

AZ MVM CSOPORT KÖZÉPTÁVÚ STRATÉGIÁJA (2007-2010)

Az MVM Rt. Közgyűlésének 39/2005. (VII. 29.) számú határozatával elfogadott
csoportszintű középtávú stratégia 2007. évi aktualizált változata

2008. február 4.

Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETŐ	2
2.	AZ MVM CSOPORT JELENLEGI HELYZETE	3
3.	AZ MVM CSOPORT JÖVŐKÉPE, A STRATÉGIA CÉLRENDSZERE	3
3.1	AZ MVM CSOPORT JÖVŐKÉPE	3
3.2	A STRATÉGIA CÉLRENDSZERE	4
4.	AZ MVM ZRT. TŐZSDEKÉPESSÉGÉNEK MEGTEREMTÉSE	5
4.1	AZ MVM CSOPORT MŰKÖDÉSI HATÉKONYSÁGÁT ÉS EREDMÉNYESSÉGÉT MÁR RÖVID TÁVON IS JAVÍTÓ INTÉZKEDÉSEK	7
4.2	AZ MVM CSOPORT ÜZLETI ÉRTÉKÉT, EREDMÉNYESSÉGÉT, PIACI RÉSZESEDÉSÉT JELENTŐS MÉRTÉKBEN NÖVELŐ, HOSSZABB TÁVON REALIZÁLÓDÓ INTÉZKEDÉSEK	7
5.	A STRATÉGIAI JELENTŐSÉGŰ TEVÉKENYSÉGEKRE VONATKOZÓ CÉLOK, RÉSZSTRATÉGIÁK	7
5.1	VILLAMOSENERGIA-KERESKEDELEM	7
5.2	TERMELÉS.....	9
5.2.1	<i>Paksi Atomerőmű Zrt.</i>	9
5.2.2	<i>Vértesi Erőmű ZRt.</i>	10
5.2.3	<i>Szekunder tartalék gázturbinák</i>	11
5.2.4	<i>Kapcsolt energiatermelés</i>	11
5.2.5	<i>Az MVM Zrt. a termelői portfólió bővítésére vonatkozó részstratégiája</i>	12
5.3	ÁTVITEL ÉS RENDSZERIRÁNYÍTÁS (TSO).....	12
5.4	A MEGÚJULÓ ENERGIAFORRÁSOK VILLAMOSENERGIA-TERMELÉSI CÉLÚ HASZNOSÍTÁSA	13
5.5	INFOKOMMUNIKÁCIÓ	13
5.6	BERUHÁZÁSI ÉS BEFEKTETÉSI RÉSZSTRATÉGIA	14
6.	A STRATÉGIA MEGVALÓSÍTÁSA ÉRDEKÉBEN ELVÉGZENDŐ FŐBB FELADATOK	14

1. Bevezető

Az MVM Rt. Közgyűlése 39/2005. (VII. 29.) számú határozatával elfogadta a társaságcsoporthoz középtávú üzleti stratégiáját. A Közgyűlés döntésének megfelelően, a jövőbeni működési környezetet jellemző bizonytalanságra tekintettel a gördülő stratégiaalkotás keretében évente a stratégia felülvizsgálatára és aktualizálására kerül sor. A stratégia 2006. évi aktualizált változatát az MVM Zrt. Közgyűlése 29/2006. (X. 27.) számú határozatával fogadta el. Jelen dokumentum az MVM csoport hatályban lévő (a továbbiakban: „elfogadott”) középtávú stratégiájának 2007. évi aktualizált változata.

Az aktualizált stratégia 2006. évi elfogadását követően bekövetkezett, a csoportszintű működést érdemben befolyásoló legfontosabb változások az alábbiak.

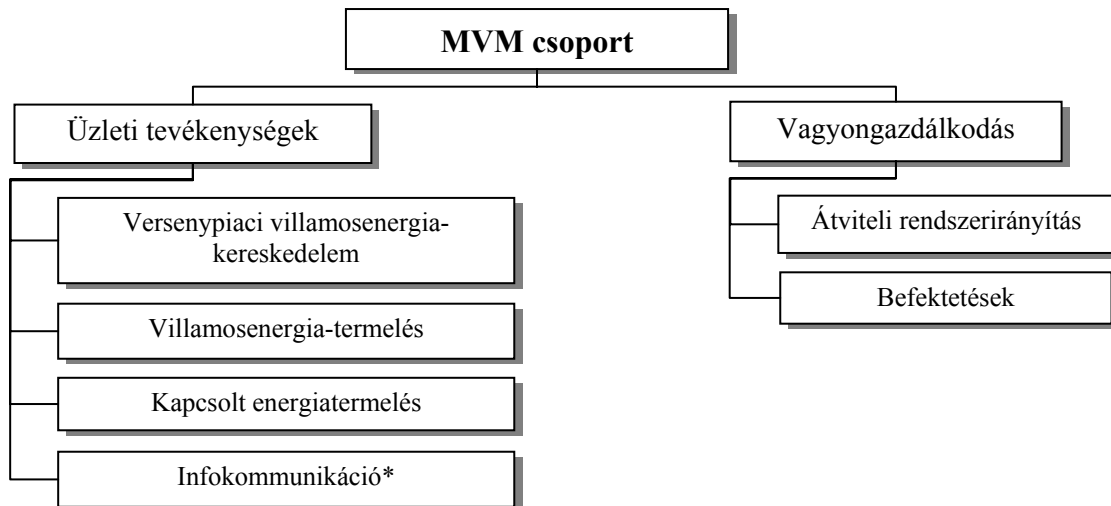
- Az Országgyűlés 2007. június 25-én elfogadta az új villamosenergia-törvényt, amely a jelenlegi kettős modellel szemben egy teljesen liberalizált villamosenergia-piacot határoz meg.
- Az Országgyűlés 2007. szeptember 10-én elfogadta az állami tulajdonról szóló törvényt, amely lehetővé teszi az MVM Zrt. kisebbségi részesedésének értékesítését.
- A Gazdasági és Közlekedési Minisztérium nyilvánosságra hozta Magyarország energiapolitikájának (2007-2020.) tervezetét, amelyet az MVM csoportnak figyelembe kell vennie stratégiai céljai meghatározása során.
- A Cégbíróság 2007. május 25-i bejegyző határozatával az MVM csoport jelentős tagvállalatai elismert vállalatcsoporttá alakultak, ezzel a csoportszintű optimum érdekében történő működés jogi feltételei is megteremtődtek.
- A Magyar Kormány határozatban rendelte el a HTM-ek helyzetének rendezését.

Az elfogadott stratégia a megváltozott működési feltételeknek, céloknak megfelelően került aktualizálásra, ahol ezt a változások nem indokolják, az elfogadott stratégia tartalmilag nem módosult. A stratégia továbbra is alapvetően a következő 3-5 évre terjed ki (vagyis elsősorban a 2007-2010-es időszakra vonatkozik), de meghatározza a 10 éves fő stratégiai fejlődési irányokat is.

A Társaságnál alkalmazott – a jövőbeni működési környezetet jellemző bizonytalansághoz illeszkedő – gördülő stratégiai tervezés keretében a stratégia felülvizsgálata és aktualizálása a működési feltételrendszer meghatározó elemeinek változása esetén, de legalább évente egyszer megtörténik.

2. Az MVM csoport jelenlegi helyzete

Az MVM Zrt. Magyarország vezető villamos-energetikai nagyvállalata, az MVM csoport versenypiaci kereskedelmi, termelői, valamint átviteli rendszerirányítói tevékenységén keresztül meghatározó szerepet tölt be a villamosenergia-ellátásban.



* Infokommunikáció: az informatikai és távközlési tevékenységek összefoglaló neve

Az MVM csoport működését 2008. január 1-jétől a 2007. évi LXXXVI. törvény (a továbbiakban: „VET”) és az ahhoz kapcsolódó jogszabályok határozzák meg. A működést alapvetően érintik még az EU szabályozás különböző elemei, elsősorban a villamos energia belső piacáról szóló 2003/54/EK irányelv.

3. Az MVM csoport jövőképe, a stratégia célrendszere

3.1 Az MVM csoport jövőképe

Az MVM csoport versenyképes stratégiai holdingként a hazai villamosenergia-piac domináns, integráltan működő résztvevője, Magyarország nemzeti villamos társaságcsoportja, mely szerepet vállal a régió villamos energetikájában is. Az MVM csoport az alábbi főbb szerepeket tölti be:

- Villamosenergia-kereskedő
Az MVM tagvállalatai révén Magyarország domináns villamosenergia-nagykereskedője, valamint számottevő részesedéssel rendelkezik a közvetlen fogyasztói értékesítés piacán is. Az MVM csoport a megfelelő feltételek – a társaságcsoport jövedelmezőségéhez való hozzájárulás – esetén részt vesz az egyetemes szolgáltatásban.
- Villamosenergia-termelő
Termelőként az MVM csoport a Paksi Atomerőmű és a jövőben megvalósítandó erőművi beruházások révén meghatározó szerepet tölt be a magyar piacon. Az MVM csoporton belüli termelői portfólió¹ alapvető célja az MVM kereskedelmi versenypozíciójának

¹ Termelői portfólió alatt a stratégiai anyag minden esetben az MVM csoporton belüli villamosenergia-termelő egységeket érti.

javítása. A termelői portfólió bővítése során a kereskedelmi szempontok prioritása érvényesül a rendszerszabályozási és az ellátásbiztonsági szempontok mellett.

- **Átviteli rendszerirányító (TSO)**
Az átviteli hálózatot is tulajdonló TSO az MVM csoport részeként, az MVM Zrt. tulajdonaként működik. A TSO vonatkozásában az előírt tevékenységszétválasztási szabályok maradéktalanul érvényesülnek.
- **Tulajdonosi részvétel a régió villamosenergia-piacán**
Az MVM csoport nem csak Magyarországon, hanem a régió országainak villamosenergia-piacain is megjelenik befektetőként, beruházóként. A nemzetközi befektetések elsődleges célja az MVM kereskedelmi, termelői portfóliójának javítása, az MVM piaci pozíciójának erősítése, a tulajdonosi érték növelése, különös figyelemmel a villamosenergia-rendszer szabályozásával és az ellátásbiztonsággal kapcsolatos követelményekre.
- **Az állami felelősségvállalások érvényesítésének elősegítője**
Az MVM csoport piaci eszközökkel, a fennálló jogszabályi kereteken belül jelentős mértékben képes támogatni az ellátásbiztonsághoz és a hosszú távú nemzeti energiapolitikához kapcsolódó állami feladatok megvalósulását a tulajdonosok erre vonatkozó igénye esetén.

Az MVM csoport stratégiai holdingként és a Cégbíróság által bejegyzett elismert vállalatcsoportként való működése biztosítja, hogy az egyes tagvállalatok működésében a csoportszintű optimum kapjon prioritást, ami lehetővé teszi a csoporton belüli szinergialehetőségek kihasználását (természetesen a működésben rejlő szinergiák csoporton belüli kihasználása a TSO esetében csak korlátozottan, annak függetlenségét maximálisan figyelembe véve érvényesülhet), az erőforrások hatékonyabb hasznosítását és ezek eredményeként a jövedelmezőség javítását.

3.2 A stratégia célrendszere

A jövőkép megvalósítása az alábbi fő célok elérésével biztosítható.

A jogi környezetnek való megfelelés

- Mind az MVM csoport egésze, mind az egyes társaságok működése minden tekintetben megfelel az EU-s, illetve hazai jogszabályi előírásoknak.

Az állam tulajdonosi céljai a stratégia időtávjában

- A társaság (társaságcsoport) tulajdonosi és **piaci értékének növelése, a tőzsdeképeség elérése.**
- Az MVM csoport az állami felelősségvállalások (ellátásbiztonság, környezetvédelem, hosszú távú nemzeti energiapolitika) érvényesítésének elősegítésére való alkalmassága a profitabilitási követelmények és a fenntartható fejlődés feltételeinek biztosítása mellett.
- Az MVM csoport járuljon hozzá a teljes piacnyitás feltételeinek megteremtéséhez.

Piaci célok

- A meghatározó nagykereskedői szerep fenntartása a belföldi villamosenergia-kereskedelemben, valamint villamosenergia-kereskedelem a regionális piacon.
- A közvetlen fogyasztói értékesítés – az MVM csoport tulajdonosi értékét növelő – bővítése.

- Részvétel az egyetemes szolgáltatásban a megfelelő feltételek – a társaságcsoporthoz való hozzájárulás – esetén.
- Az MVM csoport termelői portfóliójának jövedelmezőséget növelő, kereskedelmi célú bővítése. Ennek érdekében a Paksi Atomerőmű üzemidő hosszabbítása és teljesítménynövelése, szivattyús energiatárolós vízerőmű létesítése, új atomerőművi blokkok létesítésének előkészítése, további új termelő kapacitások megvásárlása, létesítése, különös figyelemmel a rendszerszabályozás és az optimális rendszerműködés követelményeire. A fentiekhez kapcsolódóan részvétel a műszaki kutatási-fejlesztési tevékenységben.
- Az MVM csoport villamosenergia-portfólióját erősítő tulajdonosi részvétel a régió villamosenergia-piacán. Ennek érdekében partneri, stratégiai partneri kapcsolatok kiépítése a villamosenergia-iparágon belül.
- Az átviteli rendszerirányítási funkcióból származó kötelezettségek teljesítése, a hálózat szükséges mértékű bővítésével, illetve korszerűsítésével.
- Az üzleti partnerek, fogyasztók részéről az MVM csoport elismertségének növelése, megítélésének javítása.

Gazdasági célok

- Rövidtávon az MVM csoport egyes társaságainak pénzügyi stabilitása, az önfinanszírozó működés megteremtése, az elmúlt időszakban felhalmozódott pénzügyi terhek rendezése.
- Középtávon az iparági átlagot elérő csoportszintű jövedelmezőség elérése, hosszú távon pedig ennek megtartása.
- A csoportszintű működési hatékonyság javítása. Ennek megvalósítása során rövidtávon azok az elemek kapnak prioritást, amelyek egyidejűleg a társaságcsoporthoz való hozzájárulást is csökkentik.

Szervezeti és irányítási cél

- Nagyobb működési hatékonyságot biztosító csoportszintű irányítási és szervezeti struktúra (stratégiai holding) kialakítása, amely az integrált működés révén lehetővé teszi a csoportszintű optimum elérését, ezáltal az MVM csoport jövedelmezőségének javítását.
- Az egyes társaságok működésében a csoportszintű optimum érvényesülése kap prioritást.
- A TSO előírt függetlenségének maradéktalan biztosítása mellett a tulajdonosi érdekek a jogszabályok által megengedett módon történő érvényesítése.
- A munkakultúra és a munkavállalók az MVM csoport céljai iránti elkötelezettségének javítása, növelése.

4. Az MVM Zrt. tőzsdeképességének megteremtése

Az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. törvény elfogadását követően az MVM Zrt.-ben a tartós állami tulajdon részaránya 99%-ról 75%+1 szavazatra csökken, ezáltal lehetővé válhat az MVM Zrt. részvényei 24,87%-ának értékesítése (jelenleg az ÁPV Zrt. tulajdonában az MVM Zrt. részvények 99,87%-a van).

Több befektető részére történő részvény értékesítés esetén a forgalomba hozatal szempontjából a tőzsdéi értékesítés a legkedvezőbb, mert

- átlátható,
- ellenőrizhető,
- nagyszámú befektető érhető el,
- lehetővé teszi, hogy a társaságcsoporthoz való hozzájárulás növekedéséből a tulajdonosok közvetlenül részesedhessenek (az emelkedő részvényárfolyamon keresztül),

- likvid piacon történő értékesítést tesz lehetővé,
- megteremti a későbbi tőzsdei forrásbevonás lehetőségét (részvény-, kötvénykibocsátásokkal).

A fentieknek megfelelően az MVM csoport stratégiájában a korábbiakban is szereplő, a tőzsdéképesség elérése vonatkozó célnak kiemelt hangsúlyt kell kapnia.

A tőzsdéképesség megteremtése a stratégia értelmezésében az alábbiakat jelenti:

- a társaság üzleti értékének megfelelő, a tőzsdei bevezetési részvényárfolyam maximalizálása,
- a tőzsdei bevezetésről határozó tulajdonosi döntés esetén a tőzsdei bevezetés jogi, adminisztratív feltételeinek való megfelelés biztosítása.

Tekintettel arra, hogy egy egységes irányítású, a csoportoptimum elérésére törekvő társaságcsoporthoz értékesebb, mint a csoportot alkotó vállalatok külön-külön, ezért a holdingközpont, az MVM Zrt. tőzsdére vitele eredményezi a legmagasabb részvényértéket.

A társaságcsoporthoz magyarországi működésére tekintettel a tőzsdei bevezetés esetén a Budapesti Értéktőzsdén (a továbbiakban: „BÉT”) való jelenlét a minimális cél, ezért a jogi, adminisztratív feltételek meghatározása során a BÉT előírásait kell minimális elvárásaként figyelembe venni, de a BÉT mellett a nagyobb nemzetközi tőzsdékre (például Frankfurti, Londoni tőzsde) való bevezetés lehetőségét, előnyeit és hátrányait is meg kell vizsgálni.

A részvényértéket alapvetően a jövedelmezőség és a működési kockázatok, valamint a hosszú távú potenciális növekedési lehetőségek határozzák meg. A bevezetési részvényárfolyam maximalizálása érdekében elvégzendő feladatok az alábbi csoportokba sorolhatók:

- a csoport működési hatékonyságát és eredményességét már rövid távon növelő intézkedések (például a működési transzparencia, költséghatékonyság javítása),
- a csoport üzleti értékét, eredményességét, piaci részesedését jelentős mértékben növelő, hosszabb távon realizálódó intézkedések (elsősorban beruházások megvalósítása),
- a bevezetési részvényárfolyam maximalizálásához szükséges egyéb intézkedések (a részvények eredményes értékesítését elősegítő jövőkép kialakítása, a részvények értékesítésével kapcsolatos marketingstratégia kidolgozása, a társaságcsoporthoz működését érintő tartalmi és formai követelmények, valamint feltételrendszer meghatározása).

A sikeres tőzsdei bevezetéshez szükséges feladatok végrehajtása után a bevezetésről határozó tulajdonosi döntés esetén megvalósítandó további feladatok:

- A tőzsdére való bevezetéshez szükséges egyéb (jellemzően jogi, adminisztratív) feltételek megteremtése (például az MVM Zrt. működési formájának megváltoztatása nyilvánosan működő részvénytársasággá).
- A tőzsdei bevezetéshez kapcsolódó konkrét tőkepiaci feladatok végrehajtása.

Ezen feladatok jelentőségére tekintettel **a tőzsdéképesség elérésére irányuló projekt kerül létrehozásra az MVM Zrt. vezérigazgatójának közvetlen vezetésével.**

4.1 Az MVM csoport működési hatékonyságát és eredményességét már rövid távon is javító intézkedések

A bevételek növelése

A részvényértéket elsősorban az alaptevékenységek eredményessége határozza meg, ezért a tőzsdeképesség megteremtésénél kiemelt cél az alaptevékenységek bevételeinek növelése.

A működési költségek csökkentése

A működési költségek csökkentése közvetlenül javítja a társaságcsoporthoz jövedelmezőségét. Folytatni kell a megkezdett hatékonyságnövelő feladatok végrehajtását, elsősorban az egyes társaságok belső működési hatékonyságának javítását és a kijelölt szolgáltatások, feladatok csoportszinten közösen, koordináltan történő ellátásának megvalósítását.

A társaságcsoporthoz működési transzparenciájának, az irányítás hatékonyságának javítása

Az átlátható, transzparens működés erősíti a befektetői bizalmat, az irányítási rendszer hatékonyságának javítása pedig elősegíti a csoportszintű optimumon történő működés megvalósítását, és ezáltal a csoportszintű jövedelmezőség növelését.

A működési transzparencia javítása egyrészt jelenti a társaságcsoporthoz belső működési transzparenciájának megteremtését, másrészt a külső működési környezet és feltételek átláthatóságát.

A társaságcsoporthoz a belső működési transzparencia növelése érdekében stratégiai célként tűzte ki egy új irányítási rendszer kialakítását: tulajdonosi döntés született arról, hogy az MVM csoport a vállalati optimumon működő társaságok csoportjából csoportoptimumon működő stratégiai holdinggá alakuljon, és kialakításra kerüljön az új, csoportszintű működési szemléletmódot támogató makrostruktúra és irányítási rendszer. Ennek megfelelően került bejegyzésre az MVM mint elismert vállalatcsoport, és kerültek elfogadásra a csoportszintű szabályzatok. Az irányítás hatékonyságának javítása érdekében ki kell alakítani a társaságcsoporthoz stratégiai holdingként való működéséhez szükséges vezetői információs rendszert és a csoportszintű stratégiai kontrolling, illetve gazdasági kontrolling rendszereket.

4.2 Az MVM csoport üzleti értékét, eredményességét, piaci részesedését jelentős mértékben növelő, hosszabb távon realizálódó intézkedések

A társaságcsoporthoz tőzsdei bevezetésének sikeressége szempontjából nagy jelentőséggel bírnak a jövőbeni, illetve már megkezdett beruházások, mert ezek jelentősen javítják a csoport eredményességét, üzleti értékét. A beruházásoknak és befektetéseknek elsősorban a csoport alaptevékenységeihez (villamosenergia-termelés, -értékesítés) kell kapcsolódniuk, és Magyarország mellett a régió egyéb országaiban is megvalósulhatnak. Tekintettel arra, hogy közép- és hosszú távon csak Magyarországon akár 6000 MW-nyi pótlólagos kapacitás kiépítése válhat szükségessé, a beruházásokon belül kiemelt célkitűzés a termelői portfólió bővítése, erőművi beruházások megvalósítása.

5. A stratégiai jelentőségű tevékenységekre vonatkozó célok, részstratégiák

5.1 Villamosenergia-kereskedelem

Jelenlegi helyzet

A magyarországi villamosenergia-piacot három – lényegesen eltérő feltételek és árak mellett működő – szegmens jellemezte 2008. január 1-jéig:

- kötelező átvétel regulált áron,

- közüzem: közüzemi nagykereskedelem és a közüzemi fogyasztók ellátása regulált áron,
- versenypiac: villamosenergia-nagykereskedelem és a versenypiaci ellátást választó villamosenergia-fogyasztók igényének kielégítése piaci áron.

A **kötelező átvétel** körébe tartozó villamos energiát a közüzemi nagykereskedő, illetve a közüzemi szolgáltatók kötelesek átvenni. A kötelező átvétel körébe egyrészt a megújuló primer energiahordozókból termelt, másrészt a jó hatásfokú kapcsolt hő- és villamosenergia-termelés során előállított villamos energia tartozik.

2008. január 1-jéig az országos fogyasztás több mint kétharmada a **közüzemen** keresztül valósult meg. A közüzemi fogyasztók ellátását a területi közüzemi szolgáltatók biztosították, melyek az ehhez szükséges villamos energiát a közüzemi nagykereskedőtől szerezték be.

A közüzemi villamosenergia-nagykereskedelmi tevékenységet 2006. augusztus 1-jétől az MVM Trade ZRt. látta el. 2008. január 1-jéig a hatályos regulációs rend szerint a közüzemi nagykereskedelmi, illetve az ahhoz kapcsolódó tevékenységeken kívül más tevékenységet nem végezhetett.

A **versenypiaci** szegmensben a feljogosított fogyasztókat bilaterális szerződések alapján látják el a kereskedelmi engedélyes piaci szereplők. Ennek a szegmensnek a forrás oldalát a HTM-el le nem kötött hazai források, az import és a közüzemi nagykereskedő versenypiaci értékesítései képezik. A villamosenergia-versenypiac két jól elhatárolható szegmense a fogyasztói és a nagykereskedelmi piac:

- A **fogyasztói versenypiac** mérete a 2003. január 1-jei részleges piacnyitást követően dinamikusán növekedett, de 2007-ben a tendencia megfordult, a versenypiaci árak növekedése miatt számos, korábban a versenypiacról vételező fogyasztó visszatért a számára kedvezőbb közüzemi ellátásba.
- A **nagykereskedelmi piac** likviditása és a piaci transzparencia szintje viszonylag alacsony, szervezett piac hiányában továbbra is csak OTC piac működik. A ténylegesen aktív kereskedők csekély száma miatt az ár és volumen információk csak töredékesen hozzáférhetők, piaci indikátorként alig használhatók.

A versenypiaci tevékenységeket az MVM csoporton belül az MVM Partner ZRt. és az MVM Adwest HgmbH. látják el. Az előbbi magyar kereskedelmi engedéllyel rendelkezik, az utóbbi osztrák jogrend szerint működik.

A magyarországi villamosenergia-kereskedelem feltételei a 2008. január 1-jével bekövetkező teljes piacnyitással jelentősen megváltoztak: megszűnt a közüzemi ellátás és új ellátási típusként jelent meg az egyetemes szolgáltatás, melynek keretében az arra jogosultak (elsősorban a lakossági fogyasztók és egyéb kisfogyasztók) hatóságilag kontrollált árakon és feltételekkel vásárolhatnak villamos energiát. Az egyetemes szolgáltatásra nem jogosult fogyasztók a versenypiacról szerezhetik be a szükséges villamosenergia-mennyiséget.

Célok, a megvalósítás fő irányai

A kereskedelmi terület alapvető célkitűzése a csoportszintű célok eléréséhez, valamint a csoport jövőképeinek megvalósításához való hozzájárulás. A **kereskedelmi tevékenység eredményes működése** kiemelt jelentőségű, ugyanis hosszú távon ez **járulhat hozzá a legnagyobb mértékben a kiemelt társasági célok megvalósításához.**

Az általános célkitűzések megvalósulása érdekében az alábbi részcélok teljesülése szükséges:

- jövedelmezőség növelése,
- meghatározó piaci részesedés megtartása, illetve bővítése,
- a kereskedelmi szempontok érvényesítése az MVM csoport működése során.

A célok megvalósításának legfontosabb eszközei:

- az MVM csoportban termelt villamos energia önköltségének csökkentése,
- a kereskedő társaságok belső működési hatékonyságának javítása,
- a vásárlási és értékesítési portfólió összehangolása,
- a kis- és közepes fogyasztók piacán való részesedés növelése,
- vevői igények magasabb szintű kielégítése,
- marketing és reklámtevékenység fejlesztése,
- a kereskedelmi technikák fejlesztése,
- hatékony együttműködés biztosítása az MVM csoport kereskedő társaságai között,
- hatékony együttműködés az MVM csoport kereskedelmi és egyéb (termelési, üzletfejlesztési) területei között,
- stratégiai partneri kapcsolatok kialakítása,

5.2 Termelés

5.2.1 Paksi Atomerőmű Zrt.

Jelenlegi helyzet

A Paksi Atomerőmű működésével meghatározó mértékben járul hozzá az ellátás biztonságának biztosításához, a fogyasztói villamosenergia-árak alacsonyan tartásához, a domináns kereskedői szerep fenntartásához és megerősítéséhez, valamint a csoport piaci értékének növeléséhez.

Az atomerőműben 2003. április 10-én, az üzemanyag-kazetták tisztítása során bekövetkezett üzemzavart követően a 2. blokk újraindítására a 2004. év során, ismételt visszaindítására 2006. december 27-én került sor. 2007. január 1. óta a blokk teljes terheléssel vesz részt a villamosenergia-termelésben. 2007. január 29-ére a 2. blokki 1. számú aknában lévő tisztítótartályból a 2003. áprilisában megsérült fűtőelem teljes mennyisége eltávolításra került.

A Paksi Atomerőmű Zrt. Közgyűlésének korábbi döntése alapján elfogadásra került a blokkok teljesítménynövelésének programja, valamint az üzemidő meghosszabbításának előkészítését célzó projektterv.

Az üzemidő-hosszabbítás vonatkozásában jelenleg folynak az előkészítési munkák, amelyek előrehaladása lehetővé teszi az üzemidő-hosszabbításra vonatkozó engedélykérelem tervezett határidőre történő benyújtását a hatóság részére.

A 4. és az 1. blokkokon sikeresen megvalósult a teljesítménynövelés, így azok stabilan, a megfelelő tartalékokkal és az előírásoknak megfelelően, biztonságosan üzemelnek az eredeti teljesítményük 108%-án.

Célok, a megvalósítás fő irányai

A Paksi Atomerőmű Zrt.-re vonatkozó célkitűzés a biztonságos, a környezete által elfogadottan és elismerten megbízható, az MVM csoport villamosenergia-termelő

vállalataként való működés, a megtermelt villamos energia önköltségének csökkentése, a teljesítménynövelés végrehajtása, valamint az üzemidő hosszabbítás előkészítése.

Kiemelt stratégiai célok:

- a termelt villamos energia önköltségének optimálisan alacsony szinten tartása, hozzájárulva ezzel a társaságcsoporthoz való jövedelmezőségéhez,
- üzemidő hosszabbítás feltételeinek biztosítása, üzemidő hosszabbítás megvalósítása,
- teljesítménynövelés projekt kivitelezése,
- a nukleáris biztonság az élenjáró nemzetközi gyakorlatnak megfelelő szinten tartása,
- az atomerőmű társadalmi elfogadottságának erősítése,
- megbízható villamosenergia-termelés magas szintű rendelkezésre állás mellett,
- a nagy aktivitású sugárveszélyes hulladékok végleges elhelyezésének megoldása,
- az üzemidő hosszabbítással fellépő megnövekedett szakemberképzési igény kielégítése.

Továbbra is prioritást élvez és kiemelkedő fontosságú az atomerőmű nukleáris biztonsága. Ezt figyelembe véve kell érvényesíteni a termelési, környezetvédelmi, gazdálkodási és vagyonszerzési szempontokat.

5.2.2 Vértesi Erőmű ZRt.

Jelenlegi helyzet

A Vértesi Erőmű ZRt. jelenleg egy működő erőművel (Oroszlányi Erőmű) rendelkezik, melynek beépített kapacitása 240 MW. Az erőművet az 1994-ben a társaság részévé vált Márkushegyi Bányászati Üzem kitermelt tüzelőanyaggal működtetik. A Márkushegyi Bányászati Üzem az ország legnagyobb és legkorszerűbb mélyművelésű bányája, további művelésbe vonható és gazdaságosan kitermelhető megkutatott szénvagyonnal rendelkezik. Az Oroszlányi Erőművet és a Márkushegyi Bányászati Üzemet érintő retrofit program eredményeként megteremtődött annak lehetősége, hogy a Vértesi Erőmű ZRt. 2020-ig megbízható egysége legyen a magyar villamosenergia-rendszernek.

2006. január 1-jétől a rendszerirányítási díj részeként bevezetésre került a szénipari szerkezetátalakítási díj, amely a Vértesi Erőmű ZRt. indokolt ráfordítása és a villamosenergia-értékesítésből származó árbevétele közötti különbséget hivatott fedezni, illetve csökkenteni.

A csoport szintű stratégia 2005. évi elfogadását követően az MVM Zrt. megvásárolta az ÁPV Zrt., a KVI és több kisorszvényes tulajdonát képező Vértesi Erőmű ZRt. részvényeket, így az MVM Zrt. részesedése a Vértesi Erőmű ZRt.-ben jelenleg 96,53%.

Célok, a megvalósítás fő irányai

A Vértesi Erőmű ZRt.-re vonatkozó alapvető stratégiai célkitűzés a társaság fenntartható fejlődése, veszteségmentes működés mellett az MVM csoport kereskedelmi társaságai részére a verseny piacon értékesíthető, minél alacsonyabb önköltségű villamos energia termelése.

5.2.3 Szekunder tartalék gázturbinák

Jelenlegi helyzet

Az MVM Rt. a nyíltciklusú szekunder tartalék gázturbinákat az UC(P)TE rendszerhez való csatlakozás feltételeként építette 1997 és 2000 között három telephelyen (Litér, Sajószöged, Lőrinci), összesen 410 MW névleges teljesítőképességgel. Rendszerszintű szolgáltatásként a gázturbinák feladata bármilyen nagyobb hálózati zavar esetén a kieső kapacitások gyors (10-15 percen belüli) pótlása.

A szekunder tartalék gázturbinák teljes körű üzemeltetői feladatait – beleértve a mindenkori rendelkezésre álláshoz szükséges karbantartási és javítási feladatokat – az MVM Zrt. tulajdonú GTER Kft. látja el, a tulajdonosra hárul a fejlesztések elvégzése és a telephelyi szolgáltatások, infrastruktúra megfelelő színvonalú biztosítása. A GTER Kft. és a rendszerirányító – mint a szolgáltatást kizárólagosan igénybevevő – között határozatlan idejű kapacitás-lekötési szerződés van érvényben.

Célok, a megvalósítás fő irányai

A szekunder tartalék gázturbinákra vonatkozó célkitűzés a rendszerszintű szolgáltatási kötelezettségek teljesítése mellett azok jövedelmező működtetése, a rendelkezésre állás biztosítása.

5.2.4 Kapcsolt energiatermelés

Jelenlegi helyzet

Az MVM Rt. kapcsolt hő- és villamosenergia-piacra történő belépését célzó 2001. évi döntését követően három városban indultak meg erre irányuló projektek.

Miskolcon 3 telephelyen, 25 MW_e összteljesítménnyel gázmotoros erőmű került kiépítésre, és az MVM Zrt. jogot szerzett egy további, maximum 50 MW_e teljesítményű kombinált ciklusú erőmű létesítésére, melynek kivitelezése 2007. év végére befejeződött. Az erőművet a közel 99 %-ban MVM Zrt. tulajdonú MIFŰ Kft. üzemelteti.

Tatabányán az MVM Rt. a Vértesi Erőmű Rt.-vel kötött megállapodás alapján részt vett a Tatabányai Fűtőerőmű korszerűsítésében. A korszerűsítésre a VÉ Rt. és az MVM Rt. közös projektársasága: a Tatabánya Erőmű Kft. keretében került sor. Az MVM Rt. később kivásárolta a VÉ Rt. üzletrészét, így a 49,7 MW_e és 170 MW_t teljesítményű Tatabánya Erőmű Kft. 99,99%-os tulajdonosává vált.

Budapesten az MVM Rt. sikeresen vett részt a Budapesti Távhőszolgáltató pályázatán és ennek alapján 2005. őszén szerződést kötött az észak-budai távhőközvetítő hőigényének kapcsoltan termelt hőenergiával való ellátására. Az erőmű megvalósítására és üzemeltetésére az MVM Zrt. projektársaságot hozott létre Észak-Buda Projekt Kft. néven. A három blokkból álló 50 MW_e teljesítményű kogenerációs erőmű 2007. végéig megvalósításra került.

Célok, a megvalósítás fő irányai

A cél a kapcsolt energiatermelésben rejlő szinergiák kihasználása, és a villamosenergia-igények jövőbeni várható alakulásához igazodó, tartósan versenyképes, alacsony kockázat

mellett megvalósítható erőmű kapacitások létesítésével átlagot meghaladó jövedelmezőségű befektetések megvalósítása.

5.2.5 Az MVM Zrt. a termelői portfólió bővítésére vonatkozó részstratégiája

Stratégiai célkitűzés az MVM csoport termelői portfóliójának, elsősorban kereskedelmi célú bővítése, mely alapvetően kétféleképpen valósítható meg:

- erőművek teljes, illetve részbeni megvásárlásával,
- új erőművi beruházások megvalósításával, illetve abban való részvétellel.

Új, földgáz-tüzelésű erőmű létesítése esetén kiemelt fontosságú kérdés a tüzelőanyag-ellátás biztosítása, ezért ilyen irányú tervek esetén célszerű stratégiai partnerséget kötni a gázpiacon működő egy vagy több szereplővel.

A termelői portfólió bővítésének irányai, lehetőségei:

- A hazai villamosenergia-rendszer szabályozási igényeinek ellátása érdekében szükséges erőművi egységek (például szivattyús energiatároló vagy rugalmas, a rendszer szabályozásában résztvevő csúcserőmű jelleggel működő gázüzemű kondenzációs kombinált ciklusú blokk) építésében való részvétel.
- Az atomerőmű üzemidejének meghosszabbításán és a kapacitás növelésén túlmenően felmerülhet lehetőségként az új blokkokkal való bővítés is.
- Megfelelő megtérülés esetén további kapcsoltnan villamos energiát termelő erőművek létesítése.

Szivattyús energiatároló (SZET)

A hazai villamosenergia-rendszer szabályozhatósága szempontjából a rendszer összetétele kedvezőtlen. Az ennek kezelésére esetenként szükségessé váló kényszermegoldások gazdasági szempontból is rendkívül kedvezőtlenek a villamosenergia-rendszer számára.

A magyar villamosenergia-rendszer szabályozhatóságának, költséghatékonyságának javítása érdekében az MVM csoport célja egy szivattyús energiatárolós erőmű megvalósítása, illetve az annak létesítésében való részvétel.

5.3 Átvitel és rendszerirányítás (TSO)

Jelenlegi helyzet

2006. január 1-jétől az MVM csoport tagjaként a MAVIR ZRt. mint átviteli rendszerirányító (TSO) látja el az átviteli és rendszerirányítási engedélyesi tevékenységeket Magyarországon.

A MAVIR ZRt. mint TSO kialakítása és működése során kiemelt célként nagy hangsúlyt kapott és kap folyamatosan az előírt jogi, szervezeti, döntéshozatali függetlenség biztosítása.

Célok, a megvalósítás fő irányai

A MAVIR ZRt. működésére, az átviteli rendszerirányítási tevékenység ellátására vonatkozó kiemelt célok az alábbiak.

- A magyar villamosenergia-rendszer egyensúlyának mindenkori biztosítása, a rendelkezésre bocsátott hálózat operatív üzemirányítása.

- Az átviteli hálózat magas színvonalú, megbízható üzemeltetése.
- Az átviteli hálózat szükséges és indokolt fejlesztése az engedélyben meghatározott előírások szerint.
- Aktív, átlátható, diszkriminációmentes piacműködtetési, -irányítási tevékenység végzése.
- A TSO előírt függetlenségének maradéktalan biztosítása mellett a tulajdonosi érdekek a jogszabályok által megengedett módon történő érvényesítése.
- A legkisebb költség elvének is megfelelő, hatékony gazdálkodáson alapuló nyereséges működés.

5.4 A megújuló energiaforrások villamosenergia-termelési célú hasznosítása

Jelenlegi helyzet

A villamosenergia-ipar – jellegéből fakadóan – a környezeti terhelések egyik fő okozója. Növekvő társadalmi igény mutatkozik a környezetkímélő, a CO₂ kibocsátás csökkentését elősegítő energiaforrások alkalmazására, ami mára megjelent a politikai döntésekben is. Az Európai Unió energiapolitikájának fontos eleme az energetikai függetlenség és a természeti környezet megkímélésének érdekében a megújuló energiaforrások alkalmazásának növelése.

Az MVM csoportban a megújuló energiaforrások hasznosítására vonatkozóan több vizsgálat van folyamatban:

- jelenleg a Vértesi Erőmű ZRt. fejlesztésével kezdődött meg a megújuló energiaforrások közül a biomassza hasznosítása,
- a Paksi Atomerőműnél egy 30 MW feletti biomassza projekt van előkészítés alatt, mely „black start” feladatok ellátására is alkalmas lesz az Atomerőműben.

Célok, a megvalósítás fő irányai

Az MVM csoport a fenntartható fejlődés érdekében részt vesz a megújuló energiaforrások hazai hasznosításában. A megújuló energiaforrások villamosenergia-termelési célú hasznosításának alapvetően üzleti alapon, a tulajdonosi elvárásokra tekintettel kell történnie. A tisztán gazdaságossági és környezetvédelmi megfontolásokon túlmenően PR szempontból is pozitív megítélést eredményez az MVM csoport számára, ha ilyen technológiájú energiatermelő egységgel rendelkezik, vagy ennek létesítésében részt vesz. Ez az előny azonban önmagában nem indokolhat egy nem nyereséges gazdasági vállalkozást.

A magyarországi lehetőségeket, illetve az MVM csoport adottságait – valamint a rendszerszabályozási szempontokat is – figyelembe véve leginkább biomassza és hulladékhasznosító erőművek létesítése, illetve az abban való részvétel tűzhető ki célként. A konkrét megvalósítást természetesen részletes vizsgálatoknak, elsősorban gazdaságossági számításoknak és környezeti hatástanulmányoknak kell megelőzniük.

5.5 Infokommunikáció

Jelenlegi helyzet

2005. decemberében az informatikai funkciók csoportszinten, központosított módon történő ellátása érdekében megalapításra került az MVMI ZRt., amely szolgáltatási szerződések keretében nyújtja kizárólagos jelleggel az ügyvitelt támogató informatikai szolgáltatásokat a csoporthoz tartozó társaságoknak. A társaságok által korábban birtokolt IT eszközök

túlnyomó többségét az MVMI ZRt. megvásárolta, s megkezdte az eszközpark korszerűsítését és egységesítését.

Az MVM Zrt. jelenleg országos kiterjedésű, saját tulajdonú távközlési hálózatot üzemeltet, melynek alapvető feladata az átviteli és a rendszerirányítási engedélyes tevékenység, illetve a villamosenergia-ipar szereplői távközlési igényeinek kielégítése. A távközlési hálózat legnagyobb felhasználója a MAVIR ZRt.

A hálózat a biztonságos, stabil működés követelményéből kifolyólag olyan többlet kapacitásokkal rendelkezik, amelyek – a Magyar Energia Hivatal 2005. évi jóváhagyása óta – gerinchálózati és egyéb szolgáltatás formájában a távközlési szolgáltatók részére értékesíthetők.

Célok, a megvalósítás fő irányai

A közeljövőben a távközlési szolgáltatásokat is az MVMI ZRt. látja el, ezzel párhuzamosan a csoporthoz tartozó vállalatoknál megszűnik az ügyviteli területhez tartozó távközlési tevékenység, csupán az MVMI ZRt. által nyújtott szolgáltatások fogadását végző funkció marad a csoporthoz tartozó társaságoknál.

Az MVM csoportban az információs és kommunikációs területtel kapcsolatban kitűzött legfontosabb cél a társaságcsoport eredményes gazdálkodásához való hozzájárulás az alábbi feladatok megvalósításával:

- csoportszinten egységes informatikai rendszerek és információs gazdálkodás bevezetése.
- a hatékony működést elősegítő infokommunikációs infrastruktúra és eszközök biztosítása,
- hatékony szervezeti és működési rend kialakítása az infokommunikáció területén,
- az infokommunikáció biztonsági feltételeinek kialakítása,
- az infokommunikációs szolgáltatás folyamatainak javítása, a szolgáltatás fejlesztése, a szolgáltatás csoporton kívüli bevételeinek növelése,
- az infokommunikációs beszerzésekkel kapcsolatos költségek csökkentése, a beszerzésbiztonság növelése.

5.6 Beruházási és befektetési részstratégia

A befektetési és beruházási tevékenységet – a fejlesztésekre fordítható források csoportszintű optimalizálásával – jellemzően két fő célkitűzés motiválhatja:

- a meglévő üzletágak üzleti feltételeinek (stratégiai pozícióinak, erőforrás-ellátottságának, erőforrás-kihasználásának, portfólió-összetételének, eredményességének, stb.) javítása,
- önállóan értékelt hozam realizálása a meglévő és potenciális szinergiákat kihasználó befektetések révén.

Az MVM csoport a stratégia időtávjában az alaptevékenységeihez kapcsolódó, azok üzleti feltételeit javító beruházásokat valósít meg.

A fejlesztési források optimális allokációjának feltétele, hogy a beruházási és befektetési döntések csoportszinten, a csoportoptimum mint legfőbb szempont alapján szülessenek meg.

6. A stratégia megvalósítása érdekében elvégzendő főbb feladatok

A stratégiában szereplő jövőkép és az ahhoz kapcsolódó célkitűzések megvalósítása érdekében elvégzendő legfontosabb feladatok:

- Az elfogadott stratégia kommunikálása.
 - A stratégia külső szereplők (ÁPV Zrt., illetve MNV Zrt.², MEH, GKM, fogyasztók, versenytársak) felé történő folyamatos kommunikálása.
 - A stratégiában foglaltak belső, az MVM Zrt.-nél és a csoportba tartozó társaságoknál történő folyamatos kommunikálása.
- Az MVM Zrt. tőzsdeképességének elérése.
 - A tőzsdeképesség elérésére irányuló projekt megalapítása az MVM Zrt. vezérigazgatójának közvetlen vezetésével.
 - Az üzleti érték jelentős növekedését biztosító beruházási program kidolgozása (tőzsdeképességi projekt keretén belül) és végrehajtása.
 - Erre vonatkozó döntés esetén a tőzsdei bevezetéshez szükséges jogi és adminisztratív feltételek megteremtése (tőzsdeképességi projekt keretén belül).
- A stratégia aktualizálásának „átvezetése” a tervezés alacsonyabb szintjein.
 - Részletes középtávú Intézkedési Terv elkészítése.
 - Részletes, a többi tevékenységgel szembeni „igényeket, elvárásokat” is meghatározó kereskedelmi részstratégia kidolgozása.
 - A stratégia megvalósítását szolgáló csoportszintű funkcionális részstratégiák, támogató programok szükség szerinti aktualizálása, összeállítása – összhangban az elismert vállalatcsoport megvalósításának keretében elkészítésre kerülő csoportszintű szabályzatokkal – elsősorban az alábbi területeken:
 - finanszírozás,
 - marketing,
 - kommunikáció,
 - humán-erőforrás gazdálkodás,
 - informatika,
 - távközlés
 - környezetvédelem,
 - beszerzés, közbeszerzés,
 - beruházás,
 - vállalati biztonság.
 - A csoportszintű stratégiához illeszkedően az MVM csoport társaságai stratégiájának szükség szerinti, a jelen stratégiához illeszkedő aktualizálása. Ebben kiemelt szerepet kell kapnia az egyes társaságok belső működési hatékonysága javításának.
 - A stratégia megvalósításának és a működési feltételek változásának az MVM Zrt., illetve a csoport gazdálkodására gyakorolt hatását megjelenítő középtávú csoportszintű üzleti terv aktualizálása.
 - A stratégia megvalósítását, a megvalósulás ellenőrzését biztosító, a gördülő stratégiai tervezést támogató stratégiai kontrolling rendszer, illetve stratégiai monitoring rendszer kidolgozása, bevezetése, működtetése.
 - Az értékteremtő tényezők meghatározása, a teljesítménymérést támogató, az ágazat más szereplőivel való összehasonlításra is alkalmas mutatószámrendszer kidolgozása, bevezetése.
- A stratégia megvalósításához kapcsolódó kockázatok kezelése.

² MNV Zrt.: Magyar Nemzeti Vagyonkezelő Zártkörűen működő Részvénytársaság. 2008. január 1-jétől ez a társaság gyakorolja a tulajdonosi jogokat az MVM Zrt. felett.

- A Paksi Atomerőmű üzemidő hosszabbításához és a teljesítménynöveléshez szükséges feladatok végrehajtása.
- Új atomerőművi blokkok létesítését megalapozó elemzések, vizsgálatok végrehajtása.
- A versenypiaci jogszabályi környezet kialakításában való eredményes közreműködés.
- A kereskedelmi célok eléréséhez kapcsolódó feladatok.
 - Harmonikus átmenet biztosítása a villamosenergia-piac teljes megnyitásához kapcsolódóan (kiemelten kezelve a szerződéses és az árképzési kérdéseket). A munkatársak és a munkaszervezet felkészítése a változásokra.
 - Kis- és közepes fogyasztók piacán való részesedés növelése, mely a megfelelő feltételek esetén magában foglalja az egyetemes szolgáltatásban való részvételt is.
 - Az egyetemes szolgáltatásban való részvétel lehetőségeire vonatkozó elemzések, vizsgálatok végrehajtása.
- A WiMax, illetve egyéb távközlési szolgáltatások nyújtásában való részvételre vonatkozó döntés meghozatala.
- A terjeszkedési, növekedési lehetőségek feltárásával, kihasználásával kapcsolatos feladatok.
 - A stratégiai partnerség kialakítási lehetőségeinek vizsgálata, különös tekintettel a termelés és a kereskedelem területére.
 - A külföldi terjeszkedési lehetőségek feltárása, nyomon követése, konkrét projekttervek kidolgozása.
 - A villamosenergia-portfólió növelési, javítási lehetőségeinek feltárása, nyomon követése, konkrét projekttervek kidolgozása.
 - A szivattyús energiatároló megvalósítására vonatkozó részletes üzleti és fejlesztési koncepció kidolgozása, ennek alapján a megvalósításra, illetve az abban történő részvétel további módjára vonatkozó döntés meghozatala.
 - A megújuló energiaforrások hasznosítására vonatkozó terv kidolgozása.
 - Az országos kiterjedésű távközlési gerinchálózatra alapozható növekedési lehetőségek meghatározása.

- A csoport irányítási rendszerének átalakításához kapcsolódó feladatok.
 - A csoportszintű szabályzatok szerinti működés biztosítása.
 - Az MVM Zrt. mint holdingközpont szervezeti felépítésének az irányítási rendszer változásához illeszkedő módosítása.
 - A leányvállalatok belső működési rendjének és az erre vonatkozó szabályozásnak a fentiekkel való harmonizálása.
 - A csoportszintű szabályozás szerinti működés tárgyi, személyi, felelősségi feltételeinek társasági szintű biztosítása.
 - Az irányítási rendszer kialakítása, majd működtetése során kiemelten fontos a TSO a vonatkozó regulációban előírt függetlenségének biztosítása.
 - A stratégiai holding irányítását támogató vezetői információs rendszer kiépítése.
 - KPI-k előírása és a stratégiai mutatószámrendszer célértékeinek meghatározása, stratégiai mutatószámrendszer bevezetése.
- A csoportszintű költséghatékonyság javítását szolgáló feladatok.
 - A csoporton belüli értékesítésekre vonatkozó, a belső értékesítések során a csoportoptimumot biztosító, ugyanakkor az egyes társaságokkal szembeni elvárásokhoz illeszkedő, a teljesítménymérési rendszerrel is összhangban lévő szabályrendszer kialakítása.
 - A csoporton belül, a társaságok adott körében közösen, illetve koordináltan biztosítandó szolgáltatások, kiszolgáló, támogató tevékenységek a gazdasági racionalitás alapján történő, a vonatkozó előírásoknak megfelelő közös ellátásának megvalósítása.
 - Az egyes tevékenységek, szolgáltatások csoportoptimumot szolgáló koordinációja során a csoport egyes társaságai mindenkor meg kell, hogy feleljenek a közbeszerzésre vonatkozó előírásoknak. A fenti koordináció kialakítása során kiemelt feladatként kell kezelni az e célnak való megfelelést, az ezt biztosító szabályok rögzítését.
 - A csoportba tartozó gázturbinás és gázmotoros erőművek célszerű üzemeltetésének módjára vonatkozó döntés meghozatala az irányítási és szervezeti szempontokra is kiterjedő vizsgálat eredményeire tekintettel.
 - A villamosenergia-kereskedelmi területen a liberalizált piaci környezetnek leginkább megfelelő irányítási és szervezeti keretek kialakítására vizsgálatok végrehajtása.
 - A távközlési terület MVM Zrt.-ből történő kiszervezése, a távközlési és az informatikai szakterületek integrációja.

A fentiek megvalósítása az egyes leányvállalatok aktív közreműködését igényli, de alapvetően az MVM Zrt. mint holdingközpont feladata.

- A kedvezményes, EU-s források igénybevételi lehetőségeinek folyamatos figyelemmel kísérése, az e források igénybevételi lehetőségeinek kihasználását biztosító, csoportszintű koordináció kialakítása.
- A csoport egyes társaságai belső működési hatékonyságának javítása a társaságok által a csoportban betöltendő jövőbeni szerephez, valamint a meghatározott célokhoz illeszkedően.
- Az egyes társaságok belső működési hatékonyságának javítása alapvetően az egyes társaságok feladata, a munka során az MVM Zrt. – mint tulajdonos – alapvetően a követelményeket meghatározó, koordinációs szerepet tölt be.