

1989 >
> 2001

IV. KAPITOLA

*Období privatizace, adaptace na tržní prostředí
a přípravy na liberalizaci trhu s elektřinou
1989–2001*

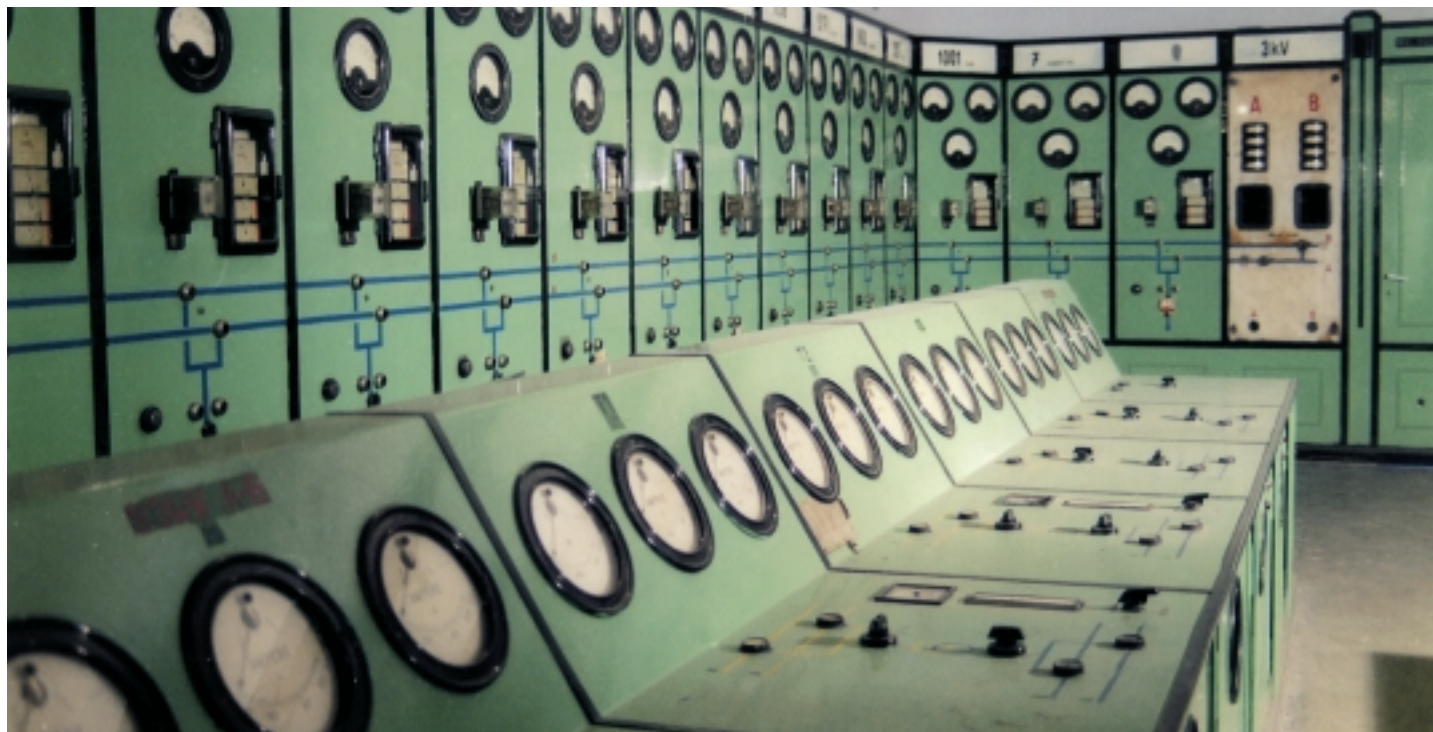
IV. KAPITOLA

1989 >
> 2001

Po „sametové“ revoluci koncem roku 1989 došlo k zásadním změnám v celé společnosti. V oblasti politické byla moc jedné strany změněna na klasický demokratický pluralitní systém. V oblasti ekonomické byly realizovány změny, které navrátily českou (a tehdy ještě i slovenskou) společnost do demokratické Evropy, do evropského tržně orientovaného systému. Před Pražskými energetickými závody, k. p., stál stejný úkol jako před všemi hospodářskými subjekty v České a Slovenské Federativní republice (ČSFR) – transformovat společnost na subjekt orientovaný na konečného spotřebitele, který se bude úspěšně pohybovat v konkurenčním tržním prostředí. Je samozřejmé, že tento proces nemohl proběhnout bez zásadních změn řídicí struktury podniku, bez personálních změn, bez nutnosti změnit myšlení všech zaměstnanců.

Počínaje rokem **1990** začal proces přípravy na samostatnou existenci podniku v nové podobě tak, jak je to obvyklé v evropských zemích s demokratickým zřízením. Vznikly orgány podniku, které v poválečné historii neexistovaly – dozorčí rada, ve které byly (a jsou) zastoupeny částečně i externí subjekty a která byla (a je) partnerem pro představenstvo společnosti. Změnila se i úloha odborů – z dřívějšího pasivního vykonavatele politických rozhodnutí na aktivního partnera vedení.

Podnik se musel během několika následujících let vyrovnat se snížením odběru elektrické energie, což bylo způsobeno transformací ekonomické struktury v zásobovací oblasti, tj. hlavním městě. Proběhlá konverze odběratelské struktury vedla po několika letech ke snížení míry zisku. Jako důsledek této skutečnosti bylo nutno pečlivěji sledovat nákladové položky, především na opravy a rekonstrukce sítí, a také odložit některé náročnější investice, o kterých bylo uvažováno počátkem 90. let. V průběhu roku 1993 proběhly přípravy na transformaci ze státního podniku na akciovou společnost.



Velín bývalé Edisonovy transformační stanice v Jeruzalémské ulici z roku 1928 těsně před zrušením kolem roku 2003

Konverze proběhla úspěšně a ke dni 1. 1. 1994 vznikla Pražská energetika, a.s., privatizací jako celek.

Privatizovaný majetek státního podniku činil téměř 4,3 mld. Kč. Základní jmění akciové společnosti bylo zhruba 3,9 mld. Kč. Po ukončení privatizačního procesu byl po celý rok 1994 jediným akcionářem stát prostřednictvím Fondu národního majetku, který výkonem akcionářských práv pověřil Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Dne **14. 9. 1994** proběhla první valná hromada společnosti, která schválila mimo jiné i změnu ve složení dozorčí rady a změnu stanov společnosti.

Distribuční síť sestávala v roce 1994 z vedení VVN 110 kV, transformoven 110/22 kV a 110/22/10 kV, vedení VN 22, 10, 6 a 3 kV, NN 400/230 V, 120 V a příslušných rozpínacích a distribučních transformačních stanic. Součástí systému byly i soubory zařízení pro chránění prvků této soustavy, zařízení pro zpracování a přenos informací pro dispečerské řízení a vlastní telekomunikační systém. Základní údaje o rozsahu a stavu jednotlivých druhů silových rozvodných zařízení ke dni 31. 12. 1994 jsou uvedeny v následující tabulce.

Druh zařízení	Měrné jednotky	Rozsah	Pořizovací hodnota (mil. Kč)	Zůstatková hodnota (mil. Kč)	Odepsanost (%)
Vedení VVN	km	174,6	1132	875	22,70
Transformovny VVN/VN	ks	15	1000	610	39,00
Rozpínací stanice VN/VN	ks	165	477	190	60,17
Vedení VN	km	3324	1435	903	37,07
Distribuční transformační stanice	ks	2936	859	397	53,78
Vedení NN	km	7600	1425	359	74,81

Stav přenosových schopností rozvodných zařízení byl odlišný v jednotlivých napěťových úrovních. Soustava 110 a 22 kV splňovala požadavky na rozvoj dodávek elektřiny s výjimkou rozpínacích stanic VN/VN, které sice převážně vyhovovaly plánovaným přenosům, ale jejich technologická zařízení byla značně opotřebovaná a poruchová. Zejména soustava NN byla nevyhovující. Jako důsledek této skutečnosti byla tato soustava i v řadě oblastí limitujícím faktorem k uspokojení potřeb zákazníků v oblasti objemu a kvality dodávky. Nebyla ukončena přeměna neperspektivního napětí 3, 6, 10 kV a 120 V na normalizovanou soustavu. Organizačně ani technologicky nebyl dokončen systém dispečerského řízení provozu rozvodné soustavy. Proto převládá většina investičních prostředků musela být již v tomto roce vložena jednak do rekonstrukce rozvodných zařízení, jednak byla vyčleněna na rozvoj informačních technologií pro podporu a zefektivnění rozhodujících činností společnosti, zejména v oblasti financování, účetnictví, evidence majetku, fakturace energie a zákaznického servisu.

Pro léta **1995–2000** si společnost vytýčila podnikatelský program, který byl vypracován ve spolupráci se zahraničními poradci. Tento plán zohlednil všechny očekávané změny ekonomického okolí společnosti Pražská energetika, a.s., a vytýčil zásadní cíle, kterých chce společnost dosáhnout do časového horizontu roku 2000 v oblasti uspokojování požadavků zákazníků v budoucím konkurenčním prostředí. Proto důležitou otázkou, která rozhodovala o budoucnosti společnosti, byla filozofie investičního programu. Ten byl postaven na provedených analýzách technického stavu, spolehlivosti, odepsanosti a minimálního reprodukčního cyklu jednotlivých druhů rozvodného zařízení, předpokladech rozvoje poptávky zákazníků v jed-



Zengrova transformační stanice na Klárově na počátku roku 2007



Před Masarykovým nádražím stojí dávno nefunkční skříň elektrických hodin – vzácný pozůstatek meziválečné elektrické rozvodné sítě.

notlivých napěťových hladinách a na strategických cílech rozvoje společnosti. V důsledku dlouhodobé podinvestovanosti v období socialistického hospodaření představoval tento investiční program podstatný nárůst investičních aktivit v porovnání s předchozím obdobím a byl zaměřen především na:

- modernizaci a obnovu sítí VN a NN pro zvýšení spolehlivosti distribuční soustavy,
- rozšíření a posílení sítí v souvislosti s novými požadavky zákazníků,
- rozvoj nových kapacit a modernizaci rozvodu VVN, VN a rozpínacích stanic,
- zdokonalení informačních a řídicích systémů pro zlepšení služeb zákazníkům a zvýšení spolehlivosti distribuční soustavy,
- zvýšení úrovně zákaznických služeb.

V dubnu 1999 byl tento střednědobý podnikatelský program aktualizován na roky 2000–2004 s cílem:

- dosáhnout v roce 2004 o 40 % nižší poruchovost na VVN a VN a o 12 % na NN v porovnání s rokem 1998,
- zlikvidovat do roku 2001 zbylé sítě 3 a 6 kV,
- investovat celkem 6 mld. Kč; z toho do rozvodných zařízení 5 mld. Kč,
- dobudovat telekomunikační systém pro hlasové a datové přenosy,
- soustředit dispečerský systém pro technické a obchodní řízení soustavy,
- zdokonalit řízení aktiv v provozu,
- vybudovat Zákaznickou linku (call centrum),
- stanovit standardy služeb v oblasti provozu a obchodu,
- zajistit poradenskou činnost pro zákazníky,
- zajistit ochranu životního prostředí a likvidaci ekologických zátěží.

V souladu se schváleným střednědobým podnikatelským programem byla v roce 1995 zahájena intenzivní přeměna společnosti na společnost orientovanou na zákazníka, která po změně legislativy a nápravě cenových deformací uspěje v konkurenčním prostředí.

Od tohoto roku se také podnikání v energetice poprvé řídilo tzv. energetickým zákonem č. 222/1994 Sb. a společnosti byla vydána autorizace na rozvod na území hlavního města Prahy a města Ržetavy u Prahy.

Vývoj dodávky nárůstem o 9,7 % potvrdil, že období transformační recese v Praze definitivně skončilo a bylo nahrazeno dynamickým růstem (započatým již nárůstem o 0,7 % v roce 1994).

Celkový objem investic poprvé překročil 1 mld. Kč, tj. více než dvojnásobek v porovnání s rokem 1994; pro zvýšení spolehlivosti dodávky byly opět navýšeny investice do rozvodu, ale zároveň výrazně pokročily i práce na implementaci nových informačních technologií – první rok byl v provozu modul finančního účetnictví.

V uvedeném roce došlo poprvé k diverzifikaci vlastnické struktury společnosti. Novými majiteli společnosti se stali akcionáři dle dále uvedeného přehledu.



Objekt bývalé Provozní správy Jih v Sokolské ulici v roce 2005. V letech 1924–1952 tu bývala transformovna a rozvodna 22/3 kV. V roce 2007 byla zahájena přestavba objektu.



Administrativní budova bývalé smíchovské elektrárny. V jejím přízemí bývala obchodní kancelář pro Prahu 1 a 5 a provozní správa Západ. Dnes zde sídlí 100% dceřiná společnost, PREdistribuce, a.s.



Transformovna a rozvodna 110/22 kV Pražáčka v roce 2003



Interiér zapouzdřené rozvodny 110 kV Pražáčka v roce 2003

Akcionář	Podíl na základním jmění PRE (%)	Poznámka
FNM ČR	47,19	1)
Hlavní město Praha	34,00	
institucionální investoři (II. vlna kuponové privatizace)	12,69	2)
Restituční investiční fond	3,00	
individuální investoři (II. vlna kuponové privatizace)	1,71	
Nadační investiční fond	1,00	
zaměstnanecké akcie	0,40	

1) 20 % základního jmění ve formě akcií na doručitele bylo v držení FNM dočasně; bylo určeno k prodeji strategickému partnerovi

2) žádný z institucionálních investorů neměl vyšší než 5% podíl na základním jmění

V průběhu roku **1996** došlo ke koncentraci významné části akcií z kuponové privatizace (drobní akcionáři) a z Restitučního fondu u jednoho vlastníka – ke konci roku byla tímto vlastníkem německá společnost GESO AG. Složení akcionářů se stabilizovalo a prakticky zůstalo neměnné až do konce roku 2000.

Akcionář	Podíl na základním jmění PRE (%)
FNM ČR	48,19
Hlavní město Praha	33,83
GESO AG	15,59
Ostatní	2,39

Pro racionalizaci řídicího procesu byly postupně vyděleny činnosti, které přímo nesouvisely s hlavním předmětem podnikání. Postupně tak byly od roku 1995 do roku 1999 založeny 100% dceřiné společnosti – PREmont Lhotka, a.s., (montážní činnost), PREleas, a.s., (leasing technologických celků), Cejchovna elektroměrů Praha, a.s., (cejchování elektroměrů) a ODEM a.s., (odečty elektroměrů).

Ambiciózní program investiční výstavby v oblasti rozvodných zařízení pokračoval i v dalších letech především rekonstrukcemi transformoven VVN/VN, rozpínacích stanic, distribučních transformačních stanic, vedení NN a modernizacemi dispečerského řídicího systému na oblastních dispečincích Sever, Jih a Západ.

Pro zajištění spolehlivosti dodávky a narůstajících požadavků na připojení nových odběrů i zvyšování odběrů pro stávající zákazníky byl v roce 1996 doplněn další transformátor 63 MVA v rozvodně 110/22 kV Střed. V roce 1998 byla dokončena zapouzdřená transformovna 110/22 kV Červený Vrch s transformátorem 40 MVA jako výrazný příspěvek ke stabilitě dodávky elektrické energie na Praze 6; k pokrytí zvýšených požadavků pro nový terminál letiště Ruzyně, odlehčení přetížené transformovny Západ a ke zvýšení spolehlivosti odběru oblastí Suchdolu a Roztok. V tomtéž roce byla také dokončena modernizace dispečerského řídicího systému na všech oblastních dispečincích.

Vyhlášení komerční zóny v jihozápadním regionu hlavního města Prahy pro tak energeticky náročné společnosti jako TESCO, IKEA, GLOBUS, INORG a další vyústilo v roce 1999 k dohodě s Dopravním podnikem hlavního města Prahy o odkoupení venkovní transformovny 110/22 kV Zličín s transformátorem 25 MVA. Tato transformovna, která od roku 1994 sloužila pouze pro napájení metra, byla v roce 2000 rozšířena o 22 kV rozvodu a doplněna o druhý transformátor 40 MVA. Výstavba nových objektů v lokalitě Anděl si vynutila výstavbu zapouzdřené transformovny 110/22 kV Smíchov s transformátorem 63 MVA, vysunutém na kabelu 110 kV z transformovny Jinonice. Tato transformovna byla uvedena do provozu v roce 2000 a kromě uvedené oblasti sloužila pro pokrytí zvýšených požadavků i v oblasti Malé Strany. Důsledkem investičního programu za léta 1995–2000, kdy z 9750 mil. Kč bylo 64 % vloženo do rozvodu, bylo snížení odepsanosti především u rozpínacích a distribučních stanic a vedení NN.



Zapouzdřená rozvodna 110 kV Střed v roce 2002

Druh zařízení	Měrné jednotky	Rozsah	Pořizovací hodnota (mil. Kč)	Zůstatková hodnota (mil. Kč)	Odepsanost (%)
Vedení VVN	km	181	406,8	303,1	25,49
Kabelové tunely	km	19,6	1095,6	833	23,97
Rozvodny VVN/VN	ks	18	2279	1542,3	32,33
Rozpínací stanice VN/VN	ks	164	408,8	232,8	43,05
Vedení VN	km	3570	2409,7	1524,7	36,73
Distribuční transformační stanice	ks	3183	1188,8	757,3	36,30
Vedení NN	km	8774	3111,3	1684,9	45,85

Také spolehlivost provozu distribuční soustavy vykazovala dlouhodobě rostoucí hodnoty. V roce 1998 spolehlivost dodávky (četnost poruch) ze sítě NN již dosáhla úrovně srovnatelné se standardy obvyklými v zemích EU, avšak spolehlivost provozu na úrovních VVN a VN zaostávala i v roce 2000 za standardy dosahovanými ve srovnatelných velkoměstech Evropské unie. Přesto i v roce 2000 byly nadále provozovány zbytkové oblasti s nenormalizovaným napětím 3, 6, 10 kV a 120 V. Značné finanční prostředky byly vynaloženy i do oblasti obchodu s elektřinou; zejména s cílem zkvalitnění styku se zákazníky. Jediné centrální kontaktní místo (v tehdejší sídle Dopravního podniku v Bubenské ulici v Praze 7) bylo zrušeno a postupně (počínaje rokem 1987) došlo k vytvoření sítě Městských obchodních služeben (později Obchodních kanceláří, od roku 2007 Zákaznických center) v některých objektech společnosti, nebo rekonstrukcemi nově zakoupených objektů v jednotlivých lokalitách hlavního města tak, aby si zákazník mohl vyřizovat své požadavky co nejbližší místa svého bydliště. Do roku 2000 tak vzniklo v rekonstruovaných objektech šest Městských obchodních kanceláří – Svornosti (Praha 1 a 5), Chmelnice (Praha 3), Vladimírka (Praha 4), Africká (Praha 6), Balabenka (Praha 9) a Eden (Praha 10 – objekt MITAS).

Pro usnadnění styku se zákazníky při dotazech a vyřizování jejich záležitostí, které nevyžadovaly osobní návštěvu obchodní kanceláře, byl v roce 2000 zahájen provoz tzv. zákaznické linky, která již v uvedeném roce obsloužila přes 80 000 zákazníků.

Pro optimalizaci denního diagramu odběru elektřiny byl, s cílem dosažení co nejnižší nákupní ceny a tím i minimalizování nákladů na nákup elektřiny, v roce 1997 zřízen Obchodní dispečink.

Dokončením nového sídla ředitelství společnosti na adrese Na Hroudě 1492/4 v roce 1997 došlo k výraznému zlepšení pracovních podmínek pro část zaměstnanců a došlo ke zkvalitnění prostor pro jednání s obchodními partnery. V následujícím roce v tomto objektu zahájilo provoz Poradenské a informační středisko (PIS) pro zákazníky a nová Obchodní kancelář EDEN. Jako náhrada za nevyhovující pronajatý sklad v Holešovicích byla v roce 1999 dokončena výstavba nového skladového areálu v Praze-Čimicích.

Oblast informatiky byla v těchto letech zaměřena především na zkvalitňování služeb zákazníkům, na zvyšování výkonového rozvoje systému, na rozvoj informačních technologií pro optimalizaci vnitřních procesů společnosti a na provozování informačních systémů s optimálními náklady. Prioritou bylo další zkvalitňování zákaznických systémů, zavádění nových modulů SAP v oblasti účetnictví a personalistiky a implementace grafického systému GIS v prostředí FRAMME. Za nejdůležitější projekt v oblasti informatiky v devadesátých letech je možno považovat zahájení rutinního provozu nového informačního systému pro velkoodběratele v roce 1999. Nový systém nahradil dřívější, který byl používán od roku 1993 (v roce 1997 proběhla plošná implementace zákaznického systému pro obsluhu maloodběratelů – CAIS – na všech Městských obchodních služebnách; v roce 1998 byl implementován grafický systém GIS pro VVN a VN a v roce 1999 byl zprovozněn personální modul SAP – HR). Jako další pozitiva z oblasti informatiky v devadesátých letech je možno uvést bezpečné otevření informační soustavy společnosti na internetu (toto bylo realizováno především zavedením certifikační autority a nastavením prostředí pro



Obchodní kancelář pro Prahu 6 v Africké ulici



Obchodní kancelář pro Prahu 2 a 3 v Koněvově ulici