

PRÁVNÍ MONOGRAFIE

Právní aspekty outsourcingu

MARTIN MAISNER
JIŘÍ ČERNÝ



Wolters Kluwer
Česká republika

PRÁVNÍ ASPEKTY OUTSOURCINGU

PRÁVNÍ MONOGRAFIE

Právní aspekty outsourcingu

MARTIN MAISNER
JIŘÍ ČERNÝ



Wolters Kluwer
Česká republika

Vzor citace: MAISNER, M., ČERNÝ, J. *Právní aspekty outsourcingu*.
Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 180 s.

Právní stav publikace je k 1. 12. 2011.
Lektoroval prof. Ing. Jiří Voříšek, CSc.
© JUDr. Martin Maisner, Ph.D., Mgr. Jiří Černý, LL.M., 2012
ISBN 978-80-7357-746-9

Obsah

Použité zkratky	IX
O autorech	XI
Předmluva	XIII
Úvod	XV
Kapitola 1 Pojem outsourcingu	1
1.1 „Na počátku bylo slovo“	1
1.2 Užívané definice outsourcingu	2
1.3 Analýza sémantická	4
1.4 Analýza systematická	6
1.5 Analýza funkční	32
Kapitola 2 Účel (cíle) outsourcingu	36
Kapitola 3 Základní filozofie outsourcingové smlouvy	39
3.1 Oboustranně výhodné podmínky	39
3.2 Jasně a srozumitelně formulovaná pravidla	39
3.3 Odborné zpracování smlouvy	40
3.4 Soulad s právním řádem	41
3.5 Předvídání problémů	43
Kapitola 4 Příprava na uzavření outsourcingové smlouvy	44
4.1 Příprava na straně zákazníka	44
4.2 Příprava na straně dodavatele	45
4.3 Due diligence	46
4.4 Vytváření a negociace smlouvy	48
4.5 Návrh smlouvy vytvářený zákazníkem	49
4.6 Návrh smlouvy vytvářený dodavatelem	50
4.7 Návrh smlouvy vycházející z obchodních podmínek zákazníka	51
Kapitola 5 Forma outsourcingové smlouvy	52

Kapitola 6 Členění outsourcingové smlouvy	54
6.1 Definice	55
6.2 Úvodní ustanovení	58
6.3 Účel smlouvy	59
6.4 Předmět smlouvy	60
6.5 Doba trvání smlouvy	61
6.6 Fáze vytvoření podmínek	64
6.6.1 První milník	64
6.6.1.1 Převzetí prostředků používaných pro poskytování služeb	64
6.6.1.2 Převzetí zaměstnanců	65
6.6.1.3 Převzetí smluv s třetími stranami	65
6.6.2 Druhý milník	66
6.7 Fáze poskytování stávajících služeb	67
6.8 Vyhodnocení a schválení plnění	70
6.9 Exit a ukončení	73
6.10 Minimální objem služeb	76
6.11 Přechod zaměstnanců	79
6.12 Ochrana informací	85
6.13 Ochrana zaměstnavatelských práv	88
6.14 Cena a způsob placení	89
6.15 Benchmarking	92
6.15.1 Úhrada nákladů spojených s benchmarkingem	92
6.15.2 Časová účinnost změny	93
6.15.3 Identifikace subjektu, který bude benchmarking provádět	94
6.15.4 Četnost benchmarkingu	94
6.15.5 Stanovení podmínek pro benchmarkera	95
6.15.6 Využití benchmarkingu pro změnu smlouvy	96
6.15.7 Alternativní způsoby úpravy smluvních podmínek	96
6.16 Práva duševního vlastnictví	99
6.16.1 Autorská díla zhotovená na zakázku	100
6.16.2 Standardní autorské dílo	100
6.16.3 Autorská díla třetích stran	101
6.17 Governance (řízení projektu)	105
6.18 Prohlášení smluvních stran	113
6.19 Záruka za kvalitu, odpovědnost za vady	113

6.19.1	Vymezení, kdy je plnění považováno za porušení smlouvy	114
6.19.2	Způsob určení, zda je služba považována za vadnou	115
6.19.3	Určení povinností poskytovatele v případě, že služba je poskytována vadně	116
6.20	Odpovědnost za škodu	117
6.21	Zajištění	120
6.21.1	Záruka mateřské společnosti	121
6.21.2	Rating společnosti poskytovatele	121
6.21.3	Zajištění nefinančních nároků zákazníka	122
6.21.4	Smluvní pokuty	122
6.22	Smluvní sankce	123
6.23	Řešení sporů	124
6.24	Ukončení smlouvy	126
6.24.1	Řádné ukončení smlouvy	127
6.24.2	Předčasné ukončení smlouvy	127
6.24.3	Pozastavení plnění části povinností ze smlouvy	128
6.25	Závěrečná ustanovení	131
6.25.1	Omezení změn personálních podmínek	132
6.25.2	Ochrana zaměstnanců	133
6.25.3	Možnost použití subdodavatelů	133
6.25.4	Zpracování osobních údajů	135
6.25.5	Soulad s předpisy	135
6.25.6	Jazyk smlouvy a vzájemná komunikace	136

Kapitola 7	Řešení sporů v outsourcingu	138
7.1	Specifika řešení sporů v oblasti outsourcingu	138
7.2	Efektivní řešení sporů	138
7.3	Možné způsoby řešení sporů a jejich význam	139
7.4	Řízení před soudem	139
7.4.1	Formulace podání k soudu	141
7.4.2	Dokazování v řízení před soudem	141
7.4.3	Rozhodnutí v soudním řízení	145
7.5	Rozhodčí řízení	147
7.6	Další alternativní způsoby řešení sporu	152
7.6.1	Podstata alternativního řešení sporu	152
7.6.2	Mediace, konciliace	153

7.6.3	Med-arb	155
7.6.4	Nezávazné rozhodčí řízení	156
7.6.5	Mini-trial	157
Závěr		158
Summary		159
Seznam literatury		160
Rejstřík		162

Použité zkratky

autorský zákon	zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů
občanský zákoník	zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
obchodní zákoník	zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
o. s. ř.	zákon č. 99/1963 Sb., občanský soudní řád, ve znění pozdějších předpisů
RSHKAK	Rozhodčí soud při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky
zákon o ochraně osobních údajů	zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
zákon o ochraně utajovaných informací	zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů
zákon o zadávání veřejných zakázek / ZVZ	zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů
zákon o zaměstnanosti	zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů
zákoník práce	zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

O autorech

JUDr. Martin Maisner, Ph.D., je partnerem a vedoucím specializace Právo ICT advokátní kanceláře ROWAN LEGAL, která dva roky po sobě obdržela cenu za nejlepší advokátní kancelář v oblasti IT v soutěži organizované portálem Epravo.cz pod záštitou předsedy vlády ČR a ministra spravedlnosti ČR. Je uznávaným právním odborníkem a rozhodcem. Specializuje se na právo informačních technologií, ochranu dat, obchodní transakce a alternativní řešení sporů na domácí i mezinárodní úrovni (včetně mediace, negociace či mezinárodních arbitráží). Je autorem či spoluautorem řady publikací, jako např. *Commercial Agencies and Distributorships* (Prentice Hall, 1995), *Co-production International* (TBI, 1995), *World Antitrust Law and Practice* (Little Brown and Company, 1996), *Velká kniha smluvních vzorů* (C. H. Beck, 2000, 2001, 2002, 2003, 2007), *ICCA Handbook on Commercial Arbitration – National Report Czech Republic* (Wolters Kluwer, 2010), *Základy softwarového práva* (Wolters Kluwer, 2011), *Rizika v komerční praxi* (Wolters Kluwer, 2011). Publikoval desítky článků k tématům jako internetové právo, outsourcing IT, smlouvy v IT, právní aspekty IT, řešení sporů v oblasti IT apod. Pravidelně vystupuje na odborných konferencích, např. Certifikovaný IT Security Manager 2011 (Praha), 17. sympozium EDI 2011 (Praxe elektronické komunikace v obchodních vztazích, Praha), Systémová integrace ČSSI 2001–2010 (Praha), Systémová integrácia SSSI (Tatranská Lomnice, Štrbské pleso, Bratislava, Myjava), Svět informačních systémů 2008, 2009 (Zlín), Tvorba softwaru 2009 (Ostrava) apod. Jako rozhodce se účastnil řady řízení před Rozhodčím soudem při Hospodářské komoře České republiky a Agrární komoře České republiky. Zastupoval klienty před domácími rozhodčími soudy v České republice a na Slovensku i v rámci mezinárodních rozhodčích řízení. Je považován za jednoho ze zakladatelů právní teorie outsourcingu a je též autorem řady vzorových smluv, používaných domácími i mezinárodními IT společnostmi. Působí též jako vysokoškolský pedagog na Newton College v Brně a Paneurópske vysoké škole v Bratislavě. Je členem České advokátní komory, Slovenské advokátní komory, Mezinárodní advokátní komory (International Bar Association), ASA Association suisse de l'Arbitrage (Švýcarské arbitrážní asociace), České společnosti

pro systémovou integraci (viceprezident pro vnější vztahy), LCIA (London Court of International Arbitration) – European Users' Council a správní rady nadace Erudikon.

Mgr. Jiří Černý, LL.M., v současné době pracuje jako ředitel pro právní záležitosti pro českou pobočku jedné z největších světových společností v oblasti ICT. Předtím působil v advokacii jako vedoucí desku ICT v advokátní kanceláři ROWAN LEGAL, která dva roky po sobě obdržela cenu za nejlepší advokátní kancelář v oblasti IT v soutěži organizované portálem Epravo.cz pod záštitou předsedy vlády ČR a ministra spravedlnosti ČR. Ve své činnosti v advokacii Jiří Černý pracoval na několika největších outsourcingových transakcích v České republice, a to zejména v oblasti ICT. Činností v ROWAN LEGAL Jiří Černý navázal na práci v BT Global Services (součást skupiny British Telecommunications plc), kde byl odpovědný za řízení právních záležitostí v regionu CEE. Kromě odpovědnosti za region CEE byl Jiří Černý odpovědný za několik klíčových outsourcingových transakcí ve Švédsku, Finsku, Rusku, Kazachstánu, Saúdské Arábii, Libyi a Turecku. Před působením v BT Global Services Jiří Černý působil ve společnosti Eurotel Praha, kde byl odpovědný za právní aspekty regulace telekomunikací. Kromě absolvování právnické fakulty Masarykovy Univerzity v Brně je Jiří Černý držitelem titulu LL.M. z právnické fakulty K. U. Leuven, kde se specializoval na právo ICT. Jiří Černý se jako přednášející pravidelně účastní odborných konferencí a též působí jako externí lektor vzdělávacích institucí aktivních v oblastech ICT a outsourcingu.

Předmluva

Informační a komunikační technologie (ICT) jsou v současné době fenoménem, který ovlivňuje konkurenceschopnost a efektivitu firem i institucí veřejné správy. Zajištění vysoké kvality ICT služeb, bezchybné funkčnosti jednotlivých komponent informačního systému při přijatelných nákladech se pro řadu organizací stává zásadním a přitom těžko řešitelným problémem. Proto mnohé z nich realizují provoz a rozvoj informačního systému outsourcingem, tzn. přenášejí zodpovědnost za provoz a rozvoj informačního systému na specializovaného poskytovatele.

Rozhodne-li se organizace outsourcovat svůj informační systém, stojí před řadou nelehkých technologických, personálních, ekonomických a právních rozhodnutí. Sepsání smlouvy o outsourcingu patří v obchodních vztazích k těm nejsložitějším problémům. Špatně uzavřená smlouva může mít katastrofální důsledky, a to jak pro zákazníka, tak pro poskytovatele. Smlouva tedy musí být vyvážená a musí ošetřit všechny fáze outsourcingu od převzetí aktiv a zaměstnanců zákazníka poskytovatelem přes provoz dohodnutých služeb a změny služeb až po řešení sporů i případné ukončení outsourcingového vztahu. Současně musí ošetřit všechny v úvahu přicházející problémy, které v těchto fázích mohou nastat.

Na výše uvedené problémy a jejich řešení je zaměřena tato kniha. V úvodních kapitolách kniha charakterizuje pojem a význam outsourcingu, analyzuje pojetí outsourcingu v legislativě České republiky a popisuje možné formy outsourcingové smlouvy. Vrcholem textu je kapitola věnovaná struktuře a jednotlivým ustanovením outsourcingové smlouvy. Text této kapitoly popisuje jednotlivé oblasti, které by měla smlouva na outsourcing obsahovat, a poté uvádí možné znění smlouvy řešící danou oblast.

Již z výčtu témat, která kniha pokrývá, je zřejmé, že přináší mnoho zajímavých a užitečných informací jak pro poskytovatele outsourcingových služeb, tak pro zákazníka. Přínos knihy pro čtenáře je podtržen složením autorského kolektivu. Autoři knihy se problematice práva informačních a komunikačních technologií systematicky věnují již mnoho let a do textu zapracovali mnohé zkušenosti z praxe, z kontraktů na dodávku ICT služeb i ze sporů, které v České republice proběhly.

Knihu lze proto doporučit jak studentům inženýrských oborů na vysokých školách, tak praktikům, kteří musejí právní problémy spojené s outsourcingem informačních systémů řešit ve své profesi.

*Prof. Ing. Jiří Voříšek, CSc.,
prezident České společnosti pro systémovou integraci
a vedoucí katedry informačních technologií na VŠE*

v Praze 24. ledna 2012

Úvod

Vážení čtenáři,

text knihy, kterou máte před sebou, vznikl několik let – především v poznámkách a archivu obou autorů. Některé názory, které se v knize objevují, byly v té či oné podobě již publikovány v článcích nebo v předchozích publikacích, a to v různých souvislostech. V některých případech jsou v souladu s většinou odborné veřejnosti a v některých aspektech se patrně odlišují – ale tak už to s právními názory je.

Kniha přichází do právního prostředí, které se zdá počítat s outsourcingem jako s hotovou a běžnou věcí, aniž by se zabývalo tím, co vlastně outsourcing je a co není a jaká by pro něj měla platit pravidla. Tato pravidla – v daném případě nepsaná – však jako obchodní zvyklosti silně ovlivňují jak obchodní vztahy, tak i výklad a aplikaci práva.

Autoři vycházejí z mnohaletých zkušeností s uzavíráním outsourcingových smluv a strukturováním outsourcingových vztahů, a to od těch nejjednodušších až po velmi komplikované struktury v rámci telekomunikačních služeb a informačních technologií s mezinárodním prvkem. Kniha obsahuje řadu konkrétních příkladů, jak lze jednotlivé oblasti úpravy právně a technicky řešit. Příklady jsou z reálných smluv, prošly negociací a v některých případech i soudním či rozhodčím sporem.

Z praktických důvodů autoři vždy užili tu nejsložitější variantu (zejména v oblastech jako je například řízení projektu) vzhledem k tomu, že se domnívají, že je vždy lepší se inspirovat složitější úpravou a zjednodušit ji k obrazu svému než naopak.

Autoři upřímně litují, že téměř v žádném případě neuvádějí konkrétní obchodní případy či projekty, ve kterých bylo to či ono řešení aplikováno. S ohledem na skutečnost, že autoři uvádějí konkrétní smluvní úpravy, a to z vlastní praxe, bylo nutno tyto případy anonymizovat – subjekty, které předmětné smlouvy uzavíraly, si nepřály jejich zveřejnění a identifikaci příslušného obchodního případu a platná právní úprava zveřejnění bez výslovného souhlasu stran neumožňuje.

A nakonec jen malou poznámku – kniha nebyla zamýšlena jako vzorová smlouva s komentářem a také jí není. Popsané a předkládané příklady

byly míněny především jako inspirace, eventuálně k demonstraci možností k inspiraci, nikoli k přímému převzetí do smluvních dokumentů.

A možná poslední připomínku – text byl formulován tak, aby mohl být inspirací jak právníkům, jejichž hlavním oborem není IT a pro které je outsourcing nové pole působnosti, tak i neprávníkům, kteří se outsourcingem zabývají buď z pohledu technického, vědeckého, nebo ekonomického a jimž pohled autorů může v tomto případě být přínosem.

Autoři

KAPITOLA 1

Pojem outsourcingu

(JUDr. Martin Maisner, Ph.D.)

1.1 „Na počátku bylo slovo“

Tato biblická věta je v případě outsourcingu skutečně namístě. Autor si dobře vzpomíná na dobu zhruba před osmnácti lety, kdy byl vzdělávací agenturou žádán o přednášku na téma *Právní aspekty outsourcingu* (jakožto módního, „trendy“ tématu) a na základě této žádosti provedl rozsáhlé, leč marné rešerše. Outsourcing se vynořil z kalných zátočin obchodní sémantiky, marketingu a prezentací stejně jako předtím například termíny „implementace“ nebo „systémová integrace“, nicméně na rozdíl od těchto citovaných termínů, které na marketingovém nebi informačních technologií zazářily jako jasné bolidy a opět zmizely, si svoje místo v obchodním světě drží stále. Dokonce se tento termín dostal z výsostné domény informačních technologií i do jiných oborů a stal se termínem víceméně běžným. Pravdou samozřejmě zůstává, že nejdříve se začalo operovat s termínem „outsourcing“ jako takovým a teprve dodatečně (a samozřejmě často velmi účelově) se k němu hledal obsah.

Abychom byli spravedliví – činnost, která se dnes začleňuje tak či onak pod pojem „outsourcing“, nepředstavuje žádné zásadní novum; v určité formě se tyto tendence objevují v šedesátých, sedmdesátých i osmdesátých letech, byť nikoliv pod dnešním názvem, a to zejména u nadnárodních technologicky orientovaných firem a zejména v oblasti amerického trhu.

Obsah určitého pojmu v oblasti obchodu (a služeb), který má obecnou platnost a je vnímán jako ustálený, vzniká buď na základě dlouhodobé uzance a užívání, nebo na základě toho, že je ukotven v právním řádu jako definovaný termín. V praxi je to zpravidla do jisté míry obojí, regulace právními předpisy musí zachovat jistou míru obecnosti a obchodní zvyklosti ji vhodně doplní. Právní řády většiny zemí téměř vždy nestačí dostatečně rychle reagovat na nově vznikající vztahy ve společnosti, takže legislativní vývoj zaostává za vývojem faktickým. Je tomu tak i v případě outsourcingu, který není ve většině právních řádů, a tedy ani v právním řádu českém, dostatečně upraven.

Obchodní zvyklosti, které v případě nedostatku právní úpravy slouží jako závazná pravidla, jsou pak natolik různorodé, že je velmi obtížné vysledovat nějakou zvyklost natolik spolehlivou a prokazatelnou, o kterou by se dalo výkladově opřít například v případě sporu.

1.2 Užívané definice outsourcingu

Aby však bylo možné problematiku outsourcingu vůbec uchopit, musíme se přece jen pokusit jej definovat s takovou mírou specifičnosti, aby jej bylo možno odlišit od jiných obchodních vztahů.

Autorovi učení kolegové zejména na katedrách informatiky a informačních technologií se o jakousi obsahovou definici opakovaně pokusili. Jakkoliv je jakákoliv takováto snaha nepochybně chválná, bohužel dosud nikdy nepřesáhla rámec příslušného akademického pracoviště a okruhu zainteresovaných studentů a nebyla obecně akceptována. Ačkoliv outsourcing patří k častým tématům a je v komunikaci mezi IT odborníky všemožně skloňován, je snadné zjistit, že o faktickém a právním obsahu tohoto pojmu mají diskutující téměř vždy poněkud odlišné představy.

Začneme s definicemi outsourcingu, které byly veřejně publikovány, tedy například alespoň první čtyři namátkově vybrané:

Outsourcing (angl. „out“ vně a „source“ zdroj) znamená, že firma vyčlení různé podpůrné a vedlejší činnosti a svěří je smluvně jiné společnosti či subkontraktorovi specializovanému na příslušnou činnost. Je to tedy druh dělby práce, činnost však není zajišťována vlastními zaměstnanci firmy, nýbrž na základě smlouvy. Typicky se jedná o činnosti, jako je úklid, údržba, doprava nebo správa počítačů (IT). Outsourcing se považuje za obchodní rozhodnutí, které má vést ke snížení nákladů a/nebo k soustředění na hlavní činnosti firmy, a to v zájmu její konkurenceschopnosti.¹

Podstatou outsourcingu je vyčlenění činnosti, která netvoří podstatu hlavního předmětu podnikání společnosti, a její převedení na externího poskytovatele.²

¹ Wikipedie (citován stav k 28. 9. 2011).

² <<http://www.systemonline.cz/clanky/vyuziti-metodiky-it-governance-a-itol.htm>> (stav k 28. 9. 2011).

Outsourcing znamená zajišťování určité části provozu organizace jinou (externí) organizací. Je to označení, které vychází ze dvou základních slov: „out“ – vnější a „source“ – zdroj.³

Outsourcing znamená přenechání části výrobního procesu, např. výrobu některé části produktu, dalšímu/třetímu subjektu. Tento termín se používá v ekonomii od 80. let 20. stol. Rozhodnutí o využití outsourcingu je většinou vyvoláno zájmem snížit náklady, efektivněji využít ušetřený čas a výrobní prostředky v provozu laboratoře, a tím zvýšit zisk.⁴

Uvedené definice⁵ poukazují na určité rysy činnosti, která se většinou označuje jako outsourcing. Při podrobném pročtení se však naskytá řada otázek, které mají zásadní význam, pokud budeme chtít exaktně rozlišit, co je outsourcingem nebo nikoliv. Existuje sice liberální přístup, který praví, že outsourcingem může být cokoli, co ve smlouvě jako outsourcing definujeme. Jednoduše řečeno, outsourcing je z tohoto pohledu především pojmem obchodním a jeho obsah je definován obsahem smluvní dokumentace, která závazky stran v příslušném „obchodním případě outsourcingu“ zakotvuje. V praxi to znamená, že je obsahem to, co si strany mezi sebou určí, a tak je každý případ outsourcingu jiný, takže se ani nevyužívá systému vzorových smluv, které jsou jinak poměrně obvyklé. Vždy totiž záleží na konkrétní situaci, na předmětu a rozsahu outsourcingu, na postavení smluvních stran a na mnoha dalších okolnostech. Problémem je, že při poruše fungování takové smlouvy a při případném testu vyvolaném sporem mezi smluvními stranami se kvůli nedostatku zákonné regulace a neustáleným obchodním zvyklostem tyto strany mohou octnout v právní pasti, která nebude mít žádné racionální řešení.

Jakým způsobem se tedy dopracovat k definici obsahu pojmu outsourcing? Pokud bychom se pokusili outsourcing definovat natolik přesně, abychom to umožňovalo alespoň s určitou mírou jistoty určit, kdy se jedná o outsourcing a kdy nikoliv, je třeba zvolit nějakou metodu. Autor se pokusil použít klasických analytických metod používaných k rozboru právního textu, a to analýzy sémantické (jazykozpytné), systémové (umístění a užití termínu

³ <<http://slovník-cizích-slov.abz.cz/web.php/slovo/outsourcing>> (stav k. 28. 9. 2011).

⁴ <<http://www.stomateam.cz/index.php?clanek=357>> (stav k. 28. 9. 2011).

⁵ Uvedené definice jsou převzaty z otevřených internetových zdrojů, nikoli z renomovaných zdrojů, například vědeckých publikací nebo vysokoškolských skript. Důvodem referencí k těmto definicím je fakt, že rozšířenost a obecná znalost těchto renomovaných publikací je omezená a v některých případech přímo účelová, aby podpořila doktrínu autora nebo jím zaváděnou klasifikaci.

v právních předpisech) a funkční (vycházející z aplikace příslušného termínu na nejčastěji užívanou činnost), a následně vyvodit jednoduchou, leč použitelnou formuli či soubor znaků, na jehož základě lze určit, zda se jedná o outsourcing či nikoliv.

1.3 Analýza sémantická

Většina používaných definic vychází z nepřilíš fundovaného rozboru slova „outsourcing“, prohlašujíc suverénně, že slovní složenina z anglických slov „out“ a „source“ (tedy podle prezentovaného výkladu „vnější“ a „zdroj“) jasně vyjadřuje zajištění určité činnosti využitím externích (vnějších) zdrojů či zajištění určité činnosti externím dodavatelem.

Martin Števko ve své práci⁶ s odkazem na další autory uvádí podobnou hypotézu:

Anglický výraz „outsourcing“ je vytvořen ze slovního spojení „outside resource using“. Nejblížejším verbálním ekvivalentem v češtině by mohly být pojmy „vytěsnění“ či „odsunutí“. Tento těžce použitelný překlad bývá vyjadřován jako „externí služby“, resp. „využívání externích služeb“.

Autor se vši odpovědností prohlašuje, že takové závěry by byly sémanticky nepodložené a vycházely by spíše ze zbožného přání než z nějakého skutečného rozboru či fundované znalosti významu uvedeného sousloví. Pokud totiž nahlédneme do zcela běžného výkladového slovníku,⁷ zjistíme, že slovíčko „out“ se vyskytuje jednak jako adverbium⁸ v celkem 24 významech,

⁶ Števko, M. *Outsourcingové smlouvy v oblasti informačních technologií*. Diplomová práce. Olomouc: UPF JEP, 2011.

⁷ <<http://dictionary.reference.com>>

⁸ **Adverbium**

1. away from, or not in, the normal or usual place, position, state, etc.: *out of alphabetical order; to go out to lunch*. 2. away from one's home, country, work, etc., as specified: *togo out of town*. 3. in or into the outdoors: *to go out for a walk*. 4. to a state of exhaustion, extinction, or depletion: *to pump awell out*. 5. to the end or conclusion; to a final decision or resolution: *to say it all out*. 6. to a point or state of extinction, nonexistence, etc.: *to blowout the candle*; 7. in or into a state of neglect, disuse, etc.; not incurrent vogue or fashion: *That style has gone out*. 8. so as not to be in the normal or proper position or state; out of joint: *His back went out after his fall*. 9. in or into public notice or knowledge: *The truth is out at last*. 10. seeking openly and energetically to do or have: *to be out for a good time*. 11. not in present possession or use, as on loan: *The librariansaid that the book was still out*. 12. on strike: *The miners go out at midnight*. 13. so as to project or extend: *to stretch out; stick your tongueout*. 14. in

jednak jako adjektivum⁹ rovněž ve 24 významech, tedy celkem 48 poměrně různorodých významových poloh.

Co se týče výrazu „source“, uvádí tentýž zdroj¹⁰ šest významů pro podstatné jméno,¹¹ dva významy pro sloveso s předmětem¹² a dva významy pro

or into activity, existence, or outward manifestation: *Arash came out on her arm.* **15.** from a specified source or material: *made out of scraps.* **16.** from a state of composure, satisfaction, or harmony: *to be put out over trifles.* **17.** in or into a state of confusion, vexation, dispute, variance, or unfriendliness: *to fall out about trifles.* **18.** so as to deprive or be deprived: *to be cheated out of one's money.* **19.** so as to use the last part of: *to run out of gas.* **20.** from a number, stock, or store: *to point out the errors.* **21.** aloud or loudly: *to cry out.* **22.** with completeness or effectiveness: *to fill out.* **23.** thoroughly; completely; entirely: *The children tired me out.* **24.** so as to obliterate or make undecipherable: *to cross out amisspelling; to ink out*

⁹ **adjective**

25. not at one's home or place of employment; absent: *I stopped by to visit you last night, but you were out.* **26.** not open to consideration; out of the question: *I wanted to go by plane, but all the flights are booked, so that's out.* **27.** wanting; lacking; without: *We had some but now we're out.* **28.** removed from or not in effective operation, play, a turn at bat, or the like, as in a game: *He's out for the season because of an injury.* **29.** no longer having or holding a job, public office, etc.; unemployed; disengaged (usually followed by *of*): *to be out of work.* **30.** inoperative; extinguished: *The elevator is out. Are the lights out?* **31.** finished; ended: *before the week is out.* **32.** not currently stylish, fashionable, or in vogue: *Fitted waistlines are out this season.* **33.** unconscious; senseless: *Two drinks and he's usually out.* **34.** not in power, authority, or the like: *a member of the outparty.* **35.** Baseball. **a.** (of a batter) not succeeding in getting on base: *He was out at first on an attempted bunt.* **b.** (of a base runner) not successful in an attempt to advance a base or bases: *He was out in attempting to steal second base.* **36.** beyond fixed or regular limits; out of bounds: *The ball was out.* **37.** having a pecuniary loss or expense to an indicated extent: *The company will be out millions of dollars if the new factory doesn't open on schedule.* **38.** incorrect or inaccurate: *His calculations are out.* **39.** not in practice; unskillful from lack of practice: *Your bowhand is out.* **40.** beyond the usual range, size, weight, etc. (often used in combination): *an outsize bed.* **41.** exposed; made bare, as by in one's clothing: *out at the knees.* **42.** at variance; at odds; unfriendly: *They are out with each other.* **43.** moving or directed outward; outgoing: *the out train.* **44.** not available, plentiful, etc.: *Mums are out till next fall.* **45.** external; exterior; outer. **46.** located at a distance; outlying: *We sailed to six of the outlands.* **47.** Cricket. not having its innings: *the out side.* **48.** of or pertaining to the playing of the first nine holes of an 18hole golf course (opposed to *in*): *His out score on the second round was 3.*

¹⁰ <<http://dictionary.reference.com>>

¹¹ **noun**

1. any thing or place from which something comes, arises, or is. obtained; origin: *Which foods are sources of calcium?* **2.** the beginning or place of origin of a stream or river. **3.** a book, statement, person, etc., supplying information. **4.** the person or business making interest or dividend payments. **5.** a manufacturer or supplier. **6.** Archaic. a natural spring or fountain.

¹² **verb (used with object)**

7. to give or trace the source for: *The research paper was not accurately sourced. The statement was sourced to the Secretary of State.* **8.** to find or acquire a source, especially a supplier, for: *Some of the components are now sourced in Hong Kong.*

sloveso bez předmětu.¹³ Významy autor uvedl v poznámkách v původní jazykové verzi – předpokládal, že pro demonstraci to bohatě stačí. I čtenáři bez zvláštní jazykové průpravy je zřejmé, že na základě těchto uvedených významů lze dovodit množství zcela odlišných významů z hlediska jazykového zcela legitimních.

Jediným závěrem sémantické analýzy tudíž je, že podle jazykových a slovněvýznamových hledisek nelze určit jednoznačně, co je outsourcingem a co outsourcingem není. Jazykový výklad se tak naopak zdá být metodou, která by vedla spíše ke zmatení celé problematiky.

1.4 Analýza systematická

Systematickou analýzou se autor pokusil stanovit charakteristické rysy outsourcingu podle toho, v jakých souvislostech je uváděn daný termín v právních předpisech České republiky, eventuálně Evropské Unie, a zda podle jeho zatřídění lze dospět k jednoznačnému vymezení, co za outsourcing lze považovat a co za outsourcing považovat nelze. Aby autoři předem předešli námitce, že v následujících pasážích je citováno zbytečně mnoho právního textu, dodávají, že se jedná o vyčerpávající prezentaci toho, jakým způsobem je outsourcing v právním řádu upraven a v jakých předpisech. Při přípravě této publikace autoři původně nezamýšleli uvést tyto citace v plném rozsahu, ale jsou natolik vypovídající o úrovni regulace, že se rozhodli je v textu ponechat.

Vzhledem k tomu, že výskyt a zařazení slova „outsourcing“ v právních předpisech považují autoři za klíčové, uvádíme následovně všechny výskyty k 28. 9. 2011. Neuvádíme pochopitelně celý text předpisů, ale relevantní výňatky, ze kterých – díky tomu, jak je autor seřadil – je patrná souvislost uvedení termínu „outsourcing“. Před citací je vždy uvedena identifikace příslušného předpisu:

¹³ *verb (used without object)*

9. to contract a manufacturer or supplier: *Many large companies are now sourcing overseas.*

10. to seek information about or consider possible options, available personnel, or the like: *a job recruiter who was merely sourcing.*