

Επιχειρησιακό Σχέδιο 2009-2014

Βελτίωση Απόδοσης  
και Ανάπτυξη

Νοέμβριος 2008



Ενεργούμε υπεύθυνα



# Επιχειρησιακό Σχέδιο

## 2009-2014

1

Η ΔΕΗ είναι αντιμέτωπη με οικονομικές, λειτουργικές και στρατηγικές προκλήσεις.

2

Η ΔΕΗ σχεδιάζει να υλοποιήσει σημαντικές επενδύσεις μέχρι το 2014 τόσο στις κύριες δραστηριότητές της όσο και σε νέες, ώστε να συνεχίσει την ανάπτυξή της.

3

Η ΔΕΗ θα αξιοποιήσει όλες τις δυνατότητες για βελτίωση της αποδοτικότητας και αύξηση των εσόδων της, ώστε να έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην απελευθερωμένη αγορά ενέργειας.



## Η ΔΕΗ είναι αντιμετώπιση με οικονομικές, λειτουργικές και στρατηγικές προκλήσεις

### Μη βέλτιστες λειτουργίες

Η αποδοτικότητα της Επιχείρησης υστερεί των επιθυμητών και εφικτών στόχων.

### Ρυθμιστικές προκλήσεις

Οι διαφορές στο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταξύ της Ελλάδας και των άλλων ευρωπαϊκών χωρών εξακολουθούν να υφίστανται.

### Δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα

Τα οικονομικά αποτελέσματα της ΔΕΗ τα τελευταία χρόνια δεν είναι ικανοποιητικά.

Παρόλο που η γεωγραφία της Ελλάδας είναι μοναδική – με πολλά νησιά που απαιτούν επιπλέον κόστος για την παραγωγή και διανομή ηλεκτρισμού, οι λειτουργίες μας έχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης, συγκρινόμενες με αυτές άλλων ευρωπαϊκών χωρών.

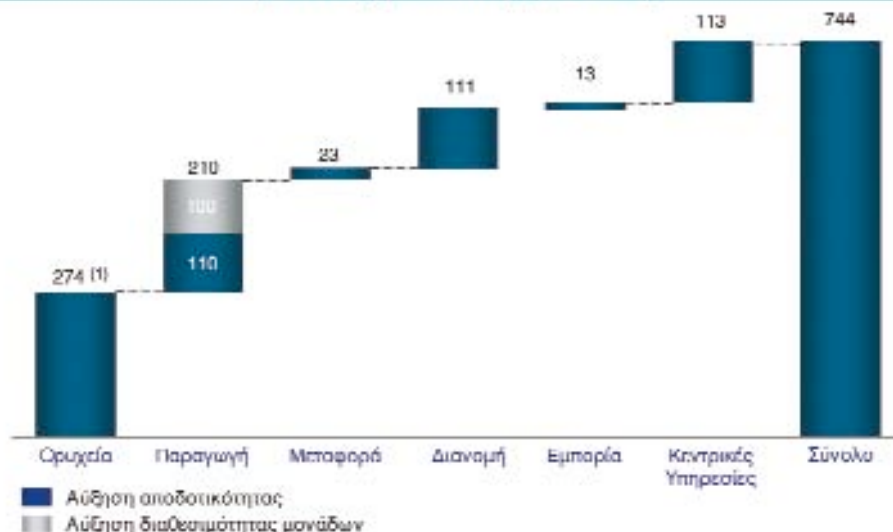
Εξακολουθούν να υπάρχουν διαφορές μεταξύ του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της Ελλάδας και των υπολοίπων ευρωπαϊκών χωρών.

Το ρυθμιστικό περιβάλλον που διέπει τον κλάδο της ενέργειας όπως επίσης και το επιχειρηματικό περιβάλλον των εταιρειών ηλεκτρισμού στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες έχουν εξελιχθεί σημαντικά, ενώ η Ελλάδα και η ΔΕΗ δεν έχουν ακολουθήσει ίδιους ρυθμούς.

Ως αποτέλεσμα των καθυστερήσεων που υπήρξαν αλλά και των δυσμενών εξελίξεων στις διεθνείς τιμές των καυσίμων, τα οικονομικά αποτελέσματα της ΔΕΗ τα τελευταία 2-3 χρόνια δεν είναι ικανοποιητικά και δεν επιτρέπουν τη χρηματοδότηση των, τόσο απαραίτητων για την Επιχείρηση, επενδύσεων.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο προσδιορίσαμε απόκλιση αποδοτικότητας σε σύγκριση με βέλτιστες πρακτικές ευρωπαϊκών εταιρειών ηλεκτρικής ενέργειας ύψους περίπου €750 εκατ.

Η ΔΕΗ έχει απόκλιση αποδοτικότητας ~€750 εκατ. ετησίως σε σύγκριση με ευρωπαϊκές βέλτιστες πρακτικές



Σημείωση (1): Ο λιγότερο ένα συνιστάει με τον λιθόθρακα

Στο Στρατηγικό μας Σχέδιο, που παρουσιάσαμε πέρυσι, προσδιορίσαμε, συγκρίνοντας τις λειτουργίες μας με τις βέλτιστες πρακτικές άλλων ευρωπαϊκών εταιρειών ηλεκτρικής ενέργειας, αποκλίσεις αποδοτικότητας ύψους περίπου €650 εκατ. ετησίως.

Παράλληλα, είχαμε προσδιορίσει τη δυνατότητα βελτίωσης των εσόδων μας κατά €100 εκατ. ετησίως, μέσω της αύξησης της παραγωγής λόγω βελτίωσης της διαθεσιμότητας των Μονάδων.

## Οι σημαντικές διαφορές που προσδιορίσαμε στην αλυσίδα αξίας ηλεκτρισμού μεταξύ Ελλάδας και Ευρώπης, παραμένουν και σήμερα



Πέρυσι, προσδιορίσαμε επίσης τις διαφορές στην αλυσίδα αξίας ηλεκτρισμού μεταξύ της Ελλάδας και άλλων χωρών της Ευρώπης.

Παρόλο που η συνεργασία μας με τη ΡΑΕ και το Υπουργείο Ανάπτυξης απέφερε σημαντική πρόοδο σε ορισμένα θέματα, όπως είναι η εμφάνιση των διακριτών χρεώσεων στους λογαριασμούς των πελατών μας, ο μηχανισμός υπολογισμού της τριμηνιαίας ρήτηρας καυσίμων, ο ρυθμιστικός μηχανισμός υπολογισμού και επιμερισμού των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας (ΥΚΩ) και το κοινωνικό τιμολόγιο, πολλές είναι ακόμη οι διαφορές που παραμένουν σήμερα μεταξύ της Ελλάδας και των άλλων χωρών της Ευρώπης.

Στον τομέα των Δικτύων, παραδείγματος χάριν, η μεθοδολογία των χρεώσεων στην Ελλάδα δεν παρέχει κίνητρα απόδοσης και πραγματοποίησης νέων επενδύσεων.

Στο ανταγωνιστικό κομμάτι, στην Ελλάδα δεν υπάρχει σύνδεση των τιμών της χονδρεμπορικής και της λιανικής αγοράς, γεγονός που υποχρεώνει τη ΔΕΗ να είναι ο μοναδικός προμηθευτής.

## Τα τιμολόγια καταναλωτών στην Ελλάδα παραμένουν ρυθμιζόμενα χωρίς να αντανakλούν το κόστος

Χώρα	Βιομηχανικά Τιμολόγια <sup>(1)</sup>	Οικιακά Τιμολόγια <sup>(1)</sup>
Ελλάδα 	Ρυθμιζόμενα τιμολόγια, χωρίς διακριτές χρεώσεις, που δεν αντανakλούν το κόστος	Ρυθμιζόμενα τιμολόγια, χωρίς διακριτές χρεώσεις, που δεν αντανakλούν το κόστος
Πορτογαλία 	Τιμές αγοράς <sup>(2)</sup> ή τιμολόγια με πληρωσιμότητα τιμολογιακών ελλειμμάτων	Τιμές αγοράς <sup>(2)</sup> ή τιμολόγια με πληρωσιμότητα τιμολογιακών ελλειμμάτων
Ισπανία 	Τιμές αγοράς <sup>(2)</sup> ή τιμολόγια <sup>(2)</sup> που αντανakλούν το κόστος	Τιμές αγοράς <sup>(2)</sup> ή τιμολόγια <sup>(2)</sup> που αντανakλούν το κόστος
Γαλλία 	Τιμές αγοράς <sup>(2)</sup>	
Βέλγιο 		
Ιρλανδία 		
Ιταλία 		Τιμές αγοράς <sup>(2)</sup>
Ηνωμένο Βασίλειο 		Τιμές αγοράς <sup>(2)</sup>

Σημειώσεις  
<sup>(1)</sup> Επισκόπηση χωρών – μπορεί να υπάρχουν διαφοροποιήσεις  
<sup>(2)</sup> Η Τιμή Αγοράς συμπεριλαμβάνει ελλείμματα  
<sup>(3)</sup> Ρυθμιζόμενα τιμολόγια

Τα ρυθμιζόμενα από την Πολιτεία τιμολόγια στην Ελλάδα για όλους τους πελάτες δεν αντανakλούν και δεν καλύπτουν το πραγματικό κόστος, τόσο της αγοράς όσο και της ΔΕΗ.

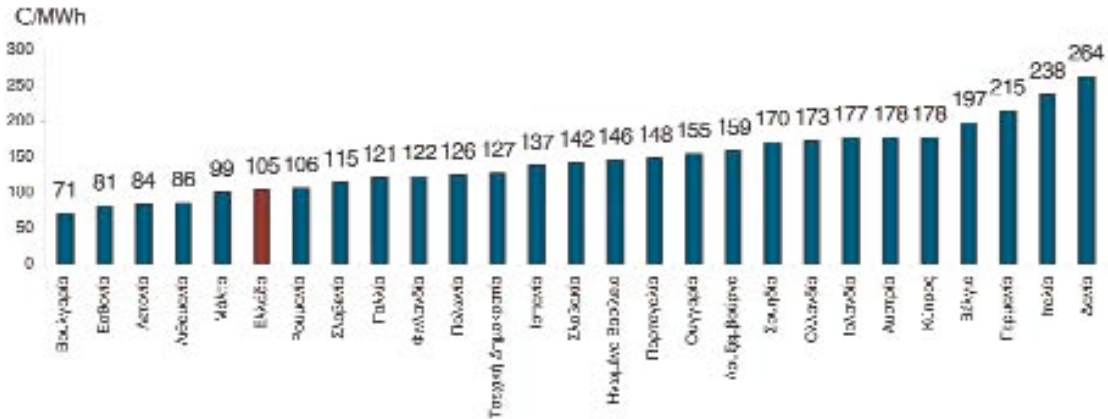
Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, οι οικιακοί καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να προμηθεύονται ηλεκτρικό ρεύμα είτε βάσει ενός ρυθμιζόμενου τιμολογίου είτε βάσει τιμών αγοράς που προσφέρονται ελεύθερα από τους προμηθευτές.

Σε αρκετές χώρες η ίδια επιλογή δίνεται και σε συγκεκριμένες κατηγορίες βιομηχανικών και εμπορικών καταναλωτών.

Η κρατούσα ευρωπαϊκή πρακτική είναι ότι τα ρυθμιζόμενα τιμολόγια τελικού καταναλωτή αντανakλούν το κόστος της παρεχόμενης ενέργειας, επιτρέποντας έτσι στον προμηθευτή να έχει ένα εύλογο κέρδος.

Οι τιμές ηλεκτρικής ενέργειας για τα νοικοκυριά είναι οι χαμηλότερες στην ΕΕ των 15 και από τις χαμηλότερες στην ΕΕ των 27

**Τιμές ηλεκτρικής ενέργειας με φόρους και ΥΚΩ για νοικοκυριά με ετήσια κατανάλωση 2.500 με 5.000 kWh (πρώτο εξάμηνο 2008)**



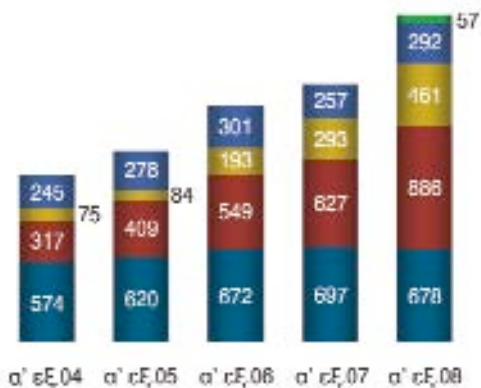
Πηγή: Eurostat

Πράγματι, οι οικιακοί καταναλωτές στην Ελλάδα έχουν τις χαμηλότερες τιμές ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη των 15.

Η τιμή του ηλεκτρικού ρεύματος για έναν τυπικό οικιακό καταναλωτή στην Ελλάδα, με φόρους και ΥΚΩ, το πρώτο εξάμηνο του 2008 ήταν €104,7/MWh.

Οι μη ελεγχόμενες δαπάνες λειτουργίας (καύσιμα, αγορές ενέργειας και κόστος CO<sub>2</sub>) αυξήθηκαν με μεγάλους ρυθμούς τα τελευταία 5 χρόνια, επηρεάζοντας σημαντικά την κερδοφορία

**Εξέλιξη λειτουργικών δαπανών (€εκατ.)**



- Μισθοδοσία
- Πετρέλαιο και φυσικό αέριο
- Αγορές ενέργειας
- Λοιπές λειτουργικές δαπάνες
- Κόστος CO<sub>2</sub>

**Εξέλιξη κερδών προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (EBITDA) (€εκατ.)**



Εξέλιξη EBITDA (€εκατ.)



Καθώς τα τιμολόγια στην Ελλάδα δεν αντανακλούν το κόστος, παρουσιάζεται μια αντίστροφη συσχέτιση μεταξύ των τιμών των καυσίμων και των οικονομικών αποδόσεων της ΔΕΗ.

Η αύξηση των τιμών των καυσίμων τα τελευταία χρόνια είχε ως αποτέλεσμα τη μεγάλη αύξηση των μη ελεγχόμενων δαπανών λειτουργίας, κάτι που επηρέασε σημαντικά την πτώση της κερδοφορίας της Επιχείρησης.

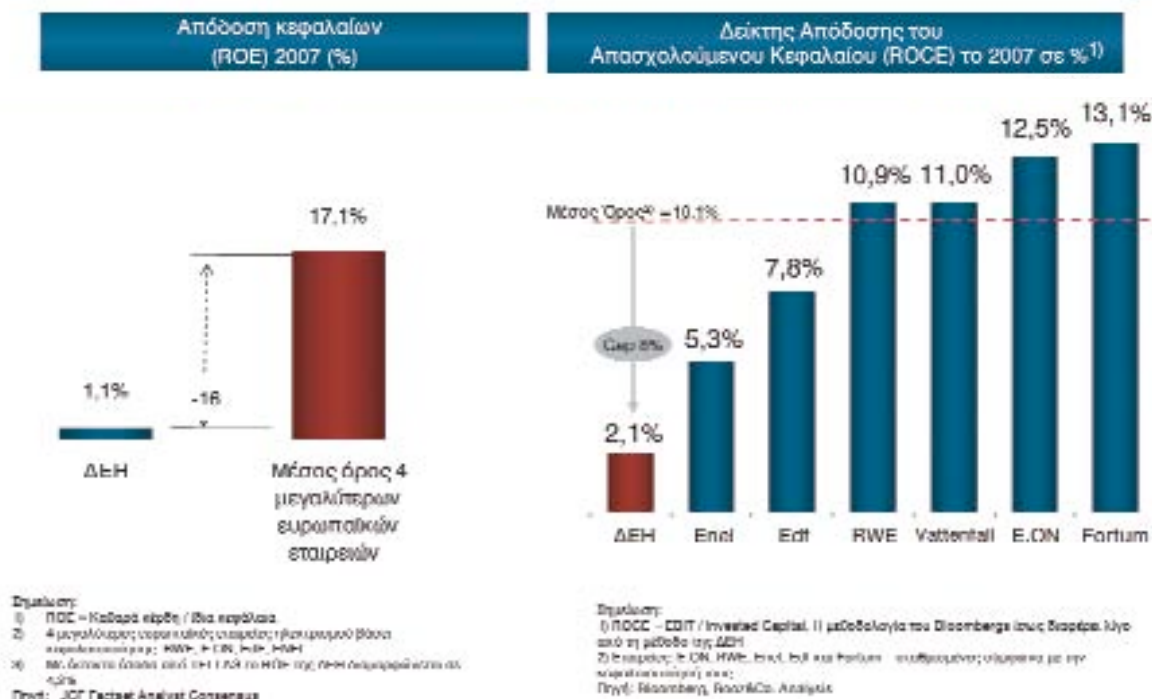
## Οι αυξήσεις που δόθηκαν μόλις που κάλυψαν τον πληθωρισμό



Οι αυξήσεις που εγκρίθηκαν από την Πολιτεία, μόλις καλύπτουν τον πληθωρισμό, ενώ οι τιμές του μαζούτι και του φυσικού αερίου καθώς και η οριακή τιμή του συστήματος αυξήθηκαν πολύ περισσότερο.

Η ΔΕΗ έχει υποβάλει προτάσεις στις ρυθμιστικές αρχές για σημαντικά ρυθμιστικά θέματα, όπως τα τιμολόγια ρυθμιστικού ελέγχου που θα αντανακλούν και θα καλύπτουν το κόστος, τη θέσπιση του κοινωνικού τιμολογίου, τους δίκαιους κανόνες λειτουργίας της χονδρεμπορικής αγοράς, την εύλογη αποζημίωσή της για επικουρικές υπηρεσίες και το εύρος της νομικής υποχρέωσης της Επιχείρησης να λειτουργεί ως τελευταίο καταφύγιο.

## Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων της ΔΕΗ είναι σημαντικά χαμηλότερη σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες ενέργειας

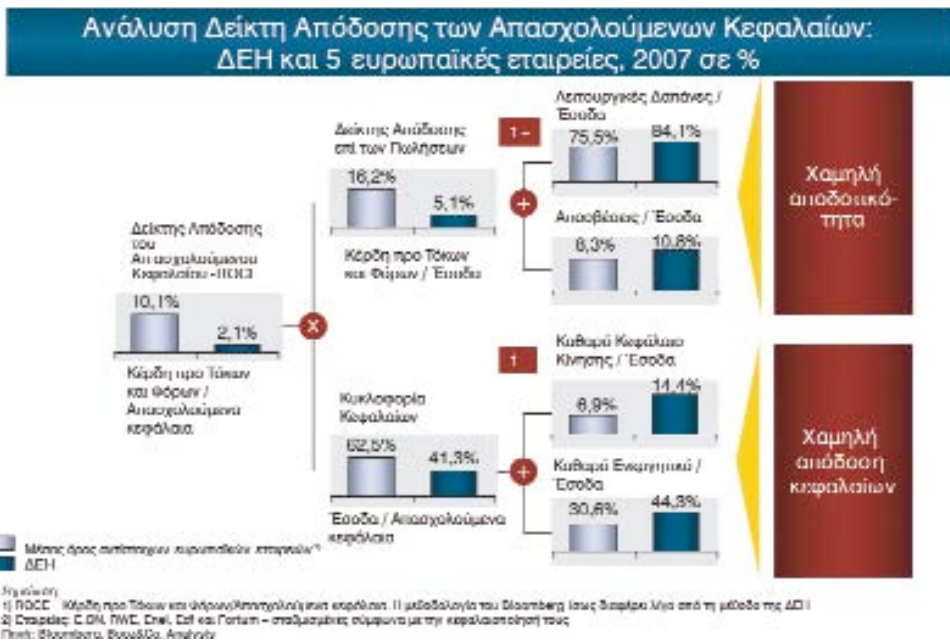


Η χαμηλή λειτουργική αποδοτικότητα, η αύξηση των μη ελεγχόμενων δαπανών λειτουργίας και οι ρυθμιστικές εκκρεμότητες σε συνδυασμό με τα τιμολόγια που δεν αντανακλούν το κόστος, έχουν δημιουργήσει αρνητικό περιβάλλον για τη ΔΕΗ σε σύγκριση με τις σημαντικότερες εταιρείες ηλεκτρικής ενέργειας της Ευρώπης.

Η απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) της ΔΕΗ το 2007 ήταν κατά 16 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερη από τον μέσο όρο των 4 μεγαλύτερων ευρωπαϊκών εταιρειών.

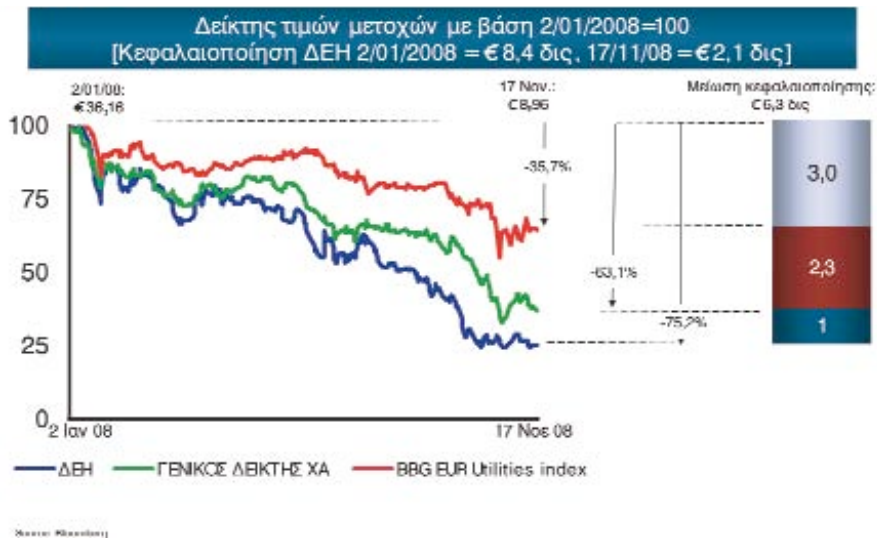
Επίσης, ο δείκτης απόδοσης των απασχολούμενων κεφαλαίων (ROCE) το 2007 ήταν 2,1%, πολύ χαμηλότερος από τον μέσο όρο άλλων ευρωπαϊκών εταιρειών ηλεκτρικής ενέργειας που φθάνει στο 10,1%.

Σημαντικά θέματα αποδοτικότητας παραμένουν



Η χαμηλή παραγωγικότητα κεφαλαίων και τα χαμηλά περιθώρια κέρδους -τόσο ως απόλυτα μεγέθη όσο και σε σχέση με τον μέσο όρο αντίστοιχων ευρωπαϊκών εταιρειών- έχουν ως αποτέλεσμα τον χαμηλό δείκτη απόδοσης των απασχολούμενων κεφαλαίων της ΔΕΗ.

Η τιμή της μετοχής της ΔΕΗ το 2008 κινήθηκε χαμηλότερα από το δείκτη μετοχών των ευρωπαϊκών εταιρειών ηλεκτρικής ενέργειας και το δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών, με αποτέλεσμα να μειωθεί η κεφαλαιοποίησή της κατά €6,3 δις



Η αρνητική αυτή εικόνα αντανακλάται στην εξέλιξη της τιμής της μετοχής.  
Η μετοχή της ΔΕΗ από την αρχή του έτους κινείται χαμηλότερα τόσο από το δείκτη Bloomberg των ευρωπαϊκών εταιρειών κοινής ωφέλειας όσο και από το δείκτη του Χρηματιστηρίου Αθηνών με αποτέλεσμα, τη συνολική μείωση της κεφαλαιοποίησης της εταιρείας κατά €6,3 δις.

Θέλουμε να αναστρέψουμε αυτή την κατάσταση.

Η ΔΕΗ σχεδιάζει να υλοποιήσει σημαντικές επενδύσεις μέχρι το 2014 τόσο στις κύριες δραστηριότητές της όσο και σε νέες δραστηριότητες, ώστε να συνεχίσει την ανάπτυξή της

Η ΔΕΗ επιδιώκει να γίνει μια αποδοτική και ανταγωνιστική ηλεκτρική εταιρεία στην απελευθερωμένη αγορά ενέργειας



Καταρτίσαμε ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο που στοχεύει στη διατήρηση του ρόλου της ΔΕΗ ως σημαντικού παίκτη στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας στην Ευρώπη.

**Στόχοι μας είναι:**

- Να δημιουργήσουμε ένα χαρτοφυλάκιο Μονάδων οι οποίες θα είναι αποδοτικές, αξιόπιστες, ανταγωνιστικές και σύμφωνες με τα περιβαλλοντικά πρότυπα.
- Η Διανομή και η Μεταφορά να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους προς τους καταναλωτές μέσω της αύξησης της αξιοπιστίας και της αποδοτικότερης χρήσης των δικτύων τους.
- Η ΔΕΗ ΑΝΑΝΕΩΣΙΜΕΣ Α.Ε. να κατέχει το 20% της ελληνικής αγοράς των ΑΠΕ, δραστηριοποιούμενη σε όλους τους τομείς: αιολικά, ηλιακά, μικρά υδροηλεκτρικά και γεωθερμία.

Το επενδυτικό πρόγραμμα της ΔΕΗ ανέρχεται σε περίπου €11,5 δις



Για τις ανταγωνιστικές δραστηριότητες των Ορυχείων και της Παραγωγής, τα ποσά αυτά ανέρχονται σε €1,1 δις και €5,8 δις αντίστοιχα.

Για τις ρυθμιζόμενες δραστηριότητες της Μεταφοράς και Διανομής, οι επενδύσεις ανέρχονται σε €1,2 δις και €3,1 δις αντίστοιχα.

Η υλοποίηση ενός τόσο μεγάλου επενδυτικού προγράμματος αποτελεί πρόκληση για τη ΔΕΗ



Είναι ένα φιλόδοξο πρόγραμμα που προβλέπει κατά τα επόμενα 6 χρόνια επενδύσεις 2,3 φορές περίπου μεγαλύτερες από αυτές της προηγούμενης εξαετίας.

Η ΔΕΗ θα ενεργοποιήσει όλες τις δυνάμεις της για να φέρει εις πέρας το τεράστιο αυτό έργο.



Το χαρτοφυλάκιο μονάδων παραγωγής της ΔΕΗ το 2014 θα εξασφαλίσει αξιοπιστία, υψηλότερη απόδοση και μείωση του κόστους παραγωγής

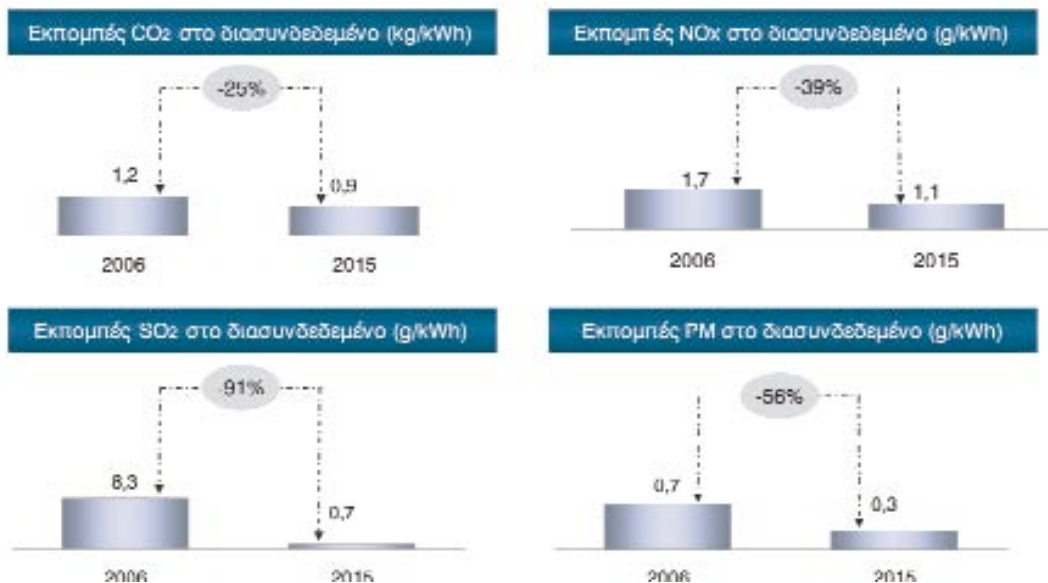


Με το επενδυτικό πρόγραμμα παραγωγής, ο λιγνίτης παραμένει το κύριο καύσιμο έχοντας συμμετοχή 55% στο ισοζύγιο της ΔΕΗ το 2014.

Η μονάδα λιθάνθρακα του Αλιβερίου VI θα ξεκινήσει τη λειτουργία της περί τα τέλη του 2014.

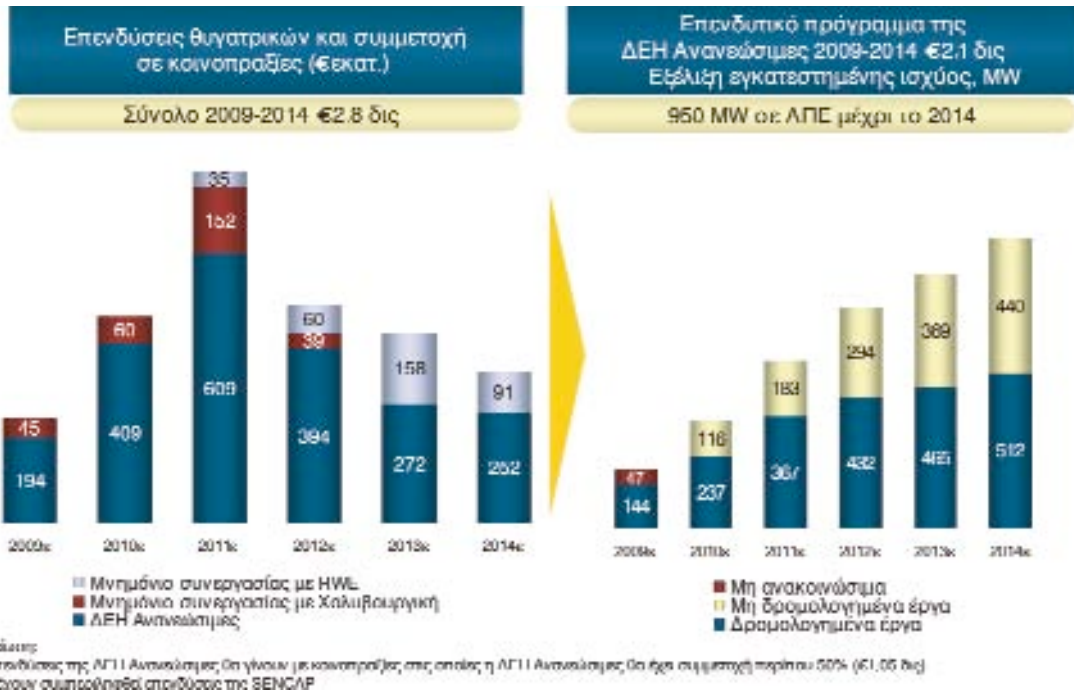
Θα αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας το οποίο θα ξεπεράσει το 6% της εγκατεστημένης ισχύος.

Μετά την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδίου της παραγωγής οι εκπομπές CO<sub>2</sub> και οι ρύποι θα μειωθούν σημαντικά



Με την ολοκλήρωση των μονάδων παραγωγής αναμένεται σημαντική μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> ανά kWh από τους θερμικούς σταθμούς κατά 25% το 2015 σε σχέση με το 2006.

## Θυγατρικές της ΔΕΗ και κοινοπραξίες: €2,8 δις για περαιτέρω ανάπτυξη



Οι επενδύσεις των θυγατρικών και οι συμμετοχές μας σε κοινοπραξίες θα ανέλθουν σε €2,8 δις στοχεύοντας στην περαιτέρω ανάπτυξη.

Τα €2,1 δις αφορούν επενδύσεις σε ΑΠΕ και τα υπόλοιπα τις συμμετοχές μας στις κοινοπραξίες με Χαλυβουργική και RWE.

Η κοινοπραξία με τη Χαλυβουργική, αφορά την κατασκευή και λειτουργία δύο μονάδων συνδυασμένου κύκλου με καύσιμο φυσικό αέριο συνολικής ισχύος 880 MW, στις εγκαταστάσεις της Χαλυβουργικής, στην Ελευσίνα.

Η κοινοπραξία με τη RWE και τον TITAN, αφορά την κατασκευή ενός σταθμού παραγωγής 800 MW με καύσιμο λιθάνθρακα στην Αλβανία.

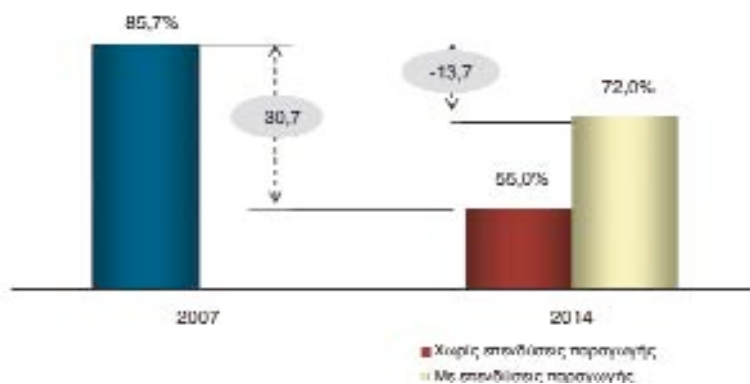
Σε αυτό το Επιχειρησιακό Σχέδιο δεν έχει ληφθεί υπόψη η SENCAP και το δικαίωμα αγοράς του 30% της ΔΕΠΑ.

Η SENCAP συμμετέχει ενεργά στον υπό εξέλιξη διαγωνισμό στο Κόσοβο, σε συνεργασία με την ENEL. Για το δικαίωμα αγοράς του 30% της ΔΕΠΑ αναμένεται η απόφαση της Κυβέρνησης.



Χωρίς τις νέες επενδύσεις σε μονάδες και ΑΠΕ, το μερίδιο παραγωγής της ΔΕΗ στη χονδρεμπορική αγορά θα μειωθεί σημαντικά

Μερίδιο παραγωγής της ΔΕΗ στη χονδρεμπορική αγορά με και χωρίς επενδύσεις (%)



Σήμερα το μερίδιο παραγωγής της ΔΕΗ στη χονδρεμπορική αγορά είναι 85,7%.

Η ΔΕΗ με την υλοποίηση των επενδύσεών της σε μεγάλες Μονάδες παραγωγής στοχεύει να διατηρήσει μερίδιο 72% περίπου στη χονδρεμπορική αγορά το 2014.

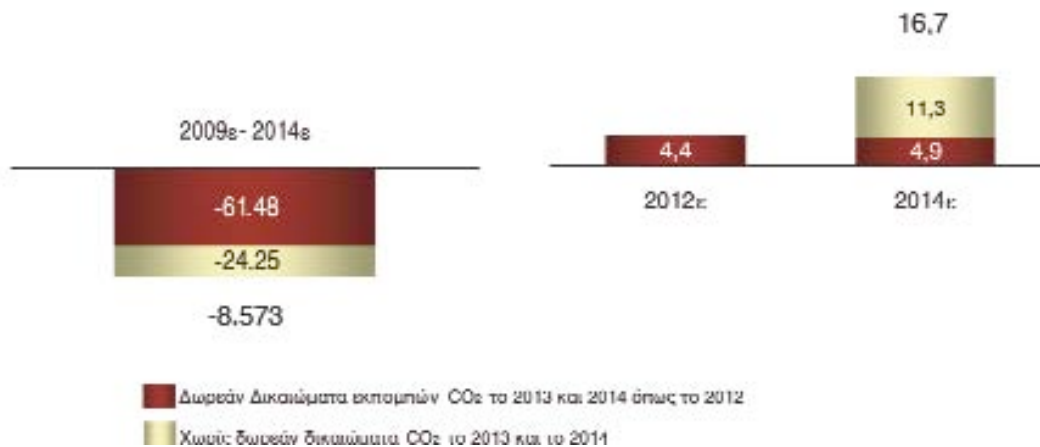
Αν η ΔΕΗ δεν υλοποιήσει τη Στρατηγική της στην Παραγωγή, το μερίδιο αυτό θα μειωθεί σημαντικά στο 55%.

# Η ΔΕΗ θα αξιοποιήσει όλες τις δυνατότητες για βελτίωση της αποδοτικότητας και αύξηση των εσόδων της, ώστε να έχει ισχυρή ανταγωνιστική θέση στην απελευθερωμένη αγορά ενέργειας

Με τα σημερινά δεδομένα, η ΔΕΗ δεν μπορεί να υλοποιήσει το πρόγραμμα επενδύσεών της

Πρόβλεψη καθαρών χρηματορροών  
(€κατ. μετά την υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος)

Καθαρός Δανεισμός / Κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων (net debt/EBITDA)



Όπως αναφέραμε νωρίτερα, τα οικονομικά αποτελέσματα της ΔΕΗ δεν είναι ικανοποιητικά.

Η πρόβλεψη των καθαρών χρηματορροών και του δείκτη δανεισμού προς κέρδη προ τόκων, φόρων και αποσβέσεων δείχνει ότι το επενδυτικό πρόγραμμα δεν μπορεί να χρηματοδοτηθεί χωρίς σημαντική μείωση δαπανών και αυξήσεις εσόδων.

Υπό αυτές τις συνθήκες, η ΔΕΗ προτείνει σήμερα ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο που ισορροπεί τη μείωση του λειτουργικού κόστους με τις αυξήσεις στα έσοδα.

Επιχειρησιακό Σχέδιο: Με την ενεργοποίηση όλων των δυνατοτήτων, με έμφαση στη μείωση των ελεγχόμενων δαπανών και στην αύξηση των εσόδων θα επιτευχθεί η υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος



Καθώς το επίπεδο των δωρεάν δικαιωμάτων διοξειδίου του άνθρακα (CO<sub>2</sub>) μετά το 2012 δεν έχει αποφασιστεί ακόμα, το Επιχειρησιακό Σχέδιο θεωρεί ότι η ΔΕΗ θα έχει τον ίδιο αριθμό δωρεάν δικαιωμάτων εκπομπών CO<sub>2</sub> τα έτη 2013 και 2014 όπως το έτος 2012. Παράλληλα, εξετάζουμε και την εναλλακτική παραδοχή μηδενικών δωρεάν δικαιωμάτων εκπομπών CO<sub>2</sub>.

Το συνολικό επενδυτικό μας πρόγραμμα αναπροσαρμόστηκε σε €13,5 δις, με την αναβολή επενδύσεων χαμηλότερης προτεραιότητας, ύψους €800 εκατ.

Η διοίκηση της ΔΕΗ έχει αναλάβει τη δέσμευση να μειώσει σταδιακά το ετήσιο κόστος ελεγχόμενων δαπανών κατά €500 εκατ. το 2014. Η μείωση αυτή των δαπανών, θα προέλθει από εξοικονόμηση στις δαπάνες προσωπικού, υλικών και υπηρεσιών τρίτων.

Επιπρόσθετα, για τη χρηματοδότηση του επενδυτικού προγράμματος απαιτούνται αυξήσεις στα έσοδα.

Καθορίστηκαν οι στόχοι για βελτίωση αποδοτικότητας της ΔΕΗ με σταδιακή μείωση λειτουργικών εξόδων κατά €500 εκατ. ετησίως το 2014

### Στόχοι βελτίωσης αποδοτικότητας σε €εκατ. (τιμές 2008)



Πηγή: ΔΕΗ, στοιχεία προσαρμοσμένα σύμφωνα με τις μεθόδους της ΔΕΗ

Αναγνωρίζουμε ότι πριν την αύξηση των εσόδων, θα πρέπει να καταβάλουμε κάθε προσπάθεια ώστε να μειώσουμε το κόστος μας και να αυξήσουμε την παραγωγικότητά μας.

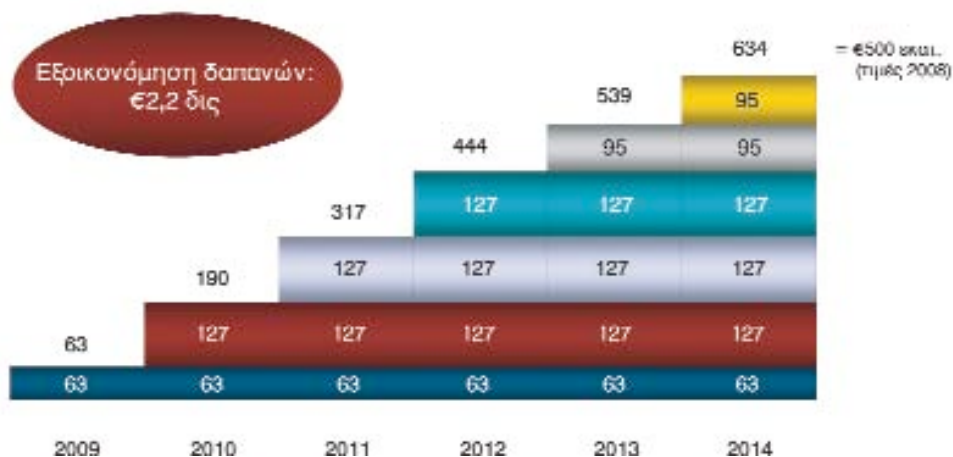
Σήμερα η ΔΕΗ δεσμεύεται να μειώσει σταδιακά τις ετήσιες ελεγχόμενες δαπάνες κατά €500 εκατ. το 2014.

Πρόκειται για το μεγαλύτερο πρόγραμμα αύξησης αποδοτικότητας που έχει δρομολογηθεί ποτέ στη ΔΕΗ.

Κάθε επιχειρησιακή μονάδα έχει ξεκάθαρους στόχους και δράσεις για να το υλοποιήσει.

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα βελτίωσης της αποδοτικότητας θα εξοικονομήσει σταδιακά έως €500 εκατ. ετησίως το 2014

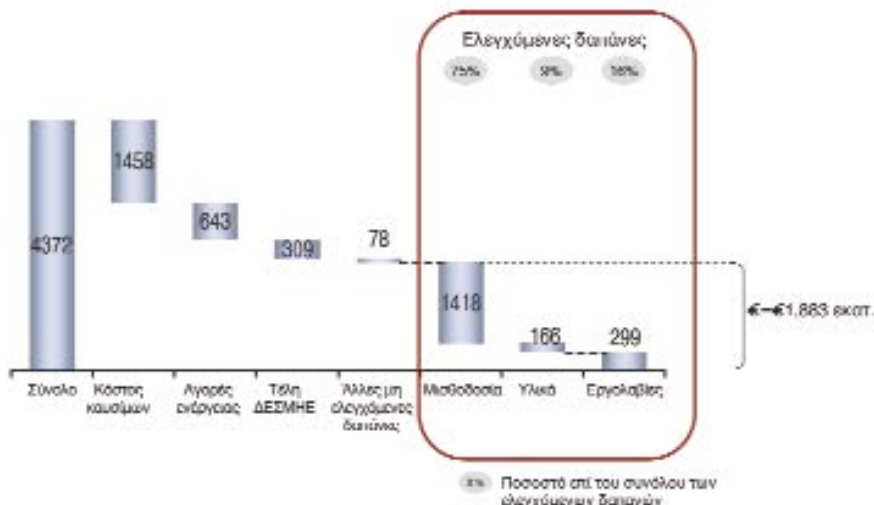
### Βελτίωση αποδοτικότητας (σε €εκατ., σε τρέχουσες τιμές)



Συνολικά, το πρόγραμμα βελτίωσης της αποδοτικότητας θα αποφέρει θετική επίδραση στις καθαρές χρηματοροές της επιχείρησης ύψους €2,2 δις την περίοδο 2009-2014.

Η αύξηση της αποδοτικότητας μπορεί να επιτευχθεί μόνο με μείωση των ελεγχόμενων δαπανών, η πλειοψηφία των οποίων αφορά δαπάνες προσωπικού

**Ανάλυση δαπανών 2007 (€εκατ.)**



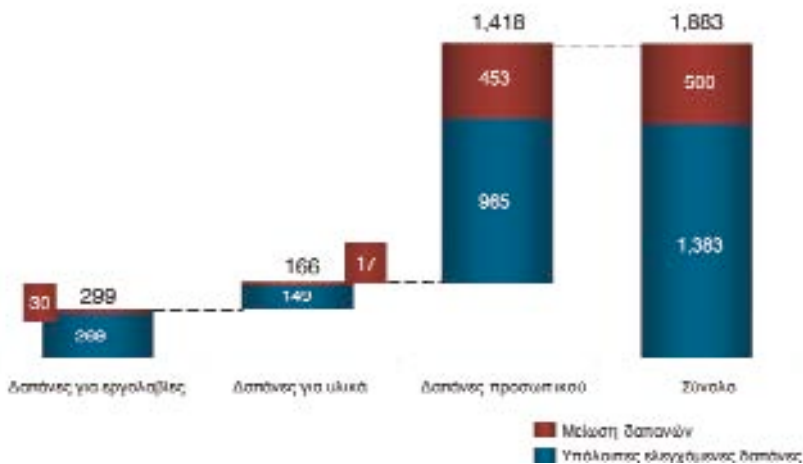
Οι ελεγχόμενες δαπάνες της ΔΕΗ αποτελούνται από τις δαπάνες προσωπικού, υλικών και υπηρεσιών τρίτων.

Το 2007 οι δαπάνες αυτές ανέρχονταν σε €1,9 δις και αποτελούσαν το 43% των συνολικών λειτουργικών εξόδων. Οι δαπάνες προσωπικού αποτελούσαν το 75% των ελεγχόμενων δαπανών.

Τα υλικά και οι υπηρεσίες τρίτων αποτελούσαν το υπόλοιπο 25%.

Το μεγαλύτερο μέρος της αύξησης της αποδοτικότητας θα προέλθει από τη μείωση των δαπανών προσωπικού

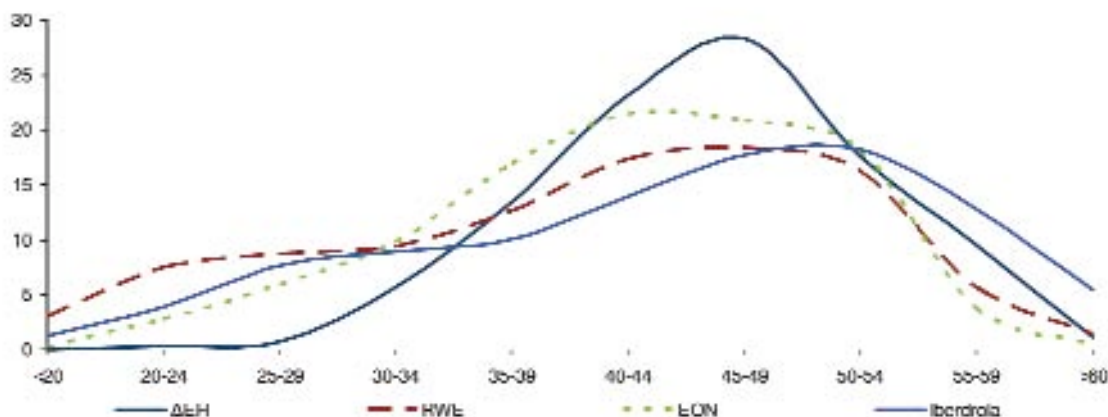
**Στόχος βελτίωσης αποδοτικότητας (€εκατ. – 2007 βάση)**



Συνεπώς, η μεγαλύτερη εξοικονόμηση θα προέλθει από τις δαπάνες προσωπικού.

Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων στη ΔΕΗ τείνει στα πενήντα έτη

### Σύγκριση με άλλες εταιρείες ενέργειας της Ευρώπης



Πηγή: Mercer & Company

Η σύγκριση της ηλικιακής κατανομής των εργαζομένων της ΔΕΗ με αυτήν των εταιρειών RWE, EON και Iberdrola, αναδεικνύει μια πρόκληση και μια ευκαιρία: να επιτύχουμε μείωση του μέσου όρου ηλικίας των εργαζομένων στην Επιχείρηση μέσω συνταξιοδοτήσεων.

Η μείωση των δαπανών προσωπικού είναι δυνατή

### Δυναμική μείωση δαπανών προσωπικού μέσω αναμενόμενης συνταξιοδότησης (€ εκατ. τμής 2008)



Παραδοχή: Οι συνταξιοδοτηθέντες αντικαθίσταται με νέους εργαζόμενους 21-30 ετών με ίδιο επίπεδο εκπαίδευσης

Μέχρι το 2014, θα θεμελιώσουν συνταξιοδοτικό δικαίωμα περίπου 6.500 εργαζόμενοι.

Δίνεται έτσι η ευκαιρία στη ΔΕΗ να μειώσει τον αριθμό των εργαζομένων μέσω συνταξιοδότησης.

Αν η ΔΕΗ δεν προσλάβει κανένα νέο άτομο για να αντικαταστήσει τους συνταξιοδοτούμενους υπαλλήλους, θα εξοικονομηθεί κατά μέγιστο ποσό ύψους €487 εκατ. το 2014.

Στην αντίθετη περίπτωση, εάν αντικαταστήσει όλους τους συνταξιοδοτούμενους υπαλλήλους με νεότερους, η μείωση των δαπανών προσωπικού θα είναι €286 εκατ. το 2014.

Αναδιοργανώνοντας και ανασχεδιάζοντας τις εσωτερικές διαδικασίες της, η ΔΕΗ δεν θα χρειαστεί να αντικαταστήσει όλους τους υπαλλήλους που θα συνταξιοδοτηθούν και έτσι η μείωση των δαπανών μισθοδοσίας θα κυμαίνεται σε ενδιάμεσα επίπεδα.

Η ΔΕΗ θα επιτύχει τις απαιτούμενες μειώσεις των δαπανών προσωπικού μέσω του συνδυασμού συγκεκριμένων δράσεων



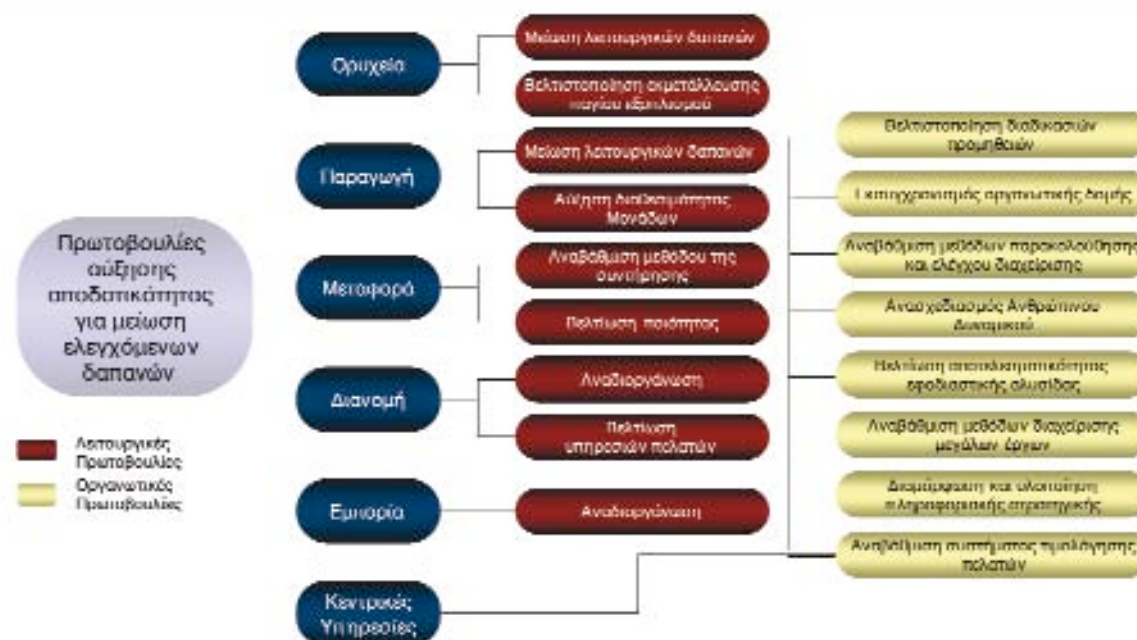
Μελετούμε και σχεδιάζουμε δράσεις που θα αποφέρουν την απαιτούμενη μείωση του κόστους προσωπικού. Αυτές περιλαμβάνουν:

- Επανασχεδιασμό διαδικασιών
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Έμφαση στις βασικές δραστηριότητες
- Μείωση μέσου όρου ηλικίας
- Δημιουργία εσωτερικής αγοράς εργασίας
- Διαχείριση υπερωριών και απουσιών

Η ΔΕΗ είναι αντιμέτωπη με την πρόκληση να μεταφέρει τεχνογνωσία στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους.

Παράλληλα, πρέπει να αναδιοργανώσουμε τις εσωτερικές μας διαδικασίες έτσι ώστε να προσλαμβάνουμε υπαλλήλους για να καλύπτουμε αυτές τις ανάγκες που αφορούν μόνο τις βασικές μας δραστηριότητες.

## Λειτουργικές και οργανωτικές πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν στη μείωση των ελεγχόμενων δαπανών



Έχουμε προσδιορίσει οργανωτικές και λειτουργικές πρωτοβουλίες που θα οδηγήσουν σε μείωση των ελεγχόμενων δαπανών.

Κάθε επιχειρησιακή μονάδα της ΔΕΗ έχει ένα καθορισμένο στόχο μείωσης δαπανών και ένα πρόγραμμα δράσεων με λειτουργικές πρωτοβουλίες για να τον επιτύχει.

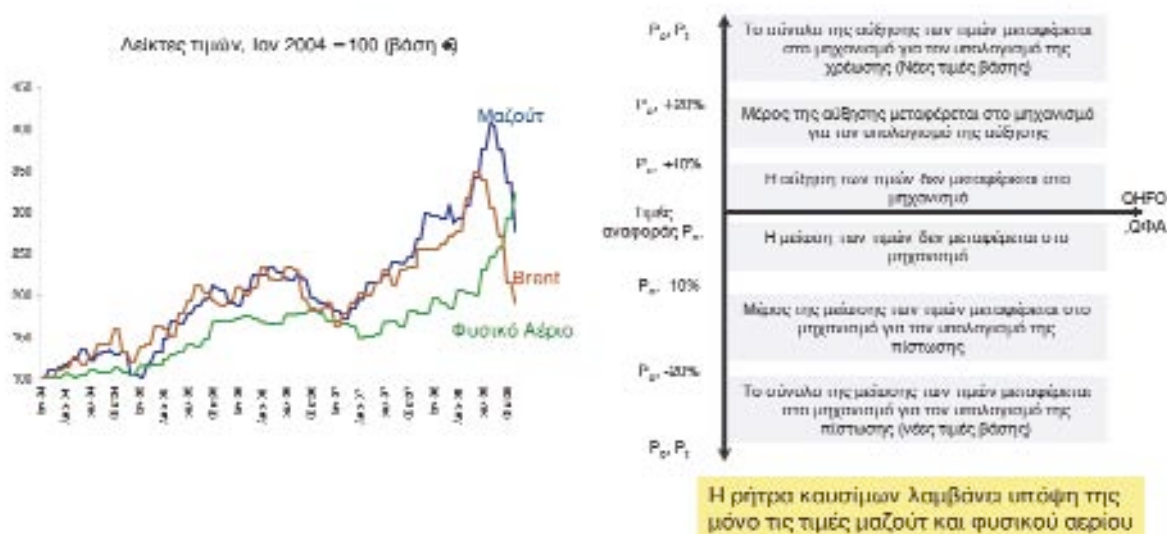
Για παράδειγμα, τα Ορυχεία θα μειώσουν τις δαπάνες λειτουργίας και συντήρησης και θα βελτιστοποιήσουν την εκμετάλλευση του πάγιου εξοπλισμού τους.

Η Διανομή θα αναδιοργανώσει τις διαδικασίες της σε όλη την Ελλάδα με στόχο να γίνει πιο αποδοτική, ώστε να βελτιώσει τις υπηρεσίες της προς τους πελάτες.

Οι οργανωτικές μας πρωτοβουλίες είναι οριζόντιες με επίδραση σε όλη τη ΔΕΗ, όπως για παράδειγμα η βελτίωση των διαδικασιών προμηθειών και διαχείρισης υλικών.



## Μηχανισμός της Ρήτρας Καυσίμων



Η ρήτρα καυσίμων θα εφαρμόζεται κάθε τρίμηνο από τον Ιανουάριο 2009, ώστε τα τιμολόγια των καταναλωτών να αντανακλούν τις μεταβολές στις τιμές των καυσίμων (μαζούτ και φυσικό αέριο).

Η ρήτρα καυσίμων δεν ενεργοποιείται αν οι τιμές των καυσίμων κινηθούν μέσα στα όρια +/-10% σχετικά με τις τιμές βάσης.

Η ρήτρα καυσίμων ενεργοποιείται όταν οι μεταβολές στις τιμές καυσίμων ξεπεράσουν τα όρια +/-10%.

Αν οι μεταβολές είναι ανάμεσα σε 10% και 20%, η θετική ή η αρνητική επίδραση στους λογαριασμούς των καταναλωτών θα λαμβάνει υπόψη τη μεταβολή πέρα του 10%.

Αν οι μεταβολές είναι ίσες ή μεγαλύτερες του +/-20%, τότε η συνολική αύξηση/μείωση των τιμών μαζούτ και φυσικού αερίου θα επηρεάζει τους λογαριασμούς των καταναλωτών και στην περίπτωση αυτή, θα ορίζονται νέες τιμές βάσης.

## Επίδραση της ρήτρας καυσίμων στα έσοδα της ΔΕΗ (€εκατ.)



Σημείωση: μεταβολή σε σχέση με το προηγούμενο τρίμηνο

Βασιζόμενοι στις υποθέσεις μας για την εξέλιξη των τιμών καυσίμων, η ρήτρα καυσίμων θα είναι θετική για το πρώτο τρίμηνο του 2009, εξαιτίας της υστέρησης της επίδρασης των υψηλών τιμών φυσικού αερίου κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2008.

Η ρήτρα θα μειωθεί κατά το δεύτερο τρίμηνο και στη συνέχεια, από το τρίτο τρίμηνο και μετά, θα μεταστραφεί σε αρνητική.

Αυτό σημαίνει ότι η ρήτρα θα ωφελήσει τον καταναλωτή μακροπρόθεσμα, με την υπόθεση ότι η τιμή του πετρελαίου παραμένει σταθερή στο ίδιο επίπεδο με τις παραδοχές του Επιχειρησιακού Σχεδίου, δηλαδή στα \$65/bbl με ισοτιμία Ευρώ –Δολαρίου (€/€) σε 1,25 για όλη την εξαιτία.

Εντούτοις, οι σημερινές τιμές του πετρελαίου Brent κυμαίνονται στα \$50/bbl και η ισοτιμία Ευρώ –Δολαρίου (€/€) σε 1,27 και επομένως, εάν αυτές παραμείνουν στα ίδια επίπεδα, η επίδραση της ρήτρας καυσίμων μετά το πρώτο τρίμηνο θα βαίνει μειούμενη με ταχύτερο ρυθμό και θα λειτουργεί υπέρ του καταναλωτή.

## Επίδραση του Μηχανισμού Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας στα έσοδα



Ο Μηχανισμός των Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας δημιουργήθηκε για να αποζημιώσει τη ΔΕΗ για τις δαπάνες που προκύπτουν από:

- το υψηλότερο κόστος παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στα μη διασυνδεδεμένα νησιά, κόστος το οποίο δεν καλύπτεται από τα ενιαία τιμολόγια που εφαρμόζονται σε όλη τη χώρα, και
- τα μειωμένα τιμολόγια των πολύτεκνων οικογενειών.

Χωρίς επιπρόσθετο κόστος CO<sub>2</sub> η ΔΕΗ προτείνει συνολική αύξηση τιμολογίων 5% πάνω από τον πληθωρισμό για την περίοδο των 6 ετών

Προτεινόμενες αυξήσεις τιμολογίων με δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> το 2013, 2014 (%)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ονομαστική αύξηση τιμολογίων	1%	5%	5%	5%	4%	3%
Πληθωρισμός	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Πραγματική αύξηση τιμολογίων	-2%	2%	2%	2%	1%	0%

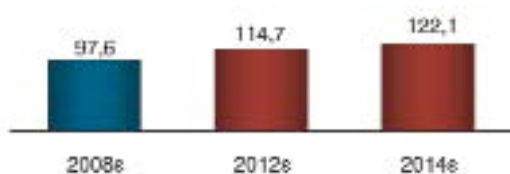
CO<sub>2</sub> βασική παραγωγή: Δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> το 2013 και το 2014, όπως το 2012

Αυτός ο πίνακας παρουσιάζει τις ποσοστιαίες αυξήσεις τιμολογίων που προτείνει η ΔΕΗ στην περίπτωση που δε θα υπάρξει πρόσθετο κόστος για την αγορά δικαιωμάτων CO<sub>2</sub> για την περίοδο 2013-2014.

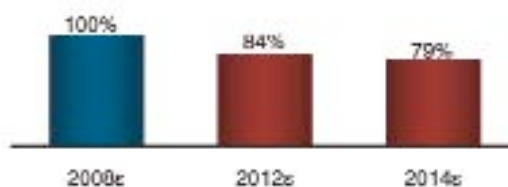
Το σύνολο των αυξήσεων των τιμολογίων πάνω από τον πληθωρισμό κατά τη διάρκεια της εξαετίας, ανέρχεται σε 5%.

Οι αυξήσεις αυτές θα επιφέρουν αύξηση εσόδων κατά €1,4 δις

Μέσο έσοδο ΔΕΗ σε τρέχουσες τιμές (€/MWh)



Μερίδιο ΔΕΗ στη λιανηγορική αγορά στο διασυνδεδεμένο (%)



CO<sub>2</sub> βασική παραγωγή: Δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> το 2013 και το 2014, όπως το 2012

Το μέσο έσοδο σε τρέχουσες τιμές αναμένεται να φτάσει τα €122,1/MWh το έτος 2014, καθώς η επίδραση του πληθωρισμού θα συνεισφέρει το 20% στην αύξηση αυτή.

Επομένως, η πραγματική αύξηση ανέρχεται σε 5%.

Κατά την περίοδο του Επιχειρησιακού Σχεδίου, αναμένουμε ότι το μερίδιο της ΔΕΗ στη λιανηγορική αγορά της ηπειρωτικής χώρας θα μειωθεί, φτάνοντας το 79%, καθώς οι αυξήσεις στα τιμολόγια που προτείνει η ΔΕΗ προκειμένου αυτά να αντακλούν το κόστος, θα διευκολύνει το πραγματικό άνοιγμα της αγοράς ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα μας.

Η αύξηση εσόδων, η μείωση των ελεγχόμενων δαπανών και ο δανεισμός θα επιτρέψουν στη ΔΕΗ τη χρηματοδότηση του επενδυτικού της προγράμματος

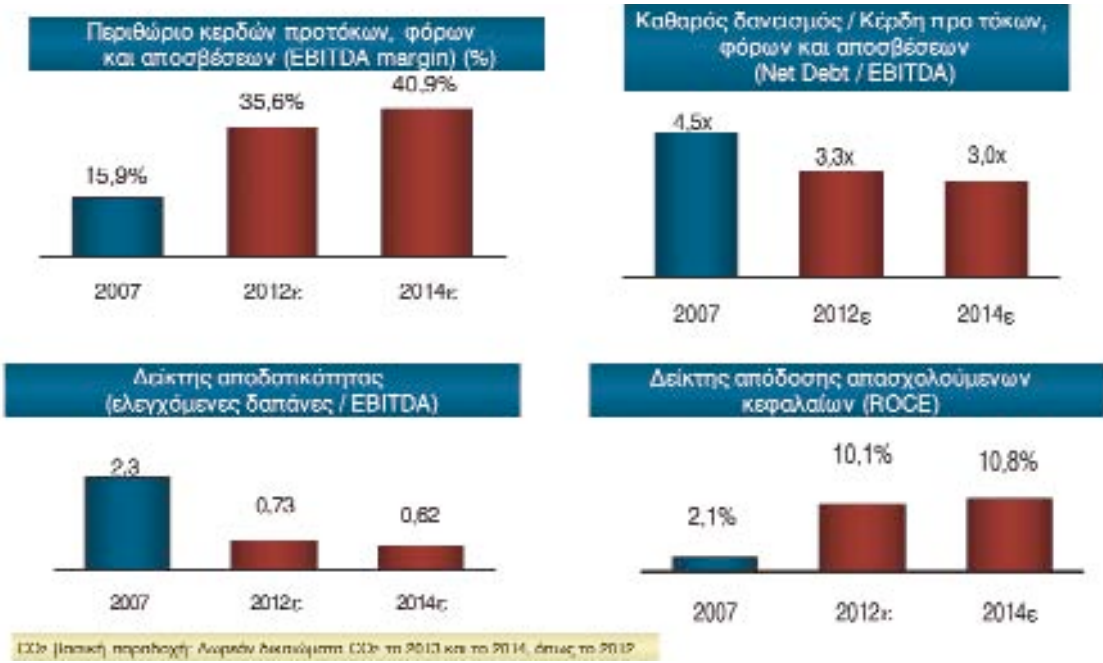


Οι αυξήσεις τιμών, η μείωση του κόστους, καθώς επίσης και η εσωτερική και εξωτερική χρηματοδότηση, δίνουν τη δυνατότητα στη ΔΕΗ να χρηματοδοτήσει με ασφάλεια το επενδυτικό της πρόγραμμα.

Αναλύοντας τις πηγές χρηματοδότησης προκύπτει ότι, η αύξηση των εσόδων συνεισφέρει κατά €1,4 δις, η μείωση των ελεγχόμενων δαπανών κατά €2,2 δις, τα έσοδα από νέες συνδέσεις κατά €1,8 δις.

Απαιτείται πρόσθετος δανεισμός της τάξεως των €4,5 δις, ενώ ταυτόχρονα θα διατηρηθεί ο δείκτης καθαρού δανεισμού προς EBITDA σε ικανοποιητικά επίπεδα (3 φορές).

Με την υλοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου όλοι οι οικονομικοί δείκτες βελτιώνονται



Με τη βασική παραδοχή ότι έχουμε δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub>, το 2014 η ΔΕΗ θα επιτύχει 40,9% περιθώριο EBITDA και δείκτη καθαρού δανεισμού προς EBITDA 3 φορές.

Ο δείκτης απόδοσης απασχολούμενων κεφαλαίων ROCE θα φτάσει τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και ο δείκτης αποδοτικότητας ελεγχόμενων δαπανών προς EBITDA θα μειωθεί το 2014 στο 0,62 από 2,3 το 2007.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες παραμένουν εντός αποδεκτών ορίων



Επίσης, η ΔΕΗ κινείται ικανοποιητικά εντός των αποδεκτών ορίων όσον αφορά την κεφαλαιακή διάρθρωση (δάνεια / ίδια κεφάλαια) και την ικανότητά της να αποπληρώνει τους τόκους του δανεισμού της (κάλυψη επιτοκίων).

Εναλλακτική παραδοχή: Χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> από το 2012 και μετά



Εδώ εξετάζουμε την επίδραση της εναλλακτικής παραδοχής μη ύπαρξης δωρεάν δικαιωμάτων CO<sub>2</sub> από το 2012 και μετά.

Και πάλι θα πραγματοποιηθούν το επενδυτικό πρόγραμμα των €13,5 δις και η εξοικονόμηση των €500 εκατ. το χρόνο.

Αν δεν δοθούν δωρεάν δικαιώματα μετά το 2012 η ΔΕΗ θα επιβαρυνθεί με €1,4 εκατ. ετησίως περίπου

#### Επίδραση CO<sub>2</sub> στα οικονομικά αποτελέσματα

	2013	2014
Κόστος CO <sub>2</sub> (EUR)	1,379,000,000	1,360,000,000
Συνολική επίδραση στο μέσο τιμολόγιο (€/MWh)	26	26
Προτεινόμενες αυξήσεις στο μέσο τιμολόγιο (€/MWh)	10,8 (42%)	4,1 (14,9; 54%)
Επιπλέον έσοδα	503,000,000	662,000,000

Σημείωση: Τιμή αγοράς δικαιωμάτων CO<sub>2</sub> μετά το 2012 €28/tn

CO<sub>2</sub> εναλλακτική παραδοχή: Χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> από το 2012 και μετά

Στην περίπτωση που δε δοθούν δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> το 2013 και 2014, εκτιμάται ότι η ΔΕΗ θα επιβαρυνθεί με δαπάνες ύψους €1,4 δις περίπου, ετησίως.

Αυτό σημαίνει επιπλέον κόστος €26/MWh στην παραγωγή. Μια τέτοια εξέλιξη ενισχύει την απόφαση της ανανέωσης των μονάδων μας, ώστε οι εκπομπές CO<sub>2</sub> ανά KWh να μειωθούν κατά 25%.

Η πλήρης απορρόφηση αυτού του κόστους, στην περίπτωση που θα επιβληθεί, δεν θα επιτρέψει στη ΔΕΗ να υλοποιήσει το επενδυτικό της πρόγραμμα. Από την άλλη πλευρά, το κόστος αυτό, εάν καταβληθεί εξ' ολοκλήρου από τους καταναλωτές, θα σημαίνει μια πολύ μεγάλη επιβάρυνση για τους πολίτες.

Για αυτό το λόγο, η ΔΕΗ θα ήθελε να προτείνει την κατανομή του κόστους των δικαιωμάτων CO<sub>2</sub> με τους πελάτες της, κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσιμης περιόδου.

Σε αυτή την περίπτωση, η Επιχείρηση θα πρέπει να συγκεντρώσει επιπρόσθετα κεφάλαια της τάξης των €700 εκατ., σε σχέση με τη βασική παραδοχή για το 2013 και 2014.

Συνυπολογίζοντας το επιπρόσθετο κόστος CO<sub>2</sub> η ΔΕΗ θα προτείνει συνολική αύξηση τιμολογίων 17% πάνω από τον πληθωρισμό για τη περίοδο των 6 ετών

Προτεινόμενες αυξήσεις τιμολογίων χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> το 2013 και 2014 (%)

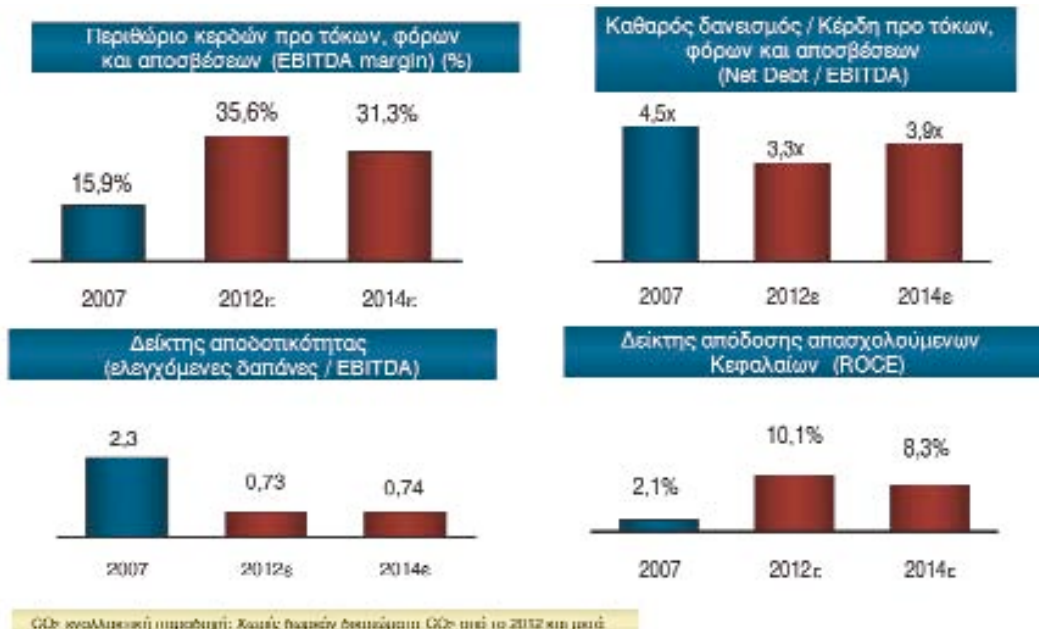
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Όνομαστική αύξηση τιμολογίων	1%	5%	5%	5%	13%	6%
Πληθωρισμός	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Πραγματική αύξηση τιμολογίων	-2%	2%	2%	2%	10%	3%

CO<sub>2</sub> εναλλακτική παραδοχή: Χωρίς δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> από το 2012 και μετά.

Αυτός ο πίνακας παρουσιάζει τις ποσοστιαίες αυξήσεις τιμολογίων που θα ήθελε να προτείνει η ΔΕΗ στην περίπτωση που δεν χορηγηθούν δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub> για τα έτη 2013 και 2014.

Το σύνολο των αυξήσεων των τιμολογίων πάνω από τον πληθωρισμό για την εξαιτία, ανέρχεται σε 17%.

Με τις προτεινόμενες αυξήσεις, ακόμη και με την επιβάρυνση του κόστους CO<sub>2</sub>, οι οικονομικοί δείκτες βελτιώνονται



Ακόμα και στην περίπτωση που δεν δοθούν δωρεάν δικαιώματα CO<sub>2</sub>, η ΔΕΗ το 2014 θα επιτύχει ένα περιθώριο EBITDA 31,3% και δείκτη καθαρού δανεισμού προς EBITDA 3,9 φορές.

Ο δείκτης ROCE θα φτάσει τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και ο δείκτης αποδοτικότητας ελεγχόμενων δαπανών προς EBITDA θα μειωθεί στο 0,74 από 2,3.



Αν οι προτεινόμενες από τη ΔΕΗ αυξήσεις δεν εγκριθούν, πρέπει να εξεταστούν εναλλακτικές λύσεις



Συνειδητοποιούμε πλήρως τη δύσκολη οικονομική περίοδο στην οποία έχει εισέλθει η παγκόσμια οικονομία αλλά και η χώρα μας, και παρόλο που και στις δύο εναλλακτικές παραδοχές προτείνουμε λογικές αυξήσεις τιμολογίων, οι συνθήκες της αγοράς πιθανόν να μην επιτρέψουν την έγκριση αυτών των αυξήσεων. Σε αυτή την περίπτωση, πρέπει να εξεταστούν εναλλακτικές λύσεις.

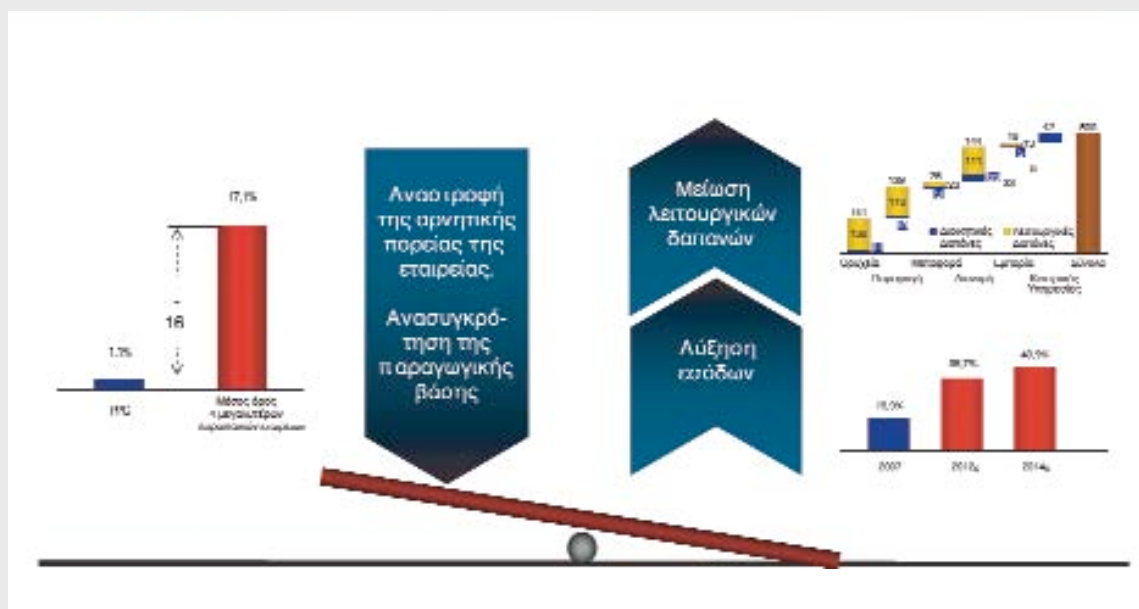
Επιλογές που μειώνουν τις εκροές κεφαλαίων θα μπορούσαν να είναι:

- Μείωση του ύψους του μερίσματος στους μετόχους
- Πραγματοποίηση κάποιων έργων με συνεργασίες
- Περαιτέρω μείωση των ελεγχόμενων δαπανών πέραν του στόχου των €500 εκατ.
- Αναβολή ή ματαίωση μέρους του επενδυτικού προγράμματος.

Απευκταίες επιλογές αύξησης εισροών κεφαλαίων είναι:

- Πώληση παγίων ενεργητικού, όπως δίκτυα, σταθμοί κ.λπ.
- Αύξηση μετοχικού κεφαλαίου.

## Το Επιχειρησιακό Σχέδιο ικανοποιεί ισόρροπα τις προσδοκίες των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων



Κατά την άποψη της Διοίκησης, το Επιχειρησιακό Σχέδιο ικανοποιεί ισόρροπα τις προσδοκίες των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων.

Πιστεύουμε πως η υλοποίηση του παρόντος Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι απαραίτητη και χρήσιμη για τη ΔΕΗ και για τη χώρα μας.

Συγκεκριμένα, η υλοποίηση του Επιχειρησιακού μας Σχεδίου στην Παραγωγή θα δημιουργήσει προστιθέμενη αξία με τη βελτίωση της απόδοσης και τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> και συμβατικών ρύπων.

Επιπλέον, περιμένουμε ότι οι επενδύσεις μας σε υποδομές δικτύων Μεταφοράς και Διανομής, θα αποφέρουν εύλογες αποδόσεις, θα βελτιώσουν τις υπηρεσίες που παρέχουμε στους πελάτες μας και θα προωθήσουν τον ανταγωνισμό, μέσω της πρόσβασης τρίτων στα δίκτυα.

Το Επιχειρησιακό μας Σχέδιο βασίζεται σε έναν αριθμό παραδοχών από πλευράς εσόδων και κόστους, που μας επιτρέπουν να υλοποιήσουμε τις επενδύσεις μας.

Πιστεύουμε ότι οι παραδοχές μας είναι εύλογες και θα προσπαθήσουμε να τις επικοινωνήσουμε σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε και με τη συνεργασία τους να πραγματοποιήσουμε αυτές τις επενδύσεις.





**ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ Α.Ε.**

Επιχειρησιακό Σχέδιο 2009-2014

Εθνικός Οργανισμός Διεύθυνση Ελαστικής

Χαλκοκονδύλη 90, 104 92 Αθήνα, Τηλεφωνικό κέντρο: 210 529 0 301, Fax: 210 529 4 879, [www.dei.gr](http://www.dei.gr)