

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Řízení podnikatelských rizik

Marek Hampl

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Marek Hampl

Systemové inženýrství a informatika

Systemové inženýrství

Název práce

Řízení podnikatelských rizik

Název anglicky

Risk management

Cíle práce

Cílem práce je vytvořit ucelený postup řízení rizik provozovatele veřejné dopravy v Praze – Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s.

Metodika

Literární rešerše je založena na komparaci teoretických poznatků jednotlivých autorů, kteří se zabývají problematikou řízení rizik. V rámci této části je charakterizován proces řízení (identifikace, analýza, hodnocení procesů a faktorů rizik, možnosti řešení směřující ke snížení rizika).

Praktická část je zaměřena na tvorbu postupu řízení rizik u Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s.

Použité metody: analýza, syntéza, dedukce, indukce, deskripce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

řízení rizik, riziko, analýza rizik, hodnocení rizik, opatření, pravděpodobnost, společnost

Doporučené zdroje informací

- BISSONETTE, M. *Project risk management : a practical implementation approach*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2016. ISBN 9781628251159.
- DVOŘÁČEK, J. *Interní audit a kontrola*. Praha: C.H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-410-4.
- FOTR, J. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-06-3.
- HNILICA, J., FOTR, J. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2560-4.
- CHEVALIER, A., HIRSCH, G., EICHLER, J., PECÁK, M. *Rizika podnikání*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85865-05-X.
- KRULIŠ, J. *Jak vítězit nad riziky : aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
- MERNA, T., AL-THANI, F F. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- SMEJKAL, V. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.
- TICHÝ, M. *Ovládní rizika : analýza a management*. V Praze: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Huml

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 18. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Řízení podnikatelských rizik" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Humlovi za odborné vedení a užitečné rady při zpracování bakalářské práce a své rodině za velkou morální podporu. Rád bych také poděkoval dotazovaným vedoucím pracovníkům, Bezpečnostnímu úseku a úseku Interního auditu Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. za poskytnutí potřebných informací pro zpracování praktické části.

Řízení podnikatelských rizik

Risk management

Souhrn

Tato bakalářská práce se zabývá řízením podnikatelských rizik. Hlavním cílem této bakalářské práce je charakterizovat základní rizika v řízení u provozovatele veřejné dopravy v Praze – Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. a navrhnout opatření, která by vedla ke zmírnění nebo úplné eliminaci nejzávažnějších z nich. Teoretická východiska vysvětlují základy problematiky řízení podnikatelských rizik, odlišné názory a přístupy autorů k této problematice. Jsou zde popsány termíny, které se týkají řízení rizik: druhy rizik, klasifikace rizik, metody analýzy rizik a způsoby snižování podnikatelského rizika.

V samotném počátku výzkumu byla vylíčena ekonomická stránka společnosti. Další částí byla identifikace rizik a následné expertního ohodnocení významnosti rizikových faktorů ve společnosti. V rámci výstupů byly hodnoty rizik transponovány do matice rizik a rozděleny do tří kategorií dle závažnosti.

Na základě výsledků jsou navržena pro podnik opatření, které povedou ke zmírnění nebo úplné eliminaci rizik.

Klíčová slova: řízení rizik, riziko, analýza rizik, hodnocení rizik, opatření, pravděpodobnost, společnost

Summary

This bachelor thesis deals with problems of management of business risks. The main aim of the bachelor thesis is to characterize the basic risks in the management of the public transport operator in Prague-Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s. and suggest steps that would lead to reduction or complete elimination of the most serious of them. The theoretical part explains the theoretical foundations of risk management and describes the different opinions and approaches of authors related to risk management. There are described basic terms of risk management: the types of risk, risk classification, methods of risk analysis and ways of reducing business risk.

The economic side of the company was described at the beginning of the research. The next part was the identification of risks and subsequent expert evaluation of the significance of risk factors in the company. The risk values were transposed into risk matrices and divided into three categories according to severity.

Based on the results were suggested measure for the company. The measure will lead to the mitigation or complete reduction of the risks.

Keywords: risk management, risk, risk analysis, risk assessment, measure, probability, company

Obsah

1	ÚVOD	10
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	11
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE	13
3.1	Původ a definice rizika	13
3.2	Klasifikace rizik	15
3.2.1	Základní členění rizika.....	15
3.2.2	Dělení rizika dle věcného obsahu	16
3.2.3	Podnikatelská rizika	17
3.3	Proces řízení rizik	18
3.3.1	Identifikace rizik	19
3.3.2	Analýza rizik.....	20
3.3.3	Hodnocení rizik.....	21
3.3.4	Řešení rizik	24
3.3.5	Komunikace o rizicích	25
3.3.6	Monitoring rizik.....	26
4	VLASTNÍ PRÁCE	28
4.1	Charakteristika podniku a jeho historie	28
4.1.1	Základní identifikační údaje o DP, a. s.	31
4.1.2	Ekonomika společnosti	31
4.1.2.1	Investice v roce 2019	32
4.1.2.2	Výsledek hospodaření.....	32
4.1.2.3	Tržby z jízdného	32
4.1.3	Struktura podniku	33
4.1.3.1	Orgány DP	33
4.2	Systém řízení rizik a jeho součásti.....	34
4.3	Organizační zajištění SŘR.....	35
4.3.1	Role, odpovědnosti a pravomoci	35
4.4	Proces SŘR	38
4.5	Metody identifikace a hodnocení rizik	39

4.5.1	Identifikace rizik v DP	39
4.5.2	Hodnocení rizik v DP	44
4.5.2.1	Matice rizik	46
4.6	Dokumentace rizik	47
4.7	Návrh opatření	47
5	ZÁVĚR	52
6	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
7	PŘÍLOHY	55

1 ÚVOD

Podnikatelský sektor je důležitou částí každé ekonomiky a jako jiné sektory je samozřejmě také doprovázen riziky. Rizika jsou téměř neoddělitelnou součástí podnikatelské činnosti, proto jsem si vybral téma bakalářské práce, které se věnuje řízení podnikatelských rizik v oblasti dopravy.

V posledních dekáдах zaznamenává podnikatelské prostředí dynamický vzestup, který ovlivňuje konkurence, moderní technologie a tržně se globalizující prostředí. Tyto faktory mají za následek rozvoj významných rizikových faktorů, které ne vždy pozitivně ovlivňují podnikatelský subjekt a jeho hospodářské výsledky. Za úspěšným a prosperujícím chodem podniku stojí schopnost rizika podrobit analýze, vyhodnotit je a zjistit dopady pro společnost. Na základě výsledků těchto postupů bude podnikatelskému subjektu umožněna větší prosperita do budoucna, zvýšení zisku nebo dosažení majoritního postavení na vybraném trhu.

Bakalářská práce na zvolené téma je aplikována na provozovatele veřejné dopravy v Praze – Dopravní podnik hlavního města Prahy, a.s.¹. DP v současné době řeší a podrobně se zaměřuje na několik druhů rizik-finanční, strategické, personální, compliance a operační. V takto velkém podniku je nutné řídit rizika uceleně ve všech organizačních útvarech pro jejich lepší pochopení a vyhodnocení, z hlediska jejich přijatelnosti a schopnosti efektivního řízení. Představenstvo dopravního podniku, management a ostatní zaměstnanci jsou součástí procesu a celého systému, jenž je aplikován napříč celým DP. Tento systém musí umět identifikovat situace, které mohou mít negativní dopad na chod celého DP a jeho řízení rizik. Zároveň je nutné efektivně vyhodnotit rizika, kterým je DP vystaven a na základě výsledků přijmout strategická rozhodnutí. Velikost DP a velký rozsah veřejných zdrojů podléhajících společenské kontrole, dále pak majetkový, provozní, bezpečnostní, finanční a politický rozměr činnosti DP a velký počet zaměstnanců, vyžaduje účinný systém řízení rizik.

¹ Dále také DP, dopravní podnik, podnik, společnost

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce je charakterizovat základní rizika v řízení u provozovatele veřejné dopravy v Praze – Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. a navrhnout opatření, která by vedla ke zmírnění nebo úplné eliminaci nejzávažnějších z nich.

Těchto cílů je možné dosáhnout při stanovení některých z následujících dílčích cílů:

1. zpracování teoretických východisek problematiky řízení rizik.
2. identifikace rizikových faktorů;
3. zhodnocení závažnosti faktorů, které významně ovlivňují činnost podniku;

Teoretická část je zaměřena na poznatky získané studiem odborné literatury a internetových zdrojů. Zároveň obsahuje definice, které mají souvislost s řízením rizik. Je vysvětlen a popsán základní pojem této práce „riziko“, klasifikace rizik a proces řízení podnikatelských rizik.

Vlastní práce využívá poznatky teoretické části a aplikuje je přímo na dopravní podnik. V úvodu je představen podnik, včetně základní charakteristiky, jeho poslání a historie. Dopravní podnik je akciovou společností. Hospodaření podniku podléhá přísným kontrolám, a proto je nutné zhodnotit ekonomické ukazatele podniku, jelikož jedním z možných druhů rizik, jsou i tzv. finanční rizika.

Vlastní výzkum je rozdělen do několika částí, z nichž některé probíhaly současně. První fáze spočívala ve studiu vnitřních norem DP, konkrétně se jedná o směrnici – Systém řízení rizik. Tato směrnice představuje souhrn formalizovaných nástrojů a případných opatření v oblasti řízení rizik. Nástroje jsou zavedené v DP na všech úrovních řízení za účelem předcházení ohrožení splnění stanovených priorit a cílů dle aktuální dlouhodobé strategie DP a fungování a plnění poslání celého DP. Na základě poznatků ze směrnic bylo použito pro podrobnější a detailnější přehled dotazování.

Dotazování proběhlo formou polostrukturovaného rozhovoru (viz Příloha 4) s kompetentními vedoucími tří úseků (ekonomický, dopravní, vedení společnosti), kteří mají zkušenost z řízení rizik ve svých úsecích. Vyhodnocení a zpracování dotazování je

zahrnuto v kapitolách praktické části (např. otázka 3 v Příloze 4 je detailně popsána v kapitole 4.3.1). Jedním z nejdůležitějších poznatků vycházející z této metody bylo zjištění kritických procesů v podniku (viz Tabulka 7). Tyto procesy mohou být zatíženy velkou pravděpodobností výskytu ve společnosti, a proto je nutné se jim věnovat.

Následující etapou výzkumu bylo zúčastněné pozorování, částečně s nestrukturovaným rozhovorem, které proběhlo na 10 pracovištích (pracoviště byla vybrána kompetentními pracovníky, se kterými byl veden rozhovor). Tato technika je cílena na kritické procesy, které vzešly jako hlavní poznatek z metody dotazování. Hlavním cílem bylo hlouběji se seznámit s problematikou řízení, běžným chodem podniku a přiřadit k jeho kritickým procesům detailněji vysvětlená rizika (viz Tabulka 7), se kterými se pracovníci potýkají. K identifikovaným rizikům byly následně přiřazeny ohrožené Strategické cíle DP (viz Příloha 3). Tyto cíle jsou pro podnik závazné a při jejich neplnění (i z důvodů ohrožením rizik) může v krajním případě dojít i celkové destabilizaci podniku. Po identifikaci rizik byli vedoucí úseků, se kterými proběhlo dotazování, požádáni o expertní ohodnocení (viz Tabulka 8).

Rizika jsou ohodnocena ve dvou aspektech – pravděpodobnost přítomnosti rizika a intenzita dopadu rizika. Tato kombinace slouží k výpočtu dílčí závažnosti rizika a následnému rozřazení do matice rizik. Pro ohodnocení pravděpodobnosti výskytu je zvolena lineární stupnice (1, 2, 3, 4, 5). Ohodnocení nejnižším číslem znamená velice malou pravděpodobnost výskytu rizika a ohodnocení nejvyšším číslem velmi vysokou pravděpodobnost tohoto výskytu. Pro ohodnocení intenzity dopadu je zvolena mocinná stupnice (1, 2, 4, 8, 16). Takovéto ohodnocení znamená, že hodnotitel považuje nejvyšší dopad rizika za 16krát významnější, než dopad rizika ohodnoceného číslem 1. Závažnost rizika za jednoho pracovníka může docílit maximálně 80 bodů. Celková závažnost rizika je vypočtena součtem závažnosti rizik ohodnocených jednotlivými kompetentními pracovníky. Celková závažnost rizika může v tomto případě docílit až 240 bodů. Následně jsou rizika převedena do matice rizik, která je rozlišena třemi barvami (červená – vysoké riziko, žlutá – střední riziko, zelená – nízké riziko).

Na závěr byla na základě expertního ohodnocení identifikovaných rizik navržena opatření, které, povedou ke snížení nebo eliminaci rizikových faktorů.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Původ a definice rizika

Výraz „riziko“ se poprvé objevuje v 17. století v Oxford dictionary of English etymology.

Následně z něj vychází italského původu slovo „risico“, které se objevuje v souvislosti s lodní dopravou. Mořeplavci výrazem „risico“ označovali nebezpečí a úskalí, kterému se bylo nutné vyhnout. Tímto slovem se dále vystihovalo „vystavení nepříznivým okolnostem“ (Smejkal, Rais, 2010).

Latinské slovo „riscum“ se vztahuje k pochybnosti, využívá se pro nepříznivou událost. Z arabského slova „risq“ se využívá k označení „všechno, co ti bylo dáno a z čeho můžeš mít zisk“, má tedy význam příznivého a náhodného výsledku (Merna, Al-Thani, 2007).

Pojem „riziko“ nelze jednoznačně definovat, neboť ani v literatuře není jednoznačně vymezen. Používá se v mnoha souvislostech a má v odborném jazyce různých odborných disciplín odlišný význam. Vymezení rizika záleží především na problematice, oboru a odvětví. Existují skupiny definic technických, ekonomických, sociálních, či politických.

Vymezení technických definic, dle Tichého (2006) může být riziko chápáno jako:

- nebezpečí vzniku újmy;
- nejistota vzniklá v souvislosti s možným výskytem události;
- nejistota, která se vztahuje k újmě;
- pravděpodobná hodnota ztráty vniklé nositelem.

Podle Smejkala a Raise (2010) neexistuje jedno obecné vymezení:

- pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty;
- variabilita možných výsledků nebo nejistota jejich dosažení;
- odchylka od výsledků skutečných a očekávaných;
- výskyt jakéhokoliv výsledku, který je odlišný od očekávaného výsledku;
- stav, ve kterém kvantitativní rozsah jevu podle určitého rozdělení pravděpodobnosti;
- riziko odchylky negativní od cíle;
- riziko chybného rozhodnutí;

- eventualita vzniku zisku nebo ztráty;
- nejasnost, která vzniká s vývojem hodnoty aktiva;
- ztrátové funkce se střední hodnotou;
- eventualita, že určitá hrozba využije určitou zranitelnost systému.

Bříza (2007) uvádí, že podnikatelské riziko spočívá v ohrožení, kdy nějaká činnost nebo událost může mít nepříznivý vliv na schopnost podniku dostát danou strategii a dosáhnout plánovaných cílů.

Hnilica a Fotr (2009) definují riziko jako:

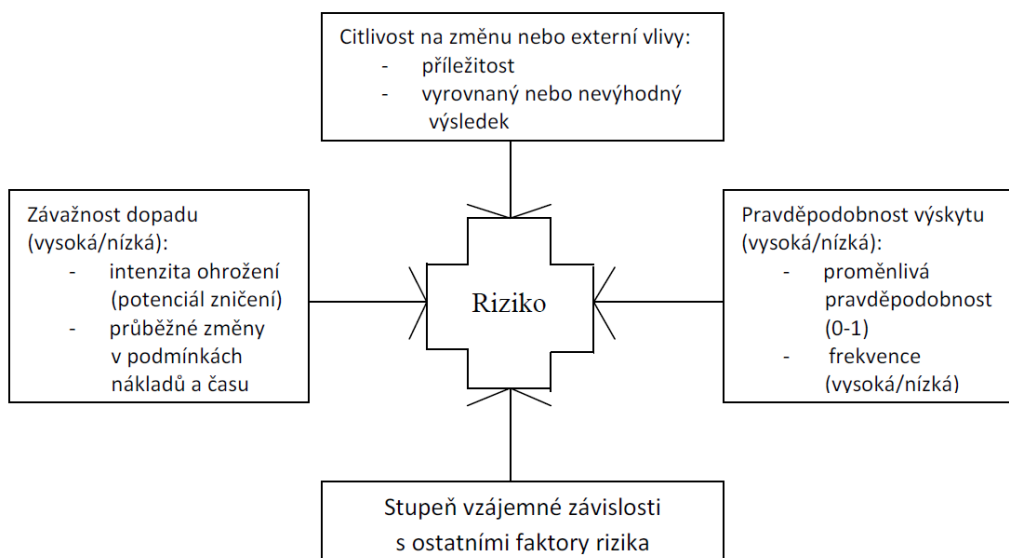
- možnost vzniku ztráty;
- možnost výskytu události, které zabrání či ohrozí dosažení cílů jednotlivce či podniku;
- nebezpečí negativních odchylek od stanovených úrovní cílů jednotlivce či podniků.

Podnikatelská rizika mohou vykazovat jak stránku pozitivní, tak i stránku negativní. Společnou vlastností stránek je eventualita dosažení výhodnějších nebo horších výsledků, než je zamýšleno. Riziko je však častěji chápáno jako možné nebezpečí, kde je především vnímána negativní stránka rizika.

Omezenou spolehlivost stanovení budoucích hodnot faktorů rizika nepříznivě ovlivňuje více aspektu (Hnilica, Fotr, 2009):

- nedostatek informací a nedostatečné poznání procesů, které generují faktory rizika a nejistoty;
- použití nevhodných zdrojů informací a neověřených/ nespolehlivých dat;
- uplatnění nevhodných metod odhadu budoucího vývoje faktorů rizika nejistoty;
- náhodný charakter procesů, jejíž výsledkem jsou hodnoty rizikových faktorů.

Obrázek 1: Typické parametry rizika



Zdroj: Merna, Al-Thani, 2007

3.2 Klasifikace rizik

Rizika je možno členit na základě různých společných vlastností a charakteristik do specifických skupin.

3.2.1 Základní členění rizika

Dle Hnilici a Fotra (2009) je základní členění rizik děleno na *podnikatelské a čisté riziko*, kdy podnikatelské riziko má negativní i pozitivní stránku, propojuje tedy nebezpečí neúspěchu s nadějí na úspěch. Čisté riziko má pouze negativní stránku, kdy prezentuje nebezpečí vzniku odchylek od žádoucího stavu nebo nepříznivých situací.

Shodné dělení a vysvětlení uvádí i Tichý (2006). Riziko čisté má pouze negativní dopad. Podnikatelské riziko má mimo negativního dopadu i eventualitu prospěchu.

Hnilica a Fotr (2009) dále dělí riziko na *ovlivnitelné a neovlivnitelné*. Ovlivnitelné riziko působí vzhledem k existující podnikatelské činnosti tak, aby bylo ovlivněno příznivým směrem. Dochází k eliminaci rizika působením příčiny. Na neovlivnitelné riziko se nelze působit tak, aby bylo možné podnikatelské činnosti ovlivněno příznivým směrem.

Dělení na riziko ovlivnitelné a neovlivnitelné uvádí i Smejkal a Rais (2013). Výskyt ovlivnitelného rizika se dá obvykle snížit, kdežto neovlivnitelné riziko není možné kontrolovat, jeho původ je v externím prostředí podniku.

Členění rizik Hnilica a Fotr (2009) rozšiřují o *systematické a nesystematické riziko*. Systematické riziko se mění v závislosti na ekonomickém vývoji jako celku, do značné míry i na celkovém vývoji trhu. Nesystematické riziko je na ekonomickém vývoji nezávislé, jedná se o jedinečné riziko. Dále lze riziko dělit na *primární a sekundární*, kdy sekundární riziko je způsobeno přijetím daného opatření na potlačení primárního rizika. Dále na *vnitřní a vnější riziko*, kdy vnitřní riziko je spojeno s vnitřními podnikovými faktory a vnější riziko s externími faktory vnějšího okolí podniku.

Smejkal a Rais (2009) rozšiřují rizika o následující dělení: *Finanční a nefinanční riziko*, kdy finanční riziko představuje vztah mezi subjektem a očekávaným příjmem či jměním, které může být ztracen. Finanční riziko způsobí finanční ztrátu, kterou lze vyčíslit, nefinanční rizika nikoliv. *Statické a dynamické riziko*, kdy statická je možné snadněji pojistit, a nepředstavují pro podnik přínos, jedná se například o přírodní nebezpečí. Dynamická rizika vznikají změnou v samotném podniku.

3.2.2 Dělení rizika dle věcného obsahu

Rizika je možné dělit dle jejich věcného obsahu, kdy pro podnikatelské subjekty je toto třídění nejdůležitější. Fotr (2011) uvádí následující:

- ekonomická rizika – jedná se o vývoj nákladových rizik, např. růst cen energií, surovin a materiálu;
- finanční rizika – jedná se o rizika spojená s likviditou, např. schopnost platit své závazky;
- tržní rizika – odvíjí se např. od poptávky po produktu/službě nebo od cenové politiky daného podniku;
- politická rizika – odvíjí se od politické situace, např. o změnu na dotacích pro daný projekt;
- legislativní rizika – spojena s dodržováním platných zákonů a nařízení, v souladu s vnitřními předpisy a platnou legislativou;
- informační rizika – riziko spjaté s nekvalitní ochranou informací.

Hnilica (2009) rozšiřuje Fotrovo dělení o následující:

- technická rizika – vážou se na aplikaci výsledků vědecko-technického rozvoje;
- environmentální rizika – spjatá s oblastí životního prostředí, s náklady na odstranění škod v nich vzniklých, a přizpůsobení se zákonů vztahující se k životnímu prostředí;
- personální rizika – spojena s možnou ztrátou klíčových pracovníků, pracovníků s kvalifikací.

3.2.3 Podnikatelská rizika

Podnikatelská rizika se člení na riziko *provozní a finanční*, a to především z praktického a historického důvodu. Provozní rizika souvisí s provozem podniku v souvislosti personálního zajištění provozu, organizace práce. Finanční rizika souvisí stavbou odpovídajících peněžních aktiv a pasiv daného podniku (Vlachý, 2006).

Finanční rizika jsou zajišťována prostřednictvím bankovních institucí, popřípadě operacemi na finančním trhu. Lze je tedy dále rozdělit na riziko *tržní, kreditní a likvidní*.

Tržní riziko je možné vyjádřit jako změna ceny podniku, kdy tato cena je vyvolána obratem tržní hodnoty rizikového faktoru. Jde o riziko, které je nedílnou součástí finančního plánování (Polouček, 2009).

Kreditní riziko vzniká s pravděpodobností změny ceny podniku. Tato pravděpodobnost je vyvolána tím, když protistrana neplní své závazky (Vlachý, 2006).

Likvidní riziko vzniká při možnosti změny hodnoty podniku, která je způsobena nemožností vykonávat předpokládanou činnost v určitém čase. Důvodem tohoto rizika může být vlastní likvidita nebo likvidita trhu (Vlachý, 2006).

Provozní rizika bývají kryta pojišťovnami. Dělí se na *riziko strategie a riziko provozu*. Tato rizika jsou spojena s konkrétní činností daného podniku. Jsou vztahována na personální, procedurální a další prostředky fungování konkrétního podniku (Vlachý, 2006).

3.3 Proces řízení rizik

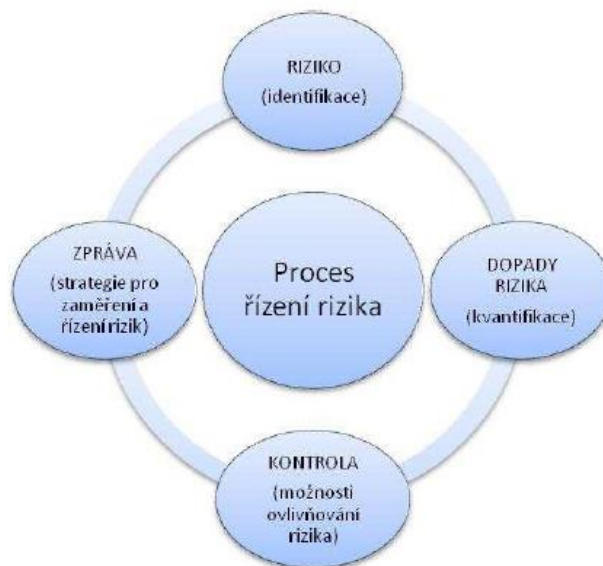
Řízení rizik se dotýká všech podniků a organizací. Ačkoliv se pojem „řízení rizik“ objevuje až během posledního desetiletí, byl a je součástí práce managementu. V průběhu let se zcela změnil přístup k řízení rizik z náhodného na systémový, který nabývá stále většího významu.

Jedná se o proces neustálého vylepšování, u kterého dochází ke snaze odstraňovat působení již existujících nebo nežádoucích účinků. Řízení rizik představuje souhrnný proces identifikování, eliminace a minimalizace nežádoucích dějů, které mohou negativně působit na podnik (Smejkal, Rais, 2010).

Dle Dvořáčka (2005) proces řízení rizik vymezuje rámec pro management tak, aby si počínal efektivně a využíval možnost tvořit hodnotu svými manažerskými rozhodnutími. Proces řízení rizik umožňuje pracovat managementu v rizikovém prostředí daleko efektivněji.

Řízení rizik je dle Dvořáčka (2005) založeno na poznávání rizika, kvantifikaci rizika, analýze příčin rizika a zvládnutí rizika.

Obrázek 2: Proces řízení rizika



Zdroj: Dvořáček, 2000

Smejkal a Rais (2010) uvádí, že u procesu řízení rizik je rozhodující fází výběr optimálního rizika. V první řadě je zapotřebí určit stupeň rizika a následně ekonomické ohodnocení nákladů řešení pro snižování rizika a jeho ekonomických kladů. Následujícím krokem je posouzení dopadu a přínosu a zpracování analýzy možných následků z přijatých rozhodnutí jak na posuzovaný objekt, tak na jeho okolí. Dále se rozhoduje o provedení opatření pro snižování rizika.

Podle Břízy (2007) se proces řízení rizik skládá z následujících fází:

- identifikace;
- analýza;
- hodnocení;
- řešení;
- komunikace o rizicích;
- monitoring rizik.

Nedílnou součástí řízení rizik je i posouzení rizika, které přináší strukturovaný přístup pro identifikaci, jak mohou být ovlivněny zvolené cíle. Analyzuje také souvislosti mezi cíli a pravděpodobnost jejich ovlivnění pro lepší volbu případných opatření (Popov, Lyon a Hollcraft, 2016).

3.3.1 Identifikace rizik

Identifikace rizik je nejdůležitější a časově nejnáročnější fází procesu řízení rizik. Cílem této fáze je určit rizikové faktory, které by mohly mít vliv na hospodářský výsledek podniku (Hnilica, Fotr, 2009).

Jde o určení toho co, proč a jak může nastat. Významným zdrojem informací pro identifikaci hrozeb je evidence událostí, které vznikly v minulosti. Možnosti, ze kterých může podnik čerpat, jsou široké – analýzy, průzkumy, zkušenosti, kontrolní seznamy (Smejkal, Rais, 2010).

Dle Hnilici a Fotra (2009) může dojít k identifikaci rizik zodpovězením následujících otázek:

1. Jaké faktory by mohly ohrozit dosažení cílů, nebo by naopak mohly vést k překročení těchto faktorů?
2. Jaké potenciální problémy by mohly vzniknout při realizaci projektu nebo aktivity? Jaké jsou zranitelné oblasti?
3. Co by mohlo ovlivnit zainteresované strany k přijetí akcí ohrožujících dosažení cílů?
4. Co by mohlo být zdrojem dodatečných benefitů?
5. Kde, kdy, proč a jak by se mohla tato rizika pravděpodobně vyskytnout a kdo by jimi mohl být ovlivněn?
6. Které faktory, které ovlivňují výsledky hospodářské činnosti, by se mohly vyvíjet odlišně od našich předpokladů?

Cílem identifikace rizik je včasné nalezení možných zdrojů rizik dříve, než dojde k nežádoucí události se závažným negativním důsledkem pro podnik, jeho zaměstnance, případně pracovní či životní prostředí jak v podniku, tak jeho okolí.

3.3.2 Analýza rizik

Po identifikaci rizik následuje jejich analýza. V této fázi se odhalují informace pro správné hodnocení rizik. Analýza rizik je základním procesem v managementu rizik. Cílem analýzy je stále zajišťování možných rizik, tedy identifikace potenciálních možností nehod nebo selhání, jejich dopady a význam. Postupy analýzy jsou většinou náročnější oproti jiným analýzám na odbornou a metodickou připravenost (Smejkal, Rais, 2010).

Analýza rizik bývá charakterizována jako proces definování hrozeb a uskutečnění těchto hrozeb. Popisuje stanovení rizik a jejich závažnosti. Náplň analýzy rizik tvoří identifikace rizik, posouzení jejich významu, stanovení velikosti rizika a jeho zhodnocení (Hnilica, Fotr, 2009).

Metody analýzy rizik

K analýze rizik existují dva základní principy. Vymezení rizika může mít *kvalitativní* nebo *kvantitativní* charakter. Základním rozdílem mezi těmito metodami je způsob kvantifikace rizika.

Kvalitativní metody se zabývají uspořádáním relativního významu rizik, kterým podnik čelí při okolnostech vlivu jejich vzniku na výstupu. Tato metoda využívá bodové stupnice (1-10), pravděpodobnosti (0; 1) či slovního vyjádření (malé, střední, vysoké). Úroveň je obvykle určena s pomocí kvalifikovaného odhadu. Kvalitativní metody jsou rychlejší a jednodušší, ale více subjektivní. Obvykle přinášejí problémy v oblasti zvládnání rizik, při posuzování přijatelnosti finančních nákladů nutných k eliminaci hrozby (Smejkal, Rais, 2010).

Kvantitativní metody analýzy rizika jsou založené na dvou základních krocích. Jde o pravděpodobnosti výskytu jevu a pravděpodobnosti ztráty hodnoty. Ztráty jsou obvykle vyjádřeny v konkrétních číslech, které je využíváno jak pro pravděpodobnost, tak pro následek. Nevýhodou těchto metod je pracnost (Smejkal, Rais, 2010).

3.3.3 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik odpovídá vybrané analýze provedené v předešlém kroku. Základním ohodnocením rizik je postup, kdy pravděpodobnost výskytu rizika je násobena jeho možným dopadem. Výsledkem tohoto kroku jsou informace o největších rizicích, díky čemuž pak může být vhodně zvoleno jejich ošetření (Korecký, Trkovský, 2011).

Dle Smejkala a Raise (2010) je výsledkem hodnocení rizik podklad pro stanovení kroků vedení podniku a určení priorit pro zvládnutí rizik, a hlavně pro opatření určená k zamezení jejich výskytu. Je pravděpodobné, že proces hodnocení rizik a stanovení opatření se bude muset několikrát opakovat, a to pro pokrytí jednotlivých činností.

Nástrojem hodnocení jsou matice hodnocení rizik. Je možné je uplatnit ke stanovení významnosti rizik, jež lze kvantifikovat jen velice obtížně či nejsou kvantifikována vůbec (např. dopad ekologické havárie na dobré jméno podniku) (Hnilica, Fotr, 2009).

Hnilica a Fotr (2009) doplňují, že matice hodnocení rizik jsou založeny na expertním hodnocení rizik zaměstnanci podniku, kteří mají potřebné zkušenosti v oblastech a znalosti, kam jednotlivé faktory rizika spadají.

Základní formou metody hodnocení rizik je kvalitativní hodnocení, vyšší formou pak semikvantitativní hodnocení.

Kvalitativní hodnocení

Smejkal a Rais (2009) uvádí stupnici se slovním hodnocením pro určení intenzity dopadu rizik a pravděpodobnosti (viz Obrázek 3).

Obrázek 3: Stupně hodnocení rizik

Stupeň hodnocení	Pravděpodobnost, intenzita dopadu
ZV	Zvláště vysoká
V	Vysoká
S	Střední
M	Malá
VM	Velice malá

Zdroj: Smejkal, Rais, 2010

Zjištěné hodnoty jsou následně zaneseny do matice rizik (viz Obrázek 4).

Obrázek 4: Matice rizik – kvalitativní hodnocení

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu				
	VM	M	S	V	ZV
ZV					R10
V				R1	
S			R5	R8	R4
M		R6		R7	R3
VM			R2		R9

Zdroj: Smejkal, Rais, 2010

Po zjištění a ohodnocení faktorů rizik je z matice možné vyčíst rozdělení do jednotlivých kategorií. Obvykle se používají tři kategorie rizik, které jsou barevně označeny v matici. V ukázkové matici jsou nejvýznamnějším rizikem R10, R1, R4. Mezi středně významná rizika jsou zařazena R5, R8, R7, R3 a R9. Nevýznamnými riziky jsou R6 a R2.

Semikvantitativní hodnocení

Semikvantitativním hodnocením lze dojít k numerickému vyjádření významnosti jednotlivých rizik. Na rozdíl od kvalitativního hodnocení, kde dochází ke slovnímu

hodnocení stupňů, se v semikvantitativním hodnocení jednotlivých stupňů pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu připojují hodnoty numerické.

Pro ohodnocení pravděpodobnosti výskytu se zpravidla využívá lineární stupnice (1, 2, 3, 4, 5, ...), kdy z ohodnocení nejspodnějším číslem vyplývá velmi malá pravděpodobnost výskytu rizika. Ohodnocení nejvyšším číslem znamená velmi vysoká pravděpodobnost výskytu rizika.

Pro ohodnocení intenzity dopadu se zpravidla využívá mocninná stupnice (1, 2, 4, 8, 16, ...). V takovém případě hodnocení říká, že hodnotitel považuje nejvyšší dopad rizika za 16krát významnější, než dopad rizika ohodnoceného číslem 1.

Obrázek 5: Matice rizik – semikvantitativní hodnocení

Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu				
	1	2	4	8	16V
5	5	10	20	40	80
4	4	8	16	32	64
3	3	6	12	24	48
2	2	4	8	16	32
1	1	2	4	8	16

Zdroj: Smejkal, Rais, 2010

Analýza citlivosti

Úkolem analýzy citlivosti je zjištění změny určitého ekonomického kritéria (např. Peněžní tok, zisk, ...), pokud se změní určitý rizikový faktor nepříznivým směrem o určité procento. Mezi výhody této analýzy se řadí relativně snadné zpracování a možnost kvantifikace nepříznivého dopadu. Nevýhodou analýzy lze spatřovat ve skutečnosti, že je dostatečně účinná pouze v případě, jestliže používá podnik pro finanční řízení vhodné počítačové systémy (Špička, 2006).

Podstatou analýzy citlivosti v oblasti finančního managementu je zjišťování citlivosti zvoleného finančního kritéria podniku nebo projektu na možné změny hodnot faktorů rizika, které ovlivňují dané kritérium. Znamená to tedy stanovit, jak určité změny faktorů ovlivňují dané kritérium (Hnilica, Fotr, 2009).

Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, při níž se zjišťují dopady izolovaných změn jednotlivých rizikových faktorů pro zvolené finanční kritérium. Ostatní faktory setrvávají na svých předpokládaných hodnotách. Změny jednotlivých hodnot rizikových faktorů pak mohou mít povahu:

- pesimistických či optimistických hodnot;
- odchylek od plánovaných hodnot určité velikosti (Hnilica, Fotr, 2009).

3.3.4 Řešení rizik

Jsou-li rizika vyhodnocena, tj. identifikována, ohodnocena a stanovena jejich míra a priorita, mohou být přijata nařízení o tom, jak zajistit jejich předpokládané následky. Řízení rizik obvykle probíhá na úrovni podniku u výkonného managementu, případně vlastníků podniku. Ti stanovují a rozhodují o strategickém cíli a budují kontrolní a řídicí systém podniku. Operační rizika, jež jsou spojena s jednotlivými opakujícími se procesy, jsou obvykle řízena na úrovni managementu nižšího.

Smejkal a Rais (2007) rozdělili reakce na podnikatelská rizika následovně:

- vyhnout se riziku – tzn. nezahajovat činnosti, při kterých může riziko nastat;
- přenést riziko – tzn. přenést riziko na další subjekt (např. pojistné smlouvy);
- redukovat riziko na přijatelnou úroveň – tzn. přijmout určitá opatření s cílem snížit pravděpodobnost nebo dopad rizika.

Metody snižování rizika

Metody pro snižování rizik nezaručí úplné odstranění rizik, ale jejich snížení či omezení, neboť riziko nelze v určitých sférách nebo oblastech zcela odstranit. Metod pro snížení rizik je velké množství.

Metoda retence rizika

Jedná se o jednu z nejběžnějších a nejčastěji využívaných metod snižování rizika. Principem metody je situace, kdy podnik čelí neomezenému počtu rizik a ve většině případů proti nim nelze nic dělat.

Smejkal a Rais (2007) rozeznávají retenci rizika vědomou nebo nevědomou, dobrovolnou nebo nedobrovolnou.

Dobrovolná retenci rizika vzniká rozpoznáním existence rizika a tichým souhlasem s převzetím v něm obsažené ztráty. Protože neexistuje žádná atraktivnější varianta, je přijato rozhodnutí o retenci. O nedobrovolné retenci lze hovořit tehdy, pokud jsou rizika nevědomě zadržena, a pokud riziko nemůže být omezeno, přeneseno nebo se mu nelze vyhnout (Smejkal, Rais, 2007).

Metoda retence rizik patří mezi řešení rizik, která jsou legitimní. Pokud se podnik musí rozhodnout, která z rizik musí být zadržena, redukována, případně kterým by se podnik měl vyhnout, kritériem při rozhodování je velikost rezerv nebo schopnost nést ztrátu. Rizika, která směřují k relativně malým ztrátám, jsou rizika, která by měla být zadržena. Je zcela pravděpodobné, že pokud se stane retence rizik jedinou strategií podniku, pak bude podnik v situacích vyžadujících jiná opatření reagovat stejně (Smejkal, Rais, 2007).

Redukce rizika

Dle Kafky (2007) je metoda redukce rizika nejobvyklejší reakcí. Rizika lze snížit pomocí nápravných opatření s cílem snížení dopadu rizika a pravděpodobnosti.

Smejkal a Rais (2010) uvádí, že redukce popisuje dvě skupiny. První skupina je metoda, která odstraňuje příčinu vzniku rizika, kdy cílem je působit tak, aby došlo k eliminaci nebo redukcí výskytu rizikových situací na minimum. Druhou skupinou jsou metody, snižující nepříznivé důsledky rizika, kdy tyto metody jsou přímo orientované na redukcí nepříznivých důsledků při vzniku rizika.

3.3.5 Komunikace o rizicích

Komunikace o rizicích znamená být informován a riziku a diskutovat o výsledcích procesu hodnocení rizika a řízení rizika s odpovědnými osobami, a to jak vně podniku, tak uvnitř. V podniku je nutná také příprava základních komunikačních cest pro případ krize (Kafka, 2007).

Hlavní zdroj informací o riziku řízení podniku pochází ze zpětné vazby. Další důležité informace plynou z procesu řízení rizik z oddělení strategického plánování směrem k vedení podniku.

Základní principy řízení rizik je nutné diskutovat se zaměstnanci. Sjednocení rizik řízení představuje mohutný komunikační proces (Kafka, 2007).

3.3.6 Monitoring rizik

Pro systémové řízení je prováděn monitoring u všech rizik, která byla identifikována a analyzována. Je prováděn pravidelně a jeho četnost se provádí podle závažnosti určitého rizika. Nejprve se monitorují klíčová rizika s nejvyšším možným dopadem a pravděpodobností výskytu. Byla-li tato rizika redukována na přijatelnou úroveň, tj. byla-li přijata opatření ve formě posílení řídicího kontrolního systému v podniku, je tak nutné sledovat implementaci daných opatření a jejich plnění. Součástí monitoringu je posouzení, zda je symetrický vztah mezi rizikem a přijatým opatřením na minimalizaci dopadu (Kafka, 2007).

Rizika (viz Obrázek 6) jsou obecně se vyskytující a související s podnikáním. Lze je nalézt ve všech typech podniků a organizací, a to bez ohledu na jejich velikost.

Obrázek 6: Struktura podnikatelských rizik

Struktura podnikatelských rizik na úrovni vnitřních procesů		
Správa	Integrita	Legislativa
Rozdělení pravomocí a odpovědností	Krádeže	Daňová
Řízení	Zpronevěry	Ochrana životního prostředí
Motivace	Nezákonné postupy	Ochrana zdraví
	Nesprávné užívání	Obchodní
Provoz		
Kvalita		
Zastaralost		
Kapacita		
Nefunkčnost		
Odpovědnosti		
Opravy a údržba		
Informační management	Finanční management	Lidské zdroje
MIS	Plánování a rozpočtování	Řízení lidských zdrojů
Závislost na IT	Cash flow	Klíčové dovednosti
Spolehlivost	Hodnocení investic	Nábor nových pracovníků
Externí IT	Finanční výkazy	Odměňování
Přístup a dostupnost	Finanční instrumenty	Hodnocení pracovníků
Přesnost a úplnost	Financování	Rozvoj managementu
Relevantnost	Účetní informace	

Zdroj: Kafka, 2007

4 VLASTNÍ PRÁCE

4.1 Charakteristika podniku a jeho historie

Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost (viz Obrázek 7) je nejvýznamnější provozovatel městské hromadné dopravy na území České republiky a jeden z největších podniků v Praze. Každoročně v Praze a přilehlých regionech přepraví 1 172 529 tisíc cestujících (stav k 31. 12. 2019). DP je provozovatelem 13 příměstských autobusových linek Pražské integrované dopravy a dvou lanových drah v Praze. Představenstvo DP na konci roku 2018 zvolilo svým předsedou Ing. Petra Witowského a zároveň ho jmenovalo generálním ředitelem.

Vize společnosti pro rok 2024 – *„Jsme vyhledávaným zaměstnavatelem, který v Praze a okolí poskytuje moderní, kvalitní, pohodlné, spolehlivé, bezpečné, efektivní a dostupné služby. Nabízíme komfortní přepravu, která je plnohodnotnou alternativou individuální dopravy.“*

Svou činnost zahájil DP v roce 1897 jako Elektrické podniky hlavního města². Hlavní činností EP bylo provozování tramvajové dráhy, drážní dopravy a výroba elektrické energie. Jeden z cílů EP byla koncentrace městské hromadné dopravy³ do jednoho podniku spravovaným městem Praha. Prvním segmentem dopravy v Praze se stala tramvajová doprava. V roce 1875 byla zahájena první linka koněspřežné tramvaje. Průkopníkem elektrické tramvaje se stal průmyslník František Křižík, který v roce 1891 vybudoval tramvajovou trať na Letné s délkou 800 metrů. Přepravovat pasažéry zahájily EP v roce 1908 na lince z Malostranského náměstí na Pohořelec. V roce 1936 se novinkou v pražské MHD staly trolejbusy. Provoz trolejbusů byl v roce 1972 ukončen, ale v posledních letech se o provozu trolejbusů znovu uvažuje. Provoz metra linky C se zahájil v roce 1974 v úseku Sokolovská – Kačerov. Dále se postupně zprovozňovaly linky A a B, které se rozšířily do dnešní podoby. V současné době se připravuje výstavba linky D.

² Dále také EP.

³ Dále také MHD.

Od roku 1991 je podnik akciovou společností, kterou původně jedinou akcií vlastnilo hlavní město Praha, a to v hodnotě přibližně 32 miliard Kč. V roce 1995 se akcie rozdělila na 3001 ks akcií, přičemž vlastník se nezměnil (Dopravní podnik hlavního města Prahy: Dopravní podnik hl. m. Prahy v datech, 2020).

Rozšířená rada městského zastupitelstva zastává funkci valné hromady, např. provádí volbu předsedy představenstva a dozorčí rady.

Firma má kapitálovou účast v několika následujících akciových společnostech:

- Pražská strojírna, a. s., jejíž hlavní činnost se spatřuje ve vývoji a výrobě kolejových konstrukcí a výhybkových systému pro tramvajovou dopravu. DP je jediný akcionář.
- Střední průmyslová škola dopravní, a. s., se zabývá výukou, výchovou a vzdělávání ve třech subjektech školy (Střední průmyslové škole dopravní, Střední odborné učiliště, Učiliště). DP je jediný akcionář.
- RENCAR PRAHA, a. s., společnost se zaměřila na reklamní aktivity, např. provozování reklamních celodekorových tramvají, autobusů a souprav metra, pronájem vitrín na autobusových zastávkách. DP je minoritní akcionář.

Obrázek 7: Logo společnosti



**Dopravní podnik
hlavního města Prahy**

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2020)

DP v současné podobě tvoří tři základní segmenty pro přepravu: metro, tramvaje, autobusy.

Metro

Metro tvoří hlavní páteř systému MHD. Cestující mohou využívat 61 stanic na třech linkách A, B, C, jejichž délka činí 65,4 km. V současné době je kladen důraz na zpřístupnění dopravy i osobám s omezenou schopností pohybu a orientace. Stanice se postupně vybavují výtahy nebo bezbariérovými přístupy. Vozový park metra se celkově skládá ze 730 vozidel, rozmístěných ve 3 depech (Kačerov, Zličín, Hostivař). Od roku 2009 jsou na trasy linek A, B nasazovány pouze modernizované soupravy typu 81 - 71M ze Škody Transportation a na trase metra C soupravy M1 ze Siemensu. Do roku 2028 plánuje DP zprovoznit plně automatizovanou linku D v úseku Náměstí Míru – Depo Písnice (Dopravní podnik hlavního města Prahy: Profil společnosti, 2020).

Tramvaje

Provoz tramvajových tratí zajišťuje 25 denních a 9 nočních linek. Délka tratí činí 142,4 km (stav k 31. 12. 2020). DP má celkem 850 provozních tramvají, z toho 390 nízkopodlažních, umístěných v 8 vozovnách (Hloubětín, Kobylisy, Motol, Pankrác, Strašnice, Vokovice, Žižkov, Střešovice). Vozový park je tvořen klasickými jednosměrnými tramvajovými vozy řady T a vozy člankovými. Jednotka Provoz Tramvaje zajišťuje také provoz dvou lanových drah. Investiční plán DP počítá s rozšířením tramvajové trati ze Sídliště Barrandov do Slivence a znovuoobnovení provozu na Václavském náměstí (Dopravní podnik hlavního města Prahy: Profil společnosti, 2020).

Autobusy

V roce 2019 DP obsluhoval 96 denních městských linek, 13 příměstských linek, 17 školních linek, 1 linku pro osoby se sníženou pohyblivostí a 14 nočních městských linek. Celková délka všech linek činí 1820,4 km (stav k 31. 12. 2019). DP má celkem 1228 autobusů, z nichž 1089 vozidel je nízkopodlažních, umístěných v 5 autobusových garážích (Klíčov, Vršovice, Kačerov, Hostivař, Řepy). Prioritou DP je postupná obměna vozového parku, který by měl přinést více nízkopodlažních vozidel, vozy s nízkoemisními motory či využití alternativních pohonných systémů včetně elektrobusesů-linka 119 (Dopravní podnik hlavního města Prahy: Profil společnosti, 2020).

4.1.1 Základní identifikační údaje o DP

Sídlo společnosti se nachází v Sokolovské ulici v Praze 9 – Vysočany (viz Tabulka 1). Do této budovy se společnost přestěhovala po mnohaletém působení v dřívější budově Elektrických podniků v pražských Bubnech.

Tabulka 1: Základní identifikační údaje společnosti

Název společnosti	Dopravní podnik hl. m. Prahy, akciová společnost
Sídlo	Praha 9, Sokolovská 42/217, PSČ 190 22
Daňové identifikační číslo (DIČ)	CZ00005886
Zakladatel	Hlavní město Praha
Osoby podílející se na základním kapitálu	Hlavní město Praha 100 %
Základní kapitál	31 239 495 000 Kč
Předmět podnikání	Specifikováno v Obchodním rejstříku
Jednání jménem společnosti a dopisování za společnost	Určeno ve Stanovách společnosti a vnitřních normách DP

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2021)

4.1.2 Ekonomika společnosti

Základní činností je závazek provozování veřejné služby na linkách Pražské integrované dopravy, jež Praha a další obce sjednávají prostřednictvím společnosti ROPID (Regionální organizátor pražské integrované dopravy). Ve výjimečných případech provozuje DP také linky, které jsou financované soukromými subjekty a také provozuje náhradní autobusovou dopravou pro České dráhy a.s., dopravní obsluhu sportovních, kulturních a hromadných akcí. Podnik provozuje také některé další činnosti, např. servis a opravy vozidla, výuku v autoškole (Výroční zpráva DP, 2019).

4.1.2.1 Investice v roce 2019

V průběhu roku 2019 Dopravní podnik vynaložil na pořízení investic následující prostředky (viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Investice

Vlastní zdroje Dopravního podniku	2 441,154 mil. Kč
Kompenzace 2019 (přiměřený zisk)	1 220,791 mil. Kč
Běžná dotace z rozpočtu hl. m. Prahy	674,382 mil. Kč
Dotace ze státního rozpočtu (Státní fond životního prostředí)	2,500 mil. Kč
CELKEM	4 338,827 mil. Kč

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2019)

Finanční prostředky byly směřovány primárně na obnovu a modernizaci vozového parku, rekonstrukci tramvajových tratí a do I. fáze provozního úseku trasy metra D:

- dodání 4 ks tramvají 15 T za 212,897 mil. Kč;
- rekonstrukce tramvají KT8D5 na vůz KT8N2 za 15,588 mil. Kč;
- nákup autobusů (kloubových nízkopodlažních a standartních nízkopodlažních) za 1 073,195 mil. Kč;
- splátka směnečného programu použitého na platbu za tramvaje 15 T ve výši 800 mil. Kč;
- rekonstrukce stávajících tramvajových tratí za 261,995 mil. Kč;
- příprava provozního úseku trasy metra D za 360, 532 mil. Kč

4.1.2.2 Výsledek hospodaření

Bilance hlavní činnosti DP, který se zavazuje poskytovat veřejné služby pro HMP za rok 2019 činí 344 123 000 Kč. Celkový výsledek hospodaření DP dosáhl zisku 869 150 000 Kč.

4.1.2.3 Tržby z jízdného

Tržby v rámci systému PID za období roku 2019 jsou v porovnání s rokem 2018 vyšší o 1,17 % (+51 mil. Kč). Nárůst tržeb ve sledovaném období je převážně zapříčiněn snížením DPH z 15 % na 10 % s platností od 1. 2. 2019. Výše tržeb z jízdného byla ovlivněna zavedením celostátních slev na jízdném pro děti, juniory a studenty od 6 do 26 let a pro seniory od 65 do 70 let na příměstských linkách s platností od 1. 9. 2018 a změna

slev v Tarifu PID u zvýhodněného časového jízdného, které vstoupilo v platnost 1. 10. 2018 na území hl. m. Prahy na základě Usnesení Rady hlavního města Prahy.

4.1.3 Struktura podniku

Základní úrovně řízení v DP, a. s.

Makrostruktura podniku je definovaná víceúrovňovým liniovým řízením dané komplexností a problematikou řízených činností.

Organizační uspořádání DP

Organizační struktura podniku (viz Příloha 2) je určena procesním modelem DP. Tento model je naplněním poslání a záměru DP a je složen ze vzájemných procesů a vazeb mezi nimi. Jednotlivé procesy zabezpečují organizační útvary, které se uspořádaly do několikastupňové organizační struktury a řídí je vedoucí procesu.

Vlastní organizační struktura DP tvoří tyto organizační části:

- orgány DP-valná hromada, představenstvo, dozorčí rada, výbor pro audit;
- výkonná organizační struktura-vystihuje základní organizační uspořádání DP;
- specifické organizační složky-zakládány za účelem zajištění pružné struktury řízení.

4.1.3.1 Orgány DP

Nejvyšším orgánem firmy je valná hromada. Působnost valné hromady vykonává hlavní město Praha.

Statutárním orgánem DP, který řídí činnost DP a jedná jejím jménem, je představenstvo, rozhodující o veškerých záležitostech. Předsedou představenstva je v současné době Ing. Petr Witowski.

Dozorčí rada představuje kontrolní orgán DP, dohlížející na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti DP. Současným předsedou dozorčí rady je Ing. Adam Scheinherr, Ph.D., MSc.

Výbor pro audit je orgánem společnosti, který vykonává působnost stanovenou zákonem a Stanovami společnosti, jehož současnou předsedkyní je Mgr. Marta Gellová (Dopravní podnik hlavního města Prahy: Organizační struktura, 2020).

Výše ročních odměn (viz Tabulka 3) je stanovena následovně:

Tabulka 3: Přehled ročních odměn Dozorčí rady a Výboru pro audit

Předseda dozorčí rady	348 000 Kč
Místopředseda dozorčí rady	324 000 Kč
Člen dozorčí rady	300 000 Kč
Předseda výboru pro audit	300 000 Kč
Místopředseda výboru pro audit	276 000 Kč
Člen výboru pro audit	240 000 Kč

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2019)

4.2 Systém řízení rizik a jeho součásti

Systém řízení rizik⁴ je ucelený přístup k řízení rizik, na kterém se podílejí orgány DP, vrcholový management a vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení. SŘR probíhající v každoročním opakujícím se cyklu je tvořen procesy, osobami, které je vykonávají, metodickými a technickými prostředky pro identifikaci rizik ohrožujících poslání, priority a cíle aktuální strategie DP.

Jednotlivé prvky, které vystupují v SŘR:

- organizační zajištění – stanovuje role a odpovědnost za řízení rizik a za udržování a zlepšování SŘR;
- procesy – procesy a činnosti pro identifikaci, analýzu, hodnocení a zvládání rizik, dále též procesy a činnosti pro řízení a kontrolu SŘR;
- metodika – metody a postupy pro identifikaci, analýzu, hodnocení a řízení rizik;
- dokumentace – eviduje identifikovaná rizika, zaznamenává výsledky jejich hodnocení, přijatých opatření a jejich realizace;
- informování a komunikace – způsob, obsah, forma a načasování předávání a sdílení informací o rizicích a jejich řízení v rámci DP.

⁴ Dále také SŘR

Prioritním cílem SŘR je zavedení jednotného systematického přístupu k identifikaci, evidenci, hodnocení, zvládnání a monitorování rizik. Především se jedná o rizika, která jsou významná z pohledu fungování a plnění poslání celého DP, tedy především těch rizik, která:

- ohrožující aktiva DP a plnění priorit a cílů dle aktuální Strategie DP,
- ovlivňují činnost více útvarů a je třeba je řešit napříč celým podnikem,
- vyžadují navýšení finančních zdrojů nad schválený rozpočet,
- vyžadují kooperaci útvarů v rámci vyššího stupně řízení,

4.3 Organizační zajištění SŘR

Organizační zajištění SŘR je tvořeno třemi liniemi ochrany před riziky:

- 1.linie** – denní operativní výkon činností řízení rizik a manažerského řízení. Tato linie je zajišťována vlastníky rizik, managementem a řádovými zaměstnanci.
- 2.linie** – stavení strategických přístupů a principů pro řízení rizik a dohled na jejich konzistentním uplatňováním napříč DP. Tato linie je zajišťovaná manažerem pro řízení rizik na každodenní bázi a výborem pro řízení rizik.
- 3.linie** – nezávislé posouzení fungování a účinnosti SŘR. Tato linie je zajišťovaná útvarem odboru Interního auditu, popřípadě externím auditorem.

4.3.1 Role, odpovědnosti a pravomoci

Odpovědnost orgánů, vedoucích útvarů a zaměstnanců v oblasti řízení rizik vyplývají z organizačního nastavení (viz Tabulka 4), principů a pravidel řízení DP, které jsou definovány ve vnitřních normách.

Představenstvo stanovuje strategii a strategické cíle DP; nastavuje strukturu řízení DP včetně struktury pro řízení rizik; provádí rozhodovací a kontrolní činnost; získává informace a potvrzení o účinnosti řízení rizik v rámci nastavených postupů. Dále představenstvo schvaluje postupy pro řízení rizik, plány opatření ke zvládnání rizik a v neposlední řadě schvaluje poskytování informací o řízení rizik dalším zainteresovaným stranám.

Útvar 900300 odbor Interní audit stanovuje strategii a strategické cíle DP; nastavuje strukturu řízení DP včetně struktury pro řízení rizik; získává informace a potvrzení o účinnosti řízení rizik v rámci nastavených postupů; provádí rozhodovací a kontrolní činnost; schvaluje postupy pro řízení rizik; schvaluje plány opatření ke zvládnání rizik; schvaluje poskytování informací o řízení rizik dalším zainteresovaným stranám.

Externí audit předkládá hodnocení nastavených procesů spojených s riziky a kontrolami, včetně způsobů řízení DP, pokud jsou předmětem auditu.

Vlastník rizika je vedoucí útvaru odpovídající za řízení rizika, a to v oblasti své působnosti, především v rámci jím řízeného útvaru.

Manažer pro řízení rizik je do funkce jmenován představenstvem. Manažer pro řízení rizik rozvíjí strategii řízení rizik v DP; zavádí postupy a metody řízení rizik; poskytuje metodickou pomoc v oblasti řízení rizik; koordinuje správné a včasné podání informací týkajících se řízení rizik; koordinuje činnost výboru pro řízení rizik; kontroluje kvalitu a úplnost dat zadávaných vlastníky rizik do Registru rizik.

Výbor pro řízení rizik vzniká následujícím způsobem. K nominování zástupců osloví manažer pro řízení rizik příslušné vedoucí útvarů. Obdržенý seznam nominovaných zástupců poté předloží představenstvu ke schválení. Členy výboru pro řízení rizik následně jmenuje představenstvo.

Členy výboru pro řízení rizik musí být vedoucí útvarů nebo zaměstnanci s odpovídajícími odbornými, případně technickými znalostmi, které jim zajistí způsobilost a mají odpovídající pravomoci pro výkon níže uvedených činností a odpovědností. Mezi základní povinnosti a odpovědnosti tohoto výboru patří aktualizace Katalogu rizik, posouzení výsledků hodnocení rizik vzhledem ke strategii a strategickým cílům DP a činí doporučení ke stanovené významnosti rizik, navrhovaným opatřením ke zvládnání rizik a jejich prioritám.

Koordinátor pro řízení rizik je rolí, která nemusí být zavedena ve všech útvarech. Její zavedení je vhodné především pro velké a strukturované útvary. Je jím vedoucí útvaru nebo jím určený zaměstnanec. Koordinátor pro řízení rizik odpovídá za konzistentní uplatňování postupů a metod řízení rizik v rámci daného útvaru. Při této činnosti poskytuje vlastníkům rizik metodickou podporu, resp. zprostředkovává metodické dotazy adresované

manažerovi pro řízení rizik (tím není nijak dotčena možnost komunikace a řešení dotazů a problémů přímo mezi vlastníky rizik a manažerem pro řízení rizik, pokud by byla efektivnější). Koordinuje činnosti spojené s řízením rizik v rámci daného útvaru a reviduje hodnocení rizik uvedená v Registru rizik jednotlivými vlastníky rizik v daném útvaru. Dále spolupracuje s manažerem pro řízení rizik, především poskytováním informací o průběhu řízení rizik, podnětů a doporučení k úpravám metodiky, procesů a dalších prvků SŘR dle specifických potřeb daného útvaru.

Tabulka 4: Matice odpovědnosti

Činnosti	Představenstvo	Výbor pro řízení rizik	Manažer pro řízení rizik	Vlastník rizika	Koordinátor pro řízení rizik	VÚ 900300
Sledování strategie a cílů DP a jejich zapracování do Registru rizik		X	X			
Zpracování a aktualizace záznamů vedených v Registru rizik			X	X	X	
Rozhodnutí o přiřazení rizik vlastníkům rizik		X				
Návrh opatření ke zvládnutí rizik				X		
Zpracování plánů opatření ke zvládnutí rizik				X		
Revize plánů opatření ke zvládnutí rizik		X				
Schvalování plánů opatření ke zvládnutí rizik	X					
Vyhodnocování plnění plánu opatření ke zvládnutí rizik		X		X		
Vyhotovení a předkládání zpráv ze SŘR			X			
Projednání a schvalování zpráv ze SŘR pro představenstvo		X				
Identifikace, vyhodnocování a monitoring rizik				X		
Schválení příslušných zdrojů	X					
Nezávislé vyhodnocování účinnosti SŘR						X
Vedení záznamů o přijatých opatřeních ke zvládnutí rizik				X		
Vyhodnocování účinnosti zrealizovaných opatření ke zvládnutí rizik				X		
Kontrola formální správnosti a úplnosti záznamů v Registru rizik			X			

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2020)

4.4 Proces SŘR

Proces řízení rizik probíhá v opakujícím se ročním cyklu zahrnujícím 4 fáze (viz Tabulka 5). Časové vymezení fází je nastaveno tak, aby na ně navazoval proces finančního plánování, a tedy aby schválená plánovaná opatření bylo možno začlenit do připravovaného rozpočtu.

Tabulka 5: Fáze SŘR

Fáze	Od	Do
1. Identifikace a hodnocení rizik	1. března	31. března
2. Stanovení priorit	1. dubna	30. dubna
3. Plánování opatření ke zmírnění rizik	1. května	30. června
4. Monitorování rizik a realizace opatření k jejich zmírnění	1. května	30. dubna následujícího roku

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2020)

Fáze 1 – Identifikace a hodnocení rizik

Vlastníci rizik aktualizují příslušné informace v Registru rizik, případně do Registru rizik doplňují nově identifikovaná rizika.

Koordinátoři pro řízení rizik provedou revizi Registru rizik za účelem sjednocení vyhodnocení rizik v příslušném úseku nebo jednotce. Tato činnost může probíhat například prostřednictvím společného jednáním koordinátorů pro řízení rizik a vlastníků rizik v daném útvaru.

Vlastníci rizik/Koordinátoři pro řízení rizik informují manažera pro řízení rizik o dokončení fáze identifikace a hodnocení rizik ve svých útvarech nejpozději do 31. března.

Fáze 2 – Stanovení priorit

Manažer pro řízení rizik kontroluje úplnost aktualizace dat v Registru rizik a vytvoří Katalog rizik a Mapu rizik a předloží ji k projednání výboru pro řízení rizik. Součástí Katalogu rizik jsou také návrhy vlastníků rizik na opatření pro zmírnění rizik.

Fáze 3 – Plánování opatření ke zmírnění rizik

Plány opatření ke zvládnutí rizik jsou revidovány výborem pro řízení rizik. V návaznosti na proces finančního plánování DP zaznamenávají řešitelé opatření do 31. května odpovídající požadavky na začlenění do finančního plánu následujícího roku. Opatření vyžadující zdroje nad rámec schváleného rozpočtu, organizační opatření nebo opatření doporučená na základě rozhodnutí manažera pro řízení rizik předkládá dle aktuálních stanovených pravidel pro předkládání materiálů na jednání orgánů společnosti manažer pro řízení rizik představenstvu ke schválení.

Fáze 4 – Monitorování rizik a realizace opatření k jejich zmírnění

Monitorování zahrnuje průběžné sledování vývoje stávajících rizik, sledování průběhů realizací opatření ke zvládnutí rizik a jejich účinností a sledování účinnosti kontrolních mechanismů a přijatých opatření.

4.5 Metody identifikace a hodnocení rizik

4.5.1 Identifikace rizik v DP

Identifikace rizik provádí vlastník rizika na základě pravidelného sledování a hodnocení činnosti každého útvaru ve vztahu k jeho působnosti a poslání v rámci DP a ke strategickým cílům (viz Příloha 3) útvaru a z nich vyplývajícím dílčím cílům útvaru.

Za provedení identifikace rizik odpovídá vedoucí útvaru v roli vlastníka rizik. Identifikovaná rizika jsou zaznamenávána do Registru rizik.

Základním parametrem pro klasifikaci rizik je jejich přiřazení k odpovídajícím strategickým cílům, které vycházejí z dlouhodobé strategie podniku. Struktura a hierarchie strategických cílů je součástí Registru rizik. Druhy rizik (viz Tabulka 6) jsou stanoveny směrnicí DP.

Tabulka 6: Druhy rizik

Druh rizika	Popis	Příklady
Operační	Rizika s negativním dopadem na realizované procesy.	<ul style="list-style-type: none"> • Výpadky či přerušení provozu, dopravní nehody, mimořádné události, poruchy, havárie. • Nedostatečné zajištění personálních zdrojů. • Nedostatečné vybavení technickým zařízením a jejich funkčnosti. • Nedostatečná odbornost a zkušenosti zaměstnanců útvaru.
Compliance (soulad)	Riziko z nedodržení /nesouladu s externími a vnitřními normami, postupy, koncepcemi, strategiemi.	<ul style="list-style-type: none"> • Nedodržování právních norem. • Nedodržování schválených postupů. • Nedodržení předpisů provozně předpisové soustavy. • Nesoulad vnitřních norem s vnějšími právními normami a předpisy EU. • Neaktuálnost, neprovázanost organizačních a řídicích norem a provozně předpisové soustavy. • Nesoulad s koncepcemi a strategiemi.
Politické	Riziko negativních politických vlivů a rozhodnutí na činnosti a strategické cíle DP.	<ul style="list-style-type: none"> • Války, terorismus, stávky, nepokoje, zestátnění. • Politická rozhodnutí omezující/ovlivňující podnikání. • Změna vládní orientace, veřejné správy.
Ostatní	Rizika v důsledku vnějších, nepředvídatelných, neovlivnitelných událostí, rizika, která nespádají do výše uvedených druhů.	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší moc (např. živelná pohroma, napadení informačních systémů z vnějšku, selhání systémů technických zařízení, pandemie apod).
Finanční	Rizika negativně ovlivňující ekonomické výsledky podniku.	<ul style="list-style-type: none"> • Ztrátový výsledek hospodaření, příliš velká zadluženost, problémy s likviditou. • Nedostatečné plánování finančních zdrojů. • Nedodržení pravidel při využívání finančních zdrojů.

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2020)

Tabulka 7: Identifikovaná rizika

Druh rizika	Číslo rizika	Kritické procesy	Název rizika	Ohrožený strategický cíl
Operační	1	Nedostatek řidičů autobusů	Zvýšení počtu konkurenčních podniků na trhu práce.	5.
	2	Personální zdroje	Zajištění dostatečného počtu pracovníků odboru Investice s dostatečnou kvalifikací včetně motivačního prostředí, aby nedocházelo k odchodům do soukromé sféry.	5.
	3	Realizace oprav-výroba	Nedodržení časového harmonogramu opravy.	1.
	4	Vyřazování a likvidace tramvají	Neprodání, nezáměr o vyřazované tram vozy.	1.
	5	Infrastruktura	Porucha služebního vozu s modrým výstražným zařízením.	1.
	6	Kompetence a výcvik	Rizika v souvislosti s věkovou strukturou zaměstnanců na klíčových pozicích a s přirozenou obměnou zaměstnanců (odchody starobní důchod apod.).	5.
	7	Uzavírání smluv	Zdlouhavé projednávání a podepisování smluv, kdy hrozí ukončení smlouvy dříve, než je podepsána smlouva nová.	4.
	8	Výpadky počítačové sítě nebo nefunkčnosti IT systémů	Výpadky odbavovacích systémů, které mají přímý vliv na prodej jízdních dokladů a takové nefunkčnosti mají ekonomický dopad pro DPP.	4.
	9	Údržba a opravy autobusů	Nedostupnost potřebných, požadovaných náhradních dílů, materiálů, služeb. Neobdržení objednaného materiálu, náhradního dílu v termínu-nevypravení autobusů.	1.
	10	Oběh smluvní dokumentace	Proces oběhu smluvní dokumentace-zpoždění při podpisu smluv z důvodu nemožnosti kontrolovat, kde se smlouva nachází.	4.
	11	Nárůst potřeb kapacit lidských zdrojů pro práci s archivovanými digitálními dokumenty	Dlouhodobě narůstá potřeba pořádat a uchovávat větší a větší množství digitálních dokumentů. Aktuální lidské zdroje zabývající se výhradně analogovými dokumenty jsou přetížené.	4.
	12	Stabilita obchodních partnerů DP	Stabilita (personální/finanční) obchodních partnerů DP, kteří by nebyli z různých důvodů schopni zajistit své realizované závazky vyplývající z uzavřených smluv.	1.
	13	Infrastruktura	Nefunkční software (např. aplikace-SAP, SQL, evidence norem, šablony dokumentů, ČSN online apod.).	1.

	14	Veřejné zakázky	Chybně zpracovaná zadávací dokumentace a chybně zpracované podklady pro zadávací dokumentaci.	4.
	15	Údržba a opravy autobusů	Nedostatečný přísun nových kvalifikovaných pracovníků.	5.
	16	Provoz a údržba elektrických stanic	Ztráta technické způsobilosti elektrických stanic.	1.
	17	Provoz a údržba stanic (po stavební stránce)	Závady způsobené degradací stavebních konstrukcí v důsledku překročené životnosti.	1.
	18	Hodnocení zaměstnanců	Nedostatečný rozvoj zaměstnanců.	5.
	19	Elektromobilita	Při masivní obměně vozového parku autobusů a osobních automobilů za elektrobusey a elektromobily vzrůstá riziko nedostatečného počtu dobíjecích míst a jejich výkonové dimenze. Souvisí i s rizikem nedostatečné dimenze nadřazené distribuční soustavy.	2.
	20	Mzdy	Stále zvyšující se počet zaměstnanců DP vede k častým opožděním zpracování mezd.	3.
Compliance (soulad)	21	BOZP	Vysoký/zvyšující se počet a závažnost nedostatků zjišťovaných při prováděných kontrolách v oblasti BOZP.	3.
	22	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Pouze elektronická forma školení zaměstnanců v oblasti BOZP není dostatečná pro splnění legislativní povinnosti.	3.
	23	Povinnost dodržování hygieny na pracovišti	Dle Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnanci vyhovující hygienické podmínky na pracovišti. Při striktním výkladu tohoto nařízení by bylo potřeba velké množství prostor vybavit klimatizací.	3.
	24	Kompetence a výcvik	Rizika v souvislosti s negativními důsledky selhání lidského činitele.	1.
Politické	25	Změny politického prostředí	Stabilita politického prostředí: Vlivem změn ve Vládě ČR, vedení hl. m. Prahy a řídicích orgánech může dojít ke změnám investičních priorit a tím ke zpoždění v realizaci projektů.	1.
Ostatní	26	Podněty a stížnosti	Nelze ovlivnit případné nepravdivé negativní stížnosti od veřejnosti, které mohou poškozovat dobré jméno DP.	3.
	27	Negativní publicita na sociálních sítích	Nelze zabránit nepravdivým negativním výrokům o DP na sociálních sítích a v mnoha případech nelze identifikovat jejich autora.	3.
	28	Infrastruktura	Technické závady technologií, havárie, nefunkčnosti strojů, zařízení,	1.

			prostorů (pracovišť), poruchy objektů, staveb, kolejistě.	
	29	Poskytování informací	Riziko poskytování informací externím subjektům (médiím) neoprávněnými zaměstnanci DP.	3.
	30	Smart Cities koncept	Riziko, že v DP nebudou úspěšně nebo včas dokončeny projekty spadající do konceptu Smart Cities (v rámci strategie Smart Prague 2030, koordinuje městská společnost Operátor ICT).	4.
Finanční	31	Zastupování v soudních sporech a vymáhání pohledávek	Není nastaven jednotný systém pro řízení a vymáhání pohledávek (v průběhu životního cyklu pohledávky prochází různými útvary DP, jsou evidovány ve vzájemně nepropojených nástrojích).	4.
	32	Veřejná zakázka na dodavatele SMS jízdenek	Pokud nebude ihned vyhlášena soutěž na SMS jízdenky znamená to pro DPP finanční i provozní riziko.	4.
	33	Výběr investic	Systémové nastavení výběru investic: vyhodnocování investic ze strany interních zákazníků včetně: vyhodnocení budoucích provozních nákladů, definice rozsahu investic včetně kvalitativní a kvantitativní definice předmětu plnění a předpokládané hodnoty zakázky.	1.
	34	Smlouva s Českým teplem	DPP má uzavřenu smlouvu na dodávku tepla a na energetickou službu na většině nadzemních areálů. Smlouva je na dobu určitou do konce roku 2022. Je zde riziko nenadálého ukončení smlouvy ze strany Českého tepla a tím přerušeni vytápění areálů.	1.
	35	Vandalismus	Zhoršení technického stavu vlaků způsobené zvýšeným výskytem vandalismu (graffiti, skrečing, poškozování vlaků obecně).	1.
	36	Smlouvy	Nejednotnost smluv a smluvních podmínek stěžující vymáhání sankcí při jejich porušení.	4.
	37	Krádeže	Rozkrádání majetku DP.	4.

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2 Hodnocení rizik v DP

Předmětem hodnocení u každého identifikovaného rizika je

- odhad pravděpodobnosti, že riziko nastane;
- odhad dopadu vyjadřující důsledky, které se projeví, pokud nastane riziková situace.

Součin odhadu pravděpodobnosti a odhadu intenzity dopadu tvoří výslednou významnost určitého rizika. Tato kombinace slouží k výpočtu dílčí závažnosti rizika a následnému rozřazení do matice rizik. Pro ohodnocení pravděpodobnosti výskytu je zvolena lineární stupnice (1, 2, 3, 4, 5). Ohodnocení nejnižším číslem znamená velice malou pravděpodobnost výskytu rizika a ohodnocení nejvyšším číslem velmi vysokou pravděpodobnost tohoto výskytu. Pro ohodnocení intenzity dopadu je zvolena mocinná stupnice (1, 2, 4, 8, 16). Takovéto ohodnocení znamená, že hodnotitel považuje nejvyšší dopad rizika za 16krát významnější, než dopad rizika ohodnoceného číslem 1. Závažnost rizika za jednoho pracovníka může docílit maximálně 80 bodů. Pro zachování objektivity bylo hodnocení provedeno s kompetentními vedoucími tří úseků (ekonomický, dopravní, vedení společnosti). Celková závažnost rizika je vypočtena součtem závažnosti rizik ohodnocených jednotlivými pracovníky. Celková závažnost rizika může v tomto případě docílit až 240 bodů (3 pracovníci x maximální (80) počet dosažených bodů za jednoho pracovníka). Následně jsou rizika převedena do matice rizik, kde jsou rozlišeny třemi barvami (červená – vysoké riziko, žlutá – střední riziko, zelená – nízké riziko). Seznam rizik je seřazen podle bodového ohodnocení celkové závažnosti rizika (viz Tabulka 8).

Tabulka 8: Seznam rizik dle závažnosti

Číslo rizika	ekonomický úsek		dopravní úsek		vedení společnosti		Celková závažnost rizika
	pravděpodobnost	intenzita dopadu	pravděpodobnost	intenzita dopadu	pravděpodobnost	intenzita dopadu	
14	5	16	5	8	5	16	200
32	5	16	4	8	5	16	192
6	4	16	4	8	5	16	176
31	4	8	4	8	5	16	144
3	4	16	3	8	3	16	136
7	5	16	3	8	3	8	128
11	5	16	4	4	4	8	128
15	4	8	5	16	3	4	124
23	5	8	4	8	5	8	112
1	4	8	3	8	4	8	88
4	3	8	4	8	4	8	88
9	3	8	3	8	3	8	72
5	2	4	4	8	3	8	64
25	3	4	2	8	2	16	60
13	3	8	2	4	3	8	56
28	4	8	3	4	3	4	56
10	2	4	3	8	2	8	48
33	2	4	3	8	4	4	48
12	2	8	2	2	3	8	44
8	2	4	3	8	2	4	40
19	3	4	3	4	2	8	40
20	1	8	2	8	2	4	32
24	1	8	1	8	1	16	32
29	1	8	1	16	1	8	32
22	3	2	3	2	3	4	24
17	2	2	2	2	3	4	20
34	1	8	1	4	1	4	16
35	2	4	2	2	2	2	16
2	1	4	1	2	2	4	14
16	1	2	2	4	1	2	12
27	2	2	2	2	2	2	12
36	2	2	2	2	2	2	12
37	2	1	2	1	2	2	8
18	2	2	1	1	2	1	7
21	1	2	1	1	2	2	7
26	1	2	1	2	1	1	5
30	1	1	1	1	1	2	4

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.2.1 Matice rizik

Tabulka 9: Matice rizik

Pravděpodobnost	Intenzita dopadu				
	1	2	4	8	16
5			23; 14;32;		
4				1;4;7;11;15;31; 6;	
3		22;	19;28;33;	5;9;13;	3;
2	18;37	17;27;35;36;	8;	10;12;20;25	
1	30;	16;21;26;	2;34;	24;29;	

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle ohodnocení 37 identifikovaných rizik v DP, byla sestavena matice rizik (viz Tabulka 9) s rozpětím 5x5 polí. Čísla uvnitř matice označují identifikované riziko. Matice rizik je v tomto případě vhodná pro lepší sledování samostatné intenzity dopadu a pravděpodobnosti výskytu rizika. Na základě ohodnocení rizik pracovníky bylo stanoveno průměrné číslo intenzity dopadu i pravděpodobnosti výskytu. Toto číslo lépe odráží postoj celého podniku.

Červená barva označuje skupinu rizik s nejvyšší závažností. Riziko č. 14, tedy proces veřejných zakázek a riziko s ním spojené je chybně zpracovaná zadávací dokumentace a chybně zpracované podklady pro zadávací dokumentaci, může podstatně ohrozit činnost podniku. U takto vysoce bodově ohodnoceného rizika je nezbytné udělat opatření, které by mělo výrazně snížit závažnost daného rizika. Druhé nejzávažnější riziko č. 32 je úzce spojeno s rizikem č. 14 a týká se problému veřejné zakázky na dodavatele SMS jízdenek. Toto riziko spadá do finančních druhů rizik a může negativně ovlivňovat ekonomické výsledky podniku. Rizika se středním dopadem na společnost jsou v tabulce vyznačena oranžovou barvou. Tato nejpočetnější skupina zahrnuje všechny možnosti druhů rizik. Poslední skupina rizik, označena zelenou barvou, zahrnuje rizika jako je např. zhoršení technického stavu vlaků způsobené vandalismem, rozkrádání majetku DP. I když tato rizika byla ohodnocena nízkým počtem bodů, je nutné věnovat se opatřením, která vedou ke snížení i takto malého rizika.

4.6 Dokumentace rizik

Informace o identifikovaných rizicích, plánovaných a realizovaných opatřeních k jejich zvládnutí, jsou dokumentovány v Registru rizik.

- Registr rizik představuje databázi, která obsahuje veškerá identifikovaná rizika, která ohrožují nebo by mohla ohrozit strategické cíle DP. K jednotlivým rizikům jsou v databázi zaznamenány informace o riziku, hodnocení jeho významnosti, způsobu jeho řízení, vymezení odpovědnosti za jeho řízení, popis opatření ke zvládnutí rizik a odpovědnosti za realizaci přijatých opatření.
- Karta rizika je souhrnem veškerých informací zaznamenaných v databázi Registru rizik ke konkrétnímu riziku (zejména příčin rizika, opatření, termínů, odpovědností, vyčíslení možných finančních, případně personálních zdrojů ke zvládnutí rizika).

Z dat zaznamenaných v Registru rizik jsou pro potřeby monitorování a vyhodnocování účinnosti řízení rizik vytvářeny další druhy zpráv a dokumentů, především:

- Katalog rizik je přehled rizik (spolu se základními charakteristikami) vybraných z Registru dle vybraných kritérií (např. dle významnosti, typu rizika, zodpovídajícího útvaru).
- Mapa rizik je grafické nebo tabulkové ztvárnění významnosti identifikovaných rizik, obsažených v Katalogu rizik.
- Plány opatření ke zvládnutí rizik popisují způsoby realizace konkrétního opatření ke zvládnutí rizik, které obsahují technický popis, finanční a jiné potřebné zdroje, případný vliv a provázanost s dalšími činnostmi v DP, termíny realizace, odpovědnosti a další informace podstatné pro schválení realizace opatření představenstvem.

4.7 Návrh opatření

Následující tabulka ukazuje příklady navrhovaných opatření (viz Tabulka 10). Opatření jsou navržena tak, aby došlo k minimalizaci či eliminaci rizika v podniku.

Tabulka 10: Navrhovaná opatření k identifikovaným rizikům

Číslo rizika	Název rizika	Navrhovaná opatření k minimalizaci rizik
1	Zvýšení konkurenčních podniků na trhu práce.	<ul style="list-style-type: none"> • zefektivnit proces nábory řidičů (zaměstnanců) do jednoho týdne-řidiči disponující platným řidičským průkazem sk. D • zvýšit tarifní mzdy oproti konkurenci • zavést nové benefity (6 týdnů dovolené, příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na bydlení, jízdné zdarma pro rodinu)
2	Zajištění dostatečného počtu pracovníků odboru Investice s dostatečnou kvalifikací včetně motivačního prostředí, aby nedocházelo k odchodům do soukromé sféry.	<ul style="list-style-type: none"> • zajistit nábor nových odborných pracovníků • zlepšit finanční ohodnocení zaměstnanců
3	Nedodržení časového harmonogramu opravy.	<ul style="list-style-type: none"> • hledat na trhu nové dodavatele, popřípadě v rámci celé EU • efektivně vymáhat sankce dle smlouvy
4	Neprodání, nezáměr o vyřazované tram vozy a autobusy.	<ul style="list-style-type: none"> • nekumulovat vyřazené vozy (dochází ke snížení deponovacího místa pro nové vozy) • monitoring trhu v zemích třetího světa a následně se prosadit na tomto trhu
5	Porucha služebního vozu s modrým výstražným zařízením.	<ul style="list-style-type: none"> • zařadit do investičního plánu nákup těchto nových vozů • pravidelný servis starších vozů
6	Rizika v souvislosti s věkovou strukturou zaměstnanců na klíčových pozicích a s přirozenou obměnou zaměstnanců (odchody starobní důchod apod.)	<ul style="list-style-type: none"> • vytvářet personální rezervy • spolupráce se SPŠD (praxe a přednostní uplatnění těchto absolventů v DPP)
7	Zdlouhavé projednávání a podepisování smluv, kdy hrozí ukončení smlouvy dříve, než je podepsána smlouva nová.	<ul style="list-style-type: none"> • zajistit kanál pro prioritní projednání kritických smluv • omezit byrokracii
8	Výpadky odbavovacích systémů, které mají přímý vliv na prodej jízdních dokladů a takové nefunkčnosti mají ekonomický dopad pro DPP.	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření záložních serverů, lepší monitoring sítí a systémů

9	Nedostupnost potřebných, požadovaných náhradních dílů, materiálů, služeb, neobdržení objednaného materiálu, náhradního dílu v termínu-nevypravení autobusu.	<ul style="list-style-type: none"> • spolupráce se SPŠD (praxe a přednostní uplatnění těchto absolventů v DPP) • zvýšit tarifní mzdy oproti konkurenci • zavést nových benefitů (6 týdnů dovolené, příspěvek na volnočasové aktivity, příspěvek na bydlení)
10	Proces oběhu smluvní dokumentace-zpoždění při podpisu smluv z důvodu nemožnosti kontrolovat, kde se smlouva nachází.	<ul style="list-style-type: none"> • zajistit kanál pro prioritní projednání kritických smluv • omezit byrokracii
11	Dlouhodobě narůstá potřeba pořádat a uchovávat větší a větší množství digitálních dokumentů. Aktuální lidské zdroje zabývající se výhradně analogovými dokumenty jsou přetíženy	<ul style="list-style-type: none"> • posílit lidské zdroje • nákup potřebné techniky
12	Stabilita (personální/finanční) obchodních partnerů DP, kteří by nebyli z různých důvodů schopni zajistit své realizované závazky vyplývající z uzavřených smluv.	<ul style="list-style-type: none"> • vyžadování finančního postihu za nedodržení smluvního ujednání (penále)
13	Nefunkční software (např. aplikace-SAP, SQL, evidence norem, šablony dokumentů, ČSN online apod.).	<ul style="list-style-type: none"> • uzavření smlouvy s víceletou licencí • zajištění kompatibility IT techniky se softwarem v podniku • zaměřit se při výběru externích firem na reference
14	Chybně zpracovaná zadávací dokumentace a chybně zpracované podklady pro zadávací dokumentaci.	<ul style="list-style-type: none"> • důsledné dodržování dvoustupňové kontroly zadávací dokumentace • pozici interního zákazníka v tomto případě upozadit a posílit pravomoci projektových manažerů při zpracování dokumentace k veřejné zakázce
15	Nedostatečný přísun nových kvalifikovaných pracovníků.	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření nového útvaru-sloučení skladového hospodářství a nákupu
16	Ztráta technické způsobilosti elektrických stanic.	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění pravidelné elektrických stanic
17	Závady způsobené degradací stavebních konstrukcí v důsledku překročené životnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelná kontrola stavebních konstrukcí dle norem a následné zajištění opravy
18	Nedostatečný rozvoj zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none"> • aktualizace koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

19	Při masivní obměně vozového parku autobusů a osobních automobilů za elektrobusesy a elektromobily vzrůstá riziko nedostatečného počtu dobíjecích míst a jejich výkonové dimenze. Souvisí i s rizikem nedostatečné dimenze nadřazené distribuční soustavy.	<ul style="list-style-type: none"> • spolu s obměnou vozového parku za elektrobusesy zajistit také výběrové řízení na výstavbu nových dobíjecích stanic
20	Stále zvyšující se počet zaměstnanců DP vede k častým opožděním zpracování mezd.	<ul style="list-style-type: none"> • personální posílení odboru Práce a mzdy
21	Vysoký/zvyšující se počet a závažnost nedostatků zjišťovaných při prováděných kontrolách v oblasti BOZP.	<ul style="list-style-type: none"> • finanční postihy za nedodržování pravidel BOZP a požární ochrany
22	Pouze elektronická forma školení zaměstnanců v oblasti BOZP není dostatečná pro splnění legislativní povinnosti.	<ul style="list-style-type: none"> • kromě elektronické formy školení BOZP se vrátit k praktickým ukázkám formou prezentací
23	Dle Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. je zaměstnavatel povinen zajistit zaměstnanci vyhovující hygienické podmínky na pracovišti. Při striktním výkladu tohoto nařízení by byla potřeba velké množství prostor vybavit klimatizací.	<ul style="list-style-type: none"> • mapování potřeby klimatizací a zpracování investičních karet na pořízení klimatizací • v dnešní době, kdy pandemie COVID-19 ohrožuje zdraví lidí je potřeba dodržovat hygienické zásady-mytí rukou dezinfekcí, ozónování prostor
24	Rizika v souvislosti s negativními důsledky selhání lidského činitele.	<ul style="list-style-type: none"> • větší důraz na výcvik zaměstnanců
25	Stabilita politického prostředí: Vlivem změn ve Vládě ČR, vedení hl. m. Prahy a řídicích orgánech může dojít ke změnám investičních priorit a tím ke zpoždění v realizaci projektů.	<ul style="list-style-type: none"> • potřeba povýšit potřeby DP nad politické vlivy
26	Nelze ovlivnit případné nepravdivé negativní stížnosti od veřejnosti, které mohou poškozovat dobré jméno DPP.	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření nové směrnice "Komunikace s veřejností"
27	Nelze zabránit nepravdivým negativním výrokům o DPP na sociálních sítích a v mnoha případech nelze identifikovat jejich autora.	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření nové směrnice "Komunikace s veřejností"
28	Technické závady technologií, havárie, nefunkčnosti strojů, zařízení, prostorů (pracovišť), poruchy objektů, staveb, kolejíště.	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelné kontroly a revize

29	Riziko poskytování informací externím subjektům (médiím) neoprávněnými zaměstnanci DP.	<ul style="list-style-type: none"> • vytvoření nové směrnice "Komunikace s veřejností"
30	Riziko, že v DP nebudou úspěšně nebo včas dokončeny projekty spadající do konceptu Smart Cities (v rámci strategie Smart Prague 2030, koordinuje městská společnost Operátor ICT).	<ul style="list-style-type: none"> • personální posílení koncept Smart Cities • zavedení pozice hlavního koordinátora konceptu
31	Není nastaven jednotný systém pro řízení a vymáhání pohledávek (v průběhu životního cyklu pohledávky prochází různými útvary DP, jsou evidovány ve vzájemně nepropojených nástrojích)	<ul style="list-style-type: none"> • posílení právního odboru podniku • nastavení jednotného systému pro řízení a vymáhání pohledávek vůči podniku
32	Pokud nebude ihned vyhlášena soutěž na SMS jízdenky znamená to pro DPP finanční i provozní riziko.	<ul style="list-style-type: none"> • prodloužení smlouvy s původní společností • zahájení prací na vyhlášení nové veřejné zakázky
33	Systémové nastavení výběru investic.	<ul style="list-style-type: none"> • Sběr žádostí v časovém předstihu před zahájením konkrétního roku-dochází z rozhodnutí vedení investičního úseku ke zrychlování a včasné identifikace potřeb ze strany interních zákazníků (první sběr dat pro stanovení návrhu investičního plánu na následující kalendářní rok je do konce května. Do 15.10. stanovení investičního plánu následujícího roku.
34	DPP má uzavřenu smlouvu na dodávku tepla a na energetickou službu na většině nadzemních areálů. Smlouva je na dobu určitou do konce roku 2022. Je zde riziko nenadálého ukončení smlouvy ze strany Českého tepla a tím přerušování vytápění areálů.	<ul style="list-style-type: none"> • příprava veřejné zakázky na dodavatele tepla a energetických služeb
35	Zhoršení technického stavu vlaků způsobené zvýšeným výskytem vandalismu (graffiti, skrečing, poškozování vlaků obecně).	<ul style="list-style-type: none"> • posílení spolupráce s Městskou policií • zavedení kamerového systému ve vozech DPP
36	Nejednotnost smluv a smluvních podmínek stěžující vymáhání sankcí při jejich porušení.	<ul style="list-style-type: none"> • nové smlouvy musí obsahovat ustanovení o vymahatelnosti sankcí nebo výpovědi, nedostatek zejména u starších smluv
37	Rozkrádání majetku DP.	<ul style="list-style-type: none"> • posílení ostrahy, kamerové systémy v areálech a budovách DP

Zdroj: Vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce na téma „Řízení podnikatelských rizik“ bylo charakterizovat základní rizika provozovatele veřejné dopravy v Praze – Dopravního podniku hlavního města Prahy, a.s. a navrhnout opatření, která by vedla ke zmírnění nebo úplné eliminaci nejzávažnějších z nich. Proces řízení rizik má v DP hlavní oporu v několika vnitropodnikových směrnících a dalších vnitropodnikových dokumentech. V posledních letech dochází k testování nového registru rizik a implementaci softwaru nástroje pro řízení rizik, který by měl zefektivnit proces řízení rizik v největším pražském podniku.

Jeden z dílčích cílů bakalářské práce bylo zpracování teoretických východisek problematiky řízení rizik. V úvodní části práce – literární rešerši – byl vysvětlen a definován pojem riziko. Dále byla popsána základní klasifikace rizik, proces řízení rizik, která zahrnuje metody analýzy rizik, identifikaci, hodnocení a přístupy ke snižování rizik. Identifikace rizik proběhla na základě zúčastněného pozorování a dotazování pracovníků na deseti vybraných pracovištích. V podniku došlo k identifikaci pěti druhů rizik – operační, compliance, politické, ostatní a finanční. Největší počet identifikovaných rizik náleží do skupiny operační, kde rizika mají negativní dopad na realizované procesy např. (nedostatečné zajištění personálních zdrojů, nedostatečná odbornost a zkušenosti zaměstnanců útvaru).

Celkem 37 identifikovaných rizik bylo expertně ohodnoceno kompetentními pracovníky DP. Na základě ohodnocení byla vypočtena celková závažnost jednotlivých rizik. Následně jsou rizika převedena do matice rizik, kde jsou rizika rozdělena do tří kategorií (červená – vysoké riziko, žlutá – střední riziko, zelená – nízké riziko).

Riziko s největší pravděpodobností výskytu a intenzitou dopadu bylo vyhodnoceno riziko č. 14 – Veřejné zakázky. Ve velkém podniku, kde veřejné zdroje financování podléhají společenské kontrole, musí dojít k velice rychlé a účinné eliminaci tohoto rizika. Pro podnik bylo navrženo opatření, které by vedlo k minimalizaci tohoto rizika. Jedná se o důsledné dodržování dvoustupňové kontroly zadávací dokumentace a posílení

pravomoci projektových manažerů při zpracování dokumentace k veřejné zakázce na úkor interního zákazníka.

K větší prosperitě Dopravního podniku se v brzké budoucnosti bude muset stále více a více klást důraz na řízení rizik, poněvadž podnikatelské prostředí zaznamenává dynamický vzestup, který dává za následek rozvoj významných rizikových faktorů v celé společnosti.

Na závěr bych chtěl zdůraznit, že téma práce je v dnešní době a situace ohledně pandemie viru SARS-CoV-2 velmi aktuální. Vše vyústilo až v celosvětovou pandemii, z viru SARS-CoV-2 se stalo nové riziko, které si ještě před více jak rokem neuměl nikdo představit. Dnes se toto riziko řadí na jedno z prvních míst a tak, jako i jiné podniky, společnosti či organizace i Dopravní podnik se s ním musí vyrovnat. V DP byla přijata řada protiepidemiologických opatření (včetně prováděného samotestování), která by měla vést k ochraně zdraví zaměstnanců a cestujících. Dochází ke snižování provozních výkonů, menší výpravnosti spojů vzhledem k vzrůstající nemocnosti jízdního personálu a menší poptávce ze strany společnosti ROPID, kdy služby MHD využívá v době pandemie méně cestujících. Následkem toho je např. pokles v tržbách za přepravu a dopad na celkovou finanční výkonnost podniku.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literární zdroje

BŘÍZA Vladimír, KAFKA Tomáš. *Efektivní podnikání bez rizika*. 1. Vydání. Praha: nakladatelství MJF, 2007, ISBN 80-86284-64-6

DVOŘÁČEK Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-809-6

DVOŘÁČEK Jiří, KAFKA Tomáš. *Interní audit v praxi*. 1. vydání, Brno: Computer Press, a. s. 2005, ISBN 80-251-0836-8

FOTR, Jiří. *Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko*. 1.vydání. Praha: Management Press 1992, ISBN 80-8560-306-3.

FOTR Jiří, HNILICA Jiří. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a. s. 2009, ISBN 978-80-247-2560-4

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-0939-2.

MERNA Tony a AL-THANI, Faisal F. *Risk Management: řízení rizika ve firmě*. 1.vydání. Brno: Computer press, 2007, ISBN 978-80-251-1547-3

POLOUČEK, Stanislav. *Peníze, banky, finanční trhy*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 9788024730516.

ŠPIČKA, Jindřich. *Řízení podnikatelských rizik v zemědělství*. Praha: VÚZE Praha, 2006, ISBN 80-86671-36-4.

TICHÝ, Milík. *Ovládání rizika: analýza a management*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2006, ISBN 80-7179-415-5.

VLACHÝ, Jan. *Řízení finančních rizik*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006, ISBN 80-86754-56-1.

Internetové zdroje

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Dopravní podnik hl. m. Prahy v datech [online]. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/dpp-v-datech/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Logo DPP [online]. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/logo/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Organizační struktura [online]. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/organizacni-struktura/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Základní identifikační údaje [online]. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <http://www.dpp.cz/zakladni-identifikacni-udaje/>.

Dopravní podnik hlavního města Prahy: Profil společnosti [online]. [cit. 2020-12-10]. Dostupné z: <https://www.dpp.cz/spolecnost/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>

Ostatní zdroje

Výroční zpráva DP 2018, 2019

Interní dokumentace Dopravního podniku hlavního města Prahy, akciová společnost (Směrnice – Systém řízení rizik).

7 PŘÍLOHY

1. Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat
2. Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. k 31. 12. 2019
3. Strategické cíle DP
4. Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor
5. Seznam použitých zkratk

Příloha 1 - Seznam obrázků, tabulek, grafů a schémat

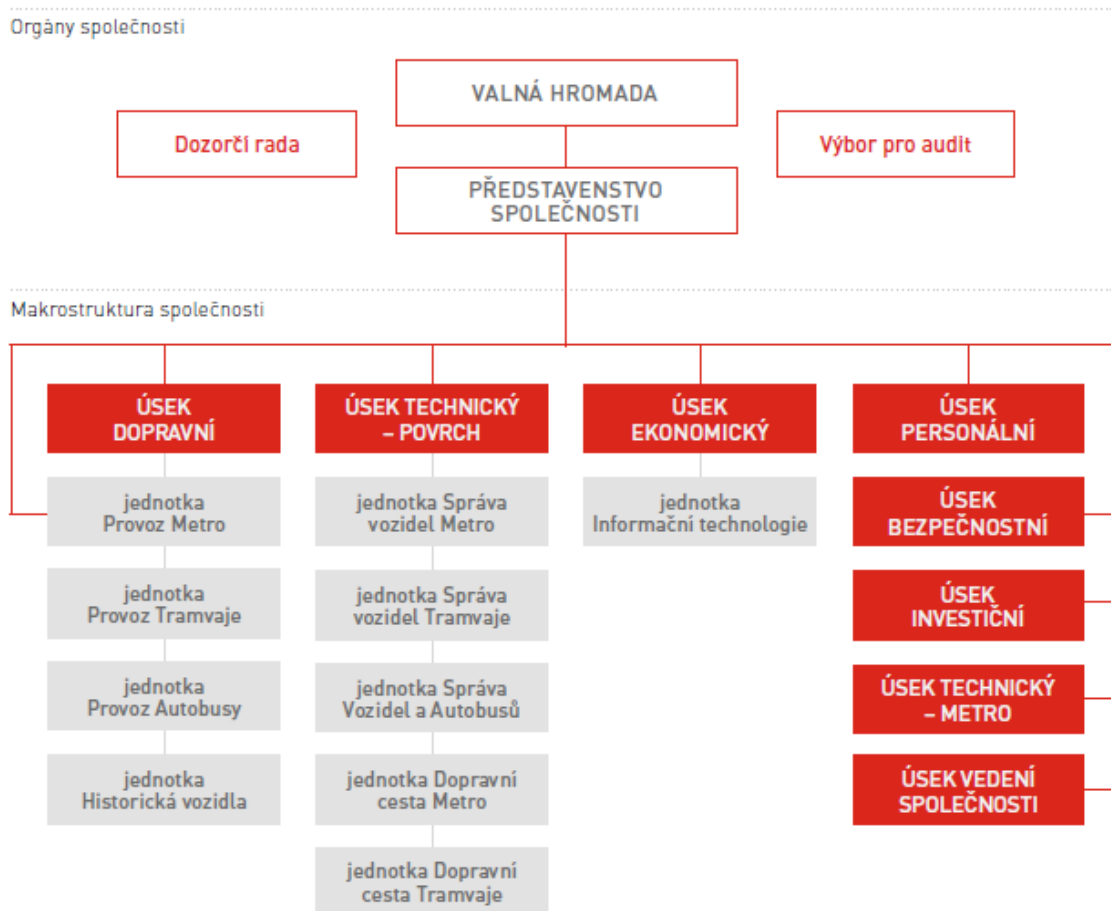
Obrázky

Obrázek 1: Typické parametry rizika	15
Obrázek 2: Proces řízení rizika	18
Obrázek 3: Stupně hodnocení rizik	22
Obrázek 4: Matice rizik – kvalitativní hodnocení	22
Obrázek 5: Matice rizik – semikvantitativní hodnocení	23
Obrázek 6: Struktura podnikatelských rizik	27
Obrázek 7: Logo společnosti	29

Tabulky

Tabulka 1: Základní identifikační údaje společnosti	31
Tabulka 2: Investice	32
Tabulka 3: Přehled ročních odměn Dozorčí rady a Výboru pro audit	34
Tabulka 4: Matice odpovědnosti	37
Tabulka 5: Fáze SŘR	38
Tabulka 6: Druhy rizik	40
Tabulka 7: Identifikovaná rizika	41
Tabulka 8: Seznam rizik dle závažnosti	45
Tabulka 9: Matice rizik	46
Tabulka 10: Navrhovaná opatření k identifikovaným rizikům	48

Příloha 2 - Organizační schéma Dopravního podniku hl. m. Prahy, a. s. k 31. 12. 2019



Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2019)

Příloha 3 – Strategické cíle DP

Vrcholové strategické cíle	Dílčí strategické cíle
1. Zajištění základní činnosti tzn. naplnění smlouvy o veřejné dopravě s ROPID v požadované kvalitě a spolehlivosti	1.1 Uzavření Smlouvy na provoz MHD po roce 2019
	1.2 Zajištění bezpečného provozu ve stanovené kvalitě a spolehlivosti
	1.3 Zajištění obnovy a údržby vozového parku – Metro
	1.3 Zajištění obnovy a údržby vozového parku – Tramvaje
	1.3 Zajištění obnovy a údržby vozového parku – Autobusy a vozidla
	1.4 Zajištění obnovy a údržby stávající dopravní infrastruktury – Metro
	1.4 Zajištění obnovy a údržby stávající dopravní infrastruktury – Tramvaje
2. Naplnit požadavky HMP vyplývající ze Strategického rozvojového plánu HMP (aktualizace 2016) - Kontinuální rozvoj činnosti DPP	2.1 Rozšíření sítě metra o novou trasu D
	2.2 Rozšiřování tramvajové sítě a posilování preferenčních opatření pro povrchovou dopravu
	2.3 Zvyšování podílu elektrifikace autobusů na základě dlouhodobého kontraktu s MHMP
	2.4 Zajištění požadavku na kompletní bezbariérovost veřejné dopravy do roku 2025
	2.5 Úspěšné čerpání prostředků z evropských fondů, které přispějí k realizaci jednotlivých strategických cílů
3. Nastavení a zajištění bezpečnosti z pohledu cestujících a z pohledu samotného výkonu činnosti	3.1 Zajištění ochrany aktiv, osob a bezpečnosti provozu
	3.2 Zajištění souladu (compliance) s legislativou
	3.3 Zabezpečení krizového řízení
4. Zvýšení efektivity výkonu činnosti, snížení nákladů a efektivní interní procesy	4.1 Maximalizace provozních výnosů
	4.2 Zefektivnit nákladové hospodářství
	4.3 Optimalizace vymáhání pohledávek z jízdného
	4.4 Efektivní nastavení a využívání ICT
	4.5 Zajištění efektivního nastavení interních procesů a postupů
5. DPP jako atraktivní zaměstnavatel = efektivní řízení lidských zdrojů	5.1 Zajištění kompetentních zaměstnanců
	5.2 Uzavření kolektivní dohody na střednědobé období
	5.3 Nastavení a řízení vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Dopravní podnik hl. m. Prahy, a. s. (2019)

Příloha 4 – Seznam otázek pro polostrukturovaný rozhovor

1. Jakým způsobem probíhá řízení rizik v DP?
2. Jaké kritické procesy spatřujete ve Vámi vedených úsecích?
3. Kdo se podílí na řízení rizik?
4. Popište odpovědnosti a pravomoci, které připadají jednotlivým rolím?
5. Jaké fáze jsou nastaveny v procesu SŘR?
6. Jak probíhá samotná identifikace rizik?
7. Je v takto velkém podniku založen systém pro dokumentaci rizik? Jaké součásti obsahuje?

Příloha 5 – Seznam použitých zkratk

- DP – Dopravní podnik hlavního města Prahy, akciová společnost
- EP – Elektrické podniky hlavního města
- MHD – Městská hromadná doprava
- ROPID – Regionální organizátor pražské integrované dopravy
- SŘR – Systém řízení rizik