


**Αγαπητοί συνάδελφοι,**

**Η επιχείρηση που έχουμε την τιμή να υπηρετούμε δεν είναι απλά μια επιχείρηση με ιστορική αξία αλλά ένας ζωντανός οργανισμός με όραμα και μέλλον και σημαντικό στρατηγικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία της χώρας με καθαρό περιβάλλον. Προκειμένου αυτός ο οργανισμός να ανταποκριθεί στις προκλήσεις της εποχής χρειάζεται πρώτα απ' όλα να προσανατολιζόμαστε όλοι στην επίτευξη του κοινού στόχου, βιώνοντας από κοινού το όραμα και τις αξίες της ΔΕΗ στην καθημερινότητά μας.**




**Οι ενέργειες που έχουμε κάνει το τελευταίο ενάμιση χρόνο είναι μέρος ενός σχεδιασμού, του Στρατηγικού Σχεδίου που είχαμε την ευκαιρία να συζητήσουμε εκτενώς. Τώρα, το Στρατηγικό αυτό Σχέδιο, δηλαδή, το που πάμε, μετατρέπεται σε Επιχειρησιακό Σχέδιο, δηλαδή, πώς θα πάμε εκεί, πώς θα επιτύχουμε τους στόχους μας.**

**Συζητήσαμε χθες τους βασικούς άξονες της κάθε λειτουργίας και Γενικής Διεύθυνσης της Επιχείρησης. Θα παρατηρήσατε ότι οι παρουσιάσεις ήταν εναρμονισμένες μεταξύ τους, οι οποίες όλες μαζί αναφέρονται στη στρατηγική της ΔΕΗ. Είμαι ιδιαίτερα ικανοποιημένος που η ανώτατη Διοικητική ομάδα της Επιχείρησης αποτελεί μια γροθιά σε ότι αφορά τις αποφάσεις και τη διοικητική πρακτική.**

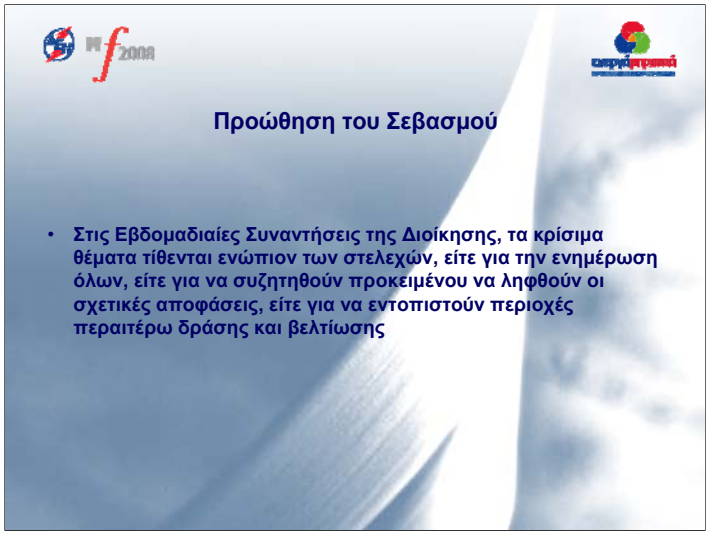



**Οι ενέργειές μας, όλο και περισσότερο, αποπνέουν τις αξίες που αρμόζουν σε μια επιχείρηση σαν τη ΔΕΗ. Για παράδειγμα, προωθούμε την επίγνωση, αναγνωρίζοντας το δικαίωμα αλλά και την ανάγκη όλων για γνώση και ενημέρωση. Έχουμε ξεκινήσει μια συστηματική διαδικασία πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα.**

**Το Managers Forum θεσμοθετήθηκε για να μοιραζόμαστε κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης και θέματα που αφορούν στη διοίκηση εργαζομένων – θέματα μεγάλης προτεραιότητας. Επίσης, προσπαθούμε συστηματικά να δημιουργούμε επίγνωση των κρίσιμων θεμάτων, όπως την πορεία της Επιχείρησης, τις επενδύσεις μας, την ΟΤΣ, κλπ, μέσω της διαδικασίας «Ερωτήσεις & Απαντήσεις», πληροφόρηση που θα πρέπει να πηγαίνει σε όλους τους εργαζόμενους και τους ενδιαφερόμενους.**




**Προωθούμε την ακεραιότητα, σε κάθε επίπεδο. Ένα κρίσιμο τεστ ήταν η διαδικασία των συνεντεύξεων στις προσλήψεις. Θέλω και από αυτό το βήμα να συγχαρώ όλα τα στελέχη που συμμετείχαν – και να ενθαρρύνω και τις επιτροπές για τις επόμενες προγραμματισμένες συνεντεύξεις – που κάνουν τη δουλειά τους με τρόπο σοβαρό και επαγγελματικό, επιδεικνύοντας ακεραιότητα. Γνωρίζω πολύ καλά, τις πιέσεις και τις παρεμβάσεις που μπορεί να εξακολουθείτε να δέχεστε, παρ' όλες τις προσπάθειές μου να απαλειφθούν τελείως από τον χαρακτήρα της ΔΕΗ. Θέλω να εξακολουθείτε σταθερά να μην υποκύπτετε σε οποιεσδήποτε προσπάθειες παρέμβασης, καθώς αυτό είναι ένα κακό απομεινάρι του παρελθόντος που κάθε άλλο παρά προάγει την ακεραιότητα και τον σεβασμό.**




**Προωθούμε τον σεβασμό όταν βάζουμε τα κρίσιμα ζητήματα ενώπιον των στελεχών μας. Γνωρίζετε όλοι για τις Δευτεριάτικες συναντήσεις. Αυτές είναι ακόμα μια ευκαιρία να έρχονται κρίσιμα θέματα στην επιφάνεια, είτε για παρουσίαση με στόχο την ενημέρωση όλων, είτε για συζήτηση με στόχο την ανταλλαγή απόψεων πριν τη λήψη των σχετικών αποφάσεων, είτε για να εντοπιστούν περιοχές περαιτέρω δράσης και βελτίωσης.**




**Πιστεύουμε στη Συνεχή Βελτίωση. Αυτό σημαίνει ότι είμαστε συνεχώς σε εγρήγορση να βελτιώνουμε τον τρόπο δουλειάς μας και να εντοπίζουμε ευκαιρίες ενίσχυσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.**

**Ένα από τα στοιχεία που ως κουλτούρα πρέπει να ενισχύσουμε περισσότερο είναι η παρακολούθηση της εκτέλεσης των αποφάσεων και των έργων.**

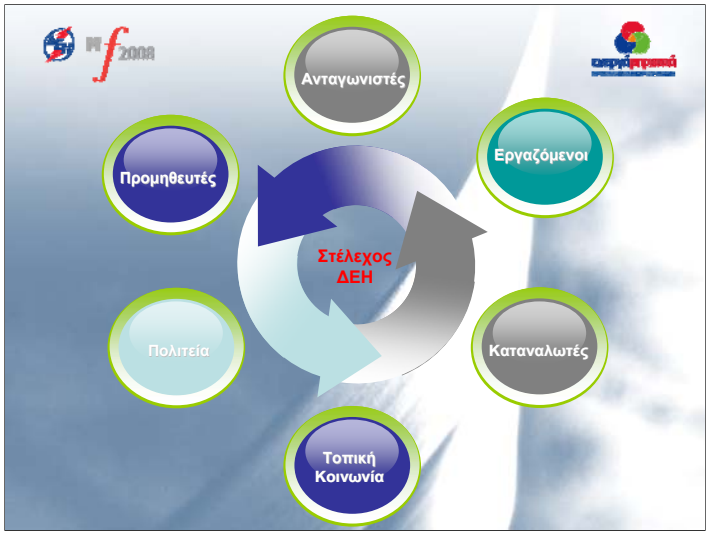
**Δυστυχώς, ενώ υπάρχουν αρχικά όλες οι καλές προθέσεις, υστερούμε σημαντικά στο να κάνουμε τα πράγματα να γίνονται.**

**Αυτό ισχύει από μικρές παρεμβάσεις – όπως είναι η ηλεκτρονικοποίηση μιας απλής διαδικασίας – έως τις μεγάλες αποφάσεις – όπως η υλοποίηση της αποπληρωμής των οφειλομένων ρεπό στους εργαζόμενους.**




**Δυστυχώς, ενώ όλοι μας καταβάλλουμε πολύπλευρες προσπάθειες για την ανάπτυξη της ΔΕΗ, υπάρχουν δυνάμεις οι οποίες με αθέμιτο τρόπο προσπαθούν να επιβάλλουν λύσεις και να δημιουργήσουν προβλήματα για τη ΔΕΗ και το Κοινωνικό Σύνολο αδιαφορώντας για τις συνέπειες. Καθένας μας έχει την υποχρέωση να συμβάλλει στην προσπάθεια για εξουδετέρωση των αρνητικών συνεπειών αυτών των ενεργειών και στην οριστική τους εξάλειψη.**

**Ο καθένας από εμάς είναι πρεσβευτής μιας ιστορικής και υπεύθυνης επιχείρησης και οφείλει να υπηρετεί τη ΔΕΗ με επαγγελματισμό, αίσθηση ευθύνης και ανιδιοτέλεια, με ακεραιότητα και ήθος. Πρέπει όλοι μας να αντιληφθούμε ότι η ανάγκη για βελτίωση δεν είναι κάτι που θα επιλέξουμε αν και πότε θα κάνουμε, είναι μονόδρομος, αν θέλουμε η επιχείρηση να είναι βιώσιμη στο πολύ κοντινό μέλλον.**



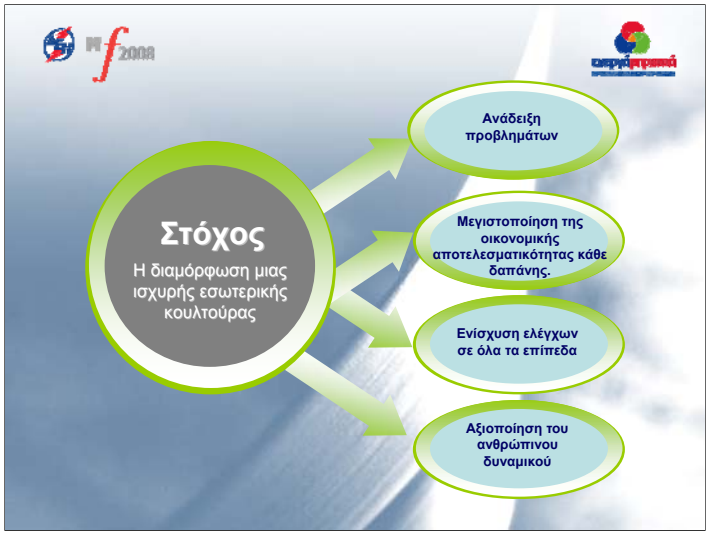

**Έχουμε ξαναμιλήσει για το ρόλο των στελεχών σε αυτή τη νέα εποχή στην οποία μπαίνει η Επιχείρηση. Οριοθετούνται συνεχώς οι σχέσεις της Επιχείρησης με τους stakeholders: τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους εργαζόμενους, τους μετόχους, την Πολιτεία, τους ανταγωνιστές, τις τοπικές κοινωνίες.**

**Τα πράγματα όμως, τόσο εντός όσο και εκτός της επιχείρησης, φαίνονται ακόμα αρκετά μπερδεμένα. Ευθύνη για την ορθή διευθέτησή τους έχουν τα ίδια τα στελέχη της Επιχείρησης, που θα πρέπει να είναι εκείνα που θα καθορίζουν τις σχέσεις ισορροπίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.**

**Παρακαλώ τα στελέχη της Επιχείρησης να μη δίνουν πληροφορίες και στοιχεία, χωρίς να είναι επίσημα εξουσιοδοτημένα από την Επιχείρηση, σε άλλα άτομα και φορείς. Θα ήθελα να παρακαλέσω αυτή η πρακτική να σταματήσει … ακόμα και ο Τύπος το σχολίασε. Γιατί το κάνουμε αυτό;  Πώς αυτό εξυπηρετεί την επιχείρηση;**

**Ως Εταιρεία, που για πενήντα ολόκληρα χρόνια ήταν αναπόσπαστο κομμάτι του Δημοσίου, ομολογώ ότι δεν είναι εύκολο να αλλάξουμε κουλτούρα και να μετασχηματιστούμε σε μια πραγματικά ανταγωνιστική εταιρεία, ισότιμη των άλλων μεγάλων παικτών στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον.**

**Έχω ζητήσει από τους Γενικούς Διευθυντές, σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να δημιουργήσουν τα κατάλληλα εργαλεία παρακίνησης των στελεχών και των εργαζομένων στην υιοθέτηση της εταιρικής κουλτούρας και στην κινητοποίησή τους στην επίτευξη της αποστολής και των επιχειρηματικών στόχων της Επιχείρησης.**

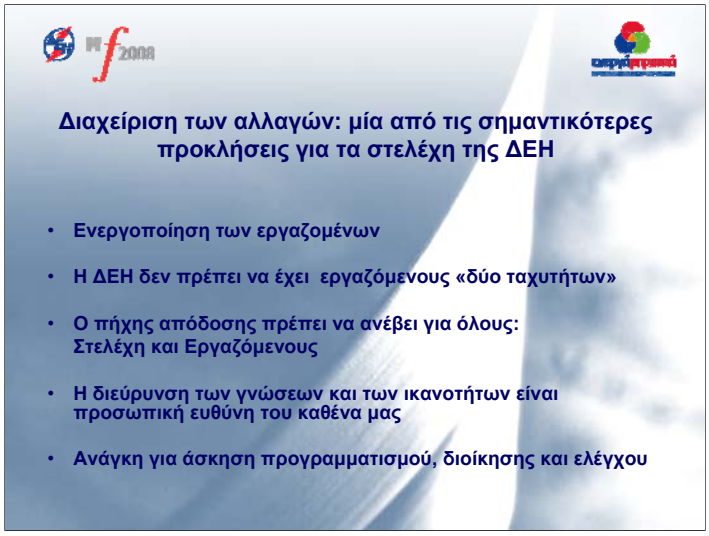



**Γιατί σας τα λέω αυτά; Γιατί ο καλύτερος τρόπος για να προχωρήσει η ΔΕΗ στον μετασχηματισμό της σε μια σύγχρονη, βιώσιμη και ανταγωνιστική επιχείρηση είναι η διαμόρφωση μιας εσωτερικής κουλτούρας στο πλαίσιο της οποίας τα προβλήματα δεν κρύβονται αλλά αναδεικνύονται με τρόπο ειλικρινή και ξεκάθαρο όχι μόνο για την άμεση αντιμετώπιση και επίλυσή τους, αλλά και για την δημιουργία μιας πραγματικά διαλεκτικής επιχείρησης, μιας επιχείρησης που την αισθανόμαστε δική μας. Εάν ήταν δική μας η επιχείρηση, θα δίναμε πληροφορίες σε ανθρώπους που δεν πρέπει να τις γνωρίζουν και θα τις χρησιμοποιήσουν σε βάρος της επιχείρησης; Θα δαπανούσαμε τα χρήματα όπως τα δαπανούμε; Θα επιλέγαμε προμηθευτές που δεν θα ήταν οι καλύτεροι;**

**Αποτελεί κύρια υποχρέωση των στελεχών μας να πραγματοποιούν με κάθε τρόπο οικονομίες και εξορθολογισμό δαπανών, ώστε να δημιουργήσουμε τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την όσο το δυνατό μεγαλύτερη αυτοχρηματοδότηση των νέων επενδύσεών μας. Καθημερινό καθήκον των στελεχών μας είναι να μεγιστοποιούν την οικονομική αποτελεσματικότητα του κάθε ευρώ που εγκρίνουν για δαπάνη και να κάνουν οικονομίες, προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς η ρευστότητα και να δημιουργούνται νέοι πόροι για επενδύσεις. Κάθε νέα δαπάνη θα πρέπει να εξετάζεται από μηδενική βάση και όχι με βάση τις ανάλογες δαπάνες των προηγουμένων ετών.**

**Οφείλουμε να ενισχύσουμε τους ελέγχους σε όλα τα επίπεδα με κύριο σκοπό να πετύχουμε την υλοποίηση σφικτών προϋπολογισμών από όλες τις Διευθύνσεις, μείωση των λειτουργικών δαπανών και βελτιστοποίηση όλων των δεικτών οικονομικών επιδόσεων.**

**Παράλληλα με την κοινή προσπάθεια συνεχούς συμπίεσης των λειτουργικών δαπανών, μεγιστοποίησης του οικονομικού οφέλους από κάθε δραστηριότητα και εξοικονόμησης πόρων για νέες επενδύσεις, οφείλουμε να πάρουμε όλα εκείνα τα μέτρα που θα συμβάλλουν στην καλλίτερη αξιοποίηση ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού μας.**



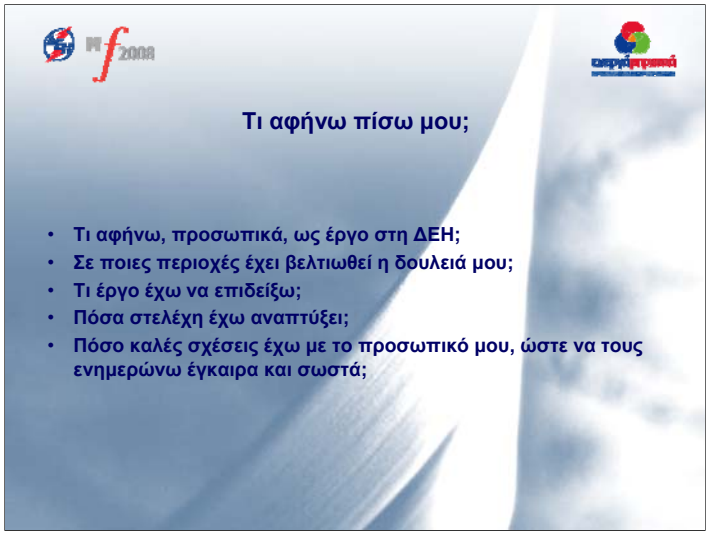

**Τα στελέχη μας οφείλουν να πάρουν όλα εκείνα τα μέτρα που απαιτούνται ώστε να ενεργοποιηθούν πλήρως οι εργαζόμενοι και να συμμετάσχουν στη μεγάλη προσπάθεια να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη της Επιχείρησης. Οφείλουμε να κατανοήσουμε σε βάθος και να εξηγήσουμε στο προσωπικό μας την αναγκαιότητα πραγματοποίησης εκείνων των μεγάλων αλλαγών που χρειάζονται για να αποκτήσει η Επιχείρηση την εταιρική δομή και κουλτούρα που θα την κάνει συνολικά πιο ευέλικτη και δυναμική.**

**Δεν δικαιολογούνται στελέχη που δείχνουν ανοχή στην ύπαρξη «εργαζομένων δύο ταχυτήτων», με κάποιους εργαζόμενους να επιδεικνύουν ζήλο και προσήλωση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους σηκώνοντας όλο το βάρος της Επιχείρησης, ενώ άλλοι να αδιαφορούν. Ο πήχης της απόδοσης πρέπει να ανέβει για όλους: στελέχη και εργαζόμενους. Χρειάζεται να αυξηθεί η κινητικότητα των στελεχών και εργαζομένων, ανοίγοντας τον δρόμο για ανάληψη καθηκόντων σε εκείνους που έμπρακτα επιδεικνύουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι έχουν προσωπική ευθύνη για τη διεύρυνση των γνώσεων και ικανοτήτων τους. Οι οριζόντιες μετακινήσεις είναι ευκαιρίες προετοιμασίας για μια καλύτερη καριέρα, για μετάδοση γνώσης και συνεχή βελτίωση. Τέλος, πρέπει να ενταθούν οι ενέργειες για να είναι τα στελέχη «διοικητικά» παρόντα, να ασκούν προγραμματισμό, διοίκηση και έλεγχο. Μην ψάχνουμε για άλλους κανόνες και διατάξεις. Να εφαρμόζουμε απλά αυτά που ήδη η ΔΕΗ μας δίνει ως εργαλεία – Σωστά και Υπεύθυνα.**

**Από την πλευρά μου, θα υποστηρίξω όποιες προτάσεις εναρμονίζονται με αυτές τις αξίες, έστω κι αν πρόσκαιρα δημιουργούν ανησυχίες ή και κόστη. Για παράδειγμα, απέσυρα τη διαδικασία κατάταξης ως κριτήριο ανάκλησης καθηκόντων και είμαι διατεθειμένος να χειροκροτήσω ένα ολοκληρωμένο σύστημα αποδεκτό από εσάς. Υιοθέτησα την λύση της τετραετούς θητείας ως ενδιάμεσο στάδιο – αλλά, είναι στο χέρι σας αυτό να αλλάξει σύντομα. Ενέκρινα τις προτάσεις της Διοικητικής μου ομάδας για αύξηση των επιδομάτων ευθύνης.**




**Πρέπει ως στελέχη και εργαζόμενοι της ΔΕΗ να καταβάλλουμε καθημερινά κάθε δυνατή προσπάθεια για να γινόμαστε περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί προσφέροντας καλλίτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες μας και δημιουργώντας νέες αξίες για να πραγματοποιήσουμε τις μεγάλες επενδύσεις που χρειάζεται η ΔΕΗ και η Κοινωνία. Γιατί όλοι εμείς στη ΔΕΗ πρέπει να προχωρούμε «Ενεργά Μπροστά».**




**Μία από τις σημαντικότερες περιοχές ευθύνης ενός στελέχους, ανεξάρτητα από την ιεραρχική στάθμη από την οποία καλείται να προσφέρει τις υπηρεσίες του στην εταιρεία, είναι το ΤΙ ΑΦΗΝΕΙ ΠΙΣΩ ΤΟΥ.**

**Ας αναρωτηθεί ο καθένας μας:**

**Τι αφήνω εγώ, προσωπικά, ως έργο στη ΔΕΗ;**

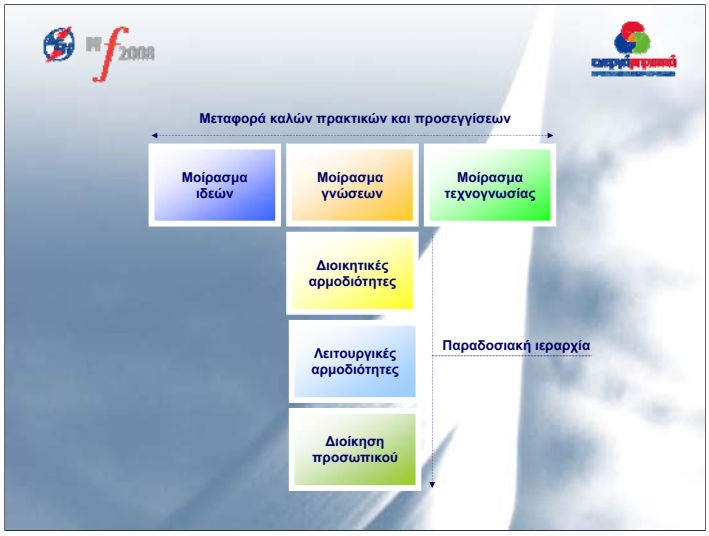
**Σε ποιες σημαντικές περιοχές είναι καλύτερη η δουλειά μου σήμερα σε σχέση με τότε που ανέλαβα τον ρόλο μου;**

**Τι έργο έχω να επιδείξω που να εναρμονίζεται με τη στρατηγική της Επιχείρησης και να την υποστηρίζει; Πόσα στελέχη έχω κτίσει και έχω αναπτύξει;**

**Πόσο καλές σχέσεις έχω με το προσωπικό μου έτσι ώστε να τους περνάω εγώ προσωπικά, ως στέλεχος, αυτά που πρέπει να γνωρίζουν εγκαίρως και σωστά;**

**Χρειάζεται ισορροπία σε αναφορά με το ρόλο που ασκούμε ως στελέχη. Η παράλληλη διοίκηση της δουλειάς μας με τη διοίκηση των ανθρώπων μας δημιουργεί κατά καιρούς μια ένταση η οποία πρέπει να εκτονώνεται με ισορροπία και προς το καλό της επιχείρησης και των εργαζομένων μας.**

**«Ενεργώ υπεύθυνα» σημαίνει ότι κάθε βράδυ διακρίνω στον απολογισμό της ημέρας μου εκείνες τις δράσεις που σηματοδοτούν την πορεία στην ορθή κατεύθυνση και κάθε πρωί προγραμματίζω μόνο εκείνες τις δράσεις που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Επιχείρησης παράλληλα με την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.**




**Θέλω σε αυτή τη φάση να σας μιλήσω για το ρόλο του Τ- στελέχους. Είναι το στέλεχος που βγαίνει έξω από την παραδοσιακή ιεραρχία προκειμένου να μοιραστεί γνώσεις, ιδέες, προσεγγίσεις, τεχνογνωσία οριζοντίως, ενώ παράλληλα παραμένει επικεντρωμένο στις διοικητικές και λειτουργικές του αρμοδιότητες και στη διοίκηση προς τα κάτω. Πώς λειτουργεί αυτό το μοντέλο και ποια τα αποτελέσματα που φέρει? Προάγει την αποτελεσματικότητα μέσω της μεταφοράς καλών πρακτικών και προσεγγίσεων από τη μια περιοχή στην άλλη. Προάγει τη βελτιστοποίηση των αποφάσεων μέσα από την συμβουλευτική διαδικασία του ενός προς τον άλλον. Αναπτύσσει τη δραστηριότητα μέσα από την διάχυση της εμπειρίας. Δημιουργεί νέες ευκαιρίες ανάπτυξης μέσα από τον πολλαπλασιασμό των ιδεών. Παίρνονται ισχυρές αποφάσεις μέσα από την ενοποιημένη δράση.**

**Θα σας μεταφέρω τώρα τις πρόσφατες εμπειρίες από την ανώτατη διοικητική ομάδα της Εταιρείας μας. Ενώ κάθε Γενικός Διευθυντές είναι επικεντρωμένος και αφοσιωμένος στο να φέρει σε πέρας τις αρμοδιότητες της Γενικής του Διεύθυνσης, παράλληλα δουλεύουμε όλοι ομαδικά, ανταλλάσοντας ιδέες και προσεγγίσεις, έτσι ώστε το αποτέλεσμα να είναι συνεχώς καλύτερο και να αναβαθμίζεται ο τρόπος δουλειάς και επικοινωνίας μας. Έχουμε, για παράδειγμα, συστήσει συστηματικές συναντήσεις ως Άτυπο Συμβούλιο Διεύθυνσης για να προχωρούμε άμεσα αποφάσεις σε θέματα επίκαιρα και κρίσιμα.**

**Παρόμοιες πρακτικές θα ήθελα να αρχίσουμε να βλέπουμε και στο επίπεδο των διευθυντών και βοηθών διευθυντών. Ας βγει ο καθένας από το καβούκι της εξειδίκευσης και ας συνεργαστούμε παραγωγικά για το καλύτερο της διεύθυνσης, της μονάδας, της ΔΕΗ της ίδιας.**




**Τέλος, είμαι ικανοποιημένος που κάνουμε σταθερά βήματα προόδου και αρχίζει η προσπάθεια να παράγει καρπούς.**

**Αυτό το διήμερο παίρνουμε εργαλεία να μας διευκολύνουν να κάνουμε τη δουλειάς μας με επίγνωση και με έναν υψηλό κώδικα αξιών. Διοικητικά, προσπαθούμε να διευκολύνουμε το έργο όλων και όσο μας επιτρέπουν οι συγκυρίες προσπαθούμε να κινητοποιήσουμε ηθικά και υλικά προς τη σωστή κατεύθυνση.**

**Εύχομαι καλή συνέχεια και προσβλέπω σε μια ακόμα εποικοδομητική ώρα «Ερωτήσεων & Απαντήσεων» στο τέλος της σημερινής ημέρας.**