

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačního inženýrství



Diplomová práce

**Outsourcing IT prostředků a jeho úskalí pro
organizaci**

Bc. Petr Zítka

© 2023 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Zítka

Informatika

Název práce

Outsourcing IT prostředků a jeho úskalí pro organizaci

Název anglicky

Cíle práce

Cílem diplomové práce je seznámení se s problematikou outsourcingu IT. Na základě nabytých informací z literárních a odborných pramenů navrhnout modelové řešení IT služeb v podobě outsourcingu a shrnout jeho přednosti a úskalí včetně technicko-ekonomického ocenění a přínosů.

Metodika

Podstatou diplomové práce je na základě literárních a odborných zdrojů teoreticky vymezit procesy outsourcingu IT. Dalším krokem je popis metodiky ITIL a COBIT a sumarizace kladů, záporů a rizik spojených s outsourcingem IT.

Praktická část vychází ze získaných teoretických poznatků a je věnována studiu reálného současného stavu IT oddělení mezinárodní korporátní společnosti, vymezené na oblast ČR. Následně bude za využití multikriteriální analýzy navržena SLA smlouva, která bude zohledňovat všechny dosavadní poznatky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Outsourcing, ITIL, COBIT, IT, Hardware, Software

Doporučené zdroje informací

Cobit 5. Netherlands: Van Haren Publishing, 2012. ISBN 9789087537012.

Itil 4. Van Haren Publishing, 2021, 168 s. ISBN 9789401803939.

RYDVALOVÁ, P. – RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě : průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí.*

Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.

VOŘÍŠEK, Jiří a Tomáš BRUCKNER. *Outsourcing informačních systémů.* Ekopress, 1998, 119 s. ISBN 80-86119-07-6.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. David Buchtela, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra informačního inženýrství

Elektronicky schváleno dne 26. 11. 2022

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 01. 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Outsourcing IT prostředků a jeho úskalí pro organizaci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2023

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Davidu Buchtelovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky k vypracování mé diplomové práce.

Outsourcing IT prostředků a jeho úskalí pro organizaci

Abstrakt

Autor této diplomové práce se zabývá problematikou outsourcingu IT ve společnostech. Cílem této diplomové práce je návrh SLA smlouvy s přihlédnutím na minimalizaci vzniku a dopadů rizik.

Práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části práci se autor věnuje obecné problematice outsourcingu, jeho vývoji, procesům zavádění a dále jeho přínosům pro společnost a především rizikům. V další části práce autor provede analýzu vybraného podnikového procesu do takové hloubky, aby si případný externí dodavatel dokázal udělat dostatečný přehled o nastavení a kvalitě procesu. S analýzou vnitropodnikového procesu autor provede analýzu trhu s podniky, které nabízejí poptávané služby a vybere dva potenciální dodavatele.

Třetí část této diplomové práce se věnuje návrhu SLA smlouvy, v níž dojde k outsourcingu vybraného a zanalyzovaného procesu. Tato smlouva se bude snažit o minimalizaci zjištěných rizik pro outsourcing daného procesu.

Klíčová slova: outsourcing, SLA smlouva, ITIL, COBIT, návrh smlouvy, výhody a zápory outsourcingu, vnitřní proces

Outsourcing IT resources and its pitfalls for the organisation

Abstract

The author of this thesis deals with the issue of IT outsourcing in companies. The aim of this thesis is the design of SLA contract taking into account the minimization of the occurrence and impact of risks.

The thesis is divided into three main parts. In the first part of the thesis, the author discusses the general issue of outsourcing, its development, implementation processes, as well as its benefits for the company and especially its risks. In the next part of the thesis, the author analyses the selected company process in such depth that the potential external supplier can get a sufficient overview of the setup and quality of the process. With the analysis of the in-house process, the author will also conduct a market analysis of the companies offering the services requested and select two potential suppliers.

The third part of this dissertation deals with the design of the SLA contract, in which the selected and analysed process will be outsourced. This contract will seek to minimise the identified risks for outsourcing the process.

Keywords: outsourcing, SLA contract, ITIL, COBIT, draft contract, advantages and disadvantages of outsourcing, internal process

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika.....	11
3	Teoretická východiska.....	12
3.1	Pojmy.....	12
3.1.1	Outsourcing.....	12
3.1.2	Insourcing.....	12
3.1.3	Outplacement	13
3.1.4	Offshoring	13
3.1.5	Informační technologie	14
3.2	Vývoj outsourcingu	14
3.2.1	Historie outsourcingu	14
3.2.2	Rozvoj outsourcingu	14
3.3	Varianty outsourcingu	15
3.4	Důvody k využití outsourcingu	18
3.5	Podniková strategie při zavedení outsourcingu	20
3.6	Outsourcing a jeho pozitiva.....	20
3.7	Outsourcing a jeho rizika.....	22
3.7.1	Ztráta kontroly.....	23
3.7.2	Neschopnost dodavatele dostát svým závazkům	24
3.7.3	Problém s kvalitou dodávaných výrobků / služeb	24
3.7.4	Ochrana osobních údajů.....	24
3.7.5	Výběr vhodného poskytovatele.....	25
3.7.6	Offshoring	25
3.7.7	Skryté a nejasné náklady	26
3.7.8	Změna dodavatele služby.....	26
3.7.9	Transfer znalostí.....	26
3.7.10	Absence hodnocení dodávaných služeb.....	27
3.7.11	Špatná komunikace mezi smluvními stranami.....	27
3.7.12	Chybná smlouva.....	27
3.7.13	Pevná outsourcingová smlouva.....	28
3.8	Životní cyklus outsourcingu	29
3.8.1	Rozhodnutí o outsourcingu	29

3.8.2	Hodnocení a výběr partnera	30
3.8.3	Smlouva	32
3.8.4	Uvedení do života	34
3.8.5	Využívání a hodnocení efektivnosti.....	34
3.9	SLA – Service Level Agreement.....	36
3.9.1	Náležitosti smlouvy SLA	37
3.9.2	Definice jednotlivých typů SLA	40
3.10	Modely a metodiky řízení podnikové informatiky	41
3.10.1	ITIL	41
3.10.2	COBIT.....	45
3.10.3	Porovnání metodik ITIL a COBIT	48
4	Praktická část.....	50
4.1	Informace o vybrané společnosti	50
4.2	Popis vybraného procesu	50
4.2.1	Třídění a úprava dokumentů	53
4.2.2	Skenování, validace a indexace	55
4.2.3	Skladování dokumentů.....	59
4.3	Návrh smlouvy	60
4.3.1	Průzkum trhu.....	62
4.3.2	Osnova a obsah smlouvy.....	63
5	Závěr	81
6	Seznam použitých zdrojů.....	82
7	Seznam obrázků a tabulek.....	86

1 Úvod

Outsourcing IT se stal v posledních letech velmi často skloňovaným tématem v nemalém počtu společností po celém světě. Urychlování doby, rostoucí růst konkurence a globalizace celého trhu spojeného s rychlým vývojem využívaných a dostupných technologií přináší další výzvy pro společnosti. Outsourcing IT tak může být velmi atraktivním řešením pro společnosti, které chtějí být efektivními v rychle se měnících technologiích a zároveň zůstat konkurenceschopnými.

Jestliže se společnost rozhodne jít cestou outsourcingu, neznamená to automaticky snížení nákladů a zvýšení kvality procesu s přínosem dosažení nejlepší možné technologie na trhu. Je velké množství chyb, kterých se může společnost při zavádění outsourcingu dopustit a je jedno, v jaké fázi životního cyklu outsourcingu se společnost právě nachází. Proto je pro společnost nesmírně důležité, aby nezanedbala jediné rozhodnutí, které v rámci outsourcingu udělá, protože to může mít dalekosáhlé následky a jejich náprava může být velice nákladná a zdlouhavá a v některých případech již také nemusí být na nápravu škod prostor.

Teoretická část této diplomové práce se bude zabývat problematikou outsourcingu obecně a pokouší se vystihnout a popsat kroky, které je zapotřebí udělat, jestliže se společnost rozhodne jít cestou outsourcingu. Dále jsou v teoretické části shrnuty jednotlivé klady, které outsourcing přináší, ovšem větší část je věnována jeho rizikům s ním spojeným.

Praktická část se poté bude zabývat analýzou procesu, který se zabývá digitalizací a skladováním fyzických dokumentů doručených do společností od klientů a který splňuje předpoklady k outsourcingu. Dále je práce věnována procesu výběru vhodného partnera, který nabízí možnosti digitalizace a skladování dokumentů, kdy z tohoto výběru vzejdou dva vhodní kandidáti, kteří by mohli tento proces od společnosti převzít. Posledním tématem v praktické části je návrh SLA smlouvy, na základě níž by mohla být dojednána spolupráce mezi poskytovatelem služby a zákazníkem ve vztahu k výše analyzovanému procesu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat vybraný proces mezinárodní společnosti zabývající se digitalizací a skladováním fyzických dokumentů, výběr vhodného kandidáta poskytující tyto služby a dále vypracovat návrh SLA smlouvy tak, aby minimalizoval rizika spojená s outsourcingem.

2.2 Metodika

Na základě studie literatury a odborných článků je v teoretické části vypracován úvod do problematiky outsourcingu s postupným vnořováním se do této problematiky. Z načerpaných informací a získaných znalostí je následně vypracován návrh SLA smlouvy, který se zabývá outsourcingem vybraného podnikového procesu a který minimalizuje rizika spojené s outsourcingem IT. Samotnému návrhu SLA smlouvy předchází analýza vybraného procesu a výběr vhodného dodavatele. Analýza procesu bude provedena za pomoci UML diagramů a slovního popisu do takové míry, aby si případný poskytovatel mohl udělat celkovou představu o rozsahu a kvalitě daného procesu. Výběr poskytovatele služby bude proveden na základě multikriteriální analýzy, ze které vzejdou dva vhodní kandidáti. Ti budou posuzováni především na základě referencí, historie na trhu v tomto oboru a zhodnocení finančních výsledků z let minulých.

3 Teoretická východiska

3.1 Pojmy

3.1.1 Outsourcing

V úvodu diplomové práce je nejprve zapotřebí definovat a popsat, co se pod anglickým termínem „outsourcing“ skrývá. V angličtině se jedná o složeninu ze slov „*outside resource using*“ – tedy využívání vnějších zdrojů. Pokud bychom nahlédli do česko-anglického slovníku, dostali bychom překlad v podobě „*nákup služeb mimo podnik*“. Jde tedy v podstatě o ekvivalent „*využívání cizích/externích služeb*“. V běžné řeči se však častěji používá anglický pojem outsourcing.

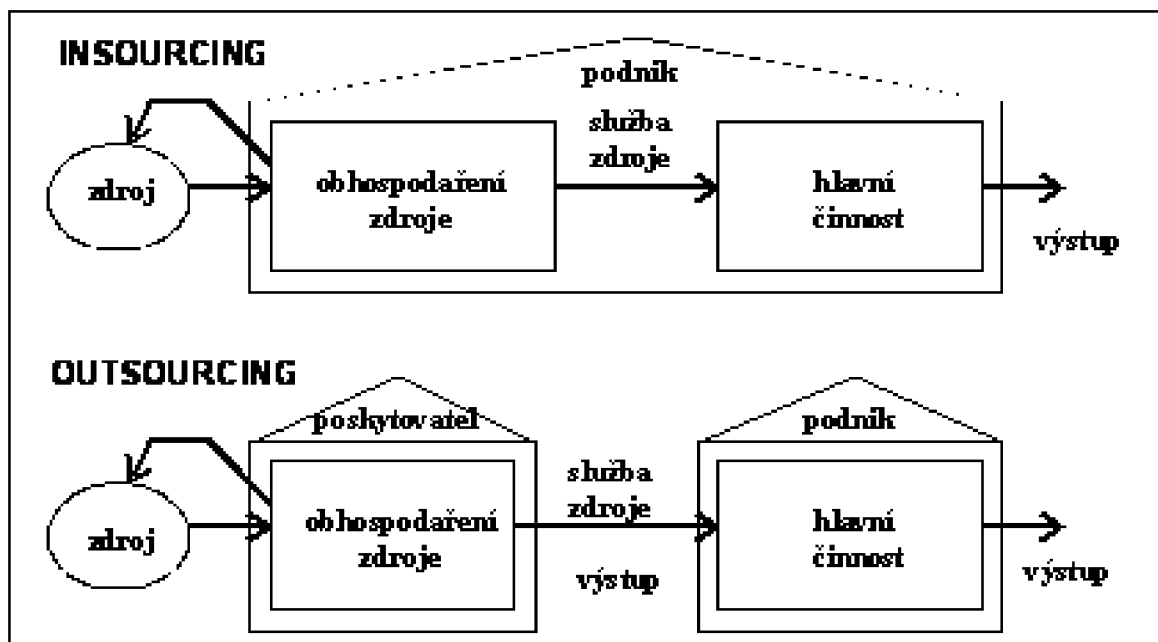
Mezi průkopníky outsourcingu v České republice se řadí Petra Rydvalová s Jiřím Rydvaem, kteří definovali outsourcing jako „*dlouhodobý smluvní vztah s někým vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti. Outsourcingem lze pro zjednodušení označovat ty případy, kdy dochází k poskytování souboru souvisejících služeb současně.*“ [1]

Pojem outsourcing tedy znamená, že firma/organizace vyjme své vedlejší a podpůrné činnosti a smluvně je svěří jiné firmě/organizaci. Jedná se tak o obchodní rozhodnutí vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti díky tomu, že se společnost může soustředit na hlavní činnost organizace, a také ke snížení nákladů. Mezi nejčastější outsourcingové služby se řadí bezpečnost, logistika, správa IT, úklidové služby nebo také účetnictví. [1, 2]

3.1.2 Insourcing

Opačnou činností k outsourcingu je insourcing. Jedná se o stav, kdy organizace obhospodařuje zdroj interně svými prostředky. Tento pojem může být také zúžen na situaci, kdy organizace obhospodařuje svůj zdroj interně a služby z tohoto zdroje jsou vstupem nejen do její hlavní činnosti, ale také je poskytuje jiným organizacím (outsourcuje). [2]

Pro lepší přehled a představu mezi outsourcingem a insourcingem je celá situace vyobrazena na obrázku číslo 1.



Obrázek 1: Princip outsourcingu a insourcingu [2]

3.1.3 Outplacement

Během outsourcingu některé z činností může nastat stav, kdy dojde k hromadnému propouštění zaměstnanců, jelikož dříve zajišťovali proces, který je nyní outsourcován u jiné společnosti. K podpoření firemní kultury a stabilizaci zaměstnanců je důležité snížit sociální dopady hromadného propouštění a pro tyto případy je potřeba do organizace zavést outplacement. Outplacement je tedy služba organizace pro své zaměstnance, jak si najít nové zaměstnání. [1]

3.1.4 Offshoring

V případě outsourcingu se také můžeme často setkat s pojmem offshoring (z angl. „*off-shore*“, což doslovně znamená mimo břehy). Zatímco outsourcingem myslíme převedení některého z procesů na třetí stranu, offshoring znamená přesunutí výroby nebo procesu do zahraničí bez ohledu na to, jestli se jedná pouze o přesunutí vlastní továrny, nebo zda výrobu provádí společnost třetí strany. Pro přemístění výroby do zahraničí se také někdy používá termín „*offshore outsourcing*“, stačí ale mluvit o outsourcingu, jelikož pro společnost není důležité, kam je výroba převedena, ale za jakých podmínek (převážně cenových) je vykonávána. [1]

3.1.5 Informační technologie

Informační technologie (angl. „*information technology*“) je věda, zabývající se principem fungování počítačů, respektive fungováním jejich hmotné části, tedy hardwarem. [1]

3.2 Vývoj outsourcingu

3.2.1 Historie outsourcingu

První náznaky outsourcingu se začaly objevovat již v době rozvoje dělby práce. Kolem roku 1950 začaly první úvahy o přesunu některých vybraných činností a služeb na třetí stranu. V šedesátých letech dvacátého století se firmy začaly outsourcingem zabývat, ale zlom v rozšíření a následném masovém využití přišel až s outsourcingem informačního systému firmy Kodak v roce 1989, kdy se v její souvislosti mluví o éře „před Kodakem“ a „po Kodaku“. Kodak oslovil firmu IBM, která z velké části převzala lokální komunikační síť a informační systém firmy Kodak, ale také převzala zodpovědnost za podporu pro osobní počítače a jejich uživatele. Důvodem, proč se společnost Kodak rozhodla přistoupit k tomuto kroku, byla optimalizace procesů. Tehdejší vedoucí oddělení IT v Kodaku též prohlásil, že Kodak chtěl vytěsněním informačního systému dát svým zaměstnancům v IT lepší pracovní perspektivu, jelikož počítačový expert má v počítačové firmě lepší kariéru než ve firmě fotografické. Tato skutečnost se považuje za základ chápání pojmu outsourcing a od této chvíle se s tímto pojmem setkáváme napříč celým světem. [2]

3.2.2 Rozvoj outsourcingu

Jak bylo již zmíněno, outsourcing se začal těšit velké oblibě na přelomu osmdesátých a devadesátých let minulého století v době, kdy společnosti začaly vytěsňovat informační systémy. Tento trend se postupně začal rozšiřovat i do oblastí logistiky, finančnictví, údržby, lidských zdrojů a mnoha jiných.

Z hlediska rozvoje outsourcingu se také postupně měnily důvody pro jeho zavádění. Na počátku byly důvody pro zavedení převážně ekonomické (snížení a kontrola nákladů). Dalším krokem bylo zaměření se na primární účel podnikání. V dnešní době se k těmto

krokům přidává ještě třetí, do kterého se začleňuje outsourcing ve formě strategického pojetí, a stává se účinným prostředkem ke zvyšování produktivity.

Rozvoj outsourcingu prošel několika vývojovými etapami. Jednotlivé etapy měly konkrétní cíl, který byl vnímán jako hlavní úloha outsourcingu:[1, 2]

1. redukce nákladů,
2. redukce rizik technologického vývoje,
3. koncept zaměření na klíčové aktivity,
4. strategická volba fungování.

3.3 Varianty outsourcingu

Outsourcing se ve společnostech vyskytuje v několika možných formách, které jsou závislé na požadavcích jednotlivých společností, požadované podpoře od dodavatelské firmy anebo také na druhu zboží, které je outsourcováno. Volba špatné varianty může pro podnik znamenat navýšení výdajů, pokles efektivnosti a v extrémním případě i ztrátu důvěry u zákazníků.

- **Outsourcing podle zaměření** se dělí na dva základní typy:
 - Transakční způsob zaměření se orientuje především na cenu a zákazník má možnost měnit dodavatele v závislosti na ceně služeb.
 - Relační způsob nepočítá s flexibilitou zákazníka měnit dodavatele tak snadno jako u transakčního způsobu. Styl výběru dodavatele je u relačního způsobu více komplexní, a kromě celkové ceny se zohledňují také aspekty kvality a dobrá pověst dodavatele. [1]
- **Dílčí** nebo také **částečný outsourcing** je nejčastěji se vyskytující forma outsourcingu. V rámci částečného outsourcingu je vyčleněna jen určitá část komplexní oblasti, která obvykle patří do operativní úrovně podniku. Nejčastěji je outsourcing poptáván, aby zajišťoval účetnictví, zpracování mezd atd. Dalším příkladem je zákazník, vlastníci některé z koncových stanic (např. síťové tiskárny) a dodavatel outsourcingu ručí za to, že tyto koncové stanice budou vždy spolehlivě fungovat.[1]
- **Kompletní outsourcing** je forma outsourcingu, vyskytující se nejčastěji v oblasti finančnictví a finančních institucí. Zákazník má ve svých prostorách připojené

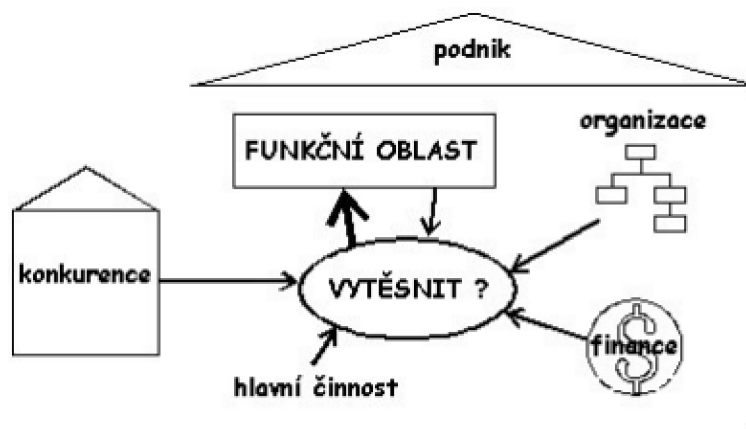
koncové stanice k síti dodavatele outsourcingu, což znamená, že zpravidla celé výpočetní středisko spadá do správy dodavatele outsourcingu, a tím pádem tak společnost nevlastní žádné technické vybavení související s outsourcovanou aktivitou a ani nezaměstnává pracovníky, kteří jsou s touto aktivitou přímo spojeni. Veškerá komunikace v rámci kompletního outsourcingu probíhá na úrovni vyššího managementu, který také specifikuje zadání prostřednictvím smluvních podmínek či objednávky. [1]

- **Outsourcing podle vlastnictví zdrojů** je spojen s investicemi do zdroje a se zodpovědností za správu daného zdroje. Pro podniky tak může být vhodné směřovat od vlastnictví věcí k používání služeb / věcí a snažit se vlastnit pouze takové zdroje, které jsou skutečně nezbytné k realizaci hlavního zájmu své činnosti. Pro outsourcing platí, že externí zodpovědnost za provoz konkrétního zdroje či procesu nutně neznamená, že související zdroj musí být vlastněn externím dodavatelem. V případě outsourcingu v oblasti IT technologií mohou nastat tyto alternativy:[1]
 - **Application Process Outsourcing (APO)** je forma outsourcingu, zabývající se poskytováním výpočetních služeb na dálku. Klient vlastní pouze klientskou verzi požadovaného softwaru a koncovou stanici. Software zpravidla poskytuje Application Service Provider (ASP). Zdroj je tak vlastněn podnikem, ovšem je spravován a provozován externím dodavatelem.
 - **Information and Communication Technology Outsourcing (ICTO)** je variantou outsourcingu zabývající se outsourcovaním síťového managementu, telekomunikací, infrastruktur, eKomerce, zabezpečením apod.
 - Zdroj je vlastněn externím dodavatelem a spravován a provozován jiným dodavatelem.
- **Business Process Outsourcing (BPO)** je vrcholnou variantou outsourcingu, která umožňuje outsourcovat téměř vše. Umožňuje klientovi plně se soustředit na vlastní oblast podnikání tím, že přeneše veškerou péči o zdroje na stranu dodavatele. Tato forma outsourcingu klade důraz převážně na péči o zákazníka, lidské zdroje,

administrativu, obchod, marketing, finance, účetnictví atd. Tuto formu outsourcingu poskytuje tzv. Business Service Provider (BSP).[1]

- **Team Leasing (HR Outsourcing)** je formou outsourcingu, při které dodavatel poskytuje specializované lidské zdroje pro potřeby zákazníka. V některých zdrojích se můžeme také setkat s názvy jako jsou HR Outsourcing či Bodyshopping. Je to ovšem jen otázka názvosloví a všechny tyto názvy představují stejný princip. Ten je takový, že zákazník poptá u outsourcingové společnosti jisté pozice lidí, které potřebuje obsadit na svém projektu. Dodavatel tak sežene požadované množství lidí určité profese a ty pak ve formě Team Leasingu poskytne klientovi za předem stanovených podmínek na základě smluvního závazku či objednávky. Během průběhu plnění tohoto outsourcingu jsou velmi důležité pravidelné schůzky, které mají napomoci k zákaznickově plné spokojenosti.[1, 2]
- **Outsourcing podle jedinečnosti aktivit** můžeme rozdělit na dvě skupiny:
 - Rutinní, opakované aktivity, které nevyžadují dokonalou znalost interních procesů a prostředí (např. finanční agenda).
 - Specializované činnosti, které firma nevykonává příliš často a je potřeba znát detailnější vnitřní procesy.[2]
- **Outsourcing dle fáze ekonomického vývoje** je spojen s fází hospodářského cyklu. Z pohledu přínosů outsourcingu jde logicky odvodit, že rozsah využití outsourcingu je vyšší v dobách útlumu, kdy se podniky snaží o snižování provozních nákladů. Outsourcing je však vhodný i v období ekonomického růstu, kdy hledají příležitosti, jak rychle navýšit své výrobní kapacity bez nutnosti dlouhodobých finančních investic.[2]

3.4 Důvody k využití outsourcingu



Obrázek 2: Původ důvodů k outsourcingu [2]

Důvodů, které vedou společnosti k využívání outsourcingu může být celá řada. Ty se mohou různit na základě konkrétních potřeb společnosti, jako jsou například nižší náklady společnosti, možnost soustředit se na klíčové procesy, nedostatek vlastních zdrojů, efektivnější vykonávání pracovní činnosti, nebo také inovační potenciál a vedení v oblasti nových myšlenek či možný příliv financí vyplývající z převodu aktiv na nového poskytovatele. Důvody k využití outsourcingu jsou dále vyobrazeny na obrázku číslo 3.

Jestliže má být outsourcing úspěšný, je třeba si přesně stanovit, jaké jsou cíle společnosti a co od outsourcingu očekáváme. To nás přivádí k tomu, že si společnosti mohou efektivněji a snadněji určovat své cíle, kterých chtějí dosáhnout. Outsourcing se využívá jako podnikový nástroj a důvody pro jeho zavedení ve společnosti se prolínají v následujících oblastech: [2]

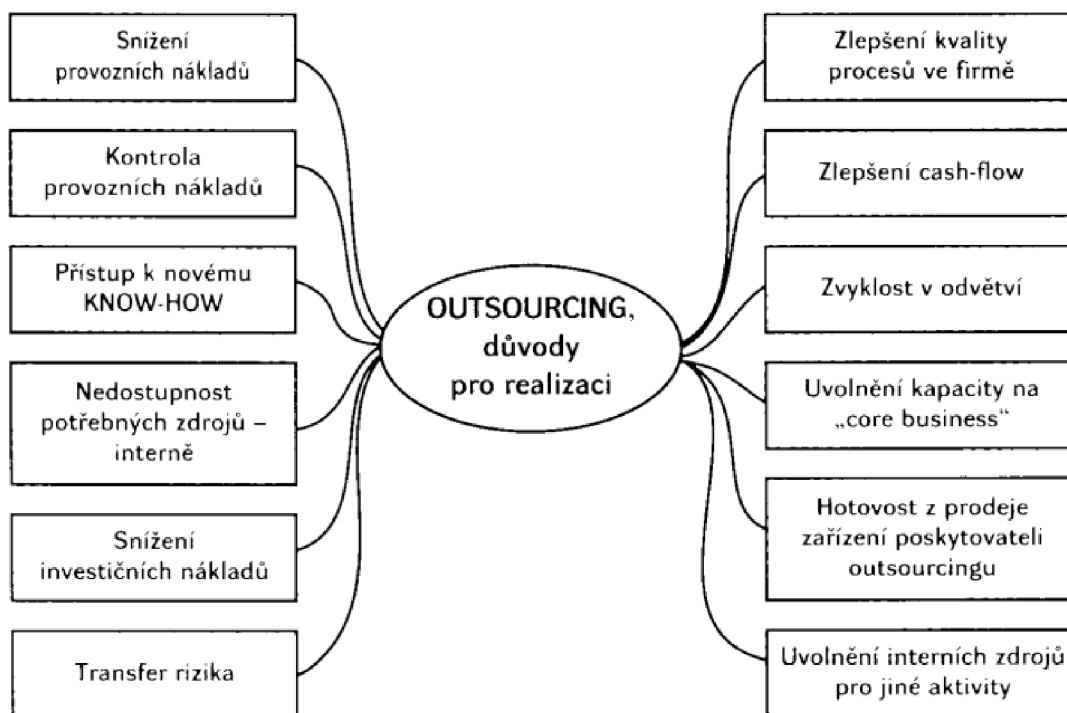
- konkurenční,
- věcné,
- finanční,
- organizační.

Konkurenční důvody jsou strategického rázu a zahrnují dlouhodobý časový horizont (tzn. nehodnotí se krátkodobé přínosy) a cíl každé společnosti. Získáním konkurenční výhody např. díky novým technologiím nebo know-how, může v rámci outsourcingu vést k úspoře nákladů určených k jejich získání a využití zkušeností dodavatelů outsourcingu. [2]

Věcné důvody se zabývají rozvojem organizace v té oblasti, na kterou se společnost zaměřuje, a je její hlavní oblastí podnikání a příjmů. Zacílením se na hlavní podnikovou činnost se prohlubuje specializace vedoucí k poskytování kvalitnějších produktů a umožňuje jít vstříc přáním a potřebám odběratelům. [2]

Důvody **finanční** jsou pro většinu společností tou hlavní příčinou, proč se rozhodly jít cestou outsourcingu. Je však potřeba brát zřetel na to, že obecně není doporučováno jít cestou outsourcingu pouze za účelem zvýšením výnosů a snížením nákladů, jelikož nelze exaktně stanovit prostředky, jakými tohoto stavu dosáhnout. Finanční hledisko je doporučováno brát pouze jako hodnotící, nikoliv však rozhodující faktor, ovšem jako faktor velmi důležitý. [2]

Organizační důvody jsou spojeny převážně s manažerskou prací a jejím zjednodušením a zploštěním. Tato skutečnost má za následek optimalizaci počtu pracovníků nejen z provozního ale i manažerského sektoru a dále vede k rostoucí specializaci těchto pracovníků. [2]



Obrázek 3: Důvody pro realizaci outsourcingu [1]

3.5 Podniková strategie při zavedení outsourcingu

Pro vytěžení maximálního možného potenciálu z outsourcingu je nutné přistoupit k němu s předem zmapovanou, odsouhlasenou a promyšlenou podnikovou strategií, která pomůže rozhodnout a určit, kterou odpovědnost a aktivitu ponechat na podniku a jakou naopak přenést na externího dodavatele. Podniková strategie dále určuje pravidla, kterými se nižší úrovně podnikového řízení musejí bezpodmínečně řídit.

Podniková strategie podniku při zavedení outsourcingu by měla zahrnovat tato rozhodnutí:

- jaké aktivity je nutné ponechat uvnitř podniku a proč,
- jaké aktivity je vhodnější přenést na externí dodavatele a proč,
- návrh, jak řešit rizika spojená s outsourcingem, která mohou nastat:
 - nedostatečná kvalita nakupovaných služeb,
 - únik citlivých informací,
 - závislost na externím dodavateli.

V rámci této strategie by se také nemělo opomenout rozhodnutí o případné delegaci outsourcingu. O něm by měli rozhodovat především manažeři podnikových procesů, případně vedoucí, kteří potenciálně outsourcované procesy řídí.

Klíčem k úspěšnému outsourcingu je dokonalé porozumění podnikových potřeb a vytyčení jasných cílů ve formě přesného zadání od zadavatele. Outsourcing musí být i nadále řízený zadavatelem a musí být realistický a transparentní. Outsourcing je strategické rozhodnutí dlouhodobého rázu, a proto je potřeba do celkového průběhu realizace outsourcingu aktivně zapojit vrcholový management podniku. [1, 2]

3.6 Outsourcing a jeho pozitiva

Během celé série studií a zkoumání outsourcingu a jeho výhod a nevýhod vzešlo z těchto zkoumání několik bodů, kvůli kterým se podniky velmi často rozhodnou jít cestou nákupu outsourcingu. Finance, které společnosti vynakládají v rámci svých IT oddělení, nejsou nemalé, a tak asi nikoho nepřekvapí, že jeho pozitiva jsou nejčastěji spojována s financemi. Outsourcingové řešení tak může mít přímé či nepřímé dopady na snížení nákladů společnosti. Mezi nejčastěji udávané výhody patří:

- snižování fixních nákladů,
- změna fixních nákladů na variabilní,
- urychlení výrobního cyklu,
- zpřístupnění kapitálových fondů,
- uvolnění interních zdrojů pro jiné účely,
- uvolnění hotovostních zdrojů,
- snížení operativních nákladů (například transakční náklady),
- odstranění skrytých nákladů,
- snadnější přizpůsobení se změnám objemu nákladů,
- zprůhlednění nákladů na IT,
- uvolnění investičních zdrojů k jiným účelům,
- přísun peněz z prodeje aktiv (cash infusion),
- předvídatelné náklady a kontrolované výdaje na danou činnost.

Tyto výhody sebou nesou i další pozitivní faktory, které jsou občas firmami opomíjeny, avšak mají nemalý přínos. Mezi tyto faktory spadá:[1–3]

- snížení nákladů na výběr nových technologií,
- likvidace starých technologií,
- konzultační služby pro vývoj informačního systému,
- zavádění ověřených technologií a testování technologií nových,
- snížení, či zrušení nákladů na zaměstnance (zrušení oddělení / pracoviště apod.),
- pravidelné a plánované náklady,
- přesný přehled nákladů na IT služby.

Na výhody outsourcingu společnosti nejčastěji nahlíží právě z finančního hlediska, ovšem jak již bylo zmíněno, finanční stránka by neměla být hlavním důvodem pro zavádění outsourcingu. Mezi další přínosy můžeme zařadit například problém s dlouhodobým nedostatkem kvalifikovaných specialistů. Společnosti tak díky outsourcingu již nemusejí řešit zastupitelnost pracovníků, školení zaměstnanců nebo dlouhodobě nemocného pracovníka, za kterého společnost nemusí mít dostatečně kvalifikovanou náhradu. Mezi personální výhody outsourcingu tak řadíme:

- dostupnost expertů v rámci různých oblastí IT,

- minimalizace či úplné odstranění problémů se zajištěním kvalifikovaných pracovníků,
- vyřešení backlogu (hromadění nedokončené práce),
- angažovanost personálu.

Poskytovatelé outsourcingu jsou vybíráni kvůli jejich výhodám a zdrojům, které si mnohé společnosti nemohou dovolit nebo je získat. Společnosti tak díky externím poskytovatelům zvyšují kvalitu svých produktů a mají díky nim přístup k moderním technologiím a know-how, což dále vede k vylepšení prestiže a důvěryhodnosti z pohledu zákazníků. Odborníci pracující u poskytovatelů neřeší problémy jen jednoho podniku, ale velmi často řeší stejné problémy ve vícero společnostech a mají díky tomu více zkušeností a lepší předpoklady k výhodnějšímu návrhu řešení než vlastní zaměstnanci podniku, kteří tolik zkušeností a znalostí nemají.

Mezi další zajímavé důvody vedoucí k outsourcingu můžeme přiřadit:

- Poskytovatelé mají výhodu na trhu, jsou leadery v dané oblasti a mají výhodu v know-how, které získali při předchozích službách.
- Společnost může zavést outsourcing jako reakci na trend a chce tak zopakovat vzor jiných úspěšných firem.
- Odpadá potřeba zajištění nových zdrojů během budování nové firmy.
- Nejisté plánování je předáno na starost externí společnosti.
- Když si management neví rady s jistým procesem a IT oddělení nepociťuje podporu managementu, můžou celý proces přenechat externí společnosti a zvednout tak svou důvěryhodnost.
- V případě, že pevně ustanovené právní regulace, platové třídy či silné odbory neumožní zaměstnání vysoce placených IT specialistů, může být řešením právě externí dodavatel. [2, 4]

3.7 Outsourcing a jeho rizika

Riziko obecně lze popsat jako nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení a případný nezdár během podnikání, nebo jako jiná nežádoucí událost či negativní vliv s dopadem na výkonnost podniku.

Stejně jako jiné smluvní vztahy s osobami třetích stran, tak i outsourcing si nese svá rizika. Tato nebezpečí mohou být u outsourcingu o to větší, když outsourcovaná oblast dopadá i do činností a procesů jiných útvarů podniku. Velikost rizika roste lineárně s komplexností outsourcované služby a jejích dopadů do dalších útvarů společnosti. Mezi oblasti, které mají největší dopady na společnost, se řadí oblast informačních technologií a logistika. Tyto oblasti jsou zároveň jedny z nejčastěji outsourcovaných.

Obecně lze rizika spojená s outsourcingem zařadit do těchto skupin:

- strategická rizika,
- provozní rizika,
- transakční rizika,
- finanční rizika,
- ostatní rizika.

Konkrétních příkladů rizik outsourcingu v oblasti IT může být celá řada. Zde budou uvedena alespoň některá rizika, která jsou vybrána a seřazena dle jejich významnosti dopadu: enormní závislost na externím dodavateli služby, ztráta klíčových kompetencí a znalostí, nedostatečná odbornost zaměstnanců dodavatelské firmy, neplnění závazku ze strany dodavatele, nečitelný vztah mezi přínosy a jejich náklady, skryté náklady, bezpečnostní problémy. Tyto problémy se však netýkají pouze oblasti IT a lze je tak zobecnit na kterékoliv poskytované oblasti. [5–7]

3.7.1 Ztráta kontroly

Mezi kritické chyby, které se můžou v rámci strategických rozhodnutí podniku stát, řadíme předání některé ze základních hodnototvorných činností. Ztráta kontroly nad takovouto činností má pak obrovský dopad na fungování celého podniku a může vést až k jeho zániku. Pro podnik je proto vždy velmi důležité pečlivě zvážit, jaké oblasti podnikání přenechat třetí straně. Zároveň je neméně důležité si pečlivě vybrat dodavatelskou firmu, která bude sledovat nejen své zájmy, ale také zájmy odběratelské firmy. [5, 8]

3.7.2 Neschopnost dodavatele dostát svým závazkům

Jednou ze základních podstat outsourcingu je přenesení odpovědnosti a rizik na externího dodavatele, ovšem tohoto rizika se pravděpodobně obává každý klient využívající outsourcing. Této skutečnosti se zadavatel nemůže nikdy na 100 % vyvarovat, jelikož mohou nastat nepředvídatelné a neočekávané skutečnosti, včetně těch, které jsou ohodnoceny jako „vyšší síla“. Nespokojenost s dodavatelem a jeho případnými nedostatky se dá do jisté míry bránit důkladným výběrem, hloubkovou kontrolou a zjištěním referencí, které by měly zadavatele na toto existující riziko upozornit. Zároveň by se však měl zadavatel vyvarovat tomu, aby veškerá rizika spojená s neúspěchem podnikání nepřenesl na dodavatele. Neomezená odpovědnost není na místě a vše je potřeba ošetřit ve smlouvě o poskytování služeb. [5, 8]

3.7.3 Problém s kvalitou dodávaných výrobků / služeb

Během výběrového řízení na dodavatele poptávané služby je potřeba pracovat s rizikem, že i v dnešní době stále existují společnosti, jejichž jedinou konkurenční výhodou je, že jsou levnější než konkurence. I když to nemusí nutně znamenat špatnou věc, bývá to často známka toho, že dodavatel neposkytuje služby / produkty té nejvyšší možné kvality, což je v rozporu s jedním z hlavních důvodů vedoucích k outsourcingu. Tím důvodem je zpřístupnění kvalitativně lepších služeb, než by podnik dosáhl pouze pomocí vnitřních zdrojů. Je důležité oprostít se od myšlenky, že cesta outsourcingu je převážně o úspoře nákladů, ale je potřeba myslet i na jeho přínosy – tj. soustředění se na hlavní podnikatelskou činnost, kvalitnější služby, personální zabezpečení atd. Problémy s kvalitou outsourcovaných služeb je tak potřeba apriori řešit v rámci SLA (Service Level Agreement) smlouvy, včetně eventuálního postihu při jejím porušení. [5, 8]

3.7.4 Ochrana osobních údajů

Během nakládání s osobními údaji je potřeba se řídit zákonem o zpracování osobních údajů č. 110/2019 Sb. a také nařízením na ochranu osobních údajů neboli GDPR (General Data Protection Regulation) platným od 25. května 2018.

Ochrana osobních údajů je problémem v rámci migrace zaměstnanců napříč společnostmi. Problémem může být i samotný přístup zaměstnanců externího dodavatele

do prostor, databází či knihoven klienta. Toto riziko mohou klienti o to více vnímat ve chvíli, kdy dodavatel spolupracuje i s firmami, které si navzájem konkurují. Toto riziko lze ošetřit opět pouze smluvně. Je však potřeba si uvědomit, že v případě sporu je důkazní břemeno na straně poškozeného. Opět tedy platí, že výběr dodavatelské společnosti není radno podceňovat a je dobré vybírat takovou společnost, která má dlouholetou tradici na trhu s dobrým jménem. To je alespoň dobrý předpoklad k tomu, že se vyhne nekalému jednání. [5, 8]

3.7.5 Výběr vhodného poskytovatele

Základní zásadou každé úspěšné společnosti je udržet si své know-how a informace o svých interních postupech, cenách, zákaznících, objemech výroby atd. Každý poptávající je vždy vystaven problému s možným únikem informací mimo podnik. Je proto důležité, vybrat si důvěryhodného poskytovatele služeb na základě předem vymezených kritérií zadavatele. Vhodným zdrojem informací o poskytovateli jsou například odborné reference, prověření skrze veřejně přístupné informace (obchodní rejstřík, internet apod.). Na riziko úniku interních informací je příhodné myslet v rámci uzavírání smlouvy i s uvedením případných trestů za toto porušení. [5, 8]

3.7.6 Offshoring

Jestliže se jako nejlepší možná volba z jakéhokoliv důvodu jeví offshoring (zadání outsourcingu zahraniční společnosti), přidává se k již výše zmíněným rizikům i rozdíl v zákonech, kultuře a samozřejmě i jazykové bariéře. Obecně je doporučováno, aby byla smlouva sepsána za účasti právníků obou zemí. Dnešním standardem je i smlouva v anglickém jazyce. Pokud se jedná o dodavatele, který dodává výrobky, doporučuje se sepsat technickou dokumentaci nejenom v anglickém jazyce, ale také v jazyce dodavatele – to může předejít případným nedorozuměním a zamezit tak nákladným škodám. Kulturní odlišnosti pak sebou nesou vzájemný nesoulad a nedorozumění, což může vést opět ke škodám. Obzvláště u komplexních a rozsáhlých řešení outsourcingů se můžeme setkat s rozdílným očekáváním zadavatele a poskytovatele. [5, 8]

3.7.7 Skryté a nejasné náklady

Jít cestou outsourcingu může v některých případech znamenat nákladnější cestu než vlastní realizace procesu. Jsou zde dvě hlavní příčiny, proč tomu tak je. První příčinou je, že některé náklady mohou být velmi těžko identifikovatelné a v rámci hloubkové kontroly přehlédnuty, nebo jí zůstat zcela skryty. Druhým důvodem je, že sice náklady jsou snadno odhaleny, ovšem jejich výskyt je tak málo pravděpodobný, že se s těmito náklady nepočítá. Je proto důležité pravidelně posuzovat a revidovat náklady na nákup služeb. Pro eliminaci tohoto rizika je zapotřebí využít všech dostupných nástrojů controllingu a zároveň počítat s jistou finanční rezervou a tu si udržovat. [5, 8]

3.7.8 Změna dodavatele služby

Zmíněné riziko vede ke změně poskytovatele služeb, což má za následek další časové a finanční náklady spojené s hledáním a výběrem nového poskytovatele. Důvodů, proč měnit dosavadního poskytovatele, může být více. Čemu však zabránit nemůžeme, je důvod měnit poskytovatele z důvodu krachu poskytovatele služby. Toto riziko je však možné eliminovat tak, že poskytovatelská společnost poskytne co nejvíce informací o sobě zadavatelské společnosti. Dalšími možnými indikátory může být množství společností, kterým poskytovatelská firma dodává své služby, reference stávajících zákazníků, délka provozování činnosti atd. Před podepsáním smlouvy je vhodné v případě většího a komplexnějšího řešení uvažovat o provedení právní due diligence (předem domluvená hloubková kontrola zaměřená na zjištění účetních a ekonomických informací). [5, 8]

3.7.9 Transfer znalostí

Toto riziko je spojováno především s rozsáhlejšími a sofistikovanějšími službami a výrobky. Nadchází v situaci, kdy vývoj v dodávané službě či technologii je natolik urychlený, že klientská firma postrádá dostatek odborných pracovníků, kteří by byli schopni i přes jejich odlišnou pracovní náplň na tuto skutečnost adekvátně reagovat. V tento okamžik musí zadávající firma učinit rozhodnutí, zda najme další odborné pracovníky anebo proškolí stávající zaměstnance, což sebou nese zvýšené náklady. Pokud se nerozhodne ani pro jedno řešení, objevuje se další riziko, kterým je uvíznutí v zastaralých technologiích a ztráty výhody nad konkurencí. Jestliže bude poptávající firma

postrádat odborné pracovníky, nemusí si uvědomovat současné technologické možnosti a po dodavateli tak nebude požadovat jakékoliv nové technologie. [5, 8]

3.7.10 Absence hodnocení dodávaných služeb

V praxi je bohužel běžnou skutečností, že si firmy prověří dodavatelské firmy, rozhodnou se převést jistou oblast své činnosti na dodavatelskou firmu a podepíší smlouvu. Pak již jen počítají s náklady, které často nebývají zanedbatelné, a už neprovádí pravidelnou kontrolu a hodnocení efektivnosti nakupované služby. [5, 8]

3.7.11 Špatná komunikace mezi smluvními stranami

Komunikace je základem a klíčem k řádnému plnění smluvních závazků jak ze strany zadavatele, tak poskytovatele. K řádnému plnění dohodnutých služeb k vzájemné spokojenosti obou zúčastněných stran je zapotřebí vymezit rozsah povinností a odpovědností obou zúčastněných stran tak, aby v případě jakýchkoliv problémů nedošlo ke ztrátě komunikace.

Vzájemné nedorozumění bývá také často jednou z hlavních příčin rozčarování a problémů z outsourcingu. Objednatel by měl v první řadě potencionálnímu dodavateli sdělit jasnou představu o požadovaných službách a poté si vyslechnout návrhy dodavatele, jakým způsobem požadovanou službu dodá / zajistí. Časté kontroly a zásahy zadavatele do jednotlivých procesů poskytovatele tak nemusí vést ke kýženému výsledku, ale často má opačný efekt.

„Outsourcing je založen na partnerství a důvěře. Kde není důvěra, je nedůvěra“ [5]

3.7.12 Chybná smlouva

Riziku chybné smlouvy je třeba předejít již při jejím samotném vzniku. Je zapotřebí správně definovat smluvní strany, služby, které budou outsourcovány, jejich množství, kvalitu, cenu a eventuální konec smluvního vztahu tak, aby uzavíraná smlouva neobsahovala právní chyby a nebylo možno využít právních kliček k vymanění se z povinností té či oné strany a aby nedošlo ke ztrátě domoci se práva týkajícího se například zodpovědnosti za poskytované služby, zabezpečení, práce s daty apod. [5]

3.7.13 Pevná outsourcingová smlouva

Jednou z dalších vyskytujících se chyb v oblasti outsourcingu je příliš malá flexibilita smlouvy. Během uzavírání smlouvy je potřeba myslet na fakt, že smlouva je uzavírána na dlouhodobý časový úsek a nelze se spoléhat na to, že některé podrobnosti jejího plnění se nějakým způsobem vyřeší až v rámci jejího plnění. Dále je za potřebí si uvědomovat fakt, že obě strany mají právo veta v rámci jakýchkoliv změn smluvních podmínek a že k jakékoliv pozdější dohodě tím pádem nemusí ani dojít. Během sepsování smluvních podmínek je dobré myslet na to, že smlouva by neměla být jednostranně výhodná, ale oboustranně vyvážená a měla by být schopna odolat tlakům a změnám ze strany zadavatele. V rámci typických změn ve smlouvě můžeme zahrnout:

- rozpočet zadavatele,
- zásadní změnu v rozpočtu zadavatele,
- změnu v technologiích,
- změnu v profilu zadavatelova podnikání,
- změnu v záměrech zadavatelova podnikání. [3, 5]

V rámci outsourcingu můžeme vnímat rizika obecně jako ovlivnitelná a neovlivnitelná. Ovlivnitelná rizika a jejich dopady můžeme do jisté míry zmírnit, či se jim zcela vyhnout za pomoci dokonale sepsané servisní smlouvy a jejím smluvním podmínkám.

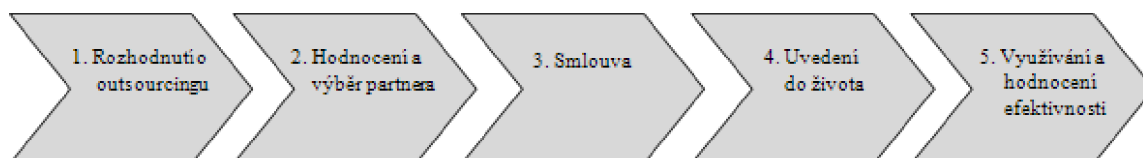
Neovlivnitelná rizika jsou již mimo dosah smluvního ošetření a společnost jim dokáže čelit jen do té míry, do jaké je toho schopná v rámci běžného provozu. Nejběžnější forma ošetření proti neovlivnitelným rizikům je formou pojištění, tvorbou rezerv, rezervních zásob atd. Rizika, která řadíme mezi neovlivnitelná, jsou například rizika přírodní (klimatická), politická, legislativní, ekonomická apod. S některými z výše zmíněných rizik se setkáme spíše v rámci offshoringu.

Úspornost, efektivnost a flexibilita jsou tři hlavní cíle, které zadavatelé od outsourcingu očekávají. Důraz pouze na jeden cíl má za následek snížení cíle jiného. Sledování všech tří cílů objektivně a současně je v praxi zcela nemožné. To je důvodem, proč by si měl zadavatel stanovit pouze jeden cíl jako primární a ten sledovat. Zbylé cíle samozřejmě bude sledovat také, avšak ty již nebudou cíli primárními.

Mezi výše uvedenými riziky jsou uvedena pouze základní rizika spojená s outsourcingem. Rizik a chyb, kterých je možno se dopustit, je nepřeborné množství a každá společnost, pohybující se v jiné oblasti podnikání, se potýká s jinými riziky než společnost z jiné oblasti podnikání. Obecně lze uplatnit pravidlo, které by se dalo nadřadit jiným pravidlům, a to takové, že se firma rozhoduje pro outsourcing dané služby, procesu, činnosti nebo výrobku pouze tehdy, když se na trhu pohybuje více potenciálních dodavatelů, nikoliv pouze jeden. [3, 5]

3.8 Životní cyklus outsourcingu

Jak bylo již dříve zmíněno, rozhodnutí o outsourcingu patří do strategického rozhodování, které spadá pod pravomoc vrcholového managementu společnosti. Strategie rozhodování by měla ideálně obsahovat i náhledy do takových detailů jako například synchronizace a propojení na ostatní procesy podniku či změna organizační struktury apod. Vedení společnosti by mělo zhodnotit efektivnost využití všech vnitřních zdrojů a vypracovat analýzu nad eventuálním radikálním přetvořením vnitřních procesů podniku, které nejsou primárním zdrojem zaměřením podnikání společnosti a jsou vhodné k případnému outsourcingu. Životní cyklus outsourcingu je vyobrazen na obrázku číslo 4. [1, 5]



Obrázek 4: Životní cyklus outsourcingu [5]

3.8.1 Rozhodnutí o outsourcingu

V rámci rozhodování, zda se společnost vydá cestou outsourcingu, musí společnost dbát o to, aby byly veškeré outsourcované výstupy v souladu s představami celé společnosti. Vedení společnosti musí rozhodnout, zda a jaké části podnikatelského procesu lze přenechat třetí straně. Činnosti, které se přenechávají dodavatelským firmám, jsou převážně pro společnost neefektivní a nejsou hlavním předmětem podnikání.

K rozhodnutí, jaké procesy jsou či nejsou pro společnost vhodné přenechat k outsourcingu, by měl být zpracován celý systém komplexních analýz a procesů, které

mohou být vypracovány například na základě interního auditu, či na základě vlastní analýzy kritických faktorů. Těmito způsoby lze zjistit interní možnosti a vytvořit vlastní vizi společnosti.

Po nalezení vize společnosti je zapotřebí danou vizi převést na měřitelné cíle. Pod tím si lze představit například snížení nákladů organizace vyjádřené za daný časový úsek, nebo vylepšení kvality vybrané činnosti.

Během zpracování vnitřních analýz je bezpodmínečně nutné vytyčit činnosti, u kterých by mohlo docházet k překrývání pravomocí uvnitř společnosti. Součástí analýz by měla být také analýza o výkonnostních parametrech současných činností, technické infrastruktury, finančním stavu organizace a investičním majetku, který je určen k převodu v rámci outsourcingu. [1, 5]

3.8.2 Hodnocení a výběr partnera

Druhá fáze životního cyklu outsourcingu v sobě zahrnuje hodnocení a výběr partnera. Tento proces se ve skutečnosti příliš neliší od kteréhokoliv jiného výběrového řízení na dodavatele. V dnešní „internetové době“ lze najít v krátké době nepřeberné množství firem, které nabízejí outsourcing. V rámci výběru vhodného dodavatele je důležité řídit se těmito kroky:[4]

- řádně definovat poptávané služby / výrobky,
- stanovit si hodnotící metriky (finanční stabilita dodavatele, kvalita poskytovaných služeb, odbornost a počet zaměstnanců, reference a další),
- stanovit limitní podmínky pro poskytovanou službu,
- předvýběr potenciálních dodavatelů (kromě základních parametrů jako kvalita služeb je potřeba brát zřetel na finanční stabilitu, reference, kulturu firmy nebo certifikaci),
- oslovit potenciální dodavatele za použití formálních technik typů odeslání (požadavek na nabídku či požadavek na poskytnutí informací),
- zúžit počet kandidátů (ideálně 3-6),
- zhodnotit kandidáty (na základě vícekritériální analýzy, Due Diligence, Score-Card apod.),

- výběr kandidáta.

Jak již bylo výše zmíněno, je potřeba poptávanou službu nejdříve správně popsat. Specifikace služby nemusí být příliš obsáhlá (zvláště pokud se jedná o jednoduchou činnost). Je však běžnou praxí, že popis služby je roztáhnut na desítky stran. V rámci popisu je vhodné přiložit k poptávce i sestavy investičního majetku, určeného k outsourcingu a podnikové směrnice. Jestliže bude poptávka správně sestavena a bude obsahovat přiměřenou hladinu míry podrobností, může tak ušetřit mnoho času před upřesňujícími a dodatečnými telefonáty, či osobními jednáními. Cílem poptávky je, aby informace v ní obsažené byly dostatečné pro potenciálního dodavatele a ten tak mohl vytvořit kvalitní nabídku s odpovídající cenou a poskytovanými službami.

Základní rámeček poptávky:

- předání podstatných informací o zadavateli (profil společnosti, hodnotící kritéria, primární důvody pro outsourcing),
- stanovení rozsahu poptávky (poptávané a nepoptávané služby),
- aktuální stav (technologie, lidské zdroje, informační systémy atd.),
- informace pro přechod k outsourcingu (údaje o pravděpodobně převáděných položkách, rámcovém harmonogramu projektu, zaměstnancích a jejich smluvním vztahu, informace o službách a jejich požadovaných úrovních atd.).

Cílem výběrového řízení by kromě výběru nejvhodnějšího poskytovatele outsourcingu mělo být i referenční pořadí všech zbylých účastníků výběrového řízení. Důvodem, proč toto pořadí vytvořit, může být například rozepře v dalších fázích jednání mezi zadavatelem a poskytovatelem. Díky vytvořenému referenčnímu pořadí tak zadavatel nemusí začínat nanovo, ale může v relativně krátkém časovém úseku znova oslovit dodavatele, který se nachází na druhém místě v referenčním pořadí, což je z časového i finančního hlediska mnohem snadnější.

Cena je považována za jeden ze základních ukazatelů pro výběr dodavatelského partnera, ovšem je důležité mít na paměti, že každá cena se vyznačuje svou tvorbou, koncepcí i modelem. V rámci porovnávání cenových nabídek je nutno brát v potaz, že nelze opomenout například garantovanou dobu oprav, výši poplatků z prodlení, délku trvání kontraktu, podmínky výpovědi smlouvy atd.

Dále je potřeba zmínit fakt, že dodavatel outsourcingových služeb má nárok požádat o audit správnosti předložených podkladů, na základě kterých předložil nabídku požadované služby (tzv. otevřená prověrka, inspekce). [1, 5, 9]

3.8.3 Smlouva

Outsourcingová smlouva je běžně uzavírána na několik let a každé zanedbání během uzavírání kontraktu může mít do budoucna dalekosáhlé následky, což je potřeba zohlednit ve flexibilitě smlouvy. Obsahem smlouvy je výsledek z řad jednání a kompromisů mezi zúčastněnými stranami. Tento specifický druh smlouvy by měl zahrnout všechny fáze života outsourcingu včetně jejich časového harmonogramu, tedy proces převzetí vybraných služeb k procesu poskytování služeb až k případnému zániku smlouvy a zpětnému předání služeb zadavateli.

Tato fáze je také spojena s otázkou, zda jednat o smlouvě pouze s vítězem preferenčního uspořádání, nebo s více účastníky výběrového řízení. K získání skutečně nejlepších podmínek v dané oblasti poptávaných služeb je doporučováno jednat se společnostmi, které se umístily na prvních dvou místech výběrového řízení.

Mezi nejčastější typ smlouvy v oblasti outsourcingu se řadí tzv. smlouva o úrovni služeb – SLA (Service Level Agreement). Zadavatel nejdříve ukáže a popíše dodavateli, jak podle něj má daná služba vypadat a jaká jsou jeho očekávání. V této fázi jednání jde o komplexní požadavek včetně jeho charakteristik (SL). Po jeho následném odsouhlasení a podpisu smlouvy zadavatelem i dodavatelem se z SL stává SLA. Smlouva by měla být strukturována tak, aby za ideálních podmínek motivovala obě strany k rozvoji a vzájemné podpoře. Více o smlouvě SLA v kapitole 3.9.[5]

Další typy smluv, které se využívají v outsourcingu:

- **Typové (pojmenované) smlouvy**

Smlouva o dílo právně ošetřuje problémy spojené s chápáním, že dílo je činnost přesně časově zakončená, ovšem outsourcing je činnost opakovatelná a kontinuální.

Právními závazky ohledně nájmu se zabýváme v **Nájemní smlouvě**. Každý nájem je více či méně jistou formou outsourcingu, protože se jedná o zajištění určitých

aktivit externím způsobem. Podle platného právního řádu však lze pronajmout pouze věci a nic jiného, takže např. na software se nájemní smlouva nevztahuje, jelikož podle práva není považován za věc.

Mandátní smlouva se využívá v případech, kdy má zadavatel zájem pouze o to, aby dodavatel vystupoval pouze jako prostředník a zadavatel tak nebyl nucen jednat s každou třetí stranou zvlášť.

- **Inominátní (nepojmenované) smlouvy**

Tento typ smluv poskytuje smluvním stranám větší svobodu v jejich obsahu a ustanovení, jelikož se jedná o smlouvu, která není upravena v zákoně. Jediným omezením je, že její obsah nesmí odporovat účelu zákona. Inominátní smlouva se jeví pro outsourcing jako výhodnější, avšak může znamenat i větší riziko, jelikož nemůže používat ustanovení typové smlouvy a tak, pokud nastane situace, že se do smlouvy zapomene zahrnout nezbytně nutná skutečnost, nastane právní potíž v tom, že k nápravě nelze využít textací zákona stejně jako u smluv typových.

Obecně nelze jednoznačně říct, která smlouva je pro účely outsourcingu více doporučována, jelikož právní řády jednotlivých zemí posuzují smlouvy podle obsahu, a nikoliv podle typu. Z tohoto důvodu se používá celá soustava smluv, kde jedna smlouva je hlavní (master) a ostatní z této smlouvy jsou doplňující (slave). Zároveň však může být uzavřeno i několik sesterských smluv. [4]

V případě nastalého smluvního sporu mohou být k jeho řešení použity následující způsoby:

- **Mediací** – jedná se o nejméně finančně náročný způsob řešení smluvního sporu za účasti třetí, nezávislé osoby (mediátora). Tato osoba pomáhá smluvním stranám se vzájemnou komunikací a pokouší se o dosažení smírného řešení jejich konfliktu. [10]
- **Rozhodčím řízením (arbitráží)** – jedná se taktéž o mimosoudní způsob řešení sporů. V tomto řízení figurují nezávislí a nestranní rozhodci, kteří fungují jako levnější a rychlejší alternativa k soudnímu řízení. [11]
- **Soudní řízení** – představuje nejdelší a zároveň nejdražší cestu k vypořádání sporu. [5]

3.8.4 Uvedení do života

V průběhu implementace a přechodové fáze dochází k restrukturalizaci procesů ve společnosti. Jedná se o nejkritičtější část celého outsourcingového projektu především z hlediska náročnosti na lidské zdroje. Základem úspěchu je včasná a plná informovanost všech pracovníků, kterých se může outsourcing nějakým způsobem dotknout. Dále musí být stanoveny stěžejní osoby, které jsou zodpovědné za dané procesy a komunikaci uvnitř i vně společnosti. [1, 5]

Úspěšné dokončení outsourcingového projektu není jen výsledkem schopností dodavatele služby, ale výsledkem spolupráce obou zúčastněných stran. Odpovědnost za kvalitu služeb je na obou smluvních stranách. [1]

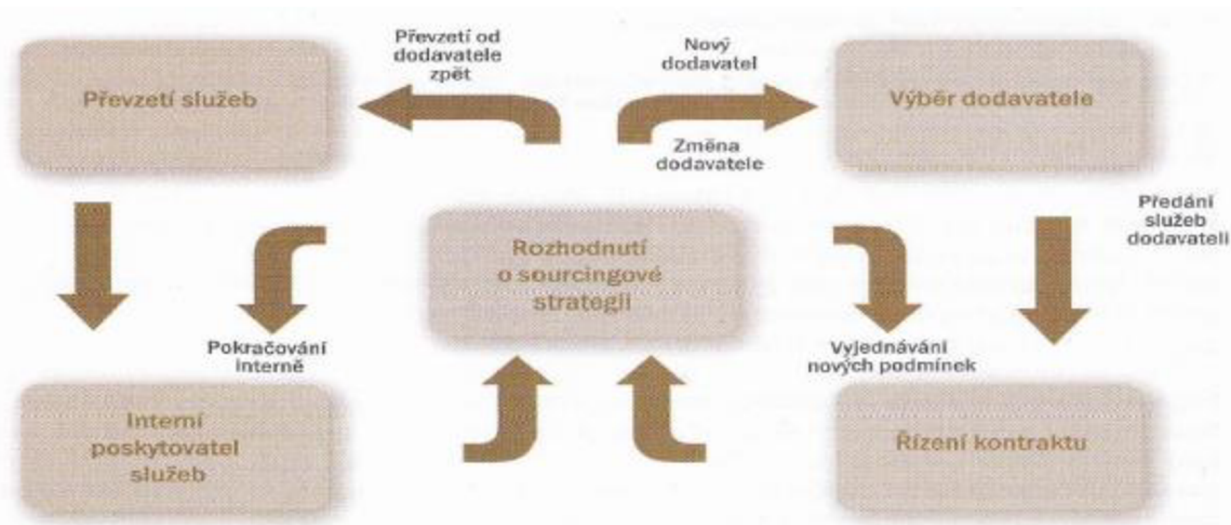
3.8.5 Využívání a hodnocení efektivnosti

V této fázi životního cyklu probíhá plnění outsourcingové smlouvy a je zapotřebí stále sledovat a vyhodnocovat stav vztahu a na jeho základě sledovat, hodnotit a generovat měřitelná kritéria. K tomuto sledování a následnému řízení vzájemných vztahů by měla být pověřena osoba disponující odbornou znalostí na podobné vztahy a měla by být zařazena do vyššího managementu společnosti (nikoliv však generální ředitel, či šéf informatiky) ale ideálně člověk na pozici „Vedoucí outsourcingu“. Jeho specializací by měly být smluvní vztahy, částečně manažerské dovednosti a částečně obchodní stratég. Osoba na této pozici by měla být zodpovědná za komunikaci mezi smluvními stranami a též zodpovědná za řešení případných sporů s aktuálními dodavateli. [1, 12]

Vhodným nástrojem pro zhodnocení efektivnosti outsourcingu může být pro outsourcingové potřeby upravený Demingův cyklus.

Demingův cyklus začíná ze středu „rozhodnutím o outsourcingové strategii“. V případě, že se společnost rozhodne jít cestou outsourcingu, probíhá „výběr dodavatele“ a poté předání služeb, dodávka služeb a následně řízení dodávky. Když je toto „kolečko“ po cca roce oběhnuto, společnost se vrací zpět na začátek k „rozhodnutí o outsourcingové strategii“, kdy se rozhoduje, zda zůstane u současného dodavatele, změní dodavatele anebo si bude zajišťovat služby opět interně (insourcing). Tento proces se opakuje po zhruba ročních cyklech, kdy se společnost rozhoduje, jaký typ zdroje bude v následujícím období

využívat (outsourcing/insourcing). Demingův cyklus je znázorněn na obrázku č. 5. [1, 5, 12]



Obrázek 5: Modifikovaný Demingův cyklus pro outsourcing [12]

Klíčové výkonnostní ukazatele – KPI (Key Performance Indicators)

Klíčové výkonnostní ukazatele slouží jako pomůcka pro měření výkonnosti a úrovně kvality poskytovaných služeb na základě smluveného způsobu hodnocení a dohodnutých parametrů. Výkonnostní ukazatele si určuje sama zadavatelská firma a měly by mít přímý dopad na úspěšnost vize společnosti. Každý z ukazatelů si s sebou nese určitou váhu a jeho nedodržení může mít za následek sankci (např. určité procento slevy z dané fakturace apod.). Ukazatelé KPI by měly splňovat tzv. podmínky SMART (specifické, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově ohraničené). KPI lze dále dělit na jednotlivé dimenze podle toho, jaká je jejich cílová skupina (např. marketingová, výrobní, finanční, dimenze vlastních zaměstnanců apod.). [5]

Míra dosahování cílů – KGI (Key Goal Indicators)

Indikátory míry dosahování cílů slouží pro:

- podporu v určitých oblastech,
- výsledky daných procesů,
- vylepšení strategie,
- vyjádření důležitých a žádoucích hodnot pro společnost,
- kontrolu a zlepšení v oblasti managementu,

- příznak výkonnosti organizace.

Ke zjišťování míry nespokojenosti firmy využívají nástroj **Míra nespokojenosti – CPI (Critical Performance Indicators)**.

K tomu, aby se dal outsourcing považovat jako úspěšný, musí splnit očekávání u klíčových pracovníků, členů organizačního týmu a přinést přidanou hodnotu pro společnost například v podobě dodržení daného rozpočtu, dodržení požadavků na kvalitu či jiné požadavky a očekávané cíle.

Čas potřebný k outsourcingu sjednaných služeb / výroby od času rozhodnutí jít cestou outsourcingu (začlenění dodávek služeb do procesů společnosti) činí v průměru zhruba jeden rok. Projekt zahrnující typizované služby lze v průměru ukončit v časovém horizontu do tří až šesti měsíců od doby rozhodnutí. Po zakončení outsourcovaného projektu je daná služba zapojena do vnitřních procesů podniku a dosavadní projektové řízení se transformuje za nově vzniklých podmínek na řízení procesní. [1, 12]

3.9 SLA – Service Level Agreement

Smlouva o úrovni služeb neboli Service Level Agreement (SLA) je typ smlouvy, který vznikl v návaznosti na stále větší požadavky IS/IT co nejspolehlivěji definovat rozsah, úroveň a intenzitu externě poskytovaných služeb. Smlouvy SLA jsou často spojovány právě s outsourcingem IS/IT, avšak připouští využitelnost i v jiných oblastech služeb, kde existují jasné hranice mezi příjemcem a externím poskytovatelem služeb. Tento typ smlouvy poskytuje univerzální pohled na libovolné obecné rozhraní obecné spolupráce dvou subjektů. SLA stanovuje, jaké služby budou poskytovány, parametry poskytovaných služeb a místo plnění.

Smlouva SLA je nezbytným prostředkem (v oblasti outsourcingu), aby mezi odběratelem (klientem) a dodavatelem vznikl partnerský vztah, kdy oba subjekty znají svá práva a povinnosti, díky čemuž je možno mezi nimi vytvořit dlouhodobou spolupráci, která zpravidla vede k větší efektivitě.

Smlouva SLA se nejčastěji skládá z následujících tří částí:

- **Základní specifikace, podmínky a pravidla**

V této části dochází primárně k definování příjemců a poskytovatelů služby (příp. jejich subdodavatelů), popisu, objemu a ověřování kvality poskytovaných služeb, měření služeb a jejich parametrů. Dále se stanovuje cena služby a platební podmínky, pravidla pro případné změny, práva a povinnosti subjektů smluvního vztahu a další ujednání, která by mohla mít zásadní význam na průběh poskytování služeb jako např. mlčenlivost, porušení smlouvy, smluvní pokuty atd.

- **Tvrdé ukazatele**

Tato část zabíhá do větších detailů a zabývá se dostupností služby, průměrnou a mezní maximální akceptovatelnou odezvou aplikace v rámci služby, případnými závadami a poruchami, běžnou a maximální akceptovatelnou dobou odezvy na požadavek a dobou řešení požadavku. [7, 13]

- **Měkké ukazatele**

V této části se již smlouva zaměřuje na další ukazatele pro předmětnou službu, kterými mohou být kvalitativní ukazatele např. potvrzení realizovaného školení. Dále pak povinnosti jako zajištění bezpečnosti provozu, důkazních prostředků a zálohování. [7, 13]

3.9.1 Náležitosti smlouvy SLA

Smlouvu SLA je nutné formulovat takovým způsobem, aby byla jasná a srozumitelná nejen z hlediska právních úkonů, ale aby i plnila účely, za jakými byla vytvářena. Měla by jednoznačně obsahovat potřeby objednatele, ale bez těch potřeb, které jsou nerealistické. Jak říká ve svém článku Michaela Šurmanová a Ondřej Knebl: *„Smlouva by měla představovat rámeček, dle něž budou řešeny všechny související okolnosti poskytování služeb dodavatelem a zjednodušovat celkový proces interakce stran při poskytování služby, včetně řízení případných konfliktů a sporů.“*

Mezi důležité náležitosti, které ve smlouvě nesmí chybět, řadíme:

- název smlouvy,
- označení smluvních stran,
- zvolený právní režim,
- úvod (východiska, účel a cíl),
- předmět SLA,

- cena,
- spolupráce objednatele,
- smluvní pokuty a náhrady škody,
- způsob řešení změn a pravidelné schůze,
- doložka o mlčenlivosti,
- délka smluvního vztahu,
- způsob řešení sporů,
- podpisy obou stran,
- přílohy.

Za nejdůležitější část celé SLA považujeme řádné vymezení **předmětu smlouvy** (poskytované služby). Slovo služba (samo o sobě vícevýznamové slovo) je určitá činnost, kterou provádíme za úplatu, kdy jejím výsledkem je konkrétní efekt, kterého chceme dosáhnout. Služba je tedy nehmotným statkem. V oblasti ICT se mezi nejčastější typy poskytovaných služeb řadí zajištění provozu, služby podpory a údržby.

Poskytovanou službu můžeme charakterizovat prostřednictvím již zmíněných KPI „key performance indicators“. KPI se stanovují vzhledem k dosažení zadaných cílů SLA a dále definují měřítka, která jsou sledována. Velmi důležité je, aby byly KPI stanoveny přesně, objektivně a transparentně. Mezi běžné KPI řadíme dobu odezvy, nástupu, opravy a řízení, dostupnost a vymezení provozní doby a sledovaného období, incident, odstávky, okamžik nahlášení incidentu, spolehlivost a závady či poruchy. Vyhodnocení těchto klíčových ukazatelů by mělo probíhat průběžně v předem stanovených termínech. Ve smlouvě SLA by měl být uveden i postih, pokud nebudou splněny požadované hodnoty.

Další základní náležitostí smlouvy SLA je **cena** za poskytované služby. Často bývá stanovena fixní částkou placenou v pravidelných měsíčních, čtvrtletních nebo ročních platbách po dobu trvání smlouvy SLA. V souvislosti s pravidelným vyhodnocováním ukazatelů výkonosti (KPI) je vhodné ve smlouvě uvést i možnost určité korekce ceny (buď do budoucna, nebo ve formě slevy z ceny). Další možností bývá stanovení ceny za výkon. Ve smlouvě často bývá uvedena hodinová sazba pracovníka dodavatele za plnění, které netvoří obvyklou součást dané smlouvy (tzv. nad rámec smlouvy) nebo např. pro zásah mimo sjednanou záruku. [14]

V souladu s § 2048 odst. 3 NOZ si ve smlouvě SLA mohou smluvní strany sjednat pro případ, že by dodavatel neplnil své povinnosti vyplývající ze smlouvy, povinnost zaplatit **smluvní pokutu**, a to i v případě, že dodavatel poruší svoji povinnost, ale žádná škoda odběrateli nevznikne. Dodavatel je i nadále povinen plnit své povinnosti i po zaplacení smluvní pokuty. V situaci, kdy je velmi náročné prokázat vzniklou škodu, může se smluvní pokuta sjednat ve formě „náhrady škody“. Stejně jako se korekce ceny může odvíjet od ukazatelů KPI, tak i smluvní pokuty je vhodné zajistit například nedodržením hodnot KPI.

Smluvní pokuta by vždy měla být sjednána písemně, dostatečně určitě a měla by být přiměřená k zajišťovanému závazku dodavatele. [14]

Za jeden z důležitých faktorů dobře fungujícího smluvního vztahu je brána **součinnost smluvních stran a jejich vzájemná komunikace**. Součinnost není důležitá pouze v okamžiku hlášení chyb a vad, ale i při uzavírání smlouvy. Je nezbytné ustanovit si kontaktní osoby zodpovědné za určité části projektu, a to jak na straně dodavatele, tak i objednatele.

Během plnění smlouvy může dodavatel přijít do styku s důvěrnými informacemi nebo obchodními tajemstvími a osobními údaji, které by měly být chráněny. Z toho důvodu by objednatel a dodavatel měli uzavřít buď samostatnou písemnou **smlouvu o zpracování osobních údajů**, nebo by samotná smlouva SLA měla obsahovat náležitosti vyžadované Zákonem o zpracování osobních údajů.

Smlouva o zpracování osobních údajů (příp. ustanovení ve smlouvě SLA) musí obsahovat následující náležitosti:

- rozsah, v jakém je smlouva uzavírána,
- účel uzavírání smlouvy (účel zpracování osobních údajů),
- doba trvání smlouvy,
- dostatečné záruky zpracovatele.

Smlouvy SLA mohou být uzavírány na dobu určitou i neurčitou, mohou mít odloženou účinnost a mohou být ukončovány předčasně, ale i prodlužovány. Pokud má dojít k ukončení SLA, vždy by se mělo jednat o vypořádání závazků vzniklých během smluvního vztahu. Smlouvy by mělo být možné ukončit jednostranně (ze strany

objednatele) například v případě nedodržení KPI, nebo jiných porušení povinností stanovených ve SLA. V SLA by měly být sjednány i konkrétní důvody výpovědi, a i odpovídající výpovědní lhůty. [7, 13]

3.9.2 Definice jednotlivých typů SLA

Jednotlivé typy smluv SLA se dají rozdělit podle toho, kdo s kým smlouvu o poskytování služeb uzavírá:

- SLA (Service Level Agreement) je typ smlouvy, která je uzavírána mezi objednatelem a dodavatelem, kdy objednatel (zákazník), jehož předmět podnikání nesouvisí s poskytováním služeb, a dodavatel, z pravidla podnikatel v oblasti ICT, jsou dvě různé firmy. Smlouva by měla být dostatečně formalizovaná a jejím hlavním účelem je, aby byly poskytnuty služby ICT zákazníkovi a aby plnily účel, pro který byly poptávány.
- OLA – Operation Level Agreement je typ smlouvy, která je uzavírána uvnitř společnosti dodavatele (např. mezi jednotlivými odděleními). Je to typ vnitřní smlouvy, která zřídka kdy bývá formalizována do podoby smlouvy, spíše může jít o procesní model nebo interní směrnici. Jejím účelem je podpora smlouvy SLA u objednatele, aby dodavatel poskytoval služby v přiměřené kvalitě.
- UC – Underpinning Contract je speciálním typem, kdy dochází k uzavření smlouvy mezi dodavatelem služby a jeho subdodavatelem. Jedná se o formalizovanou smlouvu, která se podobá smlouvě SLA více než smlouva OLA. Dalo by se říct, že se jedná o smlouvu SLA s jistými specifiky, kdy plnění objednateli je sice poskytováno dodavatelem, ale prostřednictvím subdodavatele (odborník v určité oblasti ICT). Účel smlouvy je podobný jako u smlouvy OLA tzn. cílem je umožnit dodavateli poskytovat služby objednateli dle SLA.

Vztah těchto tří smluv je vyobrazen na následujícím obrázku, kdy směr šipky znázorňuje plnění služby ICT: [15]



Obrázek 6: Vztah smluv SLA, OLA, UC [15]

Když se ještě zpětně zaměříme na vztah mezi SLA, OLA a UC, tak smlouva SLA je vždy brána jako smlouva hlavní, ostatní smlouvy jsou určitou podmnožinou. Smlouva OLA a UC mohou SLA ale i nemusí doplňovat/podporovat, protože se nejedná o smlouvy na sobě závislé. Smlouva OLA a UC nemusí být spojena s konkrétní SLA, může být standardem, od kterého se jednotlivé smlouvy SLA odvíjí.

Všechny tři typy smluv jsou nepojmenované, inominátní smlouvy. Liší se:

- v subjektech smlouvy,
- v obsahu smlouvy,
- v sankcích a náhradě škody,
- v platebních podmínkách,
- ve způsobu ukončení smlouvy.

3.10 Modely a metodiky řízení podnikové informatiky

Tato část práce je věnována popisu používaných modelů a metodik při řízení podnikové informatiky se zaměřením na ITIL a COBIT. Součástí bude krátké seznámení s historickým vývojem a jejich současná podoba a možnosti využití v praxi.

3.10.1 ITIL

ITIL – Information Technology Infrastructure Library znamená v užším významu sadu publikací / příkladů ověřených praxí (best practice) pro řízení IT služeb ve všech jejich fázích. V širším slova smyslu jde o nejrozšířenější přístup k řízení služeb na světě. Tento standard je celosvětově známý a v nynější době je tato certifikace velice výhodná pro jednotlivé uživatele, jelikož jim poskytuje značnou konkurenční výhodu na trhu práce. Jednotlivé metody v něm nejsou pro uživatele jakkoliv závazné, ale mohou je využívat podle aktuálních potřeb. Tyto metody jsou použitelné nezávisle na tom, v jak velké

společnosti daní uživatelé pracují. Jednotlivá doporučení nejsou pro uživatele jakýmkoliv způsobem závazná a mohou je využívat podle aktuálních potřeb, což poskytuje velkou volnost v rozvíjení a napojování ITILu na další možné standardy. [16, 17]

Historie

„*Chybovat je lidské, na pořádný průšvih ale potřebujete počítač*“ [18]. S tímto tvrzením přišli během 80.tých let minulého století ve Velké Británii. Do provozu se v té době začaly zavádět jedny z prvních počítačů a tím rostla i závislost na informačních technologiích, která s sebou přinesla i vlastní specifické problémy. ITIL vznikl jako důsledek malé účinnosti během vytváření a nasazování IS/IT. Původně byl znám pod akronymem GITIM – Government Information Technology Infrastructure Management a vznikal s přičiněním mnoha odborníků, z jejichž práce vznikla série celkem 42 knih zabývajících se manažerskou a také z velké části technickou stránkou věci. S postupujícím časem bylo čím dál jasnější, že původní koncept bude potřeba přepracovat na obecnější příručky a postupy, a tak mezi lety 2001 a 2004 vznikla verze ITIL 2, ve které došlo k přepracování původního konceptu 42 knih na 8 svazků. Tato verze si také vysloužila mezinárodní pozornost a ITIL se začal používat jako standard ve stovkách společností napříč celým světem. V roce 2007 vyšla třetí verze, která byla konsolidována do pěti knih, ve kterých vznikla metodika založená na procesním řízení společnosti, určená především pro střední a vyšší management. V roce 2019 přišel ITIL s poslední verzí 4. V této verzi se navazuje na ověřené principy z předešlých verzí. Dále zohledňuje rostoucí význam digitální transformace s přihlédnutím na cloudová úložiště a klade velký důraz na výstupní hodnotu a zohledňuje propojení s agilními přístupy pro řízení projektů i společností.

Do budoucna se počítá s tím, že se ITIL bude nadále aktualizovat a rozšiřovat o další moderní přístupy, které půjdou společně s vývojem hardwaru i softwaru a jejich trendem. [18, 19]

ITIL 4

ITIL ve verzi 4 se skládá ze dvou klíčových komponent:

- čtyřrozměrný model,
- systém hodnot služeb.

Čtyřrozměrný model

ITIL 4 vymezuje čtyři dimenze, které je zapotřebí brát v úvahu, jestliže má být zajištěn holistický přístup ke správě služeb.

1. Organizace a lidé,
2. informace a technologie,
3. partneři a dodavatelé,
4. hodnotové toky a procesy.

Tyto dimenze jsou vázány na systém hodnot služeb nejen obecně, ale i na konkrétní služby. [19, 20]

Hodnotový systém služeb

Hodnotový systém služeb představuje způsob, díky kterému spolupracují všechny složky organizace tak, aby usnadnily vytváření společných hodnot organizace.

Podle ITIL 4 obsahuje hodnotový systém služeb tyto zásady:

- hlavní zásady,
- řízení,
- řetězec hodnot a služeb,
- neustálé zlepšování,
- praktiky.

Postupy řízení podle ITIL 4

ITIL 4 sdružuje celkem 34 praktik řízení jako soubory organizačních zdrojů určených k výkonu práce nebo dosažení cíle. Pro každou praxi poskytuje ITIL 4 různé typy vodítek, jako jsou klíčové pojmy a koncepty, faktory úspěchu, klíčové činnosti, informační objekty atd. [20]

Praktiky jsou rozděleny do tří kategorií:

1. obecné postupy řízení,
2. praktiky řízení služeb,
3. praktiky technického řízení.

Postupy zavádění ITIL do podnikové praxe

Zavádění ITILu do podnikové praxe je proces, který umožňuje firmě zlepšit a standardizovat své IT procesy a služby. Výhoda ITIL se skrývá v tom, že na rozdíl od jiných metodik není závazný, a přestože vytváří ucelený soubor „best practises“, dovoluje společnosti zavádět i jednotlivé dílčí části své metodiky.

Postup zavádění ITIL metrik do podnikové praxe:

1. **Vytvoření týmu:** Vytvoření týmu zajišťujícího implementaci ITIL a zajištění podpory od vedení společnosti je klíčovým prvkem k úspěšné implementaci ITIL. Tým by měl být ideálně složen z interních a externích odborníků.
2. **Analýza současného stavu:** Tým by měl provést detailní analýzu současného stavu IT procesů v organizaci a identifikovat oblasti, které vyžadují zlepšení. Může být užitečné vytvořit mapu IT procesů. Mapa IT procesů může do značné míry napomocť při analýze nedostatků (gap analysis) a může pomoci pochopit rozdíl mezi tím, kde se společnost nachází nyní a kam by chtěla směřovat v budoucnu. Právě na tyto nedostatky by měly být prvotní změny zaměřeny především.
3. **Plánování změn:** Na základě výsledků analýzy by měl tým vytvořit plán pro zavedení ITIL procesů ve společnosti. Plán by měl obsahovat cíle, časový plán a zdroje. Příprava plánu je v kompetenci business analytiků, kteří na základě analýzy současného stavu a analýzy nedostatků vypracují časový harmonogram, ve kterém stanoví, jaké dílčí kroky se budou v časovém horizontu 0-6 měsíců, 6-12 měsíců a více jak 12 měsíců zavádět.
4. **Zavádění procesů:** Tým by měl zavést procesy ITIL postupně jednu po druhé. Může být užitečné začít s procesy, které jsou nejvíce kritické pro podnikovou činnost.
5. **Školení zaměstnanců:** Zaměstnanci musí být informováni o nových procesech a systémech. Dále musí být řádně proškoleni, aby mohli tyto procesy úspěšně provádět.
6. **Měření a hodnocení výkonu:** Po zavedení nových procesů by měl být pravidelně prováděn audit a hodnocení výkonu. Výsledky a informace z auditu a hodnocení výkonu nám pomohou identifikovat oblasti, které vyžadují další zlepšení.

7. **Neustálé zlepšování:** ITIL je proces neustálého zlepšování, proto by se měla společnost neustále věnovat zlepšování a aktualizaci procesů tak, aby byla schopna lépe odpovědět na potřeby svých zákazníků.

Zavádění ITIL do podnikové praxe je dlouhodobý proces a vyžaduje spolupráci a podporu od vedení společnosti i zaměstnanců. Když je proces úspěšně implementován, může společnost získat řadu výhod, jako jsou zlepšené služby pro zákazníky, snížení nákladů a zvýšení produktivity. [19, 20]

Důvody vedoucí k využití ITIL v podnikové praxi

ITIL je v současné době nejrozšířenějším standardem z mnoha důvodů.

- ITIL mohou využívat fakticky všechny firmy zaměřené na IT, jelikož ITIL není vázán na žádnou konkrétní technologii.
- ITIL nabízí robustní řešení obsahující časem ověřené návody. Společnosti nemohou být vlastníky „ITIL certifikátu“, jelikož držitelé těchto certifikátů a znalostí metod jsou jednotliví pracovníci, kteří své znalosti dokážou uplatňovat a rozvíjet na základě svých aktuálních potřeb na svém pracovišti.
- ITIL v sobě zahrnuje ty aktuálně nejlepší možné praktiky. Je inspirován a tvořen lidmi, kteří jsou zaměstnáni na trhu úspěšných firem a zastává názor, že tyto „nejlepší praktiky“ jednoho dne zastarají a budou překonány novějšími praktikami.

ITIL a jeho metodika spočívá v otevřeném systému určených praktik a postupně se učí, zdokonaluje a přejímá nové zkušenosti z úspěšných firem tak, že nové poznatky jsou součástí nových verzí a díky tomu standard ITIL jako takový nikdy příliš nezestárne. [19, 20]

3.10.2 COBIT

COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) je rámcová metodologie pro správu informačních technologií v organizacích. Byl vyvinut organizacemi ISACA (Information Systems Audit and Control Association) a IT Governance Institute a slouží k posouzení, monitorování a řízení informačních technologií v organizacích.

COBIT poskytuje přehledný a srozumitelný rámec, který společností pomáhá při plánování, provádění, monitorování a zlepšování správy informačních technologií. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby informační technologie podporovaly obchodní cíle organizace a zajišťovaly řízení rizik a bezpečnost informací. COBIT je určen převážně pro střední a vyšší management společnosti a dále pro výkonné a kontrolní orgány společnosti. Nejpádňším důvodem k využití COBITu v praxi je možnost využití dalších praktik (např. ITIL), s nímž je kompatibilní. [21, 22]

Historie

Historie COBITu sahá do 90. let, kdy ISACA začala vyvíjet první verzi rámce COBIT jako nástroje pro audit informačních technologií. V roce 1996 byla vydána první verze COBITu, která se zaměřovala na finanční a auditní aspekty IT. V dalších verzích byl rámec rozšířen o další oblasti, jako jsou procesy řízení rizik, bezpečnosti, kvality a výkonu IT.

V červnu roku 2012 byla vydána aktuální verze COBIT 5, která přináší novinky v oblasti governance, řízení rizik a řízení výkonu. COBIT 5 se snaží poskytnout přehledný a srozumitelný rámec pro správu informačních technologií, který je v souladu s mezinárodními standardy a nejlepšími postupy v oboru. [22]

Struktura COBITu

Struktura COBITu je založena na pěti klíčových oblastech:

1. **Rámec řízení IT:** Zahrnuje definici základních principů, politik, postupů a procesů, které jsou nezbytné pro řízení informačních a souvisejících technologií v organizaci.
2. **Procesy řízení IT:** Tato oblast se zaměřuje na procesy potřebné k dosažení cílů organizace v oblasti IT. Zahrnuje plánování, vytváření, dodávku a podporu IT služeb.
3. **Organizace řízení IT:** Tato oblast se zaměřuje na organizaci, kulturu a lidské zdroje potřebné k řízení informačních a souvisejících technologií v organizaci.
4. **Informační technologie:** Tato oblast se zaměřuje na technické aspekty řízení informačních a souvisejících technologií v organizaci, jako jsou architektura, infrastruktura, bezpečnost a správa dat.

5. **Zabezpečení informačních technologií:** Tato oblast se zaměřuje na zabezpečení informačních a souvisejících technologií v organizaci prostřednictvím řízení rizik, ochrany informací a řízení přístupu.

Každá z těchto oblastí má podrobnější strukturu a zahrnuje řadu procesů a podprocesů. COBIT je tedy velmi podrobný rámec, který organizacím pomáhá zajistit, že jejich IT řízení je koordinované, účinné a přizpůsobivé. [21–23]

Postupy zavádění COBITu do podnikové praxe

Zavádění COBITu do podnikové praxe může být složitý proces, který vyžaduje pečlivé plánování a přípravu. Jednotlivé fáze zavádění a jejich důsledné plnění však mohou pomoci zajistit úspěšné zavedení COBITu do společnosti. Standard COBITu 5 počítá při zavádění s těmito následujícími fázemi:

1. **Analýza stávajícího stavu:** První fází při zavedení COBITu je analýza stávajícího stavu, která zahrnuje posouzení současného stavu procesů řízení IT v organizaci a identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení. V rámci této fáze dojde k nalezení slabých míst stávajícího procesu a odsouhlasení změn v managementu.
2. **Stanovení cílů a strategie:** Na základě analýzy stávajícího stavu by měly být stanoveny cíle a strategie pro zavedení COBITu. To zahrnuje definování konkrétních cílů, jako například zlepšení řízení rizik, zvýšení účinnosti procesů a zlepšení kvality služeb a zároveň dojde k vyhodnocení rizik ze ztrát.
3. **Výběr rámce COBIT:** Dalším krokem je výběr konkrétního rámce COBIT, který bude použit při zavádění do společnosti. Výběr rámce by měl být založen na konkrétních potřebách společnosti a měl by být pečlivě zvažován.
4. **Určení jednotlivých KPI a jejich cílových hodnot:** Některé KPI lze dosáhnout snadno a rychle a u jiných je to spíše běh na dlouhou trať. Cílům, kterých lze jednodušeji dosáhnout by měla být dána vyšší priorita než cílům dlouhodobým.
5. **Implementace a testování:** Po plánování a koordinaci by měla být spuštěna fáze implementace a testování. To zahrnuje implementaci nových procesů a řídicích mechanismů, testování jejich účinnosti a identifikaci případných nedostatků.
6. **Sledování a údržba:** Po dokončení implementace by měl být zaveden mechanismus sledování a údržby. To zahrnuje pravidelnou kontrolu a hodnocení

účinnosti procesů a řídicích mechanismů, včetně provádění úprav na základě získaných zkušeností.

- 7. Retrospektiva:** Na samém konci zavádění je potřeba zhodnotit úspěchy a slabá místa nových procesů a stanovit si cíle dalšího zlepšování, které budou dále rozvinuty v nové první fázi zaváděcího procesu.

Zavádění COBITu do podnikové praxe je složitý proces, který vyžaduje úzkou spolupráci napříč odděleními ve společnosti. Nicméně správná implementace může vést k výraznému zlepšení řízení IT a zvýšení efektivity.

Stejně jak při zavádění procesu ITIL, tak i tady není žádný z procesů prakticky nikdy dokončen a vede k další a další zlepšení efektivity, produktivity a snižování ceny jednotlivých procesů. [22, 23]

3.10.3 Porovnání metodik ITIL a COBIT

Metodiky ITIL a COBIT jsou vzájemně interoperabilní, proto je možné porovnat jejich základní výhody a nevýhody. COBIT má vůči ITILu dvě výhody a jednu velkou nevýhodu. Největší nevýhodou COBITu jsou chybějící informace, jak navrhnout, spravovat a zavádět konkrétní funkce, aktivity, role a procesy. Často se může stát, že bude postrádat i základní informace.

Naopak silnou stránku oproti ITILu je, že COBIT lze mnohem snadněji propojit s celopodnikovou strategií, jelikož celý pojem „best practices“ je velmi obtížně uchopitelný, a proto velmi často vyšší management společnosti raději volí metodiku COBIT.

Další silnou stránkou COBITu je celková robustnost řízení IT organizace oproti ITILu, u kterého chybí celé oblasti jako je řízení lidských zdrojů či IT projektů. Jestliže chce vyšší management obsáhnout celou problematiku, zvolí spíše komplexnější COBIT, který ho podrží v jakékoliv situaci, jelikož mu dokáže zhodnotit, jakou část své činnosti nemá úplně pod kontrolou.

Dalšími rozdíly mezi metodikou ITIL a COBIT jsou:

- Zdroj informací: ITIL vychází z praktických zkušeností a osvědčených postupů, zatímco COBIT vychází z akademického a teoretického přístupu.

- Přístup k procesům: ITIL se zaměřuje na procesy, které jsou nutné k poskytování IT služeb, zatímco COBIT se zaměřuje na procesy, které jsou nutné k řízení IT v podnikovém prostředí.
- Orientace: ITIL je orientován na zákazníka a poskytování služeb, zatímco COBIT je orientován na řízení IT v podnikovém prostředí.
- Rozsah: ITIL je specifický pro IT služby, zatímco COBIT pokrývá širší oblast řízení IT.
- Využití: ITIL je využíván hlavně v IT odděleních a IT společnostech, zatímco COBIT je využíván v různých odděleních v celé firmě. [21, 23]

Obecně je doporučována součinnost těchto metodik ve dvou krocích:

1. Použít COBIT při sjednocování celopodnikové strategie a strategie IT a její implementaci. Dále využít COBIT k provádění auditů a k identifikaci částí, které nemá společnost plně pod kontrolou.
2. Použít ITIL během návrhu a zavádění detailních procesů v rámci IT strategie navržené COBITem.

Obě metodiky mají své výhody a nevýhody. Je tedy důležité zvážit, která z nich nejlépe vyhovuje specifickým potřebám podniku a jeho cílům. Některé podniky mohou najít výhody v používání obou metodik, a to přizpůsobením metodik specifickým potřebám podniku.

4 Praktická část

V této kapitole si nastíníme základní charakteristiky vybrané společnosti a vypracujeme návrh smlouvy SLA na základě poznatků, které jsme získali z odborné literatury a které byly uvedeny v teoretické části této práce. Při vytváření smlouvy se bude dbát velký důraz na eliminaci rizik, které by mohly v rámci outsourcingu nastat. Ještě před vytvořením návrhu smlouvy vybereme a zanalyzujeme jeden z vnitřních procesů společnosti, který splňuje podmínky pro outsourcing a celý proces zanalyzujeme do takové míry, aby se na základě této analýzy dal vytvořit následný návrh smlouvy.

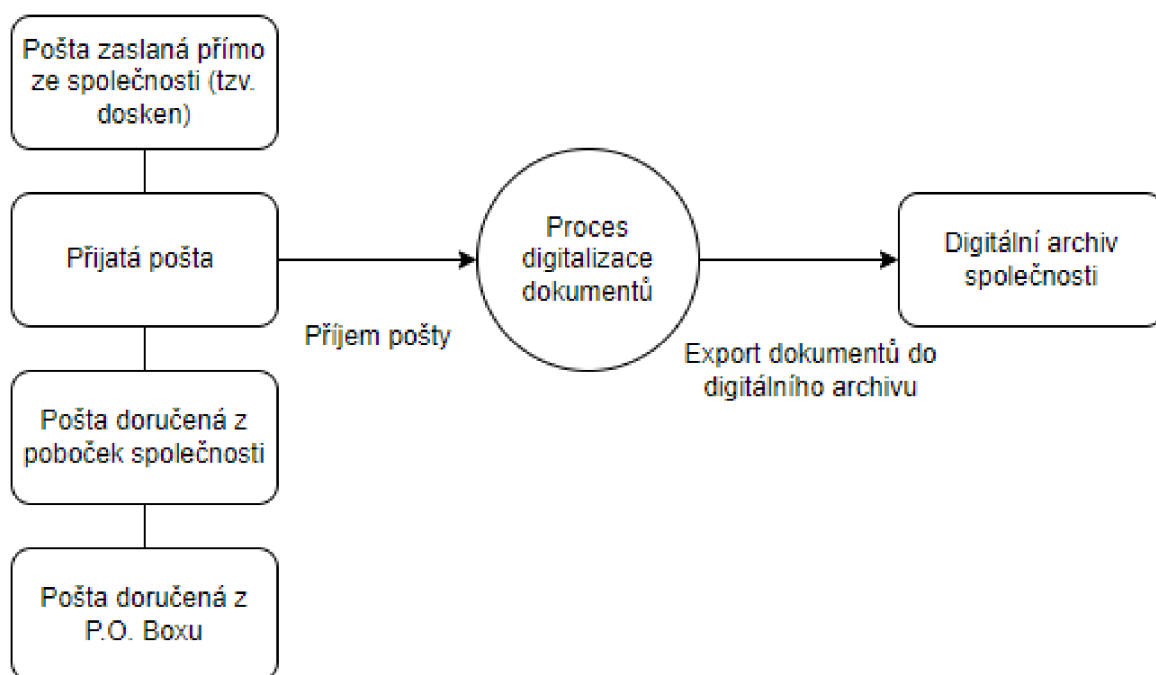
4.1 Informace o vybrané společnosti

Vybraná společnost je jednou z největších a nejvýznamnějších společností, působící na poli pojišťovnictví a bankovníctví v České republice. Společnost působí na Českém trhu již celou řadu desítek let a za tu dobu si získala přes 2,6 milionů zákazníků, spravuje 7,5 milionu aktivních smluv a zaměstnává přes čtyři tisíce lidí v České republice. Hlavní centrála se nachází v Praze, ovšem další významné pobočky se nachází v Brně a Pardubicích. Společnost se snaží o to být leaderem ve svém oboru, a tak musí být moderní a inovativní společností a hojně využívat moderní digitální technologie v rámci zlepšování služeb pro své zákazníky. Společnost také značně přispívá do oblasti kultury, sportu, zdravotnictví, či environmentální ochrany.

4.2 Popis vybraného procesu

Vybraný proces, kterým se budeme v praktické části zabírat, se ve společnosti zaměřuje na přijímání a následné zpracování veškeré přijaté pošty, která je do společnosti zasílána (pomineme-li tajné dokumenty a dokumenty se zvláštním režimem). Přijatá pošta je pak v rámci procesu převedena do digitální podoby za pomoci vysokorychlostního skeneru s podavačem papíru. Naskenovanou poštu je poté zapotřebí uložit do řádně označených krabic, které jsou následně převezeny do skladů, kde jsou uloženy nejméně deset let, tak jak to stanovuje zákon. V rámci daného procesu mají zaměstnanci společnosti za úkol přijmout poštu, tu následně rozdělit na několik hromádek podle daných interních předpisů a v závislosti na tom, zda se jedná o dokumenty mateřské společnosti, či některé z dceřiných společností. Dále je zapotřebí dané hromádky patřičně označit, aby si další osoba, která svou činností navazuje na proces třídění pošty, mohla upravit nastavení

skeneru, v závislosti na obsahu hromádky (dávky). Po naskenování do softwaru od Americké společnosti Kofax následně operátor (zaměstnanec skenující a validující naskenovaná data) prochází jednotlivé naskenované obrazy dokumentů a kontroluje správnost vytěžených informací (indexů) z dokumentů a zároveň kontroluje kvalitu naskenovaného obrazu, jestli je dostačující.

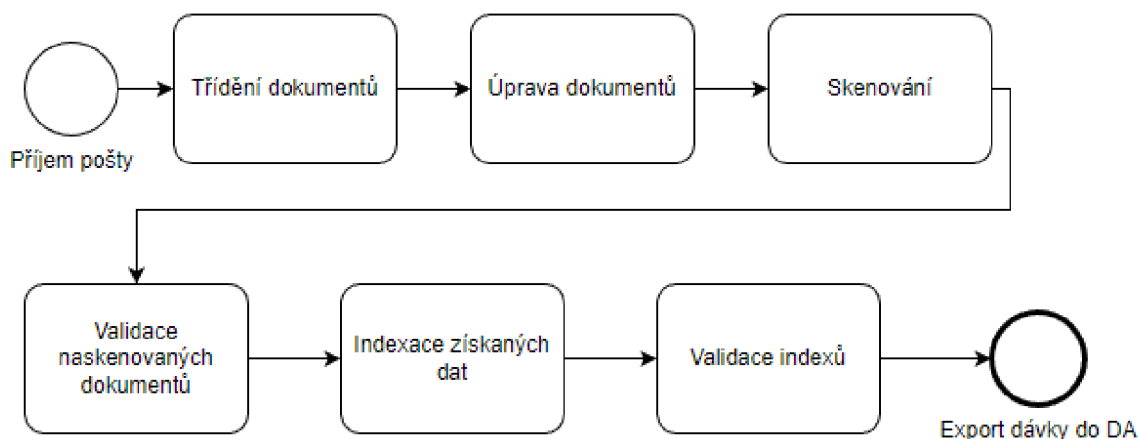


Obrázek 7: Kontextový diagram procesu digitalizace dokumentů (zdroj: vlastní zpracování)

Proces digitalizace dokumentů můžeme rozdělit do dvou podprocesů. První podproces se zabývá příjmem a tříděním dokumentů, kdy po roztřídění na jednotlivé hromádky je zapotřebí nalepit na začátek každého dokumentu (první list dokumentu) tzv. separátor^A, který při načtení skenerem předá skenovacímu softwaru informaci, že následující listy jsou součástí jedné obálky a všechny listy nesou společné indexy.

^A čárový kód (bar kód)

Druhý podproces je samotné skenování přijatých dokumentů. Na začátku je potřeba z vyplněné průvodky^B dávky zjistit, zda dávka neobsahuje nějaké netypické formáty, nebo obálky. Průvodka je vyobrazena na obrázku číslo 9. Pokud by dávka tyto formáty obsahovala, musel by operátor poupravit nastavení skeneru. Když je skener nastaven, vloží operátor celou dávku do podavače a naskenuje ji. Poté zaměstnanec v Kofaxu prochází naskenovanou dávku a list po listu kontroluje kvalitu naskenovaného listu a zároveň kontroluje správnost vytěžených informací. Pokud je informace vytěžena nesprávně nebo vůbec, operátor v rámci validace indexů přepíše hodnotu indexů tak, aby byly správně. Když se operátor dostane do fáze, že zkontroloval celou dávku, exportuje ji do digitálního archivu společnosti a odloží fyzické dokumenty bokem, kde si je následně převezme pracovník archivu a celou dávku vloží do označené krabice tak, aby v případě potřeby bylo možné dohledat konkrétní dokument v rámci krabice i dávky.



Obrázek 8: Proces digitalizace (zdroj: vlastní zpracování)

^B Stránka formátu A4, která nese název dávky a její specifikace, slouží také k uskladnění a dohledání.

Průvodka dávky

Fronta/skupina/.....

Číslo dávky

Datum došlé pošty: 2023

Datum přípravy: 2023

Způsob doručení:

Agentura

P.O.Box

Malý formát

Dopisní obálky/lepení

GČ Distribuce

Počet stran:

A4:

A3:

3A4:

4A4:

Ruční

Dávku připravil:

Faktury

Faktury od:

Faktury do:

Obrázek 9: Průvodka dávky(zdroj: firemní formulář)

4.2.1 Třídění a úprava dokumentů

Poté, co v ranních hodinách přijde pošta, je zapotřebí ji roztřídit. Prvním sítem je zdroj došlých dokumentů. Ty mohou být celkem ze tří zdrojů:

- P.O. Box,
- pobočky,
- interní pošta určená k digitalizaci (dosken).

Doskeny mají trošku pozměněné workflow, jelikož jsou to dokumenty doručené ze společnosti, tudíž se nemusejí třídit, jelikož je předem jasné, kdo je vygeneroval a komu

náleží. Doskeny jdou tedy rovnou na úpravu dokumentů, kde jsou jednotlivé začínající listy^C nových dokumentů označeny danými separátory. Separátory jsou celkem tři druhů:

- JL – jednolistý separátor, dokument je složen pouze z jednoho listu,
- DL – dvojlistý separátor, dokument má celkem dva listy,
- VL – vícelistý separátor, dokument má blíže nespecifikovaný počet listů, dokud Kofax nenalezne další separátor.

Separátory fungují pro software Kofax jako symbol, podle kterého se dále určuje, kolik následujících listů spadá do jedné obálky a nesou tak i stejnou sadu indexů.

Pošta z P.O. Boxu anebo z poboček společnosti jde po vytažení z pytlů na rozřídění dokumentů. Třídění probíhá na základě jednotlivých firem. Jelikož se do centrální podatelny a výpravny (CPV) sváží dokumentace z celé České republiky, a tím pádem i dokumenty různých dceřiných společností, je důležité tyto dokumenty nepomíchat, jelikož pro dokumenty jiné společnosti platí jiná pravidla pro jejich skladování a také jejich digitální obraz putuje do jiného digitálního archivu. Když už jsou dokumenty rozříděny podle jednotlivých společností, je dále potřeba je rozřídít do tzv. dávkových tříd. Dávkové třídy jsou v základu celkem čtyři:

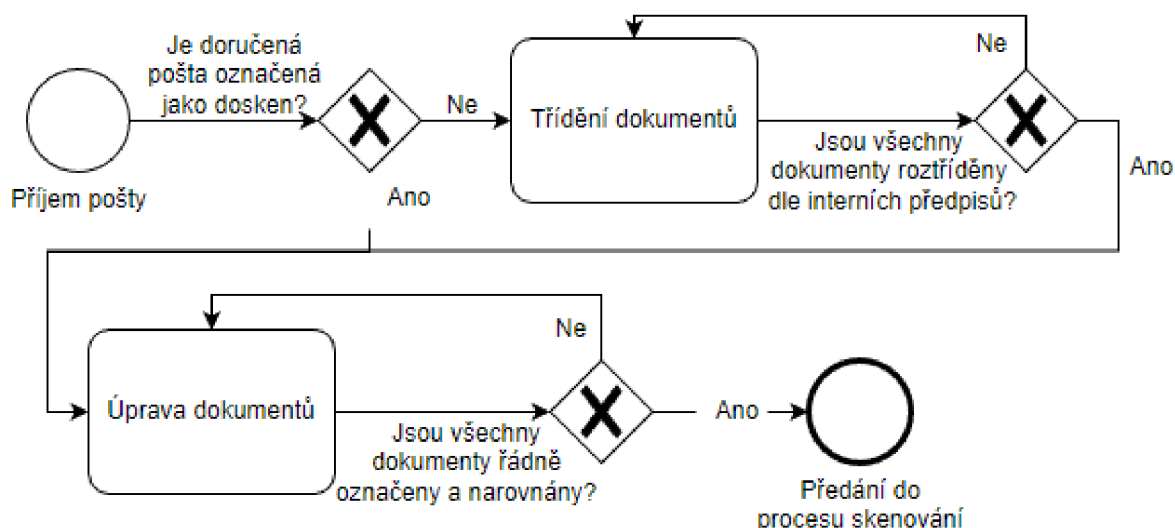
1. životní taxace,
2. životní likvidace,
3. neživotní taxace,
4. neživotní likvidace.

Úprava dokumentů nastává ve chvíli, kdy jsou všechny doručené dokumenty rozříděny podle společností a podle jejich dávkových tříd. Pod úpravou dokumentů se rozumí nalepení daného typu separátoru v závislosti na délce dokumentů. Dále se úpravou rozumí narovnání všech přeložených papírů a rozvázání, pokud jsou k sobě listy sešity a dále kontrolou, zda dávka neobsahuje jiný formát než A4 a papíry s jinou gramáží než

^C Listem je rozuměno každý skenovaný obraz, dokumentem je rozuměno souhrn listů (např. jedna smlouva je složena ze 4 listů).

standardní formát A4. Pokud je součástí dávky menší formát než A4, je zapotřebí umístit ho do levého horního ohraje. To se dělá z toho důvodu, aby si jej skener převzal bez nějakých větších obtíží. Pokud je součástí dávky formát větší než A4, vyjme se z dávky a naskenuje se na ručním skeneru. Po naskenování se pak následně vrátí do své dávky.

V momentě, kdy je dokončena úprava dokumentů, označí pracovník dávku tzv. průvodkou, do které zapíše zjištěné skutečnosti. Obecným pravidlem je, aby měla dávka ideálně kolem 250 listů, aby zpracovávané dávky nebyly příliš objemné a aby si pracovníci mohli lépe rozvrhnout svou práci – především pokud zbývá hodina a méně do konce pracovní doby. Počet listů je také jedním z údajů, který na sobě průvodka nese.



Obrázek 10: Třídění a úprava dokumentů (zdroj: vlastní zpracování)

4.2.2 Skenování, validace a indexace

Poté, co si pracovník převezme označenou dávku s vyplněnou průvodkou, umístí celou dávku do podavače skeneru. Podle předvyplněné průvodky si upraví nastavení skeneru – například vypne detekci tzv. „dvojáku“. To znamená, že pokud se podle průvodky v dávce nachází papíry s nestandardní gramáží, je zapotřebí tuto detekci vypnout, aby nedocházelo k tomu, že se skener zastaví v momentě, kdy nabere obálku, nebo podlepené listy. V momentě, kdy operátor tuto detekci vypne, však hrozí to, že si

skener omylem nabere 2 listy najednou, díky čemuž nebudou sedět počty z průvodky a ze skeneru. Samotné skenování je velice rychlé. Skenuje se v odstínech šedi s kvalitou skenování 300 DPI^D, což umožňuje skenovat s rychlostí až 180 stránek za jednu minutu. Hodnota 300 DPI a stupně šedi jsou pro drtivou většinu příchozích dokumentů naprosto dostačující. Když by byla potřeba, je možné zvednout kvalitu skenovaných listů na hodnotu 600 DPI a skenovat v barevných odstínech. Tato volba však není preferovaná, jelikož s rostoucí kvalitou skenu roste i objem ukládaných dat, což není žádoucí stav. Během samotného skenování se operátorovi načítají naskenované dokumenty, takže nedochází k časovému prodlení, než celá dávka projede skenerem, ale může tak rovnou začít s kontrolou kvality skenovaných listů. Jakmile je celá dávka naskenována a je zkontrolována také kvalita obrazu, odešle operátor celou dávku na servery Kofaxu, kde probíhá načítání hodnot indexů. Tím je práce „skeneristy“ ukončena a může si převzít další dávku na skenování.

Další pracovník si v tzv. „batch manažerovi“^E otevře naskenovanou a oindexovanou dávku. Lidé, pracující v ten den jako operátoři, validující indexy mají tu výhodu, že mohou pracovat z domova na tzv. home office. Nepotřebují u sebe mít žádné fyzické dokumenty, jelikož indexy si vyčítají z digitálního obrazu přímo v aplikaci, tudíž jim stačí počítač s nainstalovaným tlustým klientem^F aplikace, na kterém se připojí k serveru, kde se veškerá data zpracovávají. Jakmile pracovníci provedou nad celou dávkou kontrolu validace indexů (popř. doplní nevytěžené indexy), mohou celou dávku uzavřít a exportovat do digitálního archivu společnosti (DA), kde se v jednotkách sekund nanejvýš minut zobrazí naskenované a oindexované dokumenty, s nimiž mohou zaměstnanci společnosti dále pracovat. Po exportu dávky již dávka není v „batch

^D „Dots Per Inch“ znamená kolik se vejde bodů na palec. V tomto případě se na úsečku délky 2,54 cm (1 palec) vejde 300 bodů.

^E Jedna z aplikací Kofaxu, ve které se pracuje s naskenovanými dávkami.

^F Plnohodnotná aplikace, která je kompletně spuštěna na počítači uživatele. Oproti tomu tenký klient běží někde na serveru a většinou stačí mít otevřenou záložku v prohlížeči a pracovat v ní.

manažerovi“ viditelná a operátor si převezme další dávku. Názornější popis je na obrázku číslo 10. Diagram aktivit pro proces skenování a indexace je zobrazen na obrázku číslo 11.

<input type="button" value=" > Další (B)"/> <input type="button" value=" < Předchozí (V)"/> <input type="button" value=" Ukončit (U)"/>	
Pravidlo	Ignorovat
PS	<input type="text"/>
Typ dokumentu	<input type="text"/>
RČ	<input type="text"/>
Číslo případu	<input type="text"/>
Podpis klienta	<input type="text"/>
Číslo ziskatele	<input type="text"/>
IČO klienta	<input type="text"/>
Příhláška	<input type="text"/>
RZ	<input type="text"/>
Poznámka	<input type="text"/>
TC kód	<input type="text"/>
TO kód	<input type="text"/>
Podací číslo	<input type="text"/>
Distribuční síť	<input type="text"/>
Čárový kód 1	<input type="text"/>
Čárový kód 2	<input type="text"/>
Čárový kód 3	VL
Čárový kód 4	<input type="text"/>
Čárový kód 5	<input type="text"/>

Alfa, s. r. o.
 se sídlem Hornoměstská 12, Praha 2, PSČ 120 00
 IČO: 123 45 546
 společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 12455
 zastoupená Ing. Františkem Novákem, jednatelem
 (dále jen „Správce“)

Beta, s. s.
 se sídlem V Parku 2458/1, Praha 4, PSČ 148 00
 IČO: 524 65 254
 společnost zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 22548
 zastoupená Mgr. Danielem Smolnou, předsedkyní představenstva
 (dále jen „Zpracovatel“)

(dále společně jen „Smluvní strany“)

Preambule

(A) Smluvní strany uzavřely dne 1. 1. 2016 smlouvu, na základě které se Zpracovatel zavázal poskytovat Správci služby spočívající ve vedení účetnictví (dále jen „Služby“).
 (B) Rádné poskytování Služeb vyžaduje mimo jiné i zpracování osobních údajů zákazníků a zaměstnanců Správce (dále jen „Osobní údaje“), které bude pro Správce provádět Zpracovatel.

S ohledem na výše uvedené Smluvní strany uzavírají v režimu Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 2016/679 ze dne 27. dubna 2016, obecného nařízení o ochraně osobních údajů (dále jen „Nařízení“) a ve spojení se zákonem o zpracování osobních údajů následující smlouvu o zpracování osobních údajů (dále jen „Smlouva“).

I.
Předmět Smlouvy

1.1 Předmětem této Smlouvy je úprava vzájemných práv a povinností Smluvních stran při zpracování Osobních údajů, které Zpracovatel získá v souvislosti s poskytováním svých Služeb.

II.
Podmínky zpracování Osobních údajů

2.1 Účelem zpracování Osobních údajů je poskytnutí správních daňových dokladů a vedení personální a mzdové agendy Správce v rámci Smlouvy o poskytování Služeb a s obecně závaznými právními předpisy.

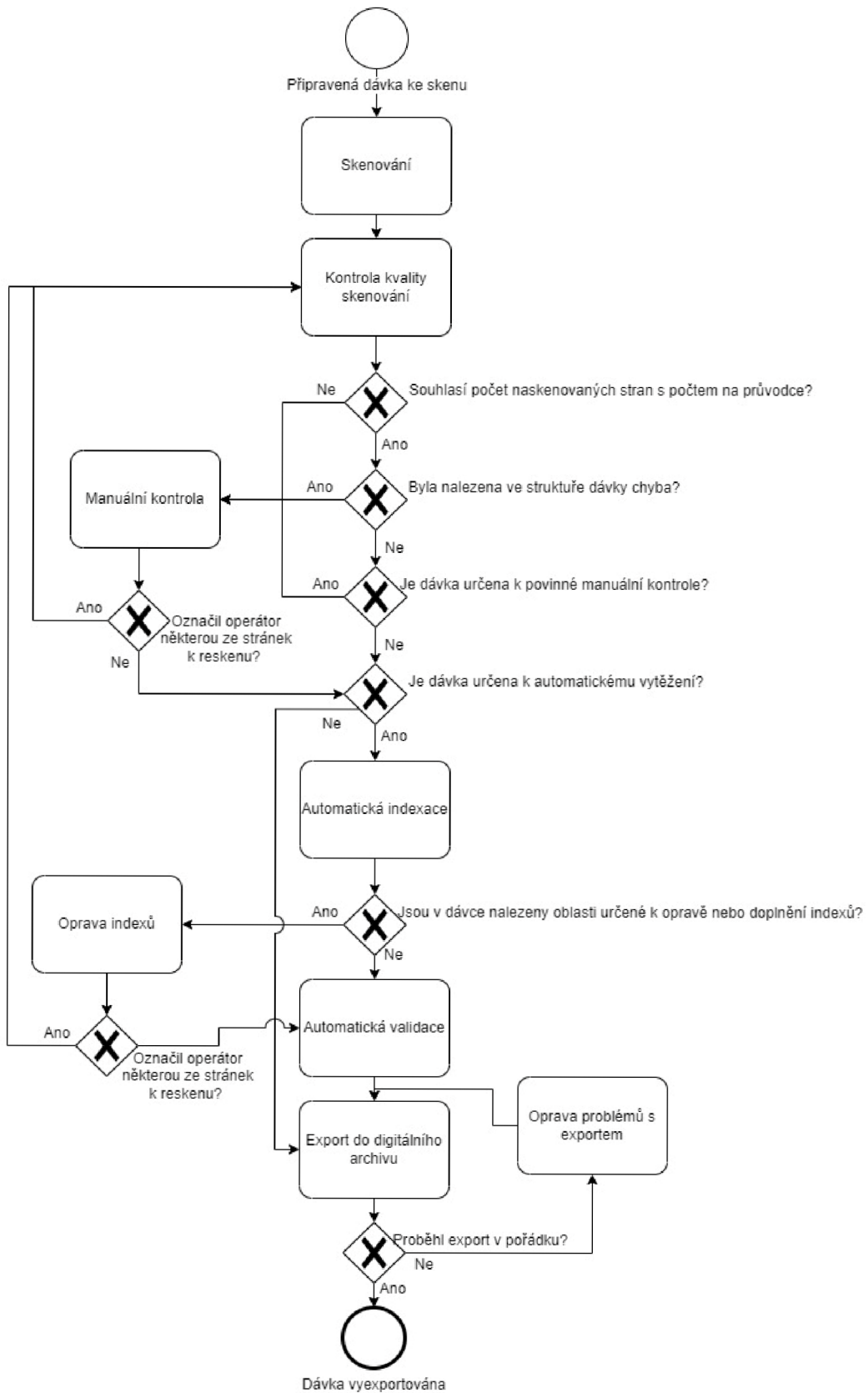
2.2 Osobní údaje zákazníků Správce budou zpracovány v rozsahu:

- jméno, příjmení a titul,
- poštovní adresa,
- e-mailová adresa,
- telefonní číslo,
- údaje o bankovním spojení,
- údaje o předmětu plnění Správce.

2.3 Osobní údaje zaměstnanců Správce budou zpracovány v rozsahu:

- jméno, příjmení a titul,
- datum narození,
- rodné číslo,

Obrázek 11: validace dokumentu (Zdroj: vlastní zpracování, vzorový dokument převzat z: [24])



Obrázek 12: Aktivita diagram procesu skenování a validace (Zdroj: vlastní zpracování)

4.2.3 Skladování dokumentů

Skladování dokumentů je pro společnost velice důležitým a nákladným procesem, zejména při takovém množství stránek, které do centrální podatelny a výpravny měsíčně přichází. Měsíčně je zde naskenováno a uloženo do krabic cca 600 tisíc listů. To znamená 4 až 6 plných krabic k dlouhodobému uskladnění za den. Centrální podatelna a výpravna disponuje celkem čtyřmi velkými úložnými prostory, které jsou vhodné pro dlouhodobé ukládání dokumentů. Jelikož jsou však tyto prostory již zcela zaplněny, zůstávají zde dokumenty pouze po dobu cca jednoho měsíce, než se nasřádá dostatečný počet krabic, aby auto odvázející krabice na jiné úložné místo nejezdilo poloprázdné a také z důvodu případných reskenů^G. Minimální stanovená doba k uskladnění fyzických dokumentů je v České republice stanovena na deset let. Tato lhůta chrání společnost a klienty při případných soudních rozepřích, kdy si jedna ze stran může vyžádat originál fyzického dokumentu a získat tak potřebný důkaz pro svou obhajobu. Po uplynutí deseti let má společnost oprávnění na skartaci uložených dokumentů a v případě soudních sporů tak budou k dispozici již jen elektronické obrazy takto starých dokumentů, což může zkomplikovat soudní spor, protože například grafologové z elektronické verze nedokážou rozpoznat pravost podpisu.

S takovým množstvím dokumentů, jakým se společnost potýká je zapotřebí hledat vhodné prostory k tomu přímo určené. Skladování fyzických dokumentů může být v dnešní době problémové, jelikož je zapotřebí vypořádat se se spoustou potíží.

- Fyzické dokumenty jsou náchylné k poškození či ztrátě. Pokud dojde k požáru nebo poškození vodou, mohou být tyto fyzické dokumenty nenávratně zničeny.
- Je potřeba dbát na jejich zabezpečení proti zneužití či krádeži, aby nedošlo ke ztrátě důvěrných informací a citlivých dat.

^G Resken nastává v případě, že je zapotřebí znovu naskenovat fyzický dokument z důvodu špatné čitelnosti

- Náklady na pronájmy k tomu určených prostor a jejich udržování, ať už z hlediska energetického (udržování stálé teploty a vlhkosti) nebo například obnovování bezpečnostních revizí u protipožárních sprinklerů, nejsou zanedbatelné položky.

V důsledku těchto problémů se společnost v minulosti rozhodla, že oblast dlouhodobého skladování dokumentů nebude řešit pouze vlastními silami, ale přenechá jej firmám poskytující tyto služby a přenechá tak část těchto problémů na někom jiném. Bohužel smlouvy o outsourcingu skladování dokumentů nemá tato společnost uzavřenou jen s jednou firmou, ale hned se třemi různými firmami, což není zcela optimální řešení. Bylo by nejlepší najít takovou firmu, která by dokázala uskladnit požadované množství fyzických dokumentů (což v současnosti dělají 3 různé firmy na základě smlouvy o outsourcingu), a která by zároveň nově přichozí dokumenty převáděla do digitální podoby a exportovala je do digitálního archivu společnosti (což si v současnosti dělá firma sama) při zachování stejného procesu a kvality tak, jak je to prováděno nyní. Výběrem vhodné společnosti a návrhem SLA smlouvy, zahrnující proces popsany výše se budeme zabývat v následující kapitole.

4.3 Návrh smlouvy

V rámci této kapitoly připravíme návrh SLA smlouvy na základě získaných informací z odborných zdrojů tak, aby byl návrh smlouvy přijatelný všemi zúčastněnými stranami a vyvaroval se, nebo alespoň minimalizoval rizika spojené s outsourcingem. Prvním krokem potřebným k úspěšnému sepsání SLA smlouvy se autor zabýval v kapitole 4.2 a jejích podkapitolách, kde byl rozebrán a podrobně popsán proces, který má být předmětem outsourcingu, na který bude následně navázán návrh SLA smlouvy. Je důležité vybrat takový proces, který se nepodílí na hlavní činnosti podnikání, což v tomto případě lze konstatovat, že tomu tak není. V situacích, kdy bylo nutné do návrhu smlouvy zakomponovat právní termíny a spojení, která jsou často využívána během uzavírání smluv, byly použity jako vzor jiné SLA smlouvy anebo byly tyto body vytvořeny na základě zkušeností autora s těmito smlouvami.

Jak bylo uvedeno v teoretické části, podnik se musí zamyslet nad tím, jestli činnost, kterou chce outsourcovat, není jedna ze základních hodnototvorných činností podniku.

Předmětem smlouvy SLA bude v našem případě činnost „digitalizace fyzických dokumentů a jeho dlouhodobé skladování“. Tato činnost je pouze jednou z podpůrných činností vybraného podniku, tzn. není činností hlavní a její outsourcing neohrozí existenci společnosti.

Vybraná společnost nechá smlouvu SLA sepsat svým právním oddělením (společně se zástupci dodavatele), čímž by měla minimalizovat riziko chybné smlouvy.

Druhým krokem je průzkum trhu, aby společnost měla povědomí o tom, kolik firem se zabývá poskytováním poptávané služby a zjistit si všechny dostupné reference a ideálně také zjistit, jak je na tom firma z finančního hlediska atd.

Třetím krokem v rámci návrhu smlouvy bude zhotovení samotného návrhu smlouvy, kde dopodrobna rozebereme jednotlivé části smlouvy a to, co by měly obsahovat. Je zapotřebí připomenout skutečnost, že forma a obsah smlouvy není zákonem nikterak upravena či definována, jak je to ostatně zmíněno v teoretické části této diplomové práce. SLA smlouva takového procesu by dle nabytých vědomostí a podle veřejně přístupných SLA smluv měla obsahovat takovou osnovu:

1. představení zúčastněných stran a stanovení rolí, která strana představuje zákazníka a která poskytovatele služby,
2. definici odborných pojmů,
3. předmět smlouvy,
4. časové podmínky a reakční doby,
5. způsob poskytování služeb,
6. práva a povinnosti zúčastněných stran,
7. místo plnění, kde se předmět smlouvy bude vykonávat,
8. vyšší moc,
9. cena a platební podmínky za outsourcingové služby,
10. náhrada škody, sankce a smluvní pokuty,
11. důvěrnost informací a nakládání s osobními údaji,
12. zahájení a ukončení závazků ze smlouvy,
13. doručování,
14. přechod vlastnictví a práv užití,
15. závěrečná ujednání,

16. případné přílohy ke smlouvě.

4.3.1 Průzkum trhu

Na základě předmluvního výběru a průzkumu trhu vzešli v úvahu dva potenciální kandidáti na uzavření SLA smlouvy. Kandidáti obstáli v kritériích dlouhodobé historie na trhu, měli převážně kladná hodnocení a v rámci finančního zhodnocení si obě firmy taktéž vedly velmi dobře.

Prvním kandidátem, který nabízí poptávané služby, vybraná společnost s ní má dlouholeté zkušenosti a jedná se tak o vhodného kandidáta na uzavření SLA smlouvy na proces třídění, digitalizace a dlouhodobé uskladnění dokumentů, je společnost **Autocont a. s.**

Společnost Autocont a. s. je česká společnost působící na zdejšímu trhu od roku 1990. Hlavním předmětem podnikání je poskytování komplexních IT řešení a služeb pro soukromé firmy i státní správu a v současnosti je jednou z nejvýznamnějších společností v oblasti rozsáhlých a složitých ICT projektů na českém trhu. Na základě analýzy finanční situace společnosti bylo zjištěno, že společnost na základě individuálního výkazu úplného výsledku za rok končící 31. 3. 2021 sestaveného v souladu s IFRS^H (v době psaní diplomové práce novější data nebyla k dispozici) dostupného na webu or.justice.cz vykázala kladný úplný výsledek, konkrétně 417 milionu korun českých a oproti předchozímu období ji úplný výsledek vzrostl o 276 milionů Kč. Tato skutečnost tedy naznačuje, že firma je na tom z ekonomického hlediska dobře a tím pádem, v případě výhry této společnosti ve výběrovém řízení je riziko nedostání svým závazkům ze strany poskytovatele do jisté míry eliminováno. [25, 26]

Druhou vybranou společností je česká pobočka společnosti původem z Ameriky: **Iron Mountain Česká republika s.r.o.**

^H Mezinárodní standardy účetního výkaznictví ve znění přijatém Evropskou unií

Tato společnost byla založena v roce 1951 v New Yorku. Již od samého začátku podnikání se společnost věnovala bezpečnému skladování papírových dokumentů a v roce 1996 pronikla i na náš trh založením české pobočky a v současné době působí ve více než šedesáti zemích po celém světě. V dnešní době se společnost profiluje především v oblastech skenování a vytěžování dokumentů, archivace dokumentů a dat, digitální transformaci, cloudových úložištích, likvidaci a recyklaci IT zařízení a v neposlední řadě také důvěrnou skartací dokumentů. Na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že celá společnost v rámci globální působnosti vykazovala čistý zisk za rok 2021 (data za rok 2022 nebyla opět ke dni psaní této diplomové práce k dispozici) 3,1 bilionu korun českých a česká pobočka vykázala za rok 2021 čistý zisk 7,8 milionu korun českých a oproti období předchozímu navýšila svůj čistý zisk o 3,5 milionu korun českých, takže také nevykazuje náznaky případného nedostání svých závazků. [27, 28]

Průzkum trhu a kvalitně zpracované výběrové řízení jsou velmi důležité činnosti prováděné před samotným uzavíráním SLA smlouvy. Nejen že vybereme nejvhodnějšího kandidáta, ale i sestavíme referenční pořadí zbylých účastníků výběrového řízení, pro případ že se s nejvhodnějším kandidátem neshodneme v dalších fázích jednání. Díky tomu můžeme v relativně krátkém čase oslovit druhého nejvhodnějšího kandidáta. Pokud kvalitně provedeme průzkum trhu a výběrové řízení, můžeme tím eliminovat více než jen jedno riziko, které je s outsourcingem spojené. Mezi taková rizika patří:

- neschopnost dodavatele dostát svým závazkům,
- problém s kvalitou dodávaných služeb,
- výběr vhodného poskytovatele,
- změna dodavatele služby.

Zároveň kvalitně provedený výběr vhodného dodavatele eliminuje nepřímo i další riziko, a tím je ochrana osobních údajů. Při výběru hledáme společnost, která má dobré jméno na trhu, tím se snižuje riziko zneužití citlivých / osobních údajů. Dále eliminujeme riziko „offhoringu“, protože se zaměřujeme na firmy, které působí na českém trhu.

4.3.2 Osnova a obsah smlouvy

Jak bylo již několikrát zmíněno, obsah a podoba smlouvy není zákonem nijak stanovena či upravena, a tak lze její podobu a obsah upravovat podle aktuálních potřeb a

předmětu zájmu. Navržená osnova a obsah smlouvy je přizpůsoben procesu digitalizace dokumentů a jeho outsourcingu, ovšem navržená osnova smlouvy je obecně použitelná.

Představení zúčastněných stran

Obsahem představení a definování role společnosti ve smlouvě by mělo být v rámci představení smluvních stran uvedeno následovně:

- přesný název společnosti,
- adresa sídla společnosti,
- jméno zastupující osoby,
- IČO,
- DIČ,
- bankovní spojení,
- číslo účtu,
- zápis v obchodním rejstříku,
- role společnosti ve smlouvě.

Představení smluvní strany by vypadalo v případě firmy Autocont a. s. takto:

Autocont a.s.

Se sídlem: Hornoplní 3322/34, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava

Zastoupená: Ing. Milan Sameš, jednatel společnosti

IČO: 043 08 697

DIČ: CZ043 08 697

Bankovní spojení: Raiffeisenbank a.s, Hvězdova 1716/2b, 140 00 Praha 4

Č. účtu: 12345/5500

Zápis v obchodním rejstříku: Krajský soud v Ostravě, spis zn. B 11012/KSOS

Dále jen „Poskytovatel“ [29]

Druhá smluvní strana by byla nadefinována naprosto stejně, jen poslední bod by vypadal takto: dále jen „Zákazník“.

Definice pojmů

Po představení smluvních stran je vhodné ihned na úvod vypsat použité odborné termíny nebo skutečnosti, které je zapotřebí blíže specifikovat, aby se s nimi účastníci smluvních stran mohli na úvod seznámit. Je důležité mít na paměti, že smlouvu budou číst lidé s rozdílným vzděláním (právníci, manažeři atd.) a definicí odborných pojmů ihned na začátku lze předejít riziku špatného pochopení smlouvy, či nějakému jinému nedorozumění.

Níže je uveden seznam odborných zkratk a názvů, které se v rámci SLA smlouvy o IT vyskytují:

MD (člověkoden): 8 hodin práce specialisty poskytovatele.

BD (Business Day) nebo Pracovní den – pracovní den je Po-Pá vyjma oficiálních státních svátků.

NBD (Next Business Day): následující pracovní den.

Hardware (HW): veškeré IT zařízení zmiňované v této smlouvě dodané poskytovatelem nebo zákazníkem.

Software (SW), počítačový program: jakýkoliv program, který je předmětem smlouvy ve smyslu poskytování služeb podle této smlouvy.

Systém: digitalizační řešení vybudované pomocí technologie Kofax.

Odezva: čas od okamžiku předání požadavku zákazníkem poskytovateli do převzetí požadavku poskytovatelem a předání požadavku k zahájení řešení.

Doba zahájení řešení: čas od okamžiku předání požadavku zákazníkem poskytovateli do okamžiku zahájení řešení požadavku poskytovatelem.

Odborná podpora: soubor činností poskytovaných na základě požadavku zákazníka na odbornou podporu, odborné konzultace a poradenství vše s cílem udržení systému svěřených poskytovateli ve funkčním stavu.

Incident: událost, která neprobíhá očekávaným způsobem, a ovlivňuje nebo může ovlivnit poskytovanou službu (porucha HW, výpadek sítě, nefunkčnost aplikace, nedostupnost dat apod.)

Doba zahájení řešení: čas od okamžiku předání požadavku zákazníkem poskytovateli do okamžiku zahájení řešení požadavku poskytovatelem.

Hotfix: oprava softwaru ve formě patche¹, která nesnese odkladu.

Update softwaru nebo **Patch:** opravy softwaru založené na chybových zprávách zákazníka a dalších uživatelů, které jsou vydávány jako update softwaru či patch výrobcem daného softwaru. Update nebo patch softwaru musí obsahovat příslušný instalační soubor, pokyny k instalaci, uživatelskou dokumentaci, prohlášení o otestování updatu poskytovatelem a seznam vad, které jsou updatem odstraněny se zárukou kvality.

Upgrade softwaru: nová verze softwaru obsahující novou, nebo vylepšenou funkcionalitu. Upgrade softwaru musí obsahovat příslušný instalační soubor, pokyny k instalaci a uživatelskou dokumentaci. Je stanoveno, že každý upgrade musí zohledňovat všechny již dříve odstraněné vady a nainstalovaný update.

Předmět smlouvy

V předmětu smlouvy by mělo být s dostatečnou určitostí a podrobností popsáno, jaká strana (obvykle poskytovatel) bude co dělat (dodávat, darovat apod.). Obecně je doporučováno pro jistotu napsat i to, co „všichni vědí že by se mělo, jelikož co je psáno, to je dáno“. V předmětu této konkrétní smlouvy SLA by tedy dle autora práce neměly chybět tyto body:

- Předmětem této smlouvy je závazek poskytovatele přebírat doručenou poštu, tříditi ji tak, aby při následném skenování a archivaci nebyly pomíchány dokumenty odlišných společností. Dále je poskytovatel zavázán nejpozději do dvou (2) pracovních dnů od přijetí přijatou poštu roztríditi, naskenovat, řádně zvalidovat a exportovat do digitálního archivu zákazníka, a to v domluvené kvalitě a formě.
- Kvalita elektronického obrazu jednoho listu je stanovena na 300 DPI v odstínech šedi ve formátu TIF. V případě barevných fotografií je požadován barevný sken s kvalitou 600 DPI rovněž ve formátu TIF.

¹ Soubor se změnami, které mají vylepšit nebo aktualizovat současná data/software.

- Poskytovatel zajistí tyto služby:
 - Implementační podporu řešení – řešení požadavků na změnu stávající funkcionality.
 - Rozvoj řešení – realizace nových požadavků na řešení. Zavádění nových úloh zpracování, instalace nových pracovních stanic, školení nových zaměstnanců apod.
 - Uskladnění skenovaných dokumentů v prostorách k tomu řádně určených a bezpečnou skartaci dokumentů, označených zákazníkem jako „určeno ke skartaci“.
- Pokud si zákazník vyžádá konkrétní dokument z archivu, poskytovatel jej musí do dvou (2) pracovních dnů odeslat zákazníkovi důvěryhodným způsobem na stanovenou adresu.
- Jestliže se naskytne v rámci vývoje Kofax nové řešení v podobě digitalizace, je poskytovatel povinen to sdělit osobám pověřeným zákazníkem, řešící technickou stránku věci.
- Zákazník má právo posílat poskytovateli požadavky na poskytování služeb rozšiřující předmět plnění této smlouvy, související s poskytováním služeb a plněním této smlouvy, a to na základě svého uvážení. V případě, že zákazník takto projeví zájem o rozšíření předmětu plnění této smlouvy poskytovatelem, předloží mu poskytovatel nabídku týkající se poptávaného plnění, která bude obsahovat popis způsobu provedení, časovou náročnost a finanční nacenění. Jestliže zákazník na základě nabídky zašle poskytovateli objednávku, kterou poskytovatel potvrdí do tří (3) pracovních dnů od data obdržení a poskytovatel takovou objednávku potvrdí, stává se tímto objednávka závaznou a poskytovatel je povinen poskytnout plnění dle této objednávky v souladu s předmětem plnění smlouvy a je oprávněn vystavit dodatečnou fakturu za poskytnuté plnění dle této objednávky v souladu s takovou objednávkou.
- Zákazník je povinen zaplatit poskytovateli za poskytované služby smlouvenou cenu za podmínek sjednaných v této smlouvě.

Dále by v této části smlouvy mělo být uvedeno, jakým způsobem se budou hodnotit dodávané služby. Nejvhodnějším přístupem je prostřednictvím KPI (klíčové výkonnostní

ukazatele). Předmětem SLA smlouvy je „digitalizace fyzických dokumentů a jeho dlouhodobé skladování“. KPI může být celá řada, v této SLA smlouvě by se měly zaměřovat na následující:

- čas na rozřídění, naskenování, řádného zvalidování a exportování jednoho dokumentu v přijaté poště do digitálního archivu zákazníka (v domluvené kvalitě a formě),
- čas na rozřídění, naskenování, řádného zvalidování a exportování veškeré přijaté pošty do digitálního archivu zákazníka (v domluvené kvalitě a formě),
- počet nekvalitně naskenovaných dokumentů,
- počet oprav indexů na naskenovaných dokumentech,
- počet vrácených dokumentů na základě validace, rychlost dohledatelnosti požadovaného dokumentu v archivu

Časové podmínky a reakční doby

Určení časových podmínek a reakčních dob je důležitou součástí SLA smlouvy a obvykle bývají sepsány v jednotlivých bodech. [2]

- Pracovní dobou se rozumí všední den v době od 7:00 do 17:00.
- Plnění předmětu této smlouvy poskytovatelem se provádí v pracovní době.
- Smluvní strany se mohou v konkrétních případech dohodnout na poskytování služeb i v mimopracovní době za cenu tomu odpovídající. V případě kritického incidentu vyvine poskytovatel maximální úsilí pro to, aby zajistil odborné kapacity na řešení problému a v mimopracovní době za podmínek uvedených ve smlouvě.
- Zákazník má možnost hlásit požadavky na poskytování služeb v režimu 24/7.
- Reakční doba platí v pracovní době a je stanovena dle tabulky č. 1. v příloze č. 1.

Způsob poskytování služeb

Způsob poskytování služeb je přímo závislý na povaze a typu poskytovaných služeb. Pro případy procesu digitalizace, která je předmětem této SLA smlouvy, by konkrétní způsoby poskytování služeb mohly vypadat takto:

- V případě, že poskytovatel nebude moci vykonat z jakéhokoliv důvodu činnosti uvedené v této smlouvě, bude odpovědný zástupce poskytovatele o této skutečnosti

bezodkladně informovat odpovědného zástupce zákazníka a obě odpovědné osoby se písemně domluví na dalším postupu.

- Odůvodněné a podložené výhrady zákazníka vůči plnění ze strany poskytovatele předložené písemnou formou je odpovědný zástupce poskytovatele povinen řešit do tří (3) pracovních dnů od převzetí těchto výhrad.
- V případě, že poskytovatel bude pro své plnění potřebovat součinnost zákazníka, je povinen o ni požádat písemně s dostatečným předstihem a dostatečně konkrétně.

Práva a povinnosti

Práva a povinnosti se vypisují opět bodově, a to rozděleně podle práv a povinností zvlášť pro poskytovatele a zvlášť pro zákazníka. Shrnutí práv a povinností je potřeba vždy důkladně prostudovat a porozumět jim, aby byla zajištěna spokojenost na obou stranách.

[2]

Povinnosti poskytovatele:

- Poskytovatel odpovídá za řádné a včasné provádění služeb dle této smlouvy bez skutečných a právních vad a profesionálním způsobem v souladu s obecně přijímanými standardy v daném oboru.
- Poskytovatel je povinen plnit závazky a poskytnout služby a garance v souladu s obsahem objednávek a ustanovení této smlouvy.
- V rámci plnění dle této smlouvy je poskytovatel povinen řádně spolupracovat s ostatními dodavateli zákazníka pracujícími na projektech, které mají dopad na dodávaný proces.
- Jestliže dojde v průběhu plnění poskytovatele dle této smlouvy k neočekávané události, byť jen s potenciálním dopadem na dodávaný proces, je poskytovatel povinen tuto událost a její možný dopad neprodleně oznámit odbornému zástupci zákazníka.
- Poskytovatel je zodpovědný za získání všech licencí, povolení a souhlasů potřebných k vykonávání předmětu dané smlouvy, které jsou požadovány právními předpisy v zemi původu jakýchkoliv materiálů či softwaru.
- V případě, že bude poskytovatel pracovat s daty (v jakékoliv formě) zákazníka, včetně dat z živých systémů zákazníka, bude poskytovatel odpovědný za jejich

ochranu v souladu s obecně závaznými právními předpisy a za to, že tato data nebudou poškozena.

- Poskytovatel prohlašuje, že osoby, které hodlá využít k plnění této smlouvy, disponují potřebnými odbornými schopnostmi a zkušenostmi k takovému plnění. Poskytovatel se zavazuje zajistit návaznost takto dohodnutého týmu v průběhu plnění této smlouvy.

Práva poskytovatele

- Poskytovatel má právo odmítnout dodatečné požadavky zákazníka nebo poskytnout jenom částečné plnění dodatečného požadavku, jestliže by mohl takovýto požadavek negativně ovlivnit provoz poskytovatele.
- Poskytovatel má právo přístupu k veškerým informacím zákazníka potřebným k plnění této smlouvy.
- Poskytovatel má právo vyžádat si od zákazníka potřebnou součinnost vyplývající z této smlouvy. Jestliže poskytovatel bude potřebovat součinnost zákazníka, je povinen o ni požádat odpovědného zástupce zákazníka dostatečně předem a dostatečně konkrétně.
- Poskytovatel může využívat k realizaci dodávek vyplývajících z předmětu smlouvy své smluvní partnery jen se souhlasem zákazníka. Poskytovatel však i nadále nese veškerou odpovědnost jako by plnění prováděl on sám.

Povinnosti zákazníka

- Zákazník je povinen plnit závazky této smlouvy a zaplatit poskytovateli cenu dle této smlouvy.
- Zákazník je povinen prostřednictvím pověřených osob kontrolovat a potvrzovat zápisy o provedených službách a má právo se k těmto zápisům vyjádřit.
- Zákazník je povinen poskytnout poskytovateli veškeré informace nezbytné k plnění předmětu této smlouvy.
- Zákazník je povinen zajistit on-line vzdálený přístup k zařízením a softwarům, které jsou součástí předmětu poskytování služeb dle této smlouvy.

- Zákazník je povinen zajistit dostatečný počet zaměstnanců s odpovídající kvalifikací pro údržbu a chod dodávané služby a vyvinout maximální úsilí k zajištění součinnosti při práci, která je předmětem této smlouvy.

Práva zákazníka

- Zákazník má právo kontrolovat kvalitu poskytování služeb na základě předmětu této smlouvy a vyjadřovat se k odborné způsobilosti zaměstnanců poskytovatele podílející se na službách v rozsahu plnění této smlouvy, případně si vyžádat jejich výměnu za způsobilejší zaměstnance.
- Zákazník má právo vyžádat si technickou dokumentaci anebo aktualizaci dokumentace s postupy nutnými pro provoz procesu dodávaný poskytovatelem.
- Zákazník má právo vyjádřit se ke všem dodávkám související s dodávaným procesem.
- Zákazník má právo požadovat předložení podrobné kalkulace nákladů za poskytnuté služby poskytovatelem.

Kvalitní zpracování této části SLA smlouvy eliminuje riziko spojené se špatnou komunikací mezi smluvními stranami.

Místo plnění

Místem plnění se rozumí adresa(y) na které se bude / budou vykonávat procesy spojené s předmětem plnění této smlouvy.

Vyšší moc

Výraz „vyšší moc“ se v právní oblasti používá k označení události, jež je mimo kontrolu smluvených stran a brání jim v plnění předmětu smlouvy. Těmito událostmi mohou být například válečné konflikty, přírodní katastrofy, epidemie, stávky, teroristické útoky apod. [30] Podmínky o vyšší moci lze do SLA smlouvy zanést takto:

- Jestliže vznikne situace zaviněná událostí „vyšší mocí“, informuje písemně dotčená strana neprodleně druhou smluvní stranu o nastalých podmínkách a jejich příčině. Jestliže nebude mezi smluvními stranami dohodnuto jinak, bude smluvní strana pokračovat v realizaci smluvních závazků podle smlouvy tak, jak je to možné a bude hledat jiná rozumná alternativní řešení pro realizaci smluvního plnění.

- Pakliže by podmínky vyšší moci trvaly déle než tři (3) měsíce, mohou smluvní strany odstoupit od smlouvy s účinností ode dne doručení oznámení o odstoupení druhé smluvní straně.

Cena a platební podmínky

Cena za poskytované služby se stanovuje na základě pevné částky za určité období (většinou měsíc), nebo na základě konkrétních aktivit, které jsou vykonány v rámci nakupované služby (v tomto případě počet naskenovaných listů). Je důležité, aby cena za služby odrážela skutečné náklady na poskytování služby a aby byla pro zákazníka přijatelná. [2]

Cena za předmět plnění

- Cena za předmět plnění je konečná a nepřekročitelná. Sjednává se dohodou obou smluvních stran a je stanovena na **2 376 436, - Kč za měsíc**. (slovy: dvamilionytřístasedmdesátšesttisícčtyřistašest korun českých). Uvedená částka zahrnuje následující činnosti:
 - třídění a úprava přijaté pošty,
 - skenování, validaci a indexaci dokumentů,
 - exportování skenovaných dávek do digitálního archivu zákazníka,
 - archivaci naskenovaných dokumentů,
 - skartaci dokumentů na základě rozhodnutí zákazníka.

Celková suma za poskytované služby neobsahuje výlohy na rozvoj a modernizaci stávajícího způsobu řešení.

Náhrada cestovních výloh, náklady poskytovatele

Cena za poskytované služby je konečná a zahrnuje všechny náklady a výdaje vzniklé poskytovateli při řádném plnění této smlouvy.

Platební podmínky [30]

- Sjednaná cena za poskytované služby v rámci této smlouvy je bez DPH. K cenám fakturovaným poskytovatelem bude připočtena DPH v zákonné výši.
- Na základě faktury (daňového dokladu) je zákazník povinen poskytovateli uhradit požadovanou cenu do třiceti (30) dní od doručení faktury zákazníkovi na adresu:

Hornopolská 3322/34, Moravská Ostrava, 702 00 Ostrava formou bankovního převodu na číslo účtu poskytovatele, které je uvedeno na začátku této smlouvy. Zákazník je oprávněn fakturu vrátit před uplynutím doby splatnosti bez jejího proplacení v případě, že neobsahuje zákonem anebo touto smlouvou dané náležitosti, nebo obsahuje nesprávné či neúplné údaje. V takovém případě běží nová lhůta splatnosti ode dne doručení opravené faktury na adresu zákazníka. Faktura je považována za uhrazenou v den, kdy požadovaná částka byla odepsána z účtu zákazníka.

- Poskytovatel prohlašuje, že uvedené bankovní spojení, na které má být posílána platba za provedené služby je používáno poskytovatelem pro ekonomickou činnost.
- Poskytovatel dále prohlašuje, že řádně plní své daňové povinnosti, které vyplývají ze zákona o DPH a řádně plní povinnosti vztahující se ke správě daně a že příslušný správce daně neprohlásil, že poskytovatel je jako plátcem daně nespolehlivý. Pokud by se tak stalo během trvání této smlouvy, je poskytovatel o této skutečnosti nucen ihned informovat zákazníka.
- Dále je poskytovatel povinen v případě, že poruší povinnost informovat zákazníka o skutečnosti, že se stal nespolehlivým plátcem daně, nebo se ukáže, že jeho prohlášení o správnosti bankovního spojení či prohlášení o řádném plnění povinností v rámci DPH je nepravdivé, uhradit zákazníkovi smluvní pokutu ve výši 21 % z ceny plnění bez DPH.

Náhrada škody, sankce a smluvní pokuty

Náhradou škody, sankcí a smluvní pokutou se rozumí situace, kdy jedna ze zúčastněných stran neplní své smluvní závazky, a tím způsobí škodu druhé straně. Náhradami se rozumí finanční, či jiné (např. slevy na další poskytované služby) vyrovnání škod.

Náhrada škody, sankce a smluvní pokuty jsou důležitou součástí smlouvy SLA, jelikož mají za cíl chránit zájmy obou zúčastněných stran. [31]

- V případě překročení stanovených SLA termínů dle přílohy č. 1 této smlouvy z důvodů ležících výlučně na straně poskytovatele, je poskytovatel povinen zákazníkovi zaplatit za každou započatou hodinu prodlení smluvní pokutu ve výši

100 000, - Kč (stotisíc korun českých). Zákazník je dále oprávněn domáhat se vedle smluvní pokuty i náhrady škody způsobené porušením smluvních povinností této smlouvy i škody přesahující výši uplatněné smluvní pokuty.

- Smluvní strany jsou povinny v maximální možné míře předcházet vzniku škod. Poskytovatel je povinen nahradit škodu zákazníkovi, kterou způsobil v důsledku svých smluvních povinností.
- V případě prokazatelně zjištěného porušení smluvních závazků jednou ze smluvních stran je poškozená smluvní strana oprávněna vyúčtovat druhé smluvní straně, která porušila tento závazek, smluvní pokutu ve výši 1 200 000, - Kč (jedenmiliondvěstětisíc korun českých) v každém jednotlivém případě. Smluvní pokuta je splatná do třiceti (30) dnů od doručení výzvy k zaplacení na adresu jedné ze smluvních stran uvedené na začátku této smlouvy.
- V případě prodlení zákazníka s jakoukoliv platbou za poskytnuté plnění poskytovatele je poskytovatel oprávněn účtovat úrok z prodlení 7 % (sedm) za každý den prodlení, a to z celé dlužné částky.
- Smluvní strany se dohodly, že smluvní pokuty stanovené v této smlouvě jsou přiměřené a tímto se vzdávají práva domáhat se u soudu jejího snížení.

Důvěrnost informací a nakládání s osobními údaji

Důvěrnost informací a nakládání s osobními údaji je ožehavé téma a ochrana těchto údajů je klíčovým aspektem všech uzavíraných smluv, tudíž by tento bod neměl chybět ani u smluv SLA. Zákazníci totiž musejí nabýt jistoty, že jejich citlivé informace jsou zpracovávány a uchovávány v bezpečí a že jsou dodržovány příslušné zákony a předpisy týkající se ochrany osobních dat a údajů. Body, které by měly být v obsahu smlouvy, jsou:

- Poskytovatel se zavazuje zachovat mlčenlivost o všech informacích, které se během poskytování služeb dozvěděl (ústně, písemně, prostřednictvím elektronické komunikace nebo jiným způsobem). Za důvěrné se považuje i plnění této smlouvy a informace v ní obsaženy. Za důvěrné informace se nepovažuje:
 - informace, které byly smluvní protistraně poskytnuty a jsou veřejně známé,
 - informace, které byly smluvní protistraně prokazatelně známé již před jejich poskytnutím,

- informace, které má smluvní protistrana povinnost sdělit oprávněným osobám na základě obecně závazných právních předpisů.
- Poskytovatel tímto bere na vědomí, že informace obsažené v této smlouvě jsou předmětem obchodního tajemství zákazníka a jako takové využívají ochrany příslušných ustanovení v zákoně o zpracování osobních údajů. Poskytovatel bere dále na vědomí, že informace uvedené v této smlouvě mohou být předmětem a povinností mlčenlivosti, a to i po ukončení účinnosti SLA smlouvy.
- Smluvní strana je oprávněna sdělit důvěrné informace třetí osobě pouze s předchozím udělením písemného souhlasu druhé smluvní strany a dále že její souhlas může být vázán na povinnost smluvní strany zavázat třetí osobu, aby nakládala s těmito informacemi jako s důvěrnými.
- Chráněné osobní údaje budou poskytovatelem zpracovávány po dobu účinnosti této smlouvy s tím, že po ukončení spolupráce podle této smlouvy se poskytovatel zavazuje poskytnuté chráněné osobní údaje vrátit bez zbytečného odkladu zákazníkovi, nebo je na základě pokynů zákazníka protokolárně zlikvidovat.
- Poskytovatel se zavazuje o dodržování povinností k zabezpečení a ochraně osobních údajů před neoprávněným či nahodilým přístupem, ztrátě, zničením, neoprávněnému přenosu nebo jejich změně či jinému neoprávněnému zpracování a zneužití. Poskytovatel se zavazuje zabezpečit ochranu osobních údajů tím, že zajistí jejich bezpečnost v rámci těchto oblastí:

Technické zabezpečení: Poskytovatel se zavazuje k dodržování následujících pravidel.

- Počítačová bezpečnost: poskytovatel se zavazuje, že ke zpracování osobních údajů bude používat výhradně takové technické a programové prostředky, které eliminují za nepředvídatelných okolností možnosti narušení či zneužití osobních údajů.
- Komunikační bezpečnost: poskytovatel bude dodržovat taková opatření k zabezpečení ochrany osobních údajů, kdy při jejich přenosu telekomunikačními kanály povaha těchto kanálů vylučuje nepředvídatelné okolnosti či možnost narušení.

Organizační zabezpečení: Poskytovatel se zavazuje, že zajistí a přidá bezpečnostní oprávnění osobám ke vstupu na místo, kde se budou zpracovávat osobní údaje osobám, které:

- Jsou zaměstnanci poskytovatele a zpracovávání osobních údajů vyplývá z jejich pracovní náplně.
- Jsou třetími osobami, které poskytovatel využívá ke zpracovávání osobních údajů. Tyto třetí osoby však musejí splňovat požadavky stanovené pro zaměstnance poskytovatele.
- Byly poskytovatelem vpuštěni na pracoviště, ve kterém jsou osobní údaje zpracovávány, ale těmto osobám je zajištěn doprovod a stálý dohled adekvátním zaměstnancem poskytovatele. [4, 32]

Kvalitní zpracování této části SLA smlouvy ochrání osobní údaje zákazníka, se kterými se dodavatel v průběhu poskytování služby setká.

Zahájení a ukončení závazků ze smlouvy

Zahájení závazků ze smlouvy nastává v momentě, kdy jsou splněny všechny podmínky, které jsou ustanoveny ve smlouvě. K ukončení smlouvy může dojít z různých důvodů, jako například uplynulá doba trvání smlouvy, dostání všech závazků (dodání služby) nebo odstoupením od smlouvy jedné ze smluvních stran. V takovém případě je důležité, aby byly dodrženy všechny podmínky ustanovené v dané smlouvě a které specifikují postup při ukončení smluvního vztahu. V rámci dané SLA smlouvy by v části popisující podmínky zahájení a ukončení závazků ze smlouvy mělo být uvedeno:

- Smlouva se uzavírá na dobu neurčitou a nabývá účinnosti dnem podpisu oběma smluvními stranami.
- Smlouvu je možné vypovědět oběma smluvními stranami bez udání důvodu. Výpovědní lhůta jsou tři (3) měsíce a začíná prvním dnem měsíce následujícího od doručení písemné výpovědi druhé strany na adresu uvedenou na začátku této smlouvy.
- Poskytovatel je oprávněn odstoupit od smlouvy v případě, že zákazník je v prodlení s placením faktur poskytovatele za služby spojené s touto smlouvou a toto prodlení

trvá déle než třicet (30) dní po písemném upozornění poskytovatele o tomto prodlení.

- Zákazník je oprávněn odstoupit od této smlouvy, pokud je poskytovatel v prodlení se započítím služeb v požadovaném rozsahu po dobu dvou (2) týdnů a neprovede nápravu ani po dobu dvou (2) týdnů od doručení písemného oznámení zákazníka o takovém prodlení. Dále zákazník může vypovědět smlouvu v případě, že poskytovatel neposkytuje službu řádně a včas. Zákazník je také oprávněn odejít od smlouvy v případě, že poskytovatel poruší povinnost informovat zákazníka o skutečnosti, že se stal nespolehlivým plátcem daně. [33]

Doručování

Stanovení přesných kontaktů a adres pro doručování veškerých oznámení, žádostí a různých sdělení je důležité z důvodu zahájení různých časových lhůt. Kromě kontaktní adresy je také zapotřebí stanovit zodpovědnou a kompetentní osobu, která bude dané písemnosti přebírat a zpracovávat.

Přechod vlastnictví a práv užití

Součástí tohoto bodu je zapotřebí vyřešit přechod vlastnických práv, týkající se např. softwaru, hardwaru anebo databází. Je potřeba domluvit a ustanovit podmínky přechodu vlastnictví, práva užití a jak bude majetek převeden na zákazníka a také jaká práva získá zákazník v souvislosti s užíváním dané technologie. Jedním z případných bodů, které je vhodné obsáhnout v tomto bodu smlouvy může být například:

- Jestliže je předmětem plnění této smlouvy dodávka SW třetí strany, je zákazník povinen dodržet licenční podmínky stanovené touto stranou. Jestliže je rozsah oprávnění licenčních podmínek menší, než za které se zákazník dlouhodobě platí, je poskytovatel povinen na to zákazníka upozornit a příslušné licenční podmínky zákazníkovi předložit.
- Jestliže v rámci poskytování služeb dojde k předávání hmotných předmětů k předmětu plnění této smlouvy, vrací se po ukončení smlouvy zákazníkovi veškerý hmotný majetek včetně dokumentace, avšak až zákazník splatí veškeré splatné faktury dle této smlouvy.

Závěrečná ujednání

Závěrečná ujednání ve smlouvě bývají většinou poslední částí smlouvy a obsahují důležité body, které jsou zapotřebí k uzavření smlouvy. Mezi body, které je dobré shrnout při závěrečném ujednání, může být například upřesnění doby trvání smlouvy, způsob ukončení smlouvy, odpovědnost za škody, podmínky a ustanovení atd. [34]

- Smlouva bude uzavřena až po obsažení všech jejích náležitostí. Smluvní strany se domluvily, že se při uzavírání smlouvy vylučuje možnost přijetí nabídky s dodatkem, výhradou, omezením či jinou odchylkou, a to i v případě, kdy se nemění podstatně podmínky nabídky. Takovým projevem je odmítnutí nabídky a považuje se za novou nabídku.
- Smluvní strany prohlašují, že mají zájem na uzavření této smlouvy a že si navzájem sdělily všechny skutkové i právní okolnosti potřebné k uzavření platné smlouvy. Smluvní strany výslovně potvrzují, že každá ze stran měla možnost ovlivnit obsah podmínek této smlouvy.
- Poskytovatel nesmí převést na třetí stranu svá práva či závazky této smlouvy bez předchozího písemného souhlasu zákazníka, a to ani její části.
- Sporné otázky související s realizací této smlouvy budou řešeny dle následujících pravidel:
 - rozpory mezi stranami budou řešeny na úrovni odpovědných zástupců obou společností,
 - rozpory, které nevyřeší zástupci obou společností, bude řešit statutární orgán obou zúčastněných stran,
 - jestliže rozpor nevyřeší ani statutární orgán obou zúčastněných stran, bude celá věc předána k rozhodnutí soudu příslušnému podle sídla zákazníka.
- Smluvní strany se dohodly, že veškeré změny k této smlouvě musí být učiněny písemně formou číslovaných dodatků podepsanými oběma stranami.
- Smlouva je sepsána ve dvou (2) vyhotoveních s platností originálu, z nichž každá ze stran obdrží po jednom (1) vyhotovení.
- Nedílnou součástí této smlouvy je příloha číslo jedna (1) uvedena na konci této smlouvy.

- Podepisující zástupci smluvních stran výslovně prohlašují, že jsou zcela oprávněni uzavřít tuto smlouvu.

Příloha smlouvy

Příloha č. 1

Kategorie vad

Tabulka 1: Kategorie vad

Priorita (kategorie)	Popis – Vada s přiřazenou prioritou označuje tyto vady:
1. Pád systému	1. Celkový kolaps systému nebo podstatné části systému.
	2. Vada způsobuje nedostupnost aplikací pro většinu uživatelů, nebo pro ty uživatele, kteří provádějí klíčové úkony a neexistuje alternativní řešení.
	3. Vada, která znemožňuje zákazníkovi užívat či provozovat systém nebo jeho podstatnou část.
	4. Vada, která znamená, že systém nebo jeho podstatná část je/bude nezabezpečena nebo nebude v souladu s obecně závaznými právními předpisy. Vada může způsobit poškození či ztrátu dat.
	5. Vada, která znamená, že systém či jeho podstatná část není/nebude schopen zvládat standardní provozní zatížení.
	6. Vada, která brání nebo závažně ohrožuje integraci systému s ostatními systémy zákazníka.
2. Kritická	1. Nefunguje podstatná část systému, čímž je omezena funkcionality a neexistuje náhradní řešení schválené zákazníkem.
	2. Vada, během níž je hlášena nekonzistence (nesrovnalost) dat se systémem zákazníka.
	3. Vada ohrožující provozování dalších částí.
3. Bypass	1. Částečné selhání systému nebo jeho podstatné části, ale nezasahuje do kritického procesu a nehrozí kritické selhání, pokud existuje náhradní řešení.
	2. Částečné selhání systému, během kterého nesmí dojít ke ztrátě žádné důležité funkce systému či jeho podstatné části.
4. Málo důležitá	Vady s touto prioritou zahrnují vady způsobené malými konstrukčními vadami nebo nedostatky a jsou pouze "kosmetické" povahy.
	Za vadu priority 4 je považována jakákoliv vada s výše uvedeným dopadem, která se vyskytuje jen příležitostně či nahodile.

SLA priorita

Tabulka 2: SLA priorita

Priorita	Doba odezvy (v hodinách)	Doba zahájení řešení (v hodinách)
1. Pád systému	2	4
2. Kritická	4	8
3. Bypass	24	48
4. Málo důležitá	48	Další patch

5 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvořit návrh SLA smlouvy, která by minimalizovala dopady rizik spojený s outsourcingem pro společnost. K návrhu této smlouvy byl posloužit vnitropodnikový proces, v rámci něhož společnost třídí, digitalizuje a následně dlouhodobě skladuje fyzické dokumenty.

K sepsání SLA smlouvy, zabývající se outsourcingem IT služeb, bylo zapotřebí nejprve shrnout teoretická východiska a z odborné literatury nastudovat jednotlivé výhody, ale především rizika outsourcingu, abych je poté mohl v rámci návrhu SLA smlouvy zohlednit a minimalizovat tak jejich vznik, případně dopad na společnost. Součástí návrhu smlouvy o outsourcingu bylo také zapotřebí nastudovat i proces výběru vhodného partnera pro dodání konkrétního procesu, což je také spojeno s riziky outsourcingu.

Ještě před samotným návrhem SLA smlouvy byl zmapován a popsán proces, kterého se daná smlouva týká, což bylo zapotřebí vypracovat z toho důvodu, aby si externí poskytovatel daného procesu mohl udělat lepší přehled o kvalitě a rozsahu požadované práce, aby mohl lépe nacenit své služby.

V rámci návrhu samotné SLA smlouvy bylo dbáno především na potlačení a minimalizaci dopadů rizik spojených s outsourcingem v IT službách. Je nutné podotknout, že podoba a obsah takovéto smlouvy není zákonem nikterak stanovena, tudíž může být její podoba i obsah pokaždé zcela jiná. Během vytváření návrhu smlouvy jsem vycházel především z teoretických východisek a obecných návrhů SLA smluv uvedených ve zdrojích.

Závěrem této diplomové práce lze konstatovat, že outsourcing IT přináší pro organizace značné výhody v podobě přístupu k nejmodernějším technologiím v daném oboru nebo předání personálních starostí, ale také jistá rizika v tomto případě především s nedostatečnou kvalitou služeb a ztrátou důvěrností dat.

Outsourcing IT nemusí být vždy pro každou společnost vhodný, ale je vždy nutné zvážit všechny aspekty pro a proti pro konkrétní společnost a když už se společnost rozhodne jít cestou outsourcingu, tak je nezbytně nutné mít SLA smlouvu, která minimalizuje rizika spojená s outsourcingem.

6 Seznam použitých zdrojů

- [1] PETRA RYDVALOVÁ, JIŘÍ RYDVAL. *Outsourcing ve firmě (Petra Rydvalová, Jiří Rydval)* | ČBDB.cz [online]. CPRESS. 2007 [vid. 2023-01-28]. ISBN 978-80-251-1807-8. Dostupné z: <https://www.cbdb.cz/kniha-314849-outsourcing-ve-firme>
- [2] BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK. *Outsourcing informačních systémů* [online]. 1998. vyd. Praha: Ekopress, 1998 [vid. 2023-01-28]. ISBN 80-86119-07-6. Dostupné z: <https://nb.vse.cz/~bruckner/tbouts.htm?fbclid=IwAR3gA1H2kIhwJALNSmSZ-uEAUIM91nkQv4w3H4Tn6pwsbjrZSIFmlJtNVI>
- [3] BURNETT, Rachel. *Outsourcing IT - The Legal Aspects: Planning, Contracting, Managing and the Law*. B.m.: CRC Press, 2016. ISBN 978-1-317-08452-5.
- [4] VOŘÍŠEK, Jiří. *Principy a modely řízení podnikové informatiky* [online]. 2. 2015 [vid. 2023-02-06]. ISBN 978-80-245-2086-5. Dostupné z: <https://oeconomica.vse.cz/publikace/principy-a-modely-rizeni-podnikove-informatiky/>
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. B.m.: Nakladatelství C H Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [6] VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. B.m.: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.
- [7] VLADIMÍR, Smejkal a Rais KAREL. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: 4., aktualizované a rozšířené vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- [8] VYSKOČIL, Vlastimil K. *Management podpůrných procesů: facility management*. B.m.: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-046-1.
- [9] JIŘÍ ČERNÝ, Martin Maisner. *Právní aspekty outsourcingu - Jiří Černý, Martin Maisner*. B.m.: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-746-9.

- [10] *O mediaci* | Česká advokátní komora [online]. [vid. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.cak.cz/pro-verejnost/mediace/omediaci/>
- [11] *Rozhodčí soud* [online]. [vid. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.soud.cz/o-rozhodcim-rizeni>
- [12] HÜBNER, Miroslav, Daniela VÁGNEROVÁ a Vlastimil ČEJP. *Příručka manažera X - Outsourcing* [online]. Praha: Tate International s.r.o., 2008 [vid. 2023-02-21]. ISBN 978-80- 86813-16-5. Dostupné z: <https://www.isbns.net/isbn/9788086813165/>
- [13] ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. B.m.: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4128-4.
- [14] § 2049 : *Občanský zákoník – 89/2012 Sb.* | *Zákony.centrum.cz* [online]. [vid. 2023-02-24]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/obcansky-zakonik-novy/cast-4-hlava-1-dil-8-oddil-3-paragraf-2049?full=1>
- [15] ŠURMANOVÁ, Michaela a Ondřej KNEBL. Service Level Agreements. *Revue pro právo a technologie*. 2011, 2(3), 22–28. ISSN 1805-2797.
- [16] *Co je to ITIL? Vše o metodice a ITIL 4 Update* [online]. [vid. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/itil/metodika>
- [17] LIBOR, Gála, Šedivá ZUZANA a Pour JAN. *Podniková informatika: Počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi - 3., aktualizované vydání*. B.m.: Grada Publishing a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9918-6.
- [18] ALVAO. Co je ITIL®: Definice, historie a přínosy jednotlivých verzí. *ALVAO* [online]. [vid. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://www.alvao.com/cs/blog/dlouha-cesta-k-itol4-jak-nam-historie-itol-pomuze-lepe-ridit-it>
- [19] *ITIL* – *Wikisofia* [online]. [vid. 2023-02-24]. Dostupné z: <https://wikisofia.cz/wiki/ITIL>
- [20] PUBLISHING, Van Haren. *Itil(r) 4 Specialist - Create, Deliver & Support (Cds) Courseware*. B.m.: Van Haren Publishing, 2020. ISBN 978-94-018-0614-5.

- [21] *ITIL - COBIT – kontrolní rámec pro IT Governance* [online]. 31. květen 2012 [vid. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20120531113928/http://www.ital.cz/index.php?id=929>
- [22] ISACA. *COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT*. B.m.: ISACA, 2012. ISBN 978-1-60420-237-3.
- [23] *What is COBIT 5? Definition & Explanation* [online]. [vid. 2023-02-26]. Dostupné z: <https://itgovernance.co.uk/cobit>
- [24] *Vzory smluv, vzory plných mocí a další vzory ke stažení připravené právníky, pravidelně aktualizované, ihned k použití. Platit lze SMS či on-line, část vzorů je zdarma.* [online]. [vid. 2023-03-26]. Dostupné z: <https://www.vzorovedokumenty.cz/>
- [25] *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [vid. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=906110>
- [26] AUTOCONT. *O společnosti | AUTOCONT* [online]. [vid. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.autocont.cz/o-spolecnosti/profil>
- [27] *Historie* [online]. 3. srpen 2020 [vid. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://www.ironmountain.com/cz/about-us/history>
- [28] *Veřejný rejstřík a Sbirka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. [vid. 2023-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=906110>
- [29] KURZY.CZ. *AUTOCONT a.s. , Ostrava IČO 04308697 - Obchodní rejstřík firem | Kurzy.cz* [online]. [vid. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/04308697/autocont-as/>
- [30] *Vyšší moc a smluvní odpovědnost za škodu mezi podnikateli | Právní prostor* [online]. 22. březen 2020 [vid. 2023-03-08]. Dostupné

z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obcanske-pravo/vyssi-moc-a-smluvni-odpovednost-za-skodu-mezi-podnikateli>

- [31] Smluvní pokuta: Na co dát pozor při jejím sjednávání? *Dostupný advokát* [online]. [vid. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://dostupnyadvokat.cz/blog/smluvni-pokuta-jak-na-ni>
- [32] *Základní příručka k ochraně údajů: Úřad pro ochranu osobních údajů* [online]. [vid. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.uoou.cz/zakladni-prirucka-k-ochrane-udaju/ds-4744/p1=4744>
- [33] Smlouvy | Zánik závazků. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/smlouvy-ppbi/>
- [34] *Smlouva o vytvoření a servisní podpoře portálu pro podepisování smluv* [online]. [vid. 2023-03-15]. Dostupné z: https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:My_myQW91boJ:https://zakazky.kr-stredocesky.cz/document_82768/ed28acd923e82f15c9329aa566aa9ea1-priloha02_zavazny-vzor-smlouvy-pdf&cd=7&hl=cs&ct=clnk&gl=cz

7 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1: Princip outsourcingu a insourcingu [2]	13
Obrázek 2: Původ důvodů k outsourcingu [2]	18
<i>Obrázek 3: Důvody pro realizaci outsourcingu [1].....</i>	<i>19</i>
Obrázek 4: Životní cyklus outsourcingu [5]	29
Obrázek 5: Modifikovaný Demingův cyklus pro outsourcing [12].....	35
<i>Obrázek 6: Vztah smluv SLA, OLA, UC [15]</i>	<i>41</i>
Obrázek 7: Kontextový diagram procesu digitalizace dokumentů (zdroj: vlastní zpracování).....	51
Obrázek 8: Proces digitalizace (zdroj: vlastní zpracování).....	52
<i>Obrázek 9: Průvodka dávky(zdroj: firemní formulář)</i>	<i>53</i>
Obrázek 10: Třídění a úprava dokumentů (zdroj: vlastní zpracování)	55
<i>Obrázek 11: validace dokumentu (Zdroj: vlastní zpracování, vzorový dokument převzat z: [24]).....</i>	<i>57</i>
<i>Obrázek 12: Aktivita diagram procesu skenování a validace (Zdroj: vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kategorie vad	79
Tabulka 2: SLA priorita	80