



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

V souladu s článkem 8 odst. 1 písm. p) stanov společnosti je valné hromadě ke schválení předkládán návrh aktualizovaného znění koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s. Text aktualizovaného znění koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s., je součástí tohoto materiálu.

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

## **Obsah:**

Úvod

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

## Úvod

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

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

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

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

Skupina ČEZ očekává, že třetí dekáda bude symbolizována dalším rozvojem obnovitelných zdrojů a decentralní energetiky, obojí umocněno rychlým technologickým rozvojem. Evropská komise již schválila pro rok 2030 další sadu ambiciózních cílů ve snižování emisí CO<sub>2</sub>, zvyšování podílu výroby z obnovitelných zdrojů a v energetických úsporách. Česká republika bude postupně realizovat svůj klimaticko-energetický plán k dosažení svých dílčích cílů. V oblasti decentralní energetiky je společným znakem aktivnější zapojení zákazníků do hospodaření s energií, digitalizace jednotlivých částí energetického sektoru a zvyšující se míra elektrifikace (tedy podílu elektřiny) v dopravě, vytápění a průmyslové výrobě. Zároveň však roste i důraz na udržení a obnovu tradičního výrobního portfolia. Jednotlivé země za tímto účelem uvádějí v život nové legislativní modely – kapacitní trhy, strategické rezervy, smlouvy o výkupu elektřiny apod.

Skupina ČEZ reaguje na tyto trendy aktualizovanou koncepcí podnikatelské činnosti.

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

## ČEZ je trvale respektovanou energetickou skupinou na evropském trhu

### 1. Poslání a vize Skupiny ČEZ

Poslání Skupiny ČEZ:

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

Vizi Skupiny ČEZ je:

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

### 2. Předmět podnikání Skupiny ČEZ

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

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

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

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

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

### 3. Podnikatelská představa a strategické priority Skupiny ČEZ

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

#### 1) Efektivní provoz, optimální využití a rozvoj výrobního portfolia

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

#### 2) Moderní distribuce a péče o energetické potřeby zákazníků

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

#### 3) Rozvoj nové energetiky v České republice

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

#### 4) Rozvoj energetických služeb v Evropě

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

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

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

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

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

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

## **Klíčové oblasti pro naplňování hlavních strategických priorit:**

### ▪ Oblast lidských zdrojů

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

Prioritou je, aby zaměstnanci:

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

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

### ▪ Oblast surovinová

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

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

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

### ▪ Oblast kapitálová

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

K naplnění dlouhodobých cílů Skupina ČEZ využívá tyto základní nástroje:

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

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

### ▪ Oblast řízení Skupiny ČEZ

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

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

# NÁVRH USNESENÍ:

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

## Zdůvodnění:

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

Předložením návrhu aktualizovaného znění koncepce podnikatelské činnosti Skupiny ČEZ a společnosti ČEZ, a. s., plní představenstvo společnosti svou povinnost dle článku 14 odst. 7. písm. c) bodu c.1 stanov, ve znění jejich poslední změny schválené valnou hromadou dne 30. 11. 2018.