako celku (tedy například integrace aplikací či rozvoje komplexní aplikační podpory bez ohledu na poskytovatele). Tato oblast je samostatně řešena v kapitole procesního zajištění zakázky, neboť dle našeho názoru není dostatečně specifikována například ve výčtu odpovědností poskytovatele IT služeb.

Většina (celkem 8) respondentů dle svých slov neměla žádné požadavky na rozvoj konkrétní aplikace, nebo o žádných nevěděla. V jednom případě byla identifikována konkrétní potřeba na úpravu aplikace, ale rozvojový požadavek nebyl do té doby zformulován.

Menší množství rozvojových požadavků obzvláště v oblasti systémů Agendio/Proxio je pochopitelný, vzhledem k tomu, že agendový systém byl implementován v době trvání outsourcingové smlouvy.

V souvislosti s rozvojem systému Proxio/Agendio proběhly v době zpracování analýzy rozhovory s uživateli přímo ze strany dodavatele aplikace. Nakolik se jeho zjištění budou shodovat se závěry z naší analýzy je otázkou, neboť výstupy této aktivity nebyly poskytnuty.

Otázka rozvoje aplikací je navíc determinována značnou neochotou uživatelů ke změnám. Požadavek na rozvoj ve většině případů (a nejedná se pouze o specifické prostředí státní správy) formulují až v okamžiku, kdy jsou ve své práci výrazněji limitováni omezenými funkcionalitami systému. Ve většině případů je tak rozvoj systému v rukou jeho dodavatele. V takovém případě se však ne vždy potkávají skutečné potřeby uživatelů s nabízenými řešeními a především ze strany dodavatele neexistuje potřeba a ani možnost přizpůsobit se existujícímu aplikačnímu vybavení. Tak může docházet k redundancím ve funkcionalitách aplikací, nedostatečné integraci existujících řešení apod.

4.8.4 Další podněty a připomínky

Poslední část rozhovoru byla věnována případným podnětům, připomínkám a návrhům, které by mohly být důležitým vstupem pro rozhodování o způsobu zajištění IT služeb pro příští období.

Nikdo z oslovených se nevyjádřil v tom smyslu, že by považoval za vhodnější návrat k předchozímu způsobu zajištění IT služeb. Většina z dotazovaných ani neměla žádné podněty, které by bylo možno dále zpracovat či na jejich základě ověřovat další skutečnosti.

Zazněly následující podněty:

- a) Někteří z respondentů by uvítali průběžné informování o stavu požadavku v aplikaci OTRS. Souvisí to s výše uvedenými připomínkami k dlouhé době reakce na požadavky na aplikační podporu. Zejména v případě složitějších či časově náročnějších případů by mělo být v aplikaci Helpdesku umožněno sledovat jejich průběh.
Aby se na druhé straně zabránilo zahlcení uživatelů informačními maily, byla by užitečná možnost si vybrat (i dodatečně) volitelnou variantu „Být informován“, které povede k tomu, že budou žadatelé průběžně dostávat maily o stavu vyřízení požadavku, respektive jejich postoupení další osobě k řešení, čekání na součinnost apod.
- b) Dalším z návrhů je možnost využití přímé linky na osobu kompetentní k poskytnutí odpovědi na dotaz či přímé telefonické vyřešení požadavku. Tato možnost bývá

uživatelé hojně využívána. V některých méně efektivně řízených organizacích je vyřizování telefonických požadavků uživatelů dokonce jedním z argumentů pracovníků IT při analýzách vytížení. Problémem při povolení této možnosti je, že hrozí nadužívání služby, protože snadná dostupnost vede k rezignaci uživatele na jakoukoliv snahu dosáhnout řešení. Je proto nutno najít hranici, která by umožnila vybalancovat požadavek na zkvalitnění uživatelské podpory a zvýšené náklady s tím související, zejména z důvodu nadužívání služby.

- c) Rychlost připojení pracovních stanic k serverovým aplikacím je velmi pomalé, dochází k jeho výpadkům nebo výraznému zpomalení, které vede ke ztížení a zpomalení práce úředníků.

4.8.5 Závěry z hodnocení

Z jednání s vybranými zaměstnanci vyplynula jejich až překvapivě vysoká spokojenost běžných z pohledu běžných uživatelů. Je zřejmé, že po počátečních nedostatcích způsobených tím, že nebyly stabilizovány interní procesy, došlo k nalezení optimálního modelu fungování, uživatelé přivykli novému režimu a zpětně hodnotí kladný kvalitativní posun.

Na druhou stranu se také prokázala potřeba zintenzivnění působení outsourcera v oblasti rozvoje aplikační podpory. Ukázalo se, že aktivita uživatelů v definování rozvojových požadavků není dostatečná a veškerý rozvoj je tlačěn dodavateli aplikací. V takovém případě se však ne vždy setkávají skutečné potřeby uživatelů s nabízenými řešeními a především ze strany dodavatele neexistuje potřeba a ani možnost přizpůsobit se existujícímu aplikačnímu vybavení. Tak může docházet k redundancím ve funkcionalitách aplikací, nedostatečné integraci existujících řešení apod. Z tohoto pohledu navrhuje posílení role outsourcera právě v této oblasti. Tyto skutečnosti už byly zmíněny v části procesní analýzy.

5. Možné varianty řešení

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:

- Ponechání stávajícího stavu outsourcingu s případnými dílčími úpravami smluvního vztahu
- Internalizace outsourcovaných činností zpět do správy vnitřního útvaru IT
- Kombinované řešení s outsourcingem vybraných částí IT

Jednotlivé varianty jsou detailně popsány v samostatném dokumentu Návrh řešení, který je součástí předávky. V této kapitole je uveden pouze základní popis variant.

5.1 Varianta 1 - Zachování stávající podoby outsourcingu

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.

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 přímo závislý na kvalitě a rozsahu své práce. Úpravy v nastavení smluvního vztahu v porovnání se stávajícím by měly směřovat především do oblasti financování poskytovaných služeb, které městské části umožní zvýšit kontrolu nad poskytovanými službami a v případě změn adekvátně reagovat snížením či zvýšením limitu služeb.

5.2 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 roztržštěné, že by nebylo možné dosáhnout synergických efektů a poskytování dílčích outsourcingových služeb by se stalo neefektivním.

5.3 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.

6. Přílohy

Příloha č. 1 - Přehled čerpání nad rámec smlouvy

Detailní přehled o položkách, na které byly vynakládány prostředky z rozpočtu ÚMČ Prahy 10 v době trvání smlouvy o outsourcingu.

Rok	Služba	částka Kč s DPH
2011	doškolení uživatelů I. a II./Agendio	190 400,00
	doškolení uživatelů I. a II./Agendio	100 000,00
Celkem 2011		290 400,00
2012	zajištění a podpora úložiště pro ukládání dat-digitalizace stavebního archivu	40 080,00
	vytvoření šablon systému Agendio pro agendu Silniční hospodářství	48 000,00
	rozšíření rozhraní pro přenos smluv z modulu CES	24 000,00
	úprava dat pro RPD na jednotlivých SF	43 200,00
	změna v propojení CES	24 000,00
	úpravy pokladních dokladů programu GINIS	6 000,00
	změna na verzi GINIS - MAJ a povýšení databáze	6 000,00
	konfigurace agendy pohledávek	12 000,00
	zprovoznění komunikačního rozhraní mezi čtečky na čárové kódy a SW GINIS MAJ	7 776,00
	rozšíření SW MISYS	13 200,00
	úprava dat pro RPD na jednotlivých SF...	43 200,00
	dodání SW modulu PAP a práce spojené s zprovozněním modulu PAP	220 260,00
	implementace HW a SW aplikace MS Sharepoint Kit	427 080,00
	změna a vytvoření nových šablon pro rozhodnutí povolení provozu VHP	12 000,00
	úprava nastavení v systému iDES	19 200,00
	změna programu iDES a rozšíření funkcionalit vazby CES na iDES	180 000,00
Celkem 2012		1 125 996,00
2013	licence ke kurzu BOZP a PO	23 760,00
	příprava volebních seznamů	60 500,00
	tiskárna Laser Jet Pro 400	10 835,01
	PC Dell Vostro 260 + monitor	18 926,82
	síťové aktivní prvky vč.2 ks HW prostřednictvím TZC s instalací	115 573,15

	rozšíření aplikace Datacentrum o modul exekuce	2 415,16
	školení Misys + školení Agendio	30 371,00
	poskytování výpočetního výkonu a zajištění provozu Serveru ONIF	2 904,00
	sestava PC-4 ks	75 707,28
	poskytování výpočetního výkonu a zajištění provozu Serveru ONIF	2 904,00
	PC Dell Vostro 260 + monitor	18 926,82
	zajištění provozu serveru ONIF	2 904,00
	nastavení aplikace SW Datacentrum pro volby	25 289,00
	školení DDP,POK - účelový seminář dodavatele GORDIC	14 399,00
	školení INM dodavatele GORDIC(inventarizace majetku)	7 865,00
	skenovací pracoviště pro e-spis a IS RŽP	113 498,00
	tisk štítků, příprava a tisk seznamů/volby	60 500,00
	AJ - 18 licencí + NJ - 12 licencí	38 115,00
	změna a vytvoření nových šablon pro rozhodnutí povolení provozu VHP	12 000,00
	úprava nastavení v systému iDES	19 200,00
	změna programu iDES a rozšíření funkcionalit vazby CES na iDES	180 000,00
	úprava dat v iDES v důsledku změny sazby DPH	108 900,00
	servis větráků a zdrojů	10 587,50
	dodání vzorové šablony předpisů ze smluv do modulu CES	9 680,00
	rozšíření aplikace iDES o modul Nespolehlivý plátce	36 179,00
	instalace 2 ks PC a zapojení do sítě	3 200,45
	rozšíření aplikace SW Datacentrum o modul pro odvody II. důch. pilíře	8 871,72
	v programu GINIS založení nového roku 2014	4 356,00
	přidání nové pohledávky	4 356,00
Celkem 2013		1 022 723,91
2014	poskytování výpočetního výkonu a zajištění provozu Serveru ONIF	2 904,00
	licence na kurzy BOZP a PO	23 958,00
	poskytování výpočetního výkonu a zajištění provozu Serveru ONIF	2 904,00
	tisk štítků, příprava a tisk volebních seznamů	60 500,00
	úprava programu Datacentrum /IS DCI pro volby	25 289,00
	kontrola správnosti volebních okrsků v RUIAN	19 360,00
	školení modulu Smlouvy a objednávky v PROXIO	42 350,00
	poskytování výpočetního výkonu a zajištění provozu Serveru ONIF	2 904,00
	přeúčtování nákladů spol.MARBES-zajištění napojení systému PROXIO Agendio	113 135,00

	evidence majetku-daňové odpisy za rok 2013	8 167,50
	žádost o storno rezervace u platebního poukazu VŠFS	2 178,00
	výměna vadného switche	2 662,00
Celkem 2014		306 311,50
Celkem		2 745 431,41

Tabulka 8 – detailní přehled nákladů nad rámec paušálu

Příloha 2 - Přehled podporovaných aplikací

a) Klíčové aplikace

Poř.	Název	Popis	Dodavatel	Poznámka
1	Czech Point	Výpisy z katastru nemovitostí, obchodního a živnostenského rejstříku a rejstříku trestů	MV	
2	Data Centrum	SW pro zpracování mezd a personalistiky	DATACENTRUM systems & consulting, a.s.	
3	DES/iDES	Domovní evidenční systém	TOM Computer s.r.o.	
4	e-spis	Spisová služba (včetně vazby na Datové schránky)	ICZ, a.s.	
5	GINIS	Ekonomický IS	Gordic, s.r.o.	
6	Intranet	Intranet	vlastní	
7	ICZ - RZP - živnostenská agenda	Registr živnostenského podnikání	ICZ, a.s.	
8	MUNIS - legalizace a vidimace	IS pro legalizaci a vidimaci	Triada, s.r.o.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (Matrika)
9	MUNIS - matriky	IS pro matriční a volební agendu	Triada, s.r.o.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (Matrika)
10	MUNIS - evidence obyvatel, volby	IS pro evidenci občanů	Triada, s.r.o.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (ROB, Volby)
11	OK nouze	Aplikace pro dávky sociálně potřebným	OK Systém	
12	PVT - DSPWIN	Evidence nestátních sociálních dávek	BC Logia, a.s.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (Sociální dávky)
13	PVT - EVID	Evidence spisů oddělení péče o děti a rodinu	BC Logia, a.s.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (SPOD)

14	R-info ISMÚ - DDP	Podpora agendy daní, dávek, poplatků	R-INFO s.r.o.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (PaP)
15	VITA - Stavební úřad	Agenda stavebního úřadu	VITA software s.r.o.	

b) Přehled důležitých a méně důležitých aplikací

Poř.	Název	Popis	Dodavatel	Poznámka
1	5M.DAT	Intranet 2	Vlastní	
2	ASPI	Soubor zákonů a právních předpisů	ASPI a.s.	
3	Avast	Antivirový SW	ALWIL Software a.s.	
4	Call Centrum	SW pro evidenci telefonických dotazů	DataLite s.r.o.	
5	CC Navigátor	SW pro orientaci v životních situacích	DataLite s.r.o.	
6	CES	Centrální evidence smluv	ADVICE.CZ, s.r.o.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (CES)
7	Doprava	Dopravní evidenční systém	CDSw, s.r.o.	
8	El. podatelna firmy AEC	SW pro komunikaci e-podatelna	AEC, s.r.o.	
9	ELO enterpice/client	Elektronická archivace dokumentů	ELO	
10	EVI	SW pro evidenci odpadů	INISOFT s.r.o.	
11	Evidence havárií a výkopových povolení	Evidence havárií a výkopových povolení	interní (Müllern)	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (Silniční hospodářství)
12	Generel zeleně	Podpora agendy zeleně	Zahradní a krajinářská tvorba, spol. s r.o. Brno	

13	InfoMapa	Digitální mapa Prahy a ČR		
14	InPakom	SW pro pasport komunikací	CDSw, s.r.o.	
15	KAP	SW pro evidenci fyzických a právnických osob pro platbu místních a správních poplatků	R-INFO s.r.o.	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (ESP)
16	MISYS/webMISYS	GIS pro města a obce	Gepro, s.r.o.	
17	Persnet	SW pro personální agendu	CYGNU software a.s.	
18	SDEKO	Stavebně ekonomická dokumentace	CDSw s.r.o.	
19	SEM	Databáze obecního majetku	MHMP	
20	VITA - Přestupky	Evidence přestupků	VITA software s.r.o.	

c) Ostatní aplikace

Poř.	Název	Popis	Dodavatel	Poznámka
1	Audit Pro	Aplikace pro management pracovních stanic na síti		
2	Benefit	SW pro zpracování projektů EU		
3	BOZP a PO 1	Bezpečnost práce a požární ochrana		Nahrazeno modulem KEVIS
4	César	Evidence kancelářských potřeb	Breaker Software	Nahrazeno modulem Spotřební materiál systému HelpDesk
5	FinKalk	SW pro finanční kalkulace úroků	eLSoft	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (Vymáhání)
6	Firemní právník		Verlag Dashöfer, nakl., spol. s.r.o.	

7	Gordion metodika	Metodika pro zadávání výběrových řízení		Nahrazeno modulem systému AGENDIO (Veřejné zakázky)
8	Internet - ESO	Externí služby odpadů		
9	Myslivecké a rybářské průkazy	Evidence vydaných lístků	Yamaco software	Nahrazeno modulem systému AGENDIO (Rybářské a lovecké lístky)
10	Q-MATIC	Pořadník příchozích občanů		

Příloha 3 - Přehled zajišťovaných procesů ITIL

Oblast	Proces	Předmět procesu
Service Strategy (Strategie služeb)	Financial Management (správa financí)	Poskytuje nákladově efektivní správu IT potřeb pro realizaci služeb a jejich zdrojů. Řeší: <ul style="list-style-type: none"> • Typy nákladů – režie (mzdy), nepřímé (správa budov), přímé (nákup SW, HW), provozní (jen když běží služba – el. proud) • Obsah FM – Budgeting (rozpočtování projektů, čerpání), IT Accounting (účetnictví, výstupem Cost Model), Charging (cenotvorba, různé metody)
	Service Portfolio Management (správa portfolia služeb)	Cílem je správa portfolia služeb. Správa portfolia služeb pohlíží na služby z hlediska hodnoty, kterou poskytují businessu.
	Demand Management (správa požadavků)	Cílem je pochopení a ovlivňování poptávky uživatelů po službách a zajištění kapacity pro uspokojení této poptávky. Na strategické úrovni může Správa požadavků zahrnovat analýzu charakteristických znaků aktivit businessu a uživatelských profilů. Na taktické úrovni může používat diferencované zpoplatnění motivující zákazníky využívat služby IT mimo nejfrekventovanější doby. Viz Správa kapacit.
Service Design (Návrh služeb)	Service Catalogue Management (správa katalogu služeb)	Cílem je správa databáze nebo strukturovaného dokumentu obsahující informace o všech službách IT v provozu včetně těch, které jsou připraveny na nasazení. Katalog služeb je jedinou částí portfolia služeb, která je volně dostupná zákazníkovi a je používána pro podporu prodeje a dodání služeb IT. Katalog

	služeb obsahuje informace o dodávaných službách, cenách, kontaktech, procesech objednávání a požadavků. Viz Portfolio smluv.
Service Level Management (správa úrovně služeb)	<p>Cílem je nalezení efektivní úrovně služeb pro uživatele z hlediska parametrů služby:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základem zajištění služby je monitoring a definovaná SLA (monitoring umožňuje odhalit incident, dokumentovat plnění služby, SLA slouží jako měřidlo) • SLA – musí být měřitelná (počet výpadků, doba podpory – 24x7, průchodnost – max. počet současně pracujících uživatelů, počet zpracovávaných transakcí, odezvy daných dotazů, ...) • Plnění SLA (reporting) jako podklad pro review procesů SLM • Key Performance Indicators (KPI) – metriky pro ověření správně poskytovaných služeb (počet služeb pokrytých SLA)
Capacity Management (správa kapacit)	Zabezpečení nákladově přijatelných IT kapacit (HW – PC, serverů, sítí – LAN, WAN, periférií – tiskárny, kopírky, software – OS, aplikací, lidské zdroje), minimalizace rizik, Capacity Plan je vstupem do finančního plánování.
Availability Management (správa dostupnosti)	<p>Dostupnost služeb (IT infrastruktury, služeb - services, podpory – support) uspokojující potřeby Uživatelů při ekonomické efektivitě, včetně jejich obnovitelnosti.</p> <p>Náklady nedostupnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hmotné - produktivita uživatelů, ztráty na smlouvách (nelze pořizovat), ztráty na zboží (nelze přijímat, zboží se zkazí) • Nehmotné – ztráta zákazníka (jde jinam), ztráta důvěry zák., ztráta obchodní příležitosti (prostor konkurenci)

	<p>IT Service Continuity Management (správa kontinuity služeb IT)</p>	<p>Procesní podpora zabezpečení obnovy poskytování služeb při havárii v pro klíčové uživatele v přijatelných časech. Business Impact Analysis (BIA) – definuje formy dopadu různých typů havárií, které Uživatelské požadavky je nutné obnovit pro minimalizaci ztrát. Strategie (různá cena, různá náročnost otestování):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Do nothing • Manual Work-arounds • Reciprocal arrangements (protislužba) • Gradual Recovery (náhradní pracoviště bez HW, jen sítě) • Intermediate Recovery (náhradní pracoviště s HW, jen obnova dat) • Immediate Recovery (náhradní pracoviště, replikace)
	<p>Information Security Management (správa bezpečnosti informací)</p>	<p>Cílem je správa definované úrovně bezpečnosti, která se týká informací, služeb IT a infrastruktury. Procesy související s bezpečností IS/ICT nejsou zavedeny.</p>
	<p>Supplier Management (správa dodavatelů)</p>	<p>Cílem je, aby všechny dodavatelské smlouvy podpovaly potřeby businessu a všichni dodavatelé plnili své smluvní závazky.</p>
<p>Service Transition (Přechod služeb)</p>	<p>Change Management (správa změn)</p>	<p>Cílem je minimalizace incidentů, ze kterých vznikají požadavky na změnu, zabezpečení hladké a efektivní realizace změny, řízení požadavků na změny Změna se může týkat čehokoliv (HW, SW, dokumentace, SLA,...), řízení pomocí stavů a závažnosti</p>

	<p>Service Asset and Configuration Management (správa aktiv a konfigurace)</p>	<p>Procesy identifikace, definice a správy všech konfiguračních položek (CMDB - HW, SW, zdrojů, řešitelů, dokumentace a jejich vzájemných vazeb)</p> <p>DSL (Definitive Software Library) – seznam všech použitelných SW v provozu</p> <p>Aktivity CM – Plán (návrh struktur), Identifikace (plnění CMDB), Kontrola (zachycování změn), Verifikace (ověření proti skutečnosti), Status Accounting (reportování dat)</p> <p>Poskytování informací o možnostech pro další procesy ITSM (Incident, Problem, Change, Release, SLM, ...)</p>
	<p>Knowledge Management (správa znalostí)</p>	<p>Cílem je sběr, analýza, ukládání a sdílení znalostí a informací v organizaci. Prvořadým úkolem Správy znalostí je zlepšení hospodárnosti bez potřeby znovu objevovat již existující znalosti.</p>
	<p>Transition Planning and Support (Plánování a podpora přechodu)</p>	<p>Cílem je plánování všech procesů přechodů služeb a koordinaci potřebných zdrojů. Tyto procesy přechodů služeb jsou Správa změn, Správa aktiv služeb a konfigurací (SACM), Správa releasů a nasazení, Validace a testování služby, Ověřování a Správa znalostí.</p>
	<p>Release and Deployment Management (správa releasů a nasazení)</p>	<p>Cílem je implementace nových release (verzí, úprav, modifikací) do produkčního (živého) prostředí, může být sloučeno s Change Managementem</p> <p>Koordinace releasů – zkrácení celkové doby testů, vyšší počet realizovaných změn, méně chyb v produkčním prostředí.</p>

	Service Validation and Testing (ověření a testování služby)	Cílem je validace a testování nové nebo měněné služby IT. Validace a testování služby zajišťuje, že služba IT odpovídá specifikaci návrhu a plní potřeby businessu.
	Evaluation (Vyhodnocení)	Cílem je posouzení nové nebo změněné služby IT z hlediska řízení rizik, pomáhá posoudit, zda je vhodné pokračovat v provádění změny. Ověřování je také využíváno pro srovnání skutečného výstupu s výstupem předpokládaným nebo porovnání jedné alternativy s druhou.
Service Operation (Provoz služeb)	Event Management (správa událostí)	Cílem je správa událostí během jejich životního cyklu. Správa událostí je jednou z hlavních činností provozu IT.
	Incident Management (správa incidentů)	Cílem je obnovení normálních servisních operací co nejrychleji a s minimálním dopadem, monitoruje celý životní cyklus incidentu: <ul style="list-style-type: none"> • Eskalace incidentu – na management (hierarchická), na vyšší odbornost (funkční) • Stav incidentu (doporučené) – new, accepted, scheduled, assigned, work in progress (WIP), on hold, resolved, closed • KPI (Key Performance Indicators) – měřidla, měřené parametry, měřitelné cíle – důležité pro vyhodnocování
	Problem Management (správa problémů)	Eliminace počtu a závažnosti incidentů, řešení častých alertů

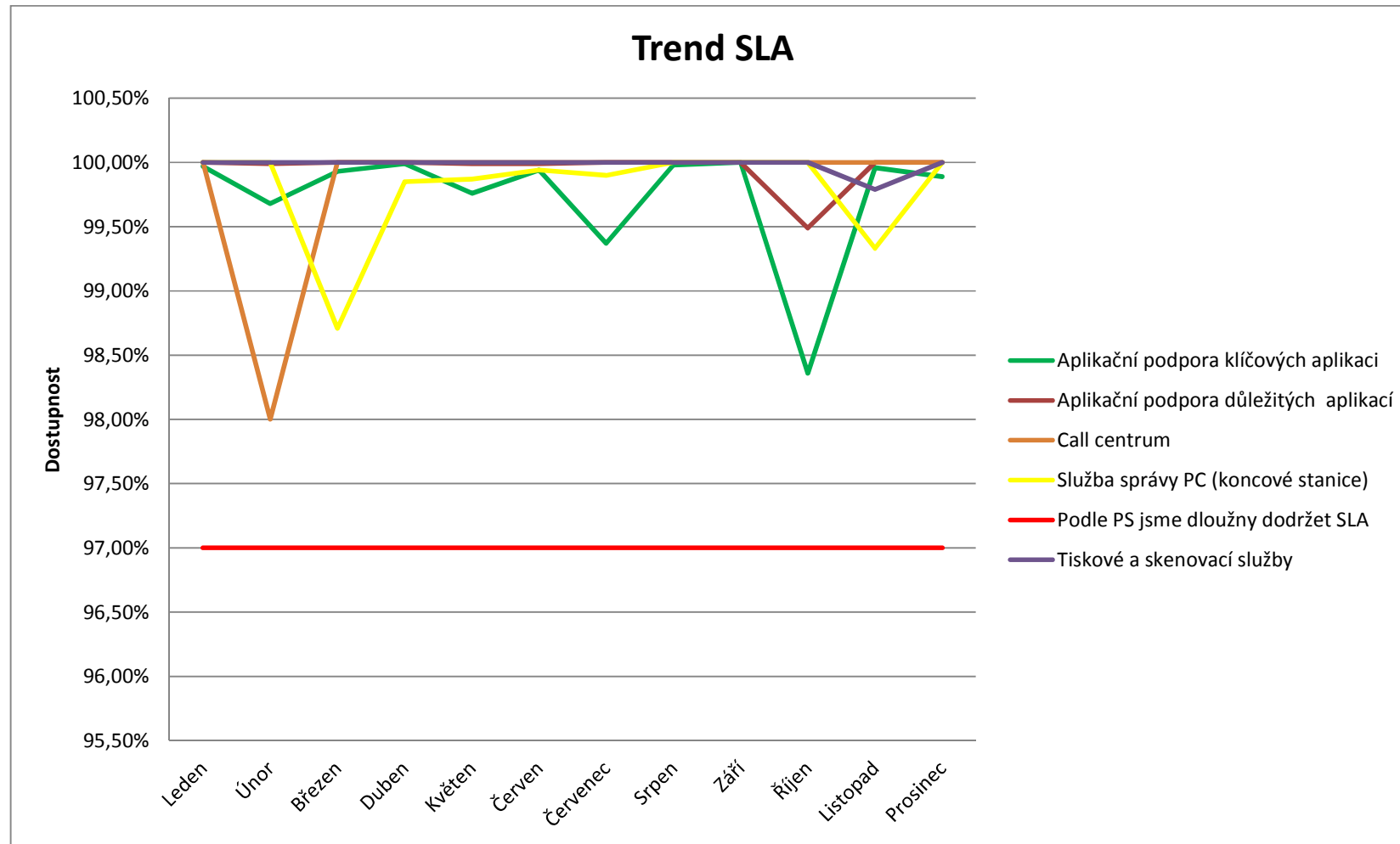
	<p>Known Error – je identifikována příčina problému, je nalezen Work around, který je předán Servise Desku – Knowledge DB (do vřešení, bude-li řešeno)</p> <p>Problém může generovat Change request</p> <p>Proactive Problem Management – analýza alertů stejného typu</p> <p>Reactive Problem Management – řešení již vzniklých incidentů</p> <p>Problem Management často není implementován – neměřitelné dopady pro Uživatele, tak není zajímavý (nemí vyznat úspory)</p>
Access Management (správa přístupů)	<p>Cílem je zajistit aby uživatelé mohli používat služby IT, data nebo jiná aktiva. Správa přístupů pomáhá zajišťovat důvěrnost, integritu a dostupnost aktiv tím, že tato aktiva mohou být modifikována pouze autorizovanými uživateli. Správa přístupu je také někdy označována jako Správa práv nebo Správa identit.</p>
Request Fulfillment (provádění požadavků)	<p>Cílem je řízení životního cyklu všech požadavků na službu.</p>
IT Operation Management (správa provozu IT)	<p>Cílem je provádění denních činností potřebných pro správu služeb IT a pro podporu infrastruktur IT. Správa provozu IT zahrnuje Řízení provozu IT a Správu zařízení.</p>
Application Management (správa aplikací)	<p>Cílem je správa aplikací v průběhu jejího životního cyklu.</p>

	Technical Management (technická správa)	Cílem je zabezpečení technických dovedností při podpoře služeb IT a správě infrastruktury IT. Technická správa definuje role podpůrných skupin, stejně jako nástroje, procesy a požadované postupy.
Continual Service Improvement (Neustálé zlepšování služeb)	Service Measurement (měření služeb)	Cílem je podpora CSI a zlepšovacího procesu. Je základním předpokladem schopnosti spravovat služby a procesy a vykazovat hodnoty businessu.
	Service Reporting (vykazování služeb)	Cílem je tvorba výkazů o výkonech, trendech a jejich porovnání s úrovní služeb. Formát, obsah a frekvence výkazů by měly být dohodnuty se zákazníkem.

Příloha 4 – přehled plnění dle OTRS, hodnocení SLA

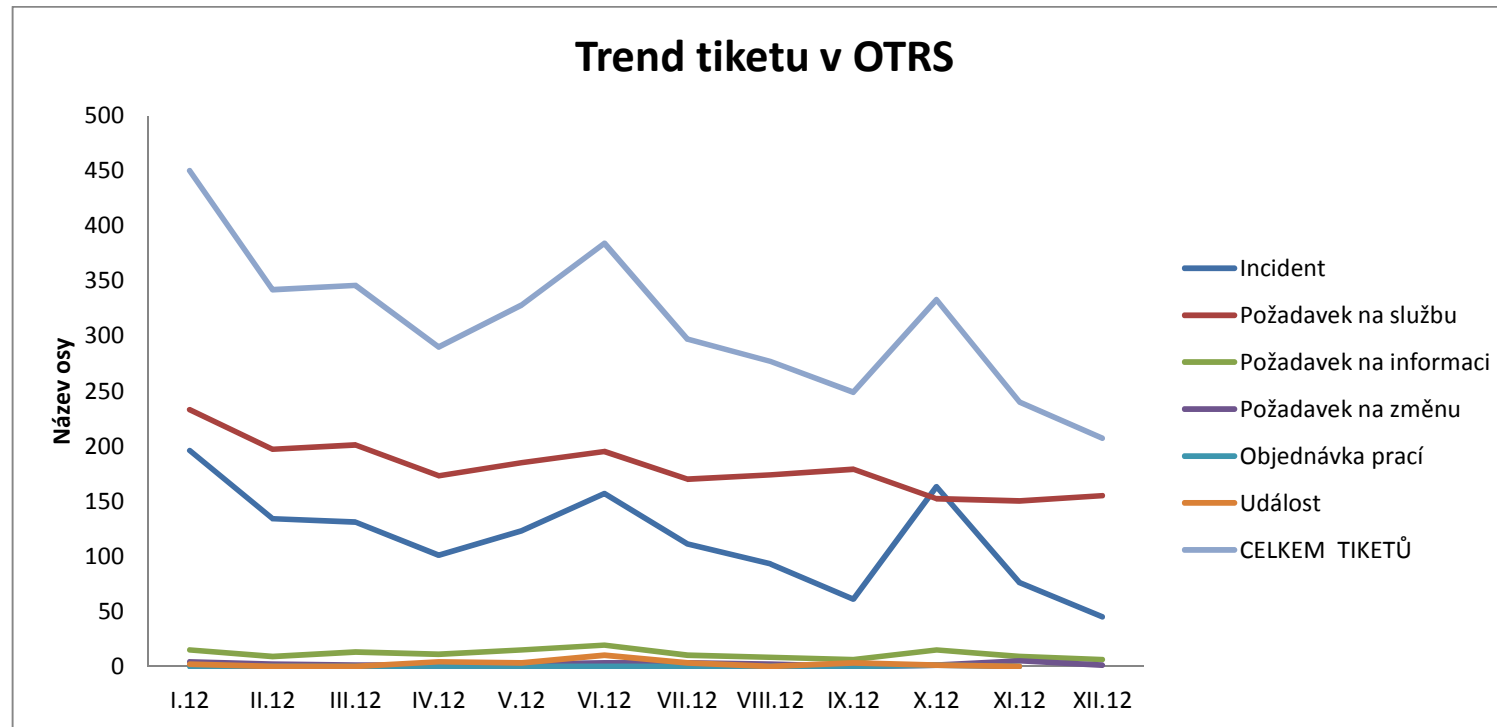
služba	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Aplikační podpora klíčových aplikací	99,97%	99,68%	99,93%	99,99%	99,76%	99,94%	99,37%	99,98%	100%	98,36%	99,96%	99,89%
Aplikační podpora důležitých aplikací	100%	99,99%	100%	100%	99,99%	99,99%	100%	100%	100%	99,49%	100%	100%
Správa OS a databází (serverová část)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Poskytování výpočetního výkonu (serverová infrastruktura)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Call centrum	100%	98,00%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Zálohování	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Tiskové a skenovací služby	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	99,79%	100%
Služba správy PC (koncové stanice)	100%	100%	98,71%	99,85%	99,87%	99,94%	99,90%	100%	100%	100%	99,33%	100%
Řízení bezpečnosti	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Systémová bezpečnost (síťová infrastruktura)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Aplikační podpora ostatních aplikací	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Podle PS jsme povinni dodržet SLA	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%	97%

Tabulka 9 – Přehled plnění SLA



TYP TIKETU	1.12	2.12	3.12	4.12	5.12	6.12	7.12	8.12	9.12	10.12	11.12	12.12
Incident	196	134	131	101	123	157	111	93	61	163	76	45
Požadavek na službu	233	197	201	173	185	195	170	174	179	152	150	155
Požadavek na informaci	15	9	13	11	15	19	10	8	6	15	9	6
Požadavek na změnu	4	2	1	1	2	3	3	2	0	1	5	1
Objednávka prací	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
Událost	2	0	0	4	3	10	3	0	3	1	0	
CELKEM TIKETŮ	450	342	346	290	328	384	297	277	249	333	240	207

Tabulka 10 – přehled tiketů z OTRS



Graf 11 – Vývoj Tiketu v OTRS

Příloha 5 – Kalkulované náklady na interní zajištění činností informatiky (Studie proveditelnosti, Evions,a.s. 2009)

Nákladová položka \ rok	2006	2007	2008	2009 (odhad)	2010 (odhad)	2011 (odhad)	2012 (odhad)	2013 (odhad)	2014 (odhad)
Počet pracovníků OIN	13	12	12	11	11	11	12	12	12
Počet pracovníků CallCentra	10	10	11	11	11	11	11	11	11
Mzdové náklady OIN celkem (včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění) (v Kč)	5 442 693	5 346 832	5 311 935	5 522 455	5 700 000	5 900 000	6 600 000	6 800 000	7 100 000
Mzdové náklady CallCentra celkem (včetně odvodů na sociální a zdravotní pojištění) (v Kč)	467 919	1 858 480	1 865 003	1 892 742	1 910 000	1 930 000	1 950 000	1 970 000	1 990 000
Režijní náklady (25% mzdových nákladů) (v Kč)	1 372 371	1 382 036	1 371 355	1 427 279	1 470 000	1 520 000	1 650 000	1 700 000	1 800 000
Běžné náklady (v Kč)	6 546 000	6 596 000	10 375 000	10 047 000	9 500 000	9 600 000	9 900 000	10 400 000	10 900 000
Kapitálové náklady (v Kč)	4 629 000	2 276 000	4 036 000	4 438 000	5 800 000	6 100 000	8 000 000	7 000 000	7 000 000
Přímé náklady na ICT (běžné +kapitálové) (v Kč)	11 175 000	8 872 000	14 411 000	14 485 000	15 300 000	15 700 000	17 900 000	17 400 000	17 900 000
Náklady na ICT ÚMČ P10 celkem (v Kč)	18 458 000	17 460 000	22 960 000	23 330 000	24 400 000	25 000 000	28 100 000	27 900 000	28 800 000