


# Aktualizace koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s.



## Návrh usnesení:

Valná hromada ČEZ, a. s., schvaluje aktualizaci koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s., ve znění předloženém valné hromadě představenstvem.

## Zdůvodnění:

V souladu s článkem 8 odst. 1 písm. p) Stanov ČEZ, a. s. je valné hromadě ke schválení předkládán návrh aktualizovaného znění koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s. Navržená aktualizace koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s. reflektuje současné trendy v energetickém sektoru, zohledňuje aktuální stav Skupiny ČEZ a očekávání budoucího vývoje včetně možných příležitostí a rizik.

Text aktualizovaného znění koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s., je součástí tohoto materiálu.

# Koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a.s.

## 1. 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 v oblasti trhu svědky opačných trendů, zejména fragmentace trhů a nárůstu vlivu regulace energetiky na úrovni EU i na národní úrovni, vč. důrazu na energetickou bezpečnost a na diverzifikaci zdrojů energetických surovin. Naopak tlak na rychlou dekarbonizaci a ESG témata nadále pokračoval a došlo k dalšímu zpřísnění emisních cílů EU. Tento vývoj přinesl další rizika a nejistotu zejména v oblasti dlouhodobých investic.

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

Skupina ČEZ očekává, že třetí dekáda bude symbolizována zvyšováním společenské odpovědnosti a energetické soběstačnosti a bezpečnosti. Bude kladen důraz na další rozvoj obnovitelných zdrojů a decentrální energetiky, obojí umocněno rychlým technologickým rozvojem, a snahou o diverzifikaci zdrojů a dodavatelů energetických surovin, primárně zemního plynu.

Evropská komise stanovila pro rok 2030 další sadu ambiciózních cílů ve snižování emisí CO<sub>2</sub>, zvyšování podílu výroby z obnovitelných zdrojů a v energetických úsporách („Balíček Fit for 55“). Válčný konflikt na Ukrajině obnažil riziko významné závislosti (střední a východní) Evropy na ruském plynu, ropě a uhlí. V reakci na to stanovila EU cíl eliminovat závislost Evropy na ruském plynu (a také ropě i uhlí) do roku 2027 v rámci ambice „REPowerEU“ a současně zachovat navýšení klimatických cílů v rámci balíčku „Fit for 55“, vč. posilování dlouhodobého směřování k udržitelnosti energetiky a k energetickým úsporám.

Tyto EU ambice budou mít významné dopady na českou energetiku a na hlavní strategické ambice ČR, tj. aby energetika v ČR byla cenově přijatelná, nezávislá na Rusku a bezemisní.

Ambice EU povedou k urychlení realizace klimaticko-energetického plánu ČR a k posílení cíle energetické soběstačnosti. V oblasti decentrální 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, na vytápění a v průmyslové výrobě. Zároveň roste důraz na energetickou bezpečnost, a tudíž potřeba udržení a obnovy tradičního výrobního portfolia na přechodné období. Jednotlivé země za tímto účelem uvádí v život nové legislativní modely – kapacitní trhy, strategické rezervy, smlouvy o výkupu elektřiny apod.

Dekarbonizace je již řadu let v energetice tématem číslo jedna. Snaha omezit emise CO<sub>2</sub> se na počátku třetí dekády stala skutečně globálním cílem. Evropská komise dále konkretizovala parametry „Zelené dohody pro Evropu“. Ambiciózní cíle v oblasti snižování emisí CO<sub>2</sub>, výstavby obnovitelných zdrojů a vyšší energetické účinnosti podpořila dalšími regulačními zásahy a opatřeními. Především definovala přerozdělení významných finančních zdrojů evropských zemí za účelem podpory dosažení klimatických cílů a stanovila způsob klasifikace udržitelnosti jednotlivých druhů výrobních zdrojů v rámci tzv. taxonomie.

ČEZ jako největší výrobce a dodavatel elektřiny v České republice a významný výrobce v regionu se k dekarbonizačním závazkům dlouhodobě hlásí a hodlá mít v celkové přeměně energetiky v regionu vedoucí roli. V roce 2021 se proto Skupina ČEZ rozhodla konkretizovat svou dlouholetou strategii přechodu

k uhlíkové neutralitě a celkové snižování emisí významně urychlit. V akcelerované strategii VIZE 2030 – Čistá Energie Zítřka – se Skupina ČEZ zavazuje do roku 2025 a 2030 naplnit přesně stanovené cíle a veřejné přísliby ve třech oblastech udržitelného podnikání ESG: tedy v oblasti životního prostředí (Environmental), sociálních vztahů (Social) a řízení společnosti (Governance).

Celospolečenské trendy zvyšují tlak na odpovědné podnikání v souladu s principy ESG a v souladu s taxonomickými požadavky Evropské unie. Společně s vysokou volatilitou na komoditních trzích a významnou politicko-geografickou nejistotou je stále častější diferenciací zaměření energetických skupin na dvě oblasti – výrobní a zákaznickou včetně přizpůsobení struktury společností s cílem maximalizovat hodnotu pro všechny akcionáře.

Skupina ČEZ a společnost ČEZ, a. s., reagují na tyto trendy aktualizací koncepce 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., zahájenou dne 26. června 2019 a skončenou dne 27. června 2019.

## 2. Hlavní teze podnikatelské koncepce

### a) Poslání a vize Skupiny ČEZ

#### Poslání Skupiny ČEZ:

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

#### Vize Skupiny ČEZ:

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

### b) Předmět podnikání, podnikatelská představa a strategické priority Skupiny ČEZ

Hlavní předmět podnikání tvoří výroba, distribuce, obchod a prodej v oblasti elektřiny a tepla, včetně těžby uhlí, dále distribuce, obchod a prodej v oblasti zemního plynu, poskytování komplexních energetických služeb a rozvíjení nových příležitostí v energetice.

Hlavními příležitostmi pro Skupinu ČEZ jsou posilování energetické bezpečnosti České republiky, modernizace české energetiky, naplňování klimaticko-energetického plánu České republiky reflektujícího cíle EU a propojování českého průmyslu a obchodu s okolními zeměmi. Tyto příležitosti jsou reflektovány ve strategii Skupiny ČEZ – VIZE 2030 Čistá energie zítřka -, která je postavena na těchto strategických prioritách:

#### Pilíř 1: Přeměnit výrobní portfolio na nízkoemisní a dosáhnout uhlíkové neutrality

- **Jaderná výroba elektřiny a tepla**
  - navýšíme bezpečně a spolehlivě výrobu ze stávajících jaderných zdrojů a dosáhneme dlouhodobé životnosti,
  - vytvoříme podmínky pro výstavbu nových jaderných bloků,
  - připravíme se na výstavbu malých modulárních reaktorů (SMR).
- **Výroba elektřiny z obnovitelných zdrojů**
  - dynamicky a efektivně vybudujeme nové kapacity obnovitelných zdrojů a získané know-how využijeme při postupné proměně české energetiky směrem k dlouhodobě udržitelné a bezemisní,
  - navýšíme instalovaný výkon pro akumulaci elektrické energie.
- **Klasická výroba elektřiny a tepla a těžba uhlí**
  - snížíme podíl výroby elektřiny z uhlí,
  - postupný odklon od uhlí načasujeme dle aktuálního vývoje energetiky,
  - dekarbonizujeme teplárenství a po odklonu od uhlí připravíme naše uhelné lokality na nové aktivity,
  - vybudujeme nové nízkoemisní, zejména plynové, výrobní zdroje, které budou připraveny na spalování vodíku.

#### Pilíř 2: Poskytovat nejvýhodnější energetická řešení a nejlepší zákaznickou zkušenost na trhu

- **Distribuce a skladování elektřiny a plynu**
  - distribuční služby v oblasti dodávek elektřiny a plynu poskytujeme všem spotřebitelům, s požadovanou spolehlivostí a bezpečností dodávek, se zajištěním vysoké zákaznické spokojenosti, s přiměřenými náklady a v souladu s regulačním rámcem,
  - poskytované služby rozšíříme o skladování elektřiny a plynu,
  - digitalizujeme zákaznické procesy,
  - investujeme do Smart grids a decentralizace s cílem dalšího rozvoje stabilní a digitální distribuční soustavy elektřiny i plynu, včetně rozvoje optických sítí a skladování energie.

- **Prodej elektřiny, plynu a další řešení hospodaření s energií**
  - prodáváme elektřinu, plyn a nekomoditní produkty a služby související s komplexními energetickými potřebami zákazníků maximálně efektivně a spolehlivě tak, aby spokojenost zákazníků měla prioritu,
  - digitalizujeme klíčové zákaznické procesy,
  - rostoucí kvalitou služeb udržíme jedno z nejvyšších NPS (Net Promoter Score) z velkých dodavatelů elektřiny a plynu a zvětšíme naši bázi zákazníků,
  - domácnostem nabídneme produktové portfolio, které jim umožní dosáhnout energetických úspor a snížit emise.
- **Poskytování energetických služeb**
  - poskytujeme energetické služby zákazníkům z řad podniků, municipalit, státních institucí a domácností v souladu s trendem decentralizace energetiky a požadavky zákazníků na poskytování stále komplexnějších energetických služeb,
  - vybudujeme infrastrukturu pro elektromobilitu,
  - rozvineme naši roli hlavního dekarbonizačního leadera – umožníme efektivní snižování emisí a doručování energetických úspor pro naše zákazníky v průmyslu, municipalitách a státní správě v souladu s cílem EU v oblasti energetických úspor a dekarbonizace.
- **Obchod s elektřinou a komoditami na velkoobchodních trzích**
  - poptávku po elektřině a podpůrných službách efektivně pokrýváme z vlastních zdrojů a vhodně doplňujeme nákupem elektřiny na velkoobchodním trhu,
  - na cenové výkyvy na komoditních trzích efektivně reagujeme obchodováním na trhu za účelem vytvoření další hodnoty a zisku pro společnost.
- **Nové příležitosti v energetice**
  - systematicky vyhledáváme a využíváme vhodné inovace v oblasti technologií, nových produktů a služeb a podnikatelských modelů souvisejících s energetikou,
  - průběžně identifikujeme nové potřeby zákazníků na straně jedné a nové technologie na straně druhé, s cílem umožnit dodávku inovativních řešení energetických potřeb,
  - vytváříme výhodné smluvní či vlastnické aliance s ostatními výrobci, obchodníky, dodavateli a zákazníky, jakož i s výzkumnými organizacemi, inkubátory a technologickými investičními fondy,
  - zaměřujeme se na rozšiřování podnikání do oblastí výroby baterií, skladování energií, rozvoje elektromobility a využití vodíku v oblastech souvisejících s energetikou,
  - mimo uvedené oblasti 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.

## Společenská odpovědnost

Součástí podnikatelských aktivit a strategie Skupiny ČEZ je prosazování principů udržitelného rozvoje, naplňování celospolečenských cílů a společenské odpovědnosti. ESG a udržitelný přístup jsou integrální součástí řízení Skupiny ČEZ a nelze je oddělit od korporátní strategie. Skupina ČEZ usiluje o zvyšování kvality života v zemi, v celé společnosti podporou veřejně prospěšných cílů a úzkou spoluprací s obcemi, městy i kraji.

Mezi hlavní ESG cíle patří:

- dosažení uhlíkové neutrality,
- snížení emisí CO<sub>2</sub> v souladu s Pařížskou dohodou „well below 2 degrees“ do roku 2030, tj. snížení emisní intenzity o více než 50 % oproti roku 2019,
- být i nadále korporací, která je dobrou součástí občanské společnosti a rozvíjí dobré vztahy s komunitami,
- udržení pozice nejatraktivnějšího zaměstnavatele pro budoucí talenty i stávající zaměstnance,
- pro všechny zaměstnance dotčené odchodem od uhlí zajištění převedení na jinou práci nebo přeškolení a rekvalifikaci nebo kompenzace,
- navýšení podílu žen v managementu.

### 3. Řízení a správa společnosti

K naplnění cílů této koncepce a aktuální korporátní strategie budeme i nadále optimalizovat a přizpůsobovat vlastnickou strukturu a governance stávajících aktiv Skupiny ČEZ. Při rozhodování o optimalizaci vlastnické struktury a governance bude přihlíženo zejména k naplňování strategických energetických cílů ČR (tj. dosažení energetiky, která je cenově přijatelná, nezávislá na Rusku a bezemisní), k požadavkům taxonomie EU a k cílům klimatické neutrality. Za tímto účelem bude vnitřní struktura Skupiny ČEZ upravena tak, aby umožňovala optimální naplňování strategických cílů v oblasti výroby (viz Pilíř 1) a v zákaznické oblasti (viz Pilíř 2) včetně optimálního financování těchto dvou oblastí podnikání, resp. aby mohly být finanční a bankovní služby zajišťovány optimálním způsobem pro všechny aktivity Skupiny ČEZ. Aktivity a aktiva budou proto přeskupeny tak, aby odpovídaly obsahu Pilíře 1, respektive Pilíře 2.

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 strategické programy, koncepce jednotlivých segmentů, podnikatelské plány a roční rozpočty, které záměry schválené koncepce podnikatelské činnosti konkretizují. Jejich plnění je zajištěno prostřednictvím systému odměňování navázaného na plnění adresných úkolů a klíčových ukazatelů výkonnosti odvozených z platné strategie Skupiny ČEZ.

Nad rámec 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. Skupina ČEZ v těchto oblastech sleduje zejména tyto cíle:

- 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.
- Patřit k nejatraktivnějším zaměstnavatelům a dlouhodobě úspěšně zajišťovat dostatečný počet kvalifikovaných uchazečů z trhu práce.
- Zajišťovat dlouhodobě optimální výnosnost vloženého kapitálu akcionářů, usilovat o trvalý růst tržní kapitalizace a o udržení dlouhodobé finanční stability při zohlednění klimatických cílů. 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 (včetně nástrojů s vazbou na parametry udržitelného podnikání) a podnikatelských modelů pro rozvoj podnikání, zejména v oblasti decentralizované energetiky a oblasti nových produktů a služeb pro zákazníky.
- Veškeré aktivity realizovat 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.