

SPOLEČNOST, která vystupuje ze stínu Tepelné hospodářství Hradec Králové

V teplárenství sehrávají významnou úlohu vedle výrobců tepelné energie také její distributoři. Na začátku 90. let při privatizaci teplárenství se jejich počet výrazně navýšil oddělením sítí od zdrojů. Vývojem se však řada distribučních společností opět spojila s výrobcí tepla. Buď je nový vlastník tepláren koupil nebo je města s majoritním podílem v teplárně i distribuční společnosti spojila opět v jeden celek. V některých lokalitách zůstává výroba a distribuce tepla rozdělena dodnes. Jako příklad lze uvést Kladno, Havířov, Mladou Boleslav, Zlín nebo Hradec Králové, kde zůstaly distributory tepla městské společnosti.

S poslední uvedenou lokalitou bychom vás rádi v dnešním příspěvku seznámili i proto, že Tepelné hospodářství Hradec Králové se na začátku minulého roku stalo dalším členem Teplárenského sdružení ČR.

Na více než třicetiletou tradici v dodávkách dálkového tepla pro Hradec Králové, zajišťovanou v minulosti Bytovým podnikem, respektive Správou nemovitostí dnes navazuje Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s. Teplo dodává do Hradce Králové elektrárna v Opatovicích (International Power Opatovice, a.s.), a ještě nedávno bylo tyto dodávky tepla spojovány víceméně jen s elektrárnou. To se však mění. V polovině roku 2005 byla městská společnost Správa nemovitostí rozdělena na část dále spravující nemovitosti a novou společnost Tepelné hospodářství Hradec Králové, a.s., zajišťující dodávky tepla. Od 1. ledna 2006 byl do pozice ředitele společnosti jmenován Ing. Jiří Seidler, který nám jako první při naší návštěvě odpovídal na otázky.

Co rozhodlo o tom, že jste byl vybrán na post ředitele, vlastně jako krizový manažer, který má z nezajímavé společnosti rychle udělat atraktivní městskou akciivku?

„Domnívám se, že vedle řady předpokladů a mé vize fungování společnosti to byl i fakt, že mám bohaté desetileté zkušenosti s restrukturalizací firem a navrhl jsem tříletý projekt na kvalitativní změnu s cílem zhodnotit kapitál a udělat z THHK společnost s evropskými stan-

dardy z hlediska řízení a dalších procesů. S mým názorem



ředitel Ing. Jiří Seidler

začal proces významných změn ve společnosti, které jsou sumarizovány v základním dokumentu „Globální firemní strategii na roky 2006 až 2009“. Ta již byla pro letošní rok aktualizována.

Změna společnosti proběhla nejen vevnitř, ale i navenek. V úzké spolupráci se společností M.C.O.M. s.r.o. byla vytvořena komunikační strategie společnosti a také její grafický manuál, jehož výsledkem je například vznik nového loga společnosti.

Do roku 2005 mělo Tepelné hospodářství skutečně jen ad hoc řízení, podle aktuální potřeby se dělalo to, co se právě potřebovalo bez dlouhodobější strategie rozvoje a vize budoucnosti. V podstatě se řízení historicky omezilo pouze na technické spravování sítí se stanicemi a zabezpečování rozúčtování nákladů na teplo.

I ekonomicky byla společnost nezajímavá s minimálním ziskem. V prvním pololetí 2006 byla proto provedena příprava na změny a zbytek roku pro nás znamenal definovat problémové procesy společnosti a postupně zavádění změn. Uplynulý rok jsme se pak již věnovali stabilizaci přínosů těchto změn a jejich dalšímu zlepšování. Hlavní však není jen změna image, ale především další rozvoj společnosti.

Město od THHK jako jeho jediný vlastník očekává solidního dodavatele tepla, dobrou cenu tepla, nezneužití dominantního postavení a samozřejmě příspěvek k celkovému rozvoji města Hradce Králové. K tomu by nám měla dopomoci především certifikace ISO 9001, nový informační systém, nová obchodní politika, nová komunikační strategie a controlling. Což vytváří předpoklad pro dlouhodobý růst společnosti a její zhodnocení.“

Zhodnocení nového informačního systému společnosti a controllingového systému si pro nás připravil ekonomický náměstek Ing. Jiří Jiroušek, MBA.

„Výhodu zavedeného Enterprise Resource Planning (ERP) systému vidím v tom, že veškeré procesy společnosti jsou zachyceny v jednom informačním systému, na jedné datové základně. Současným zavedením ERP systému Helios Green společnosti ASV Náchod, systému managementu jakosti ISO 9001, intranetu a webových stránek jsme výrazně změnili prostředky pro řízení společnosti. Zákazník se může o této změně mimo jiné přesvědčit na našich webových stránkách www.thhk.cz, kde v sekci obchod je pravidelně výstupem z ERP systému aktualizována informace o předepsaných, zaplacených zálohách a skutečně spotřebě tepla v GJ a v Kč. Za zmínku stojí i to, že s hlavním dodavatelem tepla International Power Opatovice, a.s. probíhá fakturace v elektronické podobě, pomocí datového souboru a autorizovaného elektronického podpisu.

Controllingový informační systém GIST controlling zavedený za metodické a odborné pomoci společnosti GIST, s.r.o. jsme zavedli proto, abychom mohli aplikovat metodu Balanced scorecard, která nám umožní prosazovat, řídit, vyhodnocovat a kontrolovat nastavenou Strategii společnosti. Redefinované procesy v rámci certifikace ISO 9001 lze tak efektivně dle nastaveného reportingu sledovat



TEPELNÉ HOSPODÁŘSTVÍ HRADEC KRÁLOVÉ, a.s.

a vyhodnocovat. Controlling nám umožnil automatizovat reporty pro sledování nákladů, výnosů, příjmů a výdajů, investic, zakázek, tvorbu a spotřebu krycích příspěvků, ukazatelů atd. Dále se stal podporou a prostředkem pro sestavení plánu, analýzu odchylek a odhalování jejich příčin. Controllingový informační systém je v podstatě nástavba nad informačním systémem Hélios Green, která umožňuje tvorbu manažerských pohledů. Dobře nastavený controllingový systém umožní rychlé informace pro řízení společnosti bez přepisování dat z různých systémů, což nám ušetří pracnost. Tím se sníží i nároky na zaměstnanost a mzdové náklady.“ které vyžadují větší pracnost, tedy více zaměstnanců a vyšší mzdové náklady.“

Jaká je vlastně historie dodávek tepla do Hradce Králové? První studie zásobování Hradce Králové teplem byla zpracována před rovným půlstoletím v roce 1958 při výstavbě opatovické elektrárny. V roce 1968 se rozhodlo využít tento zdroj pro dodávky tepla do Hradec Králové, Pardubic a Chrudimi. V listopadu 1974 byla zahájena dodávka tepla. Dnešní situaci v zásobování teplem nám představil provozní náměstek Pavel Horák:

„Teple distribuuje tepelné hospodářství do 100 velkých předávacích stanic z primáru a dále přes 55 km tras sítí do více než 24 000 bytů a ostatním odběratelům. Roční dodávka se pohybuje kolem 1 350 000 GJ tepla, z toho jde zhruba pětina do teplé vody. Na celkovém odběru tepla z Opatovic se THHK podílí více než třetinu. Vedle vlast-

ních předávacích stanic spravujeme i stanice kraje, města či soukromých vlastníků. Na trhu s dálkovým teplem máme v Hradci Králové zhruba dvoutřetinový podíl. Třetina tepla je dodávána z Opatovic ostatním odběratelům připojeným přímo na primár elektrárny přes jejich vlastní stanice.

Zatím se dá říci, že pro distribuci tepla u nás převažují centrální výměňkové stanice. Na základě technických a ekonomických rozborů se rozhoduje o přechodu na dvoutrubní systém dodávky tepla a objektové předávací stanice. Zateplování a vyregulování soustav, instalace termostatických ventilů či příprava teplé vody v objektu přinesly našim odběratelům zhruba třetinovou úsporu tepla. Proto se snažíme rozšiřovat naše sítě i pro další nové odběratele.“

V této souvislosti nás obchodní náměstek Ing. Jaromír Němec, seznámil s největším současným projektem společnosti, kterým je teplofikace Velkého náměstí v Hradci Králové:

„Projekt má celkem tři fáze. První fází je ve spolupráci s International Power Opatovice, a.s. vybudování přípojky na Velké náměstí, připojení objektů podél horkovodní přípojky, zřízení předávací stanice v objektu Nového Adalbertina a také připojení do soustavy sousedících objektů, to vše již v letošním roce. Následovat bude teplofikace zbytku Velkého náměstí a teplofikace směrem do Dlouhé ulice a okolí v letech 2009 a 2010.

Příprava druhé a třetí etapy teplofikace bude následovat tak, aby bylo možné jednotlivé etapy uskutečnit před začátkem topných sezón 2009, 2010. Je to velmi zajímavý a zároveň složitý projekt. Budeme při něm muset například překonávat staré městské hradby s převýšením téměř 14 metrů. Je to vlastně historický průlomový počín, na který nikdo za dobu existence společnosti neměl odvalu. Současné vedení chce tento projekt dotáhnout do úspěšné realizace a bere ho vlastně jako jednu ze svých priorit.“

Dalším neméně zajímavým projektem THHK je výstavba metropolitní optické sítě, která již řadu měsíců plně zaměstnává náměstkyni pro optickou síť Jana Jirku. I proto je velmi nesnadné ho zastihnout a vyzpovídat. Nám se to také zatím nepodařilo, ale dostali jsme příslib, že pro náš časopis připraví samostatný článek o této problematice.

THHK patří k největším městským společnostem, proto se od ní pochopitelně očekává organizační i materiální pomoc v oblasti volnočasových aktivit. To zase na oplátku vytváří příznivý vztah občanů města ke společnosti. O zkušenosti z Projektů partnerství se s námi proto



opět podělil obchodní náměstek Ing. Jaromír Němec.

„THHK vytvořilo a naplňuje „program partnerství“, kterým chce přispívat k celkovému rozvoji občanského života ve městě. Naše společnost se zejména zaměřila na podporu vzdělávání, kultury a sportu. Nikoho asi nepřekvapí naše podpora hokejového klubu HC Hradec Králové a fotbalistů FC Hradec Králové. Na druhou stranu jsme například vloni byli generálním partnerem koncertu světoznámé české mezzosopranistky Dagmar Peckové nebo podzimního jazzového festivalu Jazz Goes to Town. Stranou nezůstalo THHK ani při organizování Dne dětí a Nábřeží paromilů. K poslední jmenované akci máme vlastně jako teplárníci nejbližší. Smetanovo nábřeží se v září i díky nám zahluje do bělostné mlhy desítek parních strojů na vodě i na souši.

Nakonec bych také připomněl projekt „Humanizace předávacích stanic“, kdy budeme v průběhu příštích 10 let rekonstruovat stávající předávací stanice. V souladu s touto koncepcí bude jako první přestavěna předávací stanice C33 v Hradci Králové – Třebši. Ta bude přestavěna dle potřeb městské knihovny a bude zde umístěno centrum vzdělávání pro zhruba 7500 lidí z nejbližšího okolí. V knihovně bude k dispozici technika pro studium a zábavu. Samozřejmostí bude napojení knihovny na budoucí systém Metropolitní optické sítě Hradec Králové.“

Všechny současné změny ve společnosti Tepelné hospodářství Hradec Králové kladou vysoké nároky na odbornost zaměstnanců. Ale jak dokládají statistiky, tyto změny se dají zvládnout s menším počtem kvalifikovanějších a lépe motivovaných lidí. O tom svědčí i konečná čísla z roku 2007 a pokles pracovníků ze 113 na 55 a dále pokles členů managementu z 11 na 5, tedy v obou případech na polovinu stavu oproti roku 2005. Staronové městské společnosti tak můžeme popřát, aby se jim dařilo využít potenciál na území města a dotáhnout do zdárného konce všechny připravované změny.

Za rozhovor poděkoval Pavel Kaufmann

