



Návrh aktualizovaného znění koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s., předložený představenstvem ke schválení valné hromadě společnosti konané dne 26. 6. 2019

KONCEPCE PODNIKATELSKÉ ČINNOSTI SKUPINY ČEZ A SPOLEČNOSTI ČEZ, a. s.

Obsah:

Úvod

1. Poslání a vize Skupiny ČEZ
2. Předmět podnikání Skupiny ČEZ
3. Podnikatelská představa a strategické priority Skupiny ČEZ

Úvod

Úkolem koncepce podnikatelské činnosti je definovat v souladu se stanovami rámec podnikatelských aktivit, a to pro Skupinu ČEZ i mateřskou společnost ČEZ, a. s.

Koncepce základním způsobem směřuje podnikání Skupiny ČEZ, vymezuje její podnikatelskou vizi a poslání a stanovuje strategické směřování pro jednotlivé oblasti činností. Zohledňuje přitom aktuální stav Skupiny ČEZ, situaci na relevantních trzích a očekávání budoucího vývoje včetně možných příležitostí a rizik.

Situace na trhu s elektřinou je charakterizována významnou nejistotou zejména ohledně dalšího vývoje evropské energetiky. Zatímco období první dekády 21. století bylo charakterizováno jasným směřováním k liberalizaci, integraci a deregulaci trhů a silnou podporou dekarbonizace energetiky, v druhé dekádě jsme byli svědky opačných trendů, zejména fragmentace trhů a nárůstu vlivu lokální regulace energetiky. Tato situace přinášela značná rizika ve vztahu zejména k dlouhodobé investiční politice, protože je velice obtížné odhadnout budoucí vývoj na delší období než několik let.

Koncepce podnikatelské činnosti platná od roku 2014 proto zvyšovala důraz na obnovitelné zdroje a decentralní energetiku vedle aktivit v energetice tradiční. Geograficky přesouvala zaměření rozvojové strategie Skupiny ČEZ na ČR a stabilní trhy střední a západní Evropy, zejména na Německo a Francii.

Skupina ČEZ očekává, že třetí dekáda bude symbolizována dalším rozvojem obnovitelných zdrojů a decentralní energetiky, obojí umocněno rychlým technologickým rozvojem. Evropská komise již schválila pro rok 2030 další sadu ambiciózních cílů ve snižování emisí CO₂, zvyšování podílu výroby z obnovitelných zdrojů a v energetických úsporách. Česká republika bude postupně realizovat svůj klimaticko-energetický plán k dosažení svých dílčích cílů. V oblasti decentralní energetiky je společným znakem aktivnější zapojení zákazníků do hospodaření s energií, digitalizace jednotlivých částí energetického sektoru a zvyšující se míra elektrifikace (tedy podílu elektřiny) v dopravě, vytápění a průmyslové výrobě. Zároveň však roste i důraz na udržení a obnovu tradičního výrobního portfolia. Jednotlivé země za tímto účelem uvádějí v život nové legislativní modely – kapacitní trhy, strategické rezervy, smlouvy o výkupu elektřiny apod.

Skupina ČEZ reaguje na tyto trendy aktualizovanou koncepcí podnikatelské činnosti.

Tato aktualizovaná koncepce v plném rozsahu nahrazuje koncepci podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s., která byla schválena valnou hromadou ČEZ, a. s., dne 27. června 2014.

ČEZ je trvale respektovanou energetickou skupinou na evropském trhu

1. Poslání a vize Skupiny ČEZ

Poslání Skupiny ČEZ:

Zajišťujeme bezpečnou, spolehlivou a pozitivní energii zákazníkům i celé společnosti.

Vizi Skupiny ČEZ je:

Přinášet inovace pro řešení energetických potřeb a přispívat k vyšší kvalitě života.

2. Předmět podnikání Skupiny ČEZ

Hlavní předmět podnikání tvoří výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a tepla, těžba uhlí, obchod a prodej v oblasti zemního plynu a poskytování komplexních energetických služeb.

Nejdůležitějšími podnikatelskými činnostmi Skupiny ČEZ z pohledu tržeb, hospodářských výsledků, investic i počtu zaměstnanců jsou:

- Jaderná výroba elektřiny a tepla
 - Elektřina z jaderných zdrojů je vyráběna s vysokou spolehlivostí a efektivností, nejvyšší prioritou je bezpečnost provozu.
- Klasická výroba elektřiny a tepla a těžba uhlí
 - Efektivní a spolehlivá výroba elektřiny a tepla z klasických zdrojů a těžba hnědého uhlí je zajišťována při minimalizaci dopadů na životní prostředí.
 - Těžba energetického uhlí je realizována především pro vlastní potřebu elektráren s dodávkou volných kapacit na trh, na kterém je Skupina ČEZ významným dodavatelem především v oblasti výroby tříděného uhlí.
- Výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů
 - Dynamický a efektivní rozvoj výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů s cílem získat důležité know-how a využít jej i při postupné proměně zejména české energetiky směrem k dlouhodobě udržitelným a bezemisním zdrojům také v návaznosti na celosvětový trend dekarbonizace a rostoucí výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů energie.
- Obchod s elektřinou a komoditami na velkoobchodních trzích
 - Poptávka po elektřině a podpůrných službách je efektivně pokrývána z vlastních zdrojů a vhodným doplňováním nákupu elektřiny na velkoobchodním trhu.
 - Na cenové výkyvy na komoditní burze je efektivně reagováno za účelem vytvoření další hodnoty a zisku pro společnost.
- Distribuce elektřiny
 - Distribuce elektřiny je poskytována všem spotřebitelům s požadovanou spolehlivostí a bezpečností dodávek, vysokou zákaznickou spokojeností a přiměřenými náklady v souladu s regulačním rámcem.
- Prodej elektřiny, plynu a další řešení hospodaření s energií
 - Prodej elektřiny, plynu a nekomoditních produktů a služeb souvisejících s komplexními energetickými potřebami zákazníků maximálně efektivně a spolehlivě tak, aby spokojenost zákazníků měla prioritu.
- Poskytování energetických služeb
 - Poskytování energetických služeb zákazníkům z řad podniků, municipalit, státních institucí a také domácností v reakci na postupný trend decentralizace energetiky a stále komplexnější energetické potřeby.

Mimo uvedené hlavní oblasti podnikání se Skupina ČEZ soustředí také na rozvoj nových odvětví se slibným potenciálem v budoucím energetickém systému s cílem vstupovat do těchto oborů v období rané zralosti. Dále Skupina ČEZ zajišťuje podpůrné činnosti v oblasti informačních a telekomunikačních technologií, správy netechnologického majetku a korporátních služeb.

Součástí podnikatelských aktivit Skupiny ČEZ je i prosazování principů udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti. Skupina ČEZ usiluje o zvyšování kvality života v zemi, v celé společnosti podporou veřejně prospěšných cílů a úzkou spoluprací s obcemi, městy i kraji. Konkrétní náplň prosazování udržitelného rozvoje s jasnými cíli, činnostmi, odpovědnostmi a očekávanými výsledky je popsána v samostatném dokumentu.

3. Podnikatelská představa a strategické priority Skupiny ČEZ

Hlavními příležitostmi pro Skupinu ČEZ je posilování energetické bezpečnosti České republiky, modernizace české energetiky, naplňování klimaticko-energetického plánu České republiky reflektujícího EU cíle a propojování českého průmyslu a obchodu s okolními zeměmi. Tyto příležitosti adresují hlavní strategické priority Skupiny ČEZ, kterými jsou:

1) Efektivní provoz, optimální využití a rozvoj výrobního portfolia

Efektivní řízení jaderných a pánevních uhelných elektráren, příprava podmínek pro realizaci nového jaderného zdroje v rámci posílení energetické bezpečnosti a dekarbonizace výrobního portfolia ČR.

2) Moderní distribuce a péče o energetické potřeby zákazníků

Modernizace a digitalizace distribuce a prodeje v ČR se zřetelem na energetické potřeby zákazníků v kontextu vývoje české energetiky.

3) Rozvoj nové energetiky v České republice

Rozvoj energetických služeb a obnovitelných zdrojů v ČR a využití podmínek nastavovaných v rámci klimaticko-energetického plánu ČR.

4) Rozvoj energetických služeb v Evropě

Rozvoj energetických služeb v zahraničí s cílem dosáhnout významné pozice na evropských trzích blízkých ČR.

Tyto hlavní strategické priority jsou dále detailně rozpracovány ve strategiích pro jednotlivé oblasti podnikání Skupiny ČEZ.

- Jaderná výroba elektřiny a tepla
 - V souladu s mezinárodní praxí neustále zvyšovat zajištění bezpečnosti.
 - Zajišťovat podmínky pro dlouhodobý provoz jaderných elektráren.
 - Kontinuálně dosahovat optimální disponibility jaderného portfolia.
 - Zajišťovat připravenost personálu na provoz stávajících zdrojů, development a výstavbu nových jaderných zdrojů.
 - Připravovat projekty nových jaderných zdrojů v závislosti na tržních a legislativních podmínkách České republiky a EU.
- Klasická výroba elektřiny a tepla a těžba uhlí
 - Efektivně řídit portfolio uhelných pánevních elektráren, tepláren a dolů až po dodávku elektřiny.
 - Efektivně provozovat a postupně utlumovat portfolio nepánevních elektráren.
 - Rozvíjet záložní zdroje dle energetických potřeb ČR a dle vývoje kapacitních trhů.
 - Efektivně zajišťovat poptávku po elektřině a podpůrných službách z vlastních zdrojů doplněných o nákup komodit na burze.
 - Využívat příležitosti na komoditních burzách s cílem dodatečné tvorby hodnoty.

- **Distribuce elektřiny**
 - Přispívat k nastavení pravidel trhu a regulatorního prostředí tak, aby reflektovaly potřeby uživatelů sítí, byly motivační pro provozovatele sítí a zajišťovaly přiměřenou návratnost investic pro zajištění bezpečnosti a spolehlivosti dodávek elektřiny a vysoké zákaznické spokojenosti.
 - Zajišťovat požadovanou návratnost vloženého kapitálu a aktiv.
 - Nastavovat optimální poměr financování regulovaných aktiv v návaznosti na regulaci.
 - Vyhledávat růstové investice do chytrých a inovativních řešení zaměřených na Smart Grid, integraci elektromobility a decentralizovaných obnovitelných zdrojů energie.
 - Podporovat rozvoj nových obchodních modelů v oblasti distribuce elektřiny.
 - Digitálně transformovat provoz a zatraktivnit segment pro novou generaci zaměstnanců zajišťující efektivní a moderní organizaci.
- **Prodej elektřiny, plynu a další řešení hospodaření s energií**
 - Udržovat vedoucí pozici na trzích s energiemi zejména v České republice.
 - Rozšiřovat základnu spokojených zákazníků nabídkou nekomoditních produktů a služeb, které plní jejich požadavky při hospodaření s energií.
 - Posilovat pozici mezi společnostmi s nejlepším zákaznickým servisem na trhu.
 - Digitalizovat procesy napříč celým prodejním řetězcem a optimalizovat provozní náklady.
- **Výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů**
 - Vyhodnocovat možnosti rozvoje efektivního využívání obnovitelných zdrojů a urychlit jejich development i v návaznosti na přijatý klimaticko-energetický balíček EU s cílem postupně zvyšovat podíl výroby elektřiny z těchto výrobních zařízení Skupiny ČEZ, zejména v ČR.
 - Vybudovat efektivní strukturu zajišťující celý řetězec činností spojených s rozvojem obnovitelných zdrojů zejména v ČR.
 - Dosáhnout významné pozice v České republice ve výrobě a dodávkách tepla z obnovitelných zdrojů energie.
- **Poskytování energetických služeb**
 - Pokračovat ve strategii rychlého růstu a konsolidaci trhů s energetickými službami v ČR a na dalších evropských trzích blízkých ČR.
 - Budovat unikátní obchodně-inženýrský tým a nabízet inovativní produkty, které umožní zákazníkům šetřit náklady za energie a zvyšovat komfort v průmyslových procesech, vytápění a chlazení, osvětlení, mobilitě i dalších oblastech.
- **Další inovativní aktivity v oblastech souvisejících s energetikou**
 - Systematicky vyhledávat a využívat vhodné inovace v oblasti technologií, nových produktů a služeb a podnikatelských modelů souvisejících s energetikou.
 - V oblastech souvisejících s energetikou průběžně identifikovat nové potřeby zákazníků na straně jedné a nové technologie na straně druhé s cílem umožnit dodávku inovativních řešení energetických potřeb.
 - V oblastech souvisejících s energetikou vytvářet výhodné smluvní či vlastnické aliance s ostatními výrobci, obchodníky, dodavateli a zákazníky, jakož i s výzkumnými organizacemi, inkubátory a technologickými investičními fondy.

Souběžně s realizací strategií v hlavních oblastech chceme i nadále optimalizovat vlastnickou strukturu stávajících aktiv, včetně realizace efektivních exitových strategií z rizikových a neperspektivních trhů a segmentů energetiky.

Nad rámec výše uvedených hlavních strategických priorit existují další průřezové oblasti, které jsou pro Skupinu ČEZ klíčové a které zajišťují efektivní plnění nastavených cílů a vnímání Skupiny ČEZ jako důvěryhodné, stabilní a úspěšné společnosti nejen v České republice, ale i v Evropě.

Klíčové oblasti pro naplňování hlavních strategických priorit:

▪ Oblast lidských zdrojů

Cílem je zajišťovat a rozvíjet tým kvalifikovaných profesionálů, schopných a výkonných zaměstnanců ztotožněných s principy firemní kultury.

Prioritou je, aby zaměstnanci:

- jednali v souladu s firemními hodnotami a naplňovali požadovanou úroveň bezpečnosti, výkonnosti, inovací, odbornosti a spolupráce,
- byli motivováni k dosažení strategických cílů, poslání a vize Skupiny ČEZ,
- byli schopni a ochotni přizpůsobovat se změnám,
- průběžně rozvíjeli svou odbornost a byli ochotni sdílet znalosti a zkušenosti,
- měli odvahu a způsobilost k přijímání rozhodnutí v souladu s posláním a podnikatelskou představou Skupiny.

Skupina ČEZ chce patřit k nejatraktivnějším zaměstnavatelům a dlouhodobě úspěšně zajišťovat dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů na trhu práce. Struktura, způsobilosti a počty zaměstnanců společností Skupiny ČEZ jsou průběžně optimalizovány pro dosahování strategických cílů.

▪ Oblast surovinová

Skupina ČEZ má za cíl využívat primární zdroje energie, včetně obnovitelných, s cílem dlouhodobé optimalizace využití tuzemské surovinové základny.

V rámci svých podnikatelských aktivit usiluje Skupina ČEZ v surovinové oblasti o:

- využívání konkurenčních výhod tuzemské palivové a surovinové základny,
- efektivní využívání dobytelných zásob paliv a surovin, přípravu a realizaci programu sanací a rekultivací na zahlazení důlní činnosti,
- optimální diverzifikaci palivové základny a dlouhodobé zabezpečení dodávek paliva pro vlastní výrobní portfolio,
- provádění racionalizačních opatření ke zvyšování účinnosti výrobních zdrojů za účelem snižování emisí, vč. skleníkových plynů.

▪ Oblast kapitálová

Cílem je zajištění dlouhodobě optimální výnosnosti vloženého kapitálu akcionářů, usilování o trvalý růst tržní kapitalizace a o udržení dlouhodobé finanční stability.

K naplnění dlouhodobých cílů Skupina ČEZ využívá tyto základní nástroje:

- odpovědná alokace kapitálu v souladu s dluhovou kapacitou a principem diverzifikace podnikatelských rizik,
- transparentní a důvěryhodná dividendová politika,
- vytváření likvidních finančních rezerv (zejména na budoucí vyřazování jaderných zařízení z provozu),
- uplatnění vhodných finančních nástrojů a podnikatelských modelů pro rozvoj podnikání, zejména v oblasti decentralizované energetiky a oblasti nových produktů a služeb pro zákazníky.

Veškeré aktivity Skupina ČEZ realizuje za podmínek ekonomické efektivity s přihlédnutím k finančnímu zdraví všech společností ve Skupině ČEZ, zachování plynulého toku hotovosti a optimalizaci kapitálové struktury za podmínky udržení odpovídajícího ocenění důvěryhodnosti (credit ratingu) mateřské společnosti.

▪ Oblast řízení Skupiny ČEZ

Skupina ČEZ usiluje o maximálně efektivní systém řízení, zajišťování transparentního prostředí na všech úrovních řízení a prostřednictvím leadershipu vytváření podmínek vysoké výkonnosti, a tím zajišťování dlouhodobé prosperity.

Klíčové postavení mezi nástroji řízení Skupiny ČEZ mají vedle koncepce podnikatelské činnosti strategické programy, koncepce segmentů, podnikatelské plány a roční rozpočty, které záměry schválené koncepce podnikatelské činnosti konkretizují mj. i formou klíčových ukazatelů výkonnosti.