



**ΔΕΗ ΑΕ**

# **Οικονομικά Αποτελέσματα Έτους 2010**

**Αθήνα, 28 Μαρτίου 2011**



# Οικονομικά Αποτελέσματα Έτους 2010

**Γεώργιος Αγγελόπουλος**  
Γενικός Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών



# ΣΥΝΟΠΤΙΚΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ 2010 / 2009

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΟΜΙΛΟΣ (€ εκατ.)	2010	2009	Δ	Δ%
<b>Κύκλος Εργασιών</b>	<b>5.811,4</b>	<b>6.030,4</b>	<b>-219,0</b>	<b>-3,6</b>
Πωλήσεις Ηλεκτρικής Ενέργειας	5.233,3	5.507,5	-274,2	-5,0
<i>Πωλήσεις Η-Ε σε GWh</i>	<i>51.587</i>	<i>53.037</i>	<i>-1.450</i>	<i>-2,7</i>
Δαπάνη Μισθοδοσίας	1.245,1	1.492,1	-247,0	-16,6
Εισφορά προς ασφαλιστικούς φορείς	99,6			
Υγρά Καύσιμα	667,8	564,4	103,4	18,3
Φυσικό Αέριο	458,6	467,4	-8,8	-1,9
Αγορές Ενέργειας	650,2	545,3	104,9	19,2
Ελλειμμα δικαιωμάτων CO <sub>2</sub>	22,5	68,3	-45,8	-67,1
Δαπάνη Χρήσεως Συστήματος Μεταφοράς	248,2	291,1	-42,9	-14,7
Λοιπές Δαπάνες	541,0	564,2	-23,2	-4,1
Προβλέψεις	179,5	125,5	54,0	43,0
Απομείωση αξίας παγίων περιουσιακών στοιχείων		138,7		
<b>ΕΒΙΤΔΑ</b>	<b>1.497,7</b>	<b>1.677,5</b>	<b>-179,8</b>	<b>-10,7</b>
<b>ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΕΒΙΤΔΑ</b>	<b>25,8%</b>	<b>27,8%</b>		
Αποσβέσεις	626,4	541,4	85,0	15,7
Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα	129,4	144,8	-15,4	-10,6
<b>Κέρδη προ Φόρων</b>	<b>740,7</b>	<b>993,1</b>	<b>-252,4</b>	<b>-25,4</b>



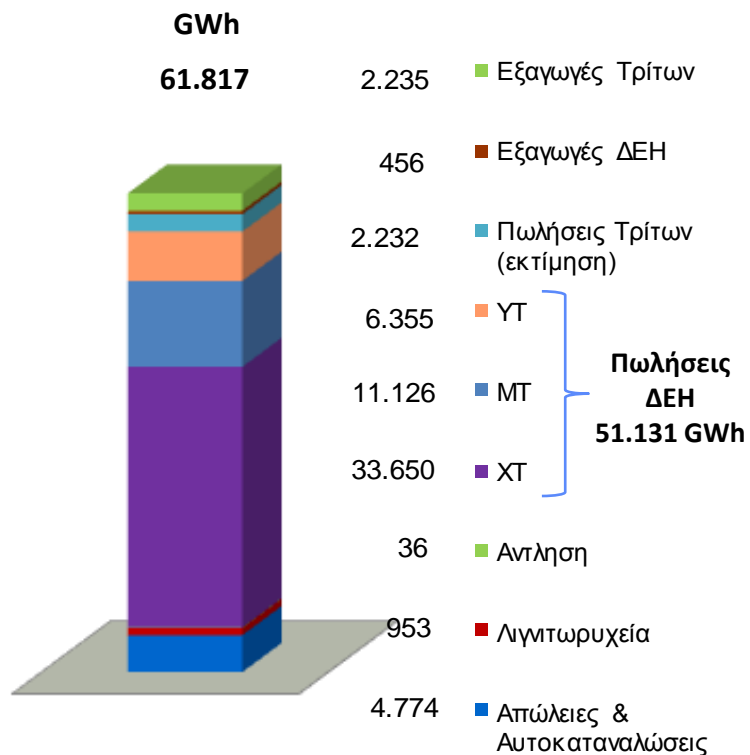
# Συνοπτικά Οικονομικά Αποτελέσματα Δ' Τρίμηνο 2010 / Δ' Τρίμηνο 2009

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΟΜΙΛΟΣ (€ εκατ.)	Δ' 3μηνο 2010	Δ' 3μηνο 2009	Δ	Δ%
<b>Κύκλος Εργασιών</b>	<b>1.343,8</b>	1.434,6	<b>-90,8</b>	<b>-6,3</b>
Πωλήσεις Ηλεκτρικής Ενέργειας	1.209,1	1.281,6	-72,5	-5,7
<i>Πωλήσεις Η-Ε σε GWh</i>	<i>12.042</i>	<i>12.652</i>	<i>-610</i>	<i>-4,8</i>
Δαπάνη Μισθοδοσίας	302,3	400,3	-98,0	-24,5
Εισφορά προς ασφαλιστικούς φορείς	48,5			
Υγρά Καύσιμα	140,5	109,8	30,7	28,0
Φυσικό Αέριο	90,2	124,8	-34,6	-27,7
Αγορές Ενέργειας	149,7	135,2	14,5	10,7
Ελλειμμα δικαιωμάτων CO <sub>2</sub>	-0,9	3,5	-4,4	-125,7
Δαπάνη Χρήσεως Συστήματος Μεταφοράς	33,4	81,9	-48,5	-59,2
Λοιπές Δαπάνες	141,3	157,4	-16,1	-10,2
Προβλέψεις	91,5	74,3	17,2	23,1
Απομείωση αξίας παγίων περιουσιακών στοιχείων		138,7		
<b>ΕΒΙΤΔΑ</b>	<b>274,1</b>	177,8	<b>96,3</b>	<b>54,2</b>
<b>ΠΕΡΙΘΩΡΙΟ ΕΒΙΤΔΑ</b>	<b>20,4%</b>	<b>12,4%</b>		
Αποσβέσεις	187,8	146,2	41,6	28,5
Καθαρά Χρηματοοικονομικά Έξοδα	35,1	30,7	4,4	14,3
<b>Κέρδη προ Φόρων</b>	<b>51,1</b>	<b>0,3</b>	<b>50,8</b>	



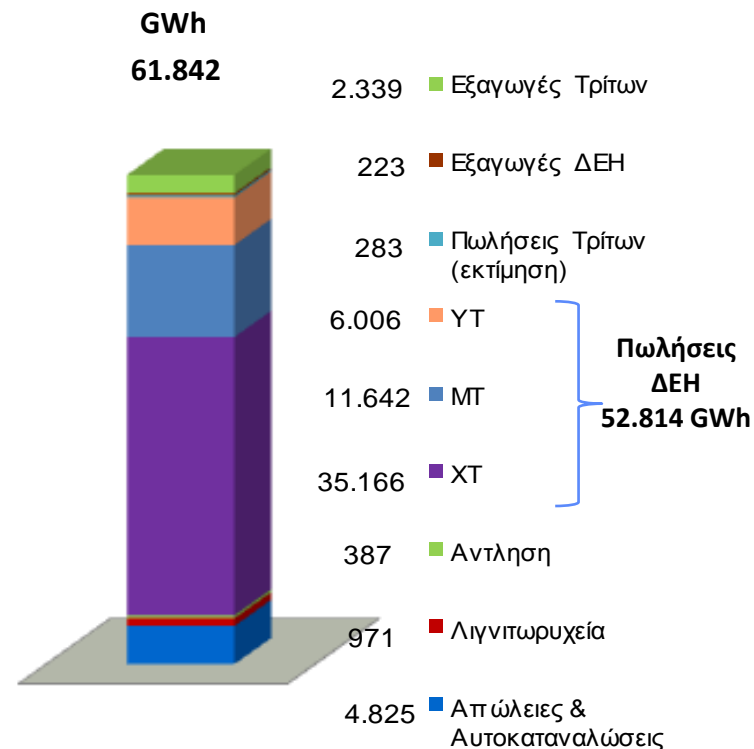
# Ζήτηση ηλεκτρικής ενέργειας 2010 / 2009

2010



Πωλήσεις ΔΕΗ στο εσωτερικό : 51.131 GWh  
Μερίδιο αγοράς (εκτίμηση) : 95,82%  
Εξαγωγές ΔΕΗ : 456 GWh  
Μερίδιο εξαγωγών : 16,94%

2009



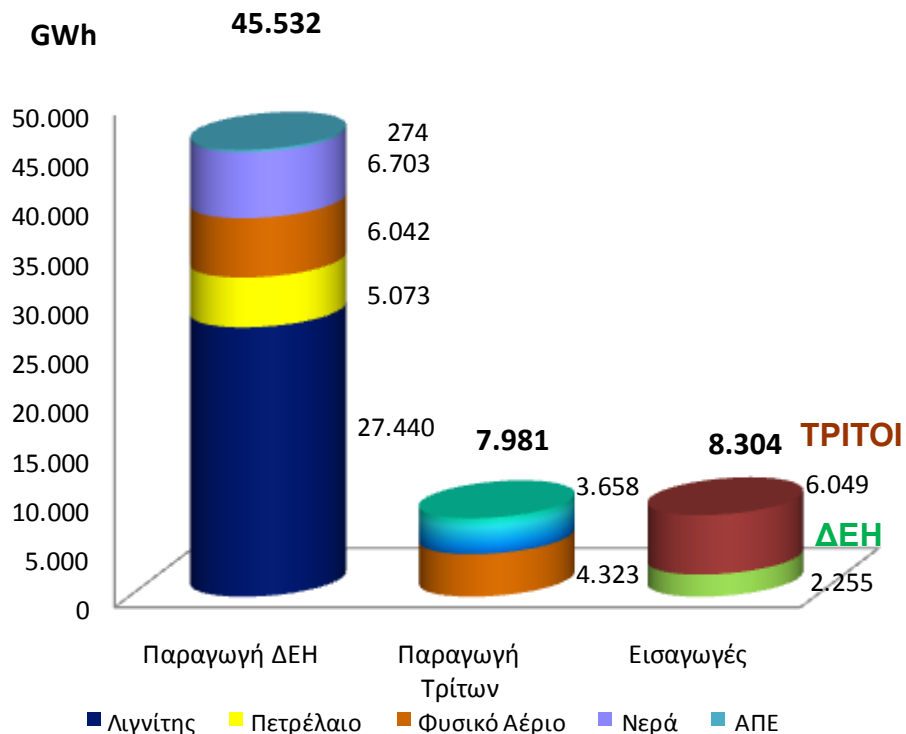
Πωλήσεις ΔΕΗ στο εσωτερικό : 52.814 GWh  
Μερίδιο αγοράς (εκτίμηση) : 99,47%  
Εξαγωγές ΔΕΗ : 223 GWh  
Μερίδιο εξαγωγών : 8,70%

Παρά το γεγονός ότι η συνολική ζήτηση παρέμεινε στα ίδια επίπεδα, η απώλεια μεριδίου αγοράς κατά 3,7 ποσοστιαίες μονάδες είχε σαν αποτέλεσμα τη μείωση των εγχώριων πωλήσεων της ΔΕΗ κατά 3,2% (1.683 GWh)



# Προσφορά ηλεκτρικής ενέργειας 2010 / 2009

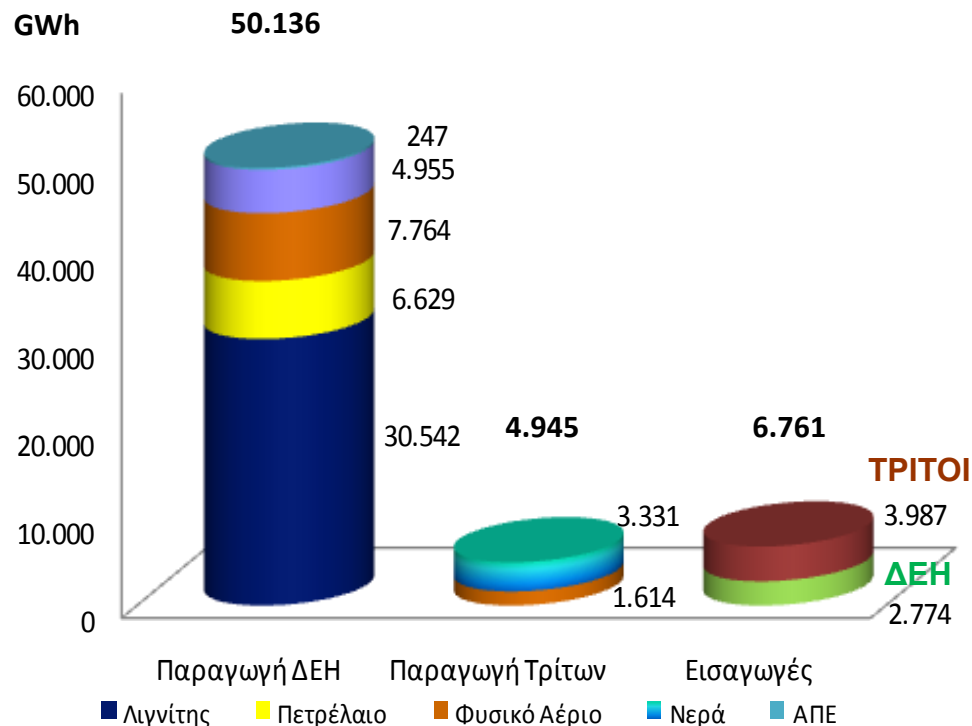
2010



Παραγωγή ΔΕΗ: 45.532 GWh  
Μερίδιο παραγωγής : 85,09%

Εισαγωγές ΔΕΗ: 2.255 GWh  
Μερίδιο εισαγωγών : 27,16%

2009



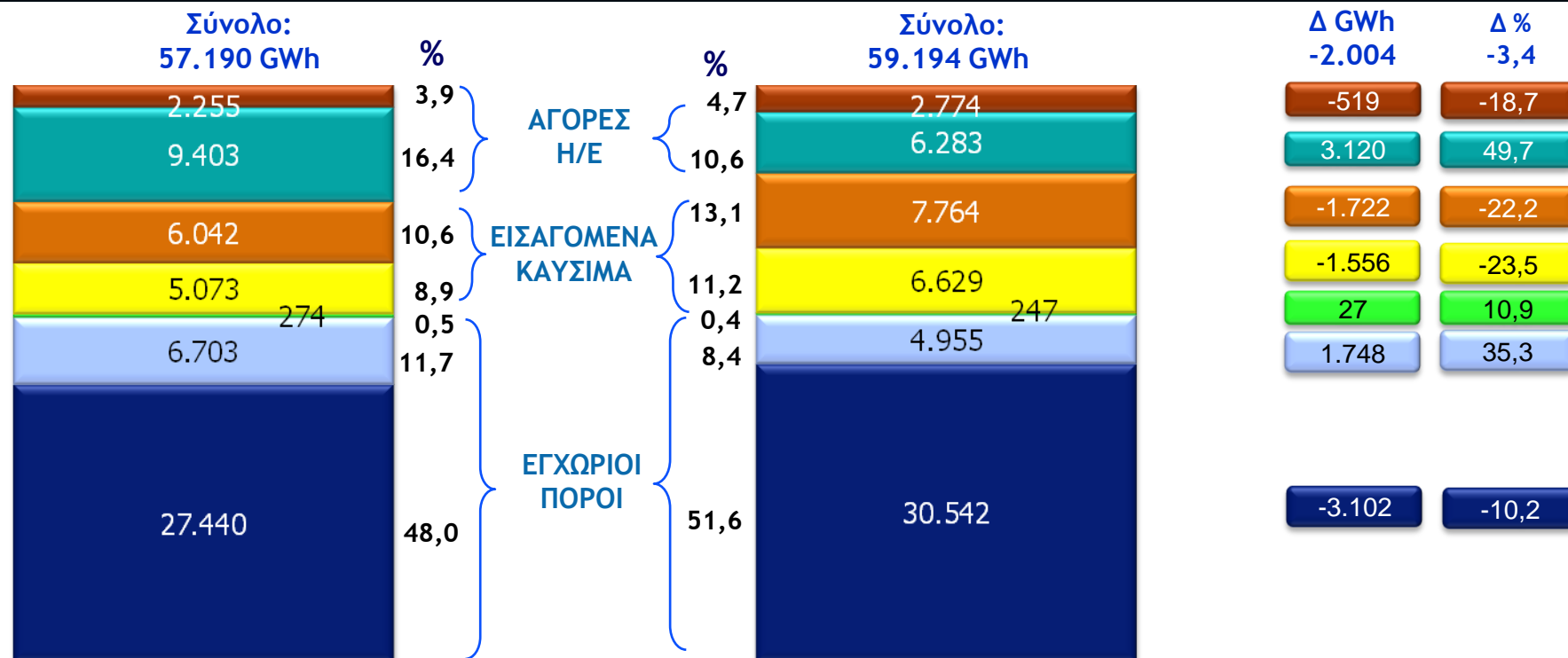
Παραγωγή ΔΕΗ: 50.136 GWh  
Μερίδιο παραγωγής : 91,02%

Εισαγωγές ΔΕΗ: 2.774 GWh  
Μερίδιο εισαγωγών : 41,03%

Η παραγωγή της ΔΕΗ μαζί με εισαγωγές, κάλυψαν το 77,3% της συνολικής ζήτησης το 2010, ενώ το 2009 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 85,6%, δηλαδή μείωση 8,3 ποσοστιαίων μονάδων.



# Παραγωγή και Αγορές Ηλεκτρικής Ενέργειας ΔΕΗ 2010 / 2009



**2010**

**2009**

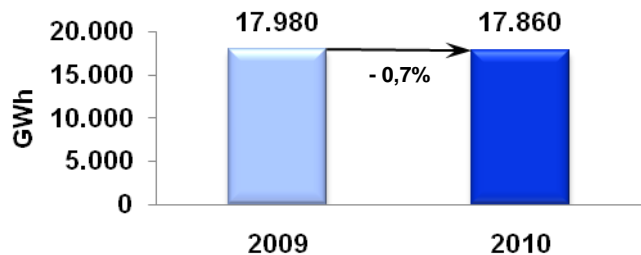
■ Λιγνίτες   ■ Νερά   ■ ΑΠΕ ΔΕΗ   ■ Πετρέλαιο   ■ Φυσικό Αέριο   ■ Αγορές Η/Ε από το σύστημα   ■ Εισαγωγές ΔΕΗ

Η παραγωγή από λιγνίτη μειώθηκε κατά 10,2% (-3.102 GWh), με αποτέλεσμα το ποσοστό συμμετοχής του λιγνίτη στο συνολικό ενεργειακό μείγμα της ΔΕΗ να μειωθεί σε 48% από 51,6% το 2009. Οι αγορές Η/Ε από την εσωτερική αγορά αυξήθηκαν κατά 49,7% (3.120 GWh).

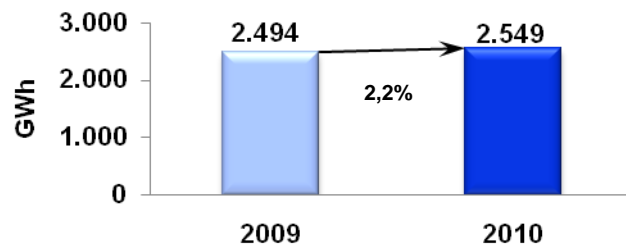


# Πωλήσεις Ηλεκτρικής Ενέργειας (GWh) 2010 / 2009

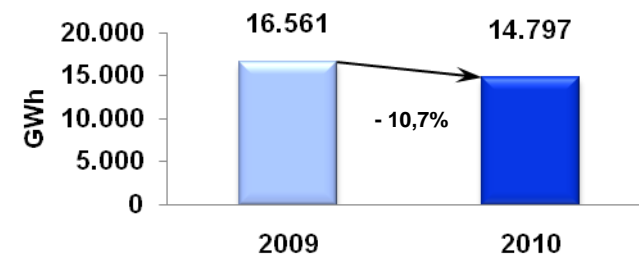
### Οικιακή



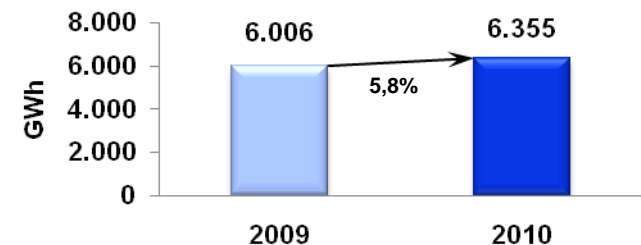
### Γεωργική



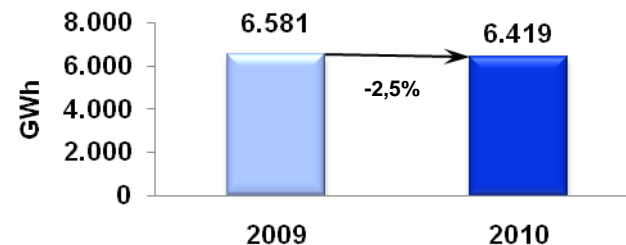
### Εμπορική



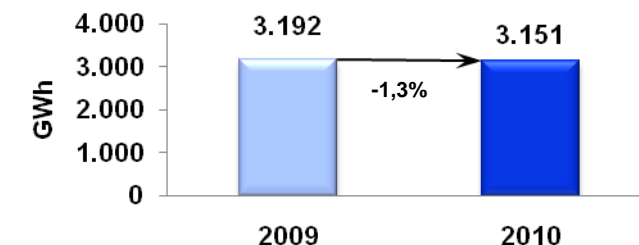
### Βιομηχανική ΥΤ



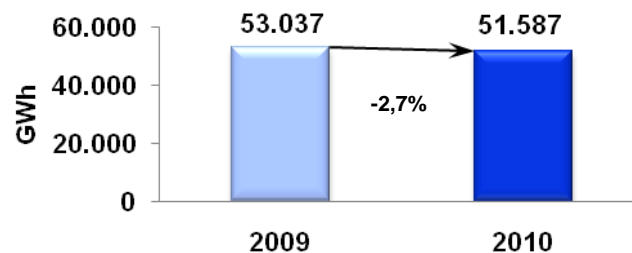
### Βιομηχανική ΜΤ & ΧΤ



### Λοιπές χρήσεις



### Σύνολο Πωλήσεων \*



\* περιλαμβάνονται οι πωλήσεις στο εξωτερικό





# Εξέλιξη Μοναδιαίων τιμών καυσίμων που πλήρωσε η ΔΕΗ το 2010 και αντίστοιχων τιμών αγορών ενέργειας

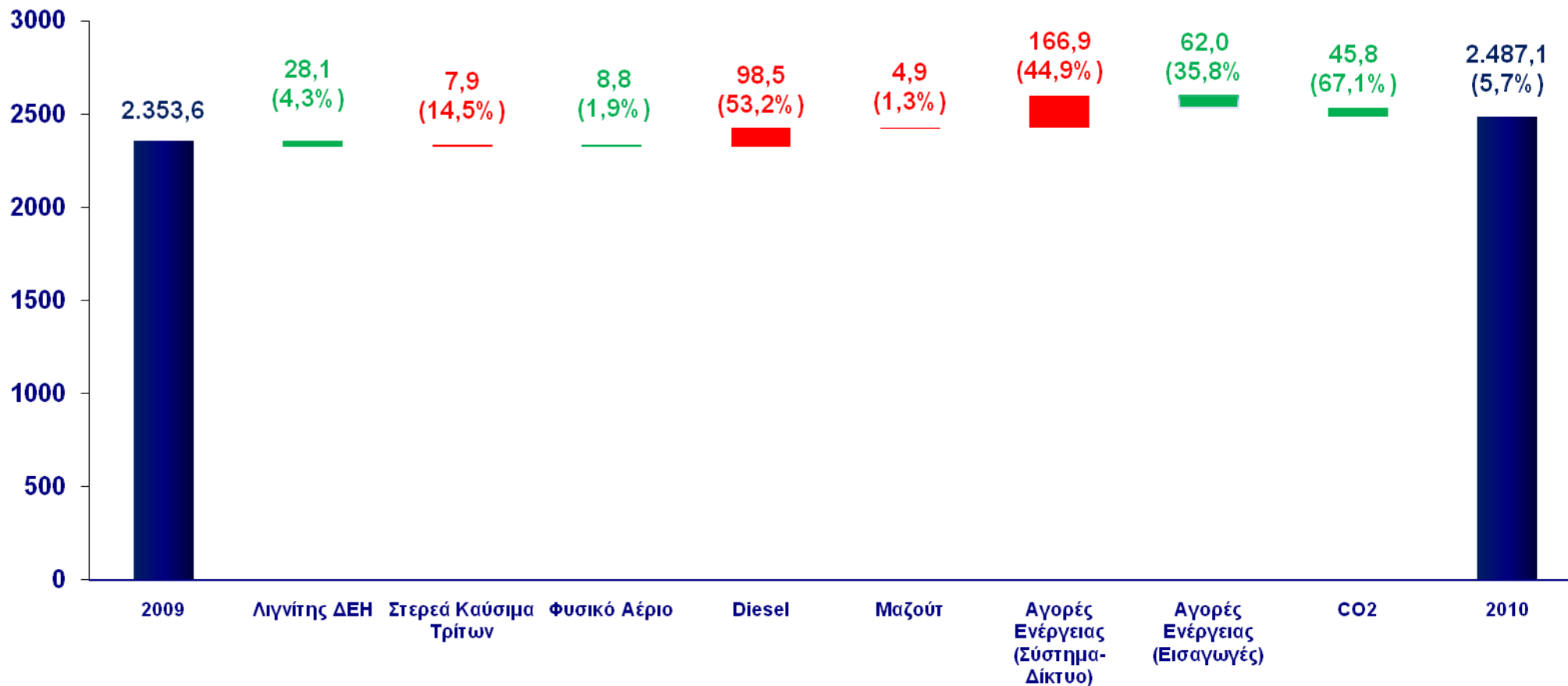
	Μεταβολή Τιμών (%)	Ποσότητες 2010	Μεταβολή σε Ποσότητες (%) 2010 με 2009
Μαζούτ	40,8	957.670 tn	-28,2
Diesel	22,8*	385.525 klt	-3,8
Pipe Gas	30,5	1.052 mNm <sup>3</sup>	-37,6
Οριακή Τιμή Συστήματος	13,1	8.799 GWh	53,8
Εισαγωγές ΔΕΗ	-21,1	2.255 GWh	-18,7

\* Με συνυπολογισμό της αύξησης του Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης, η αύξηση της τιμής κατανάλωσης του Diesel ανέρχεται σε 59,2%.



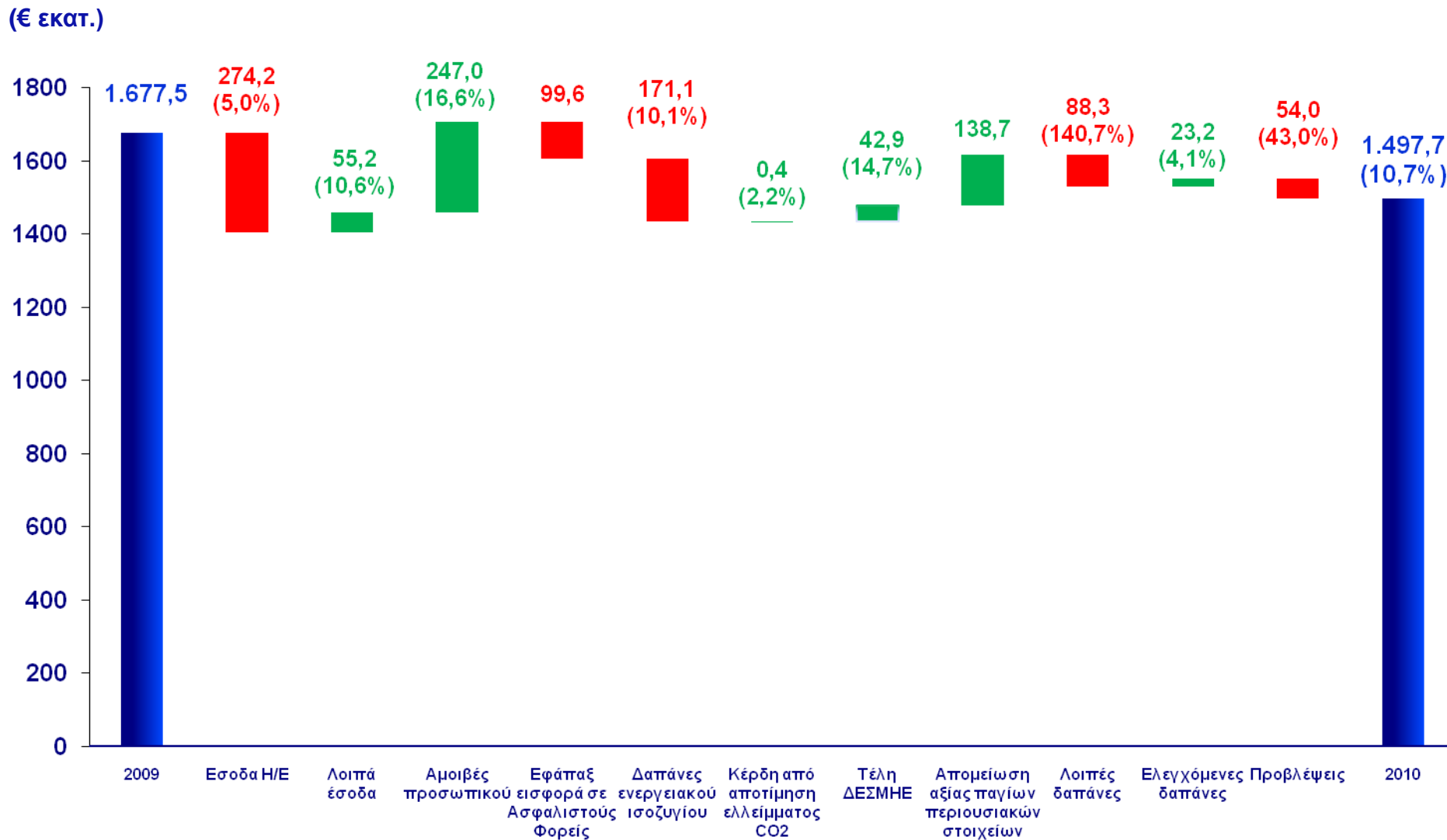
# Δαπάνες Ενεργειακού Ισοζυγίου 2010 / 2009

(€ mln.)





# Εξέλιξη EBITDA

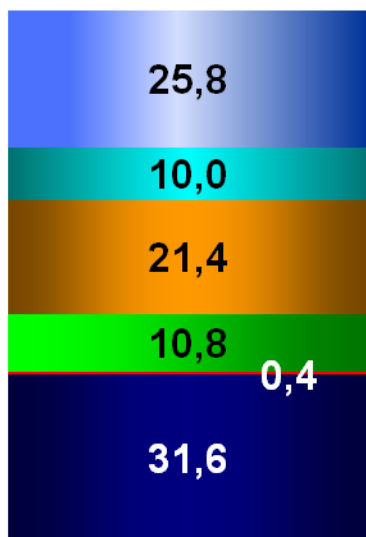




# Καύσιμα, CO<sub>2</sub>, άλλες ενεργειακές δαπάνες και Περιθώριο EBITDA ως ποσοστό των Εσόδων (2010 / 2009)

## Συνολικά Έσοδα

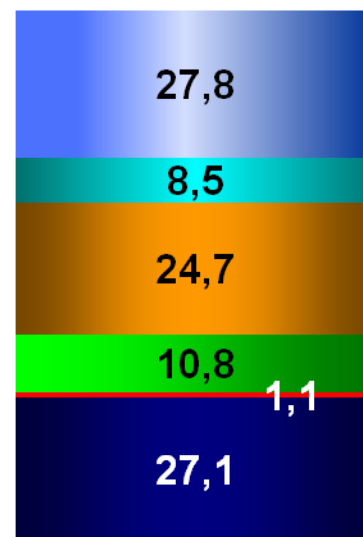
€ 5.811,4 εκατ.



2010

## Συνολικά Έσοδα

€ 6.030,4 εκατ.



2009

■ Καύσιμα και Αγορές Ενέργειας ■ Δαπάνη CO<sub>2</sub> ■ Λιγνίτης ΔΕΗ ■ Μισθοδοσία ■ Λοιπά Έξοδα \* ■ Περιθώριο EBITDA

Το 2010, 32,0% των συνολικών εσόδων απορροφήθηκε από τις δαπάνες καυσίμων, αγορών ενέργειας και αγορών δικαιωμάτων εκπομπής CO<sub>2</sub>, σημειώνοντας αύξηση 28,2% σε σχέση με το αντίστοιχο μέγεθος για το 2009. Σαν αποτέλεσμα, το περιθώριο EBITDA μειώθηκε από 27,8% το 2009 σε 25,8% το 2010.

\* Στη μισθοδοσία και στα λοιπά έξοδα περιλαμβάνονται και έσοδα/έξοδα από αποτιμήσεις δικαιωμάτων CO<sub>2</sub>



## Επενδύσεις – Εξέλιξη χρέους – Γραμμές χρηματοδότησης

- ✓ Επενδύσεις € 963 εκατ. έναντι € 1.104 εκατ. το 2009.
- ✓ Το καθαρό χρέος διαμορφώθηκε σε € 4.210,3 εκατ. αυξημένο κατά € 154 εκατ. έναντι της 31.12.2009 (€ 4.056,3 εκατ.). Το 2010, η ΔΕΗ κατέβαλε μερίσματα για το 2009 ύψους € 232 εκατ., φόρο εισοδήματος ύψους € 113 εκατ. και προκαταβολή φόρου ύψους € 90 εκατ.
- ✓ Οι αποπληρωμές δανείων για το 2010 ανήλθαν σε € 1.493 εκατ. έναντι € 1.271 εκατ. για το 2009. Το τέταρτο τρίμηνο αποπληρώθηκαν δάνεια ύψους € 444 εκατ., εκ των οποίων ποσό € 400 εκατ. αφορά Διεθνές Ομολογιακό Δάνειο που αποπληρώθηκε εφάπαξ στις αρχές Νοεμβρίου.
- ✓ Το τμήμα του μακροπρόθεσμου δανεισμού που είναι πληρωτέο εντός του 2011 ανέρχεται σε € 717 εκατ.
- ✓ Διαθέσιμες γραμμές χρηματοδότησης κατά την 31/12/2010 : € 1,3 δισ.
- ✓ Επιπλέον, ταμιακά διαθέσιμα € 620 εκατ.



# Ανασκόπηση και Προοπτικές

Αρθούρος Ζερβός

Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος



## Ανασκόπηση του 2010 (1/2)

- ✓ Το 2010, τα οικονομικά αποτελέσματα της ΔΕΗ Α.Ε., παρά την απώλεια πελατών υψηλού περιθωρίου κέρδους και την σημαντική αύξηση των τιμών των καυσίμων ήταν ικανοποιητικά, με το περιθώριο EBITDA να διαμορφώνεται σε 25,8% και τα προ φόρων κέρδη σε € 740,7 εκατ.
- ✓ Η οικονομική κερδοφορία του 2010 επηρεάστηκε θετικά κυρίως από τη σημαντική μείωση του κόστους μισθοδοσίας και τον αριθμό αποχωρήσεων, τις σχετικά συγκρατημένες τιμές αγοράς ενέργειας και το ευνοϊκό μείγμα παραγωγής.
- ✓ Οι σημερινοί μέσοι μισθοί, σε σχέση με τους μισθούς που ίσχυαν πριν την εφαρμογή της πολιτικής μείωσης μισθών στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, έχουν μειωθεί ανά κατηγορία εργαζομένων από 15% μέχρι περίπου 50%. Η συνολική μείωση της μισθοδοσίας, συμπεριλαμβανομένης της κεφαλαιοποιημένης μισθοδοσίας, ανήλθε σε € 294,1 εκατ. έναντι του 2009.
- ✓ Παράλληλα, το 2010, η ΔΕΗ χρηματοδότησε με επιτυχία το επενδυτικό της πρόγραμμα για το έτος, ενώ διατήρησε ικανοποιητικά επίπεδα ρευστότητας.
- ✓ Οι επενδύσεις έφθασαν σχεδόν το € 1 δισ, αποτελούμενες κυρίως από:
  - επενδύσεις παραγωγής € 247 εκατ.
  - επενδύσεις σε δίκτυα € 551 εκατ.
  - επενδύσεις σε ΑΠΕ € 35 εκατ.
- ✓ Επιπρόσθετα, και ως αποτέλεσμα των καλών οικονομικών αποτελεσμάτων του 2009, η ΔΕΗ διένειμε το 2010 μέρισμα ύψους € 232 εκατ., εκ των οποίων € 118 εκατ. στο Ελληνικό Δημόσιο. Πέρα από τη διανομή μερίσματος, η ΔΕΗ μέσα στο 2010 συνέβαλε στη δημοσιονομική προσαρμογή, μέσω της πληρωμής Φόρου εισοδήματος ύψους 203 εκατ., καθώς και μέσω άλλων έμμεσων φόρων (ΦΠΑ, ΕΤΑΚ, κλπ.)



## Ανασκόπηση του 2010 (2/2)

Ταυτόχρονα, το 2010 δρομολογήθηκαν σημαντικές εξελίξεις σε στρατηγικό, επιχειρησιακό και χρηματοοικονομικό επίπεδο, μεταξύ των οποίων:

- ✓ Σημαντικές συμφωνίες συνεργασίας στην αγορά των ΑΠΕ, καθώς και σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως:
  - Συνεργασία με την EDF Energies Nouvelles για την ανάπτυξη μεγάλων, σύνθετων και τεχνολογικά προηγμένων έργων ΑΠΕ στην Ελλάδα.
  - Συνεργασία με την EP GLOBAL ENERGY LTD, για την ανάπτυξη μονάδων ΑΠΕ στα Βαλκάνια και την περιοχή της Μέσης Ανατολής.
  - Μνημόνιο Συνεργασίας με την ELIKA A.E. για την από κοινού ανάπτυξη έργων ΑΠΕ.
  - Αναφορικά με έργα διαχείρισης αποβλήτων, η κοινοπραξία της ΔΕΗ με την URBASER A.E., με την επωνυμία «Waste Syclo A.E.», υπέβαλε τον Μάρτιο, εκδήλωση ενδιαφέροντος για τη μελέτη, χρηματοδότηση, κατασκευή, συντήρηση και λειτουργία συστήματος διαχείρισης αποβλήτων στην περιοχή της Δυτικής Μακεδονίας.
- ✓ Εξοικονόμηση κόστους στις ελεγχόμενες δαπάνες (πέραν της εξοικονόμησης από δαπάνες μισθοδοσίας) έναντι του προϋπολογισμού – για παράδειγμα στην κατανάλωση υλικών, στις δαπάνες συντήρησης, στις αμοιβές τρίτων και λοιπές δαπάνες.
- ✓ Πράξεις αντιστάθμισης κινδύνου από τη μεταβολή της τιμής του πετρελαίου, καθώς και διαφοροποίηση των πηγών προμήθειας υγρών καυσίμων και φυσικού αερίου, στοχεύοντας σε ένα πιο ανταγωνιστικό μείγμα καυσίμων.
- ✓ Επιτυχής αναχρηματοδότηση χρεωλυσιών ύψους € 1,5 δισ. το 2010, με παράλληλη διατήρηση ρευστότητας κοντά στα 2 δισ. στα τέλη του 2010, παρά τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες.





# ΔΕΗ – Μια επιχείρηση που αλλάζει μέσα σε ένα νέο ρυθμιστικό περιβάλλον (1/3)

Το 2010 σηματοδοτήθηκε από την υπογραφή του Μνημονίου με την ΕΕ/ΔΝΤ/ΕΚΤ, επιβάλλοντας σημαντικές εξελίξεις στο ρυθμιστικό περιβάλλον και στον ενεργειακό κλάδο, οι οποίες οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στην οργανωτική και λειτουργική δομή της ΔΕΗ.

## Τιμολόγια ΧΤ & ΜΤ

- ✓ Με Υπουργική Απόφαση, τον Οκτώβριο του 2010, εγκρίθηκαν νέες κατηγορίες τιμολογίων στη Χαμηλή Τάση (ΧΤ) και στη Μέση Τάση (ΜΤ), μειώνοντας τον αριθμό των τιμολογίων από 30 σε 9. Επιπλέον, εγκρίθηκαν το μέσο επιτρεπόμενο έσοδο ανά κατηγορία πελατών και ο τιμοκατάλογος Ανταγωνιστικών Χρεώσεων των Τιμολογίων Ρυθμιστικού Ελέγχου ΜΤ και ΧΤ με ημερομηνία εφαρμογής την 1.1.2011.
- ✓ Η εφαρμογή των νέων τιμολογίων αναμένεται να περιορίσει τις στρεβλώσεις στη λιανική αγορά, καθώς και τη δυσανάλογα αρνητική επίπτωση στα έσοδα της ΔΕΗ από την απώλεια μεριδίου αγοράς και να συμβάλλει στην ανάπτυξη υγιούς ανταγωνισμού.
- ✓ Επιπλέον, η ΔΕΗ εστιάζει τη στρατηγική της στην ανάπτυξη πελατοκεντρικής κουλτούρας και πολιτικής πωλήσεων, μέσα από νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και ενέργειες της Γενικής Διεύθυνσης Εμπορίας, ενώ παράλληλα εξετάζει την παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών ενέργειας.

## Τιμολόγια ΥΤ

- ✓ Είμαστε σε διαδικασία διαπραγμάτευσης με τους πελάτες Υψηλής Τάσης προκειμένου να καθορίσουμε το κατάλληλο επίπεδο τιμολογίου σύμφωνα με το ενεργειακό τους προφίλ.

## Χρονοδιάγραμμα για την απελευθέρωση των τιμολογίων

- ✓ Σύμφωνα με το Μνημόνιο, μέχρι το τέλος του 2011, η Ελληνική Δημοκρατία πρέπει να καταργήσει τα ρυθμιζόμενα τιμολόγια, με εξαίρεση τα οικιακά και αυτά των μικρών επιχειρήσεων. Επιπλέον, το ενεργειακό σκέλος των τιμολογίων θα πρέπει να αντανακλά, σταδιακά και το αργότερο μέχρι τον Ιούνιο του 2013, τις τιμές της χονδρεμπορικής αγοράς, με εξαίρεση τους ευάλωτους καταναλωτές.
- ✓ Από τον Ιανουάριο του 2011, άρχισε η εφαρμογή του Κοινωνικού Οικιακού Τιμολογίου.



# ΔΕΗ – Μια επιχείρηση που αλλάζει μέσα σε ένα νέο ρυθμιστικό περιβάλλον (2/3)

- ✓ Στις 30.12.2010, η Γενική Συνέλευση των Μετόχων της ΔΕΗ Α.Ε. αποφάσισε το διαχωρισμό του Διαχειριστή του Συστήματος Μεταφοράς και τη δημιουργία ανεξάρτητου Διαχειριστή Συστήματος Διανομής.
- ✓ Η απόφαση θα έχει ως αποτέλεσμα μια νέα δομή για τη ΔΕΗ, με δύο νέες θυγατρικές.
- ✓ Το μοντέλο ΙΤΟ, το οποίο έχει εγκριθεί από το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής το Δεκέμβριο του 2010, πρέπει να πιστοποιηθεί και να λειτουργεί πλήρως μέχρι το Μάρτιο του 2012. Σύμφωνα με το Σχέδιο Νόμου που έχει παρουσιαστεί, αναμένονται οι ακόλουθες ενέργειες :
  - μεταφορά των δραστηριοτήτων Μεταφοράς της ΔΕΗ, συμπεριλαμβανομένων των παγίων και του προσωπικού, σε μια αμιγώς θυγατρική εταιρεία της ΔΕΗ, με το όνομα ΑΔΕΣΜΗΕ (Ανεξάρτητος Διαχειριστής Ελληνικού Συστήματος Μεταφοράς Ηλεκτρικής Ενέργειας)
  - μεταφορά των δραστηριοτήτων Μεταφοράς του ΔΕΣΜΗΕ στην ΑΔΕΣΜΗΕ
  - μεταφορά των δραστηριοτήτων λειτουργίας της Αγοράς του ΔΕΣΜΗΕ σε ένα νέο ανεξάρτητο Διαχειριστή της Αγοράς (Market Operator)
  - Ο ΑΔΕΣΜΗΕ θα πρέπει να έχει πιστοποιηθεί από τη ΡΑΕ ως Διαχειριστής του Συστήματος Ηλεκτρικής Ενέργειας μέχρι την 31.3.2012.
- ✓ Άλλες προβλέψεις του Σχεδίου Νόμου που παρουσιάστηκε περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων :
  - την διεύρυνση των αρμοδιοτήτων και την ενίσχυση της ανεξαρτησίας της Ρυθμιστικής Αρχής Ενέργειας (ΡΑΕ).
  - μέτρα για την προστασία των καταναλωτών από αθέμιτες πρακτικές.
  - μέτρα για την απελευθέρωση της αγοράς φυσικού αερίου.

*Εφαρμογή της διαδικασίας νομικού διαχωρισμού και άλλες προβλέψεις του υπό διαμόρφωση Σχεδίου Νόμου*



# ΔΕΗ – Μια επιχείρηση που αλλάζει μέσα σε ένα νέο ρυθμιστικό περιβάλλον (3/3)

*Ανοιγμα  
παραγωγής  
ηλεκτρικής  
ενέργειας από  
λιγνίτη σε  
τρίτους*

Σύμφωνα με το επικαιροποιημένο Μνημόνιο, προβλέπεται η υιοθέτηση σχεδίου από την Ελληνική Κυβέρνηση για τη σταδιακή, μεταβατική και με βάση το κόστος πρόσβαση τρίτων στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από λιγνίτη.

Η Ελληνική Δημοκρατία, υπό την ιδιότητά της τόσο του μετόχου όσο και του νομοθέτη, βρίσκεται σε συζητήσεις με τη Γενική Διεύθυνση Ανταγωνισμού της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τον τρόπο υλοποίησης της συγκεκριμένης δέσμευσης του Μνημονίου.

Η ΔΕΗ εξετάζει τις επιλογές της στη διαμορφούμενη νέα κατάσταση.

*Διαχείριση  
Υδάτινων  
Αποθεμάτων*

Αναφορικά με τη διαχείριση των υδάτινων αποθεμάτων, στα πλαίσια του Μνημονίου, η Ελληνική Κυβέρνηση θα πρέπει: (i) «να αναθέσει τη διαχείριση των υδάτινων αποθεμάτων σε ένα ανεξάρτητο φορέα» και (ii) «να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να εναρμονιστεί με την Οδηγία Διαχείρισης Υδάτων». Δεν υπάρχει άλλη απαίτηση στο επικαιροποιημένο Μνημόνιο σχετικά με τους Υδροηλεκτρικούς Σταθμούς της ΔΕΗ.



## Προκλήσεις και στόχοι σε Οργανωτικό & Λειτουργικό επίπεδο

Το 2011, στο οποίο κατά τη γνώμη μας θα επικρατήσει σημαντική μεταβλητότητα στις διεθνείς κεφαλαιαγορές και στις αγορές πρώτων υλών, καθώς και δύσκολες οικονομικές συνθήκες στη χώρα μας, αναμένεται να είναι μια χρονιά με πολλές προκλήσεις. Η ΔΕΗ θα προχωρήσει στις απαιτούμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες προκειμένου να διατηρήσει ηγετικό ρόλο στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στην αγορά ενέργειας.

Παράλληλα, η ΔΕΗ έχει πλήρως κινητοποιήσει όλους τους απαιτούμενους πόρους για την έγκαιρη εφαρμογή όλων των απαιτήσεων και των προβλέψεων του Μνημονίου.

Πάρα ταύτα, σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο, η ΔΕΗ είναι αντιμέτωπη με μια σειρά από προκλήσεις, αλλά έχει θέσει και συγκεκριμένους στόχους όπως :

- ✓ Επιτυχή υλοποίηση της νέας οργανωτικής δομής του Ομίλου, συμπεριλαμβανόμενων των νέων θυγατρικών στη Μεταφορά και Διανομή.
- ✓ Στελέχωση:
  - Το 2010, οι αποχωρήσεις ανήλθαν σε 2.349 εργαζόμενους, που αντιπροσωπεύουν το 11% του συνολικού προσωπικού της Επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων σε 21.470. Ο ρυθμός των αποχωρήσεων ήταν υπερδιπλάσιος σε σχέση με το συνηθισμένο μέσο ετήσιο ρυθμό αποχωρήσεων, ο οποίος κυμαίνεται κανονικά μεταξύ 4-5%.
  - Λαμβάνοντας υπόψη το νέο ρυθμιστικό περιβάλλον και τις σχετικές απαιτήσεις για το διαχωρισμό και το άνοιγμα της λιγνιτικής παραγωγής, απαιτείται επείγοντως επαρκής στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό σε κρίσιμες επιχειρησιακές λειτουργίες, μεταξύ των οποίων, διαχείριση κινδύνου, συναλλαγές ενέργειας κλπ.
- ✓ Περαιτέρω συγκράτηση κόστους σε τομείς όπως η υπερωριακή απασχόληση, οι εκτός έδρας δαπάνες, οι εργολαβίες, οι αμοιβές σε τρίτους, οι αποσπασμένοι μισθωτοί κλπ. με στόχο την εξοικονόμηση € 40 εκατ.



### Προκλήσεις και στόχοι σε Στρατηγικό και Χρηματοοικονομικό επίπεδο

#### Στρατηγικοί στόχοι

- ✓ Προώθηση των επενδύσεών μας στην παραγωγή έτσι ώστε να αυξήσουμε την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα των σταθμών μας (Αλιβέρι V CCGT 416 MW, Μεγαλόπολη V CCGT 811MW, Πτολεμαΐδα V Λιγνιτικός σταθμός 550-660 MW, Νότια Ρόδος 115 MW, Αθρινόλακκος III 95-105 MW, υδροηλεκτρικοί σταθμοί συνολικής ισχύος 342MW).
- ✓ Επιτάχυνση των επενδύσεων σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειες, μέσα από συμφωνίες συνεργασίας και μέσα από επιλεκτικές εξαγορές με στόχο να φτάσουμε το 20% της συνολικής ισχύος ΑΠΕ στην Ελλάδα το 2015 και 30-35% το 2020. Σύντομα θα επιλέξουμε τον Ανάδοχο και θα ξεκινήσουμε την κατασκευή φωτοβολταϊκού πάρκου 50 MW στη Μεγαλόπολη, ενώ βρισκόμαστε στο στάδιο αναζήτησης στρατηγικού εταίρου για την ανάπτυξη και λειτουργία του μεγαλύτερου σε παγκόσμια κλίμακα φωτοβολταϊκού πάρκου 200 MW στη Δυτική Μακεδονία, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη και λειτουργία εργοστασίου κατασκευής φωτοβολταϊκών συστημάτων.
- ✓ Επέκταση σε αγορές του εξωτερικού, συμπεριλαμβανομένων των συμμετοχών μας σε τρέχοντες διαγωνισμούς στο Κόσσοβο για επενδύσεις σε λιγνιτωρυχεία και ηλεκτροπαραγωγή από λιγνίτη και στη Βοσνία για υδροηλεκτρική παραγωγή, την εκδήλωση ενδιαφέροντος για την κατασκευή και λειτουργία υδροηλεκτρικών σταθμών στην ΠΓΔΜ, ενώ, παράλληλα, εξετάζουμε επενδυτικές ευκαιρίες σε Ρουμανία, Αλβανία και Τουρκία.

#### Χρηματοοικονομικοί στόχοι

- ✓ Συνέχιση των προσπαθειών για διεύρυνση των πηγών χρηματοδότησης, εξετάζοντας και νέα, εναλλακτικά χρηματοδοτικά σχήματα.
- ✓ Επέκταση των πολιτικών risk management και hedging για την εξασφάλιση των χρηματοροών του προϋπολογισμού.
- ✓ Διατήρηση επαρκών δεικτών ρευστότητας και δανειακής επιβάρυνσης.



**Στη ΔΕΗ, είμαστε αποφασισμένοι να καταβάλουμε κάθε δυνατή προσπάθεια για να καταστήσουμε την Εταιρεία λειτουργικά αποδοτικότερη, με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έμφαση στην πράσινη ενέργεια και στην ανάπτυξη μιας καθαρά πελατοκεντρικής φιλοσοφίας.**

**Έχουμε ήδη αρχίσει να υλοποιούμε αυτή την αλλαγή, επιδιώκοντας να δημιουργήσουμε πρόσθετη αξία για τους μετόχους μας και τους εργαζόμενούς μας, καθώς και να συμβάλουμε στην οικονομική ανάπτυξη, αξιοποιώντας την πολύτιμη εμπειρία και τεχνογνωσία μας.**



## Αναθέσεις Καθηκόντων

- ✓ Ο κ. Λάζαρος Καραλάζος ανέλαβε καθήκοντα Γενικού Διευθυντή Εμπορίας από 24.1.2011.
- ✓ Ο κ. Νικόλαος Αραβαντινός ανέλαβε καθήκοντα Γενικού Διευθυντή Διανομής από 1.2.2011.
- ✓ Ο κ. Σπυρίδωνας Βάσσος ανέλαβε καθήκοντα Γενικού Διευθυντή Μεταφοράς από 1.2.2011.



## DISCLAIMER

*Μερικές από τις πληροφορίες που παρέχονται περιέχουν εκτιμήσεις / προβλέψεις για το μέλλον. Επισημαίνεται ότι η Εταιρία είναι εκτεθειμένη, μεταξύ άλλων, σε κινδύνους που σχετίζονται με τις μεταβολές της ισοτιμίας €/ \$ και των τιμών πετρελαίου, φυσικού αερίου, ηλεκτρικής ενέργειας καθώς και δικαιωμάτων CO<sub>2</sub>, οι οποίοι μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντική απόκλιση των αποτελεσμάτων από τα προβλεπόμενα μεγέθη.*