

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Řešení tiskových výstupů v ČSSZ pomocí outsourcingu

Solving Printouts in CSSZ through the Use of Outsourcing

Číslo závěrečné práce

Petr Flener

Vedoucí práce: Ing. Klára Antlová, Ph.D., Katedra informatiky

Konzultant: Ing. Jana Brežná, T-Mobile Czech Republic a. s.

Počet stran:.....

Počet příloh:.....

Datum odevzdání:

PROHLÁŠENÍ

Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím bakalářské práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

RESUMÉ

Bakalářská práce se zabývá řešením tiskových výstupů v ČSSZ pomocí outsourcingu. Účelem práce je zhodnotit důvody, které vedly k rozhodnutí managementu ČSSZ použít tuto formu poskytování služby pro tiskové účely. Bakalářská práce vychází z informací získaných z uvedené literatury a z poznatků nabitých během práce na projektu implementace služby v podmínkách ČSSZ. V první řadě jsou popsány a vysvětleny důležité pojmy jako např. outsourcing, SLA, výhody a nevýhody outsourcingu obecně. Hlavní kapitola obsahuje výchozí analytické podklady pro rozhodování, zda použít outsourcingové řešení či ne. Cílem bakalářské práce je posoudit rozhodnutí o přijetí outsourcingu jako formy řešení tiskových výstupů v ČSSZ.

SUMMARY

The bachelor degree thesis deals with the solving printouts in CSSZ through the use outsourcing. The purpose of this treatise is to pass judgement on reasons, which led to the solution of CSSZ management to use this way of providing of service for printouts. The treatise is based on information drawn from the mentioned literature and from knowledge gained during the work on the project of service implementation in conditions of CSSZ. First of all the treatise describes and explains important terms such as outsourcing, SLA, advantages and disadvantages of outsourcing generally. The main chapter contains a based analytical fundamentals for decision, if to use outsourcing solution or not. The main goal of this work is to criticize the solution about acceptance of outsourcing as a form of solution of printouts in CSSZ.

KLÍČOVÁ SLOVA

outsourcing, SLA, výhody a nevýhody outsourcingu, benchmarking, implementace.

KEYWORDS

Outsourcing, SLA, Advantages and Disadvantages of Outsourcing, Benchmarking, Implementation.

Obsah:

1. Úvod	8
2. ČSSZ – základní informace	9
2.1. Organizační struktura ČSSZ	11
2.2. Počet zaměstnanců v ČSSZ	13
3. Outsourcing očima výhod a rizik	13
3.1. Výhody outsourcingu.....	13
3.2. Rizika outsourcingu	15
4. Outsourcing tiskových výstupů v ČSSZ	17
4.1. Analýza tiskových výstupů – stávající stav	17
4.2. Analýza tiskových výstupů – návrh řešení	26
4.3. Rozhodnutí ČSSZ – důvody	28
5. Veřejná zakázka	30
6. Dohoda o úrovni služeb – SLA	33
6.1. SLA pro CTRS.....	33
6.2. SLA pro DTM.....	35
6.3. Vyhodnocení SLA pro CTRS a DTM	36
7. Realizace veřejné zakázky – Implementace	36
7.1. Implementace CTRS.....	37
7.2. Implementace DTM a její rizika	37
8. Přínosy řešení pomocí outsourcingu a rizika	39
9. Závěr	40

Seznam zkratk:

CRS	Centrální reprografické středisko
CTS	Centrální tiskové středisko
CTRS	Centrální tiskové a reprografické středisko
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DTM	Decentralizované tiskové místo
KSSZ	Krajská správa sociálního zabezpečení
MPSV ČR	Krajská správa sociálního zabezpečení
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
SLA	Smluvní rozsah poskytovaných služeb
ÚOJ	Územní organizační jednotka
ÚP	Územní pracoviště

1. Úvod

V současné době je pojem outsourcing v mnoha ohledech skloňován ve všech pádech obchodní a průmyslové sféry, ale začíná nabývat na významu i ve státním sektoru. Stát (rozuměj nositelé státní moci = úředníci), který sám žádné hodnoty nevytváří, ale je ve své podstatě jedním z majoritních avšak svým způsobem monopolistických outsourcerů, začíná tušit, že outsourcing to dosud pole neorané je skvělým businessem přinášejícím nemalé výhody. Otázkou zůstává a zůstane, neboť to nebude cílem této práce, komu! Když už jsem zmínil stránku výhodnosti outsourcingu, to je totiž to, oč tu vlastně běží, neměl bych ale zapomenout ani na prioritní motivační činitele, těmi jsou samozřejmě privátní poskytovatelé outsourcingových služeb.

V souvislosti se zaváděním procesního řízení v ČSSZ byly definovány hlavní a podpůrné procesy. Podpůrné procesy tvoří potenciál pro outsourcingový způsob řešení. Management ČSSZ vybral jako jeden celek soubor procesů zajišťujících tiskové výstupy pro pilotní projekt řešený způsobem outsourcingu, ovšem za splnění určitých finančních metrik. Proto bylo v roce 2005 zadáno externímu subjektu vypracování analýzy tiskových a kopírovacích procesů. Na základě výsledků a doporučení této analýzy rozhodl management ČSSZ o zadání veřejné zakázky „Zajištění služby tiskových výstupů (centrálních i decentralizovaných) formou outsourcingu pro ČR – Českou správu sociálního zabezpečení“. Po všech „veřejnozákazkových“ peripetiích došlo na podzim roku 2006 k výběru dodavatele. Počátkem ledna 2007 byla podepsána smlouva a tímto aktem zahájena i realizace veřejné zakázky.

Za ČSSZ se mi dostalo té cti být pověřen řízením realizace této veřejné zakázky. Jedná se co do rozsahu i hloubky poskytované služby skutečně o unikátní outsourcingový projekt, který je svým způsobem pilotním ve veřejné správě. Realizace byla rozdělena na dvě etapy a to na implementační etapu a etapu rutinního provozu. Cílem této práce je poskytnout pohled na outsourcing skrz prostředí ČSSZ a posoudit, zda je toto řešení pro mateřskou firmu přínosem či nikoliv.

Představím ČSSZ jako organizační složku státu s celorepublikovou působností. Pozastavím se nad výhodami outsourcingu v obecné poloze. V dalším textu popíšu analytická

východiska pro hamletovské dilema „tisknout sám či ne tisknout sám“. V této části Vás seznámím s důvody pro rozhodnutí managementu ČSSZ vydat se cestou outsourcingu. V kapitole 4 upřesním, jaká byla specifikace požadovaných služeb v zadání veřejné zakázky a dle jakých kritérií byli zájemci o veřejnou zakázku hodnoceni. Důležitým momentem pro outsourcingový vztah je bezesporu Dohoda o úrovni služeb neboli SLA plná nastavených parametrů. V části týkající se implementační etapy popíšu nejvážnější reálná rizika, která jsem byl nucen řešit. A konečně na závěr vyhodnotím přínosy a rizika konkrétního outsourcingového projektu v ČSSZ z pohledu studenta oboru Podniková ekonomika Hospodářské fakulty Technické univerzity v Liberci a zaměstnance ČSSZ – účastníka implementace projektu. Čímž chci prokázat prospěšnost sepětí teorie s praxí a dokázat, že umím nabyté vědomosti aplikovat při konkrétním situačním řešení.

2. ČSSZ – základní informace

Česká správa sociálního zabezpečení je samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí, která byla ustavena zákonem ČNR č. 210/1990 Sb., o změnách v působnosti orgánů České republiky a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení, s účinností od 1. září 1990. Česká správa sociálního zabezpečení je v souladu s ustanovením § 3 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, organizační složkou státu - není tedy samostatnou právnickou osobou. Tím však není dotčena její působnost podle zvláštních právních předpisů (zejména z oblasti sociálního zabezpečení) a její jednání v těchto případech je jednáním státu.

Česká správa sociálního zabezpečení jako orgán státní správy vykonává působnost v oblasti sociálního zabezpečení (důchodového a nemocenského pojištění) a lékařské posudkové služby. Kompetence ČSSZ jsou upraveny zákonem ČNR č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů. Základním interním předpisem, který podrobněji upravuje organizační vztahy v ČSSZ a náplně jednotlivých organizačních složek, je Organizační řád ČSSZ.

V současné době se ČSSZ nachází v procesu transformace na moderní úřad, který jako nositel sociálního pojištění funguje způsobem odpovídajícím možnostem technologií informační společnosti. Transformovaná ČSSZ se má vyznačovat orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta a dosažení co nejvyšší míry jeho spokojenosti.

Poslání ČSSZ je v [CSS] deklarováno těmito slovy:

„Transformovaná ČSSZ je moderní úřad, nositel sociálního pojištění, jenž efektivně funguje způsobem, který odpovídá technologiím informační společnosti 3. tisíciletí, a je prodchnut výlučnou orientací na vytvoření maximální hodnoty pro klienta a tím dosažení co nejvyššího splnění jeho očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.“

V duchu tohoto Poslání byly formulovány **Strategické cíle ČSSZ**:

- 1. Centralizace informačního systému ČSSZ.*
- 2. Příprava a realizace vnitrostátní a mezinárodní výměny dat.*
- 3. Pokračovat ve zdokonalování administrativy systému důchodového a nemocenského pojištění a výběru pojistného.*
- 4. Komplexní řešení bezpečnosti informací v ČSSZ dle BS ISO/IEC 17799.*

Vzhledem k těmto cílům dochází v současnosti v ČSSZ k dynamickým změnám v oblastech řízení, informačních a komunikačních technologií, organizačního členění a dalších. Probíhá implementace informačního programu SAP, projekt restrukturalizace informační a komunikační infrastruktury (RIKI), zavádění systému managementu dokumentů (DMS) a další projekty. V nedávné minulosti proběhly i zásadní změny v organizaci personálního a územního uspořádání ČSSZ. Vzhledem k takto vysokému počtu probíhajících inovací a změn se dá říci, že ČSSZ je v současné době „v pohybu“ se všemi momentálními důsledky takového stavu. Množství provedených změn a jejich intenzita jsou vskutku ojedinělé a po jejich dokončení bude bez problémů možno říci, že ČSSZ je úřadem plně využívajícím technologií třetího tisíciletí.

2.1. Organizační struktura ČSSZ

Organizační struktura ČSSZ se od 1. ledna 2005 změnila v reakci na reformu veřejné správy ČR. Díky tomu došlo k nahrazení někdejších tzv. detašovaných pracovišť ČSSZ (viz obrázek níže) Krajskými správami sociálního zabezpečení (KSSZ). V současnosti tak organizační struktura ČSSZ zahrnuje následující územně-správní jednotky:

- Ústředí ČSSZ
- Krajské správy sociálního zabezpečení (KSSZ)
- Pražskou správu sociálního zabezpečení (PSSZ)
- Městskou správu sociálního zabezpečení Brno (MSSZ)
- Územní pracoviště Pražské správy sociálního zabezpečení (ÚP PSSZ)
- Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ)

2.1.1. Ústředí ČSSZ

Ústředí ČSSZ je centrální organizační jednotkou s působností v oblasti koncepční, metodické, řídicí a koordinační, kontrolní a přímého výkonu určených agend sociálního zabezpečení. Organizační útvary ústředí ČSSZ dále realizují hlavní podpůrné činnosti, které zajišťují fungování ústředí ČSSZ a v určených věcech celé ČSSZ jako instituce (strategie a plánování, finance, logistika, organizace a právní služby, všeobecná kontrola, lidské zdroje a personalistika, komplexní bezpečnost a služby v oblasti informačních a komunikačních technologií). Organizačně se ústředí ČSSZ člení na úseky, odbory, oddělení a referáty.

2.1.2. Krajské správy sociálního zabezpečení

KSSZ jsou organizační jednotky (útvary) ČSSZ, které zajišťují operativní komunikaci mezi ústředím ČSSZ a OSSZ a plní další úkoly ČSSZ v regionech. Zajišťují pro OSSZ určité činnosti, zejména v oblasti ekonomické, správní a provozní. Metodicky usměrňují a přímo řídí činnosti OSSZ v úseku vymezené působnosti a kontrolují jejich řádné plnění. KSSZ zastupují ČSSZ v rozsahu své působnosti při jednání před příslušnými soudy. KSSZ jsou metodicky řízeny jednotlivými odbornými útvary ústředí ČSSZ. V čele KSSZ jsou ředitelé jmenovaní ředitelem ČSSZ. KSSZ zajišťují zejména tyto činnosti:

- Rozpočetnictví pro region
- Zpracování účetnictví

- Mzdovou agendu pro zaměstnance regionu
- Vedení evidence majetku

Rozmístění jednotlivých KSSZ logicky odpovídá členění dle jednotlivých krajů ČR.

2.1.3. Okresní správy sociálního zabezpečení

Okresní správy sociálního zabezpečení jsou orgány státní správy, které vykonávají působnost na úseku sociálního zabezpečení. OSSZ jsou územními organizačními jednotkami České správy sociálního zabezpečení, jejichž prostřednictvím tato vykonává svou působnost. OSSZ se zřizují pro obvody, které jsou shodné s územními obvody bývalých okresních úřadů. Na území hlavního města Prahy vykonává působnost okresní správy sociálního zabezpečení Pražská správa sociálního zabezpečení. V čele OSSZ jsou ředitelé, které jmenuje a odvolává ředitel ČSSZ po projednání s ministrem práce a sociálních věcí.

Vnitřní organizace OSSZ (PSSZ) v zásadě odpovídá úkolům, které OSSZ (PSSZ) plní v různých oblastech sociálního zabezpečení a při zajišťování běžného chodu organizace. Organizační strukturu OSSZ (PSSZ) tvoří útvary (odbory, oddělení, referáty) konstituované v závislosti na velikosti pracoviště a ostatních místních podmínkách a v souladu s dalšími zásadami vytváření organizačních útvarů v ČSSZ. V rámci Pražské správy sociálního zabezpečení jsou pro jednotlivé městské části zřízena územní pracoviště PSSZ. Územní pracoviště mohou být zřízena v případech potřeby a při splnění stanovených kritérií též v rámci územních obvodů OSSZ..

Obligatoriamente musí být v OSSZ (PSSZ) ustaveny organizační útvary, které vykonávají působnost v těchto oblastech:

- nemocenské pojištění
- důchodové pojištění
- lékařská posudková služba a evidence práce neschopných
- výběr pojistného
- ekonomicko správní
- kontrolní činnost
- účetnictví pojistného

2.2. Počet zaměstnanců v ČSSZ

ČSSZ je skutečně velkou organizací nejen z hlediska organizační struktury, ale logicky i z hlediska počtu zaměstnanců. V roce 2005 byly struktura a počty zaměstnanců v jednotlivých lokalitách a pozicích poměrně precizně nastaveny v tzv. Personálním projektu. Pro účely tohoto dokumentu budeme vycházet z počtu 8098 tzv. systemizovaných míst k 1.1.2005.

3. Outsourcing očima výhod a rizik

Outsourcing má mnoho definic od čistě technických až technokratických k sofistikovaně filosofickým. Nemá význam jimi zaplňovat stránky tohoto dokumentu. Domnívám se, že jedno z nejužitečnějších vyjádření podstaty outsourcingu je jeho přirovnání k manželství a to v dobrém i ve zlém. Outsourcing vidím jako manželství z rozumu na základě předmanželské smlouvy vzniklé za podmínky absence emocí. Ty ostatně v průběhu vztahu stejně přijdou. Smyslem a účelem outsourcingu by mělo být získávání výhod, chcete-li zisku, na základě téže kontribuce u partnerské strany. Kondicionál je jistě na místě, protože v praxi se ideálnímu stavu s větší či menší úspěšností pouze přibližujeme. V realitě bývají výhody vykupovány nevýhodami. Cílem je maximalizace výhod a minimalizace nevýhod. Úspěšnost dosažení cílů v konkrétních případech je měřena a posuzována poměrem výhod a nevýhod. Uvedu přehled nejvýznamnějších výhod a nevýhod, protože s nimi budu konfrontovat úspěšnost konkrétního specifického projektu outsourcingu tiskových výstupů v ČSSZ.

3.1. Výhody outsourcingu

Výhody outsourcingu můžeme rozdělit do několika hlavních skupin. Všechny ovšem mají ekonomické pozadí, chcete-li metriky. [OUT] uvádí ve své zprávě z roku 1998 10 hlavních důvodů pro outsourcing. U jednotlivých důvodů je uvedeno i velmi stručné vysvětlení. Pro úplnost je za českým překladem uveden i anglický originál.

1. Snížení a kontrola provozních nákladů (Reduce and control operating costs)

Jelikož podnik platí poskytovateli outsourcingu pevně dohodnuté částky za jasně definované služby, lze lépe kontrolovat náklady na outsourcovanou službu. Jasně definovaná cena za úroveň služby může být interně účtována jednotce, která ji využila, což také eliminuje nadbytečné požadavky na danou službu s dopadem na celkové náklady.

2. Lepší zaměření se na hlavní podnikové činnosti (Improve company focus)

Podnik se aplikací „vytěsnění“ podpůrných činností může lépe zaměřit na svoji hlavní činnost, a to jak na její zlepšení, tak na její možné rozšíření.

3. Přístup ke špičkovému světovému know-how (Gain access to world-class capabilities)

Poskytovatel outsourcingu je specialistou v konkrétním ranku služeb. Aby si udržel svou konkurenceschopnost vůči jiným poskytovatelům či získal před nimi náskok, sleduje nejnovější trendy a postupy ve svém oboru. Své know-how následně využije při poskytování své služby.

4. Uvolnění vlastních zdrojů pro ostatní činnosti (Free internal resources for other purposes)

Vlastní zdroje podniku jsou vždy omezené. Díky outsourcingu je lze přesunout z podpůrných (okrajových) aktivit na aktivity, které přinášejí větší užitek. Jedná se především o lidské zdroje.

5. Potřebné zdroje nejsou dostupné interně (Resources are not available internally)

Je možné, že průběh některého podpůrného procesu nelze zajistit z vlastních zdrojů. Podnik např. nedisponuje potřebnými profesemi a pokud by je chtěl získat, aby si mohl daný proces (činnost) zajistit interně, musel by vynaložit značné finanční prostředky. Vzhledem k tomu, že se jedná o podpůrné procesy, je návratnost takto vynaložených prostředků značně diskutabilní.

6. Rozšíření přínosu reengineeringu procesů (Accelerate reengineering benefits)

Žádný a tedy ani podpůrný proces neprobíhá v podniku odděleně od ostatních procesů. Ostatní procesy jej ovlivňují a opačně. Poskytovatel outsourcingu je specialistou na procesy, které zajišťuje. Při outsourcingu tedy provede jejich optimalizaci, a to i s ohledem na ostatní procesy. Díky výše zmíněné interakci pak nové outsourcované procesy (činnosti) pozitivně ovlivní hlavní činnosti.

7. Proces (funkce) je těžko říditelný či mimo kontrolu (Function difficult to manage/out of control)

Některé procesy ačkoliv jsou podpůrné, mohou být velice těžko říditelné nebo je jejich řízení naprosto mimo kontrolu. To je možné vysvětlit faktem, že si podnik není schopen zaplatit potřebné specialisty na řízení těchto procesů, především proto, že je považuje za podpůrné.

8. Uvolnění kapitálových zdrojů (Make capital funds available)

Stejně jako ostatní zdroje i zdroje kapitálové nejsou neomezené. Avšak i podpůrné procesy vyžadují investice a to leckdy velké. Pokud podnik některé z těchto procesů outsourcuje, získá tak možnost investiční prostředky přesunout do své hlavní činnosti a do procesů s ní souvisejících.

9. Rozložení rizik a jejich společné sdílení (Share risks)

Je potřeba si uvědomit, že riziko, které představuje podpůrná činnost pro podnik, je v případě outsourcingu rozloženo mezi poskytovatele a firmu. Podnik si v případě outsourcingu objednáva službu a pokud se pro něj situace na trhu změní, začne jednoduše službu méně využívat. To pro něj znamená okamžité snížení nákladů a možnosti přesunout ušetřené prostředky na jiné, v daný okamžik důležitější činnosti. Stává se tak mnohem flexibilnější než v případě, že by si danou činnost zajišťoval sám.

10. Získání peněžních toků/hotovosti (Cash infusion)

Podnik je většinou původní vlastník technologií potřebných pro provádění outsourcovaného procesu. V případě předání procesu odprodá podnik použitelné technologie, eventuálně i novému poskytovateli služby, a získá tak finanční prostředky. Ty pak může využít např. na nákup technologií pro své hlavní činnosti.

3.2. Rizika outsourcingu

Outsourcing má nejenom své výhody, ale také své nevýhody. Jedná se o rizika plynoucí z outsourcingového vztahu. S využitím [BIZ][BRU] uvedu přehled nejvýznamnějších rizik se stručným vysvětlením.

1. Rizika spojená s osobou outsorcera

Poskytovatel outsourcingu se může dostat do problémů a skrze svoje problémy může nepříznivě ovlivnit i zákazníka. Mezi tyto problémy můžeme zařadit možnost krachu, nízké úrovně poskytované služby, používání zastaralé technologie apod. Některá tato rizika lze částečně eliminovat kvalitní smlouvou, avšak nikdy ne zcela spolehlivě.

2. Ztráta kontroly nad outsourcovaným procesem (činností)

Podnik vytěsni některé procesy, předá jejich řízení a kontrolu nad nimi poskytovateli. Tím samozřejmě ztratí plnou kontrolu nad těmito procesy. Částečně může tento problém vyřešit jasně definovanou možností kontroly a vhodným nastavením komunikace mezi podnikem a poskytovatelem. Ošetření tohoto problému však podnik stojí dodatečné finanční prostředky, které nejsou většinou při rozhodování o outsourcingu počítané mezi náklady. Z hlediska mikroekonomické teorie se tento jev nazývá problémem asymetrické informace. Hlubší rozbor tohoto problému lze nalézt v [SOU].

3. Nebezpečí zaujatosti poskytovatele outsourcingu

V mnoha případech provozuje outsourcer outsourcing pro více firem najednou. V tomto případě se může stát, že v kvalitě služeb, v možnostech nadstandardního servisu, ve vylepšování služeb atd., bude preferovat firmu, která má pro jeho budoucnost strategičtější význam. Tento nepříznivý faktor může opět zmírnit jak dobře sestavená smlouva, tak dostatečná konkurence na trhu poskytovatelů, kde si poskytovatel může stěžít dovolit u outsourcingového vztahu neúspěch.

4. Pocit ohrožení vlastních zaměstnanců zadavatele

Vytěsnění některých činností většinou znamená přechod původních zaměstnanců, zabývajících se touto činností, pod nové zaměstnavatele – poskytovatele, případně jejich přechod na jinou pozici či v krajním případě i jejich nucený odchod. To může již v průběhu přípravy outsourcingu vyvolat u těchto zaměstnanců pocit nebezpečí a výrazný odpor k této změně a snížit jejich pracovní výkonnost (pasivní rezistence) či dokonce vyvolat negativní působení proti mateřské firmě (aktivní rezistence).

5. Vytvoření silné závislosti na poskytovateli

Společnost využívající outsourcing si vytvoří relativně silnou závislost na poskytovateli. Ten této závislosti může v průběhu outsourcingového vztahu využít ve svůj prospěch.

6. Nutnost řízení outsourcingového vztahu

Jistě by byla lichá představa, že po uzavření kontraktu se již vůbec nikdo nemusí zabývat tímto vztahem do doby, než se bude uzavírat kontrakt nový. V průběhu kontraktu, uzavíraném obvykle na 3 – 5 let, se zajisté mění požadavky na služby, které poskytuje outsourcer. Ty je potřeba v průběhu vztahu zohledňovat ve smlouvě, případně smlouvu rozšiřovat dodatkem o další činnosti.

7. Problematická vratnost rozhodnutí o outsourcingu

Pokud firma uzavře smlouvu o outsourcingu, lze toto rozhodnutí zvrátit již velmi obtížně. Odstoupení od smlouvy o outsourcingu v případě, že poskytovatel nijak závažně neporušil podmínky smluvního vztahu, bývá pro příjemce služby krajně nevýhodné a neekonomické.

8. Bezpečností a informační rizika

Pokud má někdo podniku poskytovat kvalitně a efektivně některé činnosti, je nutné, aby měl přístup k informacím, které k tomu potřebuje. Tyto informace jsou ve většině případů velice choulostivé a jejich případný únik by mohl poškodit mateřskou společnost.

9. Obtížně kvalifikovatelné přínosy

Přínosy outsourcingu jsou někdy velice těžko kvalifikovatelné. Poměrně jednoduše můžeme většinou vyčíslit finanční přínosy. Mnohdy však právě finanční přínosy nebývají těmi největšími a nejdůležitějšími. To si lze poměrně dobře uvědomit, pokud se podíváme na 10 hlavních výhod outsourcingu (viz kap. 2.1.).

Pokud se znovu podíváme a zamyslíme se nad možnými riziky plynoucími z nasazení outsourcingu ve firmách, uvědomíme si, že hodně těchto rizik můžeme ošetřit dobře uzavřeným a vhodně nastaveným smluvním vztahem mezi firmou a poskytovatelem a také nepodceněním žádné z částí procesu outsourcingu.

4. Outsourcing tiskových výstupů v ČSSZ

ČSSZ je procesní organizací, která za účelem maximálního zefektivnění a zkvalitnění své hlavní činnosti průběžně optimalizuje podpůrné procesy. Tiskové a kopírovací procesy rozhodně nepatří k marginálním, a proto se staly předmětem důkladné ekonomické analýzy v [CG], která proběhla v roce 2005. Posouzení výsledků analýzy se stalo rozhodujícím důvodným činitelem pro rozhodnutí managementu jít v této oblasti cestou outsourcingu.

4.1. Analýza tiskových výstupů – stávající stav

Analýza stávajícího stavu tiskových a kopírovacích procesů proběhla v rovinách procesní, organizační, technické a ekonomické. Účelem analýzy bylo doporučit způsob řešení tiskových výstupů v ČSSZ.

Z hlediska požadavků a nároků na tiskové a kopírovací služby je ČSSZ typem organizace velmi podobným například finančním ústavům – bankám, pojišťovně. Disponuje sítí poboček po celé republice, regionálními úřady i centralizovaným ústředím.

ČSSZ provozuje Centrální tiskové středisko, Centrální reprografii a útvar pro zpracování odchozí pošty – výpravnu ve svém ústředí. Decentralizovaná zařízení tj. menší zařízení, počínaje stolními tiskárnami, přes tiskárny skupinové až po chodbová multifunkční zařízení jsou používána celoplošně ve všech lokalitách ČSSZ. Způsob tisku prostřednictvím těchto zařízení je z hlediska počtu jednoznačně dominantní. ČSSZ lze tedy charakterizovat jako organizaci využívající kompletní škály tiskových a kopírovacích služeb tak, jak jsou dnes vnímány trhem.

4.1.1. Technická infrastruktura ČSSZ

V každé správě a v ústředí je vytvořena LAN počítačová síť v technologii Ethernet na principu strukturované kabeláže. Výjimkou je několik pracovišť, kde je využívána technologie koaxiálních kabelů. Ve většině lokalit je v současné době kapacita sítí naplněna z hlediska volné síťové zásuvky v místnosti a volného portu na aktivním prvku. K datovému propojení svých lokalit využívá ČSSZ síť WAN zakončenou routery.

4.1.2. Centrální tiskové středisko – CTS

Centrální tiskové středisko (CTS) je umístěno v budově ústředí ČSSZ v Křížové ulici v Praze. Jeho hlavní náplní je zpracování (vytištění) korespondence pro klienty ČSSZ, tisk některých interních materiálů a dále tisky distribuované na jiná pracoviště ČSSZ. Součástí tiskového procesu je i příprava pro další zpracování, tj. rozřezání a třídění dokumentů, příprava pro obáلكování. Toto zpracování tiskových úloh není podchyceno žádným administrativním nástrojem (přívodní list apod.), který by určoval průběh dalšího zpracování. Celý proces je řízen na základě procesních znalostí operátorů. Z hlediska následného zpracování se tiskové úlohy dají rozdělit na úlohy produkční, určené k dalšímu zpracování – obáلكování, řezání, zpracování v OÚ a operátorské (kontrolní) tisky, které popisují průběh generování a tisku úlohy za účelem kontroly komplexnosti a případné chybovosti zpracování. Kromě obou uvedených skupin je v CTS zpracováván i další menší tiskový objem, který představují samolepící štítky s BAR kódy, sloužící k dalšímu

zpracování v OÚ. V průběhu roku je zpracováváno několik mimořádných tiskových objemů, tzv. akcí. Mezi největší patří tisk AV poukázek pro OSVČ. Tento typ tisků je členěn dle OSSZ.

Zpracovávané objemy:

Celkový roční objem tisků zpracovávaných v CTS v roce 2004 činil 7.178 milionů tiskových stran. Z tohoto množství představovaly 1,1 milionu stran operátorské tisky, tzv. logy (viz výše). Tiskové výstupy se z větší části zpracovávají na bílý papír, přibližně 1/3 objemu pak tvoří předtištěné formuláře, z nichž největší objem tvoří AV poukázky (složenky). Produkční špička v průběhu listopadu a prosince představuje tisk poštovních poukázek pro OSVČ (4 miliony poukázek, tj. cca 1,3 milionu tiskových stran) a dále tisk oznámení o valorizaci (cca 600-700 tisíc stran). V CTS neexistuje požadavek na denní evidenci počtu zhotovených tisků. Zpracovávaný objem tisků v CTS se průběžně během let mění v závislosti na provozně procesních změnách a změnách v legislativě.

Hardwarové vybavení:

Zařízení pro tisk mají rok aktivace 1993 – 1999. Zařízení pro následné zpracování zhotovených tisků tvoří (převážně řezačky papíru a separátory) jsou s rokem pořízení 1992 – 1999.

Softwarové vybavení a připojení:

ČSSZ používá k tisku dokumentů zpracovávaných v CTS tiskový software PreS společnosti PrintSoft.

Souvislosti s dalším provozem

CTS je jedním z provozních článků ČSSZ, které přímo navazují na předchozí procesy a současně připravují výstupy pro další zpracování. Obecně je obvyklé, že Centrální tiskové středisko zpracovává jak tisk, tak i následné obálování. V ČSSZ z důvodu postupného rozšiřování procesu tisku a distribuce dokumentů vznikla dvě na sobě nezávislá oddělení CTS a Výpravna, která však procesně velmi úzce spolupracují. Úkolem CTS je nejen připravit základní tiskové úlohy, ale i vyřešit případné dotisky, které vzniknou při procesu obálování.

4.1.3. Centrální reprografické středisko – CRS

CRS slouží ke zpracování požadavků na kopírovací služby v ústředí ČSSZ. Produkce CRS sestává jednak z pořizování kopií dokumentů v ústředí ČSSZ, případných dokončovacích

prací (plastikové vazby dokumentů, sešívání, řezání, laminace) a dále z tisků formulářů. Zde se jedná o formuláře, jejichž objem není dostatečný pro zpracování ofsetovou technologií a které se mohou tisknout v malých množstvích (řádově tisíce kusů) podle potřeby odborných útvarů nebo jednotlivých OSSZ. Formuláře, vytištěné na základě centrální objednávky, se po zhotovení dodávají do skladu, kde jsou přerozděleny pro další distribuci. Naprostá většina produkce je zpracovávána na bílý papír formátu A4, respektive A3. Výjimečně je požadavek na kopírování na barevný papír, popřípadě karton vyšší gramáže. Objem kopírovacích prací lze rozdělit v poměru 75 % kopírování z volných listů a 25 % originálů ve formě vázaných předloh.

Zpracováváné objemy:

Celkový roční objem produkce v CRS byl v roce 2004 ovlivněn zvýšeným požadavkem na tisk formulářů pro odborné útvary v ústředí ČSSZ, a narostl tak oproti roku 2003 o cca 600.000 stran. V roce 2004 činil produkční objem 1.760.233 kopií, 3.533 plastikových vazeb a 52 lamin. Veškeré uvedené objemy vychází z celkové evidence žádanek. Celkový tiskový objem je převeden na přepočítávací jednotku strany formátu A4. V praxi to znamená, že oboustranná kopie je počítána jako dva kusy formátu A4. Při porovnání stavu počátečních a koncových stavů počítačů zařízení, používaných v CRS, bylo zjištěno, že celkový objem zpracovaných kopií by měl činit minimálně 2.340.000 kopií. Tím vzniká poměrně značný rozdíl v produkci ve srovnání se stavy žádanek. Lze tvrdit, že provoz CRS se buď vyznačuje poměrně vysokou ztrátovostí produkce, nebo je zde velká chybovost při evidenci zpracovaných tisků. V praxi se zřejmě jedná o kombinaci obou faktorů.

Hardwarové vybavení:

2 multifunkční síťová a 1 kopírovací zařízení byla pořízena v letech 1997 – 1999. Zařízení na dokončovací práce je z let 1992 – 1997 a kroužkový vazač z roku 2005. Servis kopírovacích zařízení je zajištěn formou celoroční objednávky u dodavatele. Funguje systémem „time and material“, při němž jsou zákazníkem hrazeny vyměňované náhradní díly a související práce servisního technika, stejně tak jako tonery a další spotřební materiál.

4.1.4. Zpracování odchozí pošty – výpravna

Oddělení výpravny je umístěno v ústředí ČSSZ a logicky i technologicky navazuje na CTS. Zabývá se dvěma základními obory zpracování – obálkováním produkce vytištěné

v CTS a dále zpracováním odchozí pošty, shromážděné z různých oddělení centrály. Odchozí korespondence je určena tuzemským i zahraničním klientům a lze ji rozdělit do několika obvyklých skupin:

Obyčejné listovní zásilky:

- standardní (baleno do obálek rozměru C6/5, hmotnost do 20 g),
- nestandardní (baleno do obálek rozměru C5, hmotnost do 20 g nebo ostatní rozměry nad 20 g).

Doporučené zásilky:

- doporučené zásilky „obyčejné“,
- doporučené zásilky s doručenkou.

Balíky:

- do 3 kg (podávané v ČSSZ na detaš. pracovišti České pošty - frankováno),
- nad 3 kg (podávané na České poště Praha 5 – placeno hotově).

Zásilky pro NBÚ:

- jsou distribuovány kurýrní službou.

Veškeré zpracovávané zásilky jsou frankovány pomocí frankovacích strojů a dále tříděny podle poštovních uzlů.

Zpracovávané objemy:

Objem pošty zpracovávané ve výpravně ČSSZ činil v roce 2004 2.416.758 zásilek.

Hardwarové vybavení:

Obálkovací a frankovací zařízení jsou z let 1994 – 2000.

4.1.5. Decentralizovaná zařízení

Oblast decentralizovaných zařízení je svým charakterem částečně odlišná od předchozích tří oblastí. Zjednodušeně by se dalo říci, že se jedná o technologicky relativně úzkou problematiku, která však díky velikosti jejího rozsahu (počtu zařízení) převyšuje všechny tři dosud popisované oblasti. Decentralizovaná zařízení jsou umístěna prakticky na všech pracovištích ČSSZ. Standardně jsou používána ke zpracování speciálních aplikací ČSSZ i běžných kancelářských aplikací. Z hlediska funkcionality jsou decentralizované tiskárny a kopírky využívány výhradně k zabezpečení tisku a kopírování a nejsou používány k zabezpečení „doplňkových“ funkcí, např. ke skenování nebo faxování (většina

instalovaných zařízení nemá tyto funkcionality – ty jsou zabezpečovány jiným dedikovaným zařízením).

Zpracovávané objemy:

Zpracovávané objemy byly odhadnuty na základě spotřeby papíru „očistěné“ o míru předzásobení a o množství jinak spotřebovaného papíru (papír „na poznámky“). Tento odhad byl ověřen na základě spotřeby toneru a činil 64.125.000 stran.

Hardwarové vybavení:

K 31.12.2004 měla ČSSZ celkem 7.656 tiskáren, 859 kopírek a 30 multifunkčních zařízení s roky pořízení v rozpětí 1987 – 2004. Z toho bylo cca 7% počtu zařízení nefunkčních. Z hlediska typů (výrobců, technologií) i z hlediska využití (stolní, skupinová nebo chodbová) se jedná o širokou škálu zařízení. V ČSSZ lze identifikovat více jak 75 druhů kopírovacích strojů a více než 232 typů tiskáren. Dá se říci, že stávající vybavení ČSSZ jako celku tvoří průřez trhem těchto technologií za posledních 15 let. Rozsah zařízení co do funkčnosti se pohybuje od moderních, plně funkčních technologií až po zařízení zastaralá, která nejsou z důvodu vysoké poruchovosti a nízké spolehlivosti téměř využívána. Většinou se jedná o lokální zařízení nesíťového typu. Z tohoto důvodu nelze určit objem vytištěný na jednotlivých zařízeních, ani zavést aktivní monitoring.

Benchmarking:

Benchmarking počtu tiskových zařízení je určen poměrem počtu zaměstnanců ku počtu zařízení. V ČSSZ je to cca **1:1**, což je krajně nepříznivý stav. Pro srovnání lze uvést, že banky a pojišťovny dosahují obvykle poměru 10-15:1.

Servisní zabezpečení a způsob připojení

Servisní zabezpečení tiskáren a kopírek probíhalo do konce roku 2004 zcela decentralizovaně, u tiskáren došlo od počátku roku 2005 k částečné konsolidaci.

Dodávky spotřebního materiálu

Způsob nákupu spotřebního materiálu pro decentralizovaná zařízení probíhal v roce 2004 na úrovni OSSZ a KSSZ. Celý proces lze tedy charakterizovat jako značně decentralizovaný. Rok 2005 lze charakterizovat jako přechod k plné centralizaci na úroveň KSSZ a Ústředí ČSSZ. Distribuce materiálu probíhá interními prostředky.

4.1.6. Stávající stav – finanční náklady

Ocenění finančních nákladů na analyzované procesy bylo pravděpodobně jednou z nejdůležitějších částí celé analýzy. Základní snahou bylo **ohodnotit pouze přímé náklady** – náklady jasně prokazatelné z jasných zdrojů a v jednoznačných částkách. Bezpochyby nejnáročnější částí finanční analýzy byla nákladová část analýzy decentralizovaných zařízení. Shromážděvané údaje byly komplikovaně získávány z jednotlivých OSSZ. Přestože byly srovnávány mezi sebou i v rámci benchmarkingových hodnot, existuje u nich největší riziko chybovosti. Tento stav nebyl způsoben pouze krátkým časovým rozsahem analýzy, ale i kvalitou informací ve starém informačním systému ČSSZ. Na základě zkušeností se získáváním některých informací, které bylo možno získat z nově implementovaného SAPu, lze říci, že v budoucnosti by kvalita informací měla být výrazně lepší.

Kvalita vstupních informací:

Při sběru informací se vycházelo z údajů, které byly v rámci zkoumané organizace k dispozici. Tyto údaje pak byly dále ověřovány podle některých faktorů, jako je „industry benchmarking“, nebo byly porovnávány zjištěné hodnoty mezi srovnatelnými organizačními složkami zadavatele. Z odkazem na výše zmíněné bylo získávání údajů v rámci ČSSZ velmi obtížné, protože mnoho požadovaných informací v rámci organizace prakticky neexistovalo, a bylo potřeba zajistit jejich „extrahování“ z různých typů evidence (účetní, majetková, manuální skladová evidence apod.). Tento stav však bývá ve většině organizací zcela standardní, protože tisky a kopírování jsou využívány prakticky všemi pracovníky a náklady na tuto činnost jsou tak „rozmělněny“ po celém účetnictví. Lze se domnívat, že se za krátkou dobu analýzy **nepodařilo postihnout veškeré přímé náklady**. Přesto je finanční výstup z analýzy přímých nákladů velmi vypovídající.

Nepřímé náklady:

Kromě přímých nákladů existují v každé organizaci a u každého procesu logicky i **náklady nepřímé**. Tyto náklady jsou z hlediska jejich finančního ohodnocení velmi komplikované a při zpracování analýz bývají často zpochybňovány. Z tohoto důvodu nebyly vyčísleny. Na základě **srovnávací studie**, zkoumajících náklady na zabezpečení tiskových služeb, provedené specializovanou společností Gartner bylo doporučeno uvažovat **50% nákladů přímých** jako přibližný odhad nepřímých nákladů.

Ocenění majetku a investic:

ČSSZ neprovádí odpisy majetku ve smyslu zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a souvisejících předpisů, zejména vyhlášky MF č. 505/2002 Sb.). Veškerý majetek je tedy evidován v pořizovacích hodnotách. Jelikož mnohá zařízení jsou již velmi stará a často morálně i technicky zastaralá, bylo by vhodné je vyřadit z evidence majetku ČSSZ. Celková částka majetku sloužícího pro tiskové a kopírovací účely představuje sumu téměř **316 mil. Kč** (v pořizovacích cenách včetně DPH). Dle analýzy je tak ČSSZ v situaci, kdy bude v několika příštích letech nucena **investovat** značné prostředky **do obnovy** vyřazených technologií. Do **CTS, CRS a výpravny** předpokládala analýza v blízkém časovém horizontu **investice** cca **20 – 30 mil. Kč**. Hodnota majetku decentralizovaných zařízení zahrnutých v analýze byla 259.003.337,71 Kč bez DPH. Z toho **85,23 %** zařízení bylo **pořízeno do roku 2002** včetně. Vzhledem k tomu bude do **obnovy** starých zařízení nutné investovat v blízké budoucnosti značné finanční prostředky, jejichž výše dosáhne řádově **desítek až stovek mil. Kč**.

Servisní náklady:

Servis zařízení představuje velmi významnou nákladovou položku. Obecně lze **servis** zařízení **zajišťovat dvěma způsoby**, a to na základě **smlouvy o plném servisním zabezpečení**, nebo na základě **přímých nákupů** náhradních dílů a práce **dle skutečné potřeby**. Třetí možností je určitá kombinace obou dříve zmiňovaných způsobů, zahrnující určitý rozsah služby. V analýze byly použity údaje z roku 2005, kdy byly opravy prováděny centralizovaně přes Ústředí ČSSZ, a tento údaj byl statisticky upraven pro sledovanou časovou periodu. V průběhu analýzy nákladů na opravy byla zjištěna existence případů jak v oblasti tiskáren, tak v oblasti kopírek, kdy náklad na opravu daného zařízení dosahoval či převyšoval hodnotu zařízení nového.

Náklady na spotřební materiál:

U decentralizovaných zařízení byl zjištěn značný rozptyl v nákladech na toner a pracovníka a to v intervalu 1498,75 Kč – 4051,45 Kč. Tato skutečnost byla způsobena různou intenzitou používání recyklovaných a nových tonerů, či mírou zastoupení jehličkových tiskáren na konkrétních OSSZ a KSSZ. Spotřeba papíru na zaměstnance se v rámci ČSSZ při porovnání jednotlivých krajů pohybovala v intervalu od 9,47 do 24,45 balíků papíru (500 listů) na zaměstnance. Velikost tohoto intervalu je vzhledem ke skutečnosti, že jednotlivé organizační jednotky provádějí stejnou činnost, poměrně značná.

Jelikož nákup papíru probíhal v rámci ČSSZ decentralizovaně od různých dodavatelů, existoval také značný rozptyl v nákupních cenách této komodity. Tato cena se dle analytického zjištění pohybovala v rozmezí od 57 Kč bez DPH do 117,64 Kč bez DPH za balík papíru A4. Takto vysoké cenové rozdíly byly způsobeny jednak využíváním různých dodavatelů, dále však i různou kvalitou nakupovaných papírů.

Mzdové náklady:

Pro vyčíslení nákladů byly mzdy zahrnuty do nákladů pouze v poměru, který připadá na přímé zpracování tisků. Složka režijních nákladů nebyla přesně zjišťována, ale pouze odhadnuta. Světové zkušenosti z mnoha analýz určují režijní náklady na zaměstnance typicky jako jedno až dvojnásobek nákladů mzdových (náklady na zaměstnanecké benefity, školení, administrativu, vybavení kanceláře apod.). V rámci analýzy byly určeny režijní náklady ve výši jednonásobku mzdových nákladů.

Celkové shrnutí provozních nákladů:

Celkové náklady na provoz jsou tvořeny součtem nákladů na servis zařízení, spotřební materiál a dále mzdovými náklady. Náklady uvedené v rekapitulační tabulce jsou pouze náklady přímými a nezahrnují žádnou část nákladů nepřímých. Jak již bylo uvedeno, nepřímé náklady mohou dle různých nezávislých výzkumů tvořit až 50 % celkových nákladů na tisky a kopírování. Dalším důležitým faktem je to, že v uvedených nákladech jsou započteny pouze provozní náklady a nikoliv náklady na akvizici zařízení. A ty by v případě ČSSZ představovaly již deklarované desítky až stovky mil. Kč. V tabulce na následující straně je uvedena sumarizace přímých provozních nákladů.

Tabulka – Celkové shrnutí přímých provozních nákladů (rok 2004)

Sledovaná oblast	Cena v Kč bez DPH	Cena v Kč vč. DPH
Centrální tiskové středisko <i>z toho:</i> <i>Servisní náklady</i> <i>Spotřební materiál</i> <i>Mzdové náklady</i>	8 824 088 2 389 693 4 166 903 2 267 492	10 069 841 2 843 735 4 958 615 2 267 492
Centrální reprografické středisko <i>z toho:</i> <i>Servisní náklady</i> <i>Spotřební materiál</i> <i>Mzdové náklady</i>	1 835 630 223 882 486 278 1 125 470	1 970 560 266 420 578 671 1 125 470
Výpravna <i>z toho:</i> <i>Servisní náklady</i> <i>Spotřební materiál</i> <i>Mzdové náklady</i>	4 627 635 519 860 726 881 3 380 894	4 864 516 618 633 864 988 3 380 894
Decentralizovaná zařízení <i>z toho:</i> <i>Servisní náklady</i> <i>Tonery apod.</i> <i>Papír</i> <i>Mzdové náklady</i>	38 452 144 5 442 546 18 902 932 14 106 666 0	45 758 052 6 476 630 22 494 489 16 786 933 0
Celkové náklady na oblasti	53 739 497	62 662 969

Zdroj: [CG] - Analýza tiskových a kopírovacích procesů

4.2. Analýza tiskových výstupů – návrh řešení

Požadovaným výstupem analýzy byl i návrh způsobu řešení budoucího zajištění služeb tiskových výstupů. V zásadě byly zpracovány 2 varianty řešení. První varianta počítala se zachováním stávajícího způsobu řešení s odhadovnými přímými provozními náklady cca 53,8 mil. Kč, s obtížně odhadnutelnými nepřímými náklady až do výše 100% nákladů přímých a s investičními potřebami v krátkém časovém horizontu v desítek až stovek mil. Kč. Nutností by bylo zahájit konsolidaci zařízení co do druhů i počtu (snížení typů

z hlediska funkcionality, nahrazení několika typů zařízení menším počtem multifunkčních, snížení absolutního počtu zařízení), standardizace procesů, centralizace servisních služeb a dodávek materiálu.

Ve druhé variantě je navržen outsourcingový způsob řešení. Předpokládá spojit všechny dotčené oblasti, tj. CTS, CRS, výpravnu a decentralizované tisky, pod jednoho partnera – outsourcera. V návrhu jsou vymezeny dvě oblasti. Jednu oblast tvoří CTS, CRS a výpravna jako procesně logický celek CTRS. Je nutné vyměnit morálně zastaralý a nevhodně nadimenzovaný strojní park, vymezit přesně rozhraní mezi dodavatelem a ČSSZ, zajistit bezpečnost dat.

Druhou oblastí je oblast decentralizovaných tisků. Tato oblast je z hlediska řešení mnohem komplikovanější a vyžaduje odlišný organizačně technický postup optimalizace. Analýza doporučuje snížit počty zařízení přibližně o polovinu a použít menší počet typů zařízení z hlediska funkcionality – viz tabulka.

Tabulka – Typy zařízení dle funkcionalit

	Typ A	Typ B	Typ C	Typ D	Typ E
Funkcionalita	Tisk	Tisk	Tisk/ Kopírka/ Scanner	Tisk	Tisk
Barevnost	Černobílý tisk	Černobílý tisk	Černobílý tisk	Černobílý tisk	Barevný/černobílý tisk
Formát	A4	A4	A4/A3	A4/A3	A4
Druh tisku	Simplex	Simplex / duplex	Simplex / duplex	Simplex / duplex	Simplex / duplex
Rychlost tisku	Minimálně 25 A4/min	Minimálně 30 A4/min	Minimálně 35 A4/min	Minimálně 26 A4/min	ČB-30 A4/min; Barva - 8 A4/min
Obslužnost	3 – 5 uživatelů	8 - 10 uživatelů	25 – 30 uživatelů	15 – 20 Uživatelů	10 - 12 uživatelů
Poznámka	Potisk obálekcc/tisk složenek	Potisk obálek/tisk složenek	Podpora zabezpečeného a odloženého tisku	potisk obálek/tisk složenek	Potisk obálek/tisk složenek

Zdroj: [CG] - Analýza tiskových a kopírovacích procesů

Stěžejním prvkem řešení je zavedení detailního monitoringu počtu tiskových výstupů, což v předpokladu umožní snížení tiskových objemů až o 25%. Na základě analýzy byly navrženy konkrétní počty a jejich rozmístění na pracovištích ČSSZ. Návrh vycházel z rozboru činností jednotlivých odborných útvarů ČSSZ a byl formulován jako matice rozmístění. Po aplikaci matice byl navržen pro ČSSZ počet 3.565 decentralizovaných zařízení.

Jako hlavní ekonomické přínosy byly v analýze shledány:

- snížení přímých provozních nákladů o 10-15 %,
- odstranění velké většiny nepřímých nákladů,
- snížení investičních nákladů a jejich rozložení v čase.

4.3. Rozhodnutí ČSSZ – důvody

ČSSZ akceptovala dokument „Analýza tiskových a kopírovacích procesů“. Bylo provedeno porovnání obou alternativních návrhů, tj. stávajícího způsobu zajištění tiskových výstupů a způsobu via outsourcing, v rovině provozně procesní a v rovině finanční (nákladové). Provozně procesní rovina má samozřejmě svůj odraz ve finančním (nákladovém) vyjádření.

4.3.1. Provozně procesní porovnání

Mezi největší nevýhody dosavadního způsobu řešení tiskových a kopírovacích procesů patří rychlé zastarávání strojního parku, četné opravy zařízení v důsledku enormního zatížení, potřeba specializovaného podpůrného personálu, každoroční vysoká investiční náročnost na obměnu zařízení, špatně odhadnutelné prostředky na opravy a údržbu, minimálně diverzifikovaná rizika zejména poruchovosti a lidského selhání. To vše s možným dopadem na kvalitu a včasnou odezvu výstupních procesů směrem ke klientovi. Pro zavedení monitorovaného prostředí tiskových výstupů je potřeba velké investice především do obnovy zařízení.

Na druhé straně výhodnost řešení pomocí outsourcingu spočívá především ve snížení kapitálových potřeb, ve snadnější predikci provozních nákladů a ve snížení celkových provozních rizik v důsledku jejich diverzifikace na dodavatele. Váha nákladů se přesune

z materiálových položek do položky služeb. Na materiálových položkách dojde ke značným úsporám. Sníží se riziko provozních výluk z titulu poruchovosti tiskových a kopírovacích zařízení. V neposlední řadě bude nižší i riziko chyb způsobených zaměstnanci ČSSZ. Bude přenesené na dodavatele. Realizace nového řešení přinese zavedením monitoringu a detailního reportingu zlepšení controllingu organizace, snížením typů a počtu zařízení zpřehlednění organizace tiskových a kopírovacích agend, případně některé další efekty, které povedou k optimalizaci vnitřních a výstupních procesů ČSSZ. Nezanedbatelnou váhu má i předpoklad, že případný outsourcer-specialista poskytne služby v předmětné oblasti za cenu zaručující dosažení dalších pravidelných úspor oproti stávajícímu řešení. Proto se tato varianta jeví jako ekonomičtější a efektivnější.

4.3.2. Finanční (nákladové) porovnání

Porovnání proběhlo na bázi časového období 3 let. Jak vyplynulo z analýzy, činí odhadované roční přímé provozní náklady ČSSZ na oblast tisku a kopírování cca 53,7 mil. Kč bez DPH. Přímé provozní náklady v období 3 let by tedy činí cca 161,1 mil. Kč bez DPH. V analýze bylo uvedeno, že nepřímé provozní náklady dle nezávislých výzkumů mohou tvořit až 100% nákladů přímých. V organizaci charakteru ČSSZ mohou nepřímé náklady tvořit v oblasti centrálních tiskových služeb 20-25% (střední hodnota intervalu pro výpočet je 23%) přímých nákladů a v oblasti decentralizovaných zařízení 50-60% (střední hodnota intervalu pro výpočet je 55%) přímých nákladů (z důvodu vyšší administrativní náročnosti, většího počtu zúčastněných osob, apod.). Výpočtem lze získat celkovou sumu nepřímých nákladů, která v období 3 let činí cca 69,6 mil. Kč bez DPH. Z prováděné analýzy dále vyplynula nutnost investovat v budoucnosti do akvizice nových zařízení. Investiční náklady na nová zařízení dle plánu investičních potřeb pak činí cca 161,8 mil. Kč bez DPH. Celkové náklady na danou oblast tak činí cca 392,5 mil. Kč bez DPH. Případný outsourcer by mohl služby v dané oblasti poskytnout za cenu minimálně o 10 % nižší oproti výše odhadovaným nákladům, protože je specialista v oboru, těží z konkurenčních výhod, odpisuje, je schopen časově rozmělnit počáteční investici.

4.3.3. Rozhodnutí ČSSZ

Mnagement ČSSZ na základě analýzy, z ní vycházejících závěrů a z interního porovnání obou alternativ dospěl k závěru, že výhodnější variantou je zajistit tiskové výstupy formou

outsourcingu. Základní **finanční metrikou** pro rozhodování byly **odhadované náklady za tříleté období**. Bylo rozhodnuto vyhlásit formou otevřeného řízení veřejnou zakázku „Zajištění služby tiskových výstupů (centrálních i decentralizovaných) formou outsourcingu pro ČR-Českou správu sociálního zabezpečení“. Cílem výběrového řízení bylo dosažení zmiňované úspory a realizace dané oblasti za cenu, která nepřevyšuje 300 mil. Kč bez DPH. Pokud by nebylo takové ceny dosaženo, bylo navrženo výběrové řízení zrušit a realizovat danou oblast v souladu se závěry „Analýzy tiskových a kopírovacích procesů ČSSZ“ vlastními silami v rámci celé ČSSZ. Z důvodů tohoto rozhodnutí byl pozastaven nákup a obnova kopírek a tiskáren (výjimkou jsou nezbytně nutné obnovy hardwaru).

5. Veřejná zakázka

Na základě dokumentu „Analýza tiskových a kopírovacích procesů“ a z něho vycházejících doporučení bylo po projednání vrcholovým managementem ČSSZ rozhodnuto vyhlásit formou otevřeného řízení veřejnou zakázku „Zajištění služby tiskových výstupů (centrálních i decentralizovaných) formou outsourcingu pro ČR – Českou správu sociálního zabezpečení“. Zakázka byla zveřejněna na Centrální adrese dne 27.6.2006 a zahrnovala tyto požadavky:

1. Zprovoznění tiskových míst

Zadavatel požaduje od Uchazeče zprovoznění tiskových míst v roce 2006 resp. 2007, a to nejpozději do šesti (6) kalendářních měsíců od podpisu smlouvy. Uvedený časový úsek vyplývá z požadavku na hladký přechod k zajištění služeb tiskových výstupů formou outsourcingu i s ohledem na vazby k jiným projektům, které nejsou součástí této veřejné zakázky. V počátečním období se jedná zejména o následující činnosti:

- Přípravná fáze projektu (sestavení týmů, zřízení projektové kanceláře apod.) včetně upřesnění lokalit DTM a jejich připravenosti, formou předimplementační analýzy;
- Zprovoznění zařízení centralizovaných tiskových výstupů;
- Zprovoznění zařízení decentralizovaných tiskových výstupů.

2. Centralizované tiskové výstupy

- Zprovoznění technického vybavení CTRS mimo sídlo Zadavatele pro účely testů a ověření správnosti jeho návrhu;
- Zprovoznění technického vybavení CTRS v cílové lokalitě (sídlo Zadavatele) včetně provedení testů (akceptace) nutných pro přechod do produktivního provozu;
- Zprovoznění systému reportingu pro účely vykazování dostupnosti služby a její kvality během produktivního provozu.

3. Decentralizované tiskové výstupy

- Zprovoznění jednotlivých DTM podle harmonogramu jejich nasazení včetně provedení akceptace nutné pro přechod do produktivního provozu. Zprovoznění jednotlivých DTM bude probíhat podle odsouhlaseného plánu a dle připravenosti míst v jednotlivých lokalitách (součinnost Zadavatele). Zadavatel požaduje zprovoznění všech nových DTM v rozsahu maximálně dvou kalendářních měsíců. Celý proces zprovoznění včetně předimplementační analýzy musí být ukončen nejpozději do 6 měsíců od podpisu smlouvy. Měsíční úhrada za poskytované služby DTM bude prováděna po zprovoznění všech DTM od prvního dne následujícího měsíce, který je brán současně jako datum zahájení produktivního provozu;
- Implementace systému monitorování provozu DTM, která bude zahájena současně se zprovozněním DTM během prvního měsíce implementace;
- Zavedení systému logistiky zásobování materiálem postupné spotřeby (papír, tonery a další materiál postupné spotřeby pro DTM) včetně jeho první dodávky nutného pro zahájení produktivního provozu;
- Zprovoznění systému evidence objednávek spotřebního materiálu pro DTM;
- Zavedení správy DTM (podklady pro evidenci a inventarizaci technického zařízení);
- Zaškolení Klíčových uživatelů Zadavatele pro obsluhu DTM a nastavení spolupráce se zaměstnanci Uchazeče.

4. Produktivní provoz

Produktivní provoz požaduje Zadavatel zajistit od Uchazeče v rozsahu třiceti šesti (36) měsíců od termínu přechodu do produktivního provozu jak pro CTRS, tak jednotlivých DTM.

Pro případ, že by žádná z nabídek nebyla v cenové relaci garantující každoroční předpokládané úspory, vyhradila si ČSSZ v oznámení zadávacího řízení i v zadávací dokumentaci právo zrušit zadání. Tiskové výstupy by potom ČSSZ realizovala vlastními silami. Ze zástupců MPSV, MPO, MIČR a ČSSZ byla ustavena ministrem práce a sociálních věcí České republiky meziresortní hodnotící komise. Nabídky byly podány do 14.8.2006. Dne 29.8.2006 proběhlo otevírání obálek s nabídkami. Komise posoudila úplnost nabídek a splnění kvalifikačních předpokladů uchazečů. K dalšímu posuzování a hodnocení byly přijaty nabídky 2 firem, které splnily všechny zadávací podmínky. Pro nesplnění kvalifikačních předpokladů byla vyřazena 1 nabídka. Dne 12.10.2006 se komise sešla za účelem posouzení a hodnocení nabídek.

Jako hodnotící kritérium stanovil zadavatel ekonomickou výhodnost nabídky. V rámci hlavního hodnotícího kritéria posuzovala a hodnotila komise nabídku podle následujících dílčích kritérií a podkritérií:

1. Celkový způsob zabezpečení služeb

Plné pokrytí služeb centralizovaných tiskových výstupů

Flexibilita poskytovaných služeb tiskových výstupů

Zhodnocení technického návrhu řešení decentralizovaných tiskových míst

Řešení podpory provozu decentralizovaných tiskových míst

Integrace nabízených služeb do stávajícího prostředí Zadavatele

2. Nabídková cena

3. Způsob řešení kontinuity poskytování služeb

Způsob řešení kontinuity poskytování služeb centrálního střediska

Zajištění bezpečnosti zpracovávaných dat

4. Způsob zajištění implementace nového řešení dodávky služeb

Zajištění implementace centrálního tiskového střediska

Zajištění implementace decentralizovaných tiskových míst

Zajištění provozu během implementace nového řešení

Hodnotící komise po několika jednáních vybrala dne 25.10.2006 jako nejvhodnější nabídku firmy IBM. Na základě provedeného výběru lze konstatovat, že vybraný dodavatel nabízí poskytování služeb v horizontu 3 let za cenu, která vyhovuje podmínce dosažení každoročních úspor nákladů deklarované v analýze. To vše za splnění zadávacích

podmínek, které stanovují převzetí provozních rizik dodavatelem a zaručují vysoký uživatelský standard. Po nabytí právní moci rozhodnutí o výběru byl dne 14.11.2006 sestaven vyjednávací tým ČSSZ složený se zástupců odborných útvarů za účelem sjednání smluvních pravidel. Po velmi náročných jednáních byl vyjednán konečný text smlouvy včetně příloh. Smlouva byla parafována dne 2.1.2007.

6. Dohoda o úrovni služeb – SLA

Tento dokument je stěžejním pro ošetření kvality poskytovaných služeb. Tato dohoda je součástí hlavní smlouvy a nastavení parametrů a jejich hodnot bylo velmi důležitým prvkem v procesu tvorby smlouvy.

6.1. SLA pro CTRS

Pro CTRS bylo nastaveno mnohem více parametrů než pro DTM. Tato oblast je procesně značně rozmanitá s četnou variabilitou služeb, jejichž úroveň je třeba měřit a kontrolovat. Volba parametrů odráží jednak pojmenování poskytovaných služeb jako takových a jednak i kvalitativní a časovou úroveň jejich plnění. U každého parametru je uveden stručný popis jeho hodnoty, příp. omezení. Jedná se o tyto parametry:

Provozní doba

Dodavatel zajistí pokrytí veškerých služeb v pracovních dnech mezi 7:00 a 17:00 hodin. V případě špiček Dodavatel zajistí provoz tak, aby byl zvládnut celý objem tiskových prací – dle potřeby až 24 hodinový provoz. V případě nemožnosti vykonávat službu z důvodu překážek na straně Zákazníka (výpadek proudu, překážky živelného charakteru apod.) bude služba tiskového střediska vykonávána v záložním středisku.

Datum ukončení zpracování

D (D+1) – Zákazník dodá odsouhlasená data do (po) 7:00 hodin, Dodavatel zpracuje a předá korespondenci ještě tentýž den (do druhého pracovního dne), nedojde-li k překročení agregovaného denního objemu.

D+x – V případě zpracování korespondence v době špiček bude před zpracováním dohodnut individuální plán, kde bude stanoveno, do kterého data musí být daný dokument zpracován a distribuován, to vše s ohledem na technické možnosti CTRS.

Zpracování doporučených zásilek

U doporučených zásilek, může být po dohodě Dodavatele a Zákazníka stanoven konkrétní den distribuce na poštu.

Tisk provozních tisků na kontinuální papír

Jednostranný tisk metodou. Fold to Fold. Tiskový formát 12“ minimální šíře 210mm, maximální šíře 360mm. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Tisk na volné listy (cutsheet)

Černobílý jednostranný, popř. oboustranný tisk (formát A4 popř. 12“). Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Kontrola kvality tisku

99,999% tisků bez nedostatků pro externí tisky, 99,9% pro interní tisky.

Obálkování vytištěných dokumentů, vstupní formát, volné listy A4 popř. 210mm x 12“

Automatické obálkování vytištěných dokumentů, na volné listy do obálek, velikosti C6/5, řízeno prostřednictvím řídicích znaků (OMR/BAR code). Určeny hodinové, denní a měsíční limity. Nastaven pravidelný servis obálkovací linky.

Zpracování jednolistých doporučených zásilek s dodejkou – tištěných centrálně

Zásilky s dodejkou tištěny centrálně na speciální formuláře budou zpracovávány automaticky na speciální obálkovací lince. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Přílohování dokumentů na automatické obálkovací lince

Možnost selektivního přiložení 1 neadresné přílohy, řízeno řídicími znaky (OMR/Bar code) a možnost „pevného“ přiložení jedné neadresné přílohy.

Kontrola kvality obálkování

99,99 % bez nedostatků.

Frankování zásilek

Veškeré zpracované zásilky budou ofrankovány dle v současnosti známých interních pravidel a sazebníku držitele poštovní licence. Dodavatel ofrankuje zásilky ve výši, která bude platná pro dané rozmezí gramáže zásilek dle ceníku držitele poštovní licence. Na průvodce pro daný job bude uvedena vždy maximální váha zásilek v daném jobu a to

včetně případných příloh a způsob odeslání (obyčejně, doporučeně apod.). Přičemž v jednom jobu mohou být pouze zásilky takové gramáže, které spadají do stejné cenové kategorie definované držitelem poštovní licence. Frankování zahrnuje otisk denního a výplatního razítka.

Doručení dopisů držiteli poštovní licence

Určena frekvence předání zásilky držiteli poštovní licence Dodavatelem.

Doba zpracování korespondence z Odborných útvarů

D (D+1) – Doporučená korespondence předaná do (po) 8,00 hodin a obyčejné zásilky předané do (po) 10.00 budou zpracovány ještě tentýž den (nejpozději do následujícího pracovního dne), nedojde-li k překročení agregovaného denního objemu.

Ruční zpracování odchozích zásilek

Ruční zpracování obyčejných, doporučených a dodejkových zásilek z odborných útvarů. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Kopírování z volných a vázaných předloh formátů A4/A3 černobíle

Zaměstnanec Dodavatele přijme v prostorách CTRS materiál pro kopírování v papírové nebo digitální podobě od autorizovaného zaměstnance, odhadne čas na zpracování, zpracuje a zpracovanou zakázku poté předá zadavateli. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

Plastová spirálová vazba do průměru 16mm

Zaměstnanec IBM přijme v prostorách CTRS materiál pro vazbu od autorizovaného zaměstnance, odhadne čas na zpracování, zpracuje a zpracovanou zakázku poté předá zadavateli. Určeny hodinové, denní a měsíční limity.

6.2. SLA pro DTM

Pro oblast DTM je nastaveno mnohem méně parametrů. Určení těchto parametrů je pevně spjato s dostupností služby, což fakticky znamená dostupnost zařízení po stránce technické a materiálové. Nastaveny byly tyto parametry:

Obnovení dostupnosti DTM od nahlášení problému klíčovým uživatelem ČSSZ na IBM operační centrum telefonicky nebo zadáním problému do ČSSZ Help-Desk systému

Určeno limitní (maximální) dobou. SLA neplatí v případě zavinění nedostupnosti DTM pracovníky ČSSZ (např. poškození, ztráta DTM).

Dodání požadovaného spotřebního materiálu pro DTM od nahlášení požadavku klíčovým uživatelem ČSSZ na IBM operační centrum telefonicky nebo zadáním problému do ČSSZ Help-Desk systému.

Určeno limitní (maximální) dobou.

Dostupnost IBM operačního centra

Určena denním časovým rozpětím.

6.3. Vyhodnocení SLA pro CTRS a DTM

Vyhodnocení SLA pro obě oblasti bude probíhat v rámci měsíčního hlášení. Dodavatel bude zasílat v dohodnutém termínu po ukončení kalendářního měsíce hlášení o plnění SLA s vyhodnocením jednotlivých úrovní služeb za uplynulý měsíc. Objednatel zašle své výhrady k úplnosti či správnosti měsíčního hlášení také v dohodnutém termínu. V případě, že Objednatel nezašle své výhrady k měsíčnímu hlášení v dohodnutém termínu, bere se měsíční hlášení o plnění SLA jako akceptované ze strany Objednatele. V případě nedodržení dohodnutých SLA budou uplatněny vůči Dodavateli smluvní pokuty ve formě slevy z ceny. Tyto slevy budou vypočteny dle dohodnutého principu pro jednotlivé definice SLA.

7. Realizace veřejné zakázky – Implementace

Průběh realizace veřejné zakázky byl rozdělen do 2 etap. Během první etapy mělo dojít k implementaci dodavatelských služeb v prostředí ČSSZ. V zájmu zachování plynulého přechodu na nový způsob řešení služeb tiskových výstupů a minimalizace provozních rizik bylo definováno přechodné období určené pro implementaci v délce 6 měsíců od podpisu smlouvy pro obě zajišťované oblasti, tj. pro CTRS i DTM. Úspěšná tedy akceptovaná implementace služeb znamená zahájení druhé etapy rutinního provozu, která potrvá 3 roky. Ze zástupců obou smluvních stran byl vytvořen implementační tým, jehož úkolem byla úspěšná implementace služby v oblastech CTRS a DTM. Dostalo se mi té cti být pověřen řízením tohoto týmu.

7.1. Implementace CTRS

Nové středisko CTRS v prostorách ústředí ČSSZ bylo úspěšně implementováno dle schváleného harmonogramu. Dne 2. července 2007 proběhla akceptace nového CTRS v prostorách ústředí ČSSZ. Od tohoto okamžiku byl nastartován rutinní provoz a veškeré služby CTRS (centrální tisky, reprografie a služby výpravny) jsou primárně prováděny v tomto novém středisku. Zároveň je připraveno záložní středisko Dodavatele, které je schopno převzít zpracování CTRS a zajistit nepřerušovaný chod ČSSZ v případě výpadku CTRS z důvodu neočekávané události.

7.2. Implementace DTM a její rizika

Jestliže s implementací služeb CTRS nebyly problémy, v případě DTM tomu bylo naopak. Úkolem bylo rozmístit konečný počet dodavatelských zařízení určitých typů v prostředí celé ČSSZ a nahradit tak všechna (až na pár speciálních výjímek) zařízení stávající, tedy zařízení ČSSZ. Při řešení tohoto rozsáhlého projektu s velkým územním rozpětím, který zasáhl do životů několika tisíců zaměstnanců, musel jsem se potýkat i s riziky. Jedním ze zásadních **rizik** celého projektu se ukázala být **dostatečnost počtu zařízení DTM** k zajištění oprávněných tiskových a kopírovacích služeb ČSSZ. V podstatě by se toto riziko dalo pojmenovat také jako **chyba odhadu**. Dalším důležitým rizikem byl **negativní postoj zaměstnanců k projektu**. Jakákoliv změna vůči zažitým stereotypům a zažitému pohodlí bolí. Projekt byl minimálně komunikován a zaměstnanci na něj nebyli připraveni. Dalším rizikovým faktorem byla **změna ve vrcholovém managementu** ČSSZ. S těmito riziky jsem se musel vypořádávat během implementace. Implementační proces měl dvě etapy. První etapa byla etapou předimplementační analýzy. Druhou etapou byla etapa vlastní fyzické instalace zařízení DTM. Nejnáročnější z hlediska ošetřování rizik byla bezesporu právě etapa předimplementační analýzy.

7.2.1. Předimplementační analýza

Předimplementační analýza oblasti DTM byla provedena v 98 lokalitách a v ústředí ČSSZ. Cílem předimplementační analýzy bylo upřesnit umístění nových tiskových zařízení na jednotlivých ÚOJ a v ústředí ČSSZ a verifikovat připravenost jednotlivých lokalit pro instalaci nových zařízení. Nejprve analytici zpracovali na základě informací z jednotlivých ÚOJ návrh prvotního rozmístění DTM. Určovala jej matice rozmístění zařízení DTM. Při

tvorbě matice vycházeli analytici z předpokladu, že stejné útvary mají stejné tiskové a kopírovací potřeby napříč všemi ÚOJ. Návrh byl rozeslán na ÚOJ k připomínkování. Z většiny ÚOJ docházely zásadní připomínky týkající se nízkého počtu zařízení a poddimenzování kopírovací stránky služeb. To vše s možným dopadem na snížení úrovně proklientské orientace. Situace se opakovala i po několikeré úpravě matice. Došlo ke skluzu v harmonogramu implementace. Oprávněnost připomínek byla potvrzena i zkušenostmi z pilotních provozů. Avšak oproti těmto připomínkám zjišťovali analytici obrovskou nesourodost a rozdíly v proklamovaných potřebách na zajištění tiskových a kopírovacích služeb. Vzhledem k nutnosti sjednotit řešení celé oblasti DTM byly implementačním týmem vypracovány dvě varianty komplexního řešení. Základní myšlenkou obou těchto variant bylo, že pro stanovení celkového počtu DTM pro jednotlivé kraje bude použita metoda poměrového koeficientu počtu zaměstnanců na příslušný typ DTM a pro doplnění celkového deficitu dodavatelských zařízení a pro ošetření rizik pramenících z provozních špiček či výkyvů budou použita stávající zařízení ČSSZ. Pro výpočet celkového počtu DTM přidělených kraji byl použit počet systemizovaných pracovních míst v kraji k 1.1.2007 zaokrouhlený na sudá čísla nahoru. Počty jednotlivých DTM budou vždy určeny v součtu pro celý kraj a ten následně provede rozčlenění počtu DTM pro jím řízené ÚOJ. Celkový počet DTM pro kraj byl dán poměrem 2:1, tedy 2 zaměstnanci na 1 DTM.

Obě varianty nešly nad finanční rámeček smlouvy. Rozdíl mezi variantami byl pouze ve struktuře typů zařízení. Varianta 1 nepředpokládala žádné změny ve struktuře. Varianta 2 předpokládala, že budou nahrazeny sice výkonnější, ale kapacitně v podmínkách ČSSZ nevyužitelné tiskárny, větším počtem méně výkonných multifunkčních zařízení. Ty nemají takový výkon, ale nabízejí větší užitnou hodnotu ve formě možnosti kopírování. Jejich nasazením by se snížil deficit zajištění kopírovacích potřeb. Tato výměna by se zrealizovala formou dodatku ke smlouvě. Objem služby (počet stran) by zůstal zachován. K finančnímu nivyšení smluvního závazku by nedošlo. Celkově by se zvýšil počet DTM a tím snížila potřeba použít vlastní zařízení. Tuto variantu navrhl implementační tým managementu schválit a tak se také stalo. Následně došlo k akceptaci předimplementační analýzy. Vzhledem ke zdržení došlo k prodloužení přechodného období o 2 měsíce. Novým termínem pro zahájení rutinního provozu DTM se stal den 1.9.2007.

7.2.2. Instalace zařízení DTM

Po akceptaci předimplementační analýzy byly zahájeny instalace zařízení DTM v ÚOJ a v ústředí ČSSZ. V souvislosti s těmito instalacemi byl vypracován harmonogram instalací, podrobné postupy a akceptační procedury. Přes určité technické potíže byly instalace v termínu do 30.8.2007 zdárně ukončeny v celé ČSSZ až na 2 lokality (Liberec, Klatovy) z důvodu nedokončených investičních akcí. Nyní jsou již zařízení nainstalována i v Liberci.

8. Přínosy řešení pomocí outsourcingu a rizika

V současné době má ČSSZ za sebou 8 měsíců přechodného období, 6 měsíců rutinního provozu CTRS a 4 měsíce rutinního provozu DTM. Za tu dobu vidím v outsourcingovém způsobu řešení v oblasti tiskových výstupů tyto přínosy:

- Získáváme reporting na základě monitoringu, který je mnohem sofistikovanějším podkladem pro controlling než dosud užívané propočtové metody.
- Průhledné a predikovatelné provozní náklady na outsourcovanou oblast.
- Možnost využít na tuto oblast uspořené investiční prostředky jinde.
- Konsolidace zařízení co do počtu, druhů i stáří.
- Kontakt s outsourcingovým know-how.
- Centralizace a standardizace servisu a dodávek spotřebního materiálu.
- Zvýšená dostupnost služby.
- Tlak na optimalizaci hlavních i podpůrných procesů.
- Diverzifikace provozních rizik na outsourcera.
- Aplikace projektového řízení.

Domnívám se, že by bylo správné upozornit také na rizika, která by neměla být opomíjena.

Za nejvýznamnější považuji tyto:

- Přílišná závislost na outsourcerovi.
- Vysoká cena za poskytované služby.
- Nízká kvalita poskytované služby.

9. Závěr

Domnívám se, že v úvodu deklarovaný cíl, tj. poskytnout pohled na outsourcing skrz prostředí ČSSZ a posoudit, zda je toto řešení pro mateřskou firmu přínosem či nikoliv, byl splněn. Posoudil jsem rozhodnutí managementu ČSSZ jít cestou outsourcingu jako krok správným směrem. Ať už to budu brát z hlediska ekonomického nebo z hlediska toho, že tento krok nastavil sebereflexní zrcadlo stavu přeměny ČSSZ v procesní organizaci. Věřím, že zkušenost z tohoto konkrétního pilotního projektu se zúročí při dalších outsourcingových projektech. Mám pocit, že se mi podařilo při práci na projektu a na bakalářské práci nastavit vzájemný zpětnovazební mechanismus praxe a teorie. Teorie mi pomáhá lépe chápat praxi a praxe teorii. Projekt dále pokračuje rutinním provozem. Většina cílů implementační etapy projektu byla splněna. Přestože jsem vyhodnotil outsourcingové řešení v ČSSZ jako přínosné, doporučuji na základě konkrétních zkušeností věnovat do budoucna přípravě outsourcingu více času a péče. Především analýza by měla projít důkladnější oponenturou a neměly by se podceňovat procesní souvislosti.

Seznam použité literatury:

- [BIZ] – <http://www.bizbrim.com/outsourcing/disadvantage-of-outsourcing.htm>, 14.10.2004
- [BRU] – BRUCKNER, T.-VORÍŠEK, J. *Outsourcing informačních systémů*. Praha, EKOPRESS, 1998, ISBN 90-86119-07-6
- [CG] – COPY GENERAL ONSITE SERVICES, *Analýza tiskových a kopírovacích procesů*. Praha, 2005
- [CSS] – ČSSZ, *Poslání České správy sociálního zabezpečení a její strategické cíle do roku 2005*. Praha, 2000
- [GAR] – Gartner Group - www.gartner.com, 10.10.2004
- [GRE] – GREAVER, M.T. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to*
- [SPA] – SPARROW, E. *Successful IT Outsourcing: From Choosing a Provider to Managing the Project (Practitioner Series)*. (Hardcover – May 15, 2003)
- [STU] - <http://www.sspnet.org/files/public/Stumpf.pdf>, 10.10.2004