

říjen 2010



# news

časopis zaměstnanců Skupiny ČEZ

**Po růstu přichází konsolidace**  
Rozhovor s Martinem Romanem  
Bezpečnost? Ty rozhoduješ!



30



6



28



29



32



42

## Obsah

### 4 Aktuality

#### 6 Událost měsíce

Nová rozvodna pro Plzeň

#### 8 Svět ČEZ

Podaří se odvrátit konec techniků v Čechách?

Zaměstnanci zvolili své zástupce v dozorčí radě ČEZ

Zaplatíme nové silnice a chodníky v jižních Čechách

Na vodní elektrárně Střekov se opravují „stavidla“

Jsme partnery matematické a fyzikální olympiády

ČEZ zprovoznil nejmodernější veřejné osvětlení v ČR

Letní univerzita se těšila zájmu studentů

Spokojenost zákazníků ČEZ

Logistika opět vzrostla

### 16 Téma

K růstu nás má vrátit ČEZ NOVÁ VIZE

### 20 Projekty

Transformace ICT zlepšuje služby a šetří náklady

Personalistika zeštíhlí

### 22 O čem se mluví

Fotovoltaika: mezi polojasnem a jasem

### 23 Trh

Jednotné zálohy sníží náklady a zlepší cash-flow

### 24 Rozhovor

Martin Roman: Doba růstu skončila, teď se zaměříme na konsolidaci

### 28 Lidé

Nositelé CEO Awards 2010

Skupina ČEZ na veletrzích práce

### 30 Jeden z nás

Martin Vojáček: Relaxace v oblacích

### 32 Bez hranic

V Rumunsku působíme již pět let

### 34 Oranžová spojení

### 35 Pomáháme

Počtvrté plníme přání

### 36 Tým

Tým projektu Efektivita v prodeji a obsluze

### 38 Den s

Tomáš Janda: vedoucí odboru řízení provozu Elektráren Prunéřov

### 40 Historie

Elektrárna Ledvice

### 41 Křížovka

### 42 15 otázek

Viktor Černý: Když projekty procházejí branou

# NAŠE PRINCIPY

slovo ředitele



BEZPEČNĚ TVOŘÍME HODNOTY



ZODPOVÍDÁME ZA VÝSLEDKY



JSME JEDEN TÝM



PRACUJEME NA SOBĚ



ROSTEME ZA HRANICE



HLEDÁME NOVÁ ŘEŠENÍ



JEDNÁME FÉR

## ČEZ NEWS 10/2010

časopis zaměstnanců Skupiny ČEZ

VYDAVATEL ČEZ, a. s., Duhová 2/1444, 140 53 Praha 4

ŠÉFREDAKTOR Petr Holub

REDAKCE Jaroslav Bílý, Pavel Pošusta

ADRESA REDAKCE ČEZ News, Duhová 2/1444, 140 53

Praha 4, e-mail: ceznews@cez.cz, tel. 211 042 459

Číslo registrace MK ČR: 6395 ISSN: 1801-0350

NÁKLAD 14 400 výtisků. Elektronickou podobu ČEZ NEWS

najdete na [www.cez.cz](http://www.cez.cz) a [intranet.cez.cz](http://intranet.cez.cz)

GRAFICKOU ÚPRAVU, DTP A TISK pro společnost ČEZ, a. s.,

zajistil Boomerang Publishing, s. r. o., [www.bpublishing.cz](http://www.bpublishing.cz)

UZÁVĚRKA TOHOTO ČÍSLA 1. 10. 2010

UZÁVĚRKA PŘÍŠTIHO ČÍSLA 29. 10. 2010



Vážené kolegyně, vážení kolegové, to, že jsme na jaře 2007 vestavěli do našeho strategického chrámu další pilíř Efektivita a vyhlásili stejnojmenný úsporný program, se ukázalo jako prozíravé opatření. Už tehdy, v době našeho dynamického růstu, jsme správně předpokládali, že období růstu cen elektřiny, jednoho z hlavních zdrojů našich dosavadních příjmů, jednou skončí a my na to musíme být připraveni. Realizací tohoto programu jsme již uspořili miliardy korun.

K ještě vyšší vnitřní efektivitě nás teď tlačí celosvětová ekonomická krize, která způsobila pád spotřeby i ceny elektřiny. Protože jsme vzhledem ke složení našeho výrobního portfolia na pokles cen elektřiny velmi citliví, naše hospodářské výsledky a klíčové ukazatele se začaly zhoršovat. Příjmy z prodeje elektřiny klesají, přitom realizujeme nákladnou obnovu našich výrobních zdrojů. Modernizujeme klasické elektrárny, chceme dostavět Temelín a vybudovat nové plynové elektrárny... Na to vše potřebujeme spoustu peněz. Pokud si je nechceme nevýhodně půjčovat, musíme je vydělat vyšší produktivitou. Musíme minimalizovat naše výdaje – tzn. prioritizovat investice a snížit provozní náklady. A zároveň najít a využít všechny možnosti k získání dalších příjmů, jimiž bychom nahradili propad výnosů z prodeje elektřiny.

K dosažení těchto cílů jsme vyhlásili nový stabilizační program ČEZ NOVÁ VIZE. Čeká nás období, kdy se musíme

zkonsolidovat a ještě více zefektivnit. Zlevnit a zjednodušit podpůrné procesy, zlepšit výkonnost jednotlivých útvarů i spolupráci a komunikaci mezi nimi. Čeká nás tvrdá práce. Pokud uspějeme, měli bychom opět začít růst. Doufám, že nový program zvládneme stejně dobře jako všechny náročné výzvy v minulosti.

Vydali jsme také dva důležité dokumenty: už na jaře novou Politiku bezpečnosti a ochrany životního prostředí, se kterou vás nyní hlouběji seznamuje kampaň Ty rozhoduješ!, a teď na podzim Politiku kvality řízení. O úrovni bezpečnosti rozhodujeme všichni tím, co každý den děláme. Každý z nás musí vědět, jak jeho pracovní postupy a rozhodnutí ovlivňují bezpečnost a ochranu životního prostředí. Újma na zdraví nebo škoda mohou vzniknout během pár vteřin, proto si musíme být vědomi možných rizik a nepodceňovat je. Kvalita je jednoznačným měřítkem efektivnosti a účinnosti a také klíčovým faktorem bezpečnosti. Musíme pro ni trvale vytvářet vhodné podmínky a její dodržování důsledně vyžadovat. Věřím, že se všichni s oběma dokumenty seznámíte a budete se držet jejich zásad.

Přeji vám hodně energie na zdolávání všech těžkých úkolů, které před námi stojí.

**Daniel Beneš**  
místopředseda představenstva  
a výkonný ředitel ČEZ, a. s.

## Změny v dozorčí radě ČEZ

➔ Předsedou dozorčí rady ČEZ, a. s., byl s účinností od 16. září zvolen Martin Říman, místopředsedou Eduard Janota. Oba byli poté dozorčí radou jmenováni náhradními členy Výboru pro audit ČEZ, a. s., a to do nejbližšího zasedání valné hromady.  
Broněk Černý



Eduard Janota



Martin Říman

## Škoda Praha Invest s vlastní akademii

➔ Vlastní firemní akademii hodlá vybudovat společnost Škoda Praha Invest. Na unikátní vzdělávací projekt získala 5 mil. Kč z evropských dotací, část půjde i ze státního rozpočtu ČR. Akademie má sloužit především k získání dlouhodobé konkurenceschopnosti na evropském trhu, postavené na špičkové kvalitě vlastních odborníků.  
Olga Dvorecká

## Příprava paroplynu v Počeradech pokračuje

➔ Po červnovém obnovení přerušeno územního řízení vydal Stavební úřad Postoloprt 11. srpna rozhodnutí o umístění stavby paroplynového zdroje 880 MWe v lokalitě Počeradky. V polovině září bylo staveniště předáno zhotoviteli. Na konci září Energoprojekt Praha předal dokumentaci pro stavební řízení, kterou na počátku října obdržely k vyjádření orgány státní správy. Výběr zhotovitelů na stavební část, elektro, měření a regulaci a komunikační systémy je před dokončením, smlouvy by měly být uzavřeny do konce roku. U obchodních balíčků s již uzavřenými smlouvami pokračují projektové práce. Zahájení výstavby je z důvodu delší legislativní přípravy v šestiměsíčním skluzu a projektový tým společně s generálním dodavatelem Škoda Praha Invest vyjednává s dodavateli, jak minimalizovat dopad na realizační etapu projektu. Výstavba elektrárny by měla začít v dubnu 2011.  
Jiří Šinágl

## Větrné elektrárny Janov a Věžnice v provozu

➔ Na přelomu září a října zahájily oficiálně provoz naše větrné elektrárny Janov u Litomyšle a Věžnice na Vysočině. Stalo se tak po ročním testování obou zdrojů. U dvojice větrných elektráren u obce Janov s instalovaným výkonem 4 MW předpokládáme roční produkci cca 8 milionů kWh, což pokryje spotřebu 2300 domácností. Dvě větrné turbíny v katastru obce Věžnice mají instalovaný výkon 4,1 MW. Ročně by měly vyrobit až 9 milionů kWh, tedy spotřebu téměř 2600 domácností. Všechny stroje jsou vybaveny nejmodernějšími technologiemi, které zajišťují i v náročných technologických podmínkách okamžitý přenos údajů o výrobě a provozu.  
Alena Němcová



## Fúze v distribuci

➔ K 1. říjnu proběhla fúze akciových společností ČEZ Distribuce a ČEZ Distribuční zařízení. Nástupnickou organizací je ČEZ Distribuce, a. s., se sídlem v Děčíně. Byl tak dokončen projekt Konsolidace distribučních aktiv, významná iniciativa projektu Nejlepší praxe v distribuci z programu Efektivita. Jeho úkolem bylo identifikovat části distribuční soustavy, které její provozovatel používal pro své podnikání (distribuci elektřiny), ale nebyla v jeho vlastnictví (např. části vedení, el. stanice apod.). Tato skutečnost přinášela nepříjemné komplikace, např. omezený přístup k zařízení, neznalost jeho skutečného technického stavu, případné neplnění legislativních norem, někdy i zvyšování nákladů. Tento majetek byl proto integrován do samostatné specializované dceřiné společnosti ČEZ Distribuční zařízení.  
Gabriela Pátková

## 1. blok Temelína může vyrábět dalších deset let

Temelín získal od SÚJB povolení k provozu 1. bloku na dalších deset let. Platnost prvního desetiletého povolení skončila 11. října 2010. V novém povolení stanovil SÚJB podmínky, které musí držitel povolení periodicky dokládat. Jde např. o pravidelné hodnocení stavu a spolehlivosti bezpečnostních systémů, pokračování v aktualizaci provozních předpisů pro zvládání nehod, hodnocení bezpečnosti a životnosti bloku.

Václav Brom

## ČEZ odejde z projektu Černavoda

ČEZ 21. září podepsal dodatek k investiční smlouvě, který umožní odprodat náš 9,12% podíl v projektové společnosti EnergoNuclear S.A. ostatním investorům. Tato společnost se zabývá přípravou do stavby jaderné elektrárny Černavoda v Rumunsku. Rozhodnutí je v souladu s naším záměrem soustředit se nyní především na investice v tuzemsku a v zahraničí konsolidovat a rozvíjet současná aktiva.

Eva Nováková

## Bezpečná BeTy v Dukovanech

BeTy je figurína pěkné a rozhodné dámy, která bude denně na šesti místech Jaderné elektrárny Dukovany vybízet pracovníky a dodavatele k dodržování bezpečnosti práce. Sdělovat bude témata z oblasti jaderné bezpečnosti, radiační ochrany, fyzické ochrany, BOZP, havarijní připravenosti, požární ochrany nebo ochrany životního prostředí a bude nabádat ke konkrétním bezpečnostním činům. BeTy je variací na dobrou praxi z bezpečnostní mise Světové asociace provozovatelů jaderných elektráren (WANO), a představuje tedy už vyzkoušené řešení. Umožňuje vytištěním jednoho letáku upozornit na aktuální nešvar nebo vyhlásit zostření kontrol v konkrétní oblasti.

Kristýna Vohlídková



## Svátky světla

Od listopadu do prosince se po celé republice opět sejdeme na tradiční předvánoční akci Svátky světla. Připraveny jsou společenské večery, divadelní představení nebo koncerty. Přihlásit se můžete přes intranet.cez.cz/svatkysvetla, e-mailem na adresu: svatkysvetla@seznam.cz, u komunikátora nebo dle zvyklostí v regionu.

### Termíny Svátků světla:

6. 11. Počeradý a Ledvice /  
12. 11. Hodonín / 13. 11. Pruněřov  
a Tušimice / 14. 11. Dukovany /  
19. 11. Poříčí / 19. 11. Chvaletice /  
26. 11. Mělník / 3. 12. Tisová /  
9. 12. Plzeň / 10. 12. Temelín /  
10. 12. Dětmárovice a Vítkovice /  
10. 12. Praha a střední Čechy /  
10. 12. Hradec Králové /  
10. 12. Děčín / 10. 12. Ostrava /  
17. 12. Centrála.

Hana Salajková, foto: GetPhoto



## Videokonference šetří čas i náklady

Pro kvalitní správu a řízení zahraničních majetkových účastí je nutný častý kontakt mezi centrálou v Praze a zahraničními společnostmi. To donedávna vyžadovalo časté služební cesty a nemalé náklady především na leteckou dopravu. Divize international našla ve spolupráci se společností ČEZ ICT Services řešení: na pražské centrále i v sídlech dceřiných společností v Polsku, Bulharsku, Rumunsku a Albánii zřídila videokonferenční místnosti. Díky nim je možné uskutečňovat nejen pravidelná „přeshraniční“ jednání, ale také pružně reagovat na aktuální problémy a okamžitě se spojit s kolegy třeba i v několika zemích najednou. Kromě milionových finančních úspor přináší videokonference rovněž nezanedbatelnou úsporu času a zefektivňuje řízení.

Petr Bureš

# Nová rozvodna pro Plzeň





ČEZ Distribuce 4. října slavnostně otevřela novou rozvodnu 110/22 kV v Plzni-Černicích. Jde o dovršení dvacetileté snahy o zásadní zvýšení bezpečnosti dodávek. Stavba navázala na vloni zprovozněné 110kV propojení rozvodů Plzeň-jih a Plzeň-Nová Hospoda. „Teď můžeme zajistit napájení města i v případě poruchy rozvodů ČEPS v Chrástu nebo v Přesticích. Rozvodnu se podařilo vybudovat ve stanoveném harmonogramu a bez navýšení rozpočtu,“ říká Václav Kropáček, vedoucí odboru rozvoj sítí ČEZ Distribuce. Rozvodna za 170 mil. Kč vyrostla za 13 měsíců a je vybavená nejmodernější technologií. Reaguje i na rozvoj průmyslové a bytové výstavby v sousedních částech Plzně a výrazně odlehčí stávajícím sítím. Ve výběrových řízeních se dařilo také českým firmám: transformátory dodala plzeňská ETD, odpojovače sedlecký SERW. Ovládací systémy pocházejí převážně od Siemensu (řídící systém, měřicí trať, vypínače), rozvaděč od firmy Areva. Kvůli rozvodně vyrostly v okolí 2 km nových vedení (nadzemní linky 110 kV a 22 kV, podzemní 22 kV). Zajímavým momentem bylo překlenutí dálnice D5 – čtrnáct vodičů natahovali totiž montéři za plného provozu.

## Podarí se odvrátit konec techniků v Čechách?

Počet absolventů technických oborů v ČR stále klesá. O tom, jak tento nepříznivý vývoj zvrátit, debatovali 9. září v Praze personalisté z firem sdružených v České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů.



Podle odborníků jsou nutné systémové změny a angažovanost státu

Cílem setkání na pražské centrále ČEZ byla výměna zkušeností expertů na nábor napříč průmyslem. Společně se radili o tom, jak nabrat personál pro provoz elektráren v době, kdy je na trhu kritický nedostatek absolventů technických škol. Účastníci se shodli, že problém nedostatku kvalitních absolventů technických oborů je dlouhodobý a jeho řešení ovlivňují i legislativní nedostatky. Proto jsou podle nich nutné systémové změny, jako je např. povinná maturita z matematiky, dokončení reformy vysokého školství či rozšíření aplikovaného výzkumu. Je také zapotřebí, aby stát mohl ovlivňovat výuku podle potřeb průmyslu.

Účast Daniela Sobotky z ministerstva školství, ředitelky Národního vzdělávacího fondu Miroslavy Kopicové a děkana Elektrotechnické fakulty ČVUT v Praze Borise Šimáka na následné panelové diskusi dává tušit, že ač téma nedostatku absolventů technických škol není žádnou novinkou, řešení stále nemá a při jeho hledání se neobejde bez spolupráce průmyslu se školami a státem. Zástupci velkých zaměstnavatelů by se měli snažit společně apelovat na vládu, aby jejich požadav-

ky reflektovala. Firmy se však také musejí přizpůsobit potřebám studentů – opravdu dobrý absolvent totiž nemá zájem o rutinní práci, ale stojí o příležitost pracovat na výzkumu.

Bývalá ministryně školství Miroslava Kopicová zmínila fakt, že způsob financování vysokého školství, kdy školy soupeří o studenty, a snižují tak své nároky, rozvírá pomyslné nůžky mezi průměrnými studenty a elitou, tolik potřebnou pro energetiku.

Potřebu a nároky na nábor prezentoval ředitel divize investice ČEZ Peter Bodnár. Akcentoval přitom nejen samotný nedostatek absolventů vysokých škol, ale i jejich nedostatečnou kvalifikaci. Největší prioritu přitom v současné době vidí v náboru personálu pro dostavbu jaderného zdroje v Temelíně.

Nedostatek techniků je celosvětovým problémem. V Evropě má o studium technických oborů zájem pouhých 15% populace. Ředitelka divize personalistika Hana Krbcová uvedla, že Skupina ČEZ hledá nové odborníky i za hranicemi, protože do roku 2020 bude potřebovat minimálně 12 000 absolventů technických škol.

Lucie Ehrlichová



## Dětmarovice už vytápějí Bohumín

Ve středu 15. září byla slavnostně zakončena první etapa projektu Vyvedení tepla z Elektrárny Dětmarovice do Bohumína. Dodávky tepla byly zahájeny symbolickým otevřením ventilu a spuštěním předávací stanice v objektu základní školy v ulici Čs. armády, která patří mezi nové odběratele. Ujali se jej ředitel divize výroba ČEZ Vladimír Hlavinka, starosta Bohumína Petr Vícha a za zhotovitele stavby GŘ ČEZ Teplárenská, a. s., Karel Sázkavský (na foto zleva). První dodávky tepla tak začnou proudit k zákazníkům již v letošní topné sezoně. Druhá etapa projektu bude ukončena nejpozději ve 3. čtvrtletí 2011.

Projekt vyvedení tepla byl zahájen před třemi lety, kdy byla podepsána koncesní smlouva mezi Skupinou ČEZ a městem Bohumín. „Na základě této smlouvy začíná ČEZ Teplárenská, a. s., dodávat svým zákazníkům ekologické teplo, které jim přinese až 20% úsporu v platbách za vytápění a teplou vodu. Další výhodou je záruka dlouhodobé stability ceny a garance dodávek tepla na minimálně 20 let,“ uvedl Vladimír Gult, generální ředitel ČEZ Teplárenská, a. s.

Samotná výstavba teplovodu začala vloni. Náklady na realizaci celého projektu, které převýšily částku 500 mil. Kč, hradila Skupina ČEZ. Podarilo se jí tím rozšířit své podnikatelské aktivity v oblasti teplárenství v moravskoslezském regionu. Bohumín je po Orlové již druhým městem, které Dětmarovice teplem zásobují.

Eva Kalužiková

## Zaměstnanci zvolili své zástupce v dozorčí radě ČEZ

**Dne 30. září byli zvoleni dva členové dozorčí rady ČEZ, a. s., volení zaměstnanci. Pro příští čtyři roky se jimi stali Vladimír Hronek a Drahoslav Šimek.**



Drahoslav Šimek (vlevo) získal 28 hlasů, Vladimír Hronek o jeden méně

Volby členů dozorčí rady ČEZ, a. s., volených zaměstnanci byly dvoukolové. Prvního kola, voleb volitelů, se 7.–9. září ve 14 volebních obvodech zúčastnilo 3821 zaměstnanců, což představuje 62% volební účast. Ve 2. kole voleb volilo shromáždění 40 volitelů dva členy dozorčí rady ze čtyř navržených kandidátů, kterými byli Vladimír Hronek, Josef Mráz, Drahoslav Šimek a Zdeněk Židlický. Novými členy dozorčí rady se stali Vladimír Hronek, který získal 27 hlasů, a dosavadní člen dozorčí rady Drahoslav Šimek, který obdržel 28 hlasů.

„Znovuzvolení pro mne znamená velký závazek vůči zaměstnancům. Znovu mne volili s očekáváním, že pro ně i nadále budu prosazovat co nejlepší pracovní podmínky, zejména v oblasti bezpečnosti práce a platového ohodnocení. Budu proto dál těsně spolupracovat s vyjednávacím týmem našich odborových svazů,“ řekl dlouholetý zaměstnanec a odborový představitel Jaderné elektrárny Dukovany Drahoslav Šimek.

Především jako službu zaměstnancům chápe své zvolení do dozorčí rady i Vladimír Hronek, který je od roku 1994 zaměstnancem a odborářem Jaderné elektrárny Temelín. „Na svou práci v dozorčí radě se budu dívat nejen z hlediska povinností daných mi obchodním zákoníkem, ale zejména z hlediska zájmů zaměstnanců,“ konstatoval.

Dozorčí rada je nejvyšším kontrolním orgánem společnosti. Dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Právem členů dozorčí rady je nahlížet do všech dokladů a zápisů týkajících se činnosti společnosti, přezkoumávat účetní závěrky a návrh na rozdělení zisku. Dozorčí rada ČEZ, a. s., má 12 členů, kteří jsou voleni na čtyřleté funkční období. Čtyři z nich jsou voleni zaměstnanci, osm valnou hromadou.

Jaroslav Bílý  
foto: WWA



## Virtuální obchodní kancelář má už 200 000 uživatelů

Do internetové Virtuální obchodní kanceláře (VOK) Skupiny ČEZ se v září zaregistroval již dvěstětisíc uživatel. Stal se jím David Klečka z Ostravy-Zábřehu (na snímku vpravo), kterému jsme položili několik otázek.

### Proč jste VOK nevyužíval již dříve?

Bydlel jsem v pronájmu, až teď mám vlastní byt a musím řešit i elektřinu a plyn.

### Jak jste se o VOK dozvěděl?

Službu mi nabídla paní za přepážkou, když jsem si vyřizoval smlouvu na plyn.

### Odebíráte tedy od Skupiny ČEZ elektřinu i plyn?

Ano, vaše výhodná nabídka plynu mě oslovila.

### Vzpomínáte si, zda registrace do VOK proběhla v pořádku?

Paní na přepážce mi hned na místě dala heslo do VOK a doma jsem se bez problémů přihlásil.

### Co se vám na této službě líbí nejvíce?

Že už nemusím nikam chodit ani telefonovat. VOK mi šetří čas i starosti.

### Co byla první věc, na kterou jste se ve VOK podíval?

Rekonstruovali jsme kuchyň a já chtěl zjistit, jestli mám instalovaný dostatečně velký jistič. Tuto informaci jsem ve VOK našel.

### Jak často budete VOK navštěvovat a co vás bude hlavně zajímat?

Odhaduji, že se minimálně jednou měsíčně podívám, zda platba proběhla v pořádku. Také by se mi hodily informace o odstávce nebo o upomínce, kdyby byl nějaký problém s platbou apod.

Tomáš Pešek



Více na [www.cez.cz/vok](http://www.cez.cz/vok)

## Zaplatíme nové silnice a chodníky v jižních Čechách

**V souvislosti se záměrem dostavby Jaderné elektrárny Temelín vybuduje ČEZ v tomto regionu 11 nových obchvatů a provede řadu dalších opatření na komunikacích II. a III. třídy v místních obcích. Půjde o investici za zhruba 1,6 mld. Kč.**



Cílem je výrazně zklidnit dopravu tak, aby pohyb obyvatel v obcích, kolem kterých dopravní trasy materiálu a osob do elektrárny Temelín povedou, byl bezpečnější. Celou investici připravoval ČEZ ve spolupráci s Jihočeským krajem téměř dva roky.

„Nové obchvaty a další úpravy na komunikacích dlouhodobě zlepší kvalitu života obyvatel v okolí elektrárny. Investice bude znamenat i významnou příležitost pro místní stavební firmy a pracovní uplatnění pro obyvatele jižních Čech,“ představil perspektivu připravovaných investic zástupce ředitele JE Temelín Antonín Ješátko.

Jihočeský kraj vnímá Jadernou elektrárnu Temelín jako významného partnera. „Díky této dohodě a rámcové smlouvě z dubna 2009 získal kraj finance, které významně přispějí k jeho rozvoji. I v době ekonomické krize a úsporných opatření si tak díky spolupráci se Skupinou ČEZ můžeme dovolit rozsáhlé investice do rozvoje infrastruktury regionu,“ vysvětlil hejtmán Jihočeského kraje Jiří Zimola.

### Investice budou postupné

Po dohodě s vedením Jihočeského kraje bude ČEZ investice do silnic realizovat v průběhu několika let. Nejdříve se bude věnovat opatřením místního významu, například výstavbě nových chodníků či doplnění přechodů pro chodce světelnou signalizací.

„Nejdále s přípravou jsme v Týně nad Vltavou, kde město čeká na pravomocné stavební povolení k výstavbě druhé výjezdové komunikace ze sídliště Hlinecká. Příprava stavby obchvatů je mnohem náročnější. Nejprve je potřeba zpracovat projektovou dokumentaci, zajistit pozemky a získat povolení ke stavbě. Zahájení výstavby tak závisí na délce této přípravy,“ informoval Antonín Ješátko.

„Výsledné řešení pomůže zvýšit bezpečnost provozu v okolí elektrárny při stavbě nových bloků a současně sníží dopady na obyvatele obcí, spojené s vyšší intenzitou dopravy během výstavby,“ doplnil ho Petr Závodský, ředitel útvaru výstavba jaderných elektráren ČEZ. Celkem bude postaveno asi 40 km nových silnic.

Jaroslav Bílý

## Kdo je připraven, nebývá zaskočen

Jaké jsou příjmy státu z činnosti ČEZ? Kdo stanovuje ceny elektřiny? Proč naše postavení v prodeji elektřiny není monopolní? Jakou finanční částku věnuje ČEZ ročně na dobročinné účely? To je jen několik vybraných otázek, se kterými se jako zaměstnanci Skupiny ČEZ často setkáváte. Abychom vám co nejvíce pomohli v nelehké roli „obhájců ČEZ“, připravili jsme speciální stránku na intranetu, která by vás měla pomoci detailních informací dobře argumentačně vybavit.

Z levého menu se kliknutím na odkaz O čem se mluví dostanete k rubrikám věnovaným dlouhodobě diskutovaným tématům i aktuálním kauzám. Formou častých otázek a odpovědí, které jsou graficky ztvárněny otázkou a dvojtečkou, si můžete přečíst zajímavé názory z oblastí, jako jsou cena elektřiny, odměňování managementu nebo třeba výstavba fotovoltaických elektráren. K aktuálním tématům budeme pravidelně otevírat diskuze a připravovat komentáře s našimi manažery. V současnosti je mediálně i veřejností ostře sledovaným tématem solární horečka a její vliv na cenu elektřiny. Připravili jsme pro vás fakta a interní komentář Alana Svobody, ředitele divize obchod, a Jiřího Kudrnáče, ředitele divize distribuce.

Uvítáme vaše názory i další náměty na témata, o kterých se chcete na stránkách dozvědět více přímo od těch nejpovolanějších. V plánovaném on-line rozhovoru s Bohdanou Horáčkovou, ředitelkou útvaru komunikace, máte například příležitost se zeptat, jak se buduje tvář Skupiny ČEZ, co zajímá novináře, kolik peněz věnuje ČEZ na filantropii či jaké charitativní projekty podporuje. Otázky i odpovědi z této intranetové diskuze, vedené formou on-line chatu, najdete po jejím skončení také na stránce O čem se mluví.

Monika Dobiášová

## Na vodní elektrárně Střekov se opravují „stavidla“

**Společnost ČEZ Obnovitelné zdroje zahájila letos v červenci generální opravu rychlouzávěru jedné ze tří Kaplanových turbín ve vodní elektrárně Střekov v Ústí nad Labem. Oprava má skončit v listopadu, předběžné náklady přesahují 4 mil. Kč.**



Tabule rychlouzávěru čekala pod plachtou na ochranný nátěr

Generální opravy rychlouzávěrů se zpravidla provádějí po 20 letech provozu a větší nou právě v tomto období, kdy je v řekách méně vody. Nejdříve se uvolní pístonice, poté se sundá vrchní konstrukce a vytáhne tabule. Na tabuli je potřeba vyměnit těsnění, zároveň se opískuje a provede se kontrola jejího povrchu. Potom přijde na řadu nový vnější nátěr. „Dále vyměníme manžety pístu, ucpávku pístonice a vodící pouzdra, zkontrolujeme potrubí mezi čerpacím agregátem a servomotorem a také přebrousíme původní pístonice,“ popisuje postup oprav Milan Machata, vedoucí VE Střekov. V únoru 2008 skončila generální oprava rychlouzávěru turbíny TG2, v listopadu rychlouzávěru TG3.

V elektrárně jsou instalovány tři vertikální Kaplanovy turbíny, z nichž každá má jednu rychlouzávěrovou tabuli o rozměrech 14,3 x 7,3 m a hmotnosti 65 t, která uzavírá vtok do turbíny. Rychlouzávěr se zvedá pomocí hydraulického mechanismu tlakem oleje 38 atmosfér. Zvednutí do horní polohy trvá 15 minut, spuštění do úplného uzavření vtoku 22 vteřin. Rych-

louzávěr se neustále dočerpává a udržuje v horní poloze. Dolů se spouští pouze v případě havarijního stavu či právě při pravidelné údržbě. Generální oprava rychlouzávěrů vede především k bezpečnému a spolehlivému provozu.

Hlavním účelem současného využití vodního díla Střekov je kromě výroby elektřiny zajištění potřebných hloubek a vyhovujících podmínek pro lodní dopravu. Kromě toho vodní dílo obsahuje bezpečný rybí přechod.

V roce 2006 ukončila Skupina ČEZ modernizaci elektrárny, při níž byly provedeny generální opravy všech turbín a jejich provoz byl automatizován novým řídicím systémem. Rekonstrukce snížila negativní dopady na životní prostředí, neboť některá olejová zařízení byla vyměněna za bezmazná. Do provozu byla také uvedena čistička odpadních a splaškových vod. Kompletní modernizace si vyžádala investici ve výši 167 mil. Kč. Dalších 9,2 mil. Kč již stála generální oprava dvou ze tří rychlouzávěrů turbín.

Soňa Holingerová



## WANO v Praze

Zástupci moskevské části WANO (Světová asociace provozovatelů jaderných elektráren) se 29. a 30. září sešli v Praze, aby projednali novou strategii organizace. „Máme tentokrát velmi vážný program, protože WANO za poslední měsíce prošlo velkou obrodou. V lednu tohoto roku jsme v Dillí schválili novou ústavu, novou celosvětovou chartu WANO a následně všechny tyto změny musíme aplikovat do regionálních center,“ informoval předseda moskevského centra WANO Ig-nác Pňáček.

A co od pražského setkání očekávala Skupina ČEZ? „Zvýšení vlivu jaderných elektráren a lidí odpovídajících za rozvoj jaderné energetiky. Aby se nám nestávalo, že v souvislosti s jadernou renesancí, o které se mluví, vznikne někde v dosud nejaderných zemích třetího světa jaderný blok, postaví se a nebude – ať už svými konstrukčními či provozními parametry nebo výcvikem personálu – odpovídat tomu, na co jsme zvyklí v naší současné jaderné komunitě,“ řekl člen představenstva ČEZ, a. s., a ředitel divize výroba Vladimír Hlavinka.

Záříjovou konferenci moskevského centra WANO provázelo i setkání ředitelů jaderných elektráren členských zemí. Ti se vzájemně seznámili se stavem práce a bezpečnosti provozu na svých elektrárnách.

Jaroslav Bílý

## Jsme partnery matematické a fyzikální olympiády

Skupina ČEZ a Nadace ČEZ uzavřely partnerství s Jednotou českých matematiků a fyziků, a staly se tak generálními partnery matematických a fyzikálních olympiád na příštích pět let.



Chceme pomoci zvýšit oblíbenost matematiky a fyziky u mladých lidí

Cílem partnerství je zvýšení zájmu studentů o matematiku a fyziku. Nízká oblíbenost těchto předmětů bývá často důvodem, proč se studenti při volbě dalšího studia nebo povolání vyhýbají technickým oborům. Skupina ČEZ jako klíčový zaměstnavatel cítí potřebu tento dlouhodobý trend změnit. Patronem obou olympiád je Martin Roman, generální ředitel Skupiny ČEZ.

Matematické a fyzikální olympiády mají u nás dlouholetou tradici. Příští rok oslaví ta fyzikální 52 let a matematická dokonce 60. výročí. Doposud tyto soutěže nikdo dlouhodoběji nepodporoval a jejich význam nebyl příliš oceňován. „Jsem přesvědčen, že si organizátoři i soutěžící podporu zaslouží, a těší mě, že se stáváme partnerem obou soutěží,“ říká Martin Roman a dodává: „Chceme tak podpořit zájem mladých lidí o matematiku a fyziku a ukázat jim, že studium technických oborů je zajímavé a má budoucnost. Jako klíčový zaměstnavatel chceme pomoci české ekonomice odvrátit hrozící nedostatek technických expertů.“

### Soutěžit se vyplatí

„Z partnerství plynou výhody nejen pro organizátory olympiád, ale především pro

samotné soutěžící a jejich školy. Roční podpora obou olympiád dosáhne téměř půl milionu korun,“ říká Hana Krbcová, personální ředitelka Skupiny ČEZ. Z toho téměř 200 000 Kč poslouží na podporu celostátních soustředění účastníků olympiád, činnost regionálních koordinátorů krajských kol a jako příspěvek ke studiu pro vítěze.

### Grant na učebnu

Příspěvkem Nadace ČEZ je grant na Oranžovou učebnu, který může získat jedna z nejúspěšnějších škol. „Chceme zvýšit účast studentů na obou olympiádách, proto jsme se rozhodli motivovat školy možností vyhrát Oranžovou učebnu v hodnotě dalších 200 000 Kč,“ říká Ondřej Šuch, ředitel Nadace ČEZ. Hlavním kritériem je počet studentů, kteří postoupí do krajských kol obou olympiád, v poměru k počtu studentů na škole. Patnáct škol s nejvyšším poměrem bude zařazeno do slosování o grant na Oranžové učebny. Vítězná škola pak bude moci peníze použít na nákup nebo modernizaci vybavení v učebnách fyziky, chemie či v laboratořích a učebnách se zaměřením na technické obory.

Lucie Ehrlichová



## Poslední letošní odstávka v Dukovanech

V sobotu 2. října byl po historicky nejkratší 20,9denní odstávce uveden na 100% výkon 1. blok Jaderné elektrárny Dukovany. K plánované odstávce došlo v sobotu 11. září kvůli pravidelné výměně pětiny paliva v reaktoru a roční revizi zařízení. Harmonogram odstávky byl dodržen.

S příchodem podzimních měsíců dozrál čas na poslední plánovanou odstávku letošního roku v Jaderné elektrárně Dukovany – 10. října byl odstaven 4. blok s kompletním vyvezením paliva. V průběhu odstávky se zrealizuje několik velkých projektů tak, aby po najetí bloku výstupní výkon činil 500 MW. Jedná se o další krok projektu Bezpečně 16 Tera. Každá odstávka bloku má jiné výchozí podmínky, jiné vnitřní vazby. V případě 4. bloku stojí za povšimnutí realizace řídicího systému bloku elektro nebo kompletní výměna vysokotlakých ohříváků obou turbín. Zásadní režimovou vazbu však způsobí společná odstávka dvojbloku. K již odstavenému 4. bloku se totiž na nezbytnou dobu přidá i sousední 3. blok. Poslední odstávka tohoto typu byla provedena na druhém dvojbloku v roce 2002. Aby mohl být zvýšen výkon 4. bloku, musí být, zjednodušeně řečeno, v souladu řetězec palivo–turbína–generátor–transformátor. Palivová vsázka bude proto obsahovat i nový typ gadonilového paliva Gd-2M, do turbínových soustrojí se namontují nové vysokotlaké rotory a proběhne také výměna generátorů. Posledním článkem řetězce je výměna vývodových transformátorů. Náběh bloku po odstávce nebude jednoduchý, protože bude nutné provést přibližně 200 testů a zkoušek, přesně podle připraveného scénáře. Závěrečnou fází náběhu bloku je šestidenní komplexní zkouška. Její ukončení by mělo proběhnout v druhé polovině ledna příštího roku.

Rudolf Doležal

## ČEZ zprovoznil nejmodernější veřejné osvětlení v ČR

Společnost ČEZ Energetické služby v září dokončila v jihomoravském městě Hustopeče rekonstrukci veřejného osvětlení, jehož provozování bude v příštích deseti letech zajišťovat pomocí nové průlomové technologie TELEA. Ta byla na území ČR instalována vůbec poprvé.



Zakázkou v Hustopečích jsme poprvé pronikli mimo naše distribuční území

Realizace projektu v Hustopečích, který byl zastupitelstvem města vybrán jako nejvýhodnější, probíhala necelých šest měsíců a stála více než 10 mil. Kč. Jedná se zatím o největší investici společnosti ČEZ Energetické služby v oblasti veřejného osvětlení. ČEZ touto zakázkou poprvé pronikli i mimo své distribuční území. Hustopeče se totiž nacházejí na zásobovacím území společnosti E.ON, ale veřejné osvětlení „pojede“ na elektrinu od společnosti ČEZ Prodej.

V rámci projektu bylo zrekonstruováno kabelové vedení, rozvaděče, stožáry i svítidla. Instalace nového systému TELEA umožňuje on-line sledovat a řídit všechny prvky soustavy. Občané Hustopečí tak mimo jiné nemusejí hlásit poruchy svítidel, údržba se o jejich stavu dozví automaticky. „Tato technologie představuje propojení celého systému veřejného osvětlení s naším centrálním dispečinkem. Díky elektronické komunikaci máme nepřetržité spojení s každým z cca 550 světelných bodů, což v důsledku vede nejen k efektivnímu

provozování, ale i k rychlé a účelné údržbě zařízení,“ uvedl Martin Koch, generální ředitel společnosti ČEZ Energetické služby. „Nasazením této technologie významně snížíme provozní náklady na veřejné osvětlení, což následně uspoří značné prostředky v rozpočtu města,“ dodal.

Vítězství ve veřejné soutěži v Hustopečích bylo vzhledem k použité technologii průlomovým, nikoliv však jediným úspěchem společnosti ČEZ Energetické služby na poli veřejného osvětlení. Společnost v loňském roce rozšířila svou působnost v regionu i o další lokality. Jedná se např. o obec Háj ve Slezsku s přilehlými částmi Jilešovice, Lhota, Smolkov a Chabíčův. Nově společnost působí také v obci Tvrdkov v okrese Bruntál. Počet světelných bodů ve správě společnosti se už rozrostl na více než 18 000. Z toho více než 6000 připadá na Moravu, kde společnost provozuje veřejné osvětlení v desítkách měst a městských částí.

Alice Lutišanová

## Máme novou Politiku kvality řízení

Při rostoucím tlaku konkurence sílí potřeba chápat kvalitu jako klíčový faktor vedoucí k úspěchu naší společnosti.

„Uvědomujeme si, že zvyšování kvality všech aspektů našich činností je správnou cestou k zvyšování efektivity, výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace. Zvyšování kvality podporuje snahu o snižování nákladů, mobilizaci lidských zdrojů, kreativitu, inovace a naplňování společenské odpovědnosti. Nekvalita naopak způsobuje ztráty všeho druhu,“ říká výkonný ředitel ČEZ Daniel Beneš.

Musíme proto pro kvalitu našich činností trvale vytvářet vhodné podmínky a vyžadovat odpovědnost každého zaměstnance. Kvalita je také metodou a cestou k podpoře aktivního zapojení zaměstnanců při plnění cílů a chápání osobní odpovědnosti. Vedení společnosti proto schválilo a vydalo novou Politiku kvality řízení, ve které definuje hlavní zásady vnímání kvality pro všechny zaměstnance:

- uplatňujeme partnerský a zákaznický přístup,
- plánujeme v souladu se strategickými cíli,
- standardizujeme a popisujeme naši nejlepší praxi,
- pracovní úkoly realizujeme bezchybně a napoprvé,
- kontrolujeme a na nedostatky ihned reagujeme,
- rozhodujeme na základě znalosti věci a ověřených faktů,
- zlepšujeme, změny provádíme pružně a bezpečně.

Politika kvality řízení doplňuje vydanou Politiku bezpečnosti a ochrany životního prostředí a navazuje na strategický chrám a sedm principů firemní kultury Skupiny ČEZ. Je tak vyjádřením a závazkem postojů ke kvalitě každého z nás.

Marie Jelínková



S nejúspěšnějšími studenty  
jednáme o další spolupráci

## Letní univerzita se těšila zájmu studentů

**Stejně jako v předchozích letech i letos pořádaly jaderné elektrárny Temelín a Dukovany odbornou stáž pro studenty technických vysokých škol, známou pod názvem Letní univerzita. Zájem o ni byl ve srovnání s loňským ročníkem dvojnásobný.**

Temelín hostil vysokoškoláky v rámci Letní univerzity už popáté, tentokrát 26. července–6. srpna. Letos se přihlásilo 170 studentů z celé republiky, vybráno z nich bylo 39 uchazečů z pěti vysokých škol. Hlavním smyslem Letní univerzity je seznámit účastníky se Skupinou ČEZ, s energetikou ČR a detailně s výrobou elektrické energie. Čtrnáctidenní program byl kombinací přednášek a praktických ukázek. Na odpřednášenou teoretickou oblast navazuje exkurze do provozu, kde si mohou účastníci stáže danou problematiku prakticky „osahat“. „Letní univerzitu jsme začali pořádat v okamžiku, kdy jsme si uvědomili, že je nutné mnohem větší sepětí se studenty technických oborů vysokých škol. Připravujeme se tím na plánovanou výstavbu 3. a 4. bloku,“ uvedl HR expert pro nábor Pavel Šimák.

### Štafetu převzaly Dukovany

V září navázaly na temelínské kolegy Dukovany, které akci pořádaly podruhé.

O účast projevilo zájem kolem 90 studentů, přes 70 se jich zúčastnilo přijímacích testů a vybráno bylo 28 nejlepších. Termín stáže 13.–24. září nebyl náhodný. V této době totiž probíhala plánovaná odstávka a výměna paliva. Během dvou týdnů přednášek a exkurzí se studenty podívali nejen do areálu elektrárny, ale navštívili také Vodní elektrárnu Dalešice, elektrorozvodnu Slavětice nebo výcvikové středisko v Brně.

Během semináře v obou jaderných elektrárnách čerpali studenti poznatky také z různých besed. O budoucnosti české i světové energetiky debatovali např. s předsedkyní SÚJB Danou Drábovou. Stáž uzavřel znalostní test, na jehož základě byl v obou lokalitách vyhlášen Král univerzity. S nejhodnějšími a nejúspěšnějšími studenty jednáme o vstupu do stipendijního programu a následném obsazení pozic operátorů a míst v útvaru reaktorové fyziky.

Jaroslav Bílý

## Jak vyčerpat osobní účet?

Pokud jste vloni ani letos nečerpali prostředky ze svých osobních účtů, jistě budete s blížícím se koncem roku řešit otázku, jak s nimi naložit.

Zaměstnanci ČEZ, a. s., mohou využít osobní účty k úhradě rekreačních, rekondičních, léčebných a ozdravných pobytů a dětské rekreace. Pokud přidělenou částku z roku 2009 nevyužijí ani v roce letošním, nedočerpaný zůstatek účtu si mohou nechat vyplatit v prosincové mzdě. Vyplácený zůstatek bude v tomto případě snížen o 34 %, což je výše odpovídající pojistnému na sociální a zdravotní pojištění, které z této částky odvede zaměstnavatel. Příděl prostředků do osobního účtu na rok 2010 lze převést do následujícího kalendářního roku.

Zaměstnanci integrovaných dceřiných společností mohou čerpat své osobní účty rovněž na rekreační, rekondiční, léčebné či ozdravné pobyty a dětské rekreace nebo také jako jednorázový příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění formou nepeněžního plnění, které je zúčtováno se mzdou za listopad nebo prosinec. Další možností je vyplacení příspěvku na elektřinu, zúčtovaného se mzdou za listopad nebo prosinec. Vyplácený zůstatek bude v tomto případě opět snížen o 34 %.

Příděl prostředků do osobního účtu na rok 2010 nelze převést do následujícího kalendářního roku. Výjimkou jsou noví zaměstnanci, kteří nastoupí do pracovního poměru z externího trhu práce v průběhu posledního čtvrtletí letošního roku.

Všechny uvedené způsoby čerpání osobního účtu lze kombinovat. Čerpat osobní účet je možné na základě písemné nebo elektronicky zaslané žádosti do útvaru výpočet mezd nejpozději 15. prosince 2010. Aktuální stav zůstatku osobního účtu zjistíte na své výplatnici. Žádost o čerpání osobního účtu a kontaktní osoby naleznete na intranetu v záložce Personalistika a dále v portálu PIPCI v záložce Zaměstnanec formuláře.

Renáta Divišová

## Spokojenost zákazníků ČEZ Logistika opět vzrostla

Také letos provedla společnost ČEZ Logistika mezi svými zákazníky průzkum spokojenosti. Cílem bylo získat od interních i externích klientů zpětnou vazbu o úrovni poskytovaných služeb v roce 2009 a o tom, jak společnost vnímají.



ČEZ Logistika používá ustálenou metodiku, díky které může sledovat vývoj spokojenosti kontinuálně a dobře porovnávat výsledky z jednotlivých let. V roce 2009 se index spokojenosti zákazníků zlepšil o 6 %, z hodnoty 1,89 naměřené v roce 2008 na hodnotu 1,77.

Ke zlepšení došlo téměř ve všech oblastech, zejména však u spokojenosti zákazníků s dodržением dodacího termínu a s jakostí dodávaných výrobků. Kladněji zákazníci hodnotí poskytovaný servis v podobě softwarových aplikací ČEZ Logistika Obchodní portál, ČEZ Logistika Ceník 2100 a zajištění dopravy materiálu. Shodně s předešlým obdobím zákazníci hodnotí kompletnost vykrytí objednávky a rychlost jejího potvrzení. „Jsme si vědomi, že rychlost a kompletnost

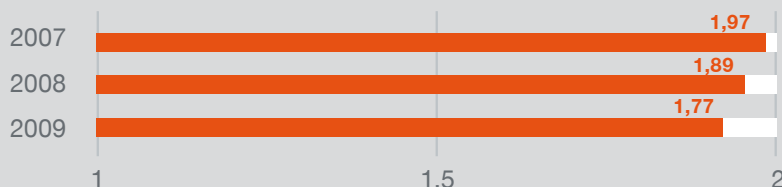
dodávky je hlavním požadavkem našich zákazníků. Současný stav zlepšíme pouze maximálně efektivní koordinací všech našich hlavních procesů,“ uvádí ředitel úseku prodej ČEZ Logistika Jiří Bednařík.

„Letos jsme dotazníkem oslovili 364 interních a 445 externích zákazníků s celkovou návratností 45 %. Poprvé mohli interní zákazníci elektronický dotazník vyplnit anonymně, čehož využilo 38 % respondentů. U elektronického dotazníku návratnost činila 52 %, což je u tohoto typu dotazování nadstandardní úspěšnost,“ hodnotí průzkum a jeho výsledky Jiří Žemlička, vedoucí odboru prodej sever.

Pětatřicet vylosovaných respondentů bylo odměněno věcnou cenou.

Petr Holub

### VÝVOJ INDEXU SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ ČEZ LOGISTIKA



## Zajímavosti z médií

Téma úspor hýbe (nejen) mediálním světem...

### ČEZ jako dobrý vzor

Jestli to vládní koalice myslí s bojem proti byrokracii vážně, se uvidí už příští rok. Ministři a jejich podřízení se budou muset vyrovnat s o 10 % menším rozpočtem na platy úředníků. „Státní správa je rozpínává a každých 5–10 let je vhodné ji zabrzdit nějakým rázným krokem,“ myslí si Martin Říman, exministr průmyslu a šéf poradců vlády. S problémem neefektivity podle něj pravidelně bojují všechny velké organizace. Při pohledu na zisky ČEZ či RWE je však zřejmé, že to dělají lépe než český stát. (MF Dnes, 4. 10.)

Pro naše jižní sousedy je aktuálním tématem znovu atom. V Rakousku se téma jaderné energie probírá ze všech možných úhlů pohledu. List Der Standard se zaměřil na původ elektřiny, který jednotliví dodavatelé deklarují.

### Čistý, nebo špinavý proud?

„Že různí dodavatelé elektřiny dávají svému produktu označení Bezatomo-vý, je jen legální, byť poněkud sporný trik. Nakoupí například proud od českého provozovatele Temelína, společnosti ČEZ. Současně si obstarají třeba od švédské elektrárenské společnosti laciné ‚vodní povolenky‘ přesně v takovém množství, aby mohli český atomový proud přeznačkovat na vodní, aniž by nějaký takový vůbec dovezli,“ cituje Der Standard energetického experta Greenpeace Jurriena Westerhofa v obsáhlém článku Ekologický proud je částečně zelený jen na papíře. „Je to klamání spotřebitelů. A vysocí politici to podporují, ať už je to stát nebo spolkové země jako většinová vlastníci společnosti Verbund či regionálních energetik. Válčit s Temelínem a na druhé straně připouštět, aby se čistil ‚špinavý‘ proud, to prostě nejde!“ konstatuje komentátor deníku Der Standard.

(Der Standard, 7. 10.)

Připravila: Eva Nováková

# K růstu nás má vrátit NOVÁ VIZE

## Vedení Skupiny představilo nový konsolidační program

**Pociťujeme dopady světové finanční krize. Cena silové elektřiny, hlavní motor našeho dosavadního růstu, klesla a my tento propad příjmů zatím nedokážeme dostatečně nahradit. To má změnit nový stabilizační program ČEZ NOVÁ VIZE, jehož úspěšná realizace nás má opět vrátit na cestu růstu.**

Dopady světové ekonomické krize na naše hospodářské výsledky, současná nepříznivá situace na trhu a z toho vyplývající další strategie Skupiny ČEZ. To byla hlavní témata, která projednávalo 150 manažerů mateřské společnosti, dceřiných firem a zahraničních majetkových účastí na VII. ČEZ Management Meetingu (CMM), který se konal 22.–23. září v pražském hotelu Pyramida.

Úvodní večer patřil už tradičně slavnostnímu vyhlášení a předání cen generálního ředitele CEO Awards 2010. Ty jsou každoročně udělovány jednotlivcům a týmům,

čí rady ČEZ, a. s., Martin Říman. „V uplynulých letech jste hodně investovali. Teď však budete muset dokázat, že se vám tyto investice vyplácejí. Cenu elektřiny zvýšit nemůžete, ale snižovat náklady ano. Stát jako váš většinový vlastník po vás bude požadovat výkonnost, stabilní finanční situaci a pozitivní ratingové hodnocení, které vám umožní přístup k výhodným úvěrům. Ty budete potřebovat hlavně k dostavbě Temelína,“ řekl Miroslav Kalousek. Vláda podle jeho slov očekává, že dosažená hodnota firmy bude i v současném složitém období udržet



Cenu elektřiny zvýšit nemůžeme, snižovat náklady ano

kteří v daném roce nejvíce přispěli k rozvoji Skupiny ČEZ. Letos je mezi jednotlivci získali Viktor Černý z divize investice ČEZ a Balazs Hajdu, obchodní ředitel CEZ Hungary. Nejlepším kolektivem se stal tým Plyn retail (více o CEO Awards najdete na stranách 28–29 a 42–43).

### Výkonnost, zdravé finance a dobrý rating

Na začátku programu pozdravili účastníky CMM dva významní hosté – ministr financí ČR Miroslav Kalousek a předseda dozor-

na a brzy opět poroste. S výnosy ČEZu totiž vláda počítá pro připravovanou penzijní reformu. „Prostřednictvím svých zástupců v dozorčí radě budeme vaše počínání pečlivě sledovat. Jste totiž tou nejhodnotnější firmou, kterou tato země vlastní,“ uzavřel svůj projev ministr financí.

Předseda dozorčí rady Martin Říman řekl: „Vidíme-li důsledky světové finanční krize, přísnější regulaci a tlak EU na ekologizaci výroby elektřiny a podporu obnovitelných zdrojů, je jasné, že období dlouhého růstu ČEZu skončilo. Nyní vstupujeme do nové



## **NOVÁ VIZE**

„Nechceme být firmou, která je úspěšná, jen když se veze na vlně...  
Naší ambicí proto je překonat výkonnost trhu evropských utilit nekompromisní efektivitou a vydělávat peníze svou znalostí a schopností.“

### **Pět hlavních zásad NOVÉ VIZE:**

1. V každém segmentu si stanovíme vysoké cíle a dosáhneme jich.
2. Finanční řízení důsledně promítneme do všech částí firmy.
3. Podpůrné funkce musejí být levné a efektivní.
4. Ve svém konání budeme důslední a transparentní.
5. S manažery, kteří nebudou plnit nové cíle, se rozloučíme. Ty úspěšné odměníme.



„Situace na trhu je nepříznivá, proto si musíme pomoci sami,“ řekl Martin Roman na CMM

éry, která už nemůže stát na růstu cen a zahraniční expanzi. Nyní půjde hlavně o stabilizaci a udržení dosažených pozic. Uvidíme, co se teď stane se střeoevropským energetickým lídrem.“

Podle Martina Římana bude zásadním projektem dostavba jaderné elektrárny Temelín. „Půjde o výzvu technickou, ekonomickou i logistickou, která ukáže, zda je ČEZ opravdu velkým energetickým hráčem.“ Předseda dozorčí rady také ocenil, že se ČEZ podle průzkumů stal firmou, kde chtějí pracovat mladí a vzdělaní lidé.

### Trh nám nepomůže

„Donedávna jsme rostli především díky rostoucím cenám elektřiny. Světová krize ale způsobila pokles spotřeby elektřiny a její ceny. Na nás tyto důsledky dopadly se zpožděním, protože jsme dokázali včas prodat elektřinu na rok 2009 ještě za předkrizové ceny. Teď se ale musíme s touto nepříznivou situací vyrovnat i my,“ řekl Martin Roman. „Vnější tržní prostředí nám už nepomůže, budeme si muset pomoci sami. Doba našeho růstu a expanze je pryč, teď nás čeká nelehké období stabilizace a konsolidace stejně jako všechny ostatní evropské energetiky.“

### Už nejsme miláčkem trhu

Analytici nás donedávna hodnotili velmi pozitivně. To už ale tak jednoznačně nepla-

tí. „Díky hospodářskému propadu a poklesu cen akcií obecně jsme od srpna 2008 do září 2010 zaznamenali ztrátu třetiny tržní hodnoty ČEZ. Analytici snížili odhad cílové ceny našich akcií, objevila se dokonce i první doporučení k jejich prodeji. Experti jsou skeptičtí k růstu cen elektřiny,“ uvedl ředitel divize finance Martin Novák. „Dostáváme i první výstrahy od ratingových agentur. Ty hrozí, že nám sníží rating, pokud neomezíme naše investice, nezačneme šetřit a nenajdeme jiné zdroje příjmů.“

### Vezli jsme se na vlně růstu cen

Podle finančního ředitele jsme se v minulých letech vezli na vlně rostoucích cen elektřiny. Hodnotu EBITDA (zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace) jsme přitom z velké části uchránili jen díky prodeji elektřiny dopředu za ceny před krizí. „Vytvořili jsme očekávání výplaty vysokých dividend a vysokého zhodnocení investovaného kapitálu,“ připomněl Martin Novák. „Začali jsme rychlým tempem investovat celkem 364 mld. Kč a plánovali jsme další investice až ve výši 425 mld. Kč. Kromě toho jsme v roce 2008 vyplatili cca 67 mld. Kč v rámci zpětného odkupu našich akcií.“

### Expanze přinesla růst i zadlužení

Od roku 2004 do loňska jsme dosahovali historického růstu. „Podářilo se nám ztroj-

násobit počet našich zákazníků, plánovali jsme zdvojnásobit naši instalovanou kapacitu (z 12 GW v roce 2004 až na 20 GW v roce 2020), tím nahradit dožívající aktiva a expandovat v rámci střední a jihovýchodní Evropy,“ připomněl Martin Roman. Tento rozvoj byl spojen také s cíleným (a analytiky neustále doporučovaným) nárůstem našeho zadlužení. To sice zatím není nijak obrovské, nesmíme však zapomenout, že právě realizujeme masivní investiční program obnovy a výstavby nových zdrojů v ČR i jinde. A na něj potřebujeme peníze, mj. i z výhodných úvěrů. „Pokud bychom chtěli dodržet původně plánované investice, došlo by k nárůstu našeho zadlužení téměř o 100 % a hned poté ke snížení našeho úvěrového ratingu a tím i prodražení úvěrů,“ upozornil Martin Novák.

### Levná elektřina nám snižuje zisk

Cena elektřiny po propadu stagnuje a pravděpodobně hned tak nevzroste. „Hrozí i její další pokles, a to z důvodu přebytku levného plynu. Ten zlevnil nově technologie na uskladnění a přepravu a také jeho těžba z břidlic,“ vysvětluje obchodní ředitel Alan Svoboda. „Také povolenek CO<sub>2</sub> je přebytek, což snižuje jejich cenu. Negativní vliv na ceny elektřiny má rovněž nárůst výrobních kapacit, zejména z obnovitelných zdrojů.“ Přitom právě Skupina ČEZ je na pokles cen elektřiny extrémně citlivá. „Naše výroba má vyšší podíl fixních nákladů na palivo (uhlí a jádro), proto je naše EBITDA s vývojem cen elektřiny úzce provázaná. To je naší výhodou, když ceny rostou, naopak to bolestně pociťujeme při jejich pádu,“ vysvětlil Alan Svoboda.

### Musíme reagovat, proto jsme vyhlásili NOVOU VIZI

Uvedená tržní situace vyžaduje přijetí rázných opatření. „Pokud bychom nyní správně nezareagovali, mohli bychom se dostat do vážných problémů,“ řekl výkonný ředitel Daniel Beneš. Nevěříte? Pak vzpomeňte na případ kdysi velmi úspěšné energetiky British Energy. Měla velké zisky, vyplácela vysoké dividendy a realizovala velkorysý investiční program. Na příchod krize a pád spotřeby a cen elektřiny však nereagovala včas a správně a konečným důsledkem bylo její převzetí francouzskou EDF, přičemž vlastníci přišli o většinu vložených peněz a zaměstnanci o práci.

První kolo reakce na krizi jsme sice uskutečnili již předloni a loni programem Efektivita a přehodnocením zahraničních investic, teď však musíme jít ještě dál.

Nejvyšší vedení Skupiny ČEZ již před časem přijalo některá opatření. „Naše investiční výdaje v příštích pěti letech snížíme, prioritou přitom budou tuzemské projekty. V zahraničí jsme pozastavili realizaci projektů PPC Varna, Skawina, Galati, Nováky, US Steel a ukončili jednání ohledně několika nových akvizic. Také jsme odešli ze zemí, kde nevládneme žádná aktiva, například z Ruska, Srbska, Kosova a Ukrajiny,“ řekl Martin Roman. Další pokračování nás čeká uvnitř společnosti.

### Řešením je ČEZ NOVÁ VIZE

„Nemůžeme se již spoléhat na rostoucí ceny elektřiny, přičemž tento propad výnosů zatím nedokážeme kompenzovat vyšší vnitřní efektivitou. Proto teď musíme zmrazit nebo snížit provozní náklady všude, kde to bude možné,“ uvedl generální ředitel.

Podle něho máme řadu příležitostí ke zlepšení. „Některé velké projekty se nám nedaří realizovat v plánovaném čase, rozpočtu a parametrech. Máme rezervy v práci s dodavateli a některé naše interní procesy fungují neefektivně a draze. A bohužel, řada našich aktiv a zaměstnanců nepodá-



Výkonný ředitel Daniel Beneš poukázal na nutnost levných podpůrných procesů

lou Skupinou a po všech manažerech budeme striktně vyžadovat plnění schválených rozpočtů.“

Daniel Beneš hovořil o nutnosti levných podpůrných procesů: „Zkonsolidujeme naše servisní společnosti, podpůrné služby přenastavíme tak, aby jejich ceny byly

výhodná nabídka plynu. A také musíme zvýšit příjmy ze zahraničních aktiv,“ vysvětlil výkonný ředitel.

### Vyšší nároky na všechny

Tato předsevzetí budou znamenat mnohem vyšší nároky na manažery i všechny zaměstnance. „Využijeme všech možností k zvýšení jejich výkonnosti. Mimořádné nasazení předpokládáme již za základní mzdu. Výplata odměn v plné výši připadá v úvahu jen při opravdu nadstandardním výkonu. Ocenění a kariérní růst čeká jen ty, kteří jsou nejen extrémně výkonní, ale také loajální k celé Skupině. Při obsazování volných pozic vybereme vždy toho nejlepšího. A rozvoj zaměstnanců už nebude plošným benefitem,“ nastínil pravidla generální ředitel.

### Zapojit se musí každý

Ještě do konce letošního roku budou definovány strategické cíle nového programu, které budou následně rozpracovány do úkolů a akčních kroků pro všechny organizační útvary. Ty s jejich realizací začnou hned v novém roce. Za průběh odpovídají linioví manažeri na všech úrovních, podpoří je mezidivizní týmy. Přispět svým dílem musejí ale všichni zaměstnanci. „Jen tak se nám podaří krizi překonat a nastartovat další růst Skupiny ČEZ,“ uzavřel Martin Roman.

Některé procesy jsou drahé a řada zaměstnanců nepodává očekávaný výkon

vá výkon tak, jak jsme očekávali. K tomu už nebudeme shovívaví,“ upozornil Martin Roman.

Odstranit uvedené nešvary a vrátit nás opět k růstu má nový program ČEZ NOVÁ VIZE. (Znění NOVÉ VIZE a pět jejich hlavních cílů naleznete na str. 17.) Jak? „Musíme zvýšit naši provozní výkonnost a zpřísnit finanční řízení. Prvním cílem NOVÉ VIZE je dodat našim akcionářům v roce 2011 EBITDA minimálně ve stejné výši jako letos. Výnosnost investovaného kapitálu udržíme minimálně na úrovni 10 %,“ vysvětlil Martin Novák. „Proto stanovíme finanční cíle pro všechny útvary napříč ce-

co nejnížší při ještě akceptovatelné kvalitě s ohledem na aktuální potřeby společnosti. A definujeme kvalitu poskytování služeb pro vnitřní zákazníky,“ řekl Daniel Beneš. „Systém nákupu rozvineme na evropskou úroveň, vybudujeme profesionální nákupní tým a budeme maximálně efektivní,“ dodal.

Kromě hledání všemožných úspor však také musíme najít nové zdroje příjmů. „Propojíme ekonomiku našich dolů a klasických elektráren. Musíme více zefektivnit výrobu, udržet vyšší příjmů z distribuce, zvýšit marži z tradingu, zachovat a zvýšit podíl na trhu, k čemuž by nám měla pomoci i naše

# Transformace ICT zlepšuje služby a šetří náklady

**Projekt Transformace ICT přináší významné finanční úspory. Společnost ČEZ ICT Services těsněji spolupracuje se svými zákazníky, a pružněji tak reaguje na jejich požadavky.**



Výstupem práce týmu Delivery je téměř stovka zlepšovacích návrhů, jež budou mít dopad na zkrácení času dodávky malých a středních změn do korporátních systémů, zkrácení doby nákupního procesu či úsporu času při testování. Zefektivněním projde i projektové řízení s cílem celkového zlepšení dodávek projektů tak, aby byly do provozu dodány v dojednaných termínech, kvalitě a rozpočtu. Nezbytnou součástí předání projektu do provozu bude i hodnocení jeho implementace zákazníkem. V rámci týmu došlo také k nastavení úzké spolupráce se zástupci nejvýznamnějších procesů – 13 manažerů napříč Skupinou ČEZ se začalo scházet na platformě tzv. Business Forum Delivery.

Projekt Transformace ICT se zaměřil i na optimalizaci výdajů. Do současné doby bylo v rámci útlumu starých systémů vypnuto již 41 aplikací, tedy 80 % z celkového počtu aplikací k vypnutí. V oblasti

konsolidace infrastruktury lokálních datových center bylo utlumeny více než 60 % z nich, konkrétně 14 lokalit.

Jak jsme již dříve uvedli, v září byla zrušena veřejná zakázka na dodavatele datových center a služeb s tím souvisejících. V průběhu soutěžního dialogu jsme identifikovali další možnosti řešení, pro které je však nutné provést analýzy a interní optimalizaci, jež bude i nadále zajišťovat projektový tým. O tom, zda se následně vydáme cestou vlastní konsolidace, nebo budeme znovu hledat externího partnera, se rozhodneme na základě zpracovaných podkladů.

Projekt Transformace ICT se také zabýval obecně nastavením modelu poskytování a řízení ICT služeb ve Skupině ČEZ. Řídící výbor projektu vzal na vědomí materiály vypracované projektovým týmem a rozhodl o ukončení jeho práce a převedení dalších aktivit, které z materiálů vycházejí, do liniových struktur.

## Temelínská jednička již s ruským palivem

První blok Jaderné elektrárny Temelín má za sebou unikátní odstávku. Provedena byla výměna všech 163 palivových souborů v reaktoru a dosavadního amerického dodavatele paliva, firmu Westinghouse, po deseti letech nahradil ruský výrobce TVEL. Poprvé v historii provozu JE Temelín bylo v této odstávce uloženo 19 použitých palivových souborů, které chladily v bazénu vedle reaktoru, do žlutého ocelového kontejneru CASTOR. Ten byl 8. září umístěn do nového skladu. Odstávka 1. bloku začala 17. 7. a dodávka elektřiny do sítě byla obnovena 13. 10. večer.

Změnou dodavatele paliva, kterého ČEZ vybral v roce 2006, začal Temelín druhou provozní desetiletku. „Obě firmy, americký Westinghouse a ruský TVEL, patří mezi renomované a nejzkušenější světové dodavatele paliva pro jaderné elektrárny. Od zavezení nového paliva očekáváme, že provoz naší elektrárny naváže na současné výsledky dosažené s americkým palivem a prokáže se zkušenost TVEL s výrobou tohoto typu paliva. Na jaře 2011 zavezeme ruské palivo i do reaktoru našeho druhého bloku,“ řekl ředitel JE Temelín Miloš Štěpanovský. Nový kontrakt je uzavřen na deset let. Od nového paliva vedení elektrárny očekává nejen jeho spolehlivost, ale v dalším období i možnost zvýšení výkonu reaktoru na 104 % a prodloužení celkové doby využití paliva ze čtyř na pět let.

Naplnění a transport kontejneru CASTOR do skladu zahrnuje náročnou manipulaci a na Temelíně je dělali poprvé. „Z nové práce jsme měli velký respekt,“ přiznal ředitel elektrárny. „Nakonec se nám díky výborné přípravě a pečlivé práci všech lidí manipulaci podařilo zvládnout naprosto bezpečně a velmi plynule,“ dodal. Po této úspěšné premiéře čekají Temelín každý rok reprízy, během nichž z každého odstaveného bloku vyvezou jeden až dva kontejnery naplněné použitým palivem do skladu. Ten má kapacitu 152 kontejnerů, postačí tedy na množství paliva, které bude Temelín potřebovat na 30 let provozu svých dvou bloků.

Václav Brom

# Personalistika zeštíhlí

Divize personalistika byla zařazena do záměrů projektu Štíhlá firma jako jeden z útvarů s potenciálem snižování počtu zaměstnanců. Plán optimalizace jednotlivých činností i realizace potřebných úspor v čase je již navržen.



Podle Hany Krbcové je divize personalistika otevřená všem prospěšným změnám

V předešlých měsících byl plán optimalizace schválen vedením Skupiny ČEZ, představen zástupcům odborů a zaměstnancům divize personalistika. „Úkol splnit cíle Štíhlé firmy jsme spojili s vlastním širším zadáním přezkoumat všechny naše činnosti a organizační strukturu, zda vyhovují aktuálním potřebám Skupiny, jsou efektivní a kvalitní z pohledu interních zákazníků i zda je optimálně nastaveno rozhraní mezi jednotlivými útvary divize. Název projektu Personalistika nově, který jsme k tomu zahájili, svědčí o tom, že jsme byli otevření komplexním změnám, které by se ukázaly jako prospěšné,“ říká Hana Krbcová, ředitelka divize personalistika.

V rámci projektu Personalistika bylo nově vydefinováno celkem 12 optimalizačních opatření, která přinesou celkovou úsporu 27 zaměstnanců. Drtivá většina těchto opatření bude realizována v příštím roce, posledních cca 10 % úspor v roce 2012.

Změny se nevyhnou žádnému z útvarů divize:

- Dojde k centralizaci mzdového, personálního procesu a realizace benefitů do Ostravy.

- Útvar zaměstnanecký servis bude zcela zrušen. Jeho činnosti se převedou do centralizovaného pracoviště útvaru personální služby v Ostravě nebo do nově vytvořeného útvaru služby LZ zákazníkům. Ten bude plošnou servisní sítí pro komplexní zajištění služeb personalistiky ve všech regionech a jednotlivých lokalitách.

- Další koncepční změna spočívá v přechodu na divizní model obsluhy top managementu, tj. spojení obsluhy divizí a k divizi příslušných integrovaných společností.

- Útvar sociální vztahy se centralizuje do Prahy.

- K reorganizaci a zeštíhlení dojde i v útvarech rozvoj LZ nebo interní komunikace.

- Do útvaru LZ odměňování budou integrovány činnosti související s plánováním, reportingem, odměňováním a řízením výkonu pro ČEZ a integrované společnosti.

- V útvaru strategický nábor budou integrovány koncepční činnosti nábory a výběru zaměstnanců.

K prvním změnám dojde od ledna příštího roku. Divize personalistika bude své interní zákazníky s předstihem informovat, zda a jak se změní poskytování jejích služeb.

TY ROZHODUJĚŠ,  
JESTLI ZÍTRA POBĚŽÍ VŠE JAKO DNES.



TY ROZHODUJĚŠ

Vědno, co děláš, má vliv na výrobní zařízení. Jeho pékouzem může dojít k dalekosáhlým následkům. Proto si pokaždé, než se do něho pustíš, polož otázku: Je moje činnost v souladu s pravidly bezpečné práce a provozními předpisy? Nemáš přítomni to vše, věci. Naopak právě ze zdánlivých maličkostí, které podceňuješ, mohou vzniknout ty nejhorší následky.



intranet.cez.cz/tyrozhodujes

SKUPINA ČEZ

## Ty rozhoduješ!

Bezpečnost a ochrana životního prostředí je v rukou každého z nás. Tuto osobní odpovědnost nám připomene právě probíhající kampaň, jejíž ústřední slogan zní: Ty rozhoduješ. Chceme tím zdůraznit, že naprosto každý svým jednáním rozhoduje o zdraví svém i lidí kolem, o bezpečném provozu našich zařízení, ochraně životního prostředí, ochraně informací apod. Ne každý si totiž tuto osobní odpovědnost uvědomuje. Kampaň navazuje na vydání nové Politiky bezpečnosti a ochrany životního prostředí. Jedním z jejích cílů je, aby zaměstnanci lépe rozuměli obsahu Politiky, tedy všem deseti závazkům a na ně navázaným očekávaním. Kampaň má také přispět k otevřenější komunikaci o bezpečnosti napříč celou Skupinou. Nové nástroje, jako například bezpečnostní portál či bezpečnostní bulletin, dají prostor ke sdílení zkušeností a ponaučení ze vzniklých událostí. Zaměstnanci se setkají mimo jiné i s plakáty, které upozorní na specifické oblasti bezpečnosti v různých procesech Skupiny ČEZ. „Osobní odpovědnost za bezpečnost a ochranu životního prostředí platí pro každého, ať dělá ve výrobě, distribuci nebo daleko od energetických zařízení v některém podpůrném procesu, jako jsou personalistika, účetnictví, nákup nebo zákaznické služby,“ řekl výkonný ředitel Daniel Beneš. V různých procesech samozřejmě pracujeme s různými riziky a ta si vyžadují odlišný přístup. I na to chce kampaň upozornit.

Renata Skupníková



Navštivte nový bezpečnostní portál na:  
[intranet.cez.cz/tyrozhodujes](http://intranet.cez.cz/tyrozhodujes)

# Fotovoltaika: mezi polojasnem a jasnem

**Jak bolestně se nás všech, domácností i firem, kvůli fotovoltaike příští rok dotkne zvýšení cen za elektřinu, se dozvíme koncem listopadu s cenovým výměrem Energetického regulačního úřadu (ERÚ).**



Začátkem října byla situace kolem „zlatonosné“ fotovoltaiky ještě méně přehledná než před několika měsíci. Investoři do slunce hekticky finišují, aby stihli 31. prosince přetřhnout cílovou pásku, a měli tak na 20 let zajištěný podíl na víc než štědré státní podpoře. Pro ně je letošní Silvestr dramatickým předělem, který rozhodne o tom, zda je čekají tučné, či výrazně méně tučné roky – proto ten hon za instalovanými megawatty i kilowatty.

Dopad štědré státní podpory však pone-se konečný zákazník – v podobě příspěvku na obnovitelné zdroje. Jeho výše v podstatě závisí na nárůstu instalovaného výkonu a vývoji výroby elektřiny z těchto zdrojů.

A není to jen samotný příspěvek na obnovitelné zdroje. Zapojováním zelených výroben elektřiny včetně fotovoltaiky se výrazně zvyšují investice do elektrizační sítě. „Do konce srpna jsme vynaložili téměř 70 milionů korun na investice spojené s připojením těchto výroben a do konce roku budeme podle uzavřených smluv o smlouvách budoucích nucení proinvestovat téměř 440 milionů korun. Z toho podíl investic na připojení fotovoltaických výroben činí 290 mi-

lionů,“ uvedl Richard Vidlička, generální ředitel společnosti ČEZ Distribuce. „A tyto investice jsou další položkou zvyšující cenu elektřiny. Tato položka se s časovým odstupem promítá do regulované ceny dodávky elektřiny pro konečné zákazníky a nalezneme ji na faktuře v ceně za distribuci elektřiny,“ dodal.

## Celkový účet za „české slunce“

V polovině září zveřejnila Vysoká škola ekonomická v Praze studii, z níž vyplývá, že čisté náklady na podporu výroby elektřiny z fotovoltaických a větrných elektráren v ČR budou během příštích 20 let činit přes 650 mld. Kč. Ekonomové současně předpověděli, že v důsledku toho vzrostou ceny elektřiny pro konečné spotřebitele o 10–30 %.

O 14 dní později, v poslední zářijový den, přišel se svou predikcí instalovaného výkonu fotovoltaických elektráren a dopadem výše podpory na ceny ERÚ. Podle něj si v příštím roce české domácnosti za proud připlatí 12–13 %, pro firmy se elektřina zdraží zhruba o 17 %. Tento scénář ERÚ vychází z předpokladu, že do konce roku bude instalováno zhruba 1600 MW

výkonu zelených zdrojů a dalších 200 MW v roce příštím.

Přitom pro mnohé firmy, zvláště ty, jejichž produkce je vysoce závislá na spotřebě elektřiny, by předpokládaný nárůst cen o 17 % znamenal faktickou likvidaci. Takové zvýšení by ohrožovalo i ekonomickou stabilitu země. Došlo by k výraznému snížení konkurenceschopnosti českých podniků a promítlo by se to do navýšení cen řady produktů.

V čase uzávěrky tohoto čísla (7. října) premiér Petr Nečas prohlásil, že zdražení bude jednociferné. Tedy že vláda nepřipustí zvýšení cen firmám ani domácnostem o více než 10 % a že brzy zveřejní opatření, která tomuto skokovému růstu cen zamezí.

Vláda v uplynulých týdnech schválila novelu zákona o podpoře obnovitelných zdrojů, která – projde-li do konce roku zrychleným legislativním procesem – od 1. ledna ukončí podporu pro tzv. ostrovní provoz a od března budou podporovány již jen solární panely umístěné na budovách s výkonem do 30 kW.

## Za vše může ČEZ?

V médiích se nám často podsouvá, že právě Skupina ČEZ má lví podíl na fotovoltaičké horečce. Jaká je ale realita? Už mnohokrát jsme uvedli, že to bylo vedení Skupiny ČEZ, které na nebezpečí tohoto „slunečního fenoménu“ upozorňovalo v době, kdy se dalo zasáhnout mnohem razantněji. Vlastní projekty jsme zastavili a vstoupili jsme jen do těch, které by vznikly i bez naší účasti. Tím jednak plníme povinnost vůči našim akcionářům být řádným hospodářem a jednak pomáháme zachovávat zisky plynoucí z provozu slunečních elektráren českému státu a jeho občanům. Ve fotovoltaice určitě dominantním investorem nejsme a nebudeme. Současný instalovaný výkon našich solárních jednotek se pohybuje v řádu desítek megawattů a náš tržní podíl na fotovoltaičce zůstane i na konci roku v řádu jednotek procent.





# Martin Roman

## Doba růstu skončila, teď se zaměříme na konsolidaci

Na zářijovém ČEZ Management Meetingu (CMM) jsme si nalili čistého vína. Světová ekonomická krize dolehla se zpožděním i na Skupinu ČEZ. Hlavně kvůli nízkým cenám elektřiny se naše hospodářské výsledky a klíčové ukazatele zhoršují, což zatím nevyvažujeme vyšší vnitřní produktivitou. Co s tím? Na to jsme se nemohli zeptat nikoho jiného než generálního ředitele Martina Romana.

### Na CMM jste velmi otevřeně hovořil o nepříznivé situaci Skupiny ČEZ. Co se vlastně stalo?

I my se zkrátka musíme vyrovnat s důsledky světové finanční krize, kvůli níž klesla spotřeba a následně i cena silové elektřiny v Evropě, zejména v Německu a ČR, pod průměr roku 2006. A pro nás jsou ceny elektrické energie stěžejním faktorem. Jejich růst byl významným motorem našeho historického vzestupu v období od roku 2004 do loňska. A jejich pád cítíme velmi bolestně, protože naše výrobní portfolio je s cenami elektřiny úzce provázané.

### Můžete to vysvětlit?

Ve srovnání s našimi konkurenty máme vyšší podíl výroby s fixními náklady na palivo –

„předkrizové“ ceny, což drželo naši EBITDA na solidní výši. Letošní hospodářské výsledky však už jasně ukazují zhoršení. A na to, že období růstu končí, jsme já i moji kolegové z nejvyššího vedení upozorňovali minimálně celý loňský rok.

### Jsme na tom opravdu tak zle?

Naštěstí není naše situace zatím nijak kritická. Pokud bychom ale nic neudělali, brzy by mohlo být opravdu zle. Odborníci už vysílají určité negativní signály.

### V jakém smyslu?

Donedávna jsme byli miláčky trhu, dnes nás už ale investoři nepovažují za růstovou firmu. Jsou totiž skeptičtí k růstu cen elektřiny a také po nás chtějí důkaz toho, že dokáže-

Nový konsolidační program ČEZ NOVÁ VIZE nás připraví na další růst

tedy uhlí a jádro. To způsobuje velkou citlivost naší EBITDA (zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace – pozn. redakce) na pohyb cen elektřiny. To bylo výhodné v době růstu cen elektřiny, kdy prakticky celý přírůstek příjmů zvyšoval zisk, ale dnes to znamená, že se s klesajícími příjmy nesnižují náklady, ale jen zisk.

### Dosud nic nenasvědčovalo, že jsme na tom tak špatně... Pro mnoho zaměstnanců to bude asi šok.

Protože na nás krize dopadla se zpožděním. Velkou část elektřiny na rok 2009 se nám totiž podařilo prodat dopředu ještě za

me být ještě efektivnější. Analytici snížili predikci cílových cen akcií ČEZ, dokonce už se objevila i první doporučení k jejich prodeji. Díky hospodářskému propadu a propadu cen akcií obecně jsme zaznamenali ztrátu třetiny tržní hodnoty ČEZ od srpna 2008 do září 2010. A ratingové agentury hrozí, že nám sníží současný velmi dobrý rating A-, pokud bychom i nadále masivně investovali a nevěnovali se vnitřním úsporám.

### A to by přineslo problémy...

Vezměte si třeba případ British Energy. Tato firma vydělávala spoustu peněz, vyplácela peníze akcionářům a masivně investova-



la. I když přišla krize, věřila v opětovný růst cen elektřiny a se záchrannými opatřeními přišla pozdě. Výsledkem bylo, že se jejím většinovým vlastníkem stala v lednu 2009 francouzská EDF. Nastoupili zahraniční manažeři, přišlo propouštění a snížení příjmů zbylých zaměstnanců, firma byla rozkrájena na různé prosperující části a tak dále.

### **Je naděje, že by ceny elektřiny mohly opět vzrůst?**

Ještě před šesti měsíci jsme očekávali, že krize pomine dříve a následný ekonomický růst bude rychlejší. Současný vývoj na trhu je ale i nadále nepříznivý a zlepšení je v nedohlednu. Ceny elektřiny kromě vývoje ekonomiky ovlivňuje také zemní plyn a cena povolenky – čím jsou dražší, tím dražší je i elektřina. Plyn však pravděpodobně zůstane delší dobu levný, protože je ho na trhu mnohem více díky novým technologiím na jeho těžbu a přepravu. Cena povolenky rovněž nebude dramaticky růst, neboť díky ekonomické krizi je na trhu povolenek dostatek. A s levným plynem a levnou CO<sub>2</sub> emisní povolenkou bude i levnější elektřina.

### **Co nás tedy nyní čeká?**

Čeká nás období stabilizace, konsolidace aktiv, hledání dalších úspor a především příležitostí k dalším příjmům. Horší externí

čí. Máme na víc a analytici to od nás očekávají.

### **Jak hodnotíte význam a úspěšnost našich zahraničních akvizic?**

Díky nim jsme za posledních pět let ztrojnásobili počet našich zákazníků a zdvojnásobili naši instalovanou kapacitu. Rozvojový program byl samozřejmě spojen s nárůstem našeho zadlužení, což jsme ale udělali cíleně a plánovaně. Analytici nám tehdy doporučovali naše zadlužení zvýšit. Přínos zahraničních majetkových účastí do naší EBITDA by mohl být ale vyšší a budeme o to tvrdě usilovat.

### **Neuvažujete teď o prodeji některých aktiv?**

Nejsme zdaleka v tak špatné situaci, abychom museli prodávat aktiva v době, kdy to není výhodné. Víme, že by za ně nikdo nezapltil víc než my sami, kteří jsme v regionu střední a jihovýchodní Evropy strategickým investorem. To by byl opravdu až ten poslední krizový scénář a my jsme připraveni se mu vyhnout. Nejsme v žádném případě nuceni prodávat za každou cenu jako někteří z našich konkurentů.

### **Jak moc jsme vlastně zadlužení?**

Krize nás zastihla s relativně malým zadlužením, ale uprostřed masivního investiční-

zemské investice. V zahraničí jsme pozastavili realizaci paroplynových projektů ve Varně, Skawině, Galati, Novákách a US Steel a ukončili několik nových akvizic. Také jsme odešli ze zemí, kde nevlastníme žádná aktiva, například z Ruska, Srbska, Kosova a Ukrajiny. I po snížení zvažovaných investic ale stále máme ambiciózní investiční program, který podpoří náš růst. Jen omezit investice ovšem nestačí. Vyhlásili jsme proto stabilizační a konsolidační program ČEZ NOVÁ VIZE.

### **ČEZ NOVÁ VIZE zní: „Nechceme být firmou, která je úspěšná, jen když se veze na vlně... Naši ambicí proto je překonat výkonnost trhu evropských utilit nekompromisní efektivitou a vydělávat peníze svou znalostí a schopností.“ Jak to uděláme?**

Především se musíme podívat pravdě do očí, bez toho je totiž každá změna předem odkázaná k zániku. Řada našich aktiv a zaměstnanců nepodává očekávaný výkon a k tomu už nesmíme být shovívaví. Některé velké projekty se nám nedaří realizovat včas, s dodržením rozpočtu a parametrů. Máme rezervy v práci s dodavateli a některé naše interní procesy stále fungují neefektivně a draze.

### **Proč tomu tak je?**

Svůj podíl na tom má i práce s lidmi. V dobré firmě musí být každý manažer lídrem a to u nás zatím bohužel neplatí. Ne všichni naši manažeři jsou zapálení a motivují své týmy pro plnění cílů Skupiny. Chválí se „plniči“ a kreativita se ne vždy oceňuje. Zaměstnanci nejsou vždy přesvědčeni o přínosech změn. Jejich nadřazení neumějí získat jejich podporu. Nemělo by se stávat ani to, že vedoucí týmů tolerují prohřešky v dodržování principů a norem. Místo uvažování, jak něco vyřešit, často hledáme výmluvy a viníky. Některé útvary nespolupracují jako jeden tým. To vše se odráží v nízké výkonnosti.

### **A co tedy s tím?**

K naplnění naší nové vize si musíme v každém segmentu stanovit vysoké cíle a dosáhnout jich. Finanční řízení musíme důsledně promítnout do všech částí firmy, podpůrné funkce musí být levné a efektivní. Zmrazíme nebo snížíme provozní náklady všude, kde to bude možné. Ve svém konání musíme být důslední a transparentní. S manažery a zaměstnanci, kteří nebudou

Zatím jsme byli v úsporách málo důslední. Máme na víc a analytici to očekávají

podmínky a propad výnosů z prodeje elektřiny musíme kompenzovat vyšší produktivitou a razantním snížením nákladů. Dosud jsme byli zvyklí mít se buď velmi dobře, nebo v nejhorším případě jen dobře. Teď bude záležet jen na nás, jestli se nebudeme mít špatně, či dokonce hodně špatně.

### **O růst efektivitu se snažíme již tři roky. Kde ještě vidíte další prostor ke zlepšení?**

Zatím jsme byli v úsporách málo důslední. Program Efektivita přinesl úspory a zvýšení výnosů ve výši 10 mld. Kč, to ale nesta-

ho programu do obnovy a výstavby nových zdrojů doma i v zahraničí. A pokles našich příjmů z prodeje elektřiny znamená, že pokud bychom náš investiční program nyní nezměnili, bylo by to jen za cenu velkého zadlužování. To by pak vedlo ke snížení našeho ratingu, poklesu ceny akcií, a tedy dalšímu snížení tržní hodnoty společnosti. To samozřejmě nechceme připustit, proto jsme museli zareagovat.

### **Jaká opatření jste už učinili?**

Rozhodli jsme se snížit investiční výdaje do roku 2015, přičemž prioritou budou mít tu-

plnit cíle, se rozloučíme a odměníme jen ty úspěšné. Očekávám i větší vůli hledat správná řešení a spolupracovat.

### **Na CMM se hovořilo o velkém významu tzv. free cash-flow. Můžete tento pojem a jeho důležitost vysvětlit?**

Pojem free cash-flow si můžete zjednodušeně představit jako finanční hotovost, která vám na konci roku zbude ve firmě a vy ji můžete libovolně použít. Ziskovost nestačí – stejně důležité je generovat pozitivní cash-flow bez externího zadlužování. Proto teď budeme cash-flow považovat za další klíčový finanční ukazatel, za který jsou manažeři jednotlivých útvarů zodpovědní a jehož vývoj musí znát a pozitivně ovlivňovat.

### **A jakých finančních ukazatelů chceme dosáhnout?**

Prvním cílem nové vize je dodat akcionářům v roce 2011 EBITDA minimálně ve stejné výši jako letos. Výnosnost investovaného kapitálu chceme udržet nejméně na úrovni 10 %.

### **Prý budete manažery zkoušet, kdykoliv je potkáte, z vývoje jejich finančních rozpočtů...**

To je pravda. Každý manažer by měl stále vědět, jak jsou nastaveny finanční ukazatele jeho útvaru a jak je v tom kterém okamžiku plní. A tak to občas otestuji. Jen doufám, že se mi odedávka nebudou všichni vyhýbat! (smích)

### **Jakým způsobem můžeme zlevnit naše interní procesy?**

Tím, že zjednodušíme vnitroskupinový trh. Servisní společnosti musejí být motivovány k minimalizaci externích výdajů, ne k maximalizaci výnosů. Zavedeme i uvnitř Skupiny zákaznický přístup a definujeme standard služeb pro vnitřní zákazníky. Ceny, za které ve Skupině nakupujeme, musejí být srovnatelné s trhem. Budeme šetřit napříč všemi segmenty, abychom se v efektivitě konečně dostali na úroveň nejlepší praxe. Vedle toho musíme hledat příležitosti k dalším příjmům.

### **Jaké například?**

Musíme propojit ekonomiku těžby uhlí s dožitím klasických elektráren, zefektivnit výrobu a udržet výnosnost distribuce. Dále zvýšit marži tradingu, udržet trh v prodeji a rentabilitu. A také zvýšit příspěvek ze zahraničních aktiv.

### **Můžeme posílit pozici v prodeji, když konkurence neustále sílí a bere nám zákazníky?**

Jako dominantní společnost na trhu máme omezený manévrovací prostor oproti dravým konkurentům, kteří na rozdíl od nás smějí získávat zákazníky i cenovým dumpingem. I my ale budeme aktivnější v cizím distribučním území a především v naší nové komoditě, v plynu, kde máme pro zákazníky velmi výhodnou nabídku.

### **Na CMM jste hovořil také o snižování mzdových nákladů...**

Chceme zůstat atraktivním a odpovědným zaměstnavatelem, zároveň ale půjdeme tvrdě po efektivitě. Nadprůměrné pracovní výkony očekávám již za základní mzdu a sto procentní výplata odměn už nebude díky tvrdým cílům samozřejmostí. Rozvoj zaměstnanců již nebude plošným benefitem, peníze půjdou jen tam, kde pomohou splnit cíle Skupiny.

### **Jaké budou další kroky NOVÉ VIZE?**

Ještě do konce tohoto roku zformulujeme strategické cíle, které divizní ředitelé a jejich linioví manažeři s podporou mezidivizních týmů rozpracují do konkrétních úkolů a akčních plánů pro jednotlivé útvary. Ty pak začnou od nového roku pracovat na jejich realizaci.

### **Máte pro zaměstnance Skupiny nějaký vzkaz?**

Že splnění stanovených cílů nemůže zajistit top management sám. Přispět musejí všichni manažeři i zaměstnanci. Je na nás všech najít rychlá a efektivní řešení a získat pro ně podporu v celé Skupině. Úspěchu dosáhneme nejen zaměřením na vlastní cíle, ale i vstřícnou spoluprací mezi všemi útvary.

### **Podají se nám to?**

Očekávám, že s plněním definovaných cílů spojí všichni manažeři svou reputaci a setrvání v manažerské roli. Že budou se svými podřízenými otevřeně komunikovat a sdílet informace, identifikovat problémy a navrhovat jejich řešení. Že nepřipustí jakýkoliv náznak nevýhodného jednání a netransparentnosti a dají prostor všem, kteří umějí přispět, k prosazení nových řešení a ke kariérnímu růstu. Pokud to udělají, pak se nám podaří splnit vše, co jsme si předsevzali.



## Martin Roman

### **Vzdělání**

- Právnická fakulta UK Praha,
- Univerzita Heidelberg, HSG St. Gallen

### **Kariéra**

- WOLF BERGSTRASSE ČR, s. r. o.,  
– ředitel prodeje (1993)
- JANKA RADOTÍN, a. s.  
– generální ředitel (1994–1999)
- ŠKODA HOLDING, a. s.  
– předseda představenstva  
a generální ředitel (2000–2004)
- ČEZ, a. s.  
– předseda představenstva  
a generální ředitel (od dubna 2004)
- Další funkce  
– viceprezident Svazu průmyslu  
a dopravy ČR pro energetiku a životní prostředí (od 2004)
- člen dozorčí rady Burzy cenných  
papírů Praha (od 9. 6. 2005)
- člen představenstva MOL  
(od 29. 4. 2010)
- člen dozorčí rady Vienna Insurance  
Group (od července 2010)

### **Rodina**

manželka Lenka,  
dcery Kateřina (8), Natálie (5)

### **Koníčky**

sport – běh, golf, lyže

# Nositelé CEO Awards 2010

## Cenu převzali Balazs Hajdu, Viktor Černý a tým Plyn retail

**Jak se již stalo tradicí, také úvod letošního VII. ČEZ Management Meetingu (CMM) patřil slavnostnímu vyhlášení a předání cen generálního ředitele CEO Awards 2010. Toto ocenění je každoročně udělováno jednotlivcům i týmům za nejvýraznější přínosy k růstu Skupiny ČEZ.**



Balazs Hajdu (vlevo) a Viktor Černý s Martinem Romanem

Ze všech návrhů na ocenění, které podaly jednotlivé útvary, dceřiné společnosti i zahraniční majetkové účasti, byli oceněni dva jednotlivci a jeden tým. „Také letošní úroveň navržených ocenění je velmi vysoká, proto je i samotná nominace obrovským uznáním práce dotyčných kolegů a kolegů,“ řekl Martin Roman. „Všem oceněným i nominovaným blahopřeji a děkuji jim za jejich skvělou práci pro Skupinu ČEZ,“ dodal.

### Cena pro tým

Kolektivní CEO Award získal tým projektu Plyn retail, složený ze zaměstnanců společností ČEZ, ČEZ Prodej a ČEZ Zákaznické služby. Jeho členy jsou Eva Beková, Zuzana Brzková, Marta Ctiborová, Václav Doksanský, Helena Dyntarová, Vladimír Holeček, Eva Hlaváčková, Jan Kašpar, Jitka

Kortánová, Jaroslav Krahulík, Romana Mastná, Milan Neubert, Marek Sehnal, Libor Seidl, Šárka Samková, Ludmila Šebestová, David Šlajs a Rostislav Válek.

„Tým v období rychlých a zásadních změn na trhu komodit připravil a rozjel prodej zemního plynu domácnostem s důrazem na vlastní zaměstnance. Práce zahrnovaly přípravu, akviziční kampaň, zajištění obsluhy, úpravu informačního systému, reklamní a komunikační kampaň,“ vysvětlila ředitelka divize personalistika Hana Krbcová. „Tým byl složen z členů několika útvarů a společností Skupiny, přesto pracoval maximálně efektivně, vysoce motivovaně a byl schopen se vyrovnat i s úpravami zadání, které si vyžádal další vývoj na trhu. Výsledky kampaně přesáhly očekávání – místo původně předpokládaných 10 000 smluv jich bylo uzavřeno přes 25 000,“ doplnila.

„Děkuji jménem celého týmu za udělení tak významné ceny, velice si toho vážíme,“ uvedla při převzetí ceny Ludmila Šebestová, vedoucí projektu a manažerka útvaru řízení back office společnosti ČEZ Prodej. „Největší dík patří především všem kolegyním a kolegům z týmu za jejich nasazení, ale i mnoha dalším, kteří s námi spolupracovali. Myslím, že při práci na tomto úkolu se nám podařilo náš princip ‚Jsem jeden tým‘ naplnit stoprocentně.“

### Ceny pro jednotlivce

V kategorii jednotlivců získali CEO Award Viktor Černý, manažer útvaru příprava investic v zahraničí z divize investice ČEZ, a. s., a Balazs Hajdu, obchodní ředitel CEZ Hungary.

Viktor Černý je autorem myšlenky řízení zahraničních projektů prostřednictvím tzv. gatů. Stál u zrodu procesního modelu, který se po úspěšné aplikaci v zahraničí v současnosti uplatňuje ve všech projektech divize investice. Výsledkem práce jeho týmu je portfolio projektů, které v případě realizace zvýší ziskovost Skupiny v řádu stovek milionů až miliard korun. „Tuto cenu beru jako ocenění nejen mé práce, ale práce celého týmu. Je to zároveň potvrzení toho, že jsme se vydali na správnou cestu,“ reagoval Viktor Černý na udělení CEO Award.

Balazs Hajdu byl osobně zodpovědný za převzetí a rozvoj obchodního zastoupení ČEZ v Maďarsku a zároveň za rozjezd prodeje elektřiny koncovým zákazníkům v letech 2009–2010. Jeho výsledkem je etablování ČEZ jako významného alternativního dodavatele se zajištěním dodatečné hrubé marže ve výši cca 4 mil. eur. Balazs Hajdu se rovněž zásadně přičinil o naše vítězství v arbitráži se společností Vértesi. „Jsem na udělení ceny velice hrdý, ale chci zdůraznit, že toto ocenění patří i všem kolegům v Maďarsku a ostatním, kteří nám v rozjezdu prodeje elektřiny pomáhali,“ konstatoval.



### Další nominace

V kategorii týmů byly dále nominovány:

■ tým Projektu zvyšování účinnosti vodních elektráren ve složení Otokar Bureš, Jan Eliáš, Ivan Halva, Vítězslav Chmelař, Jiří Marceluch, Zdeněk Mišta, Ladislav Pešek, Josef Pilík, Iva Svobodová, Petr Velas z divize výroba za úspěšnou realizaci projektu

■ tým Podpora CO<sub>2</sub> strategie ČEZ ve složení Martin Kučera z divize finance, Tomáš Dzurilla a Pavel Řežábek z divize obchod za výrazné přispění k úspěšnému řízení celkové CO<sub>2</sub> pozice ČEZ

■ tým Strategický nábor a Employer Brand ve složení Lucie Ehrlichová, Martin Máca, Pavel Puff, Kiril Ribarov, Šárka Samková z divize personalistika za realizaci strategie náboru zaměstnanců pro výstavbu a obnovu zdrojů a generační obměnu personálu

■ tým spolupracovníků Analytické podpory divize investice, Centrálního controllingu a Řízení rizik ve složení Pavel Kamenický z divize investice, Jiří Hájek, Oleg Hanzal, Jan Sedláček a Jaroslav Vondrášek z divize finance za nastavení controllingu projektů výstavby a obnovy elektráren

V kategorii jednotlivců byl rovněž nominován Miroslav Vilím, projektový manažer divize výroba, za změnu pravidel pro ČEPS – poskytování podpurných služeb s benefitem pro Skupinu ČEZ.



Ocenění pro nejlepší tým převzala Ludmila Šebestová

# Skupina ČEZ na veletrzích práce

**Také v novém školním roce seznamujeme žáky a studenty s možnostmi pracovního uplatnění ve společnostech naší Skupiny.**



První akce tohoto druhu proběhla v posledních dvou zářijových dnech na českobudějovickém výstavišti, které navštívilo téměř 20 000 lidí. Na největší přehlídce středního odborného a učňovského školství v ČR s názvem Vzdělání a řemeslo se vedle Skupiny ČEZ prezentovalo několik středních škol, se kterými úzce spolupracujeme. „V jižních Čechách máme uzavřené smlouvy o spolupráci s 11 středními školami a 12 technickými fakultami jednotlivých vysokých škol,“ řekl Pavel Šimák ze strategického náboru ČEZ, a. s.

„ČEZ dělá velice dobrou politiku směrem ke školám. Mimo jiné nám i financuje vybavení učeben fyziky či dalších odborných předmětů,“ uvedla radní Jihočeského kraje Jana Krejsová. Také Marie Kábová ze Střední průmyslové školy a Vyšší odborné školy v Písku měla pro ČEZ jen slova uznání: „Naši absolventi chodí do společnosti ČEZ na exkurze a praxe a také tam nacházejí zaměstnání.“ Milan Novotný ze Střední průmyslové školy strojní a elektrotechnické

v Českých Budějovicích doplnil: „Na trhu práce mají naši studenti skoro sto procentní uplatnění.“

Skupina ČEZ se bude až do počátku prosince prezentovat na následujících akcích:

#### Říjen

- Veletrh vzdělávání a pracovních příležitostí Educa 2010, Liberec
- Burza škol, Tábor
- Didacta 2010, Třebíč

#### Listopad

- Den kariéry UJEP, Ústí nad Labem
- Veletrh pomaturitního a celoživotního vzdělávání Gaudeamus 2010, Brno

#### Prosinec

- Veletrh pracovních příležitostí T-fórum, Liberec
- Veletrh Pro Job, Ostrava

text: Lucie Ehrlichová, foto: archiv



Více informací na: [www.kdejinde.cz](http://www.kdejinde.cz)



# Martin Vojáček

## Relaxace v oblacích

Na skříni v kanceláři má ještě nerozbalenou krabici s modelem letadla typu Cessna – dárek od kolegů z práce, který čeká na sestavení. Doma už má jeden model stejného typu letadla hotový. Jen na stavění modýlků se však „letecká vášně“ ředitele úseku správa nemovitostí společnosti ČEZ Správa majetku Martina Vojáčka neomezují.

Martin Vojáček má pilotní licenci, a když to časové možnosti a počasí dovolí, rád si zalétá. „Člověk si tam nahoře dokonale vyčistí hlavu,“ říká.

Letadla ho fascinují od dětství. „Jsem ze Žatce, kde bývalo největší vojenské letiště. Bydleli jsme v místech, kde letadla obvykle po vzletu točila první a druhou zatáčku. U babičky na Rakovnicku jsme zase mohli pozorovat letadla, která mířila na pražské letiště,“ vypráví. Záliba v pozorování letadel brzy přerostla v zájem o letecké modelářství a postupem času v opravdové létání. Věnoval se mu v rámci tehdejšího Svazarmu, nejprve na větroních, pak na malých motorových letadlech. A začal snít o kariéře profesionálního pilota.

### Zpátky na zem

Nechybělo mnoho a Martin Vojáček by dnes možná místo práce pro ČEZ létal jako kapitán na některé z mezistátních dopravních linek. Po absolvování gymnázia vyrazil na dopravní školu do Žiliny studovat obor ekonomika letecké dopravy. „V rámci studia byl i pilotní kurz, který byl až do úrovně dopravního pilota a škola ho tehdy poskyto-

va nazbyt nebylo, bylo to pro mě finančně neúnosné,“ říká. S leteckým oprávněním tak zůstal na úrovni pilota sportovních letadel a ze školy vyšel jako absolvent oboru ekonomika letecké dopravy. Jeho další profesní dráha se pak začala ubírat úplně jiným směrem.

### Vzhůru do povětří

„Ucházel jsem se o místo na Úřadu civilního letectví, ale po detailnějším seznámení s možnostmi dalšího rozvoje a kariéry jsem pochopil, že tudy cesta nevede,“ vysvětluje. Nějakou dobu pracoval ve firmě, která se zabývala prodejem a vývozem zemědělských strojů, a pak v roce 1995 nastoupil do ČEZ. „Začínal jsem v počeradské elektrárně jako asistent ekonomického náměstka,“ vzpomíná. Pak se přesunul na centrálu do Prahy na pozici, kde měl na starosti účetnictví a daně, a poté dostal nabídku vybudovat a vést úsek Správa nemovitostí a služby v dceřiné společnosti ČEZ Správa majetku. „Byla to zajímavá příležitost, dostal jsem hodně volnou ruku v tom, abych si mohl vytvořit strukturu a tým podle svých představ,“ říká.

Od létání si dal na určitý čas pauzu. Měl jiné priority – práci, postupem času přišla

„V rámci studia byl i pilotní kurz, který byl až do úrovně dopravního pilota

la zdarma, takže jsem při škole začal létat,“ vypráví. Také o budoucí uplatnění bylo postaráno – škola vychovávala piloty pro Slovair a ČSA. Ještě před ukončením studia ale přišla sametová revoluce a sen o profesionálním létání se rozplynul. „Po revoluci se studenti na úhradě nákladů museli výrazně podílet,“ vysvětluje. Výcvik dopravního pilota stál zhruba půl milionu korun, což by dnes s ohledem na vyšší inflaci znamenalo částku zhruba třikrát vyšší. „Vzhledem k tomu, že jsem z rodiny, kde zase tak moc peněz

i rodina. Tak úplně kontakt se světem létání ale nepřerušil a před několika lety se k němu vrátil. Svou leteckou vášni už nakazil i pětiletého syna. „Vojenské letiště u nás v Žatci už sice bohužel není, ale je tu pořád v provozu bývalé záložní letiště, z něhož provozují první soukromý proudový cvičný letoun v České republice L-29 Delfín – a jak slyšíme nám známý ‚rachot‘, hned se tam jedeme s klukem podívat. A to už vůbec nemluvíme o čase stráveném na různých leteckých dnech...“ říká s úsměvem.

# V Rumunsku působíme již pět let

**V říjnu 2005 ČEZ, a. s., odkoupil od rumunského státu 51% podíl ve společnosti Electrica Oltenia S.A., a stal se tak většinovým vlastníkem největší distribuční společnosti v zemi. Touto transakcí v hodnotě 166,5 mil. eur získal ČEZ 1,4 mil. koncových zákazníků, domácností i podniků, a to na území o rozloze 41 828 km<sup>2</sup> a s délkou distribuční sítě 52 716 km. Přesně před pěti lety, v říjnu 2005, se tak začala psát historie působení Skupiny ČEZ v Rumunsku.**



Naše distribuce v Rumunsku prošla zásadní reorganizací a modernizací

„Za toto období se ČEZ v Rumunsku stal příkladem správné transformace nově pořízené akvizice, která trvale dosahuje výsledků předpokládaných při jejím pořízení. Kvalitní výsledky potvrzuje i fakt, že ČEZ je v zemi trvale vyhodnocován jako nejlepší zahraniční investor. Know-how získané v Rumunsku využíváme i v dalších zemích, například v Turecku nebo Albánii,“ říká Tomáš Pleskač, ředitel divize international. Skupina ČEZ si zároveň vytvořila dobré pracovní vztahy s místními úřady i komunitami, je vnímána jako dobrý a dlouhodobě důvěryhodný partner. „ČEZ investuje do rozvoje infrastruktury, podporuje vzdělávání, studenty, sport, ekologii, a zlepšuje tak kvalitu života ve všech oblastech, kde působí,“ doplňuje Jan Veškrna, country manažer pro Rumunsko.

## Průkopníkem unbundlingu

V březnu 2007 společnost Electrica Oltenia jako první v Rumunsku dokončila v souladu se směrnicí EU 2003/54/EC proces unbundlingu – oddělení distribučních činností od činností prodejních. Výsledkem tohoto procesu byl vznik společnosti CEZ Distributie S.A., jež poskytuje distribuční služby, a CEZ Vanzare S.A.,

kteřá se zabývá prodejem elektřiny koncovým zákazníkům. V květnu 2007 se skupina společností ČEZ v Rumunsku rozrostla o CEZ Servicii S.A., která poskytuje podpůrné služby všem společnostem Skupiny ČEZ v zemi. CEZ Romania je přitom tzv. manažerskou entitou a CEZ Trade Romania S.R.L se zabývá obchodováním elektřinou na území Rumunska i mimo ně.

## Projekt PROGRESS IV

S cílem odolat rostoucímu tlaku konkurence, zákazníků, akcionářů i regulátora a ve snaze zavést do své praxe skupinové standardy Skupina ČEZ v roce 2008 v Rumunsku zahájila masivní reorganizační proces. Zahrnoval změny ve všech společnostech a na všech úrovních. Nejdůležitějším projektem se stal PROGRESS IV, který přinesl celkovou transformaci distribučních činností a nový provozní model řízení, centralizaci dispečerského řízení ze sedmi lokalit do dvou center a také identifikaci možností outsourcingu. Rok 2009 se stal rokem druhé fáze projektu PROGRESS IV, kdy byla ukončena integrace dispečerského řízení a sběru dat (tzv. SCADA) u 20 rozvodů, které nyní mohou být řízeny oběma dispečerskými centry.

Posledním krokem projektu PROGRESS IV bylo zavedení nového konceptu práce v distribuci. Mobilní týmy vyjíždějí do terénu k příslušným distribučním zařízením už s konkrétními příkazy k jejich kontrole či úpravě. V divizi měření pak projekt CONVERGE centralizoval dálkové měření pro zhruba 7000 elektroměrů.

Rok 2010 přinesl novou iniciativu na úrovni provozu distribuce, tzv. DEEP (Distribution Efficiency Enhancement Program), která si klade za cíl zlepšování produktivity a výkonnosti v údržbě a provozu. Tato iniciativa přináší další úspory, a to zavedením několika nástrojů: zjednodušení a standardizace provozních a údržbových činností, vytvoření jednotného systému interního plánování založeného na provozních standardech a normách, účinnější řízení dodavatelů třetích stran díky standardizovaným činnostem a automatizovanému zpracování tendrů. Přináší rovněž zvyšování výkonu s ohledem na požadavky regulátora, zavádí systematické nástroje pro neustálé zlepšování klíčového byznysu a v neposlední řadě vytváří i prostor pro zavádění výkonnostně orientované kultury mezi rumunskými zaměstnanci.

## Vstříc zákazníkům

Již od roku 2007 si Skupina ČEZ v Rumunsku klade za cíl lépe reagovat na potřeby zákazníka, což se daří zejména díky optimalizovanému procesu odečet–fakturační–inkaso a spuštěním systémů SAP ERP a IS-U. Kromě toho v roce 2008 bylo otevřeno CEZ call centrum a byla modernizována síť zákaznických středisek – nejprve v Pitesti, dále pak v oblastech Ramnicu Valcea, Slatina, Targu Jiu, Craiova a Drobeta Severin. Aby lépe reagovala na složité podmínky na trhu a také se záměrem zvýšit konkurenční výhodu, CEZ Vanzare S.A. výrazně rozšířila své služby. V lednu 2010 získala licenci na prodej plynu, nabízí tak ucelený balíček služeb: dodávky elektřiny, dodávky plynu a energetický audit.

### Největší větrná farma v Evropě

Významným příspěvkem k vizi Skupiny ČEZ stát se lídrem na trhu s elektrickou energií v regionu střední a jihovýchodní Evropy byla v roce 2008 akvizice největší větrné farmy v Evropě s celkovým výkonem 600 MW. Investice Skupiny ČEZ do tohoto projektu, který leží v rumunské oblasti Dobrudža u obcí Fantanele a Cogeaalac, činí 1,1 mld. eur. První fáze projektu (Fantanele) zahrnuje 139 turbín a bude plně uvedena do provozu do konce roku 2010. Druhá fáze projektu (Cogeaalac) čítá 101 větrných turbín a její dokončení se předpokládá v roce 2011. V současné době je nainstalováno 120 turbín, 94 z nich je už připojeno k síti. Společnost CEZ Vanzare tak již může na trhu obchodovat s celkem 18 552 zelenými certifikáty, které jsou z této výroby generovány. Vydává je rumunský energetický regulační úřad (ANRE) na podporu výroby elektřiny z obnovitelných zdrojů.

### Další odkup akcií

Od roku 2005 se také změnila struktura akcionářů ve společnostech ČEZ v Rumunsku. V roce 2009 byl ČEZ, a. s., prvním investorem, který uplatnil tzv. call opci a získal 49% podíl od minoritních akcionářů – státní energetické společnosti Elec-



Nové zákaznické centrum v Craiově

trica SA a rumunského majetkového fondu Proprietatea. ČEZ se tak stal jediným akcionářem nejen v CEZ Romania S.R.L. a CEZ Trade Romania S.R.L., nýbrž také v CEZ Distribuție S.A. a CEZ Vanzare S.A. V případě CEZ Servicii S.A. dokoupil ČEZ, a. s., zbývající podíl ve výši 37 % v červnu 2010.

Jako součást podpory místního podnikatelského prostředí a s cílem podporovat vztahy se svými partnery v rumunském

energetickém sektoru se v září 2007 stal ČEZ spoluzakladatelem Sdružení dodavatelů energie v Rumunsku (ACUE, Association of Energy Utilities in Romania). Tato organizace, kterou dále tvoří například E.ON, Enel, Distrigaz Sud a Electrica, si klade za cíl reprezentovat a propagovat společné ekonomické zájmy, rozšiřovat informační spektrum na základě výzkumu, dokumentace a expertních činností a být spolehlivým partnerem v sociálním dialogu.

Blízko pobřeží Černého moře stavíme největší větrnou farmu v Evropě



# Hledáte odpověď? Zeptáme se za vás...

Opět jsme otevřeli intranetovou Oranžovou schránku a vybrali z ní několik otázek a odpovědí, které by mohly zajímat i vás.



**?** Je možné si ke služebnímu telefonu, který mohu částečně používat i pro soukromé účely, zřídit datový tarif za paušální měsíční částku 150 Kč, kterou si sám zaplatím? Z titulu své funkce nemám nárok na to, aby mi data platil zaměstnavatel, ale rád bych službu využíval.

**!** Použití datových služeb je podle směrnice o užívání mobilních služeb možné pouze ke služebním účelům. Pro soukromý přístup k datovým službám slouží zaměstnanecký benefitní program, kde je možné využívat obdobné datové služby rovněž bez jakýchkoliv omezení.

Jakub Drastík, ČEZ ICT Services

**?** Podle jakého klíče se do jednotlivých kategorií zařazují mobilní telefony pro rodinné příslušníky? Proč jsou třeba Samsung S3370 Action (v odkazu na O2 za 2695 Kč) nebo Samsung S5350 Shark (na O2 za 2795 Kč) v kategorii za 205 Kč měsíčně a LG GU280 Popcorn (O2 za 2795) v kategorii za 100 Kč měsíčně? Cena na O2 je stejná (u S3370 dokonce menší), přesto platím 2,5krát více.

**!** Kritériem k zařazování mobilních telefonů do nabídky je aktuální nabídka dodavatele koncových mobilních zařízení (KMZ) a ceník. Odkaz na popis KMZ slouží pouze k informačním účelům a ceny, které zde společnost Telefonica O2 uvádí, jsou mnohdy podmíněny vysokým minimálním plněním (vyšší faktury), kterého díky výhodným tarifům Skupiny ČEZ nemůžeme dosáhnout. Některé

KMZ jsou navíc cenově „na hraně“ jednotlivých kategorií, proto není možné, aby cena splátek odpovídala přesně obvyklé prodejní ceně. Službu je potřeba vnímat jako celek, tj. kombinaci výhodného tarifu s nákupem mobilu na splátky.

Jakub Drastík, ČEZ ICT Services

**?** Podle čeho se určuje platová třída? Záleží na vykonávané práci, jako je práce na počítači, vypisování BS příkazů, žádanek na práci a vzdělání? Jakou třídu by měl zaměstnanec, který by dělal tuto práci a má maturitu?

**!** Zařazení do tarifního stupně závisí na vykonávané práci, resp. na její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Jsou stanovena kritéria, podle kterých se toto posuzuje. Jedním z nich je i vzdělání. Nezohledňuje se přitom dosažené vzdělání konkrétních zaměstnanců, ale stanoví se minimální vzdělání, kterého je nutné dosáhnout pro výkon dané práce. Vzdělání je však pouze jedním z posuzovaných kritérií, dále se hodnotí např. délka praxe, složitost práce, organizační a řídicí náročnost, fyzická zátěž atd. Z toho plyne, že vykonávané práce vyžadující stejné vzdělání mohou být zařazeny v různých tarifních stupních. Bližší informace o zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů lze najít v kolektivní smlouvě v § 26 Zařazování zaměstnanců do tarifních stupňů.

Eva Košková, divize personalistika, ČEZ, a. s.

**?** Ráda bych se informovala, zda se uvažuje o zprovoznění vcho-

dových dveří (s mřížemi) u trolejbusové zastávky ve Sladkovské ulici v Plzni. Dle mého názoru by to spousta zaměstnanců ocenila, neboť se takhle musí zcela zbytečně obcházet celá budova. Z důvodu bezpečnosti by stačilo, pokud by se dveře otvíraly jen na zaměstnaneckou kartu (jako je to např. u vrátek u E Centra), popřípadě by se tam mohla nainstalovat kamera. Není nutné, aby tam byla nějaká recepce, kde by neustále někdo seděl.

**!** V Plzni v Guldenerově ulici se rozhodně neplánuje zvýšení vstupů do areálu. Naopak – metodika fyzické kontroly směřuje od 1. 1. 2011 k jedinému personálnímu vstupu a zřejmě tak dojde i k úpravě vchodu do areálu od budovy E Centra pouze na výstupní, popř. bude uzavřen zcela. Důvodem je zpřísnění režimu kontrolovaného vstupu, a odchodu z areálu jak zaměstnanců, tak návštěv. Samotná ochrana vstupními kartami bohužel nestačí, neboť zaměstnanci často nechávají dveře otevřené nebo tudy pouští i cizí osoby, ať již z nedbalosti či úmyslně. Proto i vstup do budovy C ze Sladkovské ulice zůstane uzavřen a i nadále bude sloužit pouze jako únikový východ v případě nebezpečí.

Jaromír Kasal, vedoucí odd. správa nemovitostí Plzeň, ČEZ Správa majetku

Své dotazy posílejte do  
Oranžové schránky  
na intranetu Skupiny ČEZ

## Počtvrté plníme přání

**Letos pomáháme 30 mladým lidem, kteří vstupují do života dospělých. Je jim od 17 do 26 let, na první pohled se neliší od svých vrstevníků a dělají vše pro to, aby se osamostatnili. Proč si zaslouží naši pomoc?**



Vyrůstají v náhradních rodinách, které poskytly zázemí a lásku více dětem, a peníze v rodině tak stačí jen na běžné výdaje. Pokud jim splníme jejich přání, budou mít více energie na běh svého životního maratonu. Rozhodli jsme se je podpořit na cestě za vyšším vzděláním, při budování nového domova, v aktivitách, které je obohatí. V okamžiku, kdy odcházejí z náhradní rodiny, zůstává doma dalších deset, někdy i 15 sourozenců. Chceme jim proto pomoci tak, aby uspěli v samostatném životě, novém zaměstnání nebo se alespoň o kousek posunuli na cestě k samostatnosti.

Projekt Plníme přání jsme připravili ve spolupráci útvarů komunikace Skupiny ČEZ, Nadace ČEZ a Nadačního fondu Rozum a Cit. Na výběru jste se letos podíleli i vy, když jste nám zasílali tipy na mladé lidi z vašeho okolí, kteří žijí sami nebo v náhradní rodině a naši pomoc potřebují. Je pro ně mnohdy těžké získat finanční prostředky na studium, zaplatit řídicí průkaz, cestu do školy nebo

poplatek v hudební škole. Mnozí z nich potřebují počítač, odborný nebo jazykový kurz.

Přispět můžete od 18. října do 12. listopadu několika způsoby:

- stržením finanční částky z říjnové výplaty (možnost pouze do 31. října),
- převodem na účet Nadace ČEZ – Plníme přání (č. ú. 43-5492100237/0100),
- jeden den bude možnost v některých lokalitách přispět hotově a získat Dárcovský certifikát, podepsaný jednou z osobností, která náš projekt podporuje.

Ke shromážděné částce přidá Nadace ČEZ 500 000 Kč. Můžete také koupit některému ze sourozenců v pěstounské rodině dárek. Seznam dárců a příběhy mladých lidí najdete na intranetových stránkách Plníme přání. Příspěvky je možné kombinovat. Dárky budeme předávat v jednotlivých regionech v předvánočním čase.



Více informací na: [intranet.cez.cz/plnimeprani](http://intranet.cez.cz/plnimeprani)

## Den české energetiky v Bruselu

Skupina ČEZ ve spolupráci se Státním zastoupením České republiky při EU uspořádala 5. října v pořadí již třetí Den české energetiky v Bruselu. Cílem tohoto setkání, které se již stává tradičním a které evropský komisař pro energetiku Günter Oettinger označil za „důležitý pilíř bruselské debaty o budoucí energetické politice“, bylo především prodiskutovat směřování energetiky ve střední a východní Evropě, ale také projednat s čelnými představiteli evropských institucí aktuální vývoj evropské legislativy z českého pohledu. Nedílnou součástí Dnů české energetiky byl také kulturní večer za účasti předních českých umělců.

Pracovní část letošního ročníku, kterého se mimo jiné zúčastnili ministr průmyslu a obchodu ČR Martin Kocourek, členové vedení ČEZ, a. s., včetně generálního ředitele Martina Romana a výkonného ředitele Daniela Beneše, již zmíněný eurokomisař Oettinger, ale také vysoce postavení představitelé Evropské komise, Rady a Evropského parlamentu, se zaměřila zejména na posilování regionální spolupráce a integrace trhů, nedostatky liberalizace energetických trhů, ale také na integraci obnovitelných zdrojů energie a jejich roli v nízkouhlíkové ekonomice.

Martin Roman ve svém projevu zdůraznil priority Skupiny ČEZ v souvislosti s připravovanou energetickou strategií EU do roku 2020, k nimž patří důsledná implementace liberalizačních balíčků, posílení sítí, zjednodušení a zkrácení schvalovacích procedur pro nové zdroje a důraz na tržní cenu elektřiny coby klíčový faktor všech investičních rozhodnutí. Spolu s ministrem Kocourkem pak zdůraznil potřebu větší podpory jádra na úrovni EU.

Václav Lebeda

# Pod jednou střechou

## Tým projektu Efektivita v prodeji a obsluze

**Program Efektivita před třemi lety nastartoval hledání vnitřních rezerv, úspor a dosud nevyužitých zdrojů uvnitř Skupiny ČEZ. Je s ním spjata celá řada projektů, jeden z klíčových představuje Efektivita v prodeji a obsluze, který byl spuštěn v létě letošního roku.**

Tým projektu Efektivita v prodeji a obsluze si vytkl za cíl udělat všechny kroky potřebné k naplnění vize být kvalitním a nákladově efektivním poskytovatelem multikomoditních služeb se zaměřením na prodej a obsluhu koncových zákazníků Skupiny ČEZ do roku 2015. „Soustředíme se například na snižování nákladů na odchylky, zrychlování cash-flow, úspory nákladů na rozhraní ČEZ Prodej a ČEZ Zákaznické služby (ČZS), ale i na akvizice nových odběratelů plynu, zlepšení informační podpory apod.“ říká Alan Svoboda, ředitel divize obchod a sponzor projektu.

Pod názvem Efektivita v prodeji a obsluze se skrývá hned celá rodina podprojektů. Každý z nich má vlastní projektový tým pod vedením projektového manažera, který řeší detailní zadání vedoucí k plnění jednotlivých cílů. „Lze je rozdělit do dvou skupin – jedna je zaměřena na stabilitu portfolia a udržení hrubé marže, druhá na snižování nákladů a zefektivnění procesů,“ vysvětluje Aleš Kubant. Do první skupiny patří projekty jako Plyn retail, Plyn business či Akvizice zákazníků na Slovensku, do druhé Optimalizace nákladů v ČZS, Cash Flow management, Rozvoj smluvních partnerů, Řízení odchylek a také nově vznikající projekt Optimalizace procesu změny dodavatele, který má na starosti Zuzka Brzková. Všechny



však dohromady tvoří jeden celek a směřují k témuž cíli – ke snaze využít všech příležitostí k udržení stability zákaznického portfolia Skupiny ČEZ, a to nákladově efektivním způsobem.

### Koordinace jako klíč k úspěchu

Jednotlivé „podprojekty“ se původně připravovaly a rozvíjely samostatně. „Začátkem roku vznikl projekt Plyn retail a vznikaly nebo již běžely další projekty, každý z nich s vlastní řídicí strukturou,“ říká Aleš Kubant. Postupem času se ukázala nutnost vyšší míry koordinace všech těchto aktivit. „Do problémových situací jsme se dostávali ve chvíli, kdy se paralelně připravovaly podprojekty Optimalizace nákladů v ČZS nebo třeba Akvizice nových zákazníků na Slovensku, samozřejmě v pozadí s již běžícími dalšími projekty,“ říká Aleš Kubant. Bylo nutné zajistit, aby jednotlivé projekty při realizaci svých záměrů nešly



- 4 Aleš Kubant**  
programový manažer programu Efektivita v prodeji a obsluze
- 1 Petr Štulc**  
projektový manažer Řízení odchylek
- 2 Vladimír Vokroj**  
projektový manažer Optimalizace nákladů v ČEZ Zákaznické služby
- 3 Jan Kašpar**  
projektový manažer Rozvoj smluvních partnerů
- 5 Ludmila Šebestová**  
projektový manažer Plyn retail, Cash Flow management a Akvizice koncových zákazníků v segmentu retail na Slovensku
- Martin Ludvík**  
projektový manažer Plyn business
- Zuzana Brzková**  
projektová manažerka Optimalizace procesu změny dodavatele

proti sobě a aby se úspory dosažené na jedné straně neeliminovaly nekoordinovaným růstem nákladů v té samé oblasti na straně druhé," dodává.

Postupem času se tak ukázalo, že je nezbytné nastavit systém, který sladí všechny projekty tak, aby byly zajištěny dostatečné kapacity na jejich realizaci, využilo se maximálních synergických efektů, nedocházelo k dublování řešení v jednotlivých oblastech a bylo možné zajistit realizaci jejich cílů v rámci stanovených harmonogramů.

### Pod jednou střechou

Za tímto účelem vzniklo jedno řízení pod vedením zástupce z projektové kanceláře ČEZ, a. s., Aleše Kubanta. „Koordinuji činnosti mezi jednotlivými podprojekty Efektivita v prodeji a obsluze. Mým úkolem je zajistit, aby byl u všech projektů dodržen rozpočet, harmonogram a byly splněny cíle po obsahové stránce,“ vysvětluje. Jednotlivé projekty pak mají své projektové manažery, kteří vedou jednotlivé projektové týmy. Ty se scházejí podle toho, v jaké fázi se projekt právě nachází. „Některé projekty, na-

příklad Plyn retail nebo Rozvoj smluvních partnerů, jsou už ve fázi realizace a schůzky projektových týmů nejsou tak časté. Naproti tomu jiné, například Optimalizace nákladů v ČZS nebo Akvizice zákazníků na Slovensku, jsou ve fázi přípravy či analýz, týmy se proto intenzivně scházejí několikrát týdně,“ říká Aleš Kubant. Jednotlivé projekty se sice definují a rozvíjejí ve vzájemné koordinaci s ostatními podprojekty, v rámci nastavených parametrů však běží relativně samostatně. „Máme jasno v tom, čeho chceme dosáhnout a jakým způsobem. Koordinace na úrovni projektu Efektivita v prodeji a obsluze nám dává všechny předpoklady, abychom cílů dosáhli v čase i rozpočtu,“ uzavírá. „Mohu konstatovat, že se tento projekt stane základní platformou NOVÉ VIZE v oblasti obsluhy a prodeje, kterou budeme dále rozvíjet tak, abychom se úspěšně vypořádali i s novými náročnými cíli,“ dodává Alan Svoboda.

# Tomáš Janda

## vedoucí odboru řízení provozu Elektráren Prunéřov

**Šéf řízení provozu  
prunéřovské elektrárny  
Tomáš Janda doráží  
do elektrárny ještě za  
hluboké tmy, aby stihl  
předávání provozu  
z noční směny na  
ranní. Má tak od rána  
přehled, co se děje.  
Ve střehu ale zůstává  
i večer a v noci – tu  
a tam mu přijde sms  
zpráva s informací, že  
blok najel do provozu,  
v horším případě se  
dovídá o odstávce  
bloku.**

Na rozdíl od většiny smrtelníků si Tomáš Janda na časně ranní vstávání ani nemusí řídit budíka – i bez něj se probouzí před pátou. „Kombinace 16 let ve směnném provozu a čtyř dětí mě vycvičila,“ směje se.

Do Prunéřova zamířil v roce 1986 hned po dokončení studií elektrotechnické fakulty v Plzni. Dalo by se říct, že tak velela i rodinná tradice. „V elektrárně pracoval táta a pár let přede mnou sem nastoupil i můj mladší bratr, který mě dokonce zaučoval,“ vzpomíná. V elektrárně začínal takzvané od píky, postupně prošel všechny pozice od strojníka přes topiče a blokaře až po směnového inženýra. Směnný provoz mu však časem přestal vyhovovat, a tak v roce 2004 využil příležitosti postoupit na pozici vedoucího oddělení řízení směnového provozu. „Na začátku roku 2008 jsem se po odchodu Ing. Skaličky do důchodu dostal na pozici vedoucího odboru řízení provozu,“ dodává.

Původní představa, že po přechodu ze směnného do „ranního“ provozu bude mít jeho den ustálenější režim, se tak docela nezaplnila. „Při téhle práci člověk na hodiny nehledí, a když se něco děje, dorazí do práce i během noci nebo v průběhu víkendu,“ říká. „To jsou ale spíš výjimečné situace,“ dodává. Rozhodně však na svou práci nezhěrá. „Jsem spokojen – baví mě, že mám stále kontakt s provozem elektrárny,“ říká.

Když není v práci, má o zábavu postaráno – doma na něj kromě manželky čekají také dvouletý syn a sedmiletá dcera. „Z prvního manželství mám ještě dvě podstatně starší dcery a musím říct, že na stará kolena si otcovství daleko víc užívám,“ říká s úsměvem. V poslední době si snaží také „ukrást“ trochu volného času pro cyklistiku, které se dřív věnoval poměrně intenzivně. „Když jsem si spočítal, kolik jsem za tu dobu přibrál, došlo mi, že tímhle tempem bych brzy vážil dva metráky,“ směje se. „Tak zase jezďím, i když 9000 kilometrů ročně jako kdysi už to určitě není,“ dodává.

### 5:30

Do práce doráží Tomáš Janda časně ráno – akorát včas, aby stihl střídání noční a ranní směny.

### 6:00

V kanceláři nastartuje počítač a projde e-maily. Následuje krátká neformální operativní poradna s kolegy z útvaru, pak ještě oficiální koordinační poradna mezi útvary řízení provozu, péče o zařízení, provozních analýz a chemických režimů.

### 9:00

Tomáše Jandu v poslední době hodně zaměstnává chystaná komplexní obnova elektrárny. „Je tu řada dokumentů, které musíme prohlédnout, připomínkovat a odsouhlasit, začali jsme také s optimalizací inženýrských sítí,“ říká.

### 10:30

Další poradou na programu je mimořádné jednání protiporuchové komise. „Jeden z bloků nám stojí kvůli poškození generatoru, což má samozřejmě výrazné dopady na výrobu,“ vysvětluje Tomáš Janda.

### 13:00

Když to jen trochu jde, vyráží Tomáš Janda na krátkou obchůzku provozu. „V poslední době ale na to není moc času,“ přiznává.

### 15:00

V práci zůstává tak dlouho, jak je potřeba. „Rozhodně neměřím svou výkonnost podle počtu hodin strávených v práci. Když to považuji za nezbytné, jsem tu třeba i do večera,“ říká.



# Elektrárna Ledvice

Ledvice byly vždy průběžským kamenem rozvoje české klasické energetiky. Patří k unikátům Skupiny ČEZ, neboť pokaždé představovaly kombinaci nových a starých – nikoli však nemoderních – technologií. Bude tomu tak i po roce 2012, kdy tu zprovozníme nový zdroj s nadkritickými parametry o výkonu 660 MW.

Elektrárna Ledvice s celkovým výkonem 640 MW byla na východním úpatí Krušných hor mezi Bílinou a Teplicemi postavena v letech 1966–69. Když byl 15. prosince 1967 zprovozněn blok č. 1, získala významné prvenství. V rámci všech tehdejších uhelných elektráren v ČSR šlo totiž o první blok o výkonu 200 MW, jehož turbína měla čtyřproudové uspořádání. Zcela ojedinělý byl i průtlačný kotel, z něhož vedly do turbíny čtyři vysokotlaké parovody. Až do odstavení na konci prosince 1998 se jednalo o jediný blok této konstrukce v celé Skupině ČEZ. Turbině se přezdívalo Venuše a kotli Vítek. Zatímco „kluka“ potkal osud starého železa, Venuše, jež byla vyrobená v roce 1964, skončila jako nejstarší dvoustovka v republice v Národním technickém muzeu v Praze.

## Pět turbín, tři technologie

Po dostavbě tvořilo Ledvice pět bloků: B1 – 200 MW, B2 – 110 MW, B3 – 110 MW, B4 – 110 MW, B5 – 110 MW. Páru pro bloky 1, 2 a 3 vyráběly vůbec první průtlačné kotle s jedním přehříváním

páry a s granulačním ohništěm. Pro bloky č. 4 a 5 dodávaly páru dva bubnové kotle s přirozenou cirkulací s jedním přehříváním páry s dvoutahovou spalovací granulační komorou. Bloky 4 a 5 měly také jiný typ mlýnu na přípravu paliva. U bloků 2–5 bylo i dvojí provedení turbín a různé provedení generátorů, jedno starší a druhé modernější. Generátory byly navíc zapojeny křížem, novější turbína měla starší generátor a starý typ turbíny modernější. Rozdílné bylo i napájení kotlů vodou. Blok 1 měl jednu turbonapáječku a dvě elektronapáječky, bloky 2 a 3 měly dvě elektronapáječky (jedna jela na 100 %, druhá jako 100% záloha) a bloky 4 a 5 měly tři elektronapáječky (dvě v provozu, třetí 50% záloha). Tomu odpovídala i odlišná kondenzace včetně úpravy vody.

## Změny na konci století

K 1. únoru 1994 byl ukončen provoz bloku č. 5 a k 31. prosinci 1998 skončil blok č. 1. Tři bloky, s jejichž provozem se i nadále počítalo, pak prošly rozsáhlými úpravami. V letech 1992–94 byly u bloků 2 a 3 vyměněny turbíny, přistavěno odsíření a další technologie snižující emise plynů i prachových částic. Úplně byly rekonstruovány elektroodlučovače a v roce 1995 byl nainstalován nový vyhodnocovací systém měření znečišťujících látek. Bloky č. 2 a 3 byly jako první hnědouhelný zdroj Skupiny ČEZ vybaveny moderním řídicím systémem Westinghouse. Stejně tomu bylo i v případě dnes jednotného systému údržby PASPORT.

V letech 1996–98 proběhla generální oprava turbíny bloku č. 4 s výstavbou fluidního kotle. Další modernizace 4. bloku s fluidním spalováním proběhla v roce 2007. Jejím hlavním cílem byla výměna dožitých turbín za typ s vyšším teplotenským výkonem a s efektivnějším využitím celého bloku právě pro teplotenství. Během současné výstavby nového zdroje budou všechny tři stávající bloky v provozu. Poté budou bloky 2 a 3 odstaveny, 4. blok bude provozován až do konce své životnosti.



# Křížovka

	DRUH SLÍNOVCE	1. DÍL TAJENKY	INICIÁLY HERCE KOHOUTA	ŘEKA	ETIOPSKÉ SÍDLO		ŘÍKÁ SE	SLABIKA POPEVKU	OZÝVAT SE JAKO SLEPICE		KYT	POHODNÝ	ZNAČKA AMPÉR-ZÁVITU	2. DÍL TAJENKY	JMÉNO JIRÁSKA
OJEZDITI						TLACH (EXPRES.) SVOBODNÝ STATEK				SLOVENSKÝ „TRÍ“					
JEDNOTKA ELEKTR. KAPACITY										MAZÁNEK SLABÝ VÝTOK					
JÍŽ			KLOUDNÝ SBOHEM (Z LATINY)					ŘEC. BÚH VÁLKY DROB. KVĚT. BYLINA					UKAZOVACÍ ZÁJMENO SLOVENSKÝ „OREL“		
VODIVÁ LÁTKA				JAPONSKÁ DESKOVÁ HRA TAROK			LYŽAŘSKÝ POZDRAV KNIŽNÍ SPOJKA					KONĚ (BÁSN.) AMERICKÁ ŽABA			
BIBLICKÝ PRAOTEC					DROBNÝ KOPYT- NATEC STO DEKA						LIS POTĚ				
	SALA-MANDR CEPIN (SLANG.)					TENKÉ VLÁKNO CISTERNA				KOVOVÝ PRVEK JIHOAMER. KEŘE					VÝKLENKY VE ZDECH
DRANCOVAČ									POMOCNÍK FARÁŘE POLOOPICE						
HLAS OSLA			ZADLABÁNÍ JENOM (NÁREČNĚ)					HESLA MINULÁ UDÁLOST					ŘÍMSKÝMI ČÍSL. 1001 LEPIDLA		
NA JAKÉM MÍSTĚ				OSOBNÍ ZÁJMENO SLOVEN. „JINAM“			DRUH LAMY SVĚZT					LÉK (ZASTAR.) SEVERŠTÍ PAROHÁČI			
KAPROVITÉ RYBY					UZENKY PEVNÁ ČÁST MOTORU						SADY SICILSKÁ DĚLKOVÁ MÍRA				
	ANTICKÝ CHRÁM	ENTITA LOVEČTÍ PSI				SNAD DRUH MOTYLA				VRKOČ ŠEF (Z ANGL.)				ČESKÉ MĚSTO	VĚTNÁ SPOJKA
RAJSKÉ									DRUH JAVORU ÚTOK						
CITO-SLOVCE ROZPAKŮ			EGYPTSKÁ BAVLNA ÚDER SEKYROU					STARO- ŘEKOVÉ JAPON. PO- TAPEČKA					RUSKÁ ŘEKA NÍZKÉ DŘEVINY		
PROHRA V ŠACHU				PTÁT SE ZNAČKA DESETIN. TRÍDĚNÍ							SLONÍ ZUBY SLOV. POL- NI MÍRA				
3. DÍL TAJENKY															POMŮČKA: AMA, AREN, ÁRES, CANETA, IFAG, MAKI, PIKL, SMIL, TEMPL
LESKLÁ TENKÁ TKANINA						TÍMTO ZPŮSOBEM				AROMA- TICKÝ UHLO- VODIK					

Tajenka ze zářijového čísla zní: „Některým zločinům dodal úspěch cti.“ Autorem tohoto citátu je Lucius Annaeus Seneca. Z těch, kteří nám poslali správné znění tajenky, jsme vylosovali tuto pětiici výherců: Vladimíra Klápu (Praha), Bedřicha Macha (Třebechovice pod Orebem), Janu Schejbalovou (Hradec Králové), Kamila Stúpala (Hodonín) a Vladimíra Valíka (Lipno). Čeká je drobná odměna v podobě knihy. K nové křížovce opět prozradíme jen autora výroku v tajence, je jím Lucilius. Vyluštění tajenky zašlete do 5. listopadu na [ceznews@cez.cz](mailto:ceznews@cez.cz) nebo na adresu redakce.



## Viktor Černý

manažer útvaru příprava  
projektů v zahraničí, divize  
investice ČEZ, a. s.

Vystudoval elektroenergetiku na Západočeské univerzitě. V roce 1994 nastoupil do obchodního oddělení Škoda Turbiny (dnes Škoda Power), kde pracoval nejprve jako obchodník, později jako vedoucí obchodní skupiny. Do ČEZ nastoupil v roce 2006 do útvaru komplexní obnova výrobních zdrojů v divizi výroba, kde od roku 2007 působil v pozici ředitele sekce výstavba a komplexní obnova elektráren v zahraničí. Nyní vede útvar přípravy projektů v zahraničí v divizi investice. Je ženatý, bezdětný. Ve volném čase se věnuje turistice, jachtingu, squashu a badmintonu.

# Viktor Černý

## Když projekty procházejí branou

### 1 V září jste získal Cenu generálního ředitele. Za co?

Za procesní model přípravy a realizace zahraničních projektů a jeho aplikaci v praxi.

### 2 Byl jste překvapený, když vyhlásili vaše jméno?

Překvapený jsem byl již nominací, za kterou moc děkuji svým nadřízeným a kolegům. Vyhlášením na CMM se mé překvapení jen znásobilo.

### 3 Můžete vysvětlit, jak váš procesní model založený na řízení projektů pomocí tzv. gatů funguje v praxi?

Podstata je velmi jednoduchá a není nijak objektivně. Jde o to, že se proces realizace každého projektu rozdělí na fáze, u nichž jsou jasně stanoveny odpovědnosti. Projekt může přejít do další fáze pouze po splnění předem daných kritérií, prochází tedy jakousi branou (gatem), kde se jeho průběh schválně na příslušné rozhodovací úrovni. V každém gatě je potom schválen plán činností, harmonogram a rozpočet na další fázi.

### 4 Jak vás tento model napadl?

Když jsem v březnu 2006 nastoupil do ČEZ, příprava zahraničních projektů teprve začínala a neexistoval žádný postup ani rozdělení zodpovědností mezi zúčastněnými divizemi. Jelikož jsem měl být odpovědný za přípravu výstavby zahraničních projektů (tehdy ještě v rámci divize výroba), potřeboval jsem si v první řadě ujasnit, jak by tento proces mohl vypadat v podmínkách Skupiny. V současné době se tento procesní model uplatňuje ve všech projektech divize investice.

### 5 V čem spatřujete největší přínos vašeho řešení?

Zásadní přínos spočívá v důsledném řízení nákladů a rizik. Příprava velkých projek-

tů v zahraničí je časově a finančně náročný proces s množstvím vnějších i vnitřních rizik. Jde tedy o to odstranit maximum rizik při přípravě projektu při vynaložení minimální nákladů a s co nejmenším dopadem na harmonogram. Ve zkratce se dá říct, že tento model nutí všechny zúčastněné chovat se s péčí řádného hospodáře.

### 6 Dá se vyčíslit, jak se zavedení tohoto modelu promítlo do ziskovosti Skupiny?

Hlavní výhoda se projevila u projektů, které bylo nutno zastavit nebo pozastavit ve fázi jejich přípravy. Zavedený postup totiž umožňuje přijmout takové rozhodnutí ještě před vynaložením velkých nákladů nebo přijmutím velkých závazků. Úspora je závislá na rozpracovanosti projektu a pohybuje se od desítek do stovek milionů korun na projekt. U projektů, jejichž příprava nebo realizace není přerušena, se aplikace procesního modelu promítá především do optimalizace cash-flow a řízeného přijímání závazků.

### 7 Jak dlouho celý projekt vznikl?

Příprava procesního modelu zpočátku neprobíhala jako klasický projekt. Šlo o neformalizovaný postup, který lidé postupně akceptovali. Tato fáze trvala přibližně dva roky. Formu projektu získala až poté, co výkonný ředitel rozhodl o aplikaci tohoto postupu a dokončením a formalizací celého postupu pověřil projektovou kancelář.

### 8 Co bylo na jeho realizaci nejtěžší?

Na každém projektu je vždy důležitá fáze implementace. Rád bych poděkoval svým kolegům z naší i ostatních divizí, neboť celý postup prakticky přijali ještě před jeho formálním zavedením.

### 9 Kolik lidí se na přípravě modelu podílelo?

Přibližně deset lidí z různých divizí. Finální fázi vedla projektová kancelář.

### 10 Na kterém zahraničním projektu jste řízení pomocí gatů poprvé vyzkoušeli?

Na přípravě výstavby nového paroplynového cyklu ve Varně. Později bylo bohužel nutné přípravu pozastavit, ale díky aplikaci procesního modelu byl tento proces řízený a vynaložené náklady minimální.

### 11 Máte v hlavě nějaký další podobný nápad?

Jeden se právě realizuje. Jde o jakýsi do-tazník k podmínkám smluv, který by měl pomoci všem, kdo se na jejich přípravě podílejí. Měl by stanovit limity při rozhodování a managementu poskytnout rychlý přehled o podmínkách každé smlouvy.

### 12 Jaké jiné úkoly vás čekají?

Nyní mám před sebou novou výzvu – přecházím v rámci divize investice na projekt dostavby Temelína.

### 13 Co vás na vaší práci nejvíce těší?

Pracuji na projektech výstavby elektráren. Tato práce přináší množství jedinečných situací, problémů k řešení a lidí, kteří se na jejich řešení podílejí. To mě velmi baví.

### 14 ČEZ už vás za vaši práci odměnil, čím se odměníte vy?

Už jsem se odměnil. Strávil jsem týden na moři na palubě plachetnice.

### 15 Co byste vzkázal dalším kolegům ze Skupiny, kteří nosí v hlavě nějaký zlepšovák?

Aby jej realizovali.

# TY ROZHODUJEŠ, V ČEM BUDOU PLAVAT.

## TY ROZHODUJEŠ

Všechno, co děláš, má vliv také na životní prostředí, jehož jsme součástí. Proto si pokaždé, než se do něčeho pustíš, polož otázku: Jednám v souladu se zásadami ochrany životního prostředí? Týká se to i maličností. Z nich totiž často vznikají ty nejhorší následky.

