

**SOUKROMÁ VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ
ZNOJMO s.r.o.**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Znojmo 2016

Šárka ŠIBRAVOVÁ

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb**

Outsourcing ve veřejném sektoru

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Šárka Šibravová**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michal PLAČEK, Ph.D., MSc.**

Znojmo, 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma *Outsourcing ve veřejném sektoru* vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příloženém Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě 21. dubna 2016

.....

Šárka Šibravová

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Michalu Plačkovi, Ph.D., MSc. za cenné rady a odborné dodatky, které mi poskytoval během vypracování mé bakalářské práce.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor	Šárka ŠIBRAVOVÁ
Bakalářský studijní program	Ekonomika a management
Obor	Ekonomika veřejné správy a sociálních služeb
Název	Outsourcing ve veřejném sektoru
Název (v angličtině)	Outsourcing in public sector

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je analýza možnosti využití outsourcingu ve veřejném sektoru, a to na příkladu řešení problému zajištění právních služeb na Městském úřadě Znojmo. Dalším cílem práce je návrh metodiky pro rozhodnutí, zda outsourcovat či zajišťovat vybrané činnosti ve vlastní režii tak, aby bylo dosaženo naplnění kritérií hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.

Postup práce:

1. Rešerše literatury
2. Analýza současného stavu fungování právních služeb na Městském úřadě Znojmo
3. Návrh efektivního zajištění právních služeb pro Městský úřad Znojmo
4. Vytvoření metodiky pro účelné rozhodování o využití outsourcingu

Metody: Procesní analýza, rešerše literatury, komparace, analýza, syntéza

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. DOYLE, David P. *Strategické řízení nákladů (Cost control, a strategic guide)*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 226 s. ISBN 978-80-7357-189-4.
2. RYDVALOVÁ, Petra; Jiří Rydval. *Outsourcing ve firmě*. vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
3. ŠUMPÍKOVÁ, Markéta, Juraj NEMEC, Martina PETROVÁ a Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ. *Outsourcing by Private and Public Organisations: How much Could Public Bodies Learn? Economic Studies and Analyses*, Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s, 2013, roč. 7, č. 1, s. 63-79. ISSN 1802-792X.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2015

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2016



Šárka Šibram!
Šárka ŠIBRAVOVÁ
student

Michal Plaček
Ing. Michal PLAČEK, MSc.
vedoucí bakalářské práce

Dušan Dobrovodský
doc. Ing. Dušan DOBROVODSKÝ, CSc.
garant studijního oboru

Hana Březinová
doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

Abstrakt

Tato bakalářská práce je psána na téma „Outsourcing ve veřejném sektoru“. Jejím cílem je analýza možnosti využití outsourcingu ve veřejném sektoru, a to na příkladu řešení problému zajištění právních služeb na Městském úřadě Znojmo.

Teoretická část definuje pojem outsourcing, související pojmy a stručně shrnuje všeobecné informace. V praktické části, která je stěžejní částí této práce, posuzujeme výhody a nevýhody outsourcingu na daném příkladu.

Dalším cílem této práce je návrh metodiky pro rozhodnutí, zda outsourcovat či zajišťovat vybrané činnosti ve vlastní režii. Musí však být zachována kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.

Klíčová slova: outsourcing, externí společnost, spolupráce, poskytování služby.

Abstract

This Bachelor thesis deals with the topic „Outsourcing in public sector“. Its aim is to analyse the possibilities of outsourcing in the public sector. An example is the solution of the problem of arranging for legal services at the Municipal office Znojmo.

The theoretical part defines the term outsourcing, related terms and briefly summarizes the general information. The main part of this bachelor thesis is the practical part. In this part the advantages and disadvantages of outsourcing are assessed at the given example.

Another aim of this thesis is a proposal of a methodology for deciding whether to outsource or to ensure the selected activities on own account. In all cases the criteria of economy, efficiency and effectiveness must be fulfilled.

Key words: outsourcing, external company, cooperation, provision of services

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Cíl a metodika.....	9
3	Teoretická část	10
3.1	Definice pojmu outsourcing.....	10
3.2	Historie outsourcingu.....	12
3.3	Typy outsourcingu	13
3.4	Rozdíl mezi outsourcingem a insourcincem.....	15
3.5	Důvody zvolení outsourcingu.....	15
3.6	Nevýhody outsourcingu.....	18
3.7	Cyklus outsourcingu	20
3.8	Problematika veřejného sektoru.....	23
3.9	Shrnutí teoretické části.....	25
4	Praktická část	27
4.1	Analýza současného stavu	27
4.2	Návrhy řešení	34
4.3	Vyhodnocení analýz a návrhů řešení	40
4.4	Příprava metodiky	44
5	Závěr	47
6	Seznam použité literatury	49
7	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	51

1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá pojmem outsourcing, jeho definicemi, typy, výhodami a nevýhodami, riziky, které jsou s ním spojené, a rozsahem využití.

Na začátku je třeba se zaměřit na to, co je to vlastně outsourcing. Jedná se o složeninu z anglických slov outside resource using, což ve volném překladu znamená vnější zdroj pomoci. Na základě nepřehledného množství definic tohoto pojmu může být jednoduše konstatováno, že jde o přenesení činností, které nejsou prioritou dané společnosti, nejsou pro ni významné, na externí společnost.

„Pod pojmem outsourcing se obvykle chápe převedení jakýchkoli prací dosud vykonávaných vlastními pracovníky na externí zdroje. Způsob zadání a rozsahu je různý. Cílem může být vyčlenění specializovaných prací nesouvisejících přímo s předmětem podnikání firmy mimo její strukturu. Jindy je to prosté rozšíření vlastních kapacit – krátkodobé nebo dlouhodobé. Důvody pro využívání outsourcingu a vhodnost jeho použití se liší případ od případu. Stejně tak i míra propojení obou partnerů. V mnoha případech se jedná o prostou subdodávku a externí zdroj může být snadno nahrazen některým konkurentem. Zvláště když se jedná o činnost běžně dostupnou na trhu nebo o činnost nepříliš důležitou pro předmět podnikání organizace.“ (Rákosník, 2001 s. 39)

Specifikem této práce je zaměření na veřejný sektor, který se odlišuje od ostatních subjektů převážně tím, že se jedná o veřejné finance. Lze tedy konstatovat, že dané činnosti podléhají větší legislativě, než je tomu u podnikatelských subjektů, jsou více sledovány a podrobovány kontrole.

Pro tuto práci byl vybrán Městský úřad Znojmo. Snahou je popsat konkrétní outsourcované činnosti, kterými jsou převážně právní služby, a vypracovat metodiku pro rozhodování zda dané služby, a to nejen právní, ale například i úklidové nebo IT, vykonávat ve vlastní režii, vlastními zaměstnanci, nebo tyto služby zajišťovat formou outsourcingu.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce „Outsourcing ve veřejném sektoru“ je analýza možností využití outsourcingu ve veřejném sektoru. Zaměřuje se na příklad řešení problému právních služeb na Městském úřadě Znojmo. Původní řešení zajištění právních služeb úřadu bylo takové, že každý odbor měl svého právníka zabývajícího se danou problematikou. Následně došlo k přeměně, a to k částečnému outsourcingu těchto služeb. Nyní jsou některé právní služby zadávány externí firmě a některé vyřizují zaměstnanci úřadu. Firma zajišťující právní služby je vybrána formou e-aukce, jsou tedy zkoumány i zadávací podmínky, zda je správně nastaveno výběrové řízení, jelikož z tohoto zadání pak následně může být zjištěno, zda dané služby jsou opravdu efektivní a zda zadané podmínky ve smlouvě jsou pro úřad a danou službu účelné. Na základě analýzy současného stavu je určeno, zda je tato forma zajištění služeb správně nastavena a je navrženo řešení dané problematiky.

Dalším z cílů práce je navržení metodiky pro rozhodnutí, zda outsourcingovat nebo zajišťovat vybrané služby z vlastních zdrojů, avšak tak, aby byla splňována kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti. Metodika může být využita při rozhodování, zda některé služby, například IT nebo úklidové, mají zůstat v gesci úřadu nebo je výhodnější využít externích firem.

Pro tuto práci jsou využity podklady získané za rok 2015. Metodami využívanými v práci je procesní analýza, rešerše literatury, komparace, analýza a syntéza. Rešerše literatury je součástí teoretické části a obsahuje literární i elektronické zdroje, které se zabývají nejen vysvětlením pojmu, ale i danou problematikou a řešením situací vztahujících se k danému tématu. V praktické části jsou pak využity ostatní metody, které pomáhají analyzovat (určovat hodnoty) a porovnávat (komparace) zjištěná data a skutečnosti. Propojením (syntéza) některých zjištěných dat dostaneme výsledný pohled na danou situaci. Procesní analýza (analýza toku práce) nám pomůže pochopit procesy v organizaci.

3 Teoretická část

Prvotně je třeba vysvětlit a definovat pojem outsourcing a jeho typy. Dále bude popsána opačná činnost, kterou je insourcing. Následovat bude popis výhod a nevýhod outsourcingu a jeho rizika.

3.1 Definice pojmu outsourcing

Outsourcing je možno charakterizovat jako vyčlenění určitých méně podstatných činností v organizaci a jejich převedení na externí společnost, čili někoho jiného. Tím, že dojde k přenosu některých činností, které negenerují zisk nebo nejsou silnou stránkou organizace, na někoho jiného, je možno se věnovat hlavním činnostem, které jsou prioritou organizace a kvůli nimž byla organizace vlastně založena.

Definicí outsourcingu bylo napsáno mnoho, zde je uvedeno několik příkladů od různých autorů.

„Outsourcing je dlouhodobý smluvní vztah s „někým“ vně vlastní organizace na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti.“ (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 3)

„Outsourcing je změna s jasně definovaným, parametrizovaným cílovým stavem. Proto musí management přesně vědět, čeho tím chce dosáhnout a znát situaci, ve které se firma nachází. Správně navržený a realizovaný outsourcing zvyšuje dynamiku a flexibilitu společnosti, ale není bez rizika.“ (Viereckl, 2001 s. 30)

„Outsourcing je definován jako spolupráce firmy s třetí stranou, tedy s poskytovatelem služby, který řídí a realizuje určitou činnost a určité množství práce. Tato spolupráce je smluvně zaznamenána a podepsána s cílem vykonat určitou službu ve stanoveném čase, za stanovené náklady a kvalitu služby.“ (Oshri, Kotlarsky a Willcocks, 2011 s. 7)

Pojem outsourcing je charakterizován jako dodavatelské nebo subdodavatelské činnosti, které nejsou hlavním předmětem činnosti organizace. Hlavním cílem je uvolnění peněz, zaměstnanců, času a zařízení pro jiné, důležitější, činnosti. Díky tomu může získat organizace konkurenční výhodu a lepší postavení na trhu.

Maurice F. Greaver (1999, s. 24) definuje následujících sedm kroků, které vedou k úspěšnému outsourcingu:

- Plán iniciování outsourcingu
- Prozkoumání strategických důsledků
- Analýza nákladů a výkonů
- Výběr kvalitních poskytovatelů
- Vyjednání podmínek
- Převedení prostředků
- Řízení nových vztahů

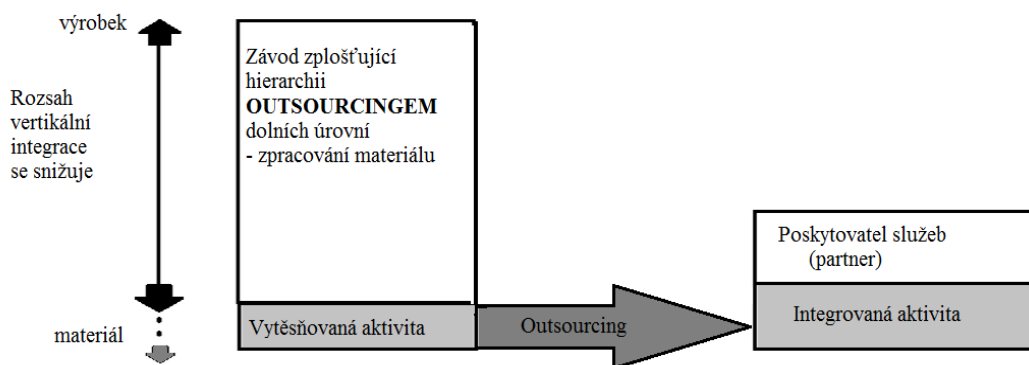
„Na základě průzkumu General Services Administration z roku 1998 „Outsourcing Information Technology“ (Bulkholder, 2005 s. 102) byly stanoveny důvody, v sestupném pořadí podle důležitosti, pro outsourcing informačních systémů:

- Interní zdroje zaměřit na klíčové funkce
- Úspora nákladů na personál
- Zlepšení kvality služeb informačních systémů
- Růst flexibility
- Zlepšení přístupu k novým technologiím
- Poskytnutí alternativy k vlastním nákladům
- Stabilizace nákladů na informační systémy
- Technologií dosáhnout úspory nákladů
- Reinžinýring procesů
- Snížení rizika technologické zastaralosti.“

Outsourcing představuje proces, kterým organizace deleguje některé činnosti na externí společnost. Je důležitý zejména z pohledu snižování nákladů, přenesení rizik na třetí stranu a úspory času pro organizaci, která se tak může věnovat převážně své hlavní činnosti, zdokonalovat se a dosáhnout tak konkurenční výhody.

Vytěsnění aktivit na dolní úroveň organizace znázorňuje následující obrázek:

Obrázek 1 Schéma outsourcingu



Zdroj: Rydvalová a Rydval, 2007, s. 4

Dennis L. Longwort, prezident IFMA (Mezinárodní asociace facility managementu), říká: „Skončil amatérismus, kdy všichni dělali všechno. Nesoustředěnost na hlavní směr podnikání je zdrojem až třetiny zbytečně vynakládaných nákladů.“

3.2 Historie outsourcingu

Historii outsourcingu lze datovat do různých období, záleží na tom, jaký je zvolen úhel pohledu. Je možno říci, že outsourcing se objevil již před naším letopočtem, kdy se rozvinula dělba práce.

Z pohledu ekonomie byl nejvýznamnější rok 1937, kdy byla uveřejněna práce R. H. Coase, která dala základy smluvním přístupům v outsourcingu a zdůraznila vliv nákladů transakce. O. E. Williamson (1961), který pokračoval v práci Coase, vysvětluje, že by manažeři měli při rozhodování o projektech poměřovat výrobní a transakční náklady. (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 9)

„Většina pramenů však označuje za zlom v rozšíření outsourcingu a za začátek jeho masového užití (v USA) outsourcing informačního systému firmou Kodak. Dokonce mluví

o éře „před Kodakem“ a o éře „po Kodaku“. Masovost outsourcingu tedy začíná vytěsněním informačního systému.“ (Bruckner a Voříšek, 1998)

Průzkumy zaměřené na vznik firem, které poskytují služby jiným firmám, dospěly k zajímavému zjištění. Většina těchto firem měla původně jiné zaměření, avšak v jisté oblasti dosáhla tak vysoké úrovně, že se rozhodla poskytovat tuto činnost jako službu, ať již jako hlavní nebo vedlejší.

„Na počátku byly předmětem outsourcingu spíše jednoduché oddělitelné služby, které společnosti nepovažovaly za důležité, nicméně bylo nutné je zajistit. Stálo se tak před rozhodnutím, zda najmout na tuto práci odborníky, nebo ji nechat zajistit třetí stranou, pro kterou tato služba představuje hlavní činnost. Postupem času začaly společnosti tomuto způsobu zajištění procesů „přicházet na chuť“ a dnes již není výjimkou vytěsnění celých IT oddělení.“ (Popovičová, 2005)

V České republice došlo k významnému rozvoji outsourcingu v devadesátých letech dvacátého století, kdy byla většina podniků transformována, a to v souvislosti s nově vytvořenými tržními podmínkami. V této době vznikaly i nové společnosti, které začaly vyplňovat mezery na trhu a zajišťovat různé specializované služby, jako jsou například bezpečnostní, úklidové, stravovací, ubytovací, školicí, dopravní apod.

3.3 Typy outsourcingu

Podle způsobu jakým je outsourcing vykonáván, lze dělit na různé typy. Outsourcing je velmi variabilní, může být využit od jednoduchých podpůrných činností až po složité činnosti, kdy dojde až k propojení činností dvou podniků.

Plný outsourcing patří k základním modelům. V tomto případě vykonává veškeré činnosti jediný poskytovatel. Vzniká velmi těsná vazba mezi oběma společnostmi, obě mají maximální snahu na efektivním fungování, což je zárukou společného úspěchu. Jsou zde vytvořeny předpoklady pro přímé partnerství, tzv. cosourcing. (Hirš, 2002)

Selektivní outsourcing je představitelem dalšího modelu. Pro každou oblast je zvolen jiný partner na základě jeho specializace. Ve všech oblastech je směřováno k dosažení nejvyšší úrovně, ale zároveň dochází k značnému administrativnímu a manažerskému zatížení. (Hirš, 2002)

Konsorcium je modifikací obou předchozích modelů. Jednotliví dodavatelé nejsou schopni zajišťovat různé oblasti, ale organizace nechce řídit současně několik subjektů. Nejsilnější organizace je tedy pověřena vedením. (Hirš, 2002)

Tabulka 1 Druhy outsourcingu

Označení	Popis
Selektivní outsourcing	Zvaný též „outtasking“. Předány jsou pouze jednotlivé úlohy, ne celé procesy.
Plný outsourcing	Vytěsnění celých funkcí (např. logistika)
Obchodně-procesní outsourcing	Jestliže se jednotlivé funkce nedají vyčlenit izolovaně, předá se často celý procesní řetězec.
Backsourcing/insourcing (integrace)	Dříve vytěsněná služba nebo služba, která doposud nebyla v podniku prováděna, je přinesena do podniku.
Single-sourcing	Vytěsněnou úlohu přebírá jeden samotný poskytovatel.
Multi-sourcing	Vytěsněnou úlohu přebírá více poskytovatelů.
Nearshoring-outsourcing	Vytěsnění do míst nedaleko podniku.
Offshoring-outsourcing	Vytěsnění do míst, která jsou podniku velmi vzdálena (země s nižšími náklady).
Interní outsourcing	Připravenost poskytování služby nákladovým střediskem podniku, které je ale hospodářsky a/nebo právně nezávislé. Tato forma „vytěsnění“ bývá nejčastěji organizována ve formě „Shared Service Center“
Externí outsourcing	Vytěsnění na poskytovatele, který není nijak svázaný se zadavatelem.

Zdroj: Thiel a Cawelius, 2007

Další alternativou může být tzv. „štěp“, kdy je určen jeden nebo několik zaměstnanců dodavatele outsourcingu, kteří působí v organizaci zadavatele. Toto může přinášet jak výhody, např. snížení osobních nákladů a nákladů na vzdělávání, tak nevýhody, např. přístupy k důvěrným informacím a aktivitám nejvyššího vedení, využívání podnikových výhod, počítačového vybavení či prostor organizace. „Aby štěpy fungovaly správně, je potřebný dohled z úrovně podnikového vedení, který zajistí dodržování nákladů a kvalitativních standardů. Jejich skutečná výhoda spočívá ve sloučení rozličných aspektů činností zajišťovaných ve vlastní režii a přispění ke sjednocení roztržitých administrativních procedur, obojí spotřebovává čas řídicích a administrativních pracovníků. Činnosti vhodné pro „štěp“ jsou zejména závodní stravování, reklama,

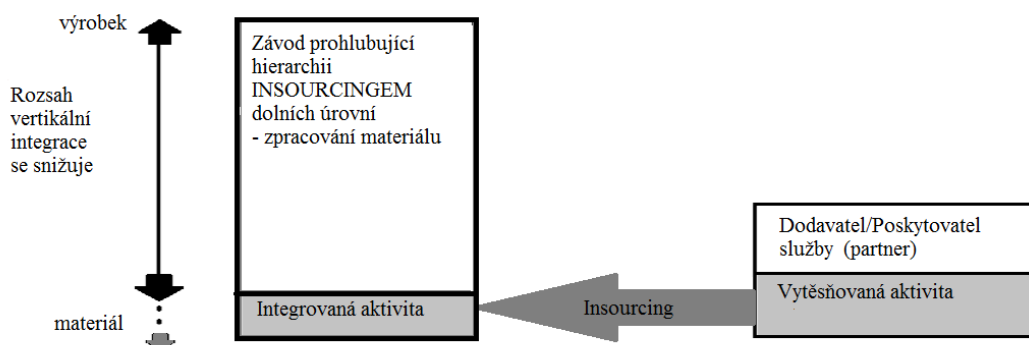
zajištění služebních cest, design, specifické bankovní služby, jazyková příprava a ostatní příprava specializovaných technických dovedností.“ (Doyle, 2011 s. 71)

3.4 Rozdíl mezi outsourcingem a insourcincem

Insourcing představuje opačnou činnost k outsourcingu. „Insourcincem budeme chápat případy, kdy dochází k opačné situaci než při outsourcingu. Jedná se o prohlubování hierarchické struktury firmy integrací doposud nakupovaných služeb.“ (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 5) Může se jednat jak o služby pro organizaci nové, tak i o služby, které již dříve vytěsnila, tedy outsourcovala. Stává se tak zejména u problematických oblastí a to jak z hlediska smluvního vztahu, tak v případech, že společnost zjistila nevýhodnost, neefektivnost a problémy v hlavní činnosti. Důvodem insourcingu může být i přebytek kapacit výroby a služeb.

Následující obrázek znázorňuje integraci služeb neboli insourcing:

Obrázek 2 Schéma insourcingu



Zdroj: Rydvalová a Rydval, 2007 s. 5

3.5 Důvody zvolení outsourcingu

Outsourcing většinou bývá zvolen z důvodu snížení nákladů organizace nebo v případě, že organizace sama není schopna zajistit službu na tak vysoké úrovni.

„Důvody pro úvahu o realizaci outsourcingových projektů ve firmě lze shrnout do následujících čtyř skupin (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 26 – 27):

1) Konkurenční:

- strategické získání inovačních technologií, know-how;
- získání konkurenční výhody.

2) Věcné:

- soustředění se na „core business“;
- zdokonalení rozvoje a zlepšení operativní výkonnosti v oblasti hlavní činnosti;
- snížení rizika úniku interních informací;
- přenesení rizik na poskytovatele outsourcingových služeb a s tím spojené;
- garantování kvality daných služeb.

3) Finanční:

- vyřešení dilematu o procesu outsourcingu z pohledu snížení nákladů a zvýšení výnosů;
- zprůhlednění nákladů;
- uvolnění investičních zdrojů, a to díky;
- rozložení počáteční investice do měsíčních plateb (převedení fixních nákladů na variabilní).

4) Organizační:

- zjednodušení manažerské práce;
- zploštění organizační struktury podniku;
- zvýšení pružnosti a
- snížení počtu pracovníků, případně „nenavýšení“ z důvodu realizace nového projektu.“

Z pohledu optimalizace režijních nákladů, jsou výhodami outsourcingu (Viereckl, 2001 s. 29):

- „Koncentrace zdrojů na klíčové procesy, kde návratnost je 20 až 25 %, zatímco u podpůrných procesů činí jen 6 až 8, max. 12 %.
- Investiční výdaje se transformují na provozní, z čehož vyplývá daňová optimalizace, lepší plánování nákladů aj.

- Redukce nákladů a eliminace skrytých nákladů, které jsou rozptýleny v různých podnikových režích a v podstatě jsou nezjistitelné. K jejich odhalení nedojde hned, ale až za několik let může organizace zjistit, co ji to vlastně stálo.
- Zvýšení kvality služeb, neboť specializovaná firma má pravděpodobně lepší technologie, propracovanější metodiku, vyšší zkušenosti atd.
- U rozsáhlejších investic je výhodou též sdílení investičního rizika spolu s outsourcingující firmou.“

„Studie Pricewaterhouse-Coopers nazvaná Manažerský barometr zjistila, že evropské a americké společnosti se neshodly ani v tom, jaké jsou největší přínosy outsourcingu. Téměř třetina (31%) společností myslí, že outsourcing přináší omezené nebo malé přínosy, 9% se domnívá, že přínosy a náklady jsou vyrovnané a 4% uvedla, že z hlediska nákladů je pro ně outsourcing nevýhodný, ale má jiné přínosy. V rozporu s tím je však další zjištění studie, že téměř polovina (47%) amerických i evropských společností, které využily outsourcing některých podpůrných procesů, buď mírně (44%), nebo dokonce velmi ušetřila (3%).“ (Pricewaterhouse-Coopers, 2005 s. 24-25)

V literatuře a dalších zdrojích lze nalézt mnoho dalších důvodů outsourcingu. Nejčastěji uváděné jsou „podle sérií studií, které proběhly od roku 1991 do konce roku 1995, a které definoval The Outsourcing Institute. Je to deset nejčastějších podnikových důvodů outsourcingu a potencionální výhody, které uvedenými cestami mohou být získány. Důvody zde uvádíme v pořadí podle jejich strategické důležitosti a zároveň podle míry jejich úspěšnosti. Z důvodu jejich vysoké vypovídací schopnosti se zaměříme na problematiku outsourcingu prismatict těchto důvodů. Po objasnění každého z nich uvádíme důsledky, výhody popř. nevýhody. Prvních pět důvodů je strategických, dlouhodobých, druhých pět taktických, zaměřených na krátkodobé přínosy (Bruckner a Voříšek, 1998):

- 1) soustředění na hlavní činnost podniku,
- 2) přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni,
- 3) rozšíření přínosů restrukturalizace,
- 4) sdílení rizik,
- 5) uvolnění zdrojů pro jiné účely,
- 6) uvolnění kapitálových prostředků,
- 7) přísun peněz,

- 8) snížení operativních nákladů,
- 9) zdroje nejsou dostupné interně,
- 10) některé činnosti jsou těžko ovladatelné nebo zcela mimo kontrolu.“

3.6 Nevýhody outsourcingu

Stejně jako většina činností, tak i outsourcing, má jak výhody, tak i nevýhody. V minulé kapitole byly popsány výhody a nyní je třeba uvést i druhou stranu této externí činnosti což jsou nevýhody a případná rizika.

„Pravděpodobně největším z nich je nejednoznačně stanovený rozsah služeb. Outsourcing je o důvěře a komunikaci mezi oběma stranami. Pokud je tento článek slabý, pak může dojít k nespokojenosti obou. Zákazník očekával více a jeho představy nebyly naplněny, protože jim dodavatel nenaslouchal nebo mu nebyly nikdy sděleny. Dodavatel zase vidí malý zisk, který mu spolupráce přináší, protože díky nedostatečné komunikaci nemá dostatek informací, aby mohl pracovat přesně. Tomuto problému lze ovšem předejít specifikací služeb a jejich rozsahu. Dalším rizikem, které bezpochyby vzniká především v případě většího rozsahu outsourcingových služeb, může být ztráta odborných zdrojů. Pokud je součástí outsourcingu převzetí zaměstnanců a z jakýchkoliv důvodů dojde k ukončení kontraktu, v jednom okamžiku přicházíte o tyto odborné pracovníky a jejich know-how. Vybudování nového oddělení pak může trvat měsíce a vést k vážnému poškození společnosti především po stránce rozvoje. Proto je důležité důkladně analyzovat, jaká míra převzetí služeb je pro společnost aplikovatelná, případně ošetřit takové případy smlouvou.“ (Popovičová, 2005)

Každý odborník vidí nevýhody outsourcingu z jiného úhlu pohledu, a proto jsou zveřejňovány různé formulace a příklady těchto nevýhod a případných rizik. Například Michal Hirš uvádí „rizika, která doprovázejí kladné efekty outsourcingu (Hirš, 2002):

- Zahlcení operativním řízením a nárůst administrativy.
- Značná závislost na poskytovateli služeb.
- Výpadek provozu IS/IT s negativním dopadem na firemní procesy.
- Vyzrazení důvěrných informací.
- Vysoké riziko při outsourcingu strategických aplikací a řízení informatiky.“

Jak uvádí Jiří Stýblo (2005 s. 24): „Všeobecná nejčastější rizika známá z praxe jsou:

- selhání outsourcingu,
- únik know-how,
- únik informací,
- narušení ostatních podnikových procesů,
- bankrot dodavatele,
- nepředpokládané náklady,
- ztráta kontroly nad procesem,
- nerespektování smlouvy a vzájemných závazků,
- porušení obchodního tajemství,
- nízká zkušenost se specifickým druhem smluv.“

Po shrnutí čerpaných zdrojů, může být konstatováno, že největším rizikem je chybně sepsaná smlouva, nejasná formulace a konkretizace požadavků či rozsahu služeb. Avšak největší důraz je třeba dát již na výběr poskytovatele. „Změnit poskytovatele v průběhu outsourcingu může být v některých případech velmi nákladná záležitost stejně jako změna outsourcované oblasti. Jedná se o dlouhodobý vztah. Např. při outsourcování oblasti IT je běžná minimální doba outsourcingu pět let, tedy mnohem delší než inovační cyklus. Vztah je tudíž delší než životní cyklus současně používaných prostředků a zadání musí proto pokrývat i budoucí změny. Základním kritériem pro volbu poskytovatele je pak důvěra v jeho solidnost a schopnosti.“ (Rákosník, 2001 s. 41)

Další příklady rizik uvádí například Ing. Michael Viereckl (2001, s. 29–30):

- „Zamýšlené úspory nákladů se neprojeví hned. V první etapě zůstanou na stejné výši, ale lze to i smluvně zabezpečit (například: v horizontu 2 let se dosáhne úspory 10 %).
- Nepřehlednost trhu poskytovatelů v sektoru služeb – neví se co, kdo a v jaké kvalitě zabezpečuje. Nestačí vědět např. to, že jde o renomovanou zahraniční společnost, neboť ta většinou dělá svou práci v jiném prostředí a s jinými lidmi.
- Závislost na poskytovateli služeb a jeho kvalitách, neboť outsourcující firma se tím zbaví prostředků a lidí, které pro danou činnost potřebuje. Z toho vyplývají:
- Organizační problémy a další ztráty, zvláště nevěnuje-li se dostatek pozornosti přípravě a nastavení očekávaných standardů.
- Obtížný návrat k původnímu stavu.

- Personální rizika. Vzhledem k tomu, že se jedná o proces zásadní změny v organizaci, je maximálně důležité věnovat pozornost komunikaci s vlastními pracovníky, kteří se tím zákonitě cítí ohroženi.“

Závěrem této kapitoly je uvedena tabulka sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu:

Tabulka 2 Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu

	Outsourcing	Doma
výhody (pro)	<ul style="list-style-type: none"> · přístup ke světové úrovni, · nové technologie bez vedlejších nákladů, · rychlejší nástup nových technologií, · odpadá odpovědnost za oblast a za její řízení, · rozložení nákladů (plateb za služby) a redukce investic, · přísun peněz, · možnost snadnější fúze podniků. 	<ul style="list-style-type: none"> · vysoká operabilita, · menší riziko úniku interních informací.
nevýhody (proti)	<ul style="list-style-type: none"> · nízká operabilita, · nevratnost rozhodnutí (lack of flexibility), · vyšší náklady příp. změny · nutnost řízení vztahu, · rizika zadavatele (r. nízké úrovňe služby, r. krachu poskytovatele, r. uvíznutí v zastaralé technologii), · nekontrolovatelné toky vnitřních informací mimo podnik, · obtížně kvantifikovatelné přínosy. 	<ul style="list-style-type: none"> · obtížné udržení světové úrovňe, · odpovědnost za oblast a její řízení, · nutnost investic do oblasti, · riziko stagnace oblasti

Zdroj: Bruckner a Voříšek, 1998

3.7 Cyklus outsourcingu

Na outsourcing je třeba nahlížet jako na jakýkoli jiný projekt. Proto je třeba i zde, stejně jako u řízení jiných projektů, vyžadovat manažerské činnosti, tedy plánování, vedení a rozhodování.

V první fázi je třeba rozhodnout, zda a jaké činnosti outsourcovat. Nebude se jednat o činnosti strategické pro organizaci, ale budou vytěsňeny spíše činnosti, které jsou pro danou organizaci neefektivní. V této fázi je třeba získat co nejvíce kvalitních informací a provést analýzu očekávaných přínosů, pro stanovení základní představy o tomto projektu. Následně je třeba tyto představy převést na měřitelné cíle, např. snížení nákladů, zvýšení kvality. Zároveň je nutné stanovit i kritické faktory, jakými jsou například vlastnosti a

schopnosti potencionálního poskytovatele služeb. Mahvash Yazdi říká: „Co vytěsniš, je stejně důležité jako to, co si necháš.“ (Bruckner a Voříšek, 1998) Nejčastějšími očekávanými přínosy outsourcovaných služeb jsou (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 37):

- „Zvýšená efektivita hlavního předmětu podnikání, zvýšení pružnosti plnění přání zákazníka, rychlejší a kvalitnější transformace podniku, zjednodušení – zploštění organizační struktury a jiné organizační přínosy.
- Získání know-how, expertních znalostí, zvýšení efektivity řízení, snížení rizika přesunem činnosti na subdodavatele – risk management, zvýšení image firmy při spolupráci se subdodavatelem dobrého jména – a další kvalitativní přínosy.
- Finanční úspory, např. úspora investic do aktiv podniku, zvýšení likvidity – okamžité platební schopnosti podniku při převodu aktiv na subdodavatele, uvolnění finančních zdrojů na hlavní předmět podnikání, převedení fixních nákladů na variabilní, snížení mzdových nákladů atd.
- Zvýšení prodejní či výrobní kapacity, přístup k prodejní, dodavatelské síti poskytovatele outsourcingových služeb, rychlejší expanze apod.“

V druhé etapě je provedena analýza oblastí určených k vyčlenění a vyčíslení stávajících nákladů na dané činnosti. Tyto činnosti je třeba oddělit od ostatních činností firmy, aby nedocházelo k překrývání kompetencí. Tato etapa je nazvána jakýmsi „interním auditem“, který by měl podat informace pro posouzení (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 38):

- „stavu investičního majetku určeného k převodu v rámci outsourcingového procesu,
- existující technické infrastruktury,
- výkonnostních parametrů současných činností,
- finančního stavu organizace na základě podrobné nákladové analýzy včetně nákladů administrace, logistiky, komunikace, fluktuace lidských zdrojů, pojištění, řízení, licencí, patentů, subkontraktorských smluv atd., tedy tzv. transakčních nákladů.“

Získané informace jsou podkladem pro vypsání výběrového řízení a zahájení třetí etapy, kterou je volba dodavatele. Zde je třeba se zaměřit na základní parametry, kterými jsou schopnost poskytování kvalitních služeb, finanční stabilita, počet a odbornost zaměstnanců, reference, kultura firmy atd. Je třeba zohlednit i skutečnost, že dodavatel může převzít zaměstnance z původní organizace. Důležitý je u zadání také cenový model, to znamená jestli bude pevně stanovena cena za daný objem služeb nebo bude cena stanovena na základě vyhodnocení dodavatelem s pevně stanoveným procentem obchodního rozpětí. „Pro hodnocení dodavatele lze doporučit co nejjednodušší systém

ohodnocení daných oblastí outsourcingového procesu (komerční, technické, organizační oblasti atd.) na škále např. od 1 do 10. Důležitá je jednoznačnost výkladu hodnotících kritérií.“ (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 39)

Čtvrtou etapou je analýza ze strany dodavatele, který provede audit správnosti předložených dokladů. Může dojít i na rozhovory se zaměstnanci. Tato zjištění může dodavatel využít při vyjednávání o outsourcingové smlouvě. Pokud organizace svůj záměr zaměstnancům nesdělila, jedná se o utajovaný proces. „Utajovaný outsourcingový proces vyvolává velice negativní atmosféru s rizikem odchodu těch „nejschopnějších“ zaměstnanců, tzv. klíčových hráčů. Lze tedy doporučit spíše otevřené jednání s přípravou zaměstnanců na chystanou změnu.“ (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 39)

Nejdůležitější, pátou etapou je vyjednávání a následné uzavření smlouvy. Smlouva je většinou uzavírána na střednědobé období, minimálně na tři roky. Měla by být uzavřena tak, aby byla výhodná pro obě strany. Universální smlouva neexistuje, jelikož každá služba, případně organizace, má svá specifika. Za jistých okolností, ale můžeme využít některou z typových smluv, jako je Smlouva o dílo, případně Smlouva nájemní. Klíčovými ustanoveními outsourcingové smlouvy by měl být předmět smlouvy, cena, problematika změn, soulad s právními předpisy a interními směrnici, požadavky na audit (zákazník by měl mít představu, zda poskytovatel neslibuje nemožné), odpovědnost, převzetí smlouvy, ukončení a předání, případně sankce. „Žijeme v době plné změn a je téměř nemožné odhadovat přesně budoucí vývoj. I přes sebelepší plány dochází u organizací ke změně v řízení, eventuálně ke změně jejich podnikatelských aktivit. V zadání musí být proto stanoven a oběma stranami odsouhlasen postup při změnách předmětu outsourcingu.“ (Rákosník, 2001) Dále zde můžeme nastavit i způsob komunikace mezi smluvními stranami a popřípadě i použití rozhodčí doložky, jako ochranu proti vleklým soudním sporům. Pro případ ukončení smluvního vztahu z důvodu pochybení poskytovatelem, zde můžeme ošetřit i předání informací a veškeré dokumentace a podkladů jinému poskytovateli. Shrňme si tedy „základní pravidla pro uzavření úspěšného smluvního vztahu:

- soulad účastníků kontraktu v cíli, účelu a rozsahu smlouvy;
- stanovení týmu s patřičnými kompetencemi, a to jak na straně objednatele (zákazník), tak na straně poskytovatele (vykonavatele) outsourcingové služby. Po stránce způsobilosti týmu pro daný outsourcingový projekt by měla být podchycena

otázka řízení (koordinátor a vedoucí týmu), odborného zaměření (odborný specialista), vedení – lidské zdroje, finance, právo a technické řešení;

- předem dohodnout postup při řešení sporných situací;
- v první řadě řešit tzv. kritické podmínky a následně až rozebírat detaily smlouvy (otázka rozsahu služeb, výkonnosti s návazností na metody používané v organizaci, zpracovávání hlášení – reportů, platební podmínky, podmínky odstoupení od smlouvy, její ukončení..., detaily je možno řešit v příloze smlouvy.“ (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 42)

Šestá etapa, tzv. přechodová fáze, je pro organizaci nejnáročnější, dochází k restrukturalizaci procesů, změně pracovních náplní, obě organizace se musí vypořádat s rozdílnými zvyklostmi. Obě smluvní strany nesou stejnou odpovědnost za kvalitu služeb.

Základem poslední etapy outsourcingového projektu je začlenění outsourcovaných služeb do restrukturalizovaných procesů organizace. Nejdůležitější částí této etapy je nastavení úrovně řízení outsourcingového partnerství, a to jak z hlediska kompetencí strategického managementu, tak i z hlediska operativy a administrace. Je třeba také zajistit včasnou a průběžnou kontrolu výkonnosti a procesního řešení odhalených disfunkcí. Délka této etapy závisí na zkušenostech projektového týmu a složitosti organizace. Po skončení může být projektový tým rozpuštěn.

Závěrem „lze konstatovat, že průměrná (obvyklá) délka života outsourcingového projektu od rozhodnutí až po jeho ukončení, tedy začlenění dodávek služeb do procesů podniku, je zhruba jeden rok. Záleží samozřejmě na oblasti, pro kterou je takový projekt připravován. Outsourcingový projekt pro typizované služby, ke kterým patří např. poskytování stravování, lze ukončit i do tří až šesti měsíců od rozhodnutí o outsourcování daného procesu. Po ukončení outsourcingového projektu, rozpuštění projektového týmu je daná služba plně začleněna do procesu podniku a projektové řízení aktivity tak přechází v řízení procesní, a to za nově vzniklých podmínek.“ (Rydvalová a Rydval, 2007 s. 44)

3.8 Problematika veřejného sektoru

Outsourcing ve veřejné správě není ještě stále samozřejmostí. Důvodem je podstata fungování a specifická vyčleňování služeb směrem k soukromému sektoru. Přitom využití outsourcingu může být v některých oblastech efektivnější.

„Zvyšování kvality a efektivnosti při zabezpečování služeb samosprávou je potřebné a mělo by být jednou z priorit v nejbližší budoucnosti.

V roce 1996 byla v OECD schválena doporučení pro outsourcing služeb veřejné správy. Jedno z nich se týká analýzy. Je potřeba zvážit všechny alternativy, včetně „samoposkytování“. Ne vždy je outsourcing tím nejlepším řešením. Třeba zvážit i alternativu, při které zadavatel, v tomto případě samospráva, udělá restrukturalizaci a až potom nabídne výkon služeb dodavateli. Další doporučení se týká délky kontraktu a objemu činnosti. Podle OECD, pokud jsou kontrakty příliš malé a krátkodobé, nemusí vyvolat zájem. Naopak při příliš velkých a dlouhodobých hrozí, že se budou moci zapojit jen největší poskytovatelé. Méně zájemců může znamenat vyšší cenu. Proto je třeba vytvořit „atraktivní“ balíky činností a ty nabídnout na trh. Doba trvání outsourcingu je při tom různá.“ (Mečiar, 2006)

Outsourcingem ve veřejném sektoru se zabývá několik výzkumů a analýz. Nejdříve je uveden výzkum, který proběhl v České republice a na Slovensku: „V soukromém sektoru je outsourcing používán dlouhou dobu jako nástroj zefektivnění interních procesů. Jako výsledek změn v New Public Managementu začalo zavádění outsourcingu také ve veřejných organizacích. Hlavní část výzkumu je věnována analýze zkušeností s outsourcingem interně zajišťovaných služeb v soukromých a veřejných organizacích v České republice a na Slovensku.

Z výzkumu jsou vyvozeny některé zajímavé závěry. Za prvé, outsourcing je relativně často používán soukromým sektorem v ČR. Za druhé, lze říci, že „kvalita“ zavádění outsourcingu v ČR je částečně omezena. Výsledky předložené analýzy potvrzují očekávání, že v podmínkách, kde soukromý sektor není schopen dokonale provádět outsourcing (riziko korupce je relativně vysoké), tak kvalita zavádění outsourcingu ve veřejném sektoru má své limity.“ (Šumpíková, Nemeč, Petrová a Mikušová Meričková, 2013, s. 63)

Jak vyplývá z výzkumů a studií o outsourcingu ve veřejné správě, největším problémem je obava z možného zneužití pravomocí veřejných činitelů. Vliv lobbistů a různých skupin se projevuje na rozhodování napříč politickým spektrem a na všech úrovních samosprávy a státní správy. Novodobým pojmem se stal i morální hazard, což je stav, kdy se jedinec, případně společnost, chová jinak v případě, kdy nese plnou odpovědnost, a jinak v případě kdy je riziko zmírněno zárukou nebo dominantním postavením na trhu. Veřejná správa je

k takovému chování velmi náchylná neboť v případě špatně uzavřené smlouvy nebo při špatném výběru dodavatele není zodpovědný konkrétní jednotlivec. Nefunguje zde mechanismus postihu, a pokud dojde ke sporu, případně i soudnímu, obvykle není nic prokázáno nebo jsou uděleny mírné tresty. Proto je třeba při volbě outsourcingu brát na toto riziko zřetel a nastavit mechanismus od počátku tak, aby k možnému zvýhodňování nemohlo dojít. Dále je třeba mít dobře nastaveny i kontrolní mechanismy. Největší důraz je kladen na získaná data, která budou posuzována a na základě nichž bude rozhodnuto zda outsourcovat či nikoli. Závěrem kapitoly je uveden výsledek analýzy zpracovávané pro Transparency International Slovensko (Balážová, 2006 s. 140): „Výsledky realizovaných analýz prokázaly, že obce při zabezpečování komunálních služeb nepostupují systematicky. Na úrovni místních samospráv neexistuje porovnávání jednotlivých forem zabezpečování veřejných služeb formou interního testování ani porovnávání se mezi obcemi navzájem. Současný systém účetnictví obcí nezabezpečuje komplexní analýzu nákladů. Alokace nákladů z funkčního hlediska je nesprávná. Měří se výdaje a ne skutečné náklady, což znemožňuje plné využití disponibilních údajů v procesu rozhodování. Všechny finanční údaje by měly obsahovat komplexní náklady, včetně správního režie a odpisů. Nekomplexní kvantifikace nákladů na zabezpečení komunálních služeb může vést k uzavírání nevýhodných smluv nebo k nevýhodnému výběru producenta služby. Absentují účinné metody veřejné kontroly, přičemž existující kontrolní mechanismy na úrovni obcí se na odstranění těchto nedostatků nezaměřují.“

3.9 Shrnutí teoretické části

Teoretická část definuje pojem outsourcing z několika různých zdrojů. Přestože každý autor se zabývá různými druhy outsourcingu a implementacemi na jiné organizace, ve výsledku se shodují na obecné definici outsourcingu jako služby, která je zajišťována externími subjekty, neboli třetí stranou, a vykonává činnosti, které nejsou pro danou organizaci významné, tj. nejsou její hlavní činností. Přenesení těchto činností vně organizace je zajímavé z hlediska snižování nákladů, úspory času, přenesení rizik na třetí stranu, zdokonalování se a dosažení konkurenční výhody. Organizace se tak soustřeďuje výhradně na svůj hlavní předmět činnosti.

Outsourcing je velmi variabilní, dělí se na několik typů dle potřeb organizace. Ta se tak může rozhodnout, zda danou službu bude plně outsourcovat nebo využije outsourcingu pouze pro některé funkce nebo procesy.

Jak již bylo uvedeno, důvodů ke zvolení outsourcingu je několik, převažují však ty z důvodu úspory nákladů. Dalším důvodem je to, že dodavatelské firmy se na danou činnost specializují a tudíž ji poskytují na vyšší úrovni než by mohl zajistit zadavatel. Současně dochází u organizace k získání konkurenční výhody, organizace se také stává flexibilnější, může dojít ke zjednodušení procesů, což se následně projeví zvýšením výnosů.

Stejně jako většina činností, tak i outsourcing, má nejen své příznivce, ale i odpůrce. Ti vidí nevýhody outsourcingu zejména v přístupu k důvěrným informacím. Dalším obávaným rizikem je ztráta kvalifikovaných zaměstnanců a obtížný návrat k původnímu stavu.

Nejdůležitější fází před přechodem na outsourcing je kromě analýzy současného stavu a stávajících nákladů, správná volba partnera a následná příprava smlouvy. Jelikož je smlouva uzavírána v střednědobém horizontu, měla by zahrnovat podrobné stanovení požadavků a řešit i situace, které by mohly v budoucnu nastat. Měla by se zabývat i spornými situacemi, případně postupem při ukončení smlouvy, ať už v řádném termínu nebo předčasném, včetně případných sankcí.

Při přípravě na změny v organizaci v souvislosti s outsourcovanými službami je velmi důležitá komunikace managementu se zaměstnanci. Je třeba je velmi pečlivě seznámit s chystanými změnami a případnými posuny v rámci pozic. Zabrání se tím odlivu klíčových zaměstnanců, což by mohlo být pro činnost organizace neefektivní a ve výsledku by se mohl připravovaný outsourcingový proces stát pro firmu nerentabilní, přestože původní analýzy počítaly se ziskem.

Tato práce je zaměřena na veřejný sektor. Pokud ten přistoupí k outsourcování služeb, dojde k prolínání veřejného sektoru se soukromým. Zde je největším rizikem korupce. Proto musí mít organizace dobře nastaveny zadávací podmínky a kontrolní mechanismy, aby nemohlo dojít ke zneužití a proces byl transparentní.

4 Praktická část

Tato část je zaměřena na analýzu fungování současného stavu právních služeb na Městském úřadě Znojmo. Výsledkem je návrh efektivního zajištění těchto služeb a vytvoření metodiky pro účelné rozhodování o využití outsourcingu.

4.1 Analýza současného stavu

V současné době město Znojmo využívá u právních služeb formu selektivního outsourcingu. Čtyři právníci jsou v trvalém pracovním poměru, dva na oddělení právním a sekretariátu, jeden na odboru životního prostředí a jeden na odboru majetkovém. Na základě výběrových řízení byly uzavřeny dvě smlouvy, Smlouva o poskytování právních služeb s KLIMUS & PARTNERS s.r.o. a Rámcová mandátní smlouva o podmínkách poskytování právních služeb s KŠD ŠTOVÍČEK advokátní kancelář, s.r.o., která poskytuje právní služby při přípravě a realizaci zadávacích řízení na veřejné zakázky.

Jelikož město Znojmo je plátcem daně z přidané hodnoty (dále jen DPH), jsou v této práci kalkulovány částky bez DPH.

4.1.1 Trvalý pracovní poměr

Při stanovení platu zaměstnanců samosprávy se postupuje dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Právníci města jsou dle katalogu prací zařazeni podle 2. části, dílu 2.10 Státní správa a samospráva, povolání 2.10.01 Referent společné státní správy a samosprávy, do 11. platové třídy. Z obsahu pracovní náplně této platové třídy vykonávají tyto body:

1. Legislativní zpracovávání návrhů právních předpisů obcí. Zpracovávání závazných opatření správních úřadů s celostátní působností.
2. Výkon komplexních právních činností v jednotlivých oborech státní správy nebo samosprávy včetně zastupování veřejných zájmů v soudních sporech.
5. Posuzování veřejnoprávních smluv z hlediska souladu s právními předpisy a veřejným zájmem nebo řešení sporů z veřejnoprávní smlouvy. (Nařízení vlády č. 222/2010 Sb.)

Dále je podle let započitatelné praxe stanoven platový stupeň v dané platové třídě, v tomto případě se jedná o 11 platovou třídu, a výše platu se vyvíjí následovně:

Tabulka 3 Stanovení platového stupně

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída 11 v Kč měsíčně
1	do 1 roku	17 870
2	do 2 let	18 530
3	do 4 let	19 260
4	do 6 let	19 980
5	do 9 let	20 730
6	do 12 let	21 510
7	do 15 let	22 330
8	do 19 let	23 170
9	do 23 let	24 030
10	do 27 let	24 940
11	do 32 let	25 880
12	nad 32 let	26 870

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., Příloha č.4

Počet let započitatelné praxe je stanoven plně pouze u praxe v samosprávě, praxe v ostatních oborech je krácena. Proto u nastupujících právníků nelze jednoznačně stanovit platový stupeň. Pro tuto práci bude stanoven plat aritmetickým průměrem platové třídy:

$$\bar{p} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

kde:

n je počet platových stupňů,

x hodnota platové třídy.

Výsledkem tohoto průměru je částka 22 092,00 Kč.

Po zkušební době je k základnímu platu stanoven osobní příplatek většinou ve výši 30%, který se vypočítá z nejvyššího platového stupně, tj. 30% z částky 26 870,00 Kč, což je 8 061,00 Kč.

Výsledná částka pro zaměstnance města na pozici právník je pro tuto práci stanovena ve výši 30 153,00 Kč.

Další částkou, kterou je třeba zakalkulovat do nákladů jsou odvody na sociální a zdravotní pojištění. Pro účely této práce nejsou brány v úvahu děti a benefity zaměstnavatele. U výše stanovené mzdy odvede zaměstnavatel za zaměstnance částku 10 253,00 Kč. Celkové náklady vynaložené na zaměstnance jsou tedy ve výši 40 406,00 Kč měsíčně. Ročně se jedná o částku ve výši 484 872,00 Kč.

Jelikož jeden z právníků je vedoucím oddělení, je třeba navýšit plat o příplatek za vedení, který je stanoven v § 124 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění. (Zákoník práce) V tomto případě se jedná o první stupeň řízení, tedy o rozpětí 5 až 30 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě. V této práci bude kalkulováno s příplatkem za vedení ve výši 20 %. Mzda bude tedy navýšena o 5 374,00 Kč měsíčně, což je 20 % z částky 26 870,00 Kč. Celková mzda vedoucího je tedy 35 527,00 Kč měsíčně. Odvod na sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatelem činí 12 079,00 Kč měsíčně, celkové náklady na zaměstnance jsou tedy ve výši 47 606,00 Kč měsíčně, což je 571 272,00 Kč ročně.

Za současného stavu, kdy jsou zaměstnání čtyři právníci, je ročně vyplacena částka, dle tohoto výpočtu, ve výši 2 025 888,00 Kč.

Pro tuto práci je třeba určit ještě hodinovou sazbu. Zde budeme vycházet z osmihodinové pracovní doby a z průměrného počtu pracovních dnů v měsíci, což je dvacet. Pokud tedy částku 40 406,00 vydělíme 160 (20 dnů krát 8 hodin) dostaneme hodinovou sazbu ve výši 253,00 Kč. U vedoucího zaměstnance je hodinová sazba ve výši 298,00 Kč.

4.1.2 Smlouva o poskytování právních služeb

Město Znojmo na základě výsledků e-aukce uzavřelo dne 25. 3. 2015 Smlouvu o poskytování právních služeb s advokátní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o. (Znojmo, c2010–2016) Tato smlouva je uzavřena na dobu určitou, v délce trvání jeden rok. Advokátní kancelář se zavazuje poskytovat komplexní právní služby, spočívající zejména

v zastupování klienta v řízení před soudy a jinými orgány, udělování právních porad, sepisování listin, zpracovávání právních rozborů a stanovisek, smluv, podání a v dalších formách právní pomoci, jejichž řízením bude pověřena. Součástí těchto služeb není administrace zadávacích řízení veřejných zakázek. Rozsah těchto služeb je stanoven maximálně na 130 hodin měsíčně. Odměna je stanovena paušální sazbou ve výši 85 000,00 Kč bez DPH za kalendářní měsíc. Celkové náklady v roce 2015 tedy činí 765 000,00 Kč bez DPH. V odměně jsou zahrnuty veškeré náklady advokáta spojené s poskytováním právních služeb podle této smlouvy s výhradou hotových výloh v prokazatelné výši (např. poštovné, soudní a správní poplatky, poplatky za rozhodčí řízení, znalečné, odměna notáře, exekutora, náklady na expertní stanoviska).

Advokátní kancelář dle výše uvedených skutečností poskytuje služby městu od měsíce dubna 2015, tj. devět měsíců tohoto roku. Pro tuto práci byl vybrán vzorek šesti faktur, na základě kterého bude probíhat hodnocení efektivnosti této služby. Přílohou faktury je Přehled hodin poskytnutých právních služeb, který obsahuje název kauzy, o jaký úkon se jednalo a počet hodin. Co se týče úkonů, jedná se zejména o vydání stanoviska a jednání u soudu. Celkový přehled shrnuje následující tabulka:

Tabulka 4 Přehled počtu kauz a odpracovaných hodin

Měsíc	Počet kauz	Počet hodin
Červen	10	108
Červenec	6	76,5
Srpen	5	75
Září	6	41
Říjen	6	67
Listopad	6	123,5

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů Znojmo c2010–2016

Z těchto dat může být odvozeno následující zjištění. Právní kancelář během šesti měsíců pracovala na 39 kauzách v souhrnném počtu 491 hodin. Dále že, jedna hodina práce advokátní kanceláře vyšla v průměru na 1 039,00 Kč. Výpočet byl proveden dosazením do vzorce:

$$\bar{X} = \frac{\text{měsíční paušál} * \text{počet měsíců}}{\text{celkový počet vykázaných hodin}}$$

Analýzou Přehledu hodin poskytnutých právních služeb lze vyselektovat úkony, které souběžně provádí zaměstnanci úřadu a které byly zadávány právní kanceláři. Jedná se o následující úkony uvedené v tabulce:

Tabulka 5 Přehled souběžně vykonávaných úkonů

Měsíc	Úkon	Počet hodin
Červen	Příprava vzoru pachtovní smlouvy	3
	Smlouva o spolupráci s Muzeem pivovarnictví	2
	Úprava vzorové smlouvy na zpracování žádosti o dotaci	3
Červenec	Příprava dokumentace pro postoupení pohledávky	6
Říjen	Příprava kupní smlouvy – prodej zbytných bytových a nebytových jednotek	32
Listopad	Příprava kupní smlouvy – prodej zbytných bytových a nebytových jednotek	5
	Příprava návrhu na vklad do katastru nemovitostí – prodej zbytných bytových a nebytových jednotek	8

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů Znojmo c2010–2016

Celkem lze tedy vyjmout 59 hodin, což je 30,75 % celkového počtu vykázaných hodin. V měsíci říjnu se jedná o 32 hodin z 67, což je 43,8% vykázaných hodin.

Pokud bude kladen důraz na co nejefektivnější využití maximálního stanoveného počtu hodin za předpokladu, že nebudou prováděny práce, které v běžné pracovní době provádí zaměstnanci, dostaneme následující data:

Tabulka 6 Počet hodin navíc

Měsíc	Počet vykázaných hodin	Počet chybějících hodin do max. počtu 130	Počet hodin souběžně vykonávaných úkonů	Počet hodin navíc
Červen	108	22	8	30
Červenec	76,5	53,5	6	59,5
Srpen	75	55	0	55
Září	41	89	0	89
Říjen	67	63	32	95
Listopad	123,5	6,5	13	19,5
Součet	491	289	59	347

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů Znojmo c2010–2016

Při plném využití služeb advokátní kanceláře by při měsíční částce 85 000,00 Kč bez DPH a 130 hodinách vycházela hodinová sazba na částku 654,00 Kč.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že město vynaložilo náklady za neodpracované hodiny a hodiny, které souběžně vykonávají jeho zaměstnanci, jejichž počet za šest měsíců je roven 347, celkovou částku 226 938,00 Kč bez DPH. Za šest měsíců vyplatilo město advokátní kanceláři částku ve výši 510 000,00 Kč bez DPH. Porovnáním těchto dvou výpočtu lze konstatovat, že advokátní kanceláři, při správném nastavení smlouvy, mohla být vyplacena pouze částka ve výši 283 062,00 Kč bez DPH, což je o 44,5 % méně.

4.1.3 Rámcová mandátní smlouva o podmínkách poskytování právních služeb

Tato smlouva byla uzavřena dne 14. února 2012 s KŠD ŠŤOVÍČEK advokátní kancelář, s.r.o. na základě výsledků e-aukce. (Znojmo, c2010–2016) Předmětem této smlouvy je stanovení podmínek poskytování právních služeb při přípravě a realizaci zadávacích řízení na veřejné zakázky dle § 21 odst. 1 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, popřípadě zadání zakázek malého rozsahu. Tato smlouva je uzavřena na dobu neurčitou a zaniká okamžikem, kdy celková výše odměny dosáhne částky 1 999 999,00 Kč bez DPH. Odměna je stanovena paušálními částkami v následující výši:

Tabulka 7 Stanovení odměny za právní služby

Druh zadávacího řízení	Cena v Kč bez DPH
Veřejná zakázka malého rozsahu	45 000,00
Otevřené řízení	160 000,00
Užší řízení	180 000,00
Jednací řízení s uveřejněním	180 000,00
Jednací řízení bez uveřejnění	40 000,00
Zjednodušené podlimitní řízení	90 000,00
Soutěžní dialog	120 000,00
Soutěž o návrh	120 000,00
Zadávací řízení s použitím dynamického nákupního systému	120 000,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů Znojmo c2010–2016

Výše uvedené odměny jsou nejvýše přípustné a zahrnují veškeré náklady s realizací zadávacích řízení. V případě zrušení řízení je součástí smlouvy ustanovení o procentuálním snížení odměny. V další části smlouvy je stanovena odměna za zastupování v řízení o přezkoumání úkonů zadavatele před Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže, a to hodinovou sazbou ve výši 2 400,00 Kč bez DPH. Město využilo tuto smlouvu v roce 2015 pouze jednou, a to v měsíci listopadu. Bylo vykázáno 27 hodin práce a byla vyfakturována částka ve výši 49 000,00 Kč bez DPH.

4.1.4 Souhrnné vyčíslení nákladů na právní služby

V předchozích kapitolách byly vyčísleny náklady na jednotlivé právní služby poskytované městu Znojmu. Jak již bylo uvedeno, město Znojmo využívá pro poskytování právních služeb selektivní outsourcing, což znamená, že využívá jak služeb svých zaměstnanců, tak externích firem, s kterými byly uzavřeny smlouvy na základě výsledků e-aukce. Tato práce využívá podklady převzaté od Městského úřadu Znojmo za rok 2015 a na základě těchto dat byly vyčísleny následující náklady na právní služby:

- Náklady na zaměstnance v trvalém pracovním poměru v celkové výši 2 025 888,00 Kč.
- Náklady na poskytování právních služeb advokátní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o. v celkové výši 765 000,00 Kč bez DPH.
- Náklady vyčíslené Rámcovou mandátní smlouvou o podmínkách poskytování právních služeb v celkové výši 49 000,00 Kč bez DPH.

Součtem výše uvedených nákladů dostaneme částku 2 839 888,00 Kč bez DPH vynaloženou na právní služby v roce 2015. Je třeba ovšem vzít v úvahu skutečnost, že advokátní kancelář KLIMUS & PARTNERS s.r.o. zastupovala úřad pouze devět měsíců. Pokud by bylo fakturováno po dobu dvanácti měsíců, výsledné náklady by byly ve výši 1 020 000,00 Kč bez DPH a součet všech nákladů na právní služby by byl v částce 3 094 888,00 Kč bez DPH za rok.

4.2 Návrhy řešení

V předchozí kapitole byla provedena analýza současného stavu a vyčísleny náklady na právní služby při použití selektivního outsourcingu. Byly vyčísleny hodnoty na jednoho zaměstnance a dále u obou rozličných smluv na právní služby.

Tato kapitola se zabývá návrhy různých řešení a jejich variant tak, aby v závěru mohla být vyhodnocena nejúspěšnější varianta. Jak již bylo uvedeno v úvodu, jedná se o veřejný sektor, tudíž o veřejné finance, a proto je kladen důraz na hospodárnost, avšak při zachování principů efektivnosti a účelnosti.

4.2.1 Využití zaměstnanců v trvalém pracovním poměru

Pokud by bylo rozhodnuto, že nebude využito outsourcingu a veškerá agenda právních služeb bude zajišťována pouze zaměstnanci, pak je potřeba stanovit, které odbory tyto služby využívají pravidelně a které pouze v ojedinělých případech, aby byli zaměstnanci efektivně využiti. Na příkladu odboru životního prostředí, jehož součástí je jeden právník, může být na základě předchozích analýz konstatováno, že tento odbor nepředal žádnou kauzu outsourcovaným společností, tudíž řeší veškeré případy ve své režii. Současně lze říci, že pokud má daný právník v kompetenci daný odbor a na ten se specializuje, dá se předpokládat, že bude v tomto oboru fundovanější než právník, který řeší více odborů a tudíž i kauz, navíc z různých právních oblastí. U specifických případů lze odvodit, že mu příprava v dané kauze zabere více času, než právníkovi, který má daný odbor na starosti.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, město Znojmo zaměstnává čtyři právníky. Dva na oddělení právním a sekretariátu, kteří vyřizují stížnosti občanů a zajišťují služby pro oddělení personální, odbor finanční a odbor organizační. Jednoho na již zmíněném odboru životního prostředí a jednoho na odboru majetkovém. A právě odbor majetkový předával outsourcovaným společností nejvíce kauz.

Navrhované řešení je zaměřeno na efektivní využití zaměstnanců. Jelikož bude muset dojít k navýšení na pozici právník, jeden právník by pracoval pro dva odbory a více, například pro odbor investic a technických služeb a současně pro odbor územního plánování a strategického rozvoje. Navrhované nové rozvržení kompetencí by bylo následující:

2 právníci – oddělení právní a sekretariátu,

- odbor organizační,
- odbor správní,
- odbor finanční,
- oddělení personální,
- odbor živnostenský,
- odbor dopravy

1 právník – odbor investic a technických služeb,

- odbor územního plánování a strategického rozvoje,

– odbor výstavby,

1 právník – odbor majetkový,

1 právník – odbor životního prostředí,

1 právník – odbor sociálních věcí a zdravotnictví,

– odbor školství, kultury a památkové péče.

Navrhované řešení tedy počítá s navýšením zaměstnanců o dva. Dle předchozích výpočtů, kdy vycházíme z měsíčních nákladů na zaměstnance ve výši 40 406,00 Kč, by došlo k ročnímu navýšení o 969 744,00 Kč. Celkové roční náklady na zaměstnance by tedy činili 2 995 632,00 Kč.

Oproti současnému stavu, pokud budou brány v úvahu výdaje za dvanáct měsíců, by došlo ke snížení výdajů na právní služby o 99 256,00 Kč ročně.

4.2.2 Využití plného outsourcingu

Pokud by bylo rozhodnuto, že nebudou zaměstnání žádní zaměstnanci na pozici právník a město bude řešit právní služby pouze formou plného outsourcingu, tedy pouze jediného dodavatele těchto služeb, pak bude třeba definovat všechny konkrétní pracovní činnosti, které bude třeba, aby dodavatelská firma vykonávala.

V současné smlouvě je stanoveno, že maximální rozsah hodin je 130 měsíčně, při fakturované částce 85 000,00 Kč bez DPH, z čehož vyplývá, že maximální denní rozsah hodin je 6,5 a sazba za hodinu práce 654,00 Kč bez DPH. Analýzou dat bylo zjištěno, že právní služby vyplývající z této smlouvy nejsou využívány v plném rozsahu a vykazované hodiny jsou tak podstatně nižší než je maximální nasmlouvaný rozsah. Dále je třeba vzít v úvahu souběžné zaměstnání čtyř zaměstnanců, jejichž práce bude převedena na dodavatelskou firmu. Dalším výdajem, který je třeba zakalkulovat je současná mandátní smlouva, která řeší výběrová řízení. Avšak při řešení jedné kauzy za rok v počtu 27 hodin by se dalo říci, že tato výrazně neovlivní výpočet.

Nejprve je třeba vyčíslit náklady při plné hodinové sazbě, což je 8 hodin denně, tedy v průměru 160 hodin měsíčně. V přechozím odstavci byla zjištěna sazba 654,00 Kč bez DPH za hodinu, z čehož vyplývá, že za 160 hodin bude měsíční částka ve výši 104 640,00 Kč bez DPH. Bude-li vzata v úvahu vytíženost nasmlouvané firmy a zaměstnanců, vyplývá

nám z těchto dat, že při 100% vyřízení by ve smlouvě mohl být stanoven maximální rozsah hodin 640 měsíčně, což by znamenalo fakturovanou částku ve výši 418 560,00 Kč bez DPH měsíčně. Celkové roční náklady by byly 5 022 720,00 Kč bez DPH.

Což by představovalo navýšení o 1 927 832,00 Kč bez DPH oproti současnému stavu přepočtenému za dvanáct měsíců.

4.2.3 Využití selektivního outsourcingu

Selektivní outsourcing je využíván v současné době, ale není příliš efektivně nastaven, ať se již jedná o zaměstnance nebo uzavřenou smlouvu s právní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o. Nejprve je třeba identifikovat činnosti, které vykonávají zaměstnanci, a které není třeba předávat právní kanceláři. Dále je třeba nastavit smlouvu s právní kanceláří tak, aby byly jednoznačně dány úkony a platby za tyto úkony, a aby docházelo k co nejefektivnějšímu využití těchto služeb.

Dle Přehledu hodin poskytovaných právních služeb lze stanovit úkony, které by vykonávala advokátní kancelář smluvně, a nevykonávali je současně zaměstnanci, a zároveň vyčíslit odměnu za tento úkon na základě uvedeného počtu hodin a výše vypočtené hodinové sazby. Na základě takto stanovených kritérií lze vyčíslit následující náklady na selektované úkony:

- Příprava a studium problematiky – nejvíce vykazovaných hodin u kauzy bylo 15, při vypočtené hodinové sazbě ve výši 654,00 Kč bez DPH, by se jednalo o částku 9 810,00 Kč bez DPH.
- Právní stanovisko – nejvíce vykazovaných hodin u kauzy bylo 29, při vypočtené hodinové sazbě ve výši 654,00 Kč bez DPH, by se jednalo o částku 18 966,00 Kč bez DPH.
- Jednání u soudu – nejvíce vykazovaných hodin u kauzy bylo 3, při vypočtené hodinové sazbě ve výši 654,00 Kč bez DPH, by se jednalo o částku 1 962,00 Kč bez DPH.

V roce 2015 bylo vyfakturováno 5 kauz obsahujících úkon příprava a studium problematiky, 17 kauz obsahujících úkon právní stanovisko a 3 kauzy obsahující úkon jednání u soudu, které by nevykonávali zaměstnanci a bylo by nutné je předat právní kanceláři. Vynásobením počtu kauz částkou vypočtenou v předchozím odstavci,

dostaneme roční náklady na právní služby, které mohly být vyčísleny v roce 2015 při správné kalkulaci. Celkem by město za přípravu a studium problematiky uhradilo částku 49 050,00 Kč bez DPH, za právní stanoviska částku 322 422,00 Kč bez DPH a za jednání u soudu částku 5 886,00 Kč bez DPH, což po sečtení činí celkovou částku ve výši 377 358,00 Kč bez DPH.

Řešení 1

Na základě předchozích zjištění lze navrhnout využití selektivního outsourcingu tak, že bude zachován současný počet zaměstnanců na pozici právník, smlouva s KŠD ŠŤOVÍČEK advokátní kancelář, s.r.o. zůstane beze změn a bude upravena smlouva s advokátní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o.

Návrh smlouvy by obsahoval následující odměny za právní služby:

Tabulka 8 Návrh smlouvy

Úkon	Odměna v Kč bez DPH
Příprava a studium problematiky	9 000,00
Vypracování právního stanoviska	18 000,00
Jednání u soudu	2 000,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů Znojmo c2010–2016

Při stejném počtu kauz by město zaplatilo dle navržených odměn za právní služby částku ve výši 357 000,00 Kč bez DPH. Po přičtení nákladů na zaměstnance, které byly ve výši 2 025 888,00 Kč, a přičtení nákladů z mandátní smlouvy, dostaneme celkovou částku 2 431 888,00 Kč bez DPH, což by znamenalo snížení celkových nákladů na právní služby o 663 000,00 Kč bez DPH ročně.

Řešení 2

Další možností řešení s využitím selektivního outsourcingu je ponechat smlouvy na právní služby s právní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o. a s KŠD ŠŤOVÍČEK advokátní kancelář, s.r.o. beze změn a snížit počet zaměstnanců. Opět je potřeba nastavit co

nejefektivnější vyřízení právních kanceláří a zároveň i zaměstnanců. Analýzou předávaných dat advokátní kanceláři lze určit snížení počtu zaměstnanců, a to o jednoho. Tímto řešením by došlo ke snížení počtu na dva zaměstnance na pozici právník a ponechání jednoho na vedoucí pozici. Výsledkem by bylo snížení nákladů na zaměstnance na částku 1 541 061,00 Kč, což by představovalo snížení o 484 827,00 Kč bez DPH ročně.

Řešení 3

Poslední navrhovanou variantou řešení je ponechání počtu zaměstnanců na pozici právník a využívání právních služeb bez uzavření smlouvy, to znamená využití jednotlivých právních kanceláří sídlících na území města Znojma za mimosmluvní odměny.

Odměny advokátů za poskytování právních služeb jsou stanoveny vyhláškou č. 177/1996 Sb., o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), v platném znění, (dále jen vyhláška) která stanovuje v Oddílu druhém výši a sazbu mimosoudních odměn za právní úkon. Odměny jsou stanoveny bez DPH. (Vyhláška č. 177/1996 Sb.)

U této varianty lze předpokládat, že advokátní kanceláře budou zastupovat město a zpracovávat pro něj pouze složitější kauzy a standardní případy budou řešeny v gesci úřadu a jeho zaměstnanců. Proto bude kalkulace provedena s využitím odstavce 4 § 9 vyhlášky, kde se považuje za tarifní hodnotu částka 50 000,00 Kč. Z této částky se vypočte sazba mimosmluvní odměny za jeden úkon dle § 7, kde je uvedeno, že u tarifní hodnoty přes 10 000,00 Kč do 200 000,00 Kč se stanoví sazba 1 500,00 Kč a 40,00 Kč za každých započatých 1 000,00 Kč, o které hodnota převyšuje 10 000,00 Kč. Při stanovené tarifní hodnotě 50 000,00 Kč bude sazba za jeden úkon činit 3 100,00 Kč. (Vyhláška č. 177/1996 Sb.)

Z Přehledu hodin poskytnutých právních služeb za šest měsíců činnosti advokátní kanceláře lze vyselektovat úkony, které by byly předávány advokátním kancelářím a jejich počet. Analýzou dat byly zjištěny tyto počty:

- Převzetí a příprava zastoupení – započteno 5x
- Účast jednání před soudem, a to každé započaté dvě hodiny – započteno 4 x
- Jednání s protistranou, a to každé započaté dvě hodiny – započteno 14x
- Sepsání právního rozboru věci – započteno 17x

Celkem se jedná o 40 právních úkonů, za které náleží mimosmluvní odměna. Jelikož je toto počet za šest měsíců, za rok by se jednalo o 80 právních úkonů.

V předchozím odstavci byla vypočtena sazba za jeden úkon, která činí 3 100,00 Kč. Za 80 právních úkonů by úřad zaplatil částku 248 000,00 Kč bez DPH.

Pokud přičteme platy zaměstnanců, které jsou ve výši 2 025 888,00 Kč, bude celková roční částka za právní služby v hodnotě 2 273 888,00 Kč bez DPH, což by představovalo snížení o 821 000,00 Kč bez DPH.

4.3 Vyhodnocení analýz a návrhů řešení

V úvodu praktické části bakalářské práce, která se zabývá outsourcingem ve veřejném sektoru, se zaměřením na problematiku právních služeb využívaných Městským úřadem Znojmo, byla provedena analýza současného stavu. V současnosti využívá úřad selektivní outsourcing, což je souběžné využití práce vlastních zaměstnanců a externích firem, v tomto případě advokátních kanceláří, které pro úřad vykonávají některé nasmlouvané právní služby. Tyto firmy byly vybrány na základě e-aukcí, jejichž hlavním ukazatelem byla cena. V této práci byla vyhodnocena data uzavřených smluv na právní služby s advokátními kancelářemi a vyčísleny náklady na tyto služby. Dále byly vyčísleny náklady na zaměstnance úřadu na pozici právník. Výsledkem analýzy je vyčíslení nákladů na činnosti, které vykonává advokátní kancelář a souběžně je schopen, a vykonává, zaměstnanec. Dále bylo zjištěno, že u smlouvy s advokátní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o. je nastavena měsíční paušální částka za maximální počet hodin po které může být tato kancelář využita, avšak ke skutečnému využití dochází u některých měsíců jen z poloviny maximální stanovené doby. Z pohledu efektivnosti, tak nejsou služby této kanceláře dostatečně využívány a úřad platí i za nevyužitou pracovní dobu. Pokud k tomu přičteme i činnosti, které běžně vykonávají zaměstnanci a nyní byly předávány této kanceláři, můžeme konstatovat, že smlouva nebyla nastavena efektivně a dochází tak k dvojímu proplácení za stejnou činnost a to jak zaměstnancům, tak externí firmě.

Oproti tomu se jeví jako správně a efektivně uzavřená smlouva s KŠD ŠŤOVÍČEK advokátní kancelář, s.r.o., kde jsou stanoveny částky za jednotlivé úkony, a smlouva je využívána jen v nejnútnejším případě a u složitějších kauz, jako tomu bylo v roce 2015, kdy bylo využito služeb advokátní kanceláře pouze při zastupování v jednání s Úřadem na ochranu hospodářské soutěže.

Analýzou dat současného stavu bylo možno zjistit následující údaje, které byly využity při zpracování návrhů možných řešení. Prvotně bylo třeba zjistit, kolik vynaloží úřad na zaměstnance na pozici právník měsíčně a následně hodinovou sazbu. Jak již bylo uvedeno, měsíční paušální platby jsou stanoveny ve smlouvě s advokátní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o., proto bude provedeno porovnání nákladů na její služby s náklady na zaměstnance. Jelikož má advokátní kancelář stanoven ve smlouvě maximální počet využitelných hodin 130, což odpovídá 6,5 hodinám denně, a dá se předpokládat, že outsourcované firmě jsou předkládány složitější případy, bude srovnání provedeno na úrovni jednoho vedoucího zaměstnance, u něhož bude kalkulace také provedena srovnatelně na počet hodin 130.

Tabulka 9 Srovnání nákladů externí firma a zaměstnanec

	Měsíční náklad v Kč bez DPH	Hodinová sazba v Kč	Roční náklad v Kč bez DPH
KLIMUS & PARTNERS s.r.o.	85 000,00	654,00	1 020 000,00
Zaměstnanec	38 740,00	298,00	464 880,00
Rozdíl	46 260,00	356,00	555 120,00

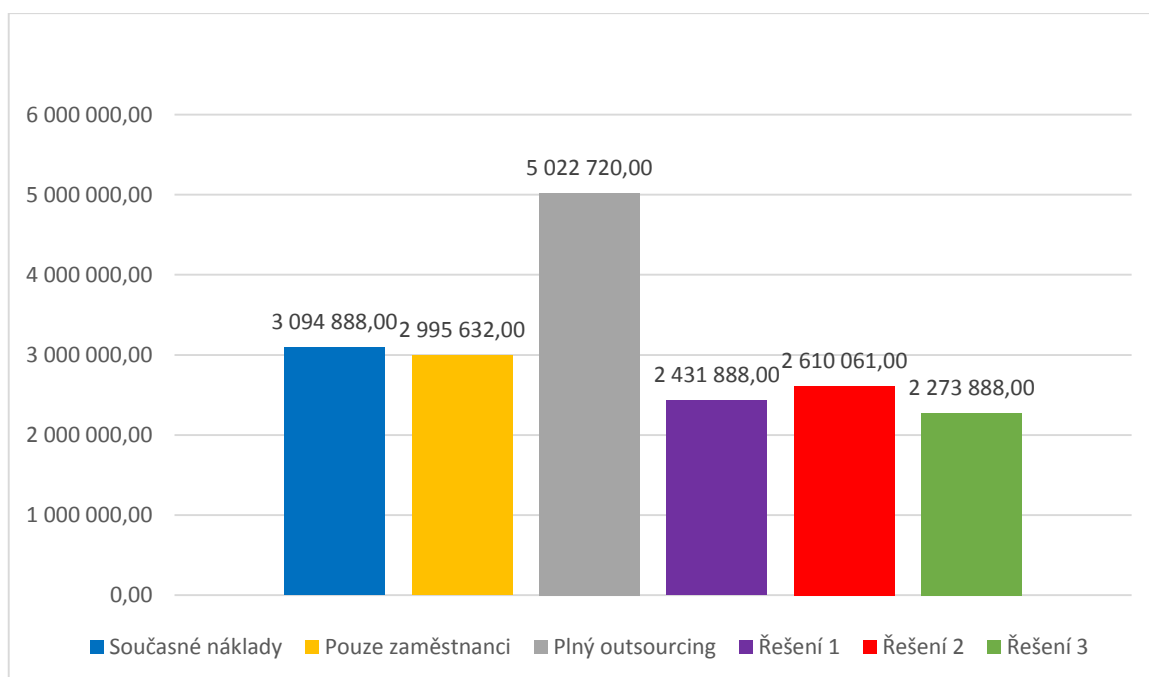
Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto srovnání by bylo možné konstatovat, že nejvýhodnější se jeví zaměstnávání pouze zaměstnanců. Ovšem jak již bylo uvedeno, ve složitějších případech je výhodnější pro úřad využít služeb externí firmy s většími zkušenostmi v dané oblasti. Nyní lze provést srovnání navrhovaných řešení se současným stavem, kdy vyčíslené náklady za dvanáct měsíců činí 3 094 888,00 Kč bez DPH. V následující tabulce a grafu lze porovnat u navrhovaných řešení celkové roční náklady na právní služby a rozdíl oproti současnému stavu, jedná se o snížení nebo zvýšení nákladů.

Tabulka 10 Porovnání návrhů řešení

Návrhy řešení	Celkové náklady na rok v Kč bez DPH	Rozdíl oproti současnému stavu	Rozdíl v procentech
Zaměstnání pouze zaměstnanců	2 995 632,00	- 99 256,00	- 3,3
Plný outsourcing	5 022 720,00	1 927 832,00	+162,3
Selektivní outsourcing – řešení 1	2 431 888,0	- 663 000,00	- 27,3
Selektivní outsourcing – řešení 2	2 610 061,00	- 484 827,00	- 18,6
Selektivní outsourcing – řešení 3	2 273 888,00	- 821 000,00	-36,1

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Porovnání nákladů

Zdroj: vlastní zpracování

Rozborem výše uvedené tabulky a grafu, kde v prvním sloupci grafu je znázorněn současný stav a v dalších sloupcích lze vidět rozdíl oproti současnému stavu, může být konstatováno, že nejvýhodnější je Řešení 3, tedy ponechání současného počtu zaměstnanců a bezsmluvního využívání advokátních kanceláří ve městě Znojmě, přestože se mohlo prvotně jevit jako nejvýhodnější zaměstnávání pouze zaměstnanců. Avšak i zde může nastat riziko v souvislosti s vytížením advokátních kanceláří, kdy v akutním případě nebude moct žádná kancelář úřad zastupovat a mohla by nastat situace, kdy pro danou kauzu nebude mít úřad adekvátní právní zastoupení. Proto je prozřetelnější a efektivnější tuto nejlevnější variantu neakceptovat a realizovat až další v pořadí, Řešení 1, kdy při správně uzavřené smlouvě na právní činnost, kde nebude tato činnost paušalizována, ale budou vyčísleny náklady na předem dané úkony, které bude právní kancelář úřadu poskytovat, může být ponechán současný počet zaměstnanců a současně nadále využívána mandátní smlouva. Jedná se tedy o nejjednodušší a nejefektivnější navrhované řešení. Zároveň dojde i k efektivnímu vytížení stávajících zaměstnanců. Město by mělo přistoupit k využívání externích firem opravdu jen ve složitých právních kauzách a výjimečně v případech, kdy například dlouhodobě onemocní zaměstnanec. Je zřejmé, že nejefektivnější je u malých a rutinních záležitostí využívat zaměstnance.

Z ostatních sloupců grafu lze vidět, že největší nevýhodou by byl plný outsourcing, kdy oproti doporučené variantě, tedy Řešení 1, jsou náklady dvakrát vyšší.

Co se týče zbývajících dvou variant, zaměstnávání pouze zaměstnanců a Řešení 2, nejsou ve výsledku efektivní a pro úřad účelné, neboť účelem je zabezpečit právní služby v plném rozsahu.

Součástí navrhovaných řešení by mělo být ze strany zaměstnavatele posouzení pracovních náplní jednotlivých zaměstnanců na pozici právník a vyhodnocení počtu zpracovávaných kauz v daném roce v závislosti na jejich složitosti. Následně by mělo být jednoznačně stanoveno, které odbory a oddělení budou jednotliví právníci zastupovat, čímž by došlo k určité specializaci daného právníka. Zároveň je třeba co největší počet kauz pokud možno řešit v gesci úřadu, jelikož dle výše uvedené analýzy je to nejehospodárnější řešení.

4.4 Příprava metodiky

Součástí této práce je návrh metodiky (Příloha I), pomocí které si organizace může provést analýzu, na jejímž základě vyhodnotí, zda je efektivnější zaměstnat zaměstnance nebo využít plného či selektivního outsourcingu. Jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, právní služby nejsou jediné služby, které by mohl úřad outsourcovat, může se tak rozhodovat například u úklidových služeb, IT služeb, účetnictví, stravování, lidské zdroje. Rozhodnutí o tom, zda outsourcovat či nikoli, je velice složité a je třeba vzít v úvahu několik faktorů, které by mohly významně ovlivnit chod úřadu, jako například nekontrolovatelný tok informací mimo úřad. Dalším faktorem při rozhodování je stanovení, jak velké vznikne riziko závislosti na externím subjektu. Důležitá se nabízí i otázka možnosti kontroly a měřitelnosti výstupů. V případě chybně vyhodnocených dat může dojít k uzavření nevýhodné smlouvy, od které nebude jednoduché odstoupit, aniž by nebyly požadovány sankce, případně jiné kompenzace.

V počátku je třeba shromáždit data, která budou analyzována, a ujasnit si, co se vlastně od daného výsledku očekává. Většina outsourcovaných firem je vybrána na základě výběrových řízení, a proto v jejich zadání již musí být jednoznačně uvedeno, co bude od dané externí firmy požadováno. Například pokud bude rozhodnuto o outsourcování úklidových služeb, bude potřeba rozhodnout, zda firma bude tyto služby poskytovat vlastními prostředky, ať se již jedná o pracovní pomůcky nebo o čisticí prostředky. V tomto případě je zpravidla efektivnější zahrnout do kalkulace kompletní servis od externí firmy. Oproti tomu u právních služeb se v praxi do smluv nezahrnují cestovní náhrady a náklady na ceniny (kolky), jelikož tyto náklady nemohou být předem určeny. Toto rozhodnutí, jaké náklady zahrnout a jaké ne, musí být promítnuto do zadání výběrového řízení.

Dále bude kladen veliký důraz na transparentnost celého řízení a na požadavek metody 3E (hospodárnost, efektivnost, účelnost), jelikož se jedná o veřejný sektor a tudíž o veřejné prostředky.

Je zřejmé, že celý rozhodovací proces, zda outsourcovat či nikoli, je velice složitý, a zadavatel by měl podrobně znát činnosti a náplně funkcí jednotlivých zaměstnanců, kteří budou případně nahrazováni. Proto je třeba začít procesní analýzou.

Je třeba zjistit (u stávajících zaměstnanců), případně určit (pokud tyto zaměstnance ještě nemáme), náplň práce zaměstnance vykonávajícího danou službu. Je třeba vzít v úvahu opravdu všechny vykonávané činnosti, jejich časovou náročnost a frekvenci, to znamená, jestli je daná činnost vykonávána denně, týdně, případně v jakém časovém horizontu.

Po stanovení pracovního zařazení, může být stanoven průměrný plat, za který by zaměstnanec pracoval, případně lze využít dat u stávajících zaměstnanců. U nových zaměstnanců bude určen průměrný plat na základě nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a na základě Přílohy č. 4 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Postup bude stejný, jako v bodě 4.1.1 této práce, kdy průměrný plat vypočteme dosazením do vzorce:

$$\bar{p} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i$$

kde: n je počet platových stupňů,

x hodnota platové třídy.

Dále je třeba vzít v úvahu stanovení osobního ohodnocení.

Důležitou kalkulovanou částkou pro zaměstnavatele je odvod, který odvádí za zaměstnance, a to na sociální pojištění – 25 % z hrubé mzdy a zdravotní pojištění – 9 % z hrubé mzdy. Tato částka je třeba přičíst k nákladům zaměstnavatele.

V případě, že zaměstnanec má dle Zákoníku práce nárok na osobní ochranné pracovní pomůcky, je třeba vyčíslit i jejich náklad. (Zákoník práce)

Po procesní analýze již je známa částka, která by byla vynaložena na zaměstnance. Nyní je třeba zvážit i další případné náklady, spotřební materiál a podobně.

Další důležitou hodnotou potřebnou před uveřejněním poptávky je doba plnění, neboli určení délky trvání smluvního vztahu. Tato hodnota se odvíjí od proměnlivosti ceny. Například u IT se ceny v čase mění rychleji, proto je doporučováno uzavření smlouvy maximálně na jeden rok, oproti úklidovým službám, kde může být smlouva uzavřena ve střednědobém horizontu, například na čtyři roky, jelikož je předpoklad, že tyto služby bude úřad využívat dlouhodobě za stejné vstupní hodnoty.

Pokud již jsou shromážděna všechna potřebná data, může být přistoupeno k vytvoření zadávacích podmínek pro poptávkové řízení, na základě kterého pak bude rozhodnuto, zda je výhodnější zaměstnat zaměstnance nebo zadat výběrové řízení a dané služby outsourcovat, a to ať již plným nebo selektivním outsourcingem.

U výběrového řízení by neměla být hlavním kritériem cena, ale i další faktory, jako je například časová dostupnost, v případě služeb IT je třeba některé komplikace řešit v horizontu hodin, nikoli dnů. Stejně tak bude postupováno v případě servisu vozidel, či dodávek některého druhu zboží.

Před zahájením výběrového řízení je třeba stanovit dle § 12 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů, zda se bude jednat o nadlimitní veřejnou zakázku, podlimitní veřejnou zakázku nebo zakázku malého rozsahu (Zákon o veřejných zakázkách), aby bylo zřejmé jak bude úřad dále postupovat. V případě zakázek malého rozsahu se bude řídit vnitřní směrnici.

Po úspěšném vyhodnocení výběrového řízení lze přistoupit k podpisu Rámcové smlouvy.

Přechodem úřadu na smluvní vztah, by však neměla být tato činnost ukončena, ale je třeba provádět každoroční vyhodnocování efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti. Na základě vyhodnocení pak upravovat smluvní vztah nebo změnit podmínky při zadávání další obdobné zakázky.

5 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala problematikou outsourcingu ve veřejném sektoru, zejména řešením právních služeb na Městském úřadě ve Znojmě.

Teoretická část byla věnována outsourcingu všeobecně, definování pojmu, historii, vysvětlení typů, důvody pro zvolení outsourcingu i nevýhodami. Byl popsán cyklus outsourcingu a v závěru teoretické části byla definována problematika veřejného sektoru.

V praktické části byly využity podklady získané za rok 2015. Nejprve byla provedena analýza současného stavu, kdy bylo zjištěno, že úřad využívá u právních služeb formu selektivního outsourcingu, tedy že současně jsou zaměstnání zaměstnanci a využívají se služby advokátních kanceláří. Byl proveden výpočet předpokládaného platového ohodnocení na základě zařazení zaměstnance do platové třídy. Následně byly vypočteny celkové náklady na jednoho zaměstnance, hodinová sazba a celkové roční náklady na čtyři zaměstnance na pozici právník, kdy jeden z nich je ve vedoucí pozici. Následně byla provedena analýza uzavřených smluv a jejich plnění. Prvotně byla předmětem šetření Smlouva o poskytování právních služeb uzavřená s advokátní kanceláří KLIMUS & PARTNERS s.r.o., kde bylo zjištěno, že je měsíčně vyplácena paušální částka za právní služby, přestože kancelář není plně využívána a že některé služby souběžně vykonávají zaměstnanci. Byly vyčísleny náklady, které mohly být vyplaceny při správně uzavřené smlouvě. U této smlouvy byly porušeny zásady efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti. Další uzavřenou smlouvou, kterou úřad využívá, je Rámcová mandátní smlouva o podmínkách poskytování právních služeb s KŠD ŠŤOVÍČEK advokátní kancelář, s.r.o. U této smlouvy bylo zjištěno, že smlouva byla využita pouze jednou, jelikož zde není vyplácen paušál, ale jsou efektivně a účelně stanoveny odměny za jednotlivé úkony. V závěru analýzy současného stavu bylo provedeno vyčíslení celkových ročních nákladů.

V další kapitole praktické části bylo navrženo pět řešení, která pak byla vyhodnocena, a bylo doporučeno nejefektivnější, které však paradoxně není nejlevnější. Přestože se očekávalo, že vítězným řešením by mohlo být zaměstnávání pouze zaměstnanců, případně plný outsourcing, výsledek je jiný. Plný outsourcing je nejvíce nákladný, zaměstnání zaměstnanců by bylo nákladově nižší oproti současnému stavu, avšak některé kauzy není úřad schopen řešit ve své gesci. Nejlevnějším řešením bylo ponechat selektivní outsourcing, neuzavírat dlouhodobé smlouvy s právními kancelářemi a využívat advokátní

kanceláře na území města dle potřeby. Zde by však mohlo dojít k tomu, že advokátní kanceláře nebudou moci z časových důvodů úřad zastupovat. Proto byla tato varianta vyloučena. Další variantou bylo ponechání smluv v současném režimu a snížení zaměstnanců o jednoho. Vítěznou variantou bylo zachování počtu zaměstnanců na pozici právník, ponechání Rámcové mandátní smlouvy s KŠD ŠŤOVÍČEK advokátní kancelář, s.r.o. a úprava Smlouvy o poskytování právních služeb s advokátní kancelář KLIMUS & PARTNERS s.r.o., kde by byly stanoveny odměny za jednotlivé úkony, a nebyla by vyplácena paušální měsíční odměna.

Výsledkem bakalářské práce bylo nejen navržení řešení právních služeb, ale i návrh metodiky pro rozhodovací proces, zda využívat u služeb outsourcingu či vlastních zaměstnanců. Bylo také doporučeno, aby zaměstnavatel provedl analýzu pracovních náplní zaměstnanců a jejich efektivního využívání pracovní doby.

Přínos této práce vidím převážně v podrobné analýze současného stavu a ve vypracování metodiky pro rozhodovací proces.

6 Seznam použité literatury

BALÁŽOVÁ, Eva, 2006. *Benchmarking služieb miestnej samosprávy na Slovensku*. Bratislava: Transparency International Slovensko. 148 s. ISBN 80-89244-09-2.

BRUCKNER, Tomáš a Jiří VOŘÍŠEK, 1998. *Outsourcing informačních systémů*. [online] Vyd. 1. Praha: EKOPRESS. [cit. 2015-10-27]. ISBN 80-86119-07-6. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~bruckner/tbouts.htm>

BULKHOLDER, Nicholas C., 2005. *Outsourcing: The Definitive view, Applications and Implications*. New Jersey: Wily. 267 s. ISBN-13:978-0-471-69481-6.

DOYLE, David P., 2011. *Strategické řízení nákladů (Cost control, a strategic guide)*. Praha : Wolters Kluwer. 226 s. ISBN 978-80-7357-189-4.

GREAVER, Maurice F., 1999. *Strategic outsourcing: A Structured approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. New York: AMACOM. 319 s. ISBN 0-8144-0434-0.

HIRŠ, Michal, 2002. Jak hodnotit efekty outsourcingu? *IT Systems* [online]. Brno: CCB, roč. 3, č. 3 [cit. 2015-10-27]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/jak-hodnotit-efekty-outsourcingu.htm>

MEČIAR, Jozef, 2006. Outsourcing ve samosprávě? Áno, ale... *SME* [online] Bratislava: Petit Press, 25. 4. 2006. [cit. 2015-11-16]. ISSN 1335-4418. Dostupné z: <http://meciar.blog.sme.sk/c/46065/Outsourcing-v-samosprave-Ano-ale.html>

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 22. 12. 2006. ISSN 1211-1244.

Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 23.07.2010. ISSN 1211-1244.

OSHRI, Ilan, Julia KOTLARSKY a Leslie P. WILLCOCS, 2011. *The handbook of global Outsourcing and Offshoring*. ed. London: Palgrave macmillan. 304 p. ISBN 978-0-230-29352-6.

POPOVIČOVÁ, Věra, 2005. Outsourcovat, či neoutsourcovat? *IT Systems*. [online] Brno: CCB, roč. 6. č. 4 [cit. 2015-10-18]. ISSN 1802-615X Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/outsourcovat-ci-neoutsourcovat.htm>

PRICEWATERHOUSE-COOPERS, 2005. Efektivita outsourcingu. *Moderní řízení*. Praha: Economia, roč. 40, č. 8, s. 24 – 25. ISSN 0026-8720.

RÁKOSNÍK, Petr, 2001. Kdy zvolit full service neboli komplexní outsourcing. *Moderní řízení*. Praha: Economia, roč. 36, č. 4, s. 39 – 43. ISSN 0026-8720.

Rámcová mandátní smlouva o podmínkách poskytování právních služeb. *Znojmo* [online]. Znojmo: Znojmo, c2010-2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://t-centrum.muznojmo.cz:8880/gordic/ginis/app/sml>

RYDVALOVÁ, Petra a Jiří RYDVAL, 2007. *Outsourcing ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 102 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

Smlouva o poskytování právních služeb. *Znojmo* [online]. Znojmo: Znojmo, c2010-2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://t-centrum.muznojmo.cz:8880/gordic/ginis/app/sml>

STÝBLO, Jiří, 2005. *Outsourcing a outplacement (vyčleňování činností a uvolňování zaměstnanců)*. Vyd.1. Praha: ASPI. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

ŠUMPÍKOVÁ, Markéta, Juraj NEMEC, Martina PETROVÁ a Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, 2013. Outsourcing by Private and Public Organizations: How much Could Public Bodies Learn? *Economic Studies and Analyses*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, roč. 7, č. 1, s. 63 – 79. ISSN 1802-792X.

THIEL, Christian a Marc - Oliver CAWELIUS, 2007. *Outsourcing - Historie und Begriffserklärung*. [Magazin des Info-Instituts] Köln, Německo: INFO-Institut Beratungs-GmbH.

VIERECKL, Michael, 2001. Optimalizace režijních nákladů pomocí outsourcingu. *Moderní řízení*. Praha: Economia, roč. 36, č. 8, s. 28 – 30. ISSN 0026-8720.

Vyhláška č. 177/1996 Sb., o odměnách advokátů a náhradách advokátů za poskytování právních služeb (advokátní tarif), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 20. 06. 1996. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 19. 04. 2006. ISSN 1211-1244.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 07. 06. 2006. ISSN 1211-1244.

7 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Schéma outsourcingu	12
Obrázek 2 Schéma insourcingu	15
Tabulka 1 Druhy outsourcingu	14
Tabulka 2 Sumarizace výhod a nevýhod outsourcingu	20
Tabulka 3 Stanovení platového stupně	28
Tabulka 4 Přehled počtu kauz a odpracovaných hodin	30
Tabulka 5 Přehled souběžně vykonávaných úkonů	31
Tabulka 6 Počet hodin navíc.....	32
Tabulka 7 Stanovení odměny za právní služby	33
Tabulka 8 Návrh smlouvy.....	38
Tabulka 9 Srovnání nákladů externí firma a zaměstnanec	41
Tabulka 10 Porovnání návrhů řešení	42
Graf 1 Porovnání nákladů	42

Příloha I

Metodika pro outsourcing

Tato verze metodiky je určena pro zaměstnance úřadu, kteří zajišťují služby a provoz. Metodika má pomoci při rozhodování, zda zajistit služby úřadu z vlastních zdrojů nebo využít externí firmu, to znamená outsourcingu. Musí však být dodrženy zásady efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti a dále musí být vzato v úvahu riziko toku informací mimo úřad. S ohledem na tyto rizika a zásady bude stanoveno, které služby by mohly být zabezpečovány externě a které musí zůstat v gesci úřadu. Další variantou je zvolení selektivního outsourcingu, kdy bude službu současně poskytovat externí firma i zaměstnanci úřadu, což bylo zjištěno například u právních služeb.

1. Fáze – Procesní analýza

Nejprve je třeba stanovit u vybrané služby, jakou činnost by vykonával zaměstnanec, to znamená přesně definovat jeho pracovní náplň. V případě, že již danou službu zaměstnanci zajišťují, vychází se z těchto pracovních náplní. Je třeba vzít v úvahu všechny pracovní činnosti, které jsou vykonávány jak denně, tak v jiném časovém horizontu.

Na základě stanovené pracovní náplně je zaměstnanec dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, zařazen do platové třídy. Následně je podle let započitatelné praxe a dle Přílohy č. 4 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, zařazen do platového stupně. V případě, že není známo, do jakého platového stupně bude zařazen, pro účely výpočtu předběžných nákladů lze určit plat aritmetickým průměrem platové třídy. Do výdajů na plat je třeba zakalkulovat i osobní příplatek a odvody na sociální a zdravotní pojištění zaměstnavatele, které jsou v součtu 34% z hrubé mzdy.

V případě, že má zaměstnanec nárok dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, na osobní ochranné pracovní pomůcky, je třeba vyčíslit i jejich náklad.

Pokud již jsou zaměstnanci na tuto službu využíváni, vychází se ze skutečných nákladů.

2. Fáze – Ostatní náklady

V této fázi je třeba vyčíslit náklady na spotřební materiál a rozhodnout, zda tento materiál bude dodáván externí firmou nebo jej bude zabezpečovat zadavatel.

3. Fáze – Doba plnění

V této fázi je třeba určit délku trvání smluvního vztahu, a to v souladu se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZVZ). Délka smluvního vztahu se bude odvíjet od proměnlivosti ceny, například u servisních cen IT se bude cena v čase měnit rychleji oproti cenám za úklidové služby. Proto u jednotlivých služeb bude určována délka smluvního vztahu různě, u již zmíněných servisních cen IT bude vztah uzavírán maximálně na rok, oproti úklidovým službám, kde může být uzavřen smluvní vztah i na dobu čtyř let.

4. Fáze – Tvorba zadávacích podmínek

V předchozích fázích byla stanovena předpokládaná cena za službu, která se skládá z předpokládané částky na plat a ostatních nákladů, a doba trvání smluvního vztahu.

Na základě těchto dat lze přistoupit k tvorbě zadávacích podmínek pro poptávkové řízení v souladu se ZVZ, kdy je třeba určit, zda se bude jednat o veřejnou zakázku nadlimitní, podlimitní nebo malého rozsahu. Hlavním kritériem by však neměla být cena, ale i další faktory, především časová dostupnost. Například u služeb IT je nutné zabezpečit chod úřadu promptně.

V případě selektivního outsourcingu je třeba přesně definovat, které úkony bude vykonávat externí firma, aby nedocházelo k souběžnému výkonu služby externí firmou a zaměstnancem, a stanovit výši nákladů na tyto úkony.

5. Fáze – Výběrové řízení a uzavření smlouvy

Po stanovení zadávacích podmínek je možno přistoupit k výběrovému řízení, které je prováděno většinou formou e-aukce. V případě úspěšné e-aukce bude přistoupeno

k podpisu smlouvy. Pokud oslovené firmy nebudou schopny splnit zadávací podmínky, zadavatel výběrové řízení zruší a služby bude zabezpečovat vlastními zaměstnanci.

Ve většině těchto případů je využíván institut rámcové smlouvy. V této smlouvě, krom podmínek stanovených již v zadávacím řízení by mělo být obsaženo i to, jak bude možné danou externí firmu kontrolovat a pokud to bude nutné, za jakých podmínek bude možné smluvní vztah upravovat, případně od smlouvy odstoupit.

6. Fáze – Kontrola plnění

Převodem činnosti na externí firmu by neměla práce úřadu u této služby skončit, ale smlouva by měla být každoročně vyhodnocována, aby bylo zajištěno její efektivní a účelné plnění. V případě disfunkcí smlouvy a zjištěných nedostatků je třeba smlouvu upravit, případně vypovědět.

7. Fáze – Uzavírání následných smluv

Před vypršením, případně při výpovědi, smlouvy je třeba provést analýzu a komparaci dat a zhodnotit efektivnost, hospodárnost a účelnost této smlouvy. Připravované výběrové řízení a následnou smlouvu je nutno přizpůsobit novým zjištěným skutečnostem.