

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Míra využití outsourcingu ve vybraných obcích
Utilization Rate of Outsourcing in Selected Municipalities

Student: Ludmila Uvírová
Vedoucí bakalářské práce: Ing. David Lenert, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání bakalářské práce

Student: **Ludmila Uvírová, DiS.**
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202R055 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Míra využití outsourcingu ve vybraných obcích**
Utilization Rate of Outsourcing in Selected Municipalities
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska outsourcingu
 3. Analýza míry využití outsourcingu ve vybraných obcích
 4. Zhodnocení, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- BROWN, Douglas and Scott WILSON. *The Black Book of Outsourcing*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2005. 384 p. ISBN 978-0-471-71889-5.
- DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 180 s. ISBN 978-80-7357-746-9.
- PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. 588 s. ISBN 978-80-7357-614-1.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 288 s. ISBN 978-80-247-5608-0.

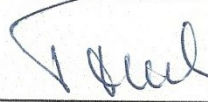
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. David Lenert, Ph.D., MBA**

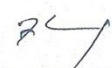
Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017






doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

A handwritten signature in cursive script, reading "Ludmila Uvírová".

V Ostravě dne 5.5.2017

Ludmila Uvírová

Obsah

Obsah.....	3
1 Úvod	4
2 Teoretická východiska outsourcingu.....	4
2.1 Vymezení pojmu outsourcing.....	6
2.2 Služby vhodné pro outsourcing	10
2.3 Důvody pro zavedení outsourcingu	12
2.3.1 Výhody a nevýhody outsourcingu.....	14
2.3.2 Rizika outsourcingu.....	15
2.4 Právní zajištění outsourcingu.....	17
2.4.1 Obsah outsourcingové smlouvy	17
2.4.2 Forma outsourcingové smlouvy	18
3 Analýza míry využití outsourcingu ve vybraných obcích	20
3.1 Vymezení obce	20
3.2 Metoda šetření	22
3.3 Analýza obcí do 499 obyvatel	24
3.4 Analýza obcí od 500 do 1999 obyvatel	29
3.5 Analýza obcí od 2000 do 4999 obyvatel	33
3.6 Analýza obcí nad 5000 obyvatel	37
4 Zhodnocení, návrhy a doporučení.....	41
4.1 Zhodnocení využívání outsourcingu v obcích.....	41
4.1.1 Nejčastější outsourcované činnosti	42
4.1.2 Primární důvody outsourcingu v obcích	45
4.1.3 Rizika spojená s outsourcingem v obcích	48
4.2 Návrhy a doporučení	52
5 Závěr	55
Seznam použité literatury.....	57
Seznam zkratk	60
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Outsourcing, v češtině volně překládán jako vyčleňování, v podstatě představuje užší formu spolupráce mezi organizacemi. Poprvé outsourcing začaly využívat velké mezinárodní korporace už v 60. letech 20. století. Masivně se outsourcing rozšířil v USA a jako první outsourcingovou službou byla outsourcována správa informačních systémů. S nástupem globalizace v 90. letech 20. století se outsourcing rozšířil i za hranice nejen regionů, zemí USA, ale také i za hranice amerického kontinentu. V dnešní době je outsourcing velmi rozšířen po celém světě, a to nejen v soukromoprávních korporacích, ale také ve veřejnoprávních korporacích.

V České republice se outsourcing rozšířil v 90. letech 20. Století. V období transformačního procesu ho hojně využívaly střední a velké podniky. Důvodem pro zavedení outsourcingu v českých podnicích byla transformace ekonomiky z centrálně plánované na kapitálovou tržní ekonomiku. V současné době je outsourcing využíván v soukromoprávních podnicích, ale také i ve veřejnoprávních organizacích velkou mírou. Velkým přínosem pro tyto organizace je dělba práce, kterou outsourcing zajišťuje.

Tématem této bakalářské práce je využití outsourcingu v obcích Olomouckého kraje. Hlavním důvodem pro zvolení tohoto tématu byl autorčin osobní zájem dozvědět se, jaké povědomí mají obce o outsourcingu a v jaké míře ho využívají.

Cílem bakalářské práce je analýza míry využití outsourcingu ve vybraných obcích Olomouckého kraje. Obce byly rozděleny do čtyř velikostních kategorií. V souladu s cílem bakalářské práce byly stanoveny výzkumné otázky, a to jaká činnost je nejčastěji outsourcována, jaká rizika se nejčastěji objevují při rozhodování o outsourcingu v obcích a jaké důvody obce vedly k zajištění outsourcingu. V bakalářské práci byla použita jedna z kvantitativních metod a to dotazníkové šetření. Pro zpracování a vyhodnocení dat byla využita metoda analýzy kvantitativních dat.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola je věnována úvodu bakalářské práce. V druhé kapitole se autorka zabývá teoretickým vymezením pojmu outsourcing, který je nezbytný pro pochopení praktické části bakalářské práce. Druhá kapitola se zabývá outsourcingem z teoretického hlediska. Jsou zde vysvětleny pojmy jako insourcing, opak outsourcingu a offshoring. V první podkapitole jsou uvedena rizika, která jsou s outsourcingem spojená a důvody, které organizaci vedou k zavedení outsourcingového

vztahu. Outsourcing je pro mnohé korporace velmi výhodný. Výhody outsourcingu jsou uvedeny v další podkapitole. Jelikož outsourcing je vztah, měl by být smluvně zajištěn, ať nedochází k rozporům mezi zúčastněnými stranami, smluvní vztah rozebírá poslední podkapitola.

Třetí kapitola bakalářské práce je sestavena na základě vzorků získaných v dotazníkovém šetření. Dotazníkové šetření bylo prováděno v obcích Olomouckého kraje a následně získaná data byla zpracována a analyzována v souladu s cílem bakalářské práce. Třetí kapitola práce je koncipována do třech podkapitol. První podkapitola je věnována teoretickému vymezení obce jako základní územně samosprávné jednotky. Druhá podkapitola je zaměřena na metodiku šetření a jsou zde také rozděleny obce dle počtu obyvatel a rámcově popsán Olomoucký kraj. Následující podkapitola už rozebírá využití outsourcingu v obcích. Obce jsou rozděleny do čtyř velikostních kategorií, které jsou určeny podle počtu obyvatel. Následně autorka analyzuje, které činnosti jsou nejvíce vyčleňovány, jaká rizika vybrané obce zvažují, než vstoupí do outsourcingového vztahu a také jsou zde zanalyzovány důvody, které obce vedou k zavedení outsourcingu.

Čtvrtá kapitola se zabývá zhodnocením outsourcingu. Tato kapitola hodnotí míru využití outsourcingu v obcích, které se dotazníkového šetření zúčastnily. Je také zaměřena na nejčastější outsourcingované činnosti. Hodnotí, jaké jsou primární důvody pro zavedení outsourcingového vztahu, a jaká rizika mohou u outsourcingu nastat. Následně jsou zde navrženy doporučení a návrhy. V kapitole zhodnocení jsou odpovědi na výzkumné otázky, které byly položeny v úvodu. Zjištěné údaje jsou pro přehlednost uvedeny v tabulkách a v příslušných grafech. Pátá kapitola je věnována závěru.

V práci je zastoupena odborná literatura českých i zahraničních autorů a také ověřené internetové zdroje. Jako právní rámec byly využity, zákon č. 128/2000 Sb., o obcích a zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

2 Teoretická východiska outsourcingu

Outsourcing dnes již významný proces, díky kterému si organizace zajišťují činnosti, na které by samy nestačily (finančně, technicky, personálně, atd.) nebo nechtějí se těmito podpůrným činnostem věnovat, protože nejsou hlavním posláním organizace. Cílem této kapitoly je vymezení pojmu outsourcing, právní zastoupení outsourcingu, forma a obsah outsourcingové smlouvy, která je při tomto vztahu uzavírána, rizika a důvody pro zvolení outsourcingu. Pro pochopení pojmu outsourcing je také důležité vymežit si pojmy jako insourcing, offshoring, se kterými může být outsourcing často zaměňován.

2.1 Vymezení pojmu outsourcing

Outsourcing (Outside Resource Using) pochází z anglického slova „out – vně” a „source – zdroj”, lze chápat jako vyčlenění nebo externí zajištění. Jak uvádí Brown (2005, str. 20), *„významem outsourcingu je tedy využití cizích zdrojů pro zajištění činnosti firmy.”* Znamená to, že organizace vyčlení své původně interně zajišťované aktivity, které si sama zajišťovala, na externí subjekt, kterému také předává veškeré povinnosti spojené s danou aktivitou. (Managementmania, Online, 2016)

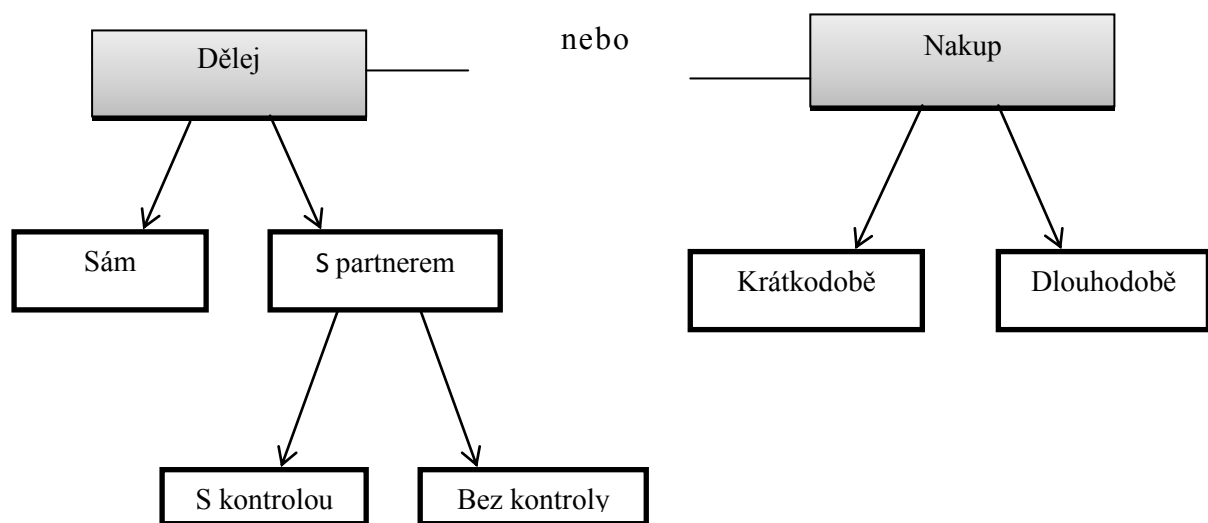
Definice outsourcingu je možné nalézt značné množství. Jak tvrdí Maisner (2012, str. 2) *„outsourcing znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti specializované na příslušnou činnost. V podstatě se jedná o druh dělby práce, činnost však není zajišťovaná vlastními zaměstnanci firmy, ale na základě smlouvy. Typická je činnost, jako je úklid, údržba, doprava, nebo správa počítačů. Jedním z cílů outsourcingu je snížení nákladů anebo soustředění se na hlavní činnost organizace, která outsourcingu využívá”.*

Rydvalová (2007, str. 3) tvrdí, že *„outsourcing je smluvní vztah s někým vně vlastní organizaci na poskytování služeb v jedné nebo více oblastech její činnosti”.*

„Outsourcing znamená používání vnějších zdrojů a představuje rozhodování mezi dvěma strategiemi „dělej a nakup”. Dělej - znamená používání vlastního personálu, infrastruktury a investic pro dané činnosti či procesy. Nakup – zde jsou využívány vnější zdroje (jedná se o tradiční outsourcing, který však může nabývat různých forem”, jak uvádí Dvořáček a Tyll (2012, str. 2). Pro lepší představu jak funguje princip dělej – nakup,

zobrazuje Obr. 2.1. V principu dělej si organizace, může zajistit činnosti sama či s partnerem, který může danou činnost kontrolovat či nikoli. A v principu nakup se organizace, soustředí spíše na čas, tedy zda uzavře kontrakt krátkodobě, většinou do jednoho roku nebo dlouhodobě na rok a více. Jak uvádí Vavrečková (2003, str. 209) „strategie outsourcingu je spojena s budováním tzv. „*štíhlého managementu*“ (Lean Management), který se v podniku koncentruje na hlavní činnost.“ U lean managementu primárně jde o snahu celé organizace se stále zlepšovat ve všech oblastech a tím zamezit zbytečnému plýtvání. (Managementmania, Online, 2016).

Obr. 2.1 - Rozhodování typu dělej nebo nakup



Zdroj: Dvořáček Jiří – vlastní zpracování

Jedním z důležitých kroků organizace je učinit správně ekonomické a strategické rozhodnutí o tom, že některá činnost objednavatele bude zajištěna outsourcingovou smlouvou. K tomuto rozhodnutí by měla předcházet důkladná analýza potřeb a požadavků objednavatele. Outsourcing je řešením pro určité situace, ale není řešením pro všechny situace, tedy outsourcing nelze využít u všech typů činností či služeb. Mohlo by se stát, že by nemusel být efektivním zajištěním pro danou činnost či službu dle Maisnera (2012).

Outsourcing výrazným způsobem zvyšuje odpovědnost za výsledek činnosti. Činnost provozovaná outsourcingem sebou přináší zvýšenou odpovědnost dodavatele oproti odpovědnosti, kterou nesou pracovníci objednavatele, kteří tu samou činnost vykonávají v pracovním poměru. Outsourcing sebou nese větší flexibilitu při plánování zdrojů, lepší

rozdělení rizik, zvýšení množství volných peněz a lepší přístup k prostředkům či lidským zdrojům.

Fakt, že outsourcing přináší vždy ekonomickou úsporu, není vždy pravdivý. Prakticky se jedná o to, že se volí mezi ekonomickou úsporou na úkor kvality poskytovatele, spolehlivosti, bezpečnosti a budoucího vývoje. Outsourcing je stejně nákladný, jako kdyby tatáž činnost byla zabezpečována vlastními silami. Zásadním rozdílem je kvalita oproti kvantitě poskytované činnosti.

Jak uvádí Maisner (2012), cílem outsourcingu může být celá řada motivů na straně zákazníka. Nejobvyklejšími cíli outsourcingu jsou následující cíle:

- **odborný** – zákazník není schopen vlastními silami, znalostmi, zkušenostmi, personálem zajistit předmětnou činnost v požadované kvalitě a množství. Cílem outsourcingu je činnost zorganizovat, zoptimalizovat, zefektivnit, či naučit zaměstnance, jak danou činnost vykonávat lépe,
- **personální** – tento cíl se vyskytuje především v oblasti IT. Problémem je, že organizace není schopná udržet své špičkové IT odborníky u jednoho systému, protože právě oni mají pocit, že zakrněli. Řešením je najmout si specialistu na daný systém, který disponuje všemi potřebnými znalostmi,
- **strategicko-organizační** – je rozhodnutí organizace, že se některým činnostem od počátku nebude věnovat,
- **ekonomický** – hlavní důvod, spíše cíl outsourcingu, velmi často chybně aplikován. Princip ekonomického přínosu je zejména v efektivitě využívání zdrojů. Přínos lze spatřovat především ve výrazně lepších, kvalitnějších službách, které jsou vykazovány při stejných nebo nepatrně vyšších nákladech.

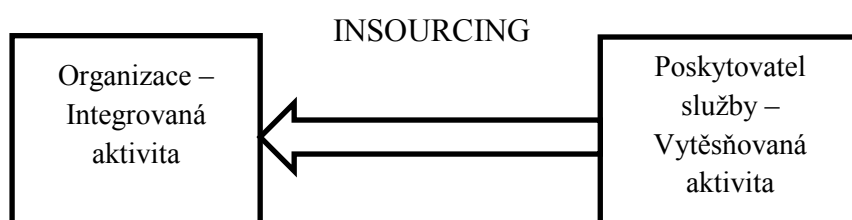
Jak uvádí Vavrečková (2003, str. 209) „*cílem veškerých změn musí být snaha o odstraňování neproduktivní práce v jednotlivých činnostech.*“ Vavrečková (2008) také uvádí, že předpokladem pro kvalitní zajištění z externích zdrojů je na straně poskytovatele nutná velmi dobrá znalost klienta, které mu jsou služby poskytovány. Důležitou znalostí je vědět, jaká finanční situace vládne v klientově organizaci, jak se bude organizace rozvíjet či jaké jsou cíle organizace klienta.

Pokud organizace není s outsourcovanou činností spokojená, může přistoupit na řešení, u kterého si činnost opět převezme do svých rukou. **Insourcing** – opakem outsourcingu je

právě pojem insourcing. V podstatě se jedná o začlenění (včlenění) původně externě zajišťovaných činností zpět do rukou organizace. K insourcingu mohou vést různé důvody, především ty ekonomické (snížení transakčních nákladů), strategické důvody, složitá komunikace s externím dodavatelem, bezpečnost, výrazné porušení smlouvy, apod. (Managementmania, Online, 2016).

Na Obr. 2.2 lze vidět, že vytěšňovaná aktivita se převede zpět na organizaci. Organizace si vezme zpět do vlastních rukou danou integrovanou aktivitu.

Ob. 2.2 – Schéma insourcingu



Zdroj: Rydvalová, vlastní zpracování

Dalším pojmem souvisejícím s outsourcingem je **offshoring**. Anglický překlad slova je „mimo pobřeží“. Původně byl spojován s tzv. daňovými ráji. V roce 2002 byl tento pojem zařazen do nového kontextu a znamená přesun některých nebo všech činností do nízkonákladových zemí, z mateřského státu do zahraničí. Rozdíl mezi outsourcingem a offshoringem je v tom, že vyčleněná aktivita (jednu nebo více aktivit) se převádí na externí subjekt. A offshoring přesunuje všechny činnosti organizace do jiné než mateřské země. (Keydifferences, Online, 2015) Offshoring lze dělit na průmyslový, obchodní, finanční. *Průmyslový* představuje průmyslovou činnost domácího subjektu v zahraničí. *Obchodní* je definován jako vlastní obchodní činnost domácího subjektu v zahraničí, který z daňového hlediska může v dané zemi čerpat určité výhody. Realizuje se přes obchodní organizaci, která uzavírá jednotlivé obchody. *Finanční* představuje vlastní finanční činnost v zahraničí, subjekt může čerpat finanční výhody, které jsou mu poskytovány v daňovém ráji.

Souvislost mezi outsourcingem a offshoringem je daná tím, že produkce může být přenesena na jinou zcela nezávislou organizaci v hostitelské zemi (zahraničí), potom mluvíme o tzv. outsourcovaný offshoring. Outsourcovaná offshorová aktivita je taková aktivita, která je vytěšněna ze stávající organizace a přenesena na jinou zcela nezávislou organizaci v cizí zemi. (Dvořáček a Tyll, 2012)

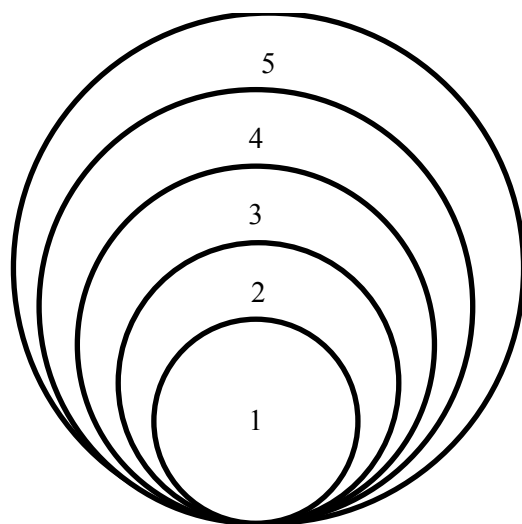
2.2 Služby vhodné pro outsourcing

Prosperita každé organizace závisí na mnoha faktorech, které buď probíhají uvnitř organizace, nebo vně organizace. Pro správný chod organizace jsou důležité také zdroje, kterými organizace disponuje. Faktory a zdroje by měli být navzájem provázané a efektivně využívány.

Pro organizaci je velmi důležitá analýza zdrojů, jejich kvalita, využití, potřeby jejich doplnění a vyhodnocení, zda je pro organizaci výhodné disponovat vlastními zdroji nebo tyto zdroje vyčlenit, tzv. outsourcovat, jak píše Dvořáček a Tyll (2012). Do zdrojů organizace se řadí pracovníci, technologie, finanční prostředky, produkty, apod.

Základní klasifikace činností probíhající v organizaci je uvedena na Obr. 2.3.

Obr. 2.3 - Přehled činností v organizaci



1– špičkové, 2- hlavní, 3- podpůrné, 4- postradatelné, 5- okrajové (nedůležité)

Zdroj: Jiří Dvořáček – vlastní zpracování

Organizace si činnosti rozdělí do stupnice, kdy si vyčlení činnosti, které je vhodné ponechat ve vlastní režii, nebo se činnosti vyčlení a převedou na externí subjekt. Většinou se jedná o činnosti podpůrné, postradatelné a nedůležité. Ale také mohou být vyčleněny činnosti hlavní a to z toho důvodu, že organizace nedisponuje takovými lidskými dovednostmi, technologiemi, know-how, apod.

Činnosti lze rozdělit na dva typy tj. na *hlavní (základní) a podpůrné činnosti*. Hlavní činnosti se definují jako dominantní, jedná se o funkční proces. Hlavní činnost je pro organizaci nosná, přináší organizaci nejvyšší hodnotu. Aby organizace mohla vykonávat činnost, kvůli které byla založena, musí mít zdroje, se kterými pracuje. Jedná se o finanční zdroje, lidské, technické, know-how a čas.

Na podpůrné činnosti je zaměřen *facility management*, který představuje zvláštní podobu outsourcingu s cílem snižovat jejich náklady a přitom zvyšovat jejich kvalitu. Jedná se o analýzu a optimalizaci procesů, týkajících se budovy, stavebních objektů, výkonů organizace, které nepatří k hlavní činnosti organizace. Facility management je zaměřen především na činnosti:

- komplexní správa nemovitostí,
- komplexní správa movitých věcí,
- dopravní služby,
- gastronomické a ubytovací služby,
- elektronická správa dokumentů,
 - služby spojového a spisového provozu
- péče o zaměstnance,
- vedení agendy bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární a bezpečnostní ochrany,
- vedení agendy péče o životní prostředí. (Dvořáček a Tyll, 2012)

Podpůrné činnosti se zabezpečují službami, které jsou definované jako „služby facility managementu“ – podpůrné zabezpečení základních činností organizace, dodávané interním nebo externím dodavatelem. Kvalitní fungování všech podpůrných činností podstatným faktorem zabezpečí efektivnost hlavní činnosti organizace, jak uvádí Somorová. (Somorová, 2014) Efektivnost podpůrných činností by měla přinášet optimální rozložení nákladů, měla by být ekologicky a energeticky efektivní, legislativně a formálně regulovaná a zodpovědná ke standardům organizace.

Mezi typické činnosti, které jsou předmětem outsourcingu, patří: autoprovod, stravování zaměstnanců, údržba a úklid, ochrana majetku, apod. Vytěsňují se také činnosti, které jsou více specializované, jedná se o: účetnictví a mzdy, informační technologie (správa počítačových sítí), personální činnosti, právní činnosti, administrativní činnosti, činnosti spojené s daněmi, audit, správa dotací, zadávání veřejných zakázek, apod., viz Tab. 2.1.

Tab. 2.1 - Seznam typicky outsourcovaných činností

Běžné činnosti	Specializované činnosti
Stravování zaměstnanců	Účetnictví a mzdy
Poštovní služby	Interní audit
Úklid	Daňové poradenství
Ostraha objektu	Personální činnosti
Administrativní činnosti	Právní služby
Údržba veřejné zeleně	Údržba místních komunikací
Údržba vozového parku	Zpracování komunálního odpadu

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučení pro výběr vhodných procesů k vyčlenění:

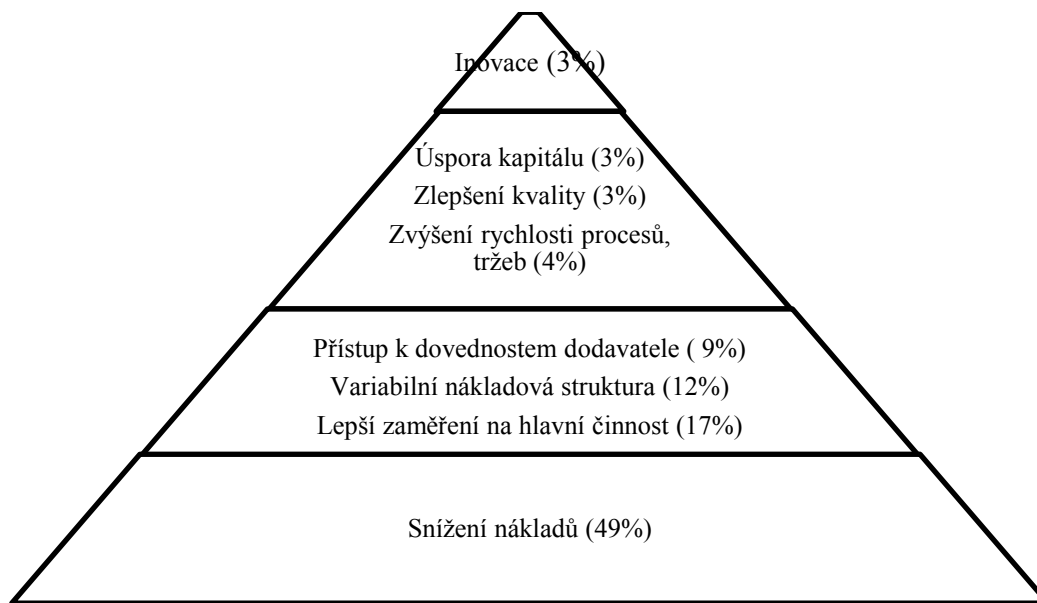
- vyčlenit činnosti, v jejichž realizaci je organizace slabší,
- sledovat interní podporu nebo naopak neochotu pro outsourcing,
- vytvořit podmínky pro brzký úspěch outsourcingu. (Dvořáček a Tyll, 2012)

2.3 Důvody pro zavedení outsourcingu

Důvodů pro zavedení outsourcingu je několik. Hlavní důvody jsou především *ekonomické a strategické*. Strategické důvody jsou takové, které vedou k rozvoji organizace. Motivem pro zavedení outsourcingu ze strategických důvodů jsou zdroje, které organizace nemá k dispozici. Ekonomické důvody jsou zaměřené na úsporu nákladů. Jedním z hlavních důvodů je hledat úspory a tedy snižovat náklady. Dle průzkumu vedeného společností International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) je skutečnost, že hlavním důvodem je snížení nákladů, pravdivá. Asociace tuto skutečnost průzkumem potvrdila. Zároveň však existují i jiné důvody pro zavedení outsourcingu, jak znázorňuje Obr. 2.4.

Kromě důvodů, které vyplynuly z uvedeného průzkumu, jsou i další důvody a to přístup k možnostem a schopnostem na světové úrovni, sdílení rizik a rozdělení rizik mezi organizace. Dalšími důvody mohou být zdroje, které nejsou dostupné interně, kvalitnější provádění činností, snížení operativních nákladů, flexibilita zdrojů, úspora času a kapitálu, uvolnění zdrojů pro jiné účely, uvolnění kapitálových prostředků. Některé činnosti jsou jen těžko zvladatelné nebo zcela mimo kontrolu, proto je výhodnější je outsourcovat externí organizací, jak uvádí Vagnerová (2008).

Obr. 2.4 – Hierarchie cílů při outsourcingu



Zdroj: Dvořáček – vlastní zpracování

Jak již bylo uvedeno, důvodů pro outsourcing je několik, výčet dalších významných důvodů je uveden níže:

- **důvody organizační** (zaměření organizace na hlavní činnost, podpora změn, zvýšení pružnosti organizace),
- **důvody procesní** (zlepšení provozní výkonnosti, získání znalostí, dovedností a technologií, nové inovační nápady),
- **důvody finanční** (snížení investic do stálých aktiv a technologií, pozitivní vliv na finanční situaci – placení outsourcingu probíhá častěji v menších částkách),
- **důvody výnosové** (zrychlení expanze využitím kapacity, procesů a systémů vyvinutých dodavatelem),
- **důvody nákladové** (lepší kontrola nad náklady, snížení nákladů v důsledku lepšího výkonu a lepší nákladové struktury partnera),
- **důvody zaměstnanecké** (poskytnutí větší možnosti kariérního růstu zaměstnancům, snížení počtu zaměstnanců),
- **další důvody** (například snížení rizik).

Jak uvádí Kampl (2008) dalším důvody mohou být také *věcné*, které se týkají zdokonalení v oblasti hlavní činnosti organizace. Outsourcing zajišťuje přístup ke zdrojům

potřebných pro hlavní oblasti činností organizace. U *finančních* důvodů zmiňuje, že doprovází ostatní cíle organizace a také další důvody. A *organizační* výhody autor Kampl (2008) vnímá jako zjednodušení manažerské práce a zjednodušení organizační struktury organizace.

2.3.1 Výhody a nevýhody outsourcingu

Při realizaci outsourcingu organizace využívá určitých výhod, které jsou s outsourcingem spojené. Organizace nejprve musí správně vymezit činnosti, které mají být předmětem outsourcingu, může se jedna například o IT správu informačních systémů, úklid, mzdy, právní služby, apod. Za druhé si stanovit požadavky, jako je cena spojená s činností, kvalita, náklady a výkonnost, místo výkonu outsourcingu, čas, apod. A také organizace musí posoudit, jak outsourcované činnosti ovlivní finanční hospodaření organizace. Zásadní otázkou zůstává fakt, zda snížit náklady za každou cenu. Tedy i za riziko kvality poskytované služby.

Outsourcing je vhodný pro opakované, jak již bylo řečeno pro podpůrné (rutinní) činnosti. V Tab. 2.2 jsou uvedeny výhody a nevýhody outsourcingu v organizaci. (Technet.idnes, online, 2003).

Tab. 2.2 – Výhody a nevýhody outsourcingu

Výhody	Nevýhody
Důkladnější zaměření na hl. činnost	Ztráta kontroly nad činností
Nové technologie bez vedlejších nákladů	Vyšší náklady za případné změny
Odpadnutí odpovědnosti za oblast a její řízení	Riziko nízké úrovně služby
Rozložení nákladů	Riziko krachu dodavatele
Přístup k lidským dovednostem	Možnost vzniku právních a sociálních problémů
Rozložení rizika	Ztráta důvěrných informací
Přísun peněz, kapitálu	-
Větší flexibilita	-
Snazší a přesnější plánování	-

Zdroj: Technet.idnes, online – vlastní zpracování

Značnou výhodou outsourcingu je především **snížení nákladů a rozložení nákladů**. V každodenním ekonomickém rozhodování organizace je snížení nákladů výhodou. Na druhou stranu musí organizace uvažovat, zda snížení nákladů sebou nepřinese nevýhodu, a to nízké

úrovně služby, ztráty kontroly činností, či ztrátu důvěrných informací, apod. (Businessvize, Online, 2010)

Další velmi významnou výhodou je **rozložení rizika** na organizaci a dodavatele. Snížení rizika může nastat například v situaci, kdy organizace přenechá veškerou odpovědnost dodavateli. Organizace by měla přenechat odpovědnost za danou činnost velmi dobře prověřenému dodavateli, tím přejde zbytečným rizikům, která by mohla nastat (nedůvěra, právní problémy, sociální problémy, apod.).

Právní problémy by mohly nastat v situaci, kdy jedna ze stran poruší uzavřenou smlouvu, ve které jsou uvedeny práva a povinnosti obou stran.

Výhodou je také zvýšení **flexibility** organizace. Tím, že si organizace sama může měnit požadavky na daný typ služby. Předtím by pro daný typ služby neměla personál (právní služby, audit, vzdělávání) nebo investice (nakládání s komunálním odpadem), technologie (stroje na opravy komunikací). (Businessvize, Online, 2010)

2.3.2 Rizika outsourcingu

Rizikem se obecně rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení nebo jiné nežádoucí události, které má negativní dopad na chod organizace, jak tvrdí Vágnerová (2008). Outsourcing stejně jako jiné smluvní vztahy se třetími osobami sebou přináší rizika. Rizika u outsourcingu jsou v podstatě vyšší, protože se dotýkají celé organizace. Platí to především u činností, které jsou spojeny s informačními technologiemi, finančními službami, auditem, apod. Rizika dle Hübnera (2008) mohou být finanční, technická, projektová, organizační rizika či přírodní katastrofy a havárie. Výše rizika u outsourcingu stoupá lineárně. Je tedy zřejmé, že rizika spojená s outsourcingem úklidu nebo stravování nebudou mít pro organizaci závažné dopady ve srovnání se správou informačního systému, na kterém závisí celá organizace.

V oblasti outsourcingu se sleduje šest hlavních rizik:

- **ztráta kontroly** – chybným rozhodnutím může organizace vytěsnit některou ze základních činností. V praxi k této chybě dochází ojediněle. Ztráta kontroly nad takovou činností by měla totiž zásadní dopad na fungování celé organizace,
- **neschopnost partnera dostát svým závazkům** - jedno z nejhorších rizik, kdy poskytovatel není schopen dostát svým závazkům a nechá klienta bez přístupu ke

smluvené službě. Vždy mohou nastat nepředvídatelné a neočekávané skutečnosti, které znemožní poskytovateli plnit své závazky. Nedostatkům a selháním lze předejít ve fázi výběru,

- **kvalita poskytované služby** – jedním z hlavních důvodů je získání přístupu ke kvalitativně lepší službě, než je služba poskytovaná vnitřními zdroji. Nedostatky v kvalitě poskytované služby by měli být řešeny eventuální sankcí,
- **ochrana důvěrných údajů** – samotný přístup zaměstnanců poskytovatele do prostor, databází, knihoven apod. klienta je otázkou ochrany důvěrných informací, které mohou být zneužitelné. Tomuto riziku lze předejít především kvalitně sepsanou smlouvou, ve které by měl být uveden postih za porušení této skutečnosti,
- **skryté a nejasné náklady** – některé náklady mohou být zcela skryté nebo přehlédnuty či velmi těžko identifikovatelné. Další náklady mohou být velmi lehce odhaleny, ale jejich výskyt je málo pravděpodobný. Aby mohla organizace předejít tomuto riziku skrytých nákladů, tak by si měla vytvářet finanční rezervy.
- **transfer znalostí** – toto riziko spíše nastává u sofistikovanějších služeb. Nastává v situaci, kdy vývoj v oblasti technologií nebo služeb pokračuje dopředu velmi rychlým tempem. Požadavek klientské firmy je na specialisty v daném oboru, kteří budou umět pracovat s novými technologiemi či budou mít znalosti k dané službě. Předejít této skutečnosti se dá, že si organizace najme člověka specializovaného na danou problematiku nebo si vyškolí svého zaměstnance. (Dvořáček a Tyll, 2010)

Obecně můžeme rizika dělit na *ovlivnitelná a neovlivnitelná*. Proti ovlivnitelným rizikům je vhodné se pojistit a vyhnout se jim pomocí dokonale sjednaných smluvních podmínek. Právní aspekty outsourcingu omezující nežádoucí rizika lze shrnout do následujících bodů:

- **smluvní aspekty** – vše důležité pro outsourcing musí být definováno v základním kontraktu, smlouva o outsourcingu je smlouvou nepojmenovanou, a proto musí aspekty vztahu řešit detailně a úplně,
- **bezpečnostní aspekty** – smlouva musí řešit zamezení úniku informací,
- **pracovněprávní aspekty** – může nastat problém převzetí zaměstnanců. (Stýblo, 2005)

2.4 Právní zajištění outsourcingu

Jak již bylo výše zmíněno pro outsourcing, je důležité mít tento vztah smluvně opatřený. Právě kvalitní smlouvu může organizace předejít rizikům, která mohou v tomto vztahu nastat. Jaké má mít smlouva základní náležitosti, obsah a formu to je rozepsáno v této kapitole.

V Českém právním řádě a v právním řádě Evropské unie se pojem outsourcing vyskytuje v několika zákonech, vyhláškách či směrnicích. Jak uvádí Rydvalová (2007, str. 40) „z nálezu Ústavního soudu (II.ÚS 69/03) ovšem vyplynulo, že pakliže se tzv. outsourcingem rozumí vytěsňování činností, které přímo nesouvisí s hlavním předmětem činnosti zaměstnavatele, i když jsou pro jeho činnost potřebné, lze toto chápat jako snahu soustředit se na svou hlavní činnost“.

2.4.1 Obsah outsourcingové smlouvy

Jak píše Rydvalová (2007) vyjednávání o outsourcingové smlouvě je nedílnou součástí celého procesu outsourcingu. Je velmi důležité si uvědomit, že podepsáním outsourcingové smlouvy dochází k uzavření smluvního partnerského vztahu na poměrně dlouhé období. Většinou se jedná o období na tři, pět až deset let. Aby byl tento vztah úspěšný a respektován, musí být výhodný pro obě strany.

Klíčovým prvkem pro uzavření outsourcingové smlouvy je specifikace předmětu smlouvy (rozsah a kvalita plnění), cenová ustanovení, problematika změn, soulad s interními a všeobecně platnými právními předpisy, požadavky na audit, odpovědnost, převzetí smlouvy, ukončení a předání dle Rydvalové (2007).

Obsah outsourcingové smlouvy:

- **Definice smluvních stran** – objednatel outsourcingové služby a její dodavatel.
- **Předmět smlouvy** – tato část smlouvy definuje závazek poskytovat služby. Vzhledem k obsáhlosti popisu služeb bývá samotný popis služeb uvedený v přílohách, jak uvádí Maisner (2011). Je potřeba dát si pozor, aby obsah přílohy nebyl v rozporu či v nepoměru se smlouvou. Vhodným postupem je popsat výstupy daného procesu, specifikovat požadavky na spolupráci a povinnosti dodavatele služeb.
- **Stanovení ceny poskytovaných služeb** – cena by měla být stanovena tak, aby odpovídala popisu plnění. Je vhodné do smlouvy zařadit i protiinflační opatření. Je

potřeba si uvědomit, že dlouhodobě může být stejná cenová hladina pro objednavatele zajímavá, ale může se mu to i vymstít. V situaci, kdy je objednavatel outsourcingových služeb závislý, je pro něj situace, kdy dodavatel není schopen za daných finančních podmínek plnit kvalitně své závazky, může se pro objednavatele tato situace zdát vážnější.

- **Doložka o důvěrnosti poskytovaných informací** – smlouva by měla obsahovat i postup na zajištění ochrany poskytovaných informací.
- **Ustanovení týkající se zařízení a technologií** – v případě, že se jedná o vytěsnění již zavedeného procesu, je možné zahrnout do smlouvy rovněž ustanovení o převodu zařízení na poskytovatele outsourcingu.
- **Smluvní pokuty, odměny** – objednavatel by měl mít ve smlouvě zahrnutou možnost kontroly kvality plnění předmětu smlouvy s právem domoci se nápravy. Měla by zde být zahrnuta i náhrada za škodu, které je dána občanským zákoníkem. Ve smlouvě může být také upraveno pojištění dodavatele outsourcingových služeb s vinkulací ve prospěch objednavatele.
- **Součinnost smluvních stran** – je třeba si uvědomit, že outsourcing je o spolupráci obou smluvních stran. Smlouva tedy nemůže obsahovat jen závazky dodavatele, ale také musí zahrnovat spolupráci ze strany objednavatele, kromě povinnosti za platby za poskytované plnění.
- **Doba trvání smlouvy** – outsourcingový proces je dlouhodobý vzájemný vztah, minimální hranicí bývají dva až tři roky.
- **Způsob změny obsahu smlouvy** – obě strany mohou postupovat dle platného českého právního řádu, dle tzv. obvyklých podmínek.
- **Způsob ukončení partnerského vztahu** –
 - *vypovězením smlouvy* – ve smlouvě by měla být uvedena výpovědní lhůta nebo kdy lze smlouvu předčasně vypovědět,
 - *odstoupením* – smlouva by měla obsahovat údaje, kdy mohou strany v případě neplnění smlouvy s okamžitou platností od smlouvy odstoupit,
 - *zrušením dohodou* - smluvní strany se dohodnou o ukončení smluvního vztahu k určitému datu. (Rydvalová, 2007)

2.4.2 Forma outsourcingové smlouvy

Smlouva, jejichž předmětem je outsourcing, není definovaná jako smluvní typ v občanském zákoníku. Maisner (2012, str. 52) uvádí, „že označení smlouva může být do

určité míry zavádějící, jelikož název smlouva v případě outsourcingu neurčuje, o jaký typ smlouvy se jedná. Pro outsourcingovou smlouvu přicházejí v úvahu různé smluvní typy a obvykle dochází k uzavření více smluvních typů v rámci jedné transakce". Ze smluvních typů, které definuje nový občanský zákoník, se jedná o kupní smlouvu, smlouvu o dílo, nájemní smlouvu nebo také smlouvu o kontrolní činnosti. Účastníci outsourcingu mohou také uzavřít inominátní neboli nepojmenovanou smlouvu. Jak uvádí Maisner (2012, str. 52), „právní řád obsahuje značné množství typových (tzv. pojmenovaných) smluv, které lze určitým způsobem měnit, a mohou tak být použity pro celou řadu smluvních vztahů.“

Jednou ze základních smluv je **smlouva o dílo**. Problémem je, že dílo je činnost časově omezená a ukončená, jak píše Rydvalová (2007). Zatímco outsourcing je činností neustále probíhající a opakující se. Dílem se rozumí zhotovení určité věci, pokud nespadá pod kupní smlouvu, montáž určité věci, její údržba, provedení dohodnuté opravy nebo úpravy či jiný hmotně zachycený výsledek jiné činnosti. Smlouva o dílo se hodí pro jednorázový vývoj informačního systému nebo také oprava topení, opravy spojené s budovami, výrok a zpráva auditora ke kontrole finančních účtů, apod.

Další smlouvou, se kterou se lze setkat je **nájemní smlouva**, která je definována zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník § 2201 „*nájemní smlouvou se pronajímatel zavazuje přenechat nájemci věc k dočasnému užívání a nájemce se zavazuje platit za to pronajímateli nájemné.*“ Problémem je, že nájem lze aplikovat pouze na věc, nikoli na lidi, informační systém či software, protože software věcí není, nýbrž je to věc nehmotná.

Za nejvhodnější formu smlouvy je možné považovat **smlouvu inominátní** (nepojmenovanou). Tato smlouva není v českém právním řádu upravena jako typová. Výhodou inominátní smlouvy je, že si smluvní strany mohou dohodnout, jaká ustanovení bude obsahovat a čeho se bude smlouva týkat. Pokud se bude jednat o smlouvu nepojmenovanou, nebudou se v zásadě používat zákonná ustanovení z jiných, tedy typových smluv. U této smlouvy je důležité se důkladně věnovat textu smlouvy, aby v něm byla zahrnuta všechna nezbytná ustanovení a podmínky, které jsou důležité pro kvalitní uzavření outsourcingové smlouvy. Důležitou podmínkou je bezpochybně cena služby, termín dodání, vyhotovení zadané činnosti, způsob dodání nebo vyhotovení, práva a povinnosti spojené s outsourcovanou činností a další nezbytné náležitosti spojené s výkonem zadané činnosti.

3 Analýza míry využití outsourcingu ve vybraných obcích

Cílem této kapitoly je zanalyzovat míru využití outsourcingu v obcích. Pro tento účel byl vybrán Olomoucký kraj. První část této kapitoly se opírá o teoretické poznatky o obcích jako základní územně samosprávné jednotky. Dále v této kapitole je rozebírána metodika, která byla využita k analýze daného tématu. A poté následuje zanalyzování nasbíraných dat.

3.1 Vymezení obce

Zákon o obcích č. 128/2000 Sb., zákon o obcích § 1 obec vymezuje jako „základním územním samosprávným společenstvím občanů, tvořící územní celek, který je vymezen hranicí území obce.“ Dle § 2 odstavce 1 „obec je veřejnoprávní korporací, má **vlastní majetek**. Vystupuje v **právních vztazích** svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.“ Obec také pečuje o všestranný rozvoj svého území a také o občany obce. Obec chrání **veřejný zájem**. Peková (2011) uvádí, že obec je v právním smyslu vymezena třemi základními znaky, kterými jsou území obce, občané a samostatná působnost.

Jak uvádí Provazníková (2009, str. 28), „obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů na územním celku vymezeném hranicí území obce. Je vymezena jako veřejnoprávní korporace, která vlastní majetek a hospodáří s ním, má vlastní finanční prostředky a sestavuje svůj **vlastní rozpočet**“. Pařízková (2008) píše, že místní rozpočty patří k veřejným rozpočtům nejnižší úrovně. Princip rozpočtového hospodaření je zakotven v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích. Rozpočet obce musí vyjadřovat všechny **finanční vztahy**, které obec má ke svému ekonomickému okolí. Tyto vztahy má obce ke státnímu rozpočtu, ke státním fondům, a současně i k jiným ekonomickým subjektům i občanům.

Obce se dle působností dělí na samostatnou působnost (vlastní) a přenesenou působnost v rozsahu stanovenou zákony. Obce se od sebe liší rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. V přenesené působnosti rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti (vykonávaná všemi obcemi) a obce s širším rozsahem přenesené působnosti. To jsou obce, které vykonávají státní správu přenesené působnosti i na územní druhých obcí. V současné době rozlišujeme tyto kategorie obcí: *obec (6258)*, *obec s matričním úřadem (1230)*, *obec se stavebním úřadem (618)*, *obec s pověřeným obecním úřadem (388)* a *obec s rozšířenou působností (205)*. (Ministerstvo Vnitra, Online, 2016)

Obce s pověřeným obecním úřadem – jsou při výkonu státní správy oprávněny rozhodovat v prvním stupni ve správním řízení o právech, právech chráněných zájmech a povinnostech osob, rozhodují o poskytování peněžité a věcné dávky nebo půjčky, jsou ochráncem přírody, jsou vodoprávním úřadem, povolují odběr a nakládání s odpady a jsou orgánem ochrany zemědělského půdního fondu.

Obce s rozšířenou působností – mají tyto kompetence. Evidence obyvatel, vydávání občanských průkazů a cestovních dokladů, vydávání řidičského průkazu, dávky a sociální služby, sociálně právní ochrana dětí, péče o staré a zdravotně postižené, doprava a silniční hospodářství pro silnice II. a III. třídy.

Obec může nést i označení město, pokud splňuje stanovená kritéria. Zákon o obcích také upravuje zvláštní kategorii měst označenou jako statutární město. Jsou to města, která upravují své vnitřní poměry statutem a jejichž správa je odlišná od ostatních měst především samosprávou městských částí, jak uvádí Provázníková (2009).

Kategorizace obcí:

1. ***Město*** – dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích § 3 odst. 1 „*obec, která má alespoň 3000 obyvatel je městem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády.*“
2. ***Statutární město*** – je územně členěné a má své vnitřní poměry ve věcech města, které jsou upraveny statutem města, který je vydáván jako obecně závazná vyhláška obce. Území statutárního města se člení na městské obvody a městské části s vlastními orgány samosprávy. Orgány statutárního města je zastupitelstvo města, primátor, rada města, magistrát a zvláštní orgány města. Orgány městského obvodu je zastupitelstvo městského obvodu, starosta, rada městského obvodu, úřad městského obvodu a zvláštní orgány městského obvodu. (Portál územního plánování, Online, 2016)
3. ***Městys*** – je historický typ obce, který stojí mezi obcí a městem. Status městys se vydával panovníkem od 13. století. Městys má funkci spádového městečka pro okolní obce. Dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích § 3 odst. 2 „*obec je městysem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády.*“

3.2 Metoda šetření

Bakalářská práce je zaměřena na využívání outsourcingu ve vybraných obcích. Pro tento průzkum byly vybrány obce Olomouckého kraje. Olomoucký kraj z důvodu toho, že je zde zastoupena rozmanitost obcí, co se velikosti týče, v OLK jsou zastoupeny především obce s malým počtem obyvatel. Proto autorčin zájem byl získat data a dozvědět se, zda tyto obce využívají outsourcing a jaké činnosti nejvíce outsourcují. Pro získání dat bylo prováděno dotazníkové šetření, které bylo zajištěno prostřednictvím internetového úložiště Google Disk. Dotazník se skládá z osmi specifických otázek (viz příloha č. 1) a slouží jako podklad pro zpracování následujících částí bakalářské práce.

Olomoucký kraj je vyšší územně samosprávný celek, jehož území je tvořeno pěti okresy (Města a obce, Online, 2016), viz Obr. 3.1. A 13 správními obvody obcí s rozšířenou působností. Statutárním městem kraje je Olomouc. (Olomoucký kraj, Online, 2016) Nejmenší okres, co se počtu obcí týče, je Jeseník. Jeseník má 24 obcí z toho 5 měst. Druhým okresem je Šumperk, ten čítá 78 obcí, z toho 8 měst. Prostějov tvoří 97 obcí, z toho 5 měst a 6 městysů. Olomouc, další okres má 98 obcí, z toho 6 měst a 3 městyse. Posledním největším okresem (dle počtu obcí) je Přerov, na jeho území se nachází 105 obcí, z toho 6 měst a 3 městyse (Český statistický úřad, Online, 2016).

Obr. 3.1 – Mapa okresů Olomouckého kraje



Zdroj: Olomoucký kraj, Online.

Dle ČSÚ jsou obce Olomouckého kraje rozděleny do velikostních skupin podle počtu obyvatel. Olomoucký kraj čítá dle údajů dostupných k 30.1.2017 402 obcí a 634 720 obyvatel. (Český statistický úřad, online, 2017) Lepší přehlednost rozdělení obcí znázorňuje Tab. 3.1.

Tab. 3.1 – Rozdělení obcí Olomouckého kraje – podle počtu obyvatel

Počet obyvatel	Počet obcí
Do 199 obyvatel	44
Od 200 do 499 obyvatel	128
Od 500 do 999 obyvatel	112
Od 1000 do 1999 obyvatel	73
Od 2000 do 4999 obyvatel	32
Od 5000 do 9999 obyvatel	4
Od 10 000 do 19 999 obyvatel	5
Od 20 000 do 49 999 obyvatel	3
Od 50 000 do 99 999 obyvatel	-
Nad 100 000 obyvatel	1
Celkem	402

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, Malý lexikoobcí 2017, on-line.

Dotazníkové šetření, jak už bylo uvedeno, bylo prováděno v obcích Olomouckého kraje (OLK), Dotazník byl rozeslán 250 obcím, a jeho návratnost byla 37%. Obce, které se zúčastnily dotazníkového šetření, zobrazují přílohy č. 2,3,4. Cílovou skupinou dotazovaných byli starostové, tajemníci a primátoři měst. Respondenti buď na dotazník odpovídali hned do jednoho dne, nebo neodpověděli vůbec. Mezi dotazovanými se našly 3 obce, které tvrdili, že na dotazník odpovídat nebudou, protože výraz outsourcing není český a nepochází z českého názvu, nýbrž je to slovo, které pochází z anglického jazyka, i když osobně jim bylo vysvětleno, co pojem outsourcing znamená. Dalších 5 obcí korespondovaly, že na vyplnění dotazníku nemají čas. Obce v OLK se skládají z malých obcí do 1000 obyvatel. Právě také tyto obce nejvíce odpovídaly. Další početnou skupinou respondentů byly obce od 1000 do 4999 obyvatel. Většinou se jedná o menší městečka nebo městyse Olomouckého kraje.

K vyhodnocení dotazníkového šetření a k utřebením údajů byl použit tabulkový editor Microsoft Exel, prostřednictvím kterého byly zhotoveny grafy a tabulky, které jsou součástí praktické části této práce. Dotazníky byly rozesílány v období od 20.2.2017 do 25.3.2017.

Pro potřeby bakalářské práce byly obce zobrazující Tab. 3.2 rozděleny do následujících velikostních kategorií.

Tab. 3.2 – Velikostní rozdělení obcí dle počtu obyvatel

Počet obyvatel	Počet obcí
Do 499 obyvatel	172
Od 500 do 1999 obyvatel	185
Od 2000 do 4999 obyvatel	32
Nad 5000 obyvatel	13
Celkem	402

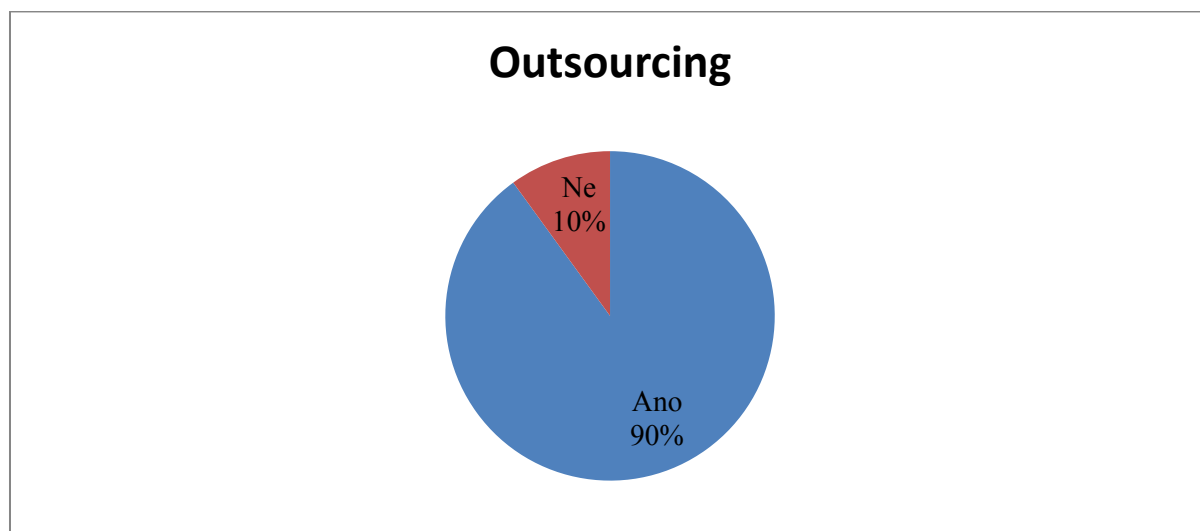
Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Analýza obcí do 499 obyvatel

Olomoucký kraj se skládá z velkého počtu malých obcí. Právě tato kategorie (malých obcí) odpovídala na dotazníkové šetření největším počtem, viz příloha č. 2. Na dotazník odpovědělo 40 obcí.

Obsahem této bakalářské práce je outsourcing, právě první nezbytná otázka obcím byla, zda využívají outsourcing. Jak jde vidět z grafu 3.1, malé obce zajišťují své činnosti externími subjekty.

Graf 3.1 - Využití outsourcingu v obcích do 499 obyvatel



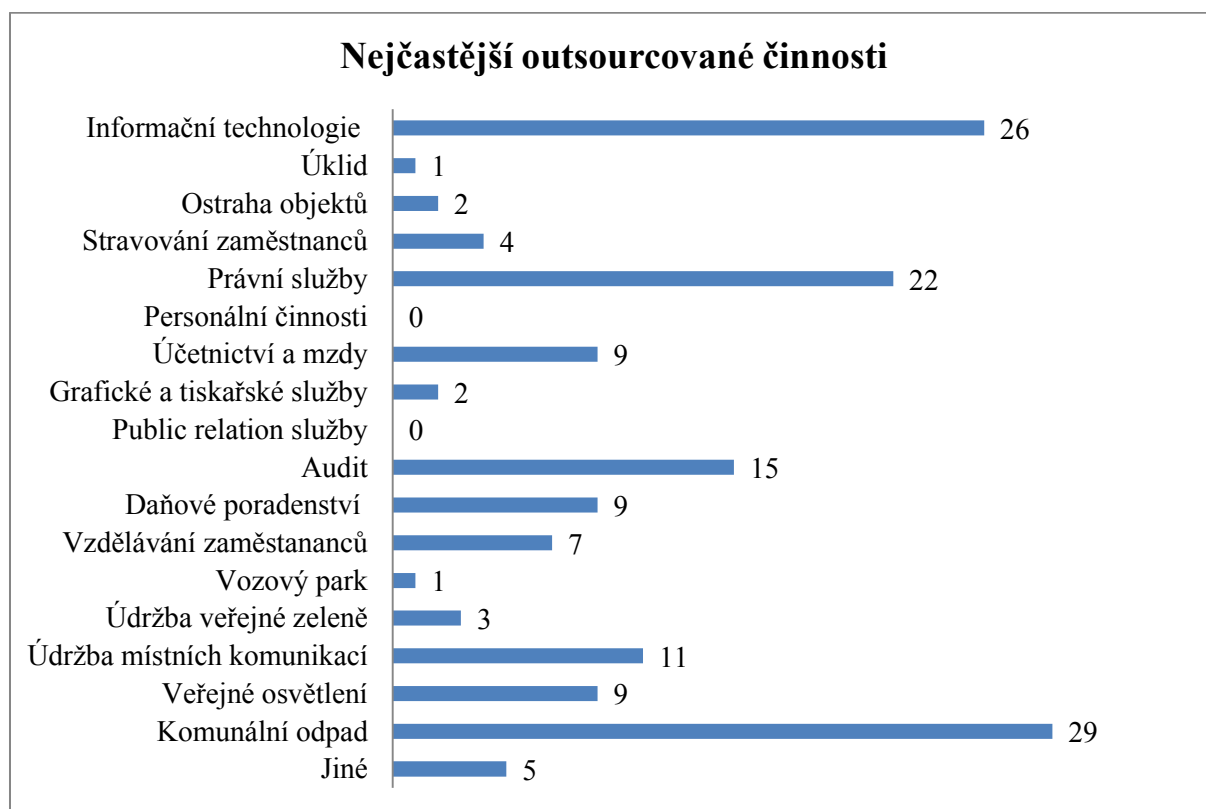
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Obce do 499 své činnosti outsourcují, 36 obcí z 40 obcí odpovědělo ano. Z grafu vyplývá, že 90% obcí si své činnosti nechává zajišťovat druhou externí organizací. Dle autorčina názoru, by pro obce nebylo efektivní zajišťovat vybrané činnosti vlastními zdroji,

bylo by to pro ně moc nákladné. Pomocí outsourcingu mohou získat know-how, technologie, zkušené odborníky, apod., které by za daných okolností musely získat a zaplatit samy a nemusely by být pro tyto obce tak využitelné.

Obce si mohou nechávat outsourcovat činnosti, které jsou pro ně podpůrné (stravování zaměstnanců, úklid, údržba budov, ostraha objektů, apod.) nebo si mohou nechávat zajišťovat činnosti, které jsou hlavní a vyžadují znalosti odborníků či technologie (audit, daňové poradenství, práce s komunálním odpadem, veřejné osvětlení, apod.) Z grafu 3.2 vyplývá, že nejčastější outsourcovanou činností je zpracování komunálního odpadu, kdy 29 z 36 obcí si nechává komunální odpad zpracovat externím subjektem. Další velmi outsourcovanou činností jsou informační technologie, tedy správa informačních systémů a celkově péče o počítače a počítačové sítě. Velkou mírou také obce využívají externí zajištění právních služeb a to 22 obcí. Daňové poradenství a audit přenechávají obce kvalifikovaným odborníkům a to dohromady 24 obcí. V činnosti Jiné 5 obcí odpovědělo, že si nechávají outsourcovat provoz vodovodu (2 obce), mzdy, interní audit, poradenské služby a správní přestupky. Z tohoto grafu také vyplývá, že obce do 499 obyvatel outsourcují především hlavní činnosti.

Graf 3.2 – Nejčastější outsourcované činnosti obcí do 499 obyvatel



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Každá organizace, jestli je soukromoprávní či veřejnoprávní, by měla plánovat. Její plány by neměly být jen krátkodobé, ale také dlouhodobé, protože především tyto plány rozhodují, co bude dále, a dosahují cílů organizace. U outsourcingu je plánování také důležité. Obce by měly zvažovat, zda do outsourcingového vztahu vstoupí, jestli jim to sníží náklady nebo se dostanou k novým lidským zdrojům či technologiím. Činnosti, které obce plánují outsourcovat uvádí Tab. 3.1, ze které plyne, že nejčastější outsourcované činnosti, obce chtějí outsourcovat také v budoucnu.

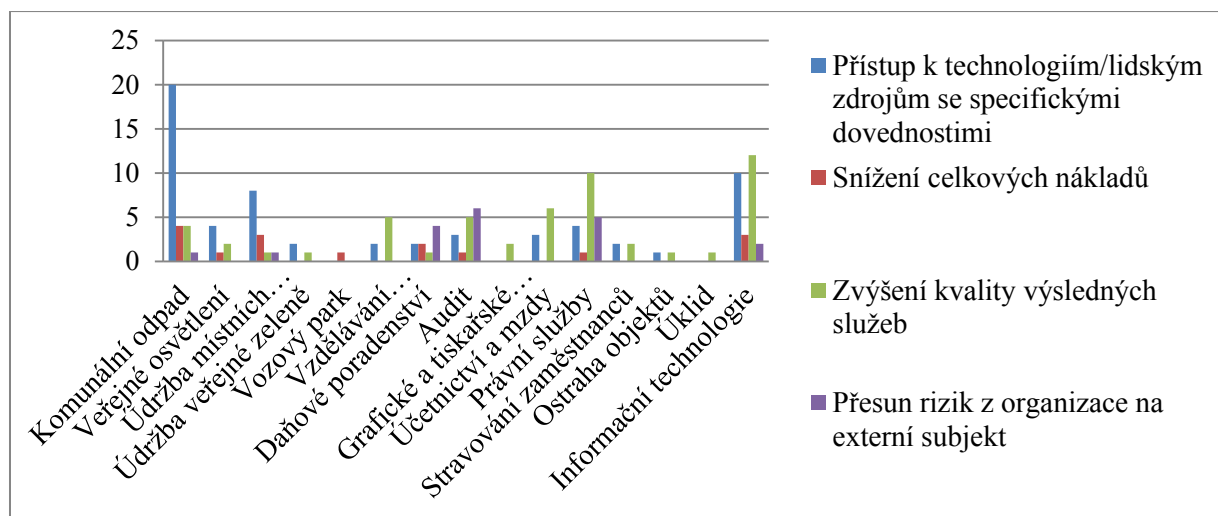
Tab. 3.3 – Činnosti outsourcované v budoucnu

Činnosti	Počet obcí
Informační technologie	2
Právní služby	3
Grafické a tiskařské služby	1
Daňové poradenství	3
Komunální odpad	3
Neplánujeme outsourcing dalších činností	24

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, k zavedení outsourcingu vedou různé důvody. Ať už se jedná o snížení nákladů, kvalitnější provedení činnosti, získání technologií či lidských zdrojů, atd. Samozřejmě, že u jedné činnosti se mohou v mnoha názorech důvody lišit. Jaké důvody u vybraných činností vedly obce k zavedení outsourcingového vztahu uvádí graf 3.3.

Graf 3.3 – Důvody pro zavedení outsourcingu v obcích do 499 obyvatel

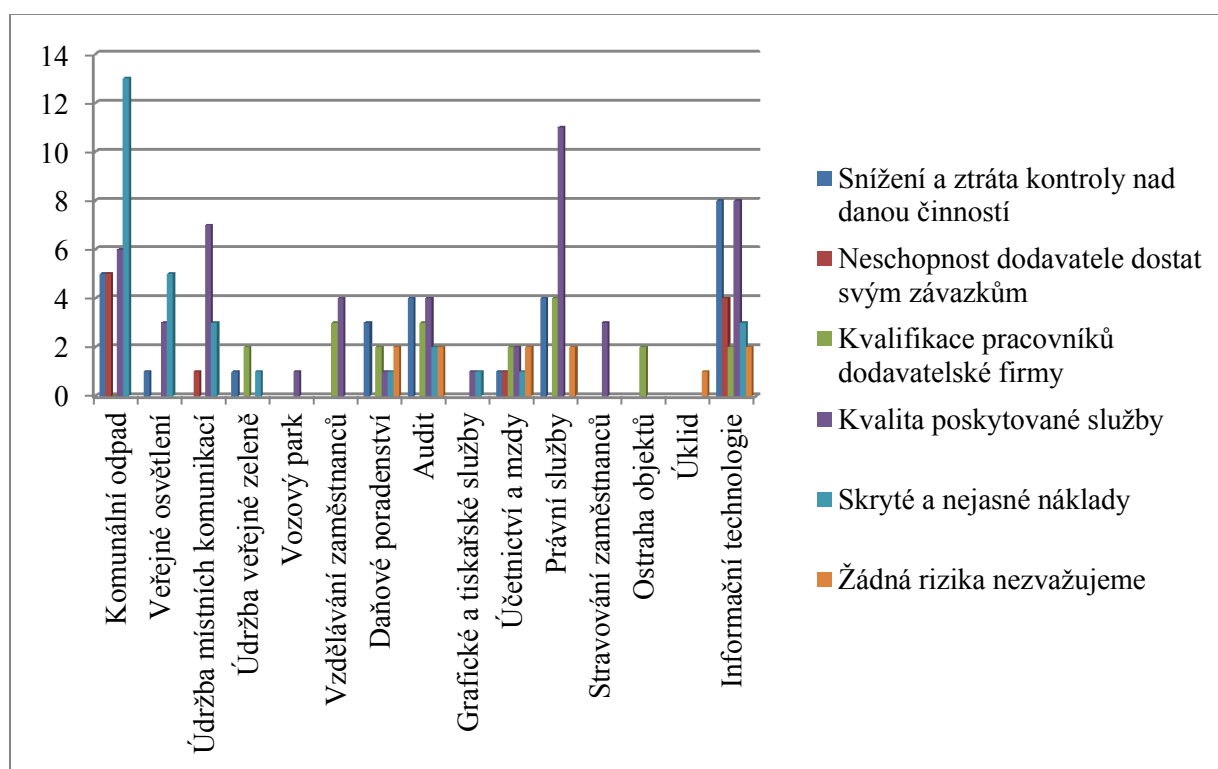


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Nejčastějším důvodem outsourcingového vztahu je získání technologií a lidí se specifickými dovednostmi. Důvod získání technologií je především u činnosti nakládání s komunálním odpadem, údržbou místních komunikací a veřejné zeleně, veřejného osvětlení, kde jsou na zajištění těchto činností technologie potřeba. Lidské zdroje jsou potřeba k zajištění právě informačních technologií, právních služeb, daňového poradenství či auditu.

Vedle důvodů outsourcingu existují také rizika (jako v každém smluvním vztahu) se kterými by měly obce počítat. Rizika u jedné činnosti se mohou dle různých názorů lišit. S jakými riziky u vybraných činností obce počítají, uvádí graf 3.4.

Graf 3.4 – Rizika outsourcovaných činností u obcí do 499 obyvatel

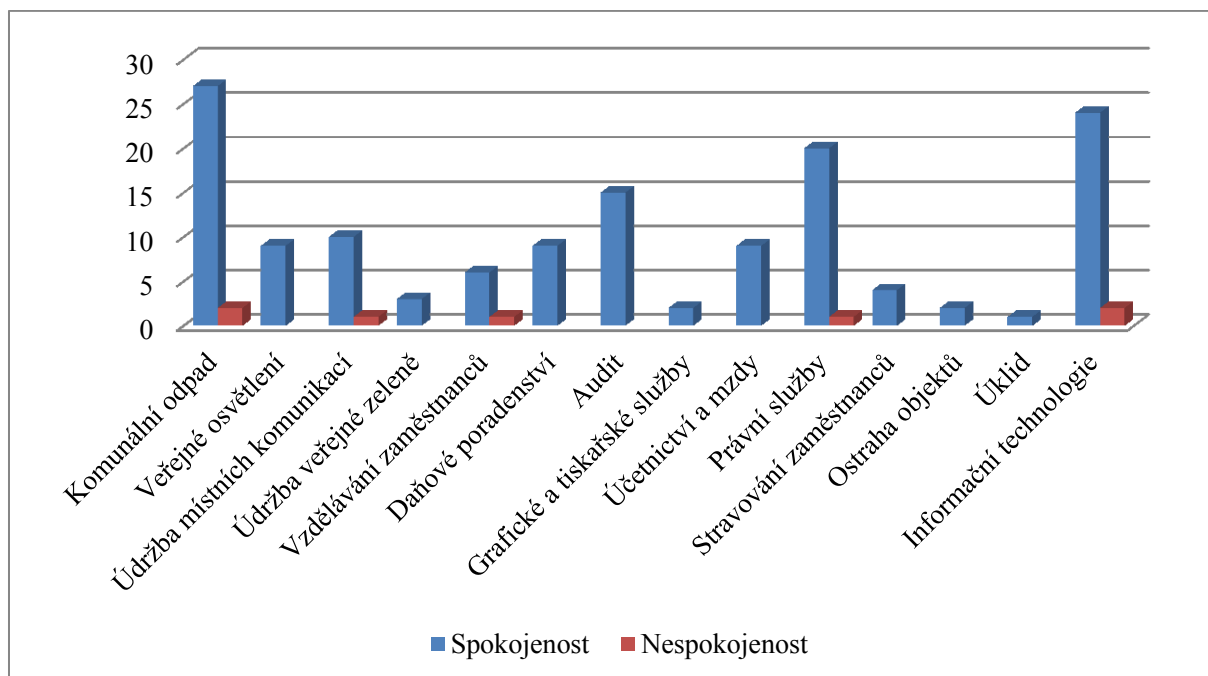


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

U činností, které vyžadují pro jejich chod technické prostředky, jsou největším rizikem skryté a nejasné náklady, dále pak neschopnost dodavatele dostat svých závazků. Provoz těchto činností je pro obce velmi nákladný, proto by si obce měly vybírat jen ověřené a schopné dodavatele. Co se týče služeb, které potřebují speciální znalosti a odborníky pohybující se v daném oboru, je velkým rizikem kvalita poskytované služby. A to z toho důvodu, že se většinou jedná o činnosti, které se při špatném provedení, mohou dostat do rozporu s českým právním řádem. Dalším významným rizikem je kvalifikace pracovníků dodavatelské firmy. Toto riziko se vyskytuje u velké části činností.

Pro kvalitní smluvní vztah je důležitá spokojenost na obou stranách, jak na straně dodavatele, tak na straně klienta. Proto v grafu 3.5 je uvedeno, jak jsou obce spokojeny se svými dodavateli u jimi vybraných činností.

Graf 3.5 – Spokojenost s dodavateli



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

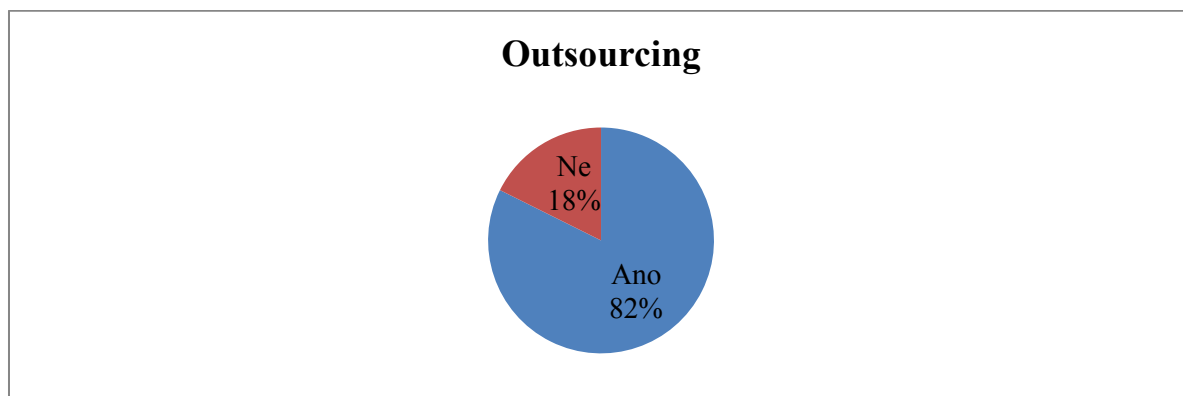
Dalo by se říci, že obce jsou spokojeny se svými dodavateli skoro u všech outsourcovaných činností. Nespokojenost s dodavatelem vede k tzv. *incoursingu*, tedy vzátí zpět outsourcovanou činnost do svých rukou, pod svou kontrolu. Stalo se to v jednom případě a to u údržby místních komunikací.

Podíl *outsourcingu* (vyčleňování) interních činností k činnostem externím, je v této velikostní kategorii 62% k 38%. Je tedy zřejmé, že převládají interní služby, které se týkají chodu obecního úřadu a jsou spíše spojené s administrativou. V 38% převládají činnosti, které jsou spojené s údržbou obce, především zpracování komunálního odpadu, veřejné osvětlení, údržba místních komunikací. Je pochopitelné, že převládají interní činnosti, protože obce při její správě nese sebou velkou administrativní zátěž. A také využívají rad odborníků. Co se týče externích činností je pro obce výhodnější zaměstnat pracovníky, kteří se budou o obecní blaho starat, například udržovat chodníky, sekat trávu, připravovat obecní prostory pro obecní akce. Obcím se vyplatí odměnit tyto zaměstnance v podobě platu, protože jejich pracovní náplň bude využita a nezaměstnávali by je zbytečně.

3.4 Analýza obcí od 500 do 1999 obyvatel

Další početnou skupinou odpovídajících obcí jsou obce v kategorii od 500 do 1999 obyvatel. Na dotazník odpovědělo 34 obcí. Delegování svých činností na externí subjekt také využívá značná část obcí a to 28 z 34 odpovídajících obcí, viz graf 3.6.

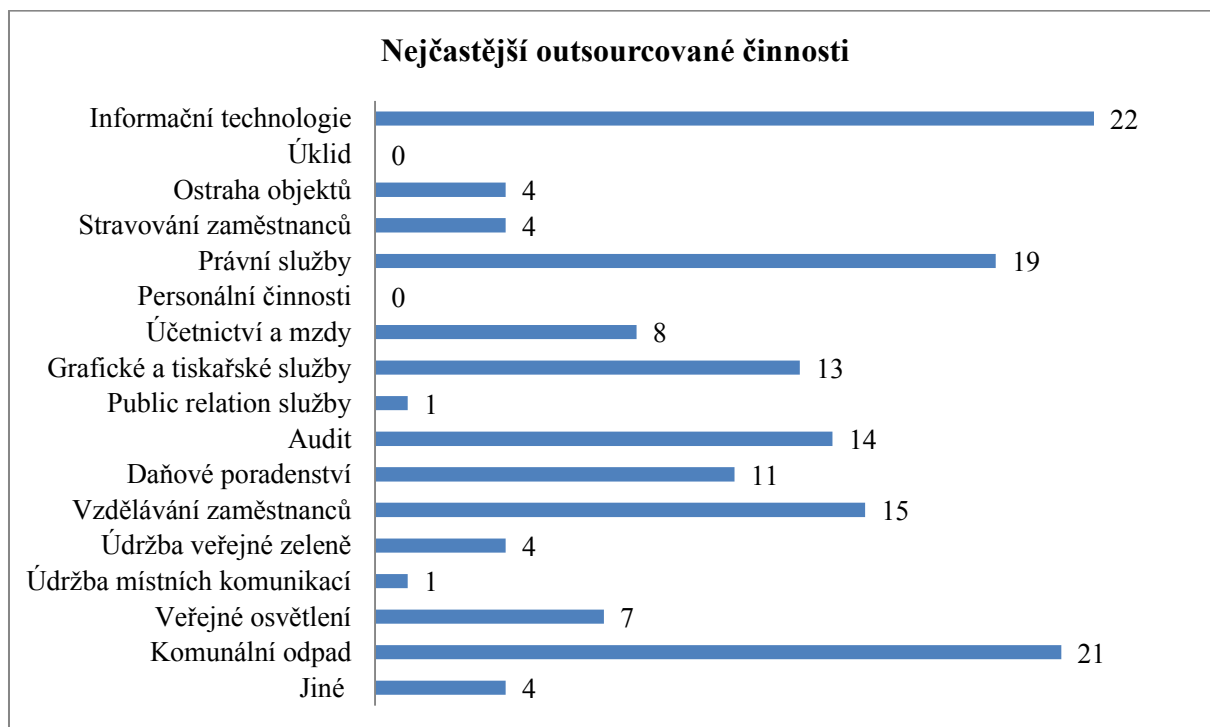
Graf 3.6 – Využívání outsourcingu v obcích od 500 do 1999 obyvatel



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Činnosti, které si obce nechávají zajišťovat externím subjektem, se nikterak neliší od předchozí velikostní kategorie. Ale menší změna v outsourcingovaných činnostech jde vidět, jak vyplývá z grafu 3.7.

Graf 3.7 – Nejčastější outsourcingované činnosti obcí od 500 do 1999 obyvatel



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Opět se potvrdilo, že nejčastější outsourcovanou činností je správa informačních technologií a nakládání s komunálním odpadem. Na rozdíl od předchozí velikostní kategorie, obce v této velikostní kategorii nechávají více outsourcovat grafické a tiskařské práce. Opět jsou pro obce důležité rady, názory a hlavně znalosti právních a daňových odborníků, proto i obce v této velikostní kategorii využívají právní služby, služby auditorů a daňových poradců. Našla se zde i obec, která si nechává outsourcovat public relation služby, tedy služby spojené s aktivitami obce vůči veřejnosti. Zvýšil se také počet obcí, které využívají služeb učitelů/školitelů pro své zaměstnance. V kategorii Jiné se tentokrát objevil outsourcing veřejných zakázek, provoz čističky odpadních vod, administrativa dotací a bytová správa.

Jak již bylo zmíněno, obce musí plánovat do budoucna. Uvažovat, zda je pro ně výhodnější si nechat outsourcovat jimi vybrané činnosti, či zda bude pro ně výhodnější zaměstnat nového pracovníka nebo investovat do technologií. Tab. 3.4 shrnuje činnosti, které chtějí obce outsourcovat v budoucnu.

Tab. 3.4 – Činnosti outsourcované v budoucnu

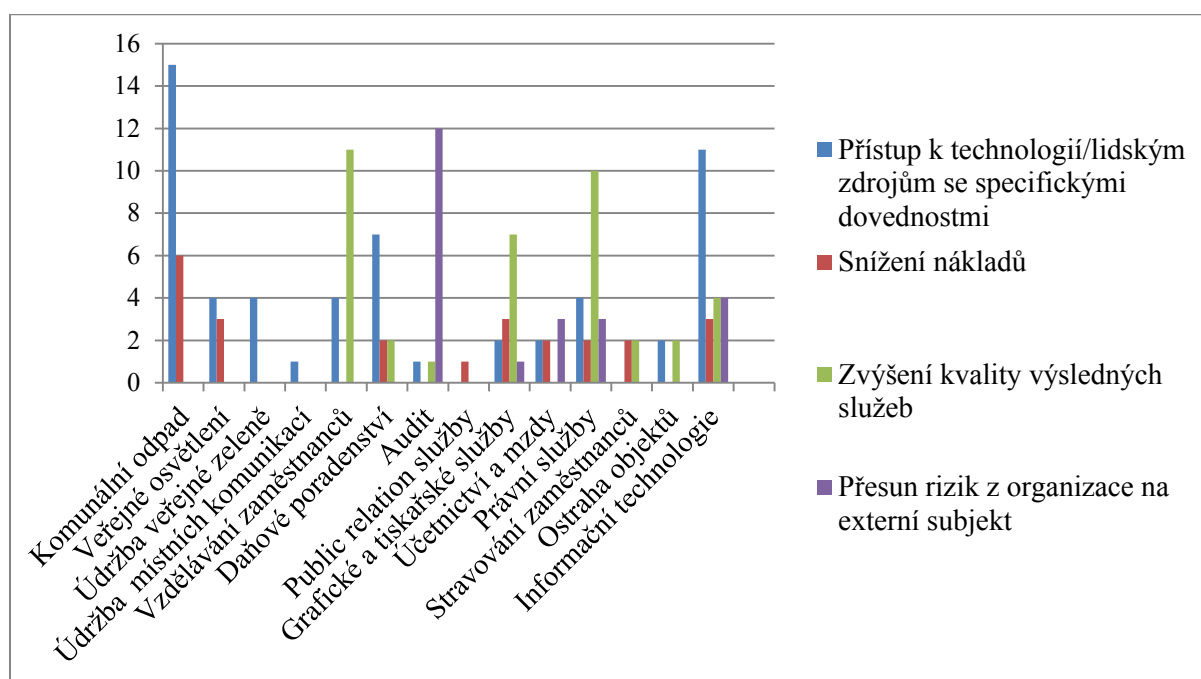
Činnosti	Počet obcí
Informační technologie	1
Úklid	1
Audit	1
Daňové poradenství	1
Vzdělávání zaměstnanců	2
Vozový park	1
Údržba veřejné zeleně	2
Údržba místních komunikací	1
Veřejné osvětlení	1
Neplánujeme outsourcing dalších činností	17

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Zbytek obcí je spokojených s dosavadním stavem. Nechtějí a nepřemýšlejí o outsourcování dalších činností. Ty, které chtějí rozšířit své outsourcingové vztahy, přemýšlejí především o vzdělávání zaměstnanců a údržbou obce, respektive veřejné zeleně.

Důvodů pro zavedení outsourcingového vztahu může být několik. Každá obec by si měla nejprve projít smluvní podmínky. Nejčastějším důvodem, proč jít do outsourcingového vztahu je přístup k novým technologiím či lidských dovednostem. Ani tato velikostní kategorie není výjimkou, jak jde vidět z grafu 3.8.

Graf 3.8 – Důvody pro zavedení outsourcingu v obcích od 500 do 1999 obyvatel

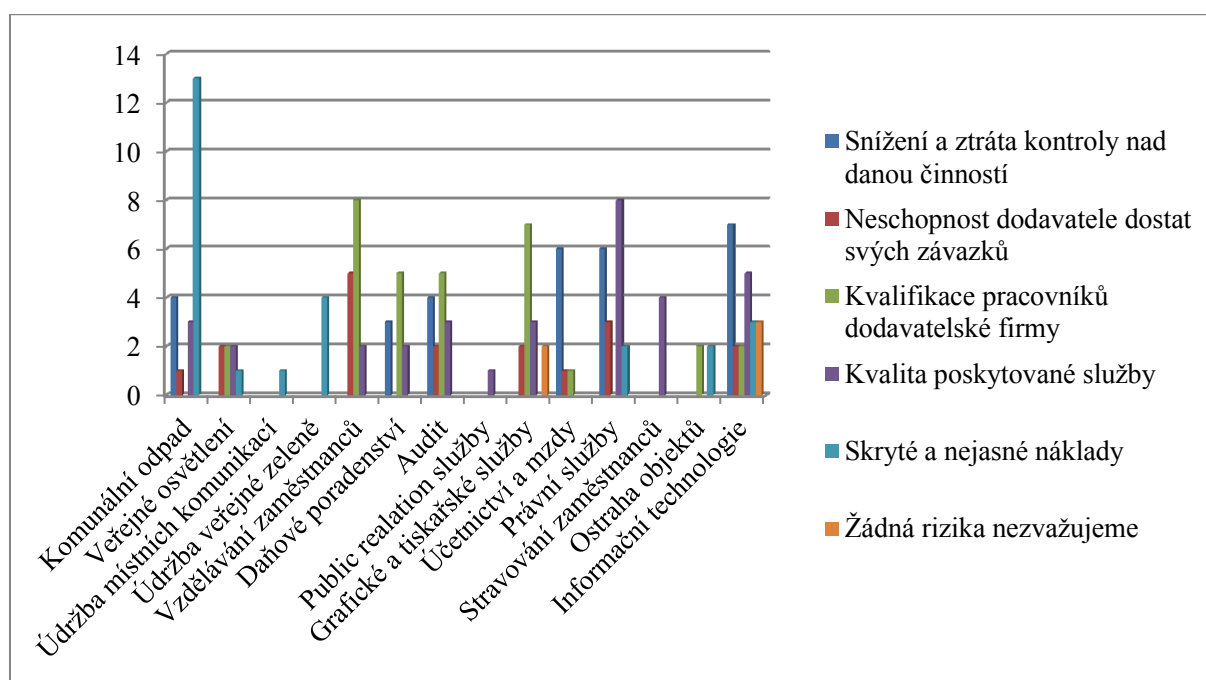


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

U komunálního odpadu je pro obce primární důvod pro zavedení outsourcingu, přístup k technologiím, které vlastní externí subjekt. Tento důvod figuruje skoro u všech outsourcovaných činností. Podstatným důvodem pro obce je také snížení nákladů, nejvíce však u komunálního odpadu, veřejného osvětlení, grafických a tiskařských služeb a informačních technologií. Co se týče důvodu zvýšení kvality výsledných služeb, tak nejvíce zastoupeným důvodem je u činností vzdělávání zaměstnanců a právních služeb. To je pochopitelné, protože znalosti zaměstnancům obce by měly být kvalitně předány. A u právních služeb je důležitá kvalita, přesnost a hlavně pravdivost, proto je důležité vybírat si odborníky z oblasti práva, kteří mají vysoké znalosti a dokáží se orientovat v dané problematice. U auditu je poměrně značný důvod přesun rizik z organizace na externí subjekt. Tento důvod také figuruje u činností, jako jsou informačních technologie, účetnictví a mzdy a právních služby. U podpůrných činností (stravování zaměstnanců, ostraha objektů) je důvod kvalitnější poskytnutí výsledných služeb, snížení nákladů a přístup k lidským zdrojům a znalostem v daném oboru.

Riziko nedodržení smluvního vztahu může být jak pro klienta (objednavatele), tak pro poskytovatele (dodavatele) nežádoucí. V ideálním případě je, když vše plyne podle smluvených podmínek. Rizika, která obce zvažují, se u individuálních činností mohou lišit, viz graf 3.9

Graf 3.9 – Rizika outsourcovaných činností u obcí od 500 do 1999 obyvatel

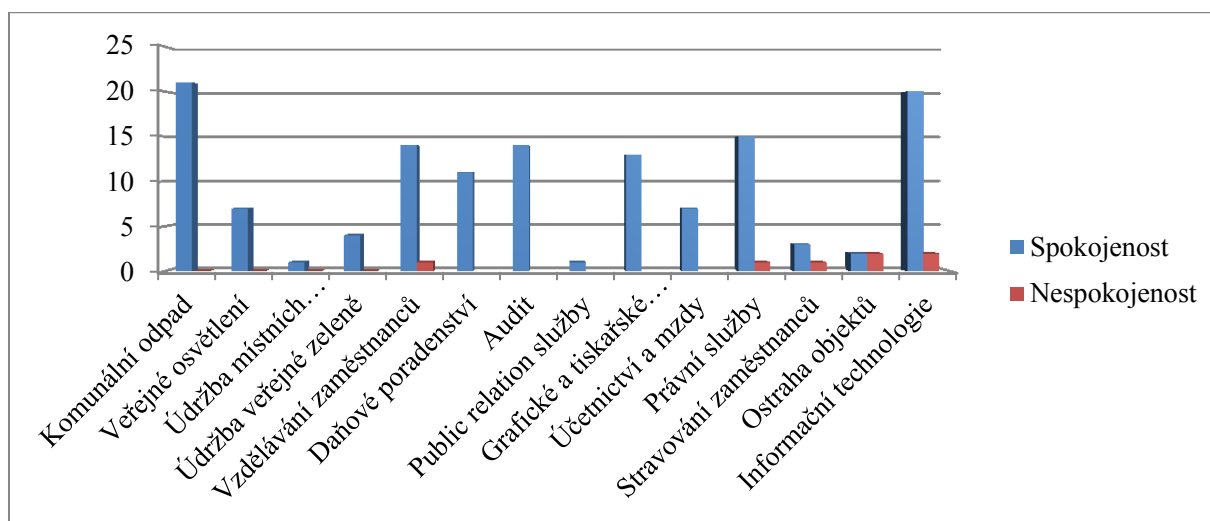


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak již bylo zmíněno, rizika se u dílčích činností mohou lišit. Například v případě auditu. Nejvíce zvažovaným rizikem je kvalifikace pracovníků dodavatelské firmy, potom riziko kvality výsledných služeb a následně snížení a ztráta kontroly nad danou činností. A nejmenším, ale zvažovaným rizikem je neschopnost dodavatele dostat svých závazků. U činností spojených s technikou je zvažováno riziko skrytých a nejasných nákladů. Může se jednat o náklady, se kterými se nepočítalo nebo náklady, které mohou být zřejmé, ale jejich výskyt může být málo pravděpodobný (většinou se jedná o náklady, které jsou spojené se vznikem outsourcingové smlouvy, schopností řízení dané činnosti dodavatelem, výkonost pracovníků při provádění dané činností, apod). U činností jako je účetnictví, daňové poradenství, právní služby, informační technologie a komunální odpad se vyskytuje riziko outsourcingového vztahu a to snížení a ztráta kontroly nad danou činností. To je pochopitelné z důvodu toho, že obec přenechává veškeré kompetence do rukou dodavatelského subjektu a už nemůže tak velkou mírou kontrolovat zadanou činnost, která je předmětem outsourcingu.

V následujícím grafu 3.10 je znázorněno, jak jsou obce spokojeny se svými dodavateli. Spokojenost s dodavatelem je zárukou úspěchu a to z toho důvodu, že obci nemusí vznikat skryté náklady, nemusí řešit problémy, které by ji zatěžovaly, a může se soustředit na její hlavní činnost.

Graf 3.10 - Spokojenost s dodavateli



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

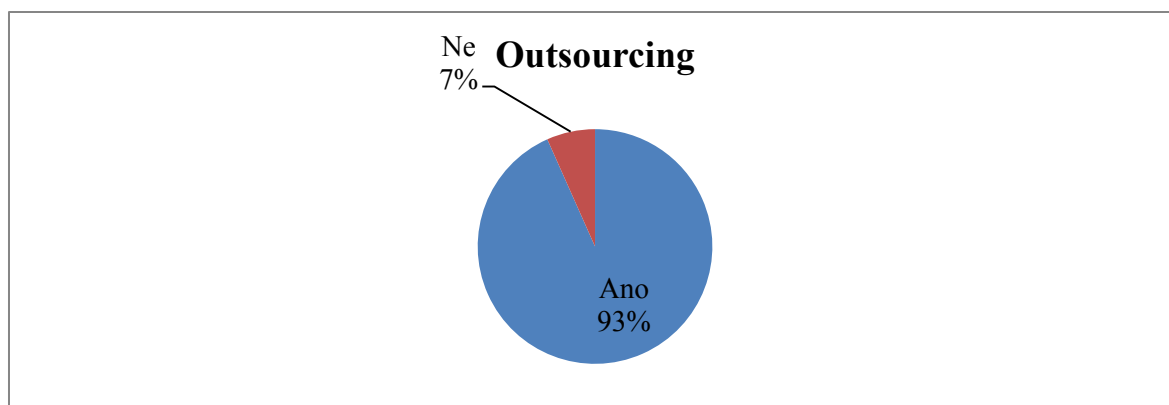
Jak vyplývá z grafu, jsou obce se svými dodavateli spokojeny, jen malá míra obcí není a to v případech informačních technologií, ostraha objektů, stravování zaměstnanců, právních služeb a vzdělávání zaměstnanců. Jediná obec si zpět do svých rukou vzala činnost - provoz čističky odpadních vod.

Co se týče míry podílu outsourcingu interních služeb ke službám externím, jsou výsledky takové: 67% interních služeb ku 33 % externích služeb. Je to jen nepatrný rozdíl v porovnání s velikostní kategorií do 499 obyvatel.

3.5 Analýza obcí od 2000 do 4999 obyvatel

Dotazníkové šetření v této velikostní skupině se zúčastnilo 15 obcí. Na otázku zda využívají outsourcing, odpovídali kladně. Jak jde vidět z grafu 3.11.

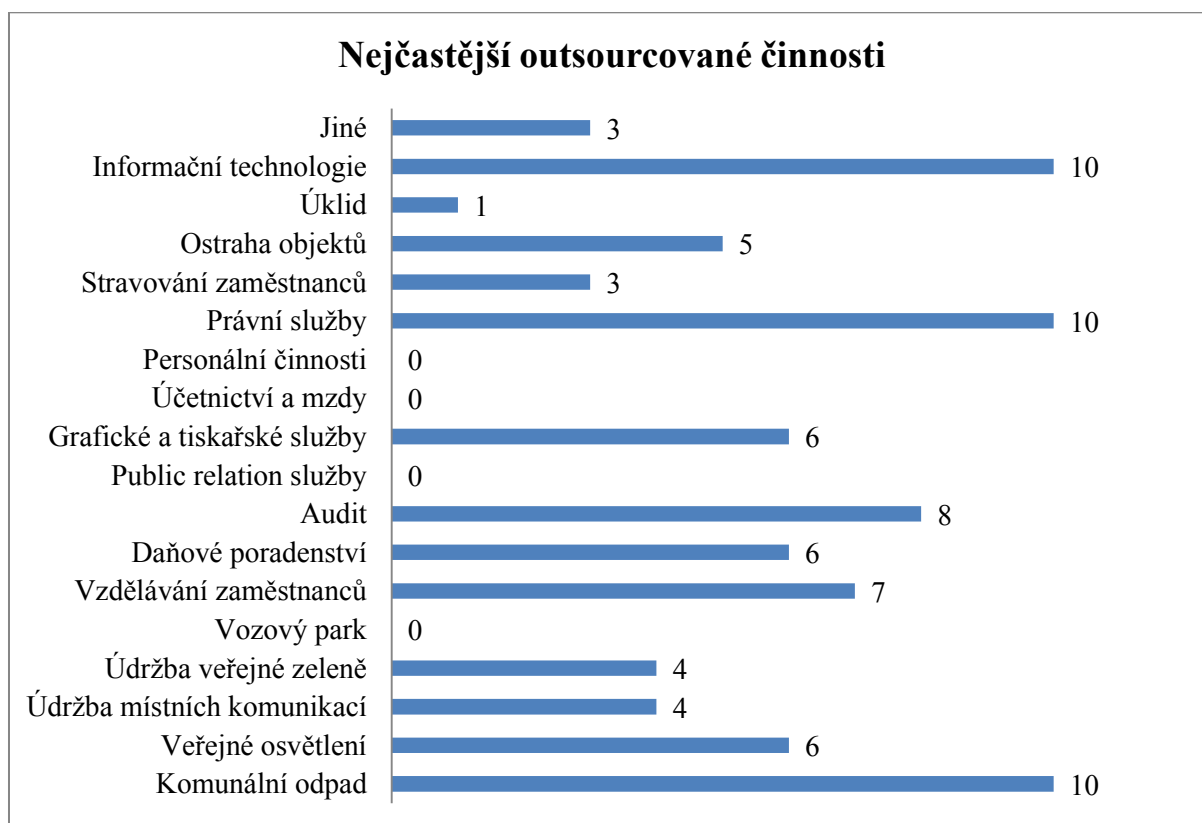
Graf 3.11 – Využití outsourcingu v obcích od 2000 do 4999 obyvatel



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu vyplývá, že 93% obcí své činnosti předává do rukou externím subjektům. Na první otázku, zda obce outsourcing využívají, záporně odpověděla jen jedna obec. Může to být také tím, že větší obce se musí starat o větší území, mají větší správu obce. Proto některé činnosti předávají do správy externím subjektům. Jaké činnosti jsou nejčastěji outsourcovány v této velikostní kategorii uvádí graf 3.12.

Graf 3.12 – Nejčastější outsourcované činnosti v obcích od 2000 do 4999 obyvatel



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak je zřejmé nejvíce outsourcovanou činností pořád zůstává zpracování komunálního odpadu a informační technologie. V této velikostní kategorii patří do nejvíce outsourcovaných činností také právní služby. Obce opět využívají outsourcingu auditu, daňového poradenství a vzdělávání zaměstnanců. Další početnou skupinou outsourcovaných činností je veřejné osvětlení. Obce si také nechávají outsourcingovat ostrahu svých objektů. Může se to týkat především obecních úřadů, ale také i obecních objektů, jako jsou různé kulturní zařízení, budovy, obecní hospodářské objekty, apod. U předchozích dvou velikostních kategorií nebylo zmíněno, že obce také mají zajištěno stravování pro své zaměstnance, a to v místních restauracích či dovozem jídla přímo na místo pracoviště od externího subjektu, který buď je zprostředkovatelem mezi jídelnou a obcí, nebo přímo z okolních jídelen.

Budoucí činnosti, které si obce chtějí nechat outsourcovat, jsou uvedeny v Tab. 3.5. Opět si obce nechávají outsourcovat činnosti, které jsou shodné s předchozími dvěma kategoriemi.

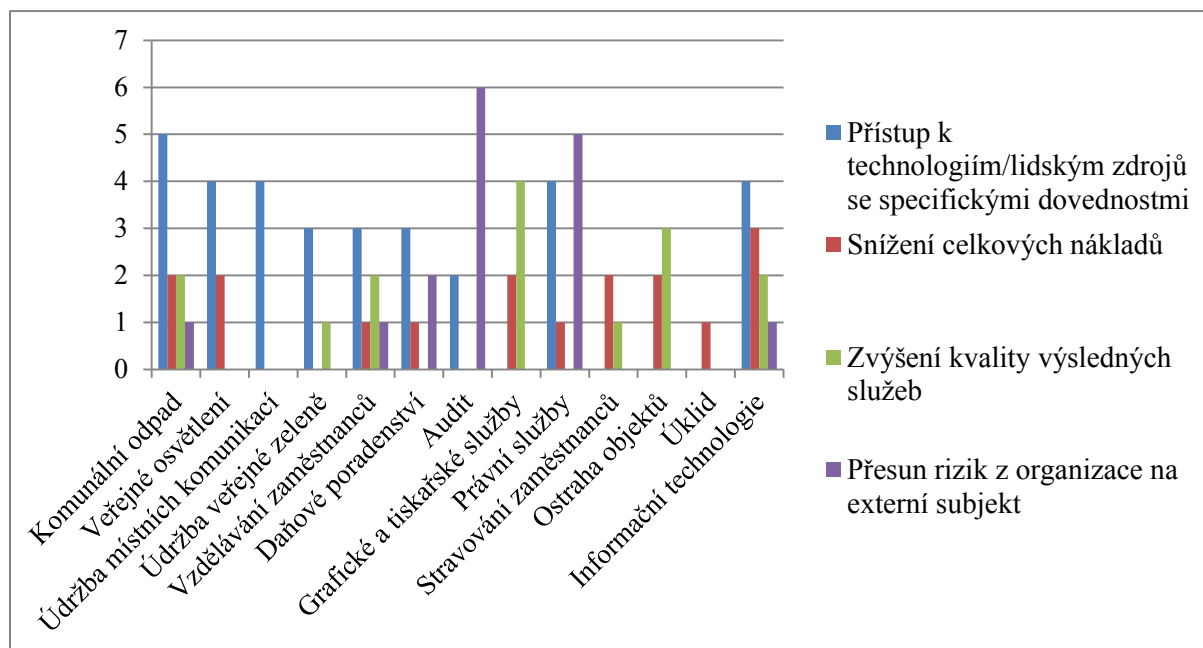
Tab. 3.5 – Budoucí outsourcované činnosti

Činnosti	Počet obcí
Informační technologie	1
Právní služby	4
Grafické a tiskařské služby	2
Audit	2
Vzdělávání zaměstnanců	1
Komunální odpad	1
Dotace	1
Neplánujeme outsourcing dalších činností	2

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jako u předchozích dvou velikostních kategorií jsou v této části uvedeny důvody, které obce přimějí uvažovat a následně vstoupit do outsourcingového vztahu. Graf 3.13 uvádí, jaké důvody nejčastěji obce volí u jednotlivých činností.

Graf 3.13 – Důvody pro zavedení outsourcingu v obcích od 2000 do 4999 obyvatel



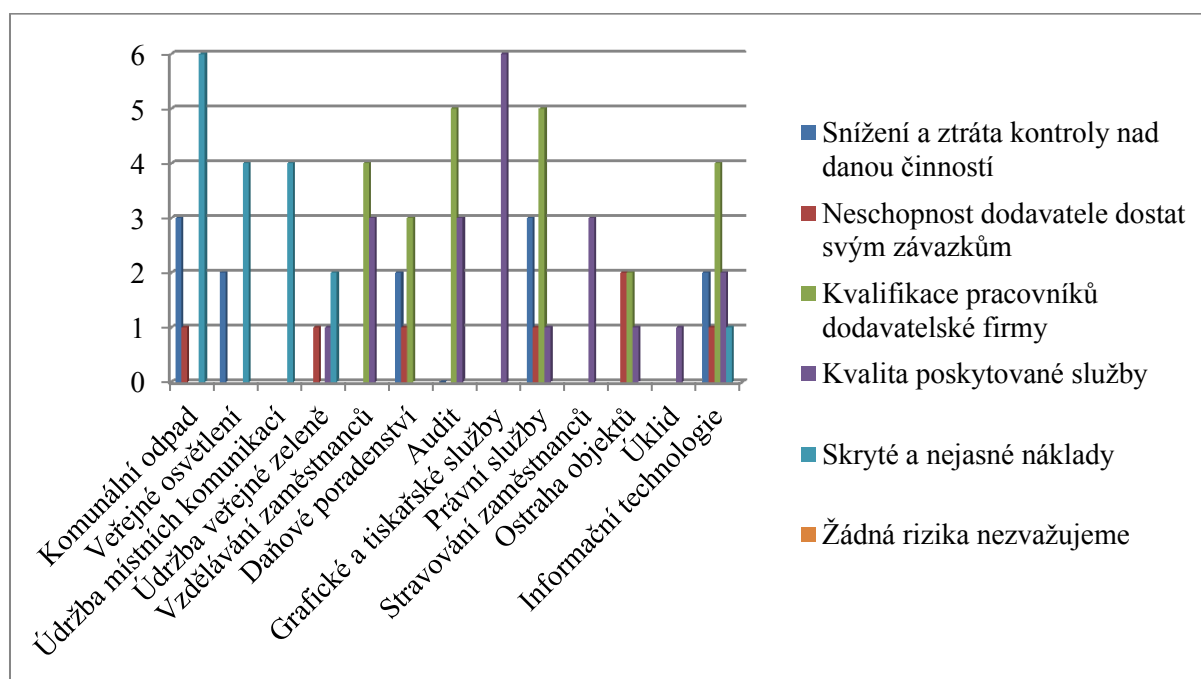
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Důvody, které obce vedou k zavedení outsourcingu, se nikterak neliší od předchozích dvou velikostních kategorií. Je zajímavé si povšimnout, že u činností, které se zabývají

s právní a daňovou problematikou, je důvodem pro outsourcing přesun rizik z organizace na externí subjekt. Obce přenechají veškerou zodpovědnost na externí subjekt, který se danou právní nebo daňovou problematikou zabývá a vykoná úkol, který mu zadá obec. S úkolem mohou být spojena i rizika, která mohou vzniknout při nesprávném vykonání. A právě ony jsou převedeny na externí subjekt, který daný úkol vykonává. Přístup k technologiím je dalším významným důvodem především u činností, které pro svůj výkon potřebují technologie či lidské zdroje. U stravování zaměstnanců, ostražby objektů či grafických a tiskařských služeb je požadována **kvalita** výsledných služeb, jsou to činnosti podpůrné, ale jejich provedení by mělo být kvalitní.

Analýza rizik spojených s outsourcingem ve velikostní kategorii od 2000 do 4999 obyvatel je následující, viz graf 3.14.

Graf 3.14 – Rizika outsourcovaných činností v obcích od 2000 do 4999 obyvatel

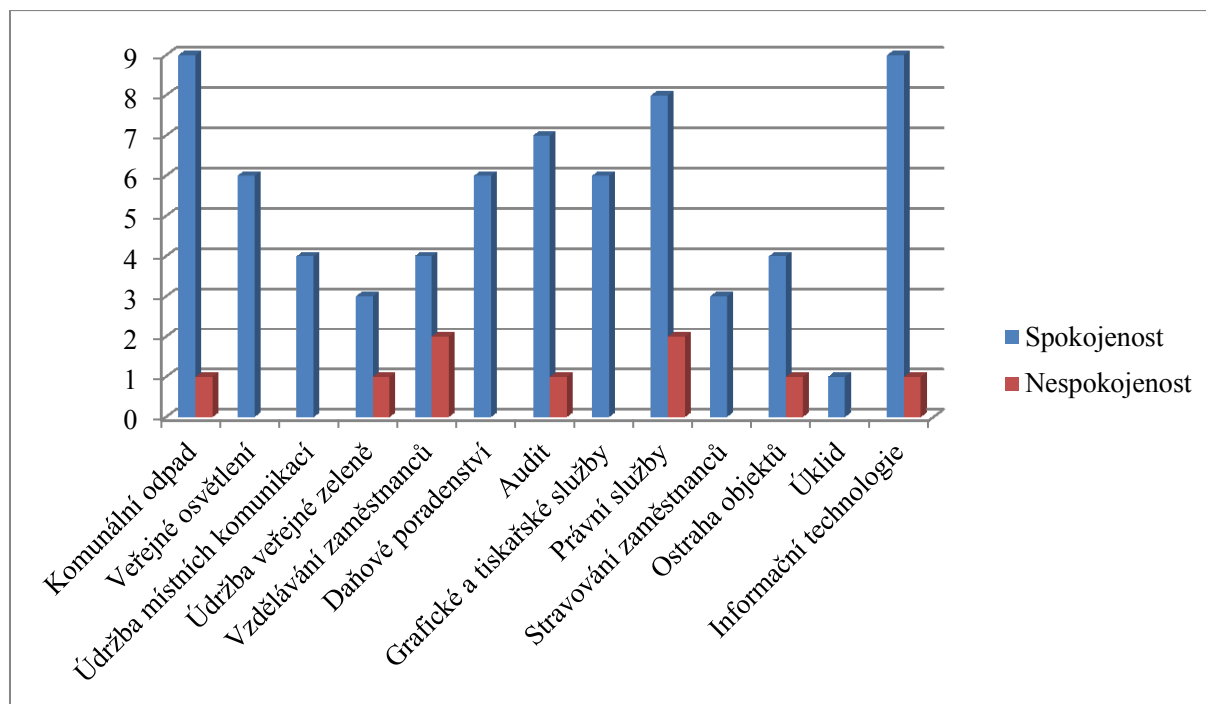


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak jde z grafu vidět, tak u činností, které vyžadují při provádění technologie, jsou největším zvažovaným rizikem skryté a nejasné náklady, které mohou vzniknout na straně poskytovatele dané služby. Dalším velmi výrazným rizikem je kvalifikace pracovníků dodavatelské firmy a to především u činností, které zajišťují chod obecního úřadu. Je také zřejmé, že obce si uvědomují, že kvalita poskytované služby externího subjektu je důležitá, proto také zvažují riziko kvality poskytované služby a to u grafických a tiskařských služeb, vzdělávání zaměstnanců nebo také u stravování zaměstnanců.

Poskytovatel by měl objednateli poskytnout své služby kvalitně, bez chyb, měl by dodržet sjednaný termín a hlavně sjednanou cenu. Pokud se tak stane, mohou být obě strany spokojeny. Na druhé straně se může stát opak a objednavatel může být nespokojený s poskytovatelem služby. Spokojenost s dodavateli uvádí graf 3.15.

Graf 3.15 – Spokojenost s dodavateli



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Co se této velikostní kategorie týče, míra nespokojenosti je o poznání větší než u předchozích dvou kategorií. Nespokojenost s dodavateli se nejvíce vyskytuje u činnostech, jako jsou právní služby a vzdělávání zaměstnanců. Nespokojenost s dodavateli právních služeb a služeb spojenými s informačními technologiemi se zatím vyskytuje u všech velikostních kategorií. Na druhou stranu jsou obce ve velké míře spokojené se svými dodavateli.

Outsourcování interních činností je 67% k externím činnostem 33%. Důvody jsou stejné jako u předchozích dvou velikostních kategorií.

3.6 Analýza obcí nad 5000 obyvatel

Tato velikostní kategorie je nejmenší, co se počtu obcí týče, viz Tab. 3.2. V rámci dotazníkového šetření v této velikostní kategorii odpověděla na dotazník tři města. A to město Přerov, Zábřeh a Jeseník. Města odpověděla na to, zda využívají outsourcing kladně, tedy všechny tři města outsourcují své činnosti.

Činnosti, které si města nechávají outsourcovat, pro lepší přehlednost, uvádí Tab. 3.6, ze které vyplývá, že města outsourcují činnosti jako předchozí velikostní kategorie. Jedinou a velmi významnou činností, které předešlé obce outsourcovaly, je absence outsourcování informačních technologií. Pro tyto větší města je zbytečné nechávat si outsourcovat správu informačních systémů a to z toho důvodu, že odborníky na správu počítačů zaměstnávají (tedy tuto činnost mají ve svých rukou). U obcí do 4999 obyvatel bylo nakládání s komunálním odpadem nejvíce outsourcovaná činnost. V tomto případě si města Přerov, Jeseník a Zábřeh zakládají vlastní sběrné dvory. Například město Přerov vlastní Technické služby Přerov, které nakládají s komunálním odpadem, nově také s bioodpadem. Technické služby města Přerova také provozují údržbu veřejné zeleně, veřejné osvětlení a údržbu místních komunikací. Obdobně je to také u města Jeseník, který vlastní Technické služby Jeseník, které také mají v kompetenci stejné činnosti jako v případě Přerova. Město Zábřeh vlastní firmu Eko servis, s.r.o., která pro město zpracování komunální odpad, bioodpad, udržuje komunikace, provozuje veřejné osvětlení, apod. Jak je z Tab. 3.6 zřejmé, město Jeseník si také nechává outsourcovat služby spojené s udržováním dobrých vztahů, které město má se svými zájmovými skupinami. Public relations služby jsou velmi obvyklé nejen pro soukromoprávní subjekty, ale také je využívají veřejnoprávní subjekty, jako zaručení dobrých vztahů s veřejností a dobrou image města.

Tabulka č. 3.6 – Outsourcované činnosti v městech Přerov, Jeseník, Zábřeh

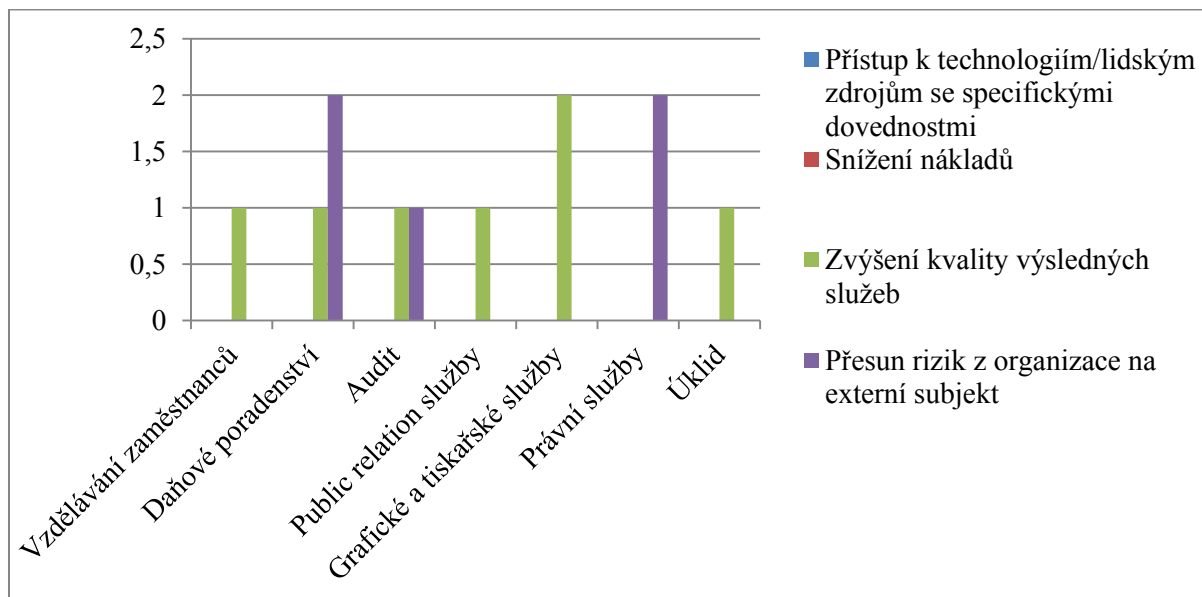
Činnosti	Města
Úklid	Zábřeh
Právní služby	Přerov, Jeseník
Grafické a tiskařské služby	Přerov, Jeseník
Public relation služby	Jeseník
Audit	Přerov, Jeseník
Daňové poradenství	Přerov, Jeseník, Zábřeh
Vzdělávání zaměstnanců	Jeseník

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

I města odpovídala na otázku, zda přemýšlejí o outsourcingu v budoucnu a jaké činnosti si nechají v budoucnu outsourcovat. Jejich odpovědi byly následující: města v budoucnu s outsourcingem počítají, avšak budou nechávat outsourcovat stále stejné činnosti (právní služby, daňové poradenství, vzdělávání zaměstnanců atd.) a pokračovat v kontraktech, které mají již se svými dodavateli uzavřené. Tedy města jsou s dosavadním stavem spokojená.

Jaké důvody vedou města pro uzavření outsourcingové smlouvy uvádí graf 3.16.

Graf 3.16 – Důvody pro zavedení outsourcingu o obcích nad 5000 obyvatel

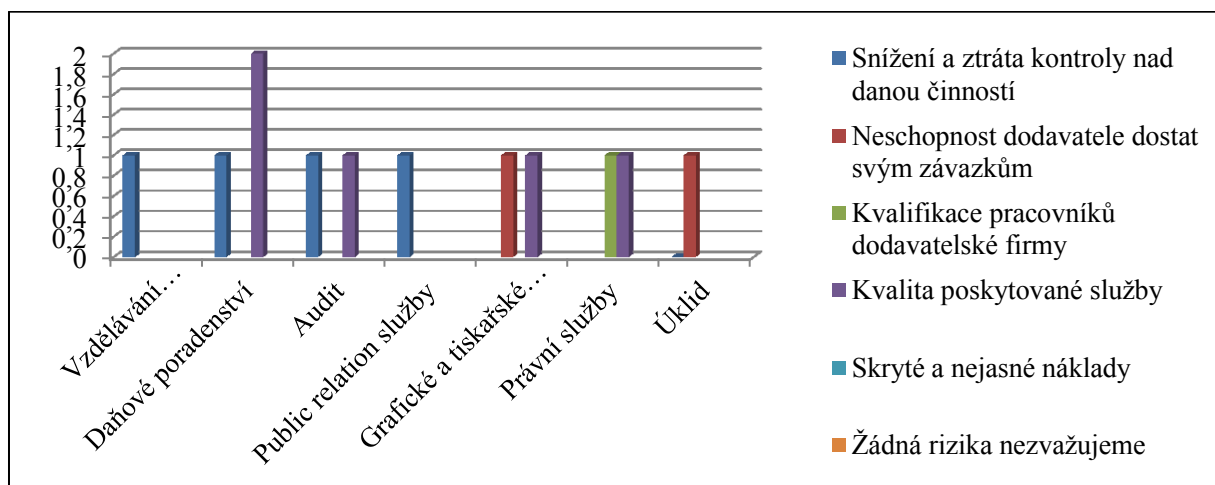


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak z grafu vyplývá, zvažovanými důvody pro zavedení outsourcingového vztahu je zvýšení kvality výsledných služeb a přesun rizik z organizace na externí subjekt. Daňové poradenství, audit a právní služby, tak u těchto činností je významným důvodem přesun rizik. To je pochopitelné, protože města svěří externímu subjektu činnost, která je předmětem outsourcingu, se všemi právy a povinnostmi a tedy i riziky.

Rizika, se kterými města počítají, když uzavřou outsourcingovou smlouvu jsou znázorněny v grafu 3.17

Graf 3.17 – Rizika spojené s outsourcingem v obcích nad 5000 obyvatel

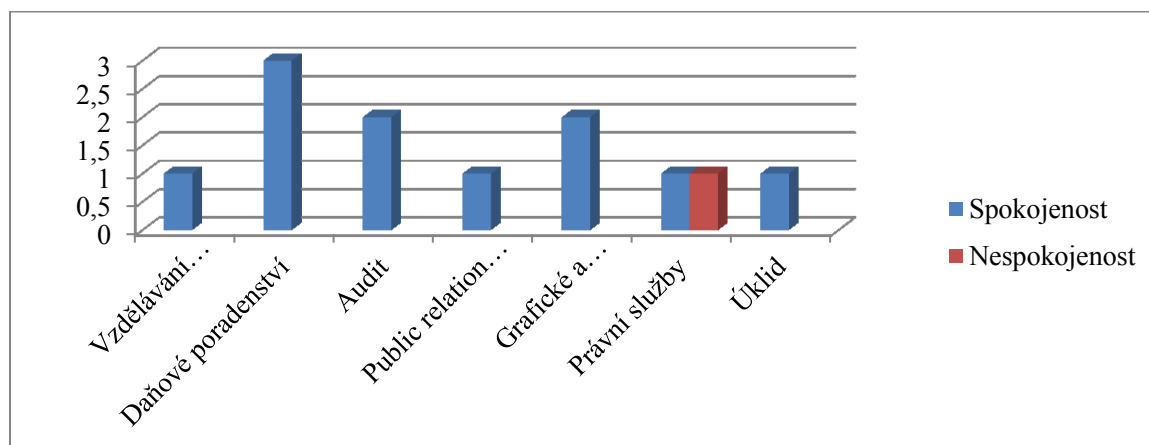


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Snížení a ztráta kontroly jako riziko je zvažováno u vzdělávání zaměstnanců, daňového poradenství, auditu a public relation služeb. Skoro u všech činnostech města počítají s rizikem - kvalitou poskytované služby. Tedy je pro ně důležité, aby byla zadaná činnost kvalitně provedena. To je pochopitelné u činnostech, kterými jsou právní a daňové služby, protože u nich je přesnost, správnost, kvalita provedení velmi důležitá. Pokud obce zadají externímu subjektu grafické a tiskařské práce, počítají s kvalitním provedením, protože tato činnost je spojená s grafickými návrhy, digitální tiskem, správou webových stránek, propagací obecních akcí, a jiných. Neschopnost dodavatele dostát svým závazkům je riziko, u kterého významnou roli hraje spolehlivost a důvěra. Například u úklidu je důležité, aby budova obecního úřadu, která je v podstatě reprezentativní budovou obce, byla kvalitně uklizena. Zde je spolehlivost na externího pracovníka vysoká.

Pokud, ale města nejsou spokojena s dodavateli svých činností, může dojít k sankcím, smluvní pokutě či rozvázání kontraktu. Obce mají v podstatě dvě možnosti, a to najít si nového spolehlivějšího dodavatele nebo si danou činnost převzít do svých rukou. Spokojenost s dodavateli uvádí graf 3.18.

Graf 3.18 – Spokojenost s dodavateli



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jde vidět, že města mají kvalitní, prověřené dodavatele, se kterými jsou spokojena. Kromě právních služeb, které byly zpět převzaty do rukou městských úřadů Zábřeh a Jeseník.

Zajištění externích činností k činnostem interním v této velikostní kategorii je zbytečné provádět, protože jak vyplývá z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření, města si nechávají outsourcovat jen činnosti, které se týkají chodu městských úřadů a zaměstnanců.

4 Zhodnocení, návrhy a doporučení.

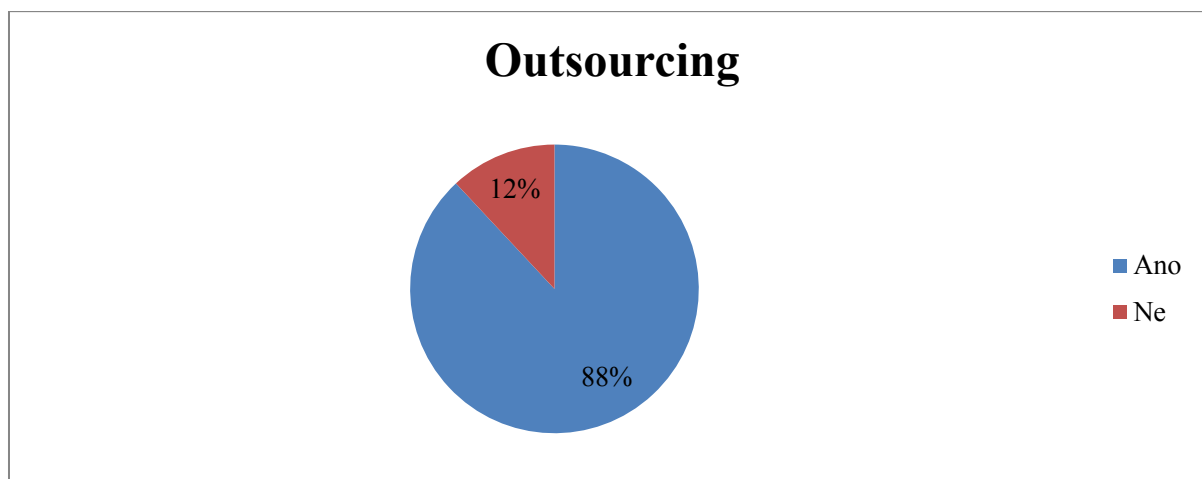
Kapitola zhodnocení, návrhy a doporučení je zaměřena na vyhodnocení výsledků jako celku. Je zde popsáno zhodnocení míry využití outsourcingu, a zda bylo dosaženo cíle bakalářské práce a v neposlední řadě také porovnání s teoretickými poznatky. Také v této kapitole jsou uvedeny odpovědi na výzkumné otázky, které byly položeny hned v úvodu. Následně na konci této kapitoly jsou uvedeny návrhy a doporučení.

4.1 Zhodnocení využívání outsourcingu v obcích

Předmětem této bakalářské práce je outsourcing, proto je autorčiným zájem zjistit, jakou mírou obce v Olomouckém kraji využívají outsourcing pro zabezpečení svých činností. Pomocí dotazníkového šetření byly zjištěny následující výsledky, které v předchozí kapitole byly analyzovány ve čtyřech velikostních kategoriích.

U obcí, které odpověděli na dotazníkové šetření, jen malá míra odpověděla, že outsourcing ve své obci nevyužívají. Početnější část obcí outsourcing využívá, jakou mírou, to znázorňuje graf 4.1.

Graf 4.1 – Využívání outsourcingu v obcích Olomouckého kraje



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

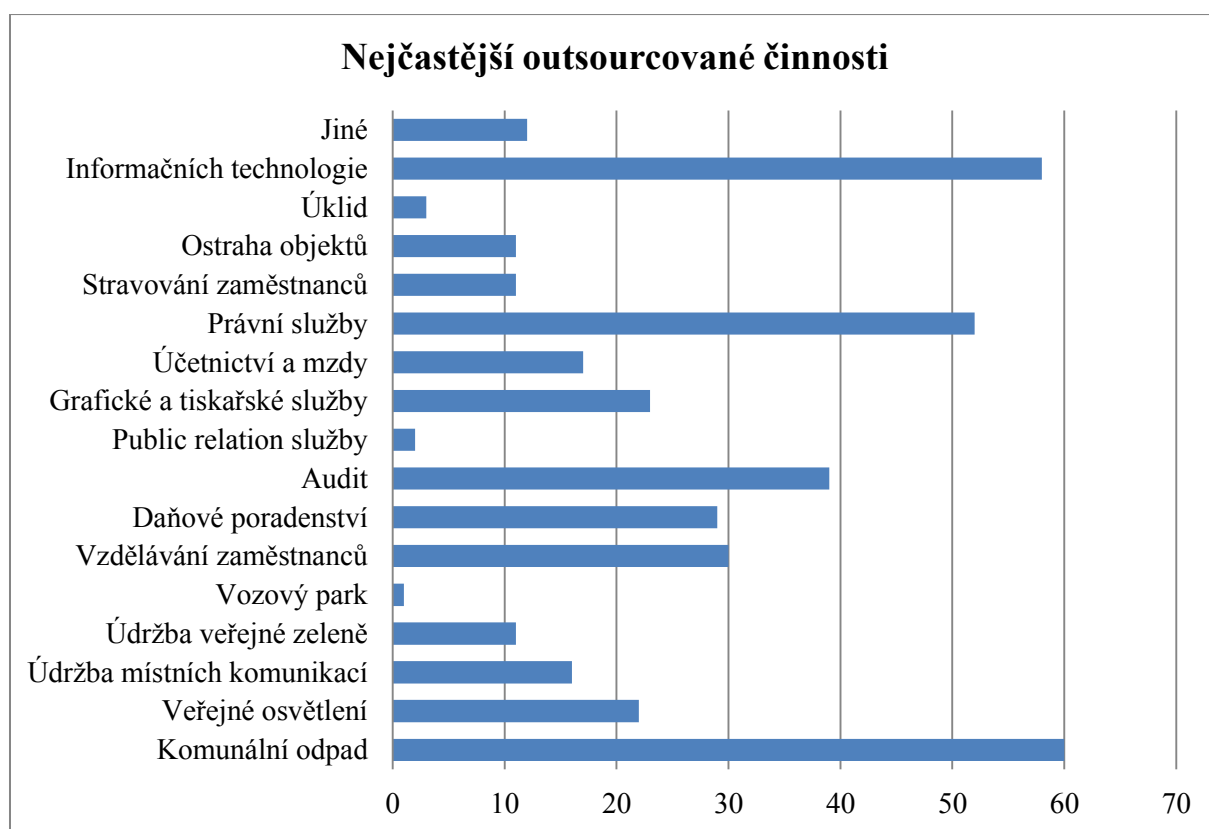
Outsourcing už není jen způsob zajištění činností externím způsobem. V dnešní době se jedná spíše o **efektivní** zajištění činností. Tedy v procesu outsourcingu se především přihlíží na efektivnost, časové vymezení a náklady. Jak jde z grafu vidět, obce si zajišťují své činnosti externími subjekty a to 88%. Pokud by měla být zodpovězena otázka, jakou mírou obce využívají outsourcing, odpověď je dostatečně velkou mírou. Nelze se setkat se stoprocentní mírou využití outsourcingu v obcích Olomouckého kraje. Je to nejspíš zapříčiněno tím, že pro

některé obce je výhodnější si zajistit činnosti svými zdroji. Druhá možnost může být také v tom, že některé obce jsou tak malé, že správu celé obce má pod sebou jen jedna osoba, která vykonává všechny úkony sama (právní, daňové, evidenci, správa poplatků, apod). Otázkou je tedy, jak si tyto obce zajišťují nakládání s komunálním odpadem, údržbu veřejných komunikací, veřejné osvětlení a další. Třetí možností může být také to, že malé obce nedisponují s tak velkým kapitálem jako obce větší, a proto nenajdou tolik finančních prostředků pro zavedení outsourcingu. Na druhou stranu je fakt, že využívat technologické a personální zdroje může být velmi nákladné, potom je outsourcing vhodnou volbou.

4.1.1 Nejčastější outsourcované činnosti

Jak z dotazníkového šetření vyplynulo, tak nejčastěji obce outsourcovaly správu informačních technologií a komunální odpad. Zlom přišel až s odpověďmi poslední velikostní kategorie (nad 5000 obyvatel). Tyto obce, respektive města, nevyužívají outsourcingu IT a KO, jelikož si ho zabezpečují samy. Outsourcují však činnosti právní, daňové, audit, vzdělávání zaměstnanců. V grafu 4.2 jsou uvedeny nejčastější outsourcované činnosti obcí.

Graf 4.2 – Nejčastější outsourcované činnosti obcí Olomouckého kraje



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Po sečtení odpovědí vyplývá, že nejčastější outsourcovanou činností obcí je komunální odpad, tedy nakládání s komunálním odpadem. To je logické, protože malé obce si nemohou dovolit udržovat sběrný dvůr, protože údržba sběrného dvora nese sebou velké finanční zatížení. Malé obce většinou nedisponují s takovými prostředky, které by jim vystačily na provoz sběrného dvora. Proto je pro ně nejlepším řešením tuto činnost outsourcovat.

Další velmi outsourcovanou činností je IT, tedy správa informačních technologií a sítí. U této činnosti je outsourcing dobrou volbou. Za prvé menší obce, které mají na obecním úřadě 2 až 4 zaměstnance, a každý má svůj počítač, nepotřebují zaměstnávat odborníka na IT. A to z toho důvodu, že by jeho pracovní náplň nebyla využita po celou pracovní dobu. Za druhé je dobré si nechávat outsourcovat IT externí firmou, která se zabývá správou informačních technologií, a zaměstnává odborníky, kteří se každý sám specializují na jinou problematiku. Pět nejčastějších outsourcovaných činností uvádí Tab. 4.1.

Tab. 4.1 – Přehled pěti nejčastějších outsourcovaných činností

Nejčastější outsour. činnosti	Obce do 499 obyvatel	Obce 500 – 1999 obyvatel	Obce 2000 – 4999 obyvatel	Obce nad 5000 obyvatel
1.	Komunální odpad	IT	IT	Daňové poradenství
2.	IT	Komunální odpad	Komunální odpad	Právní služby
3.	Právní služby	Právní služby	Právní služby	Grafické, tiskařské práce
4.	Audit	Vzdělávání zaměstnanců	Audit	-
5.	Údrž. místních komun.	Audit	Vzdělávání zaměstnanců	-

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

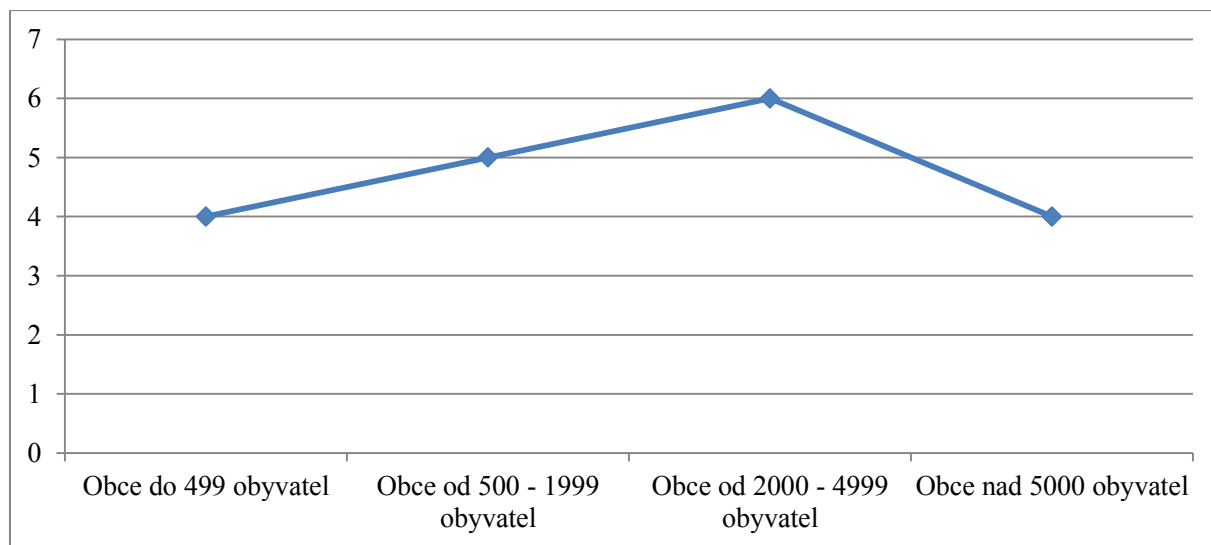
V tabulce je uvedeno pět nejčastějších činností, které jsou předmětem outsourcingu. Jak z tabulky vyplývá, obce outsourcují stejné činnosti. Outsourcing u činností se opakuje, jen má u jednotlivých velikostních kategorií jiné pořadí. Zlom přichází až s velikostní kategorií nad

5000 obyvatel. V obcích této velikosti se outsourcované činnosti liší v porovnání s obcemi menší velikosti.

Rozdíl mezi velikostními kategoriemi je u vzdělávání zaměstnanců. A to z toho důvodu, že obce do 499 obyvatel mívají ve svém úřadě většinou jednoho až dva pracovníky, kteří zabezpečují chod obce. Většinou nepotřebují dělat rozsáhlé školení pro jednoho nebo dva zaměstnance. Kdežto obce nad 500 obyvatel mají na svém úřadě více zaměstnanců, kteří vykonávají různé úkony (účetnictví, evidence obyvatel, matrika, ekologie, apod.). Pro tyto obce je výhodnější uspořádat školení pro své zaměstnance, které zajistí externí vzdělávací firmou. U velikostní kategorie nad 5000 obyvatel je nečastější outsourcovanou činností daňové poradenství, potom právní služby a grafické a tiskařské služby. Další dvě činnosti nejsou vyplněny, protože by tam musely být uvedeny všechny činnosti, které města odpověděla (každá činnost měla jeden hlas), viz Tab. 3.6.

Pro zajímavost je v graf 4.3 uvedeno, kolik průměrně činností připadá na jednu obec.

Graf 4.3 – Průměrný počet činností připadajících na 1 obec

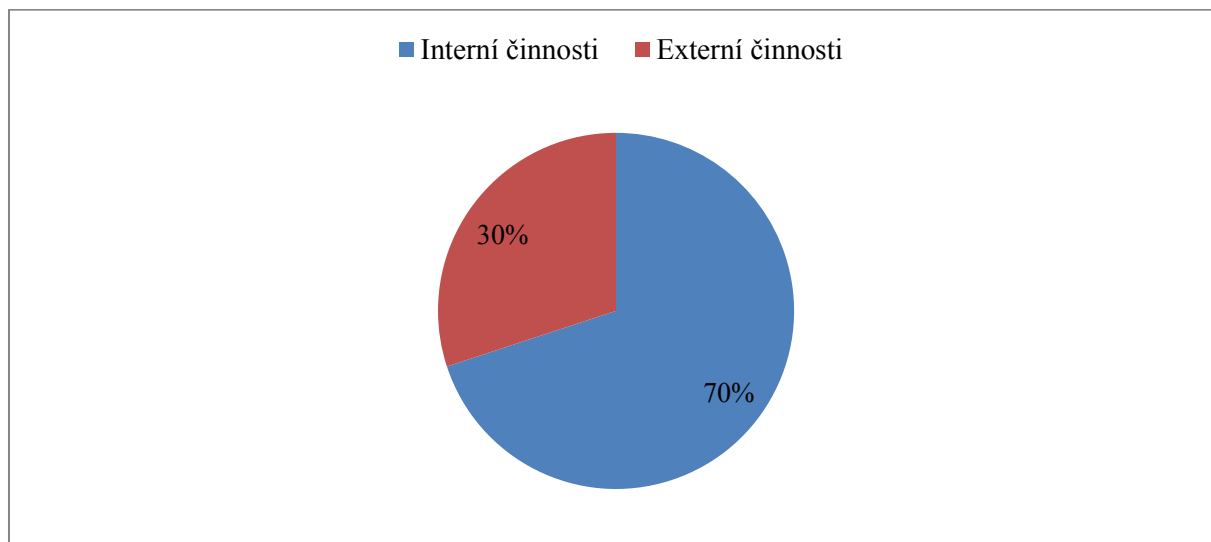


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak z grafu vyplývá, tak jedna obec ve velikostní kategorii do 499 obyvatel by měla průměrně outsourcovat 4 činnosti. U další velikostní kategorie je trend křivky stoupající, tedy na 1 obec připadá 5 outsourcovaných činností. U velikostní kategorie od 2000 do 4999 obyvatel křivka stoupá a na 1 obec připadá 6 outsourcovaných činností. U poslední kategorie křivka klesá na 4 outsourcované činnosti.

Jako zajímavost z analýzy získaných dat je zjištění podílu outsourcingu interních činností k činnostem externím, viz graf 4.4.

Graf 4.4 – Podíl zajištění interních k externím činnostem



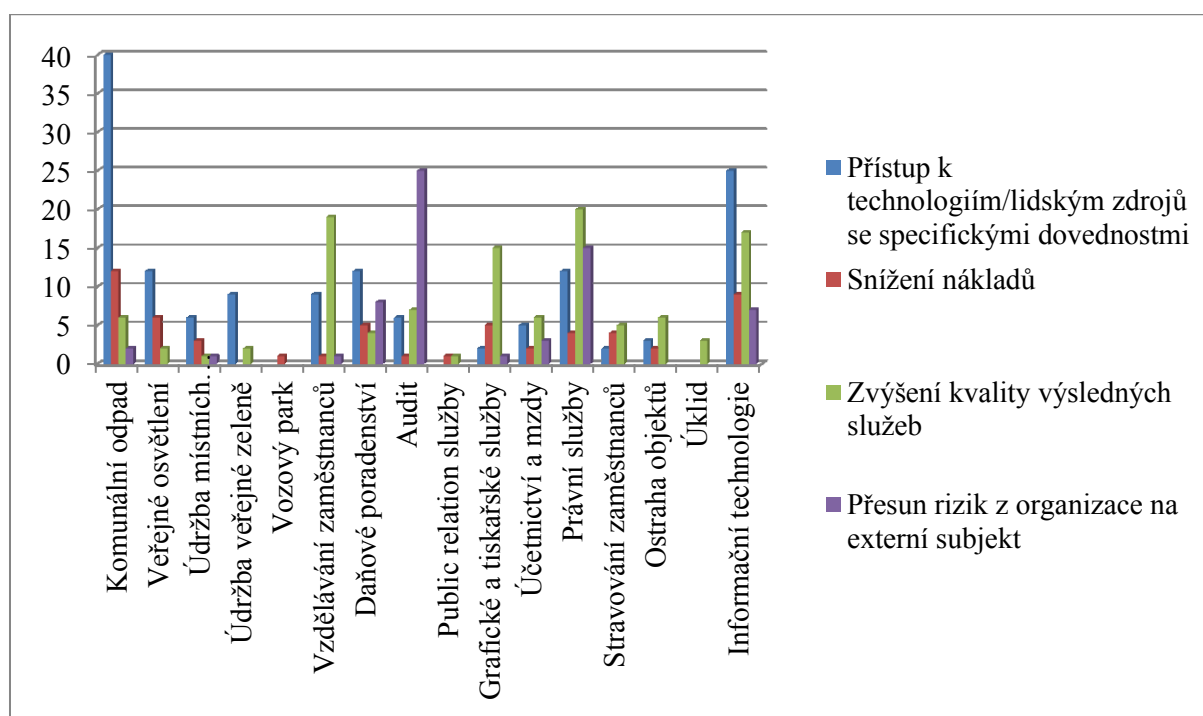
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak jde vidět z výšečového grafu je podíl interních činností k externím činnostem 70% k 30%. Tedy obce více zabezpečují outsourcing interních činností, než činností externích. To je logické, jak jde z předchozích grafů vidět, jsou nejčastějšími činnostmi právní služby, IT, daňové poradenství, audit, vzdělávání zaměstnanců, atd. Ano, komunální odpad je také nejčastěji outsourcovaná činnost, ale právě ona se nachází v těch 30% externích činností. U komunálního odpadu je outsourcing obvyklé a výhodné, důvody již byly uvedeny v předchozím textu. Obce si většinou externí činnosti nechávají ve vlastních rukou. Například malá míra obcí si nechává outsourcovat údržbu veřejné zeleně, ale většinou na tuto práci mají své zaměstnance.

4.1.2 Primární důvody outsourcingu v obcích

Jak již bylo uvedeno v teoretické části bakalářské práce, pro zavedení outsourcingového vztahu existují různé důvody, které při jejich zvážení, vedou k outsourcingu. Organizace může outsourcingem získat přístup k novým technologiím, ke znalostem odborníků, může rozložit rizika na externí subjekt, zvýšit kvalitu výsledných služeb, flexibilitu činností, efektivní provedení činností, časové a kapitálové úspory, atd. Většinou je, ale uváděn důvod snížení a rozložení nákladů organizace. To však v praxi nemusí být pravda. Ekonomická výhoda (snížení nákladů) outsourcingu může vést ke snížení kvality. Jak vychází celkově důvody u daných činností obcí, uvádí graf 4.5.

Graf č. 4.5 – Primární důvody outsourcingu u jednotlivých činností



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

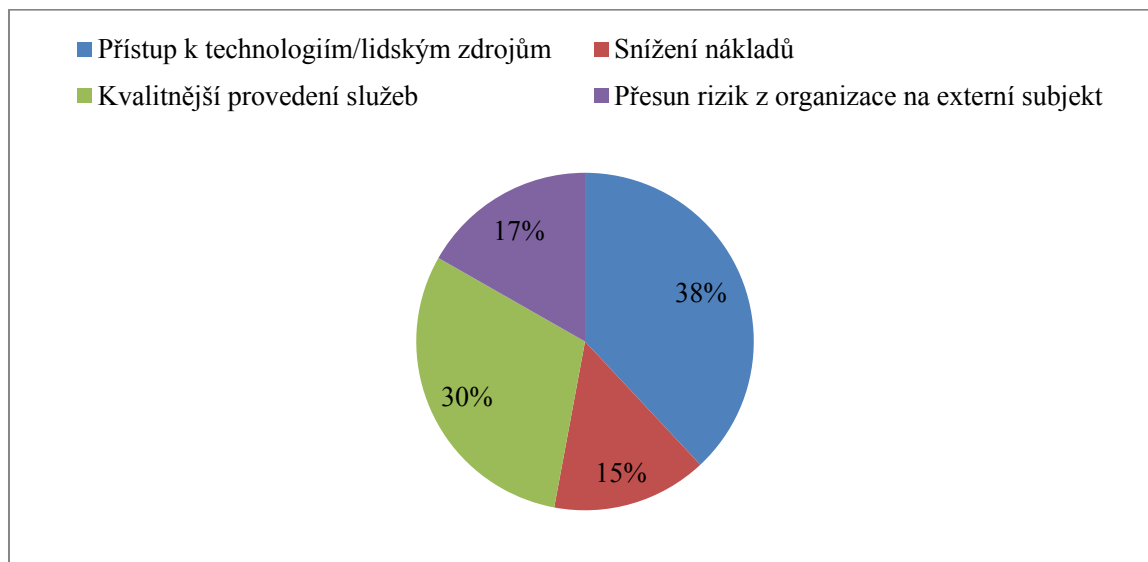
Jak již bylo uvedeno, tak význačným důvodem pro zavedení outsourcingu je snížení nákladů. Ale jak z odpovědí dotazovaných vyplývá, tak sice snížení celkových nákladů figuruje v odpovědích, ale není primárním důvodem. Primárním důvodem pro zavedení outsourcingového vztahu je přístup k technologiím a lidským zdrojům se specifickými dovednostmi. Přístup k novým technologiím je hlavním důvodem u údržby, přímo tam, kde jsou technologie potřeba. Je zajímavé, že u auditu je největším důvodem přesun rizik z organizace na externí subjekt. Audit v podstatě znamená přezkoumání úředních dokumentů, především účtů, nezávislou osobou. Tedy externí subjekt ručí za správné přezkoumání úředních dokumentů, a také za rizika s výkonem této činnosti.

Ekonomické snížení nákladů na úkor kvality poskytovaných služeb je jedním ze správných přesvědčení o outsourcingu. Kvalita poskytované služby je pro obce důležitá. Především u činností, které jsou spojené s odbornou znalostí práva, účetnictví, mezd, apod. Kvalita je také pro obce důležitá u ostrahy obecních objektů, úklid, grafických a tiskařských prací, apod.

Při zavádění outsourcingového vztahu stojí otázka, zda si najmout externí subjekt či zaměstnat nové zaměstnance. Je třeba si uvědomit, že outsourcing je stejně nákladný jako zaměstnat nového zaměstnance. Důležité je si také uvědomit, co od outsourcingu obec

očekává, respektive jaké důvody ji vedou k outsourcingu. Graf 4.6 procentuální vyjádření důvodů pro zavedení outsourcingu.

Graf 4.6 – Procentuální vyjádření primárních důvodů pro zavedení outsourcingu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Potvrdilo se, že nejčastějším důvodem je přístup k technologiím a lidským zdrojům se specifickými dovednostmi. Druhým častým důvodem je kvalitnější provedení služeb. Jak z grafu vyplývá je snížení nákladů nejmenším důvodem pro zavedení outsourcingového vztahu. To potvrzuje teoretické poznatky, které tvrdí, že outsourcing není vždy ekonomicky úsporný. Ekonomická úspora není vždy na prvním místě, důležitější je kvalita výsledných služeb či přístup k technologiím. Ale na druhou stranu je důležité si uvědomit, jakou činnost obce vyčleňují, pokud se jedná například o právní služby nebo grafické a tiskařské služby je kvalita provedení pochopitelná. Ale pokud se například jedná o nakládání s komunálním odpadem, ekonomická úspora zde bude hrát významnou roli.

V Tab. 4.2 a Tab. 4.3 jsou procentuálně vyjádřeny primární důvody u nejčastěji outsourcingovaných činností dotazovaných obcí.

Tab. 4.2 – Primární důvody u nejčastěji outsourcingovaných činností v obcích do 1999 obyvatel

	Obce do 499 obyvatel				Obce od 500 do 1999 obyvatel			
	Technologie	Náklady	Kvalita	Rizika	Technologie	Náklady	Kvalita	Rizika
IT	37%	11%	44%	7%	50%	14%	18%	18%
KO	69%	14%	14%	3%	71%	29%	0%	0%
PS	20%	5%	50%	25%	21%	11%	53%	16%
DP	22%	22%	11%	44%	64%	18%	18%	0%
AU	10%	7%	33%	40%	7%	0%	7%	86%

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 4.3 – Primární důvody u nejčastěji outsourcovaných činností v obcích od 2000 obyvatel

	Obce od 2000 do 4999 obyvatel				Obce nad 5000 obyvatel			
	Technologie	Náklady	Kvalita	Rizika	Technologie	Náklady	Kvalita	Rizika
IT	40%	30%	20%	10%	-	-	-	-
KO	50%	20%	20%	10%	-	-	-	-
PS	40%	10%	0%	50%	0%	0%	0%	100%
DP	50%	17%	0%	33%	0%	0%	33%	67%
AUDIT	25%	0%	0%	75%	0%	0%	50%	50%

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

U třech velikostních kategorií, je v rámci komunálního odpadu vývoj 50% a výše, důvod získání nových technologií. U poslední velikostní kategorie tuto skutečnost nelze potvrdit, protože tuto činnost si zabezpečují svými zdroji. Jak lze pozorovat u auditu, tak primárním důvodem je přesun rizik z organizace na externí subjekt.

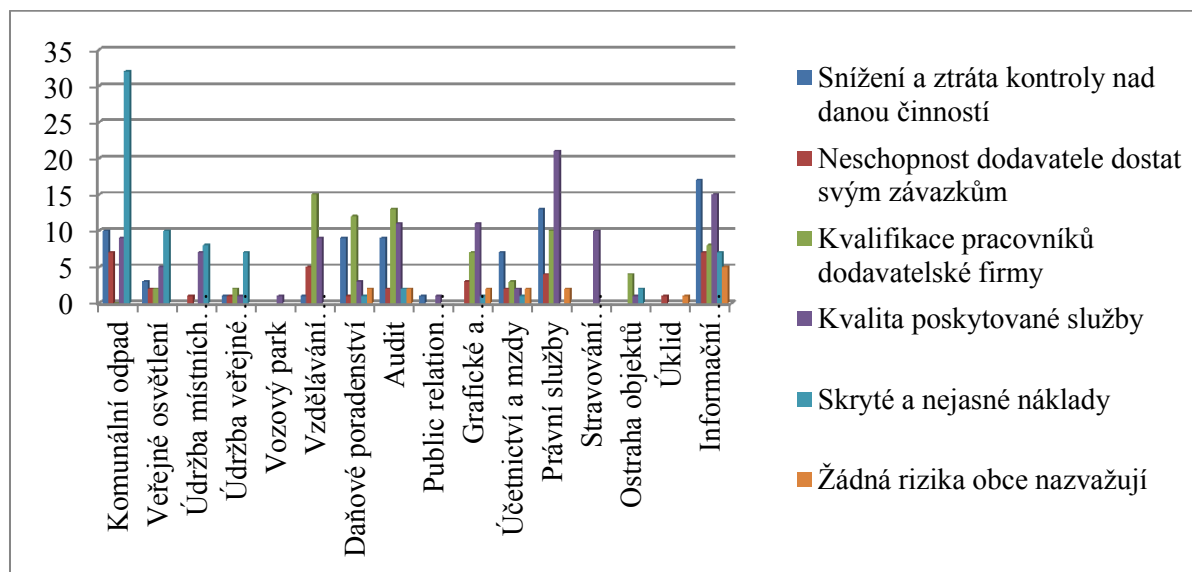
4.1.3 Rizika spojena s outsourcingem v obcích

Riziko představuje součet velikosti nežádoucích následků událostí, které se s největší pravděpodobností mohou opakovat. Riziko je v podstatě nejistota, která může nastat u situace, a může mít na obec negativní dopad. Riziko spočívá ve špatné volbě dodavatele, nedostatečně vymezených podmínkách v outsourcingové smlouvě, kvalitě poskytované služby, v nedodržení smluveného termínu, v nedodržení sjednané ceny, apod. V každém vztahu, kde se nachází dvě a více stran se riziko vyskytuje. Pro předcházení rizik je nutné si je uvědomit a poté zajistit, aby k rizikům nedocházelo. Například volit prověřené a schopné dodavatele, smluvně si podložit budoucí vztah a vymežit si podmínky. Obec může také předejít rizikům dostatečnou komunikací s druhou stranou, protože kvalitní komunikace je základ každého dobrého obchodního vztahu.

Pokud obce se rozhodnou vstoupit do outsourcingového vztahu, tak je důležité si riziko spojené s outsourcingem uvědomit a počítat s tím, že se může dostavit nežádoucí situace, která může ovlivnit celý chod obce. Rizika spojená s outsourcingem mohou být ve špatné volbě dodavatele, kdy **dodavatel není schopen dostat svých závazků**, které mají obě strany smluvené. Riziko pro obec může také být v tom, že **ztratí dostatečnou kontrolu činností**, které jsou předmětem outsourcingu. Obec například nemůže kontrolovat, jak efektivně využívá dodavatel zdroje (lidé, finance, technologie, čas), nezná přesné postupy, neví, jak efektivně druhá strana řídí své zaměstnance při výkonu zadané činnosti. Tím lze navázat na riziko **nedostatečná kvalifikace zaměstnanců** dodavatelské firmy. Obec nemusí vědět, jaké dovednosti, znalosti má pracovník dodavatelské firmy. Jde spíše o to, že daného člověka

nezná. Neví, jak dokáže vykonávat svou práci nebo jak dovede se přizpůsobit stresovým podmínkám, vyjadřovat se, komunikovat, efektivně hospodařit s časem, apod. Rizikem bez pochyby je **kvalita poskytované služby**. Jak z analýzy outsourcovaných činností vyplynulo, tak velkou mírou jsou outsourcovány právě činnosti, které musí být kvalitně provedeny. Jedná se o daňové poradenství, informační technologie, právní služby, audit atd., viz kapitola 4.2. Kvalitně také může znamenat uděláno bez chyb, správně, včas. Určitě u některých činností by měl být dodržen postup práce (např. u auditu nelze první dělat závěry, a teprve potom kontrolovat dokumenty). Kvalitně neprovedená práce může zvyšovat náklady. **Skryté a nejasné náklady** jsou dalším rizikem u outsourcingovém vztahu. Jsou to většinou náklady, se kterými se nepočítá, protože se málokdy vyskytují. Mohou to být náklady, které jsou spojené s řídicí funkcí dodavatele. To spočívá v tom, že neumí efektivně pracovat se zdroji, tedy potom mohou náklady objednavatele narůstat. Jak obce berou na vědomí rizika outsourcingu u jednotlivých činností, znázorňuje graf 4.7.

Graf 4.7 – Vyskytující se rizika outsourcingu u jednotlivých činností

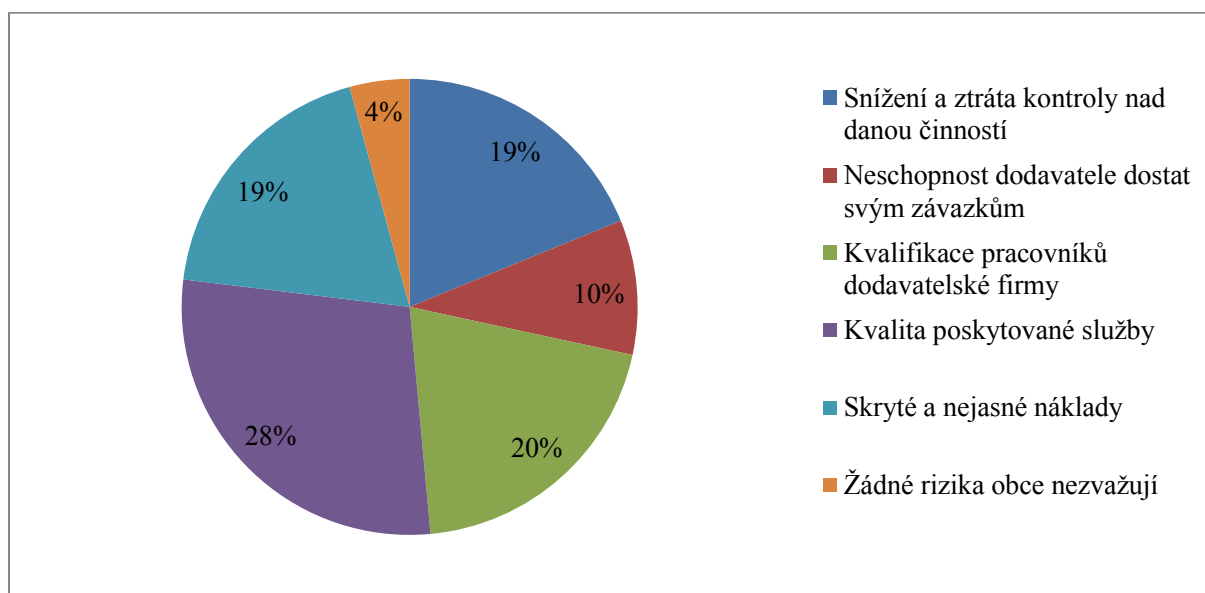


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak z grafu vyplývá, rizika se u jednotlivých činností liší. U činnosti nakládání s komunálním odpadem je největší riziko pro obce, které by mohlo nastat, skryté a nejasné náklady. Toto riziko je zřejmé také u veřejného osvětlení a údržby obce. U činností, které pro svůj výkon potřebují odborné znalosti, je riziko outsourcingu kvalifikace pracovníků dodavatelské firmy. U těchto činností je potřebné si vybírat ověřené dodavatele se zaměstnanci, kteří se v dané problematice dokáží orientovat, jsou spolehliví, apod. U informačních technologií je největším zvažovaným rizikem snížení a ztráta kontroly

nad danou činností. Autorka sama zažila situaci, u které došlo k rozvázání outsourcingového vztahu na základě toho, že obec neměla důvěru k dodavateli, který spravoval celou počítačovou síť obce. Důvod byl takový, že obec neměla dostatečnou kontrolu nad danou činností, protože veškeré kompetence byly vloženy do rukou dodavatele. Kvalita, v dnešní době pojem, který figuruje ve všech ekonomických i neekonomických oblastech. Kvalitně provedeno, kvalitně vyrobeno, atd. je nejčastější téma. Ano, pokud se jedná o činnosti, které vyžadují kvalitní provedení je zvažování rizika kvality poskytovaných služeb logické. Z grafu jde vidět, že obce s tímto rizikem nejvíce počítají u právnických a grafických služeb. A našly se také i obce, které vůbec s rizikem nepočítají. Nejspíše se řídí finanční teorií „čím vyšší riziko podstoupíme, tím vyšší výnos dostaneme.“

Graf 4.8 – Procentuální vyjádření rizik zvažovaných u outsourcingu



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Z grafu plyne, že největším rizikem outsourcingového vztahu pro obce je kvalita poskytované služby. Druhé riziko je kvalifikace pracovníků dodavatelské firmy a na stejné úrovni je riziko spojené se skrytými a nejasnými náklady a snížením a ztrátou kontroly nad danou činností. Naopak nejmenším rizikem pro obce je neschopnost dodavatele dostat svým závazkům. Tento graf znázorňuje rizika jako celek. Je důležité si uvědomit, že každá činnost má jiné rizika, viz předchozí graf 4.7.

V třetí kapitole bakalářské práce bylo zkoumáno, zda jsou obce spokojené se svými dodavateli. V dotazníkovém šetření pár obcí odpovědělo, že nebyly spokojeny

s dodavateli zadaných činností a byly nuceny si zadanou činnost vzít zpět do svých rukou. Tab. 4.4 naznačuje, které činnosti byly předmětem insourcingu.

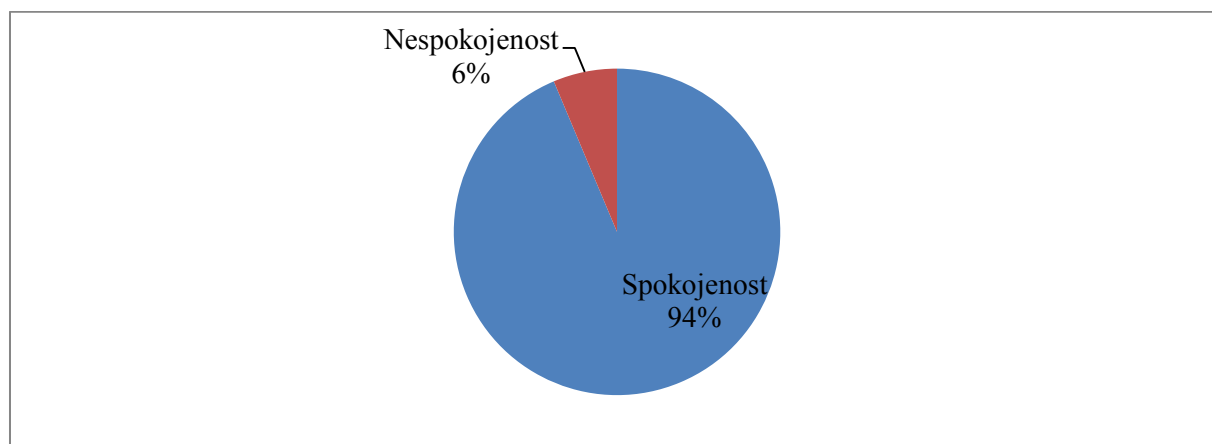
Tab. 4.4 – Insourcing činností dotazovaných obcí

Název činnosti	Počet činností vzatých zpět pod řízení obcí
Údržba místních komunikací	1
Provoz čističky odpadních vod	1
Právní služby	2
Vzdělávání zaměstnanců	1
Informační technologie	1

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Pokud se výsledky z tabulky porovnájí s celkovým počtem outsourcovaných činností, pak jen malé procento obcí vzalo zpět do svého řízení výše uvedené činností, respektive 1,5% činností z celkového počtu bylo vzato zpět, tzv. insourcing. Co se spokojenosti dodavatelů týče, pak z dílčích výsledků vyplynulo, že obce se svými dodavateli jsou spokojené. V grafu 4.9 je znázorněna spokojenost obcí se svými dodavateli.

Graf 4.9 – Celková spokojenost s dodavateli



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Jak z grafu vyplývá, tak 94% obcí je se svými dodavateli spokojeno. Spokojenost obou smluvních stran je v podstatě základ úspěšného outsourcingové vztahu, který se většinou uzavírá na delší dobu. Je zřejmé, že obce si vybírají prověřené, spolehlivé a kvalifikované dodavatele. Jen nepatrná část obcí není spokojena se svými dodavateli, pouhých 6%. Jak z dílčích výsledků vyplývá, tak jedna obce může být spokojena dodavatelem tří outsourcovaných činností (IT, KO, DP) a s jednou ne (právní služby).

4.2 Návrhy a doporučení

Poslední podkapitola je věnována návrhům a doporučením, které souvisí s outsourcingem v obcích Olomouckého kraje. Jak již bylo popsáno dříve, filozofie outsourcingu je založena na **efektivitě činností**. Efektivní znamená účelný, účinný, tedy otázkou je, jak efektivně vykonat činnost bez zbytečných průtahů. U outsourcingu se tedy jedná o vyčleňování činností, které obce považují za podpůrné, nebo se také může jednat o činnosti hlavní, které jsou potřebné zajistit externím subjektem, protože je to z hlediska pronájmu technologií, využití znalosti zaměstnanců vnější firmy výhodnější než si je zajišťovat vlastními silami.

Při analýze získaných dat z dotazníkového šetření vyplynulo, že obce outsourcing k zajištění svých činností využívají velkou mírou. Autorčin názor na věc je takový, že obce by **měly outsourcovat** své činnosti a tím je zefektivnit.

Outsourcingu by obce měly využít, pokud chtějí:

1. snadnější přístup ke zdrojům (lidským, technickým),
2. zefektivnit své činnosti,
3. úsporu času,
4. snížení nákladů,
5. zkvalitnění svých činností,
6. rozložení rizik,
7. přístup ke know-how.

Ale ne ve všech případech. Je logické, že obce si **ve své kompetenci** musí ponechat činnosti, které jsou přímo spojené s výkonem přenesené působnosti obce (např. evidence obyvatel, správa místních poplatků, rozhodování o poskytnutí peněžní půjčky, zakládání příspěvkových organizací, apod.). Na druhou stranu obce využívají outsourcingu v případech, kdy se jedná o zajištění chodu jejich obce nebo úřadu, viz předchozí kapitola. V předchozí kapitole se našly také obce, které si nechávají outsourcovat veřejné zakázky, dotace, bytovou správu, čističku odpadních vod, apod.

Ne vždy obce musí vstoupit do outsourcingového vztahu. Obce by neměly využívat outsourcing v případech:

1. zvýšení nákladů,

2. při možnosti ztráty citlivých informací,
3. ztráty a kontroly nad činností, které má v plné kompetenci obec,
4. kdy obec je schopna si činnost zabezpečit svými zdroji.

U obcí do 499 obyvatel je outsourcing velmi výbornou volbou. Z důvodu toho, že tyto obce nedisponují s toliko technickými, finančními a personálními zdroji jako větší obce. Autorka by doporučila outsourcovat činnosti, které jsou **technicky náročné**. Například vybudování sběrného dvora by pro tuto velikostní kategorii obcí nebylo efektivní. Z důvodu toho, že provoz a vybudování sběrného dvora je velmi nákladný. Další skupinou činností, které by autorka doporučila outsourcovat jsou **odborné činnosti** (právní, daňové, informační technologie, audit, apod.). Zaměstnat pracovníky na vykonání těchto činností by pro obce této kategorie bylo neracionální. A to z ekonomického důvodu (plat zaměstnanci), ale také i z důvodu nevyužití plného zajištění pracovní náplně pracovníka (malé obce každodenně nevyužívají právní služby, nebo správu informačních technologií, či daňové poradenství).

U velikostní kategorie obcí od 500 do 1999 obyvatel by autorka doporučila outsourcovat činnosti jako u předchozí velikostní kategorie, tedy činnosti odborné a technicky náročné. Outsourcing odborných činností je v této velikostní kategorii logický. Důvodem pro outsourcování odborných činností je, že rozsah využití těchto činností je malý. U činností, které vyžadují techniku na vykonání, je zajištění externí firmou vhodné. A to především z finančních důvodů. Obce by měly také volit outsourcing u činností, které jsou pro ně podpůrné (nedůležité). Jedná se o činnosti jako je ostraha objektů, stravování zaměstnanců, grafické práce, public relation služby, apod. U těchto činností by autorka volila outsourcing z důvodu toho, že pracovníci obce mohou ušetřit čas a více se soustředit na svou práci. Obce outsourcingem těchto činností mohou získat pracovníky, kteří jsou rovnou vyškolení a mají znalosti k výkonu těchto činností.

U velikostní kategorie od 2000 do 4999 obyvatel je autorčino doporučení shodné s dvěma předešlými. Sice obce této velikostní kategorie jsou rozsáhlejší co se počtu obyvatel, rozlohy území, zaměstnanců obce, vyššího počtu činností týče. Právě proto je outsourcing vhodnou volbou pro podpůrné činnosti a odborné činnosti. Z autorčina pohledu by také výhodnější bylo zajišťovat si činnosti technicky náročné (veřejné osvětlení, komunální odpad) externími subjekty. Je to, ale na zvaženu, protože některé obce mají v provozu čističky odpadních vod, malé sběrné dvory, zabezpečují si údržbu veřejné zeleně svými zaměstnanci, apod. Může to být dané tím, že disponují větším objemem finančních prostředků. A také že

provoz těchto objektů je pro ně výhodnější (náklady, vlastní kontrola činností, kvalita, apod.) než zajištění činností, které jsou spojené s těmito objekty, u externího subjektu.

U poslední velikostní kategorie obcí nad 5000 obyvatel je outsourcing vhodný. Otázkou v této velikostní kategorii zůstává, zda je pro ně outsourcing ekonomicky výhodnější než si danou činnost zajistit svými silami. Autorka je takového názoru, že tyto obce by měly outsourcovat činnosti odborné, například právní služby, daňové poradenství, audit, vzdělávání zaměstnanců. Outsourcing by byl také vhodný u podpůrných činností, jako je úklid, ostraha objektů, údržba vozového parku, apod.

Outsourcing je výhodnou volbou, ale ne řešením pro všechny situace. Návrh pro obce, kdy vstoupit do outsourcingu je takový. Zprv je důležité si uvědomit, jaká činnost má být předmětem outsourcingu. Poté je důležité hledat vhodného a spolehlivého dodavatele. Mezitím si vyčlenit a zkalkulovat kolik finančních prostředků bude potřeba na zajištění činnosti a zda do budoucna nebude lepší zajistit si činnost vlastními zdroji. Je podstatné si myslet na to, že outsourcing je vztah, který je uzavírán na dobu **delší než jeden rok**. U outsourcingu podstatné je, že činnost může být provedena za jeden den (údržba veřejné zeleně, vývoz komunálního odpadu, oprava počítače), ale musí být **opakována**, kolikrát nebo jakým způsobem by mělo být uvedeno v outsourcingové smlouvě. Důležitým krokem u outsourcingového procesu je uzavírání smlouvy, proto je také si ujasnit veškeré náležitosti smlouvy. Ve většině případech se u outsourcingu jedná o smlouvu nepojmenovanou, respektive inominátní, která nemá zvláštní úpravu v zákoně. Proto je podstatné vymezit si podmínky, náležitosti, práva a povinnosti obou stran. Smlouva by měla být sepsána tak, že v případě ekonomických či neekonomických výkyvů bude počítat i s okolnostmi, které mohou nastat v budoucnu, například hybnost cen, postup vykonání činnosti, místo vykonání, apod. Pokud obce přistoupí na outsourcing, tak se nejen mohou soustředit na hlavní činnosti, ale získají technologie a především lidský kapitál. Znalosti, dovednosti, myšlenky odborníků, kteří se v dané problematice dokáží pohybovat.

5 Závěr

Outsourcing je trend 21. století, který stále více proniká do ekonomického myšlení a rozhodování soukromoprávních i veřejnoprávních korporací. Podstatou outsourcingu je vyčleňování činností, které organizace nejsou schopné zajistit si svými silami. V tomto případě je logické přejít na externí subjekt, který danou činnost umí vykonat lépe než my. V posledních letech se prokazuje, že outsourcing není jen o ekonomické úspoře. V tomto procesu jde také o efektivní provedení zadaných činností. První myšlenky outsourcingu se objevily ve 20. století. Do vědomí českých korporací se dostaly v období transformace, kdy bylo za potřebí se přizpůsobit konkurentům na globálním trhu. Outsourcing není jen záležitostí podniků, ale také veřejnoprávních korporací. Dalo by se potvrdit, že veřejnoprávní korporace využívají outsourcing. Jakou mírou využívají outsourcing obce, které činnosti vyčleňují, jaké důvody je vedou k outsourcingu, atd. Na těchto otázkách je stavěná tato bakalářská práce.

Bakalářská práce se zabývá problematikou outsourcingu. Zkoumá a analyzuje, jakou mírou obce využívají outsourcing. Cílem bakalářské práce je zanalyzovat míru využití outsourcingu ve vybraných obcích. Pro tento účel byl vybrán Olomoucký kraj a to především proto, že je zde zastoupena rozmanitost obcí, co se počtu obyvatel týče. Obce byly rozděleny do čtyř velikostních kategorií. Daný cíl byl naplněn prostřednictvím analýzy získaných dat v dotazníkovém šetření.

Nejčastějšími outsourcovanými činnostmi je správa informačních systémů, a to především z toho důvodu, že obce získají odborníky se specifickými dovednostmi. Tato činnost je outsourcována především v obcích do 4999 obyvatel. Obce také využívají znalosti a dovednosti odborníků, kteří se pohybují v oblasti práva. Právní služby jsou další nejčastější outsourcovanou činností. Důvodem pro zavedení outsourcingu u právních činností je zvýšení kvality výsledných služeb a přesun rizik z organizace na externí subjekt. Třetí nejčastější outsourcovanou činností je nakládání a zpracování komunálního odpadu. To je zapříčiněno tím, že obce nemají dostatečné množství finančních prostředků na provoz a údržbu sběrných dvorů. U této činností je outsourcing vhodným řešením. Hlavní důvod není jen ekonomický, ale také získání technologií, které externí subjekt vlastní. Obce také outsourcují podpůrné činnosti. Pro další zkoumání by bylo vhodné zjistit jaký je podíl zajištění outsourcingu podpůrných činností k hlavním činnostem. Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že obce

chtějí outsourcovat své činnosti v budoucnu. Především se jedná o činnosti, které jsou spojené s právní problematikou a technickými prostředky externího subjektu.

V mnohé literatuře se dá setkat s tím, že hlavním důvodem pro zavedení outsourcingového vztahu je úspora nákladů, tedy outsourcing šetření peníze. Pokud se bude vycházet z dotazníkového šetření, tak toto tvrzení nemusí být vždy potvrzeno. Ano ekonomická úspora je pro obce důležitým důvodem, ale podstatnějším důvodem je kvalita poskytované služby a především získání a přístup k technologiím nebo lidským dovednostem a znalostem. Každá obec má své důvody pro zavedení outsourcingu, navíc u jedné činnosti se mohou důvody lišit. Proto je podstatné si uvědomit, co má outsourcing obcím přinést (ekonomickou úsporu, kvalitu, znalosti, přesun rizik, apod.). Důležitost je spokojenost obou stran, jak na straně dodavatele, tak na straně obce. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že obce jsou spokojené se svými dodavateli. Jen malá míra obcí využila tzv. insourcingu (začlenění činností zpět do rukou obce).

Je důležité také zmínit rizika, která mohou nastat v outsourcingovém vztahu. Může se jednat o rizika spojená s neschopností dodavatele dodržet domluvené podmínky, ztrátou kontroly nad vyčleněnou činností, atd. Z dotazníkového šetření vyplývá, že největším rizikem pro obce je kvalita provedené služby a kvalifikace pracovníků dodavatelské firmy. Je nutné připomenout, že u jedné činnosti se rizika mohou lišit.

Hlavním přínosem této práce je zjištění nejčastějších outsourcovaných činností. Dalším přínosem práce je zjištění, že obce zvažují různá rizika a mají různé důvody, které jsou podstatné pro zavedení outsourcingu.

Jako námět pro další zpracování této problematiky je vhodné vybrat jednu činnost a tu analyzovat dopodrobna. Zjistit jakou mírou obce danou činnost outsourcují, jaké mají dodavatele, spolehlivost dodavatelů, na jak dlouho mají uzavřenou outsourcingovou smlouvu, jaká je cena outsourcované činnosti a jaký mají primární důvod k vyčlenění této činnosti, atd.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

BROWN, Douglas, WILSON, Scott. *The Black Book of Outsourcing: How to Manage the Changes, Challenges, and Opportunities*. Wiley & Sons, 2005, s. 20. ISBN 978-0-471-71889-5.

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-010-2.

HÜBNER, Miroslav a Vlastimil ČEJP. *Outsourcing*. Praha: TATE International, 2008. Příručka manažera. ISBN 978-80-86813-16-5.

KAMPF, Rudolf. *Outsourcing dopravně-logistických procesů*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-437-2.

MAISNER, Martin a Jiří ČERNÝ. *Právní aspekty outsourcingu*. Praha: Sazba Cadis Praha, 2012. ISBN 978-80-7357-746-9.

PAŘÍZKOVÁ, Ivana. *Finance územní samosprávy*. Brno: TRIBUN EU, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-210-4511-8.

PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-614-1.

PROVÁZNIKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2789-9.

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

SOMOROVÁ, Viera. *Facility management*. Praha: Powerprint, 2014. ISBN 978-80-7431-141-3.

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

VÁGNEROVÁ, Daniela a kol. *Outsourcing*. Praha: TATE International, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86813-16-5.

VAVREČKOVÁ, Eva a kol. *Využívání nových poznatků v rozvoji osobnosti podnikatele*. Karviná: Tiskárna Kleinwächter, 2002. ISBN 80-7248-145-2.

Internetové zdroje

MANAGEMENTMANIA. *Lean Management*. [online]. [cit. 14.3.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>

MANAGEMENTMANIA. *Insourcing*. [online]. [cit. 11.2.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/insourcing>.

PORTÁL ÚZEMNÍHO PLÁNOVÁNÍ. *Kategorizace obcí – město, městys, obec*. [online]. [cit. 8.3.2017]. Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Malý lexikon obcí 2016*. [online]. [cit. 8.3.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2016>

MĚSTA, OBCE ONLINE. *Olomoucký kraj*. [online]. [cit. 8.3.2017]. Dostupné z: http://mesta.obce.cz/zs-kraj/vyhledat_kraj-124.htm

OLOMOUCKÝ KRAJ. *Základní informace*. [online]. [cit. 8.3.2017]. Dostupné z: <https://www.kr-olomoucky.cz/zakladni-informace-cl-143.html>

SLOVNÍK ABZ. *Outsourcing*. [online]. [cit. 2.2.2017]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing>

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Analýza výkonu státní správy u obcí se základním rozsahem přenesené působnosti*. [online]. [cit.8.3.2017]. Dostupné

z: <http://www.mvcr.cz/clanek/analyza-vykonu-statni-spravy-u-obci-se-zakladnim-rozsahem-prenesene-pusobnosti.aspx>

TECHNET IDNES. Výhody a nevýhody outsourcingu. [online]. [cit. 12.2.2017]. Dostupné z: http://technet.idnes.cz/vyhody-a-nevyhody-outsourcingu-da1-/sw_internet.aspx?c=A030414_5206098_tec_prakticky

BUSINESSVIZE. *Vše, co jste si přáli vědět o outsourcingu*. [online]. [cit. 5.3.2017]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-outsourcingu>.

KEYDIFFERENCES. *Difference between outsourcing and offshoring*. [online]. [cit. 5.3.2017]. Dostupné z: <http://keydifferences.com/difference-between-outsourcing-and-offshoring.html>

Legislativa

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 22. března 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 1258. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

ČESKO. Zákon č. 128/2000 Sb. 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Ostatní zdroje

SZOTKOWSKÁ, Soňa. *Využívání outsourcingu v obcích*. Ostrava, 2013. Bakalářská práce. Vysoká škola Báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra Veřejné ekonomiky a správy.

HOLCNEROVÁ, Monika. *Využívání outsourcingu vyššími územně správními celky*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, Provozně ekonomická fakulta.

Seznam zkratk

AU	-	Audit
ČSÚ	-	Český statistický úřad
DP	-	Daňové poradenství
IT	-	Informační technologie
KO	-	Komunální odpad
OUT	-	Outsourcing
OLK	-	Olomoucký kraj
PS	-	Právní služby
ÚDRŽ. MÍST. KOM.	-	Údržba místních komunikací
ÚS	-	Ústavní soud

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. května 2017.



.....
Ludmila Uvírová

Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Dotazník (Míra využití outsourcingu v obcích Olomouckého kraje)
- Příloha č. 2 - Seznam obcí do 499 obyvatel, které odpověděly na dotazník
- Příloha č. 3 - Seznam obcí od 500 do 1999 obyvatel, které odpověděly na dotazník
- Příloha č. 4 - Seznam obcí nad 2000 obyvatel, které odpověděly nad dotazník

