

2022年度董事会工作报告

第一部分 2022年工作回顾

2022年，受世界局势加快演变、电力需求增速趋缓等多重因素影响，燃料价格高企，保供任务加重，经营压力空前。面对重重困难，在各界股东的大力支持下，公司董事会带领全体员工顶压前行、再克难关，坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，全面贯彻落实党的二十大精神，全力以赴强党建、抓效益、推改革、优布局、保民生，以实干笃行砥砺奋进的精神书写了高质量发展的“深能答卷”。2022年公司主要工作如下：

一、初心如磐，筑牢党建引领发展根基

（一）强化使命担当，全面学习落实党的二十大精神。组织公司全体党员干部集中收看党的二十大开幕会直播，学习习近平总书记代表第十九届中央委员会所作的二十大报告；召开传达学习宣贯党的二十大精神大会，对全公司系统学习宣贯党的二十大精神进行动员部署，强化学习宣贯进厂站、进班组，确保学习员工群众“全覆盖”；第一时间掀起学习宣传贯彻党的二十大精神热潮，迅速转化为指导实践、推动工作的强大力量，以党的二十大精神为指引，统筹推进公司生产经营、改革发展和安全生产等各项工作。

（二）落实从严治党，扎实推进基层党建工作。严格落实“第一议题”、理论学习中心组学习和“三会一课”“主题党日”，始终以习近平新时代中国特色社会主义思想武装头脑，忠诚拥护“两个确立”，坚决做到“两个维护”。始终坚持严的主基调，把党要管党、全面从严治党贯穿于企业改革发展和

党的建设全过程，实现党的全面领导和党的建设、国资监管和国企规范运行“双加强、双提升”。

二、迎难而上，推动生产经营稳中有进

（一）提振干事创业的“精气神”，量质并举推进资产规模持续增长，业务规模稳步提升，在逆境中实现来之不易的高质量扩张。截至2022年底，公司总装机容量达到1,746.17万千瓦，同比增长5.83%，清洁能源占比62.01%；垃圾日处理能力达到39,115吨/日（含试生产），同比增长31.70%；总资产1,412.67亿元，同比增长7.06%；归属母公司净资产461.95亿元，同比增长1.37%；资产负债率61.55%，同比下降0.67个百分点。

（二）打出提质增效“组合拳”，在严峻复杂的外部环境下取得了不俗业绩，核心经营指标稳中有升，充分彰显公司发展韧性。2022年公司累计实现上网电量567.58亿千瓦时，同比增长11.90%；年度垃圾处理总量1,160.32万吨，同比增长11.25%；天然气供应量13.75亿立方米。全年实现营业收入375.25亿元，同比增长16.17%，实现利润总额29.38亿元，同比减少3.37%。公司2021年度每10股派发现金股利1.75元（含税），合计分红约8.33亿元，以卓越的转型成效和扎实的盈利能力，持续为投资者带来稳健回报。

三、礼遇自然，构建多能融合发展格局

（一）聚焦“双碳”战略目标，围绕绿色电力进一步优化产业布局，不断充实优质项目“种子库”。抓住广东省燃机项目大发展机遇，成功获取东部二期、妈湾升级改造、洪湾二期、丰达二期第二台机组等333万千瓦装机容量燃机项目核准；积极布局新能源大基地项目，重点开发深圳区域分布式光伏试点

示范项目，全年核准、备案及取得建设指标的集中式风电光伏项目共8个，合计获取项目容量约300万千瓦。

（二）专注于产业链核心价值，量质并举推进环保和燃气产业稳健扩张，弹好多板块协同发展的“协奏曲”。在环保产业板块，充分发挥自身技术和品牌优势，成功获取6个垃圾焚烧及餐厨项目，新增垃圾日处理能力4,500吨，获取3处垃圾填埋场清理搬迁及运输服务项目，获取13个环卫项目，新增合同额共11.5亿元。燃气产业板块，紧密围绕做实做细综合燃气的战略规划，持续发力协助潮州、清远构建天然气供应“一张网”，不断扩大燃气产业版图，浙江舟山六横LNG接收站取得国家发改委核准批复。

（三）紧抓能源革命契机，构建多元化能源体系谋更深发展，实现转型升级“助推器”。积极拓展储能、氢能、综合智慧能源等新业态，取得新疆塔县、河北阜平抽水蓄能电站开发权，实现公司抽水蓄能电站“零的突破”，河源电厂二期储能调频项目和广东锦湖日丽公司用户侧储能项目顺利开工。建成投产妈湾加氢制氢一体站项目，成为深圳乃至全国产业上下游协同、推进氢气供应链建设的标杆性项目。取得库尔勒绿氢制储加用一体化示范项目及鄂尔多斯新能源制氢项目等，探索绿氢消纳及“氢+”模式的产业路径，为未来在氢能领域的发展奠定坚实基础。取得光明汽车城等智慧能源项目，积极打造涵盖集中供冷、光伏、电化学储能、虚拟电厂等多种元素的近零碳排放园区。

四、笃行致远，提升公司治理能力建设

（一）进一步提升公司规范运作和治理水平。董事会秉持合法、合规、高效原则持续加强自身建设，推动公司重大事项

的审议决策和落地实施。2022年度筹备召开4次股东大会、12次董事会会议、11次董事会专门委员会会议，合计审议议案96项。独立董事勤勉履职，切实维护各界股东特别是中小股东的合法权益。按照《公司法》及公司《章程》的有关规定，依法合规完成董事会、监事会换届，确保了公司的平稳规范运作，为公司持续完善法人治理、防范决策风险、维护股东权益奠定了坚实基础。

（二）高质量完成全年信息披露工作。始终坚持打造卓越上市公司的目标，及时、准确、真实、完整地披露了135项公告。全年未出现公告更正情况，不存在虚假记载、误导性陈述或者重大遗漏事项，也不存在监管机构责令修改或者媒体质疑的情况。主动适应证券监管新形势新政策和投资者的新需求，针对公司行业、产品进行分板块优化及自愿披露，让更多的投资者了解公司，读懂公司。自2008年起公司连续14年被深交所评为“信息披露优秀单位”，连续14年以上获此荣誉的深市上市公司仅有10家，占比仅为0.39%。

（三）持续维护良好的投资者关系。认真做好与投资者和财经媒体的交流互动，全年累计书面回答投资者提问177项，接待机构投资者来访4次，认真解答投资者电话咨询。精心组织2021年度业绩说明会暨投资者交流会，开展私募基金集体调研及投资者网上集体接待日活动，向市场有效传递公司转型升级、低碳环保和高质量发展之声。

五、惟实励新，深化组织管控体系改革

（一）完成组织管控与管理体系优化设计。优化公司“战略+运营”型管控模式，明确总部“价值创造型”定位、直管企业“责任主体”定位；明晰总部五大核心能力、十大核心业

务管理体系以及权责界面切分，为公司深化转型高质量发展、达成中长期战略目标打下了坚实基础。

（二）构建财务管理体系和科技创新顶层设计。全面梳理金融资本板块的功能定位和组织架构，完善全要素的公司资本运作服务生态系统，为公司产业发展提供强有力的金融资本支撑。从创新战略、架构、资源、机制等方面入手，制定公司科技创新体系顶层设计方案，同步建立公司科技创新标准体系，为高质量发展蓄势赋能。

（三）搭建境外资产全生命周期风险防控体系。梳理公司基于境外投资风险管理的管控权责，构建风险防控的工作机制。以助力干部管理、规范工程建设、提升投资效益、强化企业内控为目标，建立了一套顶层管控规则和“五库一图一矩阵七报告”的常态化风险管控工具，出台“1+3”境外资产风险防控手册，不断提升海外安全风险管理能力。

六、情系民生，坚守能源国企责任担当

（一）慎终如始扎实开展安全生产，全力以赴完成保供任务。始终按照最高要求、最严标准、最细措施做好安全保电保供保民生工作，全年未发生较大及以上生产安全事故，未发生环保责任事故。面对电力需求大幅增长叠加燃料价格高企的困难局面，公司提高政治站位，周密制定保供工作方案，全力做好机组稳发满发工作，成功应对极端天气、自然灾害，圆满完成电力安全服务保障工作。

（二）积极践行国企使命责任，全面贯彻落实乡村振兴工作。持续开展产业帮扶，截至2022年末，公司通过“阳光”产业帮扶，直接惠及超过6,000户、近2万人；扎实推进共同富裕，大力开展汕头市盐鸿镇对口帮扶工作，完成“人才驿站”

和“湿地小公园”项目的建设并用于生态游园和党建阵地建设；深入实施5年帮扶规划，3个基层支部与镇域村（社区）党组织开展党建结对共建，持续开展“我为群众办实事”等实践活动。

2022年，公司始终坚定实施“十四五”战略规划，始终保持顽强的拼搏作风，经历了难忘而充实的经营发展历程，在超乎预期的困难中取得了高于预期的成绩。事非经过不知难，成如容易却艰辛。成绩的取得，得益于全体股东的大力支持，更关键在于全体深能人的拼搏进取和无私奉献。

第二部分 2023 年工作展望

2023 年是全面落实党的二十大精神开局之年，也是实施“十四五”规划承上启下的关键之年。面对内外部复杂环境，公司董事会将带领全体员工坚持稳字当头、稳中求进，统一思想、凝心聚力，努力完成全年经营发展目标任务。重点做好以下工作：

一、突出政治引领，聚焦中心大局，推动党的领导党的建设开创新局面

（一）以更高站位，全面抓好党的二十大精神贯彻落实。认真按照党中央的决策部署和省委、市委的工作安排，全面深化“大学习、深调研、真落实”，全面系统深入学习贯彻党的二十大精神，严格落实第一议题制度，深入开展理论中心组学习，强化班子讲学、中层践学，真正做到学懂弄通、学深悟透、入脑入心、见行见效，以真抓实干推动党的二十大精神在全公司落地生根，结出丰硕成果。

（二）以更严标准，全面加强党的领导和党的建设。深入贯彻落实“两个维护”十项制度机制，确保在政治立场、政治方向、政治原则、政治道路上同党中央保持高度一致。动态抓好各级企业“党建入章”、议事规则建立和完善、决策清单制定和决策界面划分。落实各级党组织主体责任，严明政治纪律和政治规矩，在推动生产经营和改革发展中敢作敢为、善作善为。

（三）以更大力度，抓好宣传和意识形态工作。强化阵地意识、属地管理和“谁主管谁主办谁负责”，全面落实意识形态责任制，牢牢掌握意识形态工作领导权和主导权。强化员工思想引领，为守好意识形态“南大门”贡献积极力量。坚持团

结稳定鼓劲，紧紧围绕公司中心工作，敏锐捕捉改革发展亮点成果，宣传公司核心价值观，传播公司正能量，调动各方面的积极性、主动性、创造性，树立公司优良品牌形象。

二、强化顶层设计，统筹规划布局，推动公司高质量发展迈上新台阶

（一）加快推进建设世界一流企业行动。坚持高目标引领、高效率推进。重点做好主业转型升级工程、效益提升工程、管理重塑工程、创新引领工程、人才强企工程及品牌提升工程，完善经营对标评价体系，透过管理数据客观公正评价企业管理质量，找准自身定位和行业发展水平，提升直管企业的精益化管理水平，坚定不移促进公司高质量发展。

（二）做好“十四五”规划中期评估调整。深入分析能源电力行业面临的新机遇与新挑战，系统总结提炼“十四五”规划实施以来的经验和教训，深入剖析实施中出现的问题及原因，正确评估、及时调整“十四五”规划。确保规划路线、方法举措顺应高质量发展大势，全力为公司“十四五”高质量发展提供助力。

（三）加强资金管理和资本运作力度。加强资金管控体系建设，根据公司资金状况合理安排投资节奏，保证良性的资金流动和现金流管理，同时拓宽融资渠道，做好融资工具储备，有效控制资产负债率。加大资本运作力度，从服务公司发展大局全局出发，在公司层面及各业务板块层面有序开展 REITs 扩募、引战等，盘活存量资产，募集权益资金，发挥协同效应，支撑战略发展。

三、择优区域发展，集聚转型动能，服务实体经济发展作出新贡献

（一）加大核心区域的投资力度，实现项目开发量质突破。在扎根 30 多年的深圳大本营，以分布式光伏、综合智慧能源为突破口，打造一批数智化综合智慧能源及分布式光伏示范项目。在区位优势明显的粤港澳大湾区，开发新能源项目，深度参与清远“一张网”建设，扩大大湾区城市燃气业务的布局。在新能源资源富集的新疆自治区，依托广东省产业援疆的良好契机，提前布局新能源大基地，重点围绕新能源配储、火电厂灵活性改造、抽蓄配套新能源指标等发展路径，开发资源、消纳“双优”项目。在西北、华北、华东等传统优势地区，依托公司在当地的良好口碑，在已有项目的基础上以点带面积极开发互补性强、协同性好、结构合理的项目群。

（二）寻求差异化路线，坚持构建新质新形态的综合能源体系。大力推动低碳能源利用技术、可再生能源发电技术、零碳能源技术、负碳技术和各种新型储能技术研发应用，在“多能互补一体化”和“源网荷储一体化”、可再生能源大规模制氢上先行先试。充分利用新型能源技术和能源数字化能力，以楼宇、工厂、园区等为起点，提供节能改造、性能优化等提质增效服务，形成良好的示范效应，利用节能改造及 EMC 能源合同管理等商业模式，为客户提供低碳、零碳的综合智慧能源解决方案，在价值创造的过程中与用户共享能源转型发展红利。

（三）注重质量打造特色，全力开发轻资产业务。发挥公司在电力、环保等产业领域的建设、运营、管理经验和专业技术人才等无形资产优势，全力发展轻资产业务。从公司内部业务入手，提升业务熟练度和可靠性，加强科技创新和商业模式创新，以硬核本领和品质服务为资本去开拓外部市场，不断提高轻资产比重，实现用较少的资金投入实现更大的收益，

为公司打造“百年老店”提供切实可行的高质量发展路径。

四、注重规范治理，坚持高效运作，防范化解风险隐患取得新成效

（一）筑牢规范“防火墙”，始终坚持做好上市公司规范运作的基础工作。密切关注国资监管、证券监管关于公司治理与运作的法律、法规、政策的制定与修订，按照监管要求继续围绕以实现公司发展意图为中心，以解决实际问题为抓手，开展规范运作；认真做好信息披露和投资者关系管理，为公司高质量发展营造良好的外部环境，开展 ESG 专项报告的编制和披露工作，客观展示公司经营质效，向市场有效传递公司转型升级、低碳环保和高质量发展之声。

（二）铺设风险“高压线”，不断健全重大风险防范化解机制。要以风险辨识为切入点、以控制为手段，加强重点单位、高风险业务防控，严守不发生系统性风险底线，防范重大风险损失事件的发生。建立公司《境外资产风险管理标准》，在决策、管理、执行、监督四个层级全面构建权责清晰的合规治理体系。

五、增强责任之心，做好民生服务，履行社会责任彰显新担当

（一）以“时时放心不下”的责任感坚决扛起安全环保责任。要坚定不移以习近平总书记安全生产重要思想统领安全工作，系统性谋划推进各项安全生产工作，坚决防范各类安全事故事件，持续保障公司安全形势稳定。不折不扣做好环保工作，加强在运环保设施运维以及排放监测管理，确保污染物稳定达标排放；全力完成公司治污保洁、污染减排和“深圳蓝”等生态文明建设专项任务，打造特区能源企业的“绿色担当”。

（二）以“事事让人放心”的行动力积极践行社会责任。持续做好供需形势分析研判，聚焦重点时段保供任务，科学统筹电厂运行、燃料采购、电力销售、机组检修等各项生产经营工作，确保完成保供电、保供暖、保供气、城市固废收运处理等任务。积极落实粤桂、粤黔及深河、深汕等对口协作，落实援藏、援疆工作部署，大力开展产业帮扶和消费帮扶，为巩固脱贫攻坚成果和推进乡村振兴不断贡献力量。

六、深化改革创新，提升管理效能，凝聚干事创业合力激发新动能

（一）下好“一盘棋”，全力推进组织管控与管理体系优化方案落地。细化具体工作方案，做到人员平稳、思想平稳、业务平稳，确保成果实施落地顺利推进。同步优化、修订制度与流程，加快各业务线条配套机制建立，逐步完善战略引领、经营与全面预算、资源协同、人力资源、业务监督、科技创新与数智化等六个方面配套机制建设。及时开展“回头看”，对新模式运作中发现的新情况新问题，不断总结、研究修正，最大限度发挥管理整体效能。

（二）织密“一张网”，继续强化推进卓越绩效标准体系建设。做好管理标准、岗位标准与组织管控改革举措的紧密衔接，全面推动各业务板块技术标准体系建设并取得切实成果；着力做好直管企业标准体系建设“回头看”和动态管理，尽快穿透落实公司管控的新要求和新举措，并将体系建设工作一体化向二、三级企业全面覆盖；积极策划建立可复制、可推广的投资“标准包”，提高后续并购项目的工作效能。

（三）拧成“一股绳”，统筹推进各类人才队伍建设。围绕公司战略发展，利用深能学习与发展中心，以培养战略型高

级管理人才、职能型管理人才、技术型专业人才为重点，建立岗位体系、胜任素质模型、课程师资体系及全周期、全路径学习地图。以关键少数人群为突破口，抓好重点培训，持续推进公司“持证上岗”“深能大讲堂”等品牌项目，深入打造研究型学习型组织。加快数字化人才管理平台建设，围绕公司核心业务，进行基于能力模型的岗位人才培养，尽早实现人才精准化培训，人才培养由量变到质变。

当前我们正处于转型发展的关键时期，只要全公司上下团结一心、拼搏进取、奋发图强，以“主人翁”心态担当肩负企业高质量发展重任，就一定能够实现个人成长与企业发展的双赢，就一定能实现打造“百年强企”的深能人夙愿。

深圳能源集团股份有限公司董事会

二〇二三年四月十八日