



Gauta
8019-0131 Nr. 46-502
VI SEKRETORIATAS

LIETUVOS RESPUBLIKOS ENERGETIKOS MINISTRAS

ĮSAKYMAS DĖL VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJOS PATVIRTINIMO

2019 m. sausio 30 d. Nr. 1-34

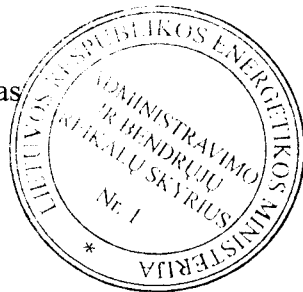
Vilnius

Vadovaudamasis Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymo 4 straipsnio 4 dalies 1 punktu ir atsižvelgdamas į valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės valdybos 2018 m. spalio 24 d. posėdžio protokolą Nr. 2018-15:

1. T v i r t i n u Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategiją (pridedama).

2. P r i p a ž i s t u netekusiu galios Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2018 m. sausio 29 d. įsakymą Nr. 1-19 „Dėl valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategijos patvirtinimo“.

Energetikos ministras



Žygimantas Vaičiūnas

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos energetikos ministro

2019 m. sausio 30 d. įsakymu Nr. 1-34

VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJA



TURINYS

TURINYS.....	2
SANTRAUKA	3
1. VEIKLOS APRAŠYMAS	4
1.1. Bendra informacija	4
1.2. Įmonės valdymas	4
1.3. Sauga	6
1.4. Visuomenės informavimas	6
1.5. Pagrindinės veiklos kryptys.....	6
1.6. Vadybos sistema	9
1.7. Finansiniai duomenys	11
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	12
2.1. Vidiniai veiksniai.....	12
2.2. Išoriniai veiksniai	21
2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė	26
3. ĮMONĖS STRATEGIJA.....	28
3.1. Įmonės misija, vizija ir vertybės.....	28
3.2. Strategijos žemėlapis	28
3.3. Strateginiai tikslai ir jų pasiekimo rodikliai	31
3.4. Eksploatavimo nutraukimo rizikų valdymas	39
3.5. Strategijos planavimas, įgyvendinimas, stebėsena	39
4. FINANSINĖ PROGNOZĖ.....	40

SANTRAUKA

Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė (toliau – Įmonė) atnauja Įmonės veiklos strategiją 2019-2038 metams (toliau – Strategija), kurioje apibrėžtos Įmonės veiklos strateginės kryptys, tikslai bei Strategijos įgyvendinimą matuojantys rodikliai, išanalizuoti aplinkos veiksniai ir jų įtaka veiklai, nustatytos silpnosios ir stipriosios Įmonės pusės.

Įmonės misija – saugiai ir efektyviai įgyvendinti unikalų projektą – Ignalinos atominės elektrinės (toliau – IAE) su dviem RBMK-1500¹ tipo reaktoriais eksploatavimo nutraukimą bei saugiai tvarkyti radioaktyviąsias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos.

Įmonės vizija – tapti pripažinta branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo eksperte.

Įmonės vertybės:

- ❖ Saugos kultūra.
- ❖ Veiklos skaidrumas.
- ❖ Efektyvumas.
- ❖ Profesionalumas.
- ❖ Socialinė atsakomybė.

Strateginės kryptys:

- ❖ Saugiai ir efektyviai nutraukti IAE eksploatavimą.
- ❖ Saugiai tvarkyti radioaktyviąsias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos.
- ❖ Integruotis į tarptautinę branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo rinką.



¹ RBMK-1500 – didelio galingumo, kanalinio tipo branduolinis reaktorius, elektrinė galia 1500 MW

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Bendra informacija

Lietuvai, 2003 m. ratifikavus stojimo į Europos Sąjungą sutartį, pirmasis energijos blokas buvo galutinai sustabdytas 2004 m. gruodžio 31 d., antrasis energijos blokas – 2009 m. gruodžio 31 d.

Įmonė vadovaudamasi:

- ❖ Lietuvos Respublikos Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo įstatymu vykdo paruošiamuosius darbus atominės elektrinės eksploatavimui nutraukti;
- ❖ Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymu vykdo Lietuvos teritorijoje esamų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą;
- ❖ Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2018 m. birželio 20 d. įsakymu Nr. 1-182 „Dėl valstybės įmonės Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūros reorganizavimo“ nuo 2019 m. sausio 1 d. perėmė VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūros funkcijas: Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimo nutraukimo projekto vykdymą, giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno įrengimo projekto vykdymą ir kt.

Įmonė vykdydama šias veiklas nustatė prioritetus:

- ❖ gerinti saugos kultūrą bei saugumo kultūrą Įmonėje;
- ❖ didinti Įmonės veiklos skaidrumą, efektyvumą ir imtis priemonių gero valdymo principams įdiegti;
- ❖ mažinti neigiamą poveikį aplinkai, siekiant Įmonės veiklos tikslų;
- ❖ nustatyti ir imtis priemonių pašalinti rizikas, susijusias su turto valdymu ir viešųjų pirkimų vykdymu;
- ❖ stiprinti darbuotojų gebėjimus atlikti jiems pavestas užduotis;
- ❖ užkirsti kelią valstybei žalą darančioms korupcinio pobūdžio nusikalstomoms veikloms.

Įmonė yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonės teisinė forma – valstybės įmonė.

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos energetikos ministerija.

Įmonė savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės įmonių įstatymu, Lietuvos Respublikos branduolinės energijos įstatymu, Lietuvos Respublikos branduolinės saugos įstatymu, Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos ir valdybos sprendimais bei šiais įstatais ir kitais Lietuvos Respublikos teisės aktais. Savo veikloje Įmonė taip pat atsižvelgia į Europos Sąjungos teisės aktus ir kitus tarptautinius dokumentus (t. y. Tarptautinės atominės energijos agentūros standartus ir rekomendacijas, Lietuvos Respublikos tarptautines sutartis ir susitarimus branduolinės energijos srityje).

1.2. Įmonės valdymas

Įmonės valdymo organai yra:

- ❖ Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Energetikos ministerija.
- ❖ Kolegialus Įmonės valdymo organas – Įmonės valdyba.
- ❖ Įmonės vadovas – generalinis direktorius Audrius Kamienas.

Įmonės valdybą sudaro:

1 lentelė. Įmonės valdyba

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Valdybos pirmininkas, Nepriklausomas valdybos narys	Rimvydas Štilinis, <i>UAB „EPSO-G“ infrastruktūros direktorius</i>	2018 m. gegužė – 2020 m. kovas
Valdybos narys	Patricija Ceiko <i>Energetikos ministerijos Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo skyriaus patarėja</i>	2016 m. kovas – 2020 m. kovas
Nepriklausomas valdybos narys	Andrius Bendikas <i>AB Lietuvos paštas Finansų ir administravimo padalinio direktorius</i>	2016 m. kovas – 2020 m. kovas
Nepriklausomas valdybos narys	Artūras Vilimas <i>RB RAIL AS Lietuvos filialo vadovas</i>	2016 m. rugsėjis – 2020 m. kovas

Įmonės valdybos sprendimu nuo 2016 m. veikia valdybai pavaldus Audito ir rizikų komitetas, kuris sudaromas 4 metų laikotarpiui.

Įmonės Audito ir rizikų komitetą sudaro:

2 lentelė. Audito ir rizikų komiteto nariai

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Komiteto pirmininkė	Laura Garbenčiūtė – Bakienė <i>Finansų patarėja, UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ stebėtojų tarybos narė</i>	2016 m. liepa - 2020 m. kovas
Komiteto narys	Rasa Juodelytė <i>UAB „EPSO – G“ vidaus audito vadovė</i>	2016 m. liepa - 2020 m. kovas
Komiteto narys	Aurimas Morkus <i>VĮ Valstybinių miškų urėdija, Inovacijų ir technologijų skyriaus vadovas</i>	2016 m. liepa - 2020 m. kovas
Komiteto narys	Patricija Ceiko. <i>Energetikos ministerijos Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo skyriaus patarėja</i>	2016 m. liepa - 2020 m. kovas

Įmonės antrojo lygio vadovai.

3 lentelė. Įmonės antrojo lygio vadovai

Pareigos	Vardas, Pavardė
Eksploatacijos nutraukimo departamento direktorius	Sergej Krutovcov
Veiklos planavimo ir finansų departamento direktorius (l.e.p.)	Olga Lakina-Raubė
Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius	Tomas Liukaitis

1.3. Sauga

Įmonės sauga yra užtikrinama teisinėmis (valstybės lygmenyje), organizacinėmis ir techninėmis (Įmonės lygmenyje) priemonėmis ir ugdant su veikla susijusių darbuotojų kompetencijas ir saugos kultūrą. Įmonėje, siekiant užtikrinti tinkamą branduolinės energetikos objektų (toliau – BEO) ir branduolinių ir branduolinio kuro ciklo medžiagų apsaugą nuo neteisėto jų užvaldymo bei veiksmų, galinčių sukelti riziką žmonių sveikatai ir aplinkai, vykdomi:

- ❖ Branduolinės saugos reikalavimai.
- ❖ Radiacinės saugos reikalavimai.
- ❖ Aplinkos saugos reikalavimai.
- ❖ Darbų saugos ir sveikatos reikalavimai.
- ❖ Fizinės saugos reikalavimai.
- ❖ Priešgaisrinės saugos reikalavimai.

Kibernetinio saugumo užtikrinimui Įmonėje įdiegta centralizuota kompiuterinių įvykių kaupimo sistema bei Nacionalinio kibernetinio saugumo centro prie Krašto apsaugos ministerijos kibernetinės erdvės stebėsenos įranga.

1.4. Visuomenės informavimas

Įmonė, siekiant didinti veiklos skaidrumą ir atsakingumą Lietuvos visuomenei, vadovaudamasi Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052, skelbia savo interneto svetainėje įmonės tikslus ir užduotis, finansinius ir kitus veiklos rezultatus, esamą darbuotojų skaičių, metinį darbo užmokesčio fondą, Įmonės vadovų ir jų pavaduotojų mėnesinę algą, finansiniais metais įvykdytus, vykdomus ir planuojamus pirkimus ir investicijas.

Pagrindiniai visuomenės informavimo tikslai:

- ❖ Pagrindinės informacijos apie IAE eksploatavimo nutraukimo darbus, jų unikalumą, saugą ir svarbą viešinimas – informacijos šalies ir užsienio žiniasklaidai rengimas ir platinimas.
- ❖ Atvirumas ir skaidrumas, formuojant teigiamą požiūrį į Įmonės vykdomą veiklą – pranešimų spaudai rengimas ir platinimas, aktualios informacijos apie Įmonės veiklą ir pasiektus rezultatus talpinimas išoriniame ir vidiniame Įmonės tinklalapiuose.
- ❖ Visuomenės pasitikėjimo Įmonės veikla skatinimas, platesnės auditorijos siekimas – seminarų organizavimas, reprezentacinių leidinių ir informacinės medžiagos rengimas ir platinimas, informacijos per socialinius tinklus (Facebook, Youtube, LinkedIn) platinimas, ekskursijų ekspozicijų salėse ir Įmonės viduje organizavimas.
- ❖ Objektyvumo, teisingumo, aiškumo, operatyvumo ir reguliarumo principų laikymasis – informacijos apie IAE eksploatavimo nutraukimo eigą, atliekamų darbų mastą ir sudėtingumą platinimas, visuomenės supažindinimas su pasiekimais, projektuojant ir statant naujus objektus, išmontuojant IAE įrangą, tvarkant radioaktyvias atliekas, informacijos apie skiriamų Įmonei lėšų panaudojimo viešinimas.

1.5. Pagrindinės veiklos kryptys

1.5.1. Saugiai ir efektyviai nutraukti Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimą

IAE eksploatavimo nutraukimas – tai paskutinis atominės elektrinės egzistavimo etapas po to, kai ji buvo suprojektuota, pastatyta ir eksploatuojama. 2002 m. lapkričio 26 d. Lietuvos Respublikos

Vyriausybė priėmė sprendimą dėl pirmojo energijos bloko eksploatavimo nutraukimo nedelstino išmontavimo būdu, kad IAE eksploatavimo nutraukimas neturėtų sunkių socialinių, ekonominių, finansinių ir poveikio aplinkai pasekmių.

Šiuo metu Įmonė, vadovaudamasi Valstybine atominės energetikos saugos inspekcijos (toliau – VATESI) išduotomis licencijomis, vykdo paruošiamuosius IAE eksploatavimo nutraukimo darbus, apimančius:

- ❖ sistemų, užtikrinančių branduolinę, radiacinę, priešgaisrinę bei fizinę saugą, eksploatavimą;
- ❖ sistemų izoliavimą ir modifikavimą;
- ❖ panaudoto branduolinio kuro iškrovimą iš energetinių blokų ir pervežimą saugojimui į laikinąją panaudoto branduolinio kuro saugyklą;
- ❖ įrangos išmontavimą ir dezaktyvavimą;
- ❖ radioaktyviųjų atliekų, susidarančių išmontuojant IAE įrangą, apdorojimą ir saugojimą;
- ❖ nereikalingų pastatų griovimą;
- ❖ naujų objektų projektavimą, statybą ir eksploatavimą.

Iškrovus branduolinį kurą iš abiejų IAE blokų ir patalpinus jį į naujai pastatytą saugyklą, Įmonė privalės gauti IAE pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimo licenciją, kuri leis toliau tęsti įrangos išmontavimą, tame tarpe ypač svarbų darbą – reaktorių išmontavimą, susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų tvarkymą ir nereikalingų pastatų griovimą.

1.5.2. Saugiai tvarkyti radioaktyviąsias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos

Igyvendinant Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymą Įmonei iškeltas naujas uždavinys – užtikrinti saugaus visų Lietuvos teritorijoje esamų ir busimų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą, tęsiant Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programos, patvirtintos Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2015 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. 1427, įgyvendinimą. Vienas iš šios programos uždavinių – Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos (toliau – Maišiagalos saugykla) eksploatavimo nutraukimas. Ši saugykla negali būti pertvarkyta į atliekyną, kadangi žemės paviršiuje įrengti barjerai negali užtikrinti ilgalaikės apsaugos nuo galimos radionuklidų sklaidos aplinkoje. Todėl, siekiant sutaupyti jos priežiūrai skiriamas lėšas ir apsaugoti aplinką nuo potencialios grėsmės, radioaktyviosios atliekos bus išimtos iš saugyklos, paruoštos transportavimui ir išgabentos į Įmonėje įrengtas saugyklas. Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimą sudarys du etapai: pirmojo etapo metu iki 2021 m. vyks paruošiamieji darbai, t. y. reikalingų dokumentų saugyklos eksploatavimui nutraukti rengimas, įskaitant VATESI licencijos nutraukti Maišiagalos saugyklos eksploatavimą gavimą. Antrojo etapo metu iki 2023 metų planuojama vykdyti Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo darbus: infrastruktūros įrengimą, radioaktyviųjų atliekų išvežimą ir teritorijos sutvarkymą. Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo projektas įgyvendinamas Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšomis.

Svarbiausios RATA funkcijos, kurias perėmė Įmonė:

- ❖ Maišiagalos saugyklos priežiūra ir eksploatavimo nutraukimas.
- ❖ Radioaktyviųjų atliekų surinkimas iš smulkiųjų darytojų, apdorojimas ir saugojimas.
- ❖ Giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno įrengimo projekto įgyvendinimas.

Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas turi būti atliekamas, remiantis mokslškai pagrįstomis technologijomis, todėl vystant šią kryptį, Įmonė turi skirti didesnę dėmesį mokslinių tyrimų vykdymui.

Pagrindiniai Įmonės veiklos rodikliai, atliekant IAE eksploatavimo nutraukimo darbus ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymą, pateikti 4 lentelėje.

4 lentelė. Pagrindiniai įmonės rodikliai

Rodiklio pavadinimas		Rodiklio reikšmė		
		2016	2017	2018
Pirmojo ir aukštesnio lygio įvykių pagal INES skalę skaičius		0	0	0
Panaudoto branduolinio kuro iškrovimas	1 blokas	2 konteineriai 182 PBKr ²	18 konteinerių 1698 PBKr	24 konteinerių 2184 PBKr
	2 blokas	1 konteineris 85 PBKr	18 konteinerių 1698 PBKr	23 konteinerių 2093 PBKr
	2 reaktoriai	-	887 PBKr	247 PBKr (baigta)
Įrangos išmontavimas		6618,5 tonų	6761,9 tonų	5104 tonų
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas	A klasės kietųjų apdorojimas	1637 m ³	1349 m ³	3277 m ³
	B ir C klasių skystųjų apdorojimas	146 m ³	245 m ³	174 m ³
	Talpinimas į saugyklas	1533 m ³	1447 m ³	1003 m ³
Gautos pajamos, parduodant nereikalingą turtą ir vykdant investicinę veiklą		2,11 mln. eurų	2,17 mln. eurų	2,27 mln. eurų
Energijos sunaudojimas	Elektros energijos	76 097 MWh	71 808 MWh	70 415 MWh
	Šilumos energijos	77 982 MWh	76 941 MWh	76 380 MWh
Darbuotojų skaičius		1991	1983	1901

1.5.3. Integruotis į tarptautinę BEO eksploatavimo nutraukimo rinką

Igyvendinant energijos blokų su RBMK tipo reaktoriais eksploatavimo nutraukimo projektus, Įmonė kaupia unikalią patirtį, kurią galima pritaikyti kituose branduolinės energetikos sektoriaus projektuose. Įmonė turi siekį įžengti ir įsitvirtinti branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo rinkoje. Tai galimybė aukštą kvalifikaciją turintiems specialistams pritaikyti savo patirtį ir kompetenciją, teikiant paslaugas panašaus pobūdžio projektuose branduolinės energetikos sektoriuje.

Įmonė galėtų teikti šias paslaugas:

- ❖ BEO eksploatavimo nutraukimo koncepcijų ir planų sudarymas.
- ❖ Licencijavimo dokumentų, įskaitant saugos analizę ir poveikio aplinkai analizę, rengimas.
- ❖ Projektinės dokumentacijos rengimas, įskaitant konstrukcinius bei technologinius sprendimus, išmontuojant ir dezaktyvuojant įrangą, tvarkant radioaktyvias atliekas
- ❖ Personalo ir vadovų mokymai ir konsultavimas.
- ❖ Moksliniai tyrimai bei patirties analizė.
- ❖ Radiologiniai matavimai.

² PBKr – panaudoto branduolinio kuro rinklė

- ❖ Infrastruktūros panaudojimas gamybinei bei komercinei veiklai.
- ❖ Informacinių technologinių sprendimų patirtis, savi programiniai produktai.

Šiuo metu Įmonė kaip pramoninis partneris dalyvauja dviejuose projektuose pagal „Euroatom“ programą, 2019 m. I ketvirtį laukiama konkurso rezultatų. Savo paslaugas Įmonė siūlo Suomijos Vyriausybei projekte „Ecosystem for Decommissioning“. Tęsimi kontaktai su Latvijos Respublika dėl Įmonės dalyvavimo Salaspilio mokslinio reaktoriaus išmontavimo projekte. Svarstoma galimybė ir ieškomi partneriai dalyvauti Eurokomisijos projekte dėl pagalbos Serbijos reguliatoriui radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir Vinčos mokslinio reaktoriaus eksploatavimo nutraukymo srityse. Nuolat stebiami skelbimai dėl planuojamų konkursų.

1.6. Vadybos sistema

Siekiant efektyviai nutraukti branduolinės energetikos objektų eksploatavimą, patenkinti viešąjį interesą, įgyti unikalią patirtį ir žinias, valdyti IAE eksploatavimo nutraukimo projektus, Įmonėje įdiegta integruota procesais paremta vadybos sistema, atitinkanti BEO vadybos sistemos reikalavimus pagal VATESI dokumentą BSR-1.4.1-2016 „Vadybos sistema“. Ji nuolatos tobulinama, siekiant integruoti ją su kitais Įmonės valdymo sistemos elementais.

Įmonės valdymo, pagrindiniai ir palaikomieji procesai pateikti 5 lentelėje.

5 lentelė. Įmonės valdymo, pagrindiniai ir palaikomieji procesai

Eil. Nr.	Procesų / veiklos rūšių klasifikacija	Procesų pavadinimas
1.	VALDYMO PROCESAI	Įmonės valdymas
2.		Planavimas
3.		Licencijavimas
4.		Saugos kultūra
5.		Įsivertinimas
6.		Nepriklausomas vertinimas
7.		Gerinimo veiksmai
8.		Eksploatavimo nutraukimo projektų valdymas
9.		Žmogiškųjų išteklių valdymas
10.		Finansų valdymas
11.	PAGRINDINIAI PROCESAI	Inžinerinė inventorizacija
12.		Radiologinis apibūdinimas
13.		Projektavimas
14.		Dezaktyvavimas
15.		Izoliavimas

Eil. Nr.	Procesų / veiklos rūšių klasifikacija	Procesų pavadinimas
16.	PAGRINDINIAI PROCESAI	Išmontavimas
17.		Statinių statyba ir griovimas
18.		Branduolinio kuro tvarkymas
19.		Atliekų tvarkymo valdymas
20.	PALAIKOMIEJI PROCESAI	Branduolinė sauga
21.		Radiacinė sauga
22.		Aplinkos apsauga
23.		Gaisrinė sauga
24.		Darbuotojų sauga ir sveikata
25.		Fizinės saugos užtikrinimas
26.		Avarinė parengtis
27.		Dokumentų ir duomenų įrašų valdymas
28.		Eksploatavimo patirties panaudojimas
29.		Vidaus ir išorės komunikacija
30.		Poeksploataciniai technologiniai procesai
31.		Energijos išteklių valdymas
32.		Informacinės technologijos
33.		Techninė priežiūra
34.		Elementų senėjimo valdymas
35.		Inspekcijos ir bandymai
36.		Chemijos valdymas
37.		Elektrinės modifikacijos
38.		Pirkimai
39.		Pardavimai
40.		Atsarginių dalių ir gaminių gaminimas savo jėgomis
41.		Medžiagų ir įrangos saugojimas

1.7. Finansiniai duomenys

Įmonės finansiniai duomenys 2014-2017 m. laikotarpiui pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Įmonės finansiniai duomenys 2014-2017 m., tūkst. eurų

	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Ilgalaikis nematerialus turtas	257	133	130	90
Ilgalaikis materialus turtas	334 835	366 030	276 218	301 775
Finansinis turtas	12 160	19 744	7 759	-
Kitas ilgalaikis turtas	7	61	176	473
Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigus)	229 043	185 256	360 506	398 965
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	–	57	77	67
Turtas iš viso	576 302	571 282	644 868	701 370
	2014 m.	2015 m.	2016 m.	2017 m.
Nuosavas kapitalas	111 869	109 484	105 517	100 087
Savininko kapitalas	565 221	565 221	565 221	565 221
Nepaskirstytas pelnas	- 453 352	- 455 737	- 459 704	- 465 134
<i>Dotacijos</i>	<i>454 276</i>	<i>451 165</i>	<i>527 833</i>	<i>588 200</i>
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	10 158	10 630	11 515	13 080
Sukauptos sąnaudos		3	3	3
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	576 302	571 282	644 868	701 370
Pardavimo pajamos	152	192	194	201
Pelnas	- 1 075	- 2 385	- 3 966	- 5 430

Kadangi Įmonės veikla yra didžiąją dalimi dotuojama, finansinių duomenų analizė praktiškai apsiriboja finansavimo įsisavinimo analize. Įmonės veiklos metinė išlaidų sąmata tvirtinama energetikos ministru įsakymu, gavus Įmonės valdybos pritarimą išlaidų sąmatos projektui. 2014-2017 m. duomenimis Įmonės veiklos išlaidų sąmatos vykdymas yra apie 92 proc.

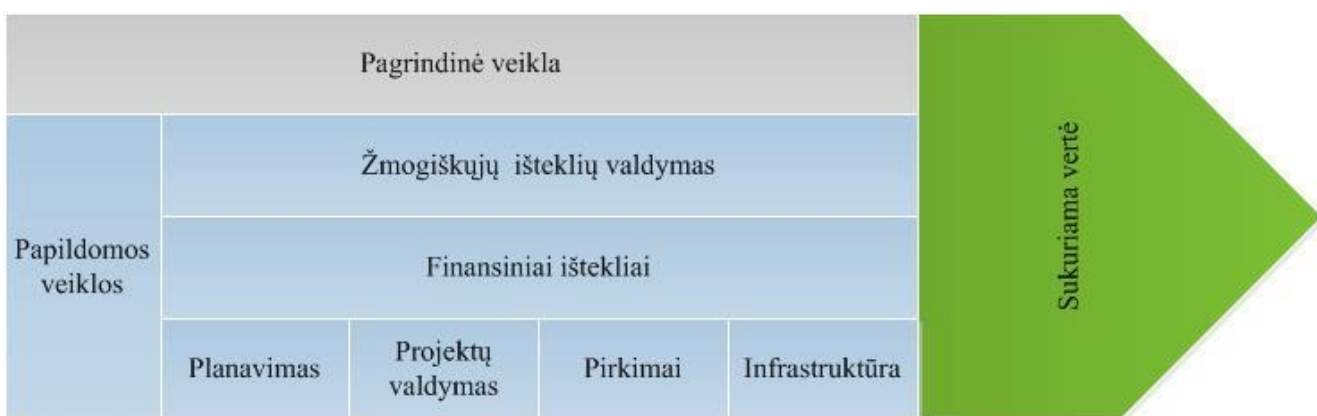
2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė padeda nustatyti veiksnius, turinčius įtakos Įmonės veiklai, suprasti dabartinę įmonės padėtį. Aplinkos veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius. Vidiniai veiksniai formuoja įmonės stipriąsias ir silpnąsias puses. Išorinių veiksnių įmonė nekontroliuoja, jie kuria įmonės plėtros galimybes arba kelia pavojus, kuriuos reikia suvaldyti.

2.1. Vidiniai veiksniai

Dėl Įmonės veiklos specifikos (finansavimo, veiklos reglamentavimo, nekomercinio veiklos pobūdžio) vidinių veiksnių analizės dalyje didžiausias dėmesys skiriamas žmogiškiems resursams ir finansams. Nuo jų sąveikos ir tinkamo valdymo didžiąja dalimi priklauso Įmonės sėkmė, siekiant užsibrėžtų tikslų, sukuriant išliekamąją vertę, kurios pagrindas – užtikrinti viešąjį interesą, nutraukiant IAE eksploatavimą ir tvarkant radioaktyvias atliekas. Analizuojant vidinę aplinką taip pat svarbi tinkama Įmonės struktūra, kokybiškas planavimas, tinkamas projektų ir pirkimų organizavimas (1 paveikslas).

1 paveikslas. Vidiniai veiksniai



2.1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas

2019 m. sausio 1 d. Įmonėje dirbo 1901 darbuotojas. Vidutinis darbuotojų amžius (2018 m. gruodžio 31 d. duomenimis yra 52 metai), kuris artėja prie pensinio (2021 m. pabaigoje pensinio amžiaus darbuotojų skaičius sudarys apie 19 %, o priešpensinio amžiaus – apie 29 % bendro Įmonės darbuotojų skaičiaus). Įmonei būtina rūpintis jaunų darbuotojų, turinčių tinkamą techninį pasirengimą įdarbinimu, nes IAE įrangos išmontavimas, panaudoto branduolinio kuro ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymas yra ilgalaikis procesas.

Auganti IAE eksploatavimo nutraukimo darbų apimtis ir specifinio darbo poreikis, įgalina pasinaudoti rangovų paslaugomis. Įmonėje atliekamas veiklų vertinamas ir analizuojamas optimalus santykis tarp savo darbuotojų poreikio ir galimybės pasitelkti rangovus. Optimalaus, ekonomiškai pagrįsto santykio tarp savo darbuotojų poreikio ir galimybės pasitelkti rangovus išlaikymui Įmonės veiklų vertinamas atliekamas pagal sistemos „daryti ar pirkti“ kriterijus.

Dauguma Įmonėje dirbančių specialistų kvalifikaciją įgijo dar iki IAE eksploatavimo nutraukimo pradžios, tad IAE eksploatavimo nutraukimui reikalingos žinios turi būti įgytos papildomai. Kita vertus, šiuo metu Įmonėje dirbantis personalas yra sukaupęs didelę branduolinės energetikos objektų

statybos ir eksploatavimo patirtį, todėl labai svarbu, kad ši bei eksploatavimo nutraukimo metu įgyta informacija būtų išsaugota ir tinkamai panaudota. Tuo tikslu Įmonėje įgyvendinta žinių kaupimo ir išsaugojimo sistema bei vykdoma kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo veikla, nukreipta į konkrečių darbuotojų, turinčių įmonės veiklai unikalias žinias, identifikavimą, jų turimų žinių išsaugojimą ir perdavimą kitiems įmonės darbuotojams.

Dėl besikeičiančios/išnykstančios veiklos pobūdžio organizaciniai pasikeitimai, kurie leidžia Įmonei efektyviausiu būdu pasiekti pagrindinius tikslus, yra būtini ir nevienkartiniai. Įmonės organizacinė struktūra nuolat atnaujinama, pritaikant ją prie kintančios Įmonės veiklos. Šiuo metu Įmonėje atliekamas organizacinės struktūros, susijusios su technologinių procesų, radioaktyviųjų atliekų tvarkymo, fizinės saugos veikla, įvertinant RATA prijungimą, pakeitimo įgyvendinimas. 2 paveiksle pateikta Įmonės organizacinė struktūra po pakeitimų, kurie Įmonėje įsigaliojo 2019 m. sausio 1 d.

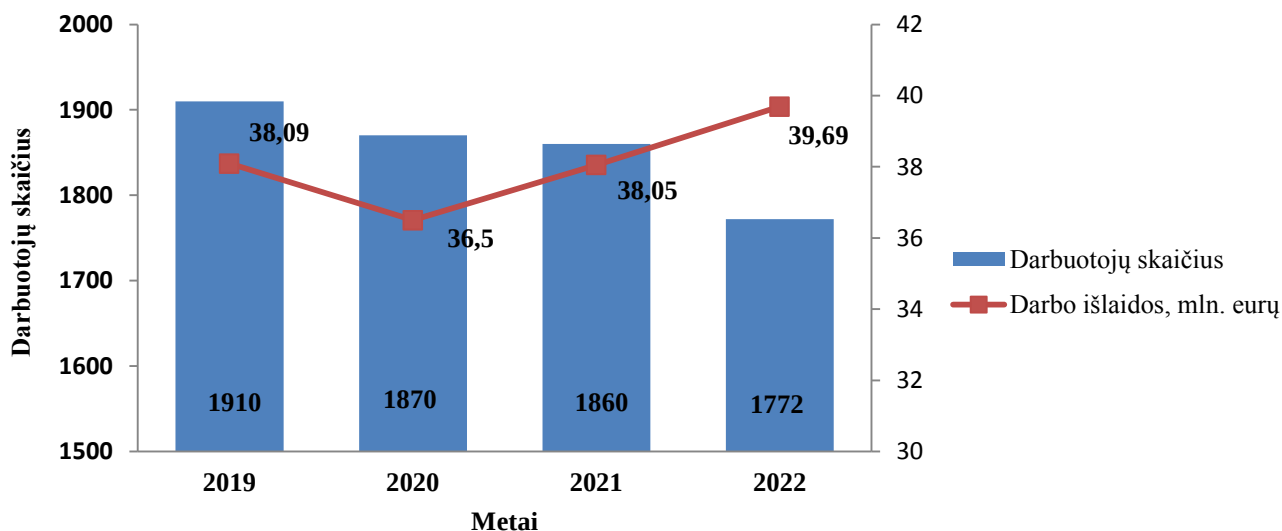
Siekiant sušvelninti struktūrinių pasikeitimų pasekmes, Įmonės darbuotojams suteikiamos galimybės persikvalifikuoti, įgyti naujų žinių ir kompetencijų, siūlomas darbas naujuose branduolinės energetikos objektuose ar į atsilaisvinusias dėl personalo kaitos darbo vietas. Tačiau neišvengiamai su dalimi darbuotojų darbo santykiai nutraukiami. Tikėtina, kad dėl turimų specifinių kompetencijų, darbuotojai, praradę darbą Įmonėje, gali turėti problemų susirasti analogišką darbą rinkoje. Tai sukelia įtampą, pokių baimę, netikrumą dėl ateities ir Įmonei tenka didelis iššūkis – psichologinio klimato švelninimas. Atleidžiamiesiems iš darbo darbuotojams taikomas Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymas bei papildomos garantijos numatytos Įmonės kolektyvinėje sutartyje.

Nuo 2015 m. Įmonės darbuotojų atlygis susietas su darbo rezultatais ir iškeltų užduočių vykdymu, įgyvendinant Įmonės strateginius tikslus bei taikomos skatinimo schemas, kad motyvuotume darbuotojus, kurių veiksmai ir priimami sprendimai turi tiesioginės įtakos IAE eksploatavimo nutraukimo veikloms ir projektų rezultatams. Atsižvelgiant į tai, kad Įmonės sąnaudos projektinei veiklai sudaro didžiausią dalį viso planuojamo biudžeto lėšų bei siekiant motyvuoti darbuotojus vykdyti projektus pagal patvirtintus grafikus ar anksčiau nustatytų terminų, nuo 2016 metų Įmonėje pradėtos taikyti B1 ir B2,3,4 projektų skatinimo schemas, nustatyti skatinimo dalyviai ir kintamo priedo už rezultatus dydžiai.

Nuo 2017 m. skatinimo schema taikoma darbuotojams, atliekantiems išmontavimo veiklą. Už 2017 m. darbo rezultatus jiems išmokėtas kintamas priedas. 2018 m. tęsiamas išmontavimo veiklą atliekančių darbuotojų skatinimas pagal atnaujintą skatinimo schemą, parengtos branduolinio kuro tvarkymo programoje dalyvaujančių darbuotojų ir darbuotojų, tiesiogiai susijusių su projekto „Eksploatavimo nutraukimo licencija“ įgyvendinimu, trumpalaikės skatinimo schemas, išmokant kintamą darbo užmokesčio priedą už pasiektus rezultatus.

Perspektyvoje, įgyvendinant sistemą, kuri nukreipta į rezultatų pasiekimą, Įmonėje orientuojamasi į atlygio didinimą, plačiau taikant skatinimo schemas. Įmonės prognozuojami darbuotojų skaičius ir darbo išlaidos 2019-2022 m. laikotarpiui pateikti 1 grafike.

1 grafikas. Įmonės prognozuojami darbuotojų skaičius ir darbo išlaidos 2019 – 2022 m.



Darbuotojų veiklos vertinimo susiejimas su Įmonės veiklos rezultatais atveria darbuotojams naują požiūrį į galimybes prisidėti prie Įmonės strateginės vertės kūrimo, tuo pačiu stiprinant darbuotojų pasitikėjimą savo kompetencijomis ir asmeninėmis perspektyvomis.

Įmonėje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas nuo 2014 metų. Pagrindinis darbuotojų veiklos vertinimo tikslas – įvertinti bendrąsias ir funkcines darbuotojų kompetencijas pagal parengtą funkcinių kompetencijų modelį, jų atliekamą darbą pagal vertinimo kriterijus, suteikti darbuotojams grįžtamąjį ryšį apie jų atliekamą darbą, nustatyti darbuotojų mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius, aptarti struktūrinių padalinių mikroklimatą, administracinius procesus, darbo sąlygas ir kitus, su darbuotojo pareigų atlikimu bei darbo organizavimu komandoje susijusius klausimus. Pagal metinio veiklos vertinimo rezultatus darbuotojų bazinis atlyginimas peržiūrėtas 2015, 2016 ir 2018 metais.

Siekiant įvertinti psichologinę situaciją Įmonėje, nustatyti, kaip darbuotojai vertina savo darbą ir darbinę aplinką, darbo pobūdį bei savijautą darbe, Įmonėje kiekvienais metais anonimiškos apklausos būdu atliekamas darbuotojų įsitraukimo, lojalumo ir motyvacijos tyrimas. Pagal tyrimo rezultatus rengiama ataskaita, kurioje pateikiamos rekomendacijos dėl galimo Įmonės valdymo sistemos gerinimo kryptių, siekiant stiprinti darbuotojų motyvaciją, lojalumą, pasitenkinimą darbu ir karjeros perspektyvomis bei gerinant darbo atmosferą.

Apie Įmonės veiklą ir joje vykstančius procesus darbuotojai nuolat informuojami pasitelkus vaizdines informacijos skelbimo priemones, Įmonės laikraštį, vidinį interneto puslapį. Nuolat atnaujinamas išorinis interneto puslapis, kad patraukliai nušviesti Įmonės veiklą visuomenei, sudominti ir pritraukti naujus darbuotojus į atsilaisvinančias darbo vietas.

2 paveikslas. Įmonės organizacinė struktūra

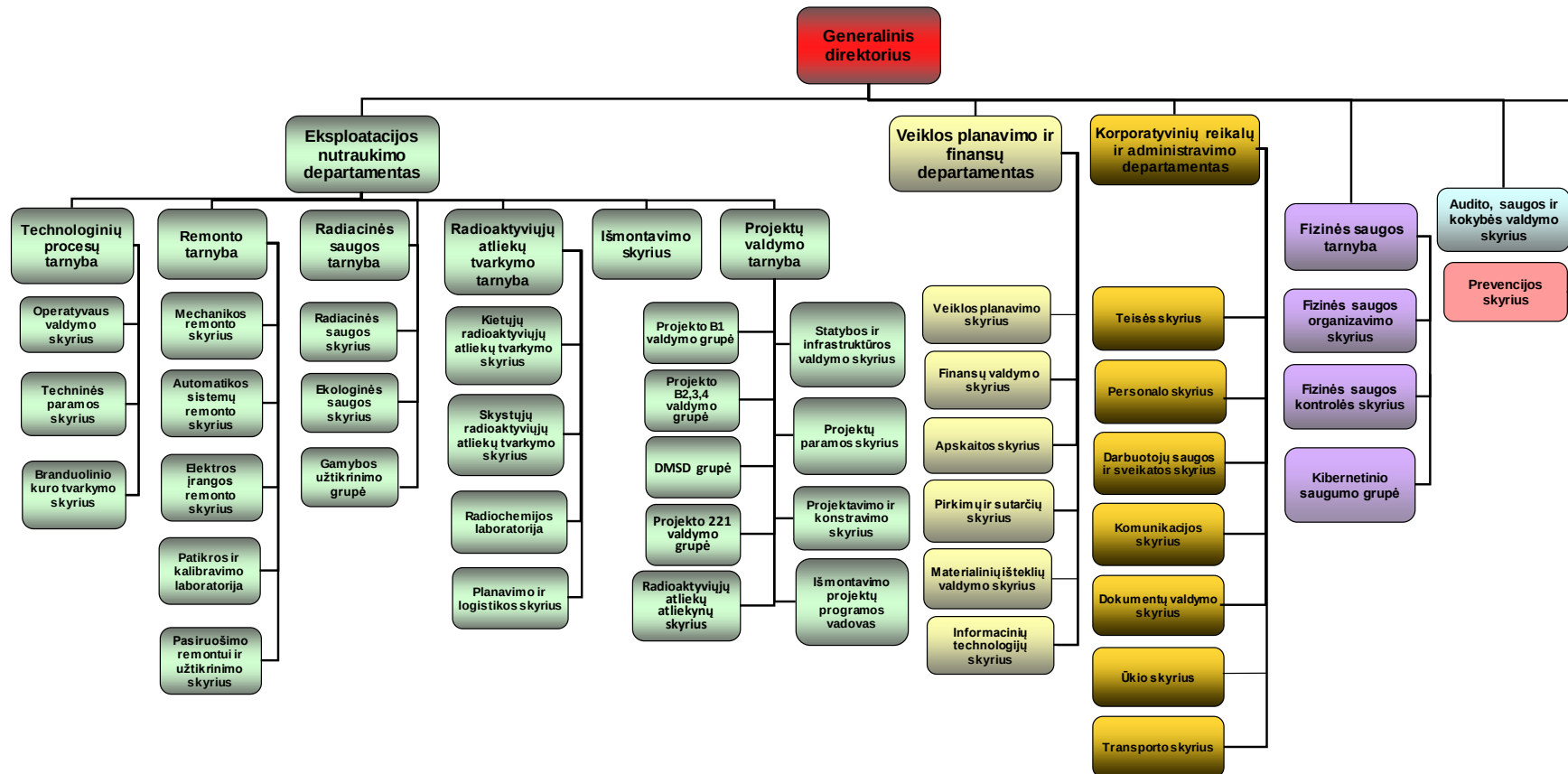
VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS
ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA
(nuo 2019-01-01)

2018-12-11 Nr. DVSta-0121-1V11
Visaginas

NUSTATYTA

Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės valdybos

2018 m. rugsėjo 12 d. protokolu Nr. 2018-13



2.1.3. Finansiniai ištekliai

Europos Sąjunga, pripažinusi, jog IAE eksploatavimo nutraukimas yra išskirtinė, neatitinkanti šalies dydžio ir ekonominio pajėgumo finansinė našta Lietuvai, įsipareigojo teikti adekvačią finansinę paramą IAE eksploatavimo nutraukimui – šis įsipareigojimas įtvirtintas Protokole Nr. 4 prie Lietuvos stojimo į Europos Sąjungą akto.

Kaip numatyta Galutiniam Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo plane, patvirtintame energetikos ministro 2014 m. rugpjūčio 25 d. įsakymu Nr. 1-230 (toliau – GENP), IAE eksploatavimo nutraukimo kaina yra 3,3 mlrd. eurų (įskaitant rizikas ir infliaciją) ir apima visus finansavimo šaltinius – tiek ES paramą, tiek Lietuvos skiriamą dalį.

Įmonės veikla yra finansuojama:

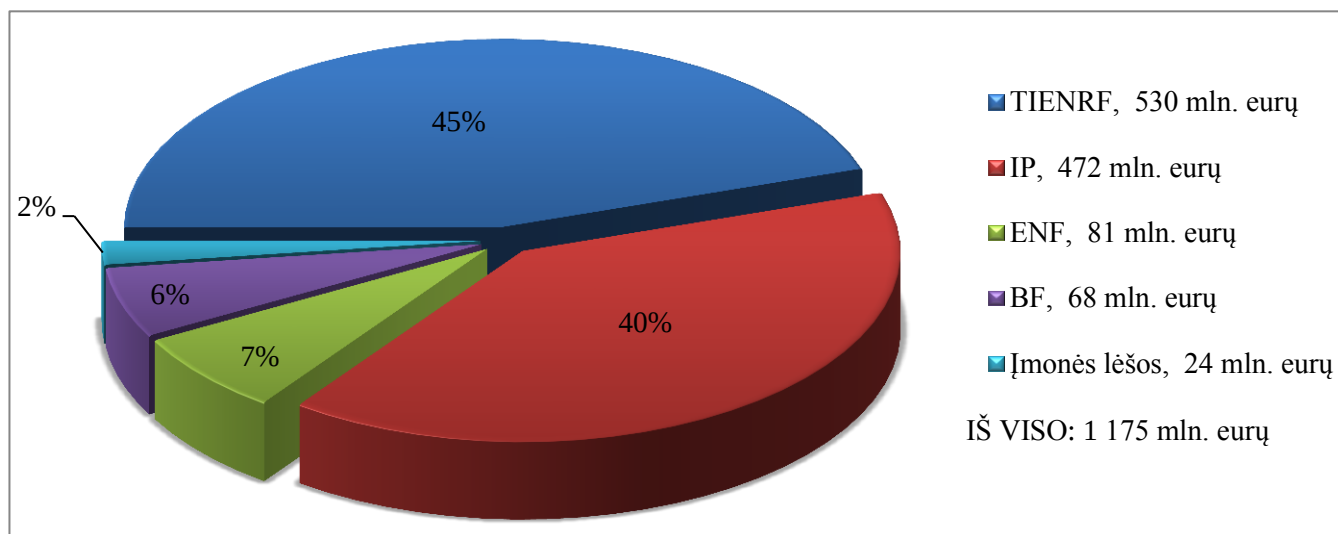
- ❖ Europos Sąjungos lėšomis per Ignalinos Programą (toliau – IP).
- ❖ Europos Sąjungos lėšomis per Tarptautinį Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondą (toliau – TIENRF).
- ❖ Valstybės lėšomis per Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondą (toliau – ENF).
- ❖ Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis – Ignalinos programos administravimo Lietuvoje programos lėšomis (bendrojo finansavimo lėšomis) (toliau – BF).
- ❖ Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis smulkiųjų radioktyviųjų atliekų darytojų atliekoms tvarkyti, giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno įrengimo projektui vykdyti.
- ❖ Europos Sąjungos sanglaudos fondo lėšomis Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimui nutraukti (toliau – APVA fondas).
- ❖ Europos ekonominės erdvės finansinio mechanizmo lėšomis (Norvegijos finansinis mechanizmo lėšos), planuojama gauti finansavimo projektams, susijusiems su IAE laikomų radioaktyviųjų atliekų tvarkymu, kontrole ir neigiamo poveikio aplinkai, ekosistemai bei gyventojams prevencija.
- ❖ Įmonės lėšomis, gautomis vykdant investicinę, komercinę bei ūkinę veiklą.

2000 – 2020 m. laikotarpiui Europos Komisija eksploatavimo nutraukimui jau skyrė 1558 mln. eurų, o Lietuvos Respublika iki 2018 m. imtinai – 175 mln. eurų. Siekiant toliau tęsti IAE eksploatavimo nutraukimą nedelstino išmontavimo būdu, svarbu užtikrinti šios veiklos finansavimą iki IAE eksploatavimo nutraukimo darbų pabaigos, kuris 2021 – 2038 m. laikotarpiui turėtų sudaryti 1643 mln. eurų³, tame skaičiuje prognozuojamas Lietuvos Respublikos įnašas 2019 – 2038 m. apie 311 mln. eurų.

Finansinių išteklių sunaudojimo 2000 – 2018 m. laikotarpyje pagal finansavimo šaltinius pasiskirstymas pavaizduotas 2 grafike:

³ Kaina nurodyta įvertinant infliaciją ir esamą rizikų vertinimą.

2 grafikas. Finansinių išteklių sunaudojimas 2000 – 2018 m. laikotarpyje



Įmonės veiklos finansavimas IP lėšomis yra vykdomas remiantis metinėmis veiklos programomis, kurios rengiamos atsižvelgiant į metines pagal IAE eksploatavimo nutraukimo grafiką (Megaprojektą) sudarytas užduotis. TIENRF fondo lėšos naudojamos investiciniams projektams B1⁴, B2⁵, B3/4⁶, B25⁷ bei B31⁸ finansuoti. Europos Sąjungos skiriamų lėšų įsisavinimą ir IAE eksploatavimo nutraukimo progresą vertina Europos Komisija.

IAE eksploatavimo nutraukimo reikmėms iš ENF per metus vidutiniškai skiriama apie 2,4 mln. eurų. Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo fondo įstatymu nustatyta, kad Įmonė lėšas, gautas už parduotą turtą, perveda į ENF sąskaitą ir šiuo metu tai yra pagrindinis ENF papildymo šaltinis.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė yra įsipareigojusi skirti ne mažiau kaip 14 proc. lėšų, reikalingų IAE eksploatavimo nutraukimui.

Įmonės nuosavos lėšos (įskaitant investuotas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius) 2018 m. lapkričio 30 d. duomenimis yra 73,4 mln. eurų ir naudojamos kaip apyvartinės lėšos bei rezervas. Šių lėšų pakanka vienerių metų veiklai vykdyti.

Akivaizdu, kad siekiant ir toliau nepertraukiamai tęsti IAE eksploatavimo nutraukimą, būtina užtikrinti tolesnę reikiamą finansinę paramą iš Europos Sąjungos. Energetikos ministerijai 2017 m. pradėjus derybas su Europos Komisija dėl IAE eksploatavimo nutraukimo finansavimo 2021 – 2027 m. finansinėje perspektyvoje, Įmonė aktyviai dalyvauja, rengiant medžiagą deryboms.

⁴ Laikinojo panaudooto branduolinio kuro saugykla

⁵ Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas

⁶ Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas

⁷ Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas

⁸ IAE eksploatavimo nutraukimo konsultacinė parama

2.1.4. Planavimas

Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo įstatymas numato, kad informacija apie Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo planus pateikiama dviejuose aukščiausio lygmens planavimo dokumentuose:

- ❖ GENP. GENP yra ilgos trukmės planavimo dokumentas, kuris apima visą IAE eksploatavimo nutraukimo laikotarpį. Dokumentą rengia Įmonė, o tvirtina Energetikos ministerija. GENP aprašyta visa IAE technologinė įranga, įvertinti IAE eksploatavimo nutraukimo metodai ir technologijos, išlaidos, poveikis aplinkai, susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų kiekiai ir jų tvarkymo būdai, numatyta IAE eksploatavimo nutraukimo strategija ir išdėstytas darbų atlikimo planas. Numatoma IAE eksploatavimo nutraukimo darbų pabaiga – 2038 m. Kas 5 metai GENP yra atnaujinamas, atsižvelgiant į aktualią situaciją ir įgytą patirtį. Šiuo metu galioja 2005 m. patvirtintas GENP, 2018 m. pradėtas aktualios versijos rengimas.
- ❖ Tarpinstituciniame veiklos plane (toliau – TVP). TVP yra vidutinės trukmės dokumentas, kuris rengiamas 3 metų laikotarpiui. Šio plano projektą rengia Energetikos ministerija, jį tvirtina Lietuvos Respublikos Vyriausybė. TVP apima tiek Įmonės, tiek kitų institucijų bei įstaigų planuojamas veiklas, susijusias su IAE eksploatavimo nutraukimu.

Atsižvelgiant į GENP ir TVP Įmonės struktūriniai padaliniai rengia metinius planus, identifikuodami savo poreikius metams. Šiame etape buvo išlikusios problemos susijusios su terminų neapibrėžtumu, rengiant pirkimų procedūrinius dokumentus ir derinant su valstybės institucijomis projektinę dokumentaciją, dėl ko neretai tekdavo koreguoti metinius planus, o darbai buvo vykdomi ne laiku ir ne pilna apimtimi.

Siekiant pagerinti IAE eksploatavimo nutraukimo proceso darbų planavimą bei vykdymą, 2016 m. 3 metų planavimo tvarka buvo pakoreguota, iš anksto numatant būsimus stambius pirkimus, kuriems įvykdyti reikia atlikti ilgus paruošiamuosius darbus. Nauja 3 metų planavimo tvarka suteikia galimybę parengti išsamius numatytų projektų vykdymo planus bei sinchronizuoti veiklos planavimo, projektų, finansų valdymo bei pirkimų planavimo ir vykdymo procesus.

Įmonės veiklos planavimo dokumentai bei jų planavimo trukmė pateikti 7 lentelėje.

7 lentelė. Įmonės veiklos planavimo dokumentai

Įmonės veiklos planavimo dokumentai	Planavimo trukmė
Įmonės veiklos strategija, GENP, iki 2038 m.	Ilgos trukmės planavimo dokumentas
Trejų metų TVP ⁹ , trejų metų laikotarpiui eksploatacijos nutraukimo grafikas	Vidutinės trukmės planavimo dokumentas
Metinis įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo priemonių planas	Trumpalaikio planavimo dokumentas

Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo planavimas vykdomas pagal Galutinį Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimo nutraukimo planą, patvirtintą energetikos ministro 2018 m. spalio 5 d. įsakymu Nr. 1-272, kurio įgyvendinimas numatytas iki 2023 m. rugsėjo mėn. Detalesnis planas bus pateiktas Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo projekto apraše,

⁹ Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2018 m. gruodžio 27 d. nutarimu Nr.1341 patvirtintas atnaujintas Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo tarpinstitucinis veiklos planas 2019-2021 m.

kuriuo parengimui šiuo metu vyksta viešojo pirkimo konkursas (viešojo pirkimo procedūras numatoma užbaigti 2019 m. vasario mėnesį).

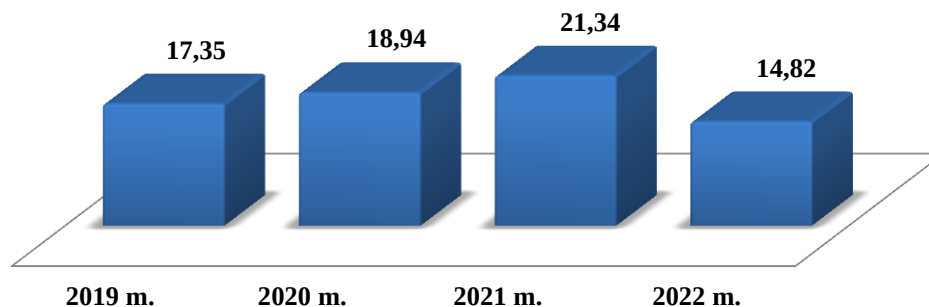
2.1.5. Projektų valdymas

Įmonės veikla suskirstyta į projektus, kurie sąlyginiai gali būti sugrupuoti į infrastruktūrinius ir Įmonės veiklos projektus. Infrastruktūriniai – tai viešąjį interesą atitinkantys projektai, kuriuos būtina įgyvendinti, siekiant sukurti reikalingą radioaktyviųjų atliekų, susidariusių, susidarančių ir susidarysiančių IAE eksploatavimo nutraukimo metu, tvarkymo infrastruktūrą bei siekiant saugiai nutraukti jau nenaudojamos infrastruktūros eksploatavimą:

- ❖ Laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla (B1).
- ❖ Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas (B2).
- ❖ Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas (B3/4).
- ❖ Trumpaamžių labai mažo aktyvumo radioaktyviųjų atliekų atliekynas (B19-2).
- ❖ Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas (B25).
- ❖ Radioaktyviųjų metalo atliekų pirminio apdorojimo komplekso pastate 130/2 įrengimas.
- ❖ Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemų optimizavimas.
- ❖ Bitumuotų atliekų saugyklos modernizavimas (B20).
- ❖ Panaudoto branduolinio kuro konteinerių tvarkymo komplekso įrengimas.
- ❖ Naujo pastato statybos projektas (Informacinis centras).
- ❖ Giluminio atliekyno įrengimas.
- ❖ Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos nutraukimas.

2019 – 2022 m. prognozuojamos eksploatavimo nutraukimo infrastruktūrinių projektų išlaidos pateiktos 3 grafike.

3 grafikas. 2019 – 2022 m. prognozuojamos eksploatavimo nutraukimo infrastruktūrinių projektų išlaidos, mln. eurų



Visi Įmonės projektai sugrupuoti į 6 programas, visumoje sudaro Megaprojektą:

- ❖ Įmonės veiklos organizavimas.
- ❖ Pasiruošimas eksploatavimo nutraukimui.
- ❖ Objektų išmontavimas / griovimas ir aikštelės rekultivavimas.
- ❖ Panaudoto branduolinio kuro tvarkymas.
- ❖ Atliekų tvarkymas.
- ❖ Poeksploatacinė veikla.

Tinkamas projektų valdymas sąlygoja projektų tikslų pagal nustatytą projektų apimtį, grafiką ir biudžetą pasiekimą, užtikrinant saugos ir kokybės reikalavimus. Efektyviai projektų vykdymo kontrolei Įmonėje taikomas uždirbtos vertės metodas, apskaičiuojant projektų grafiko vykdymo ir biudžeto panaudojimo efektyvumo rodiklius.

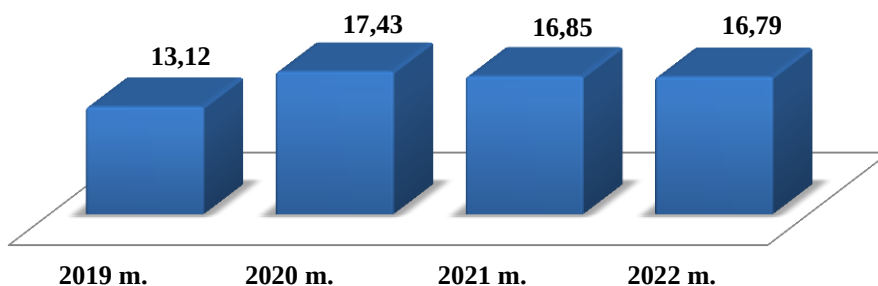
Siekiant pagerinti projektų valdymą, ugdyti projektų valdymo kompetenciją ir kaupti bei išsaugoti patirtį, 2015 m. Įmonėje buvo įsteigta Projektų valdymo tarnyba (toliau – PVT). 2016 m. toliau vystant šią struktūrą, PVT sudėtyje sukurtas išmontavimo projektų programos valdymo padalinys, atskiriant išmontavimo planavimo ir kontrolės funkciją nuo vykdymo ir taip užtikrinant išmontavimo projektų valdymo efektyvumą bei skaidrumą. PVT žinion perduotas Projektavimo ir konstravimo skyrius, siekiant didinti tarnybos inžinerinę kompetenciją. Įmonei perėmus RATA funkcijas ir siekiant užtikrinti efektyvią Įmonės veiklą radioaktyviųjų atliekų galutinio apdorojimo ir jų dėjimo į atliekynus projektų įgyvendinimo srityje, įskaitant Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimą, 2018 m. PVT sudėtyje įsteigtas Radioaktyviųjų atliekų atliekynų skyrius.

Tarnybos įgyta kompetencija ir sukaupta patirtis, įgyvendinant IAE eksploatavimo nutraukimo projektus ir tvarkant radioaktyviasias atliekas bei jos žmogiškieji resursai sudarys branduolį struktūros, kurią planuojama įsteigti 2020 m. ir kurios tikslas bus integracija į tarptautinę branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo rinką.

2.1.6. Pirkimai

Didžiąją lėšų dalį Įmonės veiklai vykdyti skiria Europos Sąjunga. TIENRF lėšų panaudojimo administravimą vykdo Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas (toliau – ERPB), o IP – VŠĮ Centrinė projektų valdymo agentūra (toliau – CPVA). Šiuo metu didžioji dalis pirkimų finansuojama iš IP lėšų. 4 grafike pateiktos prognozuojamos išlaidos pirkimams 2019-2022 m. laikotarpiui.

4 grafikas. Prognozuojamos išlaidos pirkimams 2019-2022 m., mln. eurų



Pirkimų procesas yra pakankamai sudėtingas ir užtrunka dėl Lietuvos Respublikos viešųjų pirkimų įstatymo reikalavimų terminams ir procedūroms bei galimų tiekėjų pretenzijų ar teisminių ginčų. Siekiant pagerinti viešųjų pirkimų procesą bei sutrumpinti pirkimo procedūras Įmonėje:

- ❖ konkretizuotas viešųjų pirkimų procesas (atsakomybė, terminai, tvarka, proceso eiliškumas ir kt.);
- ❖ patvirtintos tipinės pirkimo-pardavimo sutarčių formos, supaprastintas techninių užduočių rengimo ir derinimo procesas.

Įgyvendinus šias priemones, sutrumpėjo viešųjų pirkimų vykdymo terminai: 2018 m. vykdomų atvirų pirkimo procedūrų, finansuojamų IP lėšomis terminai palyginus su 2014 m. sutrumpėjo apie 40%, supaprastintų atvirų pirkimo procedūrų – apie 44%.

2017 m Įmonėje atlikus organizacinius pakeitimus, eliminuota svarbi pirkimo procese išlikusi problema, susijusi su pasirengimu pirkimui ir techninių reikalavimų nustatymu, t.y. su techninių užduočių (specifikacijų) parengimu. Anksčiau pirkimo (technines) užduotis rengdavo daugelis Įmonės padalinių, kurių personalas ne visada turi pakankamai patirties ir žinių, reikalingų tokių dokumentų rengimui. Naujoje Remonto tarnyboje įsteigus Pasiruošimo remontui ir užtikrinimo skyrių, įgyvendinta užduotis centralizuoti techninių užduočių rengimo proceso organizavimą, išlaikant konkrečių, jau turinčių patirtį darbuotojų specializaciją šioje srityje. Pirkimų, galinčių turėti įtaką pagrindiniams procesams, planavimas turi būti atliekamas iš anksto, įvertinus istorinius pirkimų įgyvendinimo terminus. Svarbu gerinti pirkimų planavimo bei vykdymo informacinę bazę, Įmonėje diegiant naujas elektronines informacines sistemas, apimančias visą informaciją apie pirkimų procesą – nuo pirkimo planavimo iki sutarties vykdymo stadijos.

2.1.7. Infrastruktūra

Įmonė turi tvarkomą teritoriją su gerai išvystyta infrastruktūra: geležinkeliu, dujotiekiu, elektros ir šilumos tiekimo linijomis, vandentiekiu. Yra metalo apdirbimo bazė. Dalis atlaisvinamų pastatų galėtų būti panaudoti gamybinei bei komercinei veiklai. Tai galėtų sudominti verslo įmones, tačiau pirmiausia reikia pašalinti apribojimus, taikomus komercinei veiklai vykdyti branduolinės energetikos objekto sanitarinėje apsaugos zonoje. Šiuo metu veikla, nesusijusi su BEO eksploatavimu ir (ar) eksploatavimo nutraukimu, sanitarinėje apsaugos zonoje yra draudžiama. Žemė, miškai, ir vandens telkiniai, esantys sanitarinėje apsaugos zonoje, gali būti naudojami kitai ūkinei komercinei veiklai, tik gavus toje teritorijoje veiklą vykdančių licencijų turėtojų rašytinį sutikimą ir suderinus su atitinkamomis valstybės institucijomis.

Įmonė prižiūri ir vysto turimą panaudoto branduolinio kuro ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūrą, kuri papildoma naujais objektais. 2017 m. pradėta eksploatuoti nauja laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla, pastatytas kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo ir tvarkymo kompleksas ir jame pradėti įrangos bandymai, naudojant radioaktyvias medžiagas, pradėta labai mažo aktyvumo radioaktyviųjų atliekų atliekyno statyba, 2019 m. pradžioje bus paskelbtas mažo ir vidutinio aktyvumo radioaktyviųjų atliekų atliekyno statybos konkursas ir kt. Pradėjus eksploatuoti naujus objektus, Įmonės radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūra atitiks šiuolaikinius reikalavimus.

2.2. Išoriniai veiksniai

2.2.1. Politiniai veiksniai

Europos Sąjunga priėmė Lietuvos Respublikai svarbų politinį Stojimo į Europos Sąjungą sutarties Protokole Nr. 4 įtvirtintą įsipareigojimą – teikti adekvačią finansinę paramą IAE eksploatavimo nutraukimui, pripažįstant, kad IAE eksploatavimo nutraukimas yra išskirtinė, neatitinkanti šalies dydžio ir ekonominio pajėgumo finansinė našta. Kadangi Įmonės veiklą didele apimtimi lemia nacionaliniuose teisės aktuose įtvirtintos nuostatos dėl IAE eksploatavimo nutraukimo konkrečių priemonių, susijusių su finansiniais, pasekmių įveikimo ir kitais aspektais, vykdymo, sėkmingas Įmonės veiklos tikslų įgyvendinimas iš esmės priklauso nuo Lietuvos Respublikos Stojimo į Europos Sąjungą sutarties Protokole Nr. 4 prisiimtų įsipareigojimų, susijusių su IAE eksploatavimo nutraukimo finansavimo tęstinumu ir stabilumu.

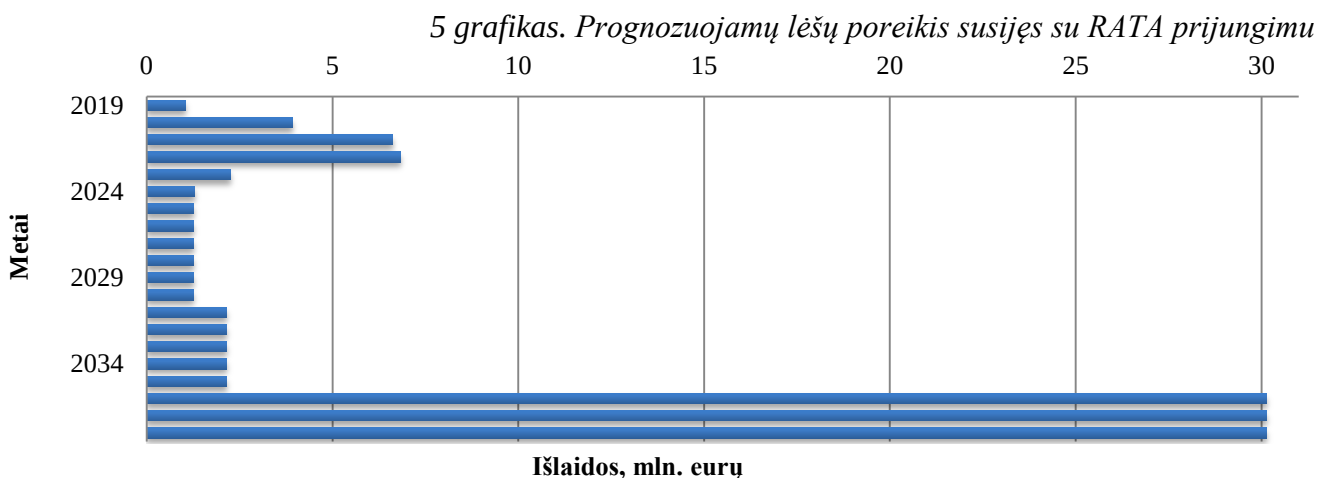
Politinis nepastovumas, su tuo susijusių sprendimų kaita arba jų pavėluotas priėmimas daro neigiamą įtaką IAE eksploatavimo nutraukimo eigai.

2.2.2. Teisiniai veiksniai

Įmonė valdo branduolinės energetikos objektus, tad jos veiklą taip pat lemia tarptautiniu ir nacionaliniu mastu nustatomas reguliavimas, susijęs su branduolinės saugos reikalavimais. Nepaisant to, kad pirmas ir antras IAE reaktoriai yra sustabdyti ir Įmonės veiklos pavojingumas branduolinės saugos prasme laipsniškai mažėja, Įmonės veiklos teisinis reguliavimas nuolat griežtinamas, kas lemia didesnius veiklos kaštus bei gali turėti įtaką įgyvendinamų projektų terminams ir kainai. 2018 m. buvo priimti 24 VATESI įsakymai dėl branduolinės saugos reikalavimų pakeitimo bei 3 įsakymai dėl naujų branduolinės saugos reikalavimų patvirtinimo.

Sprendimai, susiję su Įmonės turto valdymu ir disponavimu juo, valdymo organų skyrimu ir kitais svarbiais Įmonės valdymo klausimais, priimami atsižvelgiant į Įmonės teisinį statusą ir su tuo susijusį reguliavimą, nustatytą teisės aktuose.

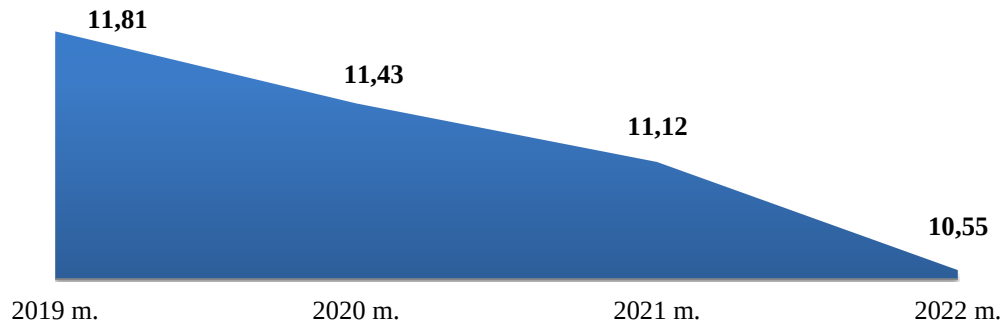
Nuo 2019 m. sausio 1 d. Įmonė vykdys visas pagal Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymą radioaktyviųjų atliekų tvarkytojui priskiriamas funkcijas. Siekiant jas tinkamai įvykdyti, būtinas ilgalaikis, nepertraukiamas kaupiamasis finansavimas giluminiam radioaktyviųjų atliekų atliekynui įrengti, kurio įteisinimui reikalingi Lietuvos Respublikos biudžeto paskirstymą reglamentuojančių teisės aktų pakeitimai. 5 grafike nurodytos planuojamų naujų užduočių, susijusių su RATA prijungimu, vykdymo išlaidos 2019-2038 m. laikotarpiui (nuo 2024 m. lėšų poreikis nurodytas be sąnaudų skirtų giluminio atliekyno įrengimui).



2.2.3. Ekonominiai veiksniai

Įmonėje vykdomi technologiniai procesai (radioaktyviųjų atliekų tvarkymas, įrangos išmontavimo darbai, panaudoto branduolinio kuro tvarkymas) naudoja daug energetinių išteklių. 2011 – 2018m. vidutiniškai per metus buvo suvartojama 86 tūkst. MWh elektros energijos ir 97 tūkst. MWh šilumos energijos. Ir nors Įmonei pavyko apie 1,8 karto sumažinti energetinių išteklių sunaudojimą, palyginus su 2011 m., vis tik išlaidos energetiniams ištekliams sudarė apie 14 % metinių išlaidų (2018 m.) ir labai priklauso nuo jų kainos pokyčių. Siekdama mažinti šias išlaidas Įmonė kasmet parengia energijos taupymo programą ir įgyvendina joje numatytas priemones. 6 grafike pateiktos energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų prognozuojamos išlaidos 2019-2022 m. laikotarpiui.

6 grafikas. Energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų prognozuojamos išlaidos 2019-2022m., mln. eurų



Europos Sąjungai raginant Lietuvos Respubliką didinti savo indėlį IAE eksploatavimo nutraukimo finansavime, svarbus veiksnys yra bendras šalies ekonomikos augimas. Skiriamų lėšų dydis bei nepertraukiamo finansavimo užtikrinimas viso IAE eksploatavimo nutraukimo metu daro didelę įtaką ne tik IAE eksploatavimo nutraukimo trukmei, bet ir jo strategijai. Nesant pakankamo finansavimo iki 2038 m., nedelstino išmontavimo būdas gali būti pakeistas į atidėto išmontavimo būdą, IAE eksploatavimo nutraukimo procesas tuomet užsitęstų iki 2078 m., o jo kaina siektų 7740,6 mln. eurų.

2.2.4. Socialiniai veiksniai

Išaugusi emigracija ir prastėjanti demografinė padėtis neigiamai veikia šalies darbo rinką. Darbininkų, reikalingų IAE įrangos išmontavimui vykdyti, pasiūla Visagino, Ignalinos rajono ir Zarasų rajono savivaldybėse (toliau – IAE regionas) šiuo metu patenkina Įmonės poreikį, nes Įmonė pagal siūlomą atlygį už darbą ir socialines garantijas yra pirmaujanti regione. Lietuvos mastu Įmonė dar nėra konkurencinga ir patraukli, todėl siekiant užtikrinti tinkamą personalo organizavimą, Įmonėje sukurta ir vykdoma žmoniškųjų išteklių valdymo politika, apimanti darbuotojų poreikio planavimą, jų pritraukimą, darbo organizavimą ir apmokėjimą, darbuotojų motyvavimą ir kt.

Periodiškai atidėliotas, o šiuo metu šalyje faktiškai įšaldytas branduolinės energetikos vystymas sustabdė aukštos kvalifikacijos inžinierių, gebančių dirbti specifinėse branduolinės energetikos srityse rengimą, todėl Įmonei teks perkvalifikuoti specialistus.

Pasikeitęs Įmonės veiklos pobūdis ir dėl to sąlygotas Įmonės personalo skaičiaus mažėjimas turi įtaką IAE regionui, kuriame esančių subjektų užimtumas iš dalies susijęs su Įmonės veikla. Neigiamiems socialiniams padariniams, susijusiems su Įmonės darbuotojų skaičiaus mažėjimu, švelninti priimtas ir įgyvendinamas Lietuvos Respublikos įstatymas dėl Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomo užimtumo ir socialinių garantijų. Įmonėje taikomos kolektyvinėje darbdavio – darbuotojų sutartyje numatytos papildomos lengvatos.

2.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai

IAE eksploatavimo nutraukimas vykdomas, atliekant poveikio aplinkai vertinimą. Jei ateityje bus sugriežtinti reikalavimai, susiję su gyventojų apšvita, cheminių ir radioaktyviųjų medžiagų išmetimu į aplinką, atliekų, pavojingų atliekų, radioaktyviųjų atliekų tvarkymu, tai gali pailginti IAE eksploatavimo nutraukimo trukmę ir padidinti lėšų poreikį IAE eksploatavimui nutraukti.

2.2.6. Technologiniai veiksniai

Siekiant nesukelti sunkių ilgalaikių socialinių, ekonominių, finansinių ir aplinkosauginių padarinių Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2002 m. lapkričio 26 d. nutarimu Nr. 1848 „Dėl valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės pirmojo bloko eksploatavimo nutraukimo būdo“ nustatė IAE pirmojo bloko eksploatavimo nutraukimą vykdyti nedelstino išmontavimo būdu. Nedelstinas išmontavimas – vienas iš dažniausiai tarptautinėje praktikoje naudojamų atominių elektrinių eksploatavimo nutraukimo būdų, kai po galutinio reaktorių sustabdymo radionuklidais užteršti įrenginiai ir sistemos neatidėliotinai sutvarkomi taip, kad branduolinės energetikos objekto aikštelė gali būti naudojama be apribojimų arba nustatytomis sąlygomis. Panaudotas branduolinis kuras ir radioaktyvios atliekos yra saugiai sutvarkomos bei IAE įranga išmontuojama, atsižvelgiant į susiklosčiusią tarptautinę praktiką ir vadovaujantis radioaktyvių atliekų tvarkymui nustatytais reikalavimais. Šiuo metu jau yra eksploatuojama, statoma ir planuojama statyti šiuos objektus:

- ❖ Panaudoto branduolinio kuro saugyklą.
- ❖ Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo įrenginį.
- ❖ Kietųjų radioaktyviųjų atliekų apdorojimo ir saugojimo kompleksą.
- ❖ Trumpaamžių labai mažo aktyvumo radioaktyviųjų atliekų saugyklą bei atliekyną.
- ❖ Trumpaamžių mažo ir vidutinio aktyvumo radioaktyviųjų atliekų atliekyną.
- ❖ Nebekontroliuojamųjų lygių aktyvumo matavimo įrenginį ir kt.

Reaktorių išmontavimo bei dėl to susidarantių radioaktyviųjų atliekų, įskaitant ir radioaktyvųjį grafitą, tvarkymo technologijų neapibrėžtumai (jos dar tik kuriamos) gali padidinti IAE eksploatavimo nutraukimo trukmę ir kainą.

Atsižvelgiant į tai, kad RBMK tipo reaktorius pasaulinėje praktikoje bus išmontuojamas pirmą kartą, gali prireikti specialių technologijų ir žinių, tačiau tai bus galima nustatyti tik baigus inžinerinius tyrimus ir pradėjus reaktoriaus išmontavimo projektavimą.

2.2.7. Konkurencinės aplinkos analizė

IAE eksploatavimo nutraukimo metu Įmonė įgijo nemažą patirtį rengiant išmontavimo projektus, planuojant ir vykdant išmontavimo ir susijusius darbus (panaudoto branduolinio kuro, radioaktyviųjų atliekų tvarkymas, radiologinis apibūdinimas ir t.t.) ir ketina komercializuoti įgytą patirtį, dalyvaujant kitų BEO eksploatavimo nutraukimo ir susijusiuose projektuose.

Verslo projektai yra nauja veikla, kai Įmonei tenka visiškai naujas vaidmuo konkurencijos sąlygose. Eksploatavimo nutraukimo projektus Įmonė vykdo jau daug metų, bet visada užsakovo vaidmenyje ir yra įgijusi didelę patirtį paslaugų ir darbų užsakymo, konkursų organizavimo, projektų rangovų kontrolės srityse. Projektuose, vykdomuose savo jėgomis, Įmonė vienu metu atlikdavo ir užsakovo, ir vykdytojo vaidmenis.

Įmonė neturi konkurentų IAE eksploatavimo nutraukimo darbams atlikti, ji buvo ir yra vienintelis IAE eksploatavimo nutraukimo darbų, kurių apimtis yra žinoma ir nustatyta daugeliui metų į priekį, vykdytojas. Todėl Įmonė neturi nei konkurencinės kovos patirties, nei šiai kovai būtinų funkcijų bei jas vykdančių struktūrų – verslo plėtros, marketingo, rinkos analizės bei stebėjimo ir t.t. Visas šias funkcijas Įmonė turi pradėti vykdyti, siekiant vystyti eksploatavimo nutraukimo verslą, pritraukti ir vykdyti komercinius projektus, sėkmingai konkuruoti eksploatavimo nutraukimo rinkoje.

Tinkamiausi objektai Įmonės eksploatavimo nutraukimo patirties pritaikymui yra atominės elektrinės su tokio pat RBMK tipo reaktoriais, kurios, be Lietuvos, yra tik Rusijos Federacijoje ir Ukrainoje (Rusijoje yra 11 RBMK-1000 blokų, kurių eksploatavimo nutraukimas planuojamas per artimiausius 17 metų; Ukrainoje, neskaitant avarinio Černobylio AE 4 bloko, yra tris RBMK-1000 tipo reaktoriai, kurie buvo galutinai sustabdyti 2000 metais (jiems numatyta atidėto išmontavimo strategija). RBMK eksploatavimo nutraukimo rinkai Įmonė turi paruoštus projektus ir sprendimus, taip pat nėra kalbos barjero, pažįstama projektavimo kultūra, normos ir standartai. Yra galimybė būti Vakarų kompanijų tarpininkų RBMK rinkoje. Tačiau dalyvavimas Rusijos atominių elektrinių eksploatavimo nutraukimo projektuose yra apsunkintas dėl politinių priežasčių, Ukrainos (Černobylio AE) EN projektuose – dėl finansinių priežasčių.

Vakarų ir Rytų Europos BEO eksploatavimo nutraukimo rinkoje Įmonei teks susidurti su stipria stambia ir patyrusių kompanijų konkurencija, prieš kurias Įmonė neturi privalumų.

Įmonės konkurenciniam pranašumui reikšminga įtaką daro ne tik pačios įmonės savybės, bet ir kiti rinkos dalyviai: klientai, tiekėjai, esami ir potencialūs konkurentai, alternatyvias paslaugas teikiančios kitos įmonės. Kitų rinkos dalyvių analizė atliekama pasitelkiant Porterio penkių jėgų modelį. Įmonės konkurencinių įtakų analizės rezultatai pateikiami 8 lentelėje.

8 lentelė. Įmonės konkurencinės aplinkos įtakos modelis.

Tiekėjų galia	Tiekėjų galia yra maža, nes siūlomas paslaugas (BEO eksploatavimo nutraukimo koncepcijų ir planų sudarymas; licencijavimo dokumentų rengimas; projektinės dokumentacijos rengimas; personalo ir vadovų mokymai ir konsultavimas ir t.t.) Įmonė gali įvykdyti pati be tiekėjų įtraukimo.
Esami konkurentai	Konkurencinėje kovoje IAE neišvengiamai pralaimi didelėms komercinėms kompanijoms, kurioms eksploatavimo nutraukimas yra pagrindinė ar viena iš pagrindinių verslo krypčių, kurios gali pasiūlyti didesnę paslaugų spektrą, turi didelę projektų įgyvendinimo patirtį. Didžiausi konkurentai eksploatavimo nutraukimo srityje yra: Areva Group (Prancūzija), Babcock International Group PLC. (Didžioji Britanija), Studsvik AB (Švedija), AECOM (JAV), Westinghouse Electric (JAV), Energy Solutions (JAV), Nuvia Group (Prancūzija), EDF-CIDEN (Didžioji Britanija), Enercon Services, Inc. (Vokietija), GD Energy Services (Ispanija). Šioje situacijoje Įmonė turi ieškoti galimybių dalyvauti projektuose kaip subrangovas ar jaunesnysis partneris, arba tiesiogiai siūlyti savo paslaugas didelėms kompanijoms, kurioms Įmonės patirtis ir kompetencijos būtų naudingos jų vykdomuose projektuose, arba ieškoti bendrų interesų ir jungtis su mažomis kompanijomis, siekiant papildyti viena kitą savo privalumais ir turima patirtimi, arba dalyvauti mažuose projektuose, kurie tinka Įmonei pagal kvalifikacinius reikalavimus. Teks daug investuoti į marketingą.
Naujų konkurentų grėsmė	Eksploatavimo nutraukimas yra neišvengiama visų branduolinių objektų gyvavimo ciklo stadija, todėl ši rinka augs (prognozuojamas rinkos dydis 2020 m. – 1,57 mlrd. eurų, 2030 m. – 3,32 mlrd. eurų). Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė yra maža dėl reikalavimo turėti didelę eksploatavimo nutraukimo projektų įgyvendinimo patirtį. Kitos atominės elektrinės gali pasinaudoti eksploatavimo nutraukimo patirtimi ir pasiūlyti savo paslaugas.

Pakaitalų grėsmė	Grėsmė, kad atominės elektrinės, kaip pagrindiniai paslaugų pirkėjai, rinksis atidėto išmontavimo strategiją, kuri numato reaktoriaus izoliavimą nuo išorės veiksnių poveikio 50-60 m. ir stebėjimą. Akivaizdu, kad per tiek metų technologijos pasikeis ir Įmonės paslaugos kaip ir patirtis pasens.
Pirkėjų galia	Nors rinka yra didelė, potencialių pirkėjų skaičius yra ribotas. Paslaugų pirkėjai disponuoja dideliais pinigais, kas sukelia galingą ir rimtą konkurenciją eksploatavimo nutraukimo segmente. Dėl to pirkėjų spaudimas yra neišvengiamai didelis, jie diktuoja sąlygas derybose – reikalauja aukštesnės kokybės, geresnių paslaugų ir t.t.

2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė

Remiantis išorinės ir vidinės aplinkos analize, nustatytos stipriosios ir silpnosios Įmonės veiklos sritys. Taip pat apibrėžtos galimybės ir grėsmės, galinčios turėti įtakos įmonės veiklai. Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė pateikiama 7 lentelėje.

7 lentelė. Įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

Stiprybės	Galimybės
➤ Sukaupta didelė teigiama IAE eksploatavimo patirtis ➤ Įgyta branduolinės energetikos objekto eksploatavimo nutraukimo projektų vykdymo patirtis ➤ Užtikrintas veiklos finansavimas iki 2026 m. ➤ Unikali gamybinė bazė veiklai vykdyti ➤ Infrastruktūros panaudojimas alternatyvioms veikloms	➤ Auganti tarptautinė eksploatavimo nutraukimo rinka ➤ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veikla ➤ Eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo paslaugų teikimas plečiantis rinkai
Silpnybės	Grėsmės
➤ Darbuotojų senėjimas ➤ Darbuotojų įtampa, pokyčių baimė ➤ Verslo vadybos kompetencijos trūkumas ➤ Apribotos infrastruktūros komercializavimo galimybės ➤ Įrangos ir pastatų senėjimas	➤ Neaiškus finansavimas visam / likusiam IAE eksploatavimo nutraukimo terminui ➤ Kompetencijos praradimas – „protų nutekėjimas“ ➤ Politinis nepastovumas ir sprendimų kaita ➤ Žmogiškųjų resursų brangimas ➤ Galimi reikšmingi neapibrėžtumai BEO eksploatavimo nutraukime ➤ Kibernetinių atakų grėsmės

Žvelgiant į SSGG analizės rezultatus, galima padaryti išvadą, kad Įmonės stiprybės bei išorinės galimybės tinkamai jas derinant tarpusavyje leidžia ne tik sumažinti silpnybes, valdyti grėsmes, bet ir atverti naujų veiklų galimybes.

Kryptingai ir efektyviai panaudojus skiriamas finansines lėšas, kvalifikuotą ir atsakingą personalą ir išorines galimybes, galima ne tik sumažinti silpnybes kaip, pavyzdžiui, IAE eksploatavimo nutraukimo patirties trūkumas, nepakankama projektų valdymo kokybė, grafito tvarkymo technologijų nebuvimas, bet ir paversti jas stiprybėmis. Efektyviai ir rezultatyviai vykdant IAE eksploatavimo nutraukimą, ne tik bus galima lengviau valdyti tokias grėsmes kaip neaiškus finansavimo tęstinumas, politinė įtaka ir kt., bet ir Įmonės viduje atsiras potencialas išnaudoti išorines galimybes naujoms veikloms. Grėsmių valdymui Įmonėje įdiegtas rizikos valdymo procesas, kuris sistemingai nustato ir vertina rizikas bei nepriimtinioms rizikoms sudarytas, kontroliuojamas ir nuolat atnaujinamas rizikas ir grėsmes mažinančių priemonių planas.

3. ĮMONĖS STRATEGIJA

3.1. Įmonės misija, vizija ir vertybės

Įmonės misija – saugiai ir efektyviai įgyvendinti unikalų projektą – IAE elektrinės su RBMK-1500 tipo reaktoriais eksploatavimo nutraukimą bei saugiai tvarkyti radioaktyvias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos.

Įmonės vizija – Įmonė siekia tapti pripažinta branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo eksperte.

Atsižvelgiant į atnaujintą Įmonės misiją, buvo nustatytos penkios pagrindinės vertybės, kuriomis grindžiama organizacijos elgsena ir mąstysena įgyvendinant Strategiją.

Įmonės vertybės:

- ❖ **Saugos kultūra.** Įmonė ypatingą dėmesį skiria savo darbuotojų kvalifikacijai ir įsitraukimui, kuriems esant saugos užtikrinimas yra prioritetinis tikslas ir vidinis poreikis, išugdantis atsakomybės suvokimą ir savikontrolę atliekant įtaką saugai turinčius darbus.
- ❖ **Veiklos skaidrumas.** Įmonė diegia ir palaiko vidaus kokybės kontrolės tvarką, stiprina viešųjų pirkimų tvarkos laikymosi priežiūrą, skelbia išsamią ir teisingą informaciją apie veiklą Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatyta tvarka.
- ❖ **Efektyvumas.** Įmonė atsakingai elgiasi su nuosavomis ir gautomis lėšomis, nuolatos siekia kaštų mažinimo ir ieško naujų veiklos efektyvinimo būdų.
- ❖ **Profesionalumas.** Įmonė siekia pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos personalą, kuris savo sukauptomis žiniomis ir įgyta patirtimi prisideda prie aukštų įmonės rezultatų, o bendradarbiavimas ir dalinimasis patirtimi kuria teigiamą darbo atmosferą.
- ❖ **Socialinė atsakomybė.** Įmonė vykdydama savo veiklą numato galimas neigiamas pasekmes gamtinei bei socialinei aplinkai, aktyviai dalyvauja socialiniame dialoge su darbuotojais bei atsižvelgia į suinteresuotų šalių pareikštas pozicijas bei visuomenės lūkesčius.

3.2. Strategijos žemėlapis

Įmonės strategijos žemėlapi (3 paveikslas) sudaro 12 strateginių tikslų, suskirstytų pagal strategines perspektyvas ir kryptis.

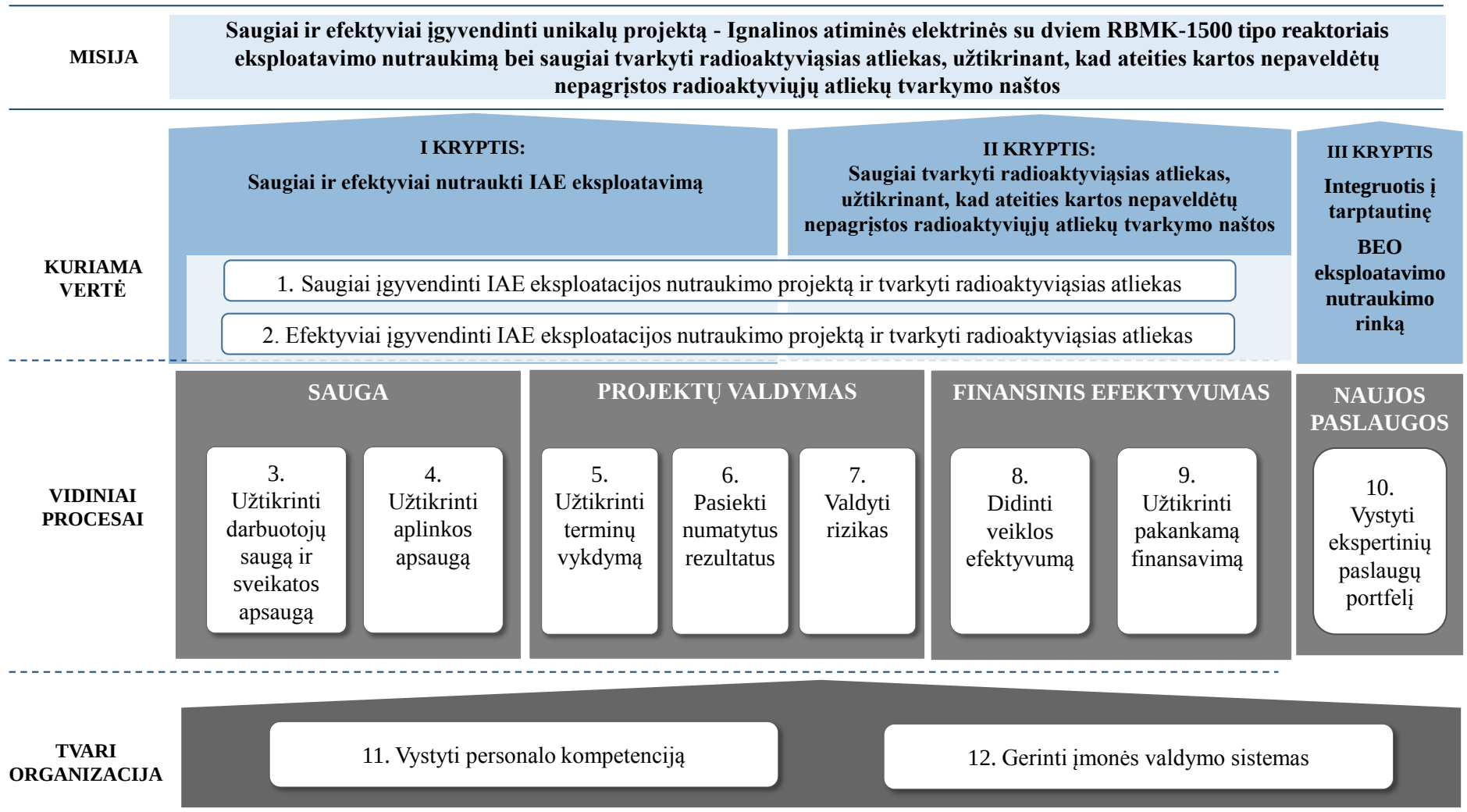
Strateginės perspektyvos. Strateginės perspektyvos padeda struktūruoti organizacijos tikslus pagal priežasties – pasekmės ryšius. Paprastai įmonės įvardija 4 perspektyvas, apibūdinančias: (1) organizacijos kuriamą vertę ir/arba siektinus finansinius rezultatus savininkams, (2) teikiamą naudą klientams ir suinteresuotoms šalims, (3) vidinius procesus bei (4) įmonės tobulėjimo ir augimo potencialą (nematerialiuosius organizacijos išteklius). Pirmosios dvi perspektyvos vadinamos išorinėmis. Jos nustato rezultatus, kurių tikimasi sėkmingai įgyvendinus strategiją. Kitos dvi perspektyvos yra vidinės ir apibūdina procesus bei vidinius išteklius, būtinus strategijos įgyvendinimui.

Kadangi Įmonės pagrindinis veiklos tikslas nėra pelno siekimas ir Įmonė iš esmės tiesioginės finansinės vertės negeneruoja, todėl pasirinktos trys perspektyvos:

- ❖ **Kuriamos vertės** suinteresuotoms šalims, kuri apibrėžiama kaip saugus ir efektyvus IAE eksploatavimo nutraukimo įgyvendinimas, saugus radioaktyviųjų atliekų tvarkymas bei integravimasis į BEO eksploatavimo nutraukimo rinką;
- ❖ **Vidinių procesų perspektyva**, apimanti svarbiausius saugos, projektų valdymo ir finansinio efektyvumo procesus;
- ❖ **Tvarios organizacijos**, koncentruojančios dėmesį į vidinės kompetencijos ugdymą ir vadybos sistemos kokybę.

Strateginės kryptys. Strateginės kryptys yra sritys, jungiančios pagrindinius organizacijos iššūkius. Jos apima kelis tarpusavyje susijusius tikslus bei gali apimti kelias perspektyvas strateginiame žemėlapyje. Vadovaujantis anksčiau išdėstytomis išvadomis, bei įvertinus RATA prijungimą, buvo suformuluotos trys pagrindinės Įmonės strateginės kryptys:

- ❖ **Saugiai ir efektyviai nutraukti IAE eksploatavimą.** Ši kryptis yra dominuojanti ir apima visas tris perspektyvas. Įmonės misijos įgyvendinimui IAE eksploatavimo nutraukimo projektas turi būti vykdomas saugiai, skaidriai ir efektyviai naudojant turimus išteklius (vertės perspektyva). Šie tikslai įgyvendinami per kokybiškus saugos, projektų valdymo ir finansinio efektyvumo užtikrinimo procesus (vidinių procesų perspektyva) bei panaudojant darbuotojų kompetenciją bei kokybiškas vadybos sistemas (tvarios organizacijos perspektyva).
- ❖ **Saugiai ir efektyviai tvarkyti radioaktyvias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos.** Į Įmonės veiklą įtraukus RATA funkcijas, radioaktyviųjų atliekų tvarkymo kryptis išauga ir tampa lygiaverte pirmajai strateginei kryptiai Įmonės misijos įgyvendinime. Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas Įmonėje turi būti vykdomas saugiai, skaidriai ir efektyviai naudojant turimus išteklius (kuriamos vertės perspektyva) ir šiuolaikinėmis technologijomis paremtus radioaktyviųjų atliekų apdorojimo bei saugojimo būdus per kokybiškus saugos, projektų valdymo ir finansinio efektyvumo užtikrinimo procesus (vidinių procesų perspektyva), panaudojant darbuotojų kompetenciją (tvarios organizacijos perspektyva).
- ❖ **Integruotis į tarptautinę BEO eksploatavimo nutraukimo rinką.** Ši kryptis atspindi Įmonės poreikį inovacijoms bei veiklos tęstinumui. Ji būtina įgyvendinant strateginę Įmonės transformaciją iš IAE eksploatuojančios organizacijos į radioaktyviųjų atliekų tvarkytoją ir ekspertinių paslaugų pardavėją. Pastaroji kryptis apima naujų ekspertinių paslaugų teikimo procesą (vidinių procesų perspektyva), kylantį iš specifinių Įmonės personalo kompetencijų (tvarios organizacijos perspektyva), kurios gali būti patrauklios tarptautinėje branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo rinkoje. Planuojama, kad ši tema ateityje įgis didesnę svarbą, o pabaigus IAE eksploatavimo nutraukimo projektus taps dominuojančia.



3.3. Strateginiai tikslai ir jų pasiekimo rodikliai

Įmonės strateginiai tikslai (toliau – tikslai, T) nustato, kaip bus vykdoma strategija. Tikslai orientuoti į nuolatinę Įmonės veiklą ir nesiremia Įmonės vykdomais laikiniais projektais ar priemonėmis. Tikslai apima svarbiausius vidutinio laikotarpio (ateinančių 3-5 metų) Įmonės veiklos prioritetus ir yra tiesiogiai susieti su Įmonės strateginėmis kryptimis.

- T1. Saugiai įgyvendinti IAE eksploatacijos nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyvias atliekas**, nesukeliant aukštesnio nei pirmojo lygio įvykio pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (angl. *INES*).
- T2. Efektyviai įgyvendinti IAE eksploatacijos nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyvias atliekas** pagal nustatytą Megaprojekto grafiką, užtikrinant uždirbtos vertės rodiklių vykdymą.
- T3. Užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatos apsaugą**, Įmonės veikloje laikantis ALARA principų, apsaugant įmonės ir rangovinių organizacijų darbuotojus nuo nustatytas normas viršijančios žalingos jonizuojančios spinduliuotės bei iki absoliutaus minimumo sumažinant nelaimingų atsitikimų darbe, nutikusių dėl darbdavio kaltės, skaičių
- T4. Užtikrinti aplinkos apsaugą**, apsaugant visuomenę ir gamtą nuo taršos radionuklidais ir kenksmingomis cheminėmis medžiagomis.
- T5. Užtikrinti terminų vykdymą**, darbus atliekant pagal Megaprojekto grafiką, ypatingą dėmesį skiriant projektų, esančių kritiniame kelyje, terminams.
- T6. Pasiiekti numatytus rezultatus**: per nustatytą terminą ir pagal patvirtintus projektus išmontuoti IAE įrangą, sutvarkyti panaudotą branduolinį kurą ir kitas radioaktyvias atliekas bei patalpinti jas į laikinąsias saugyklas arba atliekynus.
- T7. Valdyti rizikas**, aiškiai įvardijant galimas rizikas, jų neigiamą poveikį bei įgyvendinant priemones šioms rizikoms valdyti.
- T8. Didinti veiklos efektyvumą**, mažinant veikloje sunaudojamus energetinius išteklius ir kontroliuojant veiklos sąnaudas.
- T9. Užtikrinti pakankamą finansavimą** veiklos vykdymui, nustatant finansavimo poreikius, skaidriai ir laiku įsisavinant paskirtas lėšas bei savo kompetencijos ribose prisidedant prie tolesnio finansavimo užtikrinimo.
- T10. Vystyti ekspertinių paslaugų portfeli**, numatant būtinus veiksmus ir išteklius naujai veiklai pradėti bei nustatant siektinus rezultatus.
- T11. Vystyti darbuotojų kompetenciją**, užtikrinant pakankamą saugai svarbių pareigybių rezervą, organizacijos kritinių žinių išsaugojimą bei mažinant rizikas, susijusias su personalo senėjimu.
- T12. Gerinti įmonės valdymo sistemas**, siekiant didinti personalo darbo našumą, gerinti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti vykdomų procesų kokybę.

Įmonės tikslų pasiekimo rodikliai (toliau – rodikliai, R) nustatyti pagal Įmonės tikslus, nurodytus Strategijos žemėlapyje, siekiant **stebėti, vertinti ir kontroliuoti** strateginių tikslų įgyvendinimą. Iš viso pasirinkti 23 rodikliai. Daugiausia rodiklių priskirta pirmajai strateginei krypti – saugiam ir efektyviam IAE eksploatavimo nutraukimui. Antrosios strateginės krypties rodikliai bus papildyti, atlikus išsamią naujų Įmonės uždavinių, prijungus RATA funkcijas, analizę. Tik vienu rodikliu tiesiogiai vertinamas naujų paslaugų teikimo progresas, nors netiesiogiai ekspertinių paslaugų teikimo potencialą apsprendžia ir kritinių pareigybių rezervo rodiklis bei kaupiama patirtis eksploatavimo nutraukimo projektų valdyme bei saugos užtikrinimo procesuose.

9, 10 ir 11 lentelėse pateikiami Įmonės veiklos rodikliai, jų paskaičiavimo metodai bei sektinos rodiklių reikšmės 2019-2022 m. laikotarpiui.

Strateginiai tikslai			Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai	
VERTĖ	T1	Saugiai įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyvias atliekas	R1	Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę skaičius
	T2	Efektyviai įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyvias atliekas	R2	Megaprojekto bendras plano vykdymo indeksas (SPI)
VIDINIAI PROCESAI	T3	Užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatos apsaugą	R3	Megaprojekto bendras kaštų efektyvumo indeksas (CPI)
			R4	Įmonės darbuotojų, kurių suminė apšvitos dozė viršijo ribinę, skaičius
	T4	Užtikrinti aplinkos apsaugą	R5	Sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe, įvykusių dėl darbdavio kaltės, skaičius
			R6	Į atmosferą pašalintų radionuklidų aktyvumas
	T5	Užtikrinti terminų vykdymą	R7	Į vandenį pašalintų radionuklidų aktyvumas
			R8	Kritinio kelio rezervas
	T6	Pasiekti numatytus rezultatus	R9	Bendras išmontuotos įrangos kiekis
			R10	Į laikinąją saugyklą perkeltų panaudoto branduolinio kuro konteinerių kiekis
			R11	Bendras apdorotų atliekų kiekis
			R12	Atliekų, patalpintų į tarpines saugyklas ir atliekynus, kiekis
	T7	Valdyti rizikas	R13	Įmonės rizikingumo lygio rodiklis
	T8	Didinti veiklos efektyvumą	R14	Veiklos sąnaudų taupymo rodiklis
			R15	Energetinių resursų taupymo rodiklis
	T9	Užtikrinti pakankamą finansavimą	R16	Lėšų adekvatumo rodiklis
TVARI ORG.	T10	Vystyti ekspertinių paslaugų portfelį	R17	Pajamų, gautų iš ekspertinių paslaugų pardavimo, suma
	T11	Vystyti darbuotojų kompetenciją	R18	Vidutinio darbuotojų amžiaus pokytis
			R19	Saugai svarbių pareigybių rezervo parengimo lygis
			R20	Įmonės veiklai kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo lygis
			R21	Darbuotojų įsitraukimo rodiklis
	T12	Gerinti įmonės valdymo sistemas	R22	Koreguojančių priemonių įgyvendinimo lygis
			R23	Viešųjų pirkimų vykdymo greitis

Rodiklis		Skaičiavimo metodas
R1	Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (angl. <i>INES</i>) skaičius	Branduolinio įvykio lygis nustatomas pagal Tarptautinės atominės energijos agentūros (TATENA) metodologiją
R2	Megaprojekto bendras plano vykdymo indeksas (SPI)	$SPI = EV / PV$, kur: EV – įsisavinta vertė (angl. <i>Earned value</i>) – faktiškai atliktų darbų planinė vertė arba išteklių kiekis, suplanuotas faktiškai įvykdytai darbų apimčiai iki einamosios datos. PV – planinė vertė (angl. <i>Planned value</i>) – biudžetas, paskirtas darbui, kurį būtina įvykdyti pagal darbų hierarchinę struktūrą.
R3	Megaprojekto bendras kaštų efektyvumo indeksas (CPI)	$CPI = EV / AC$, kur: EV – įsisavinta vertė (angl. <i>Earned value</i>) – faktiškai atliktų darbų planinė vertė arba išteklių kiekis, suplanuotas faktiškai įvykdytai darbų apimčiai iki einamosios datos. AC – faktinė atliktų darbų vertė (angl. <i>Actual cost</i>).
R4	Įmonės darbuotojų, kurių suminė apšvitos dozė viršijo ribinę, skaičius	Apskaičiuojant rodiklį naudojamas išmatavimo metodas
R5	Sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe, įvykusių dėl darbdavio kaltės, skaičius	Nurodyta: Valstybės žinios, 2003-07-16, Nr. 70-3170, Identifikacinis kodas 1031010ISTA0IX-1672; TAR 2014-09-11, Identifikacinis kodas 2014-12108; TAR 2014-09-24, Identifikacinis kodas 2014-12792
R6	Į atmosferą pašalintų radionuklidų aktyvumas	Apskaičiuojant rodiklį naudojamas išmatavimo metodas
R7	Į vandenį pašalintų radionuklidų aktyvumas	Apskaičiuojant rodiklį naudojamas išmatavimo metodas
R8	Kritinio kelio rezervas	Kritinio kelio rezervo indeksas $CPLI = (\text{kritinio kelio trukmė} + \text{bendras laiko rezervas}) / \text{kritinio kelio trukmė}$, kur visi parametrai nurodomi laiko vienetais
R9	Bendras išmontuotos įrangos kiekis	Pateikiamas per einamąjį periodą išmontuotos įrangos, paruoštos tolesniam apdorojimui, bendras svoris
R10	Į laikinąją saugyklą perkeltų panaudoto branduolinio kuro konteinerių kiekis	Apskaitomas į laikinąją panaudoto branduolinio kuro saugyklą per einamąjį periodą perkeltų CONSTOR RBMK-1500/M2 konteinerių kiekis
R11	Bendras apdorotų atliekų kiekis	Bendras per einamąjį periodą apdorotų atliekų kiekis, nepriklausomai nuo atliekų radiacinio užterštumo klasės, susidarymo vietos arba darbų atlikusio padalinio
R12	Atliekų, patalpintų į tarpines saugyklas ir atliekynus, kiekis	Bendras per einamąjį periodą į saugyklas ir atliekynus patalpintų radioaktyvių atliekų, išskyrus panaudotą branduolinį kurą, kiekis

Rodiklis		Skaičiavimo metodas
R13	Įmonės rizikingumo lygio rodiklis	Rodiklis apskaičiuojamas kaip įvertintos galimos rizikos nuostolių sumos ir bendro projekto likutinio biudžeto santykis
R14	Veiklos sąnaudų, susijusių su darbo užmokesčiu, taupymo rodiklis	Veiklos sąnaudų, susijusių su darbo užmokesčiu (DU), taupymo rodiklis = (faktinės einamojo periodo DU sąnaudos / planinės atitinkamo periodo DU sąnaudos pagal GENP) × 100%. Skaičiuojamos 12 paskutinių mėnesių sąnaudos
R15	Energetinių resursų taupymo rodiklis	Energijos resursų taupymo rodiklis 2019-2022 m. = (einamojo periodo šilumos ir elektros energijos resursų suvartojimas / 2016 m. planinis energijos resursų suvartojimas) × 100%. Apskaičiuojant rodiklį skaičiuojamas 12 paskutinių mėnesių energijos resursų suvartojimas
R16	Lėšų adekvatumo rodiklis	Lėšų adekvatumo rodiklis = (Įmonei paskirtos lėšos + nuosavos lėšos) / (projekto biudžeto likutis + įvertintos rizikos nuostolių suma) × 100%. Rodiklis skaičiuojamas 3 metų perspektyvai. Pavyzdžiui, nustatant rodiklį 2018 m. pabaigoje, įvesties duomenys pateikiami 2019-2021 m. periodui
R17	Pajamų, gautų iš ekspertinių paslaugų pardavimo, suma	Pagal einamuoju periodu išrašytas sąskaitas – faktūras pateikiama bendra pajamų iš ekspertinių paslaugų pardavimo suma
R18	Vidutinio darbuotojų amžiaus pokytis	Vidutinio darbuotojų amžiaus pokytis apskaičiuojamas kaip einamųjų metų vidutinio darbuotojų amžiaus ir praeitų metų vidutinio darbuotojų amžiaus skirtumas. Rodiklis skaičiuojamas kalendorinių metų pabaigoje
R19	Saugai svarbių pareigybių rezervo parengimo lygis	Rodiklis apskaičiuojamas kaip: (darbuotojų, atestuotų saugai svarbioms pareigoms eiti, skaičius / saugai svarbių pareigybių rezervo poreikis) × 100%. Saugai svarbių pareigybių rezervo poreikis nustatomas pagal patvirtintą „VI IAE pareigybių, svarbių branduolinei, radiacinei, fizinei saugai užtikrinti, rezervo sąrašą“, Sr-2480(17.31)
R20	Įmonės veiklai kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo lygis	(Faktinis įvykdytų individualiųjų kritinių darbuotojų žinių perdavimo planų skaičius / planuojamas įvykdyti individualiųjų kritinių darbuotojų žinių perdavimo planų skaičius) × 100%
R21	Darbuotojų įsitraukimo rodiklis	Rodiklis nustatomas anonimiškos darbuotojų apklausos būdu kaip visų atsakymų vidurkis
R22	Koreguojančių priemonių įgyvendinimo lygis	Rodiklis apskaičiuojamas kaip laiku įvykdytų koreguojančių priemonių skaičiaus ir per atitinkamą laikotarpį suplanuotų koreguojančių priemonių skaičiaus santykis. Koreguojančios priemonės skirtos išorės nepriklausomų vertinimų radiniams per nustatytą terminą pašalinti. Šie radiniai – tai išaiškintos neatitiktys ar pažeidimai, už kurių kilmės priežasčių pašalinimui atitinkamų koreguojančių priemonių neparengimą ar tokių suplanuotų priemonių įgyvendinimo vėlavimą įmonei gali būti skiriamos administracinės nuobaudos arba išduotų licencijų ir leidimų galiojimo apribojimai.
R23	Viešųjų pirkimų vykdymo greitis	Rodiklis apskaičiuojamas kaip atviro ar riboto konkurso būdu vykdytų viešųjų pirkimų, viršijusių 180 d. terminą, skaičius

11 lentelė. Strateginės VĮ IAE kryptys, tikslai ir jų pasiekimo rodikliai

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai (T)	Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai (R)	Įvykdymo terminas	Siekimos rodiklių reikšmės				Atsakingas įmonės darbuotojas
				2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
1. Saugiai ir efektyviai nutraukti IAE eksploatavimą 2. Saugiai tvarkyti radioaktyvias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepavaldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos	T1. Saugiai įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyvias atliekas	R1. Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę skaičius	kiekvienais metais	0	0	0	0	Įmonės generalinis direktorius
	T2. Efektyviai įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyvias atliekas	R2. Megaprojekto bendrasis plano vykdymo indeksas (SPI)	kiekvienais metais	≥ 0,9 (santykinis dydis)	≥ 0,9 (santykinis dydis)	≥ 0,9 (santykinis dydis)	≥ 0,9 (santykinis dydis)	Eksplatacijos nutraukimo departamento direktorius
		R3. Megaprojekto bendrasis kainos vykdymo indeksas (CPI)	kiekvienais metais	≥ 0,9 (santykinis dydis)	≥ 0,9 (santykinis dydis)	≥ 0,9 (santykinis dydis)	≥ 0,9 (santykinis dydis)	Eksplatacijos nutraukimo departamento direktorius
		R4. Įmonės darbuotojų, kurių suminė apšvitos dozė viršijo ribinę (≤ 18 mSv), skaičius	kiekvienais metais	0	0	0	0	Radiacinės saugos tarnybos vadovas
	T3. Užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatos apsaugą	R5. Sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe, įvykusių dėl darbdavio kaltės, skaičius	kiekvienais metais	0	0	0	0	Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius
		R6. Į atmosferą pašalintų radionuklidų aktyvumas	kiekvienais metais	≤ 2,4×10 ¹⁴ Bq	≤ 2,4×10 ¹⁴ Bq	≤ 2,4×10 ¹⁴ Bq	≤ 2,4×10 ¹⁴ Bq	Radiacinės saugos tarnybos vadovas
	T4. Užtikrinti aplinkos apsaugą	R7. Į vandenį pašalintų radionuklidų aktyvumas	kiekvienais metais	≤ 1,6×10 ¹³ Bq	≤ 1,6×10 ¹³ Bq	≤ 1,6×10 ¹³ Bq	≤ 1,6×10 ¹³ Bq	Radiacinės saugos tarnybos vadovas
		R8. Kritinio kelio rezervo indeksas (CPLI)	kiekvienais metais	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1	Eksplatacijos nutraukimo departamento direktorius
	T5. Užtikrinti terminų vykdymą							

11 lentelė (tęsinys)

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai (T)	Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai (R)	Įvykdymo terminas	Siekimos rodiklių reikšmės				Atsakingas įmonės darbuotojas
				2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
	T6. Pasiekti numatytus rezultatus	R9. Bendras išmontuotos įrangos kiekis (iš viso – 157 648 t, liko – 108 434 t)	2020 m. 61 690 t, 2036 m. 157 648 t	5324 t	6 619 t	4 704 t	3 714 t	Išmontavimo skyriaus vadovas
		R10. Į laikinąją saugyklą perkeltų panaudoto branduolinio kuro kontenerių skaičius (iš viso – 190 vnt., liko – 111 vnt.)	2022 m.	40 vnt.	35 vnt.	25 vnt.	11 vnt.	Technologinės tarnybos vadovas
		R11. Bendras galutinai apdorotų radioaktyviųjų atliekų kiekis be pakuotės (iš viso – 131 663 m ³ , liko – 102 607 m ³)	2020 m. 45 000 m ³ , 2038 m. 131 663 m ³	8 228,5 m ³	8 342 m ³	6 212 m ³	5 240 m ³	Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tarnybos vadovas; Išmontavimo skyriaus vadovas
		R12. Atliekų, patalpintų į tarpines saugyklas ir atliekynus, kiekis su pakuote (iš viso – 146 000 m ³ , liko – 111 898 m ³)	2020 m. 13 000 m ³ , 2038 m. 146 000 m ³	1 365,9 m ³	5 856,8 m ³	1 921 m ³	5 921 m ³	Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tarnybos vadovas
	T7. Valdyti rizikas	R13. Įmonės rizikingumo lygio rodiklis	kiekvienais metais	< 10 % (nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos)	< 10 % (nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos)	< 10 % (nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos)	< 10 % (nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos)	Įmonės generalinis direktorius
	T8. Didinti veiklos efektyvumą	R14. Veiklos sąnaudų (susijusių su darbo užmokesčiu) taupymo rodiklis	kiekvienais metais	81 %	80 %	85%	90%	Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius

11 lentelė (tęsinys)

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai (T)	Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai (R)	Įvykdymo terminas	Siekimos rodiklių reikšmės				Atsakingas įmonės darbuotojas
				2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
	T8. Didinti veiklos efektyvumą	R15. Energetinių resursų taupymo rodiklis	kiekvienais metais	89 %	84,7 %	82 %	79 %	Technologinės tarnybos vadovas
	T9. Užtikrinti pakankamą finansavimą	R16. Lėšų adekvatumo rodiklis	kiekvienais metais	100 %	100 %	100 %	100 %	Veiklos planavimo ir finansų departamento direktorius
	T11. Vystyti personalo kompetenciją	R18. Vidutinio darbuotojų amžiaus pokytis	kiekvienais metais	≤ 0	≤ 0	≤ 0	≤ 0	Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius
		R19. Saugai svarbių pareigybių rezervo parengimo lygis	kiekvienais metais	$\geq 85\%$	$\geq 85\%$	$\geq 85\%$	$\geq 85\%$	Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius
		R20. Įmonės veiklai kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo lygis (taikyti nuo 2019 m.)	kiekvienais metais	$\geq 85\%$	$\geq 85\%$	$\geq 85\%$	$\geq 85\%$	Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius
	T12. Gerinti įmonės valdymo sistemas	R21. Darbuotojų įsitraukimo rodiklis (taikyti nuo 2019 m.)	kiekvienais metais	Skaitmeninė reikšmė	Ne mažiau nei 2019 m. skaitinė reikšmė	Ne mažiau nei 2020 m. skaitinė reikšmė	Ne mažiau nei 2021 m. skaitinė reikšmė	Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius
		R22. Koreguojančių priemonių įgyvendinimo lygis	kiekvienais metais	$\geq 90 \%$	$\geq 90 \%$	$\geq 90 \%$	$\geq 90 \%$	AS ir KVS vadovas

11 lentelė (tęsinys)

Strateginės kryptys	Strateginiai tikslai (T)	Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai (R)	Įvykdymo terminas	Siekimos rodiklių reikšmės				Atsakingas įmonės darbuotojas
				2019 m.	2020 m.	2021 m.	2022 m.	
	T12. Gerinti įmonės valdymo sistemas	R23. Viešųjų pirkimų vykdymo greitis (atviro ar riboto konkurso būdu vykdytų viešųjų pirkimų, viršijusių 180 d. terminą, skaičius)	kiekvienais metais	Ne daugiau kaip 4	Ne daugiau kaip 3	Ne daugiau kaip 2	Ne daugiau kaip 1	Veiklos planavimo ir finansų departamento direktorius
3. Integruotis į tarptautinę BEO eksploatacijos nutraukimo rinką	T10. Vystyti ekspertinių paslaugų portfelį	R17. Pajamų, gautų iš ekspertinių paslaugų pardavimo, suma (bus pradėta nuo 2020 m.)	kiekvienais metais	–	0,15 mln. eurų	0,15 mln. eurų	0,15 mln. eurų	Projektų valdymo tarnybos vadovas

3.4. Eksploatavimo nutraukimo rizikų valdymas

Efektyvus IAE eksploatavimo nutraukimo proceso įgyvendinimas yra susijęs su efektyviu rizikų vertinimu ir valdymu. Įmonėje įdiegta korporatyvinė rizikų valdymo sistema, kurios pagrindinė paskirtis – identifikuoti ir įvertinti bei numatyti švelninimo priemones:

- ❖ projektų rizikoms, kurios kyla vykdant eksploatavimo nutraukimo investicinius, įrangos išmontavimo, panaudoto branduolinio kuro, radioaktyvių atliekų tvarkymo ir t.t. projektus. 2017 m. projektų rizikos pradėtos vertinti pinigine išraiška, kas leis sekti Įmonės ir atskirų projektų rizikingumo lygį bei nustatyti rizikos mažinimo priemones atsižvelgus į jų ekonominį naudingumą;
- ❖ procesų / veiklų – rizikoms, kurios yra susijusios su nuolatine veikla pagal Įmonės pagrindinius, valdymo ir palaikomuosius procesus;
- ❖ Įmonės / korporatyvinės / strateginės – rizikoms, kurios gali turėti įtakos Įmonės strateginių tikslų įgyvendinimui reikšmingą poveikį viso IAE eksploatavimo nutraukimo vykdymui.

Korporatyvinės rizikų valdymo sistemos priežiūrą ir tobulinimą vykdo Rizikų valdymo grupė. Įmonės korporatyvinės rizikų valdymo sistemos priežiūrą vykdo aukščiausias rizikų valdymo organas – Rizikų valdymo komitetas. Korporatyvinės rizikų valdymo sistemos stebėsenai yra nustatyti rizikų valdymo sistemos rodikliai.

3.5. Strategijos planavimas, įgyvendinimas, stebėseną

Strateginio planavimo ciklą sudaro planavimas, įgyvendinimas, rezultatų ir pasiekimų įvertinimas bei strategijos tobulinimas. Įmonė kiekvienų metų gegužės – liepos mėn. vykdo Strategijos rezultatų ir pasiekimų įvertinimą, o rugpjūčio – rugsėjo mėn. atnauja Strategiją.

Siekiant reguliariai vertinti bei efektyviai kontroliuoti Strategijos įgyvendinimo pažangą, rengiamas metinis Strategijos įgyvendinimo priemonių planas, jo vykdymo stebėseną kas ketvirtį fiksuojama ataskaitomis.

Parengtus Strategijos ir jos metinį įgyvendinimo priemonių plano projektus iki einamųjų metų spalio 15 d. Įmonė pateikia valdymo organams. Jiems pritarus ir įvertinus energetikos VŠĮ „Stebėsenos ir prognozių agentūra“ rekomendacijas, dokumentus patvirtina energetikos ministras.

4. FINANSINĖ PROGNOZĖ

Įmonės planuojami balanso duomenys 2019-2022 m. laikotarpiui pateikti 12 lentelėje.

12 lentelė. Įmonės planuojami balanso duomenys 2019-2022 m., tūkst. eurų

	2019 m.	2020 m.	2021m.	2022m.
Ilgalaikis nematerialus turtas	257	133	130	90
Ilgalaikis materialus turtas	281 280	261 004	253 653	213 411
Finansinis turtas	15 280	5 303	2 300	2 300
Kitas ilgalaikis turtas	151	100	-	-
Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigus)	317 287	285 667	260 816	258 701
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	67	62	67	62
Turtas iš viso	614 322	552 269	516 966	474 564
Nuosavas kapitalas	29 132	28 082	19 682	13 082
Savininko kapitalas	565 186	565 186	565 186	565 186
Nepaskirstytas pelnas	(536 054)	(537 104)	(545 504)	(552 104)
Dotacijos	527 677	473 873	446 971	420 069
Atidėjiniai	57 500	50 300	50 300	41 400
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	10	11	10	10
Sukauptos sąnaudos	3	3	3	3
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	614 322	552 269	516 966	474 564
Pelnas	-1000	-1 050	-8 400	-6 600

Įmonės veiklos ypatumai:

- ❖ Įmonės vykdoma pagrindinė veikla negeneruoja teigiamo pinigų srauto ir yra orientuota į viešąjį interesą tenkinančią valstybės ir tarptautinės paramos lėšomis finansuojamą veiklą – IAE eksploatavimo nutraukimą ir yra finansuojama lėšomis tik iš šaltinių, išvardintų šiame dokumente, t.y. dotuojama.
- ❖ Įmonės vykdoma komercinė veikla sudaro nereikšmingą veiklos dalį.
- ❖ IAE eksploatavimo nutraukimo metu (iki 2038 m.) bus likviduojama didžioji dalis įmonės šiuo metu valdomo turto.
- ❖ Didžioji dalis turto po IAE eksploatavimo nutraukimo negalės būti parduota ar kitaip realizuota, tai yra turtas iš esmės bus nelikvidus.
- ❖ Įmonės valdymo organai neplanuoja perleisti viso ar dalies įmonės turto privačiam subjektui (tai yra reorganizuoti įmonę) arba leisti investuoti į įmonę privačiam subjektui norint gauti pajamų.

Dėl aukščiau išvardintų įmonės veiklos ypatumų pelno (nuostolių) ataskaita atspindėtų tik Įmonės komercinės veiklos sąnaudas, todėl teikti jos prognozę yra netikslinga.

Įmonėje kaip pagrindinis finansinės prognozės dokumentas kasmet rengiamas metinis darbų planas ir jam finansuoti išlaidos tvirtinamos įmonės veiklos metinėje išlaidų sąmatoje. Lentelėje 13 yra pateikti prognozuojami pagrindiniai išlaidų straipsniai 2019 – 2022 m. laikotarpiui. Lėšų poreikis 2019 – 2038 m. laikotarpiui pateiktas 14 ir 15 lentelėse.

13 lentelė. VĮ Ignalinos atominės elektrinės 2019 – 2022 metais prognozuojamos išlaidos, mln. eurų

Eil. Nr.	Išlaidų rūšis	2019 m. planas	2020 m. planas	2021 m. planas	2022 m. planas
1	Darbo išlaidos	38,21	36,50	38,05	39,69
2	Energetiniai ištekliai ir komunalinės paslaugos	11,81	11,43	11,12	10,55
3	Darbai ir paslaugos, prekės	13,12	17,43	16,85	16,79
4	Mokesčiai	0,14	0,16	0,23	0,16
5	Eksplotavimo nutraukimo infrastruktūriniai projektai ¹⁰	17,35	18,94	21,34	14,82
	IŠ VISO	80,63	84,46	87,59	82,00
	t.sk. RATA	1,04	3,93	6,63	6,83

Infrastruktūriniams projektams¹⁰ vykdyti skiriamos dotacijos. Šių investicinių projektų atsiperkamumo vertinimas neatliekamas ir pelningumas neprognozuojamas, nes projektai nekuria ekonominės naudos, o tik tenkina viešuosius interesus.

¹⁰ Infrastruktūriniai projektai išvardinti 2.1.5 p. „Projektų valdymas“.

14 lentelė. Prognozuojamas lėšų poreikis IAE veiklai pagal numatomus finansavimo šaltinius, mln. eur.

Finans. šaltiniai	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	Iš viso 2019- 2038 metams
ES	73,12	82,35	86,57	75,91	70,44	75,87	73,08	72,04	74,49	98,15	108,30	108,86	100,69	102,17	86,49	73,71	172,83	208,98	204,26	153,83	2 102,14
LT	18,62	16,28	16,64	23,96	20,29	19,62 ¹¹	18,51	18,81	18,32	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	8,31	8,32	8,31	8,31	314,27
ES +LT ¹²	91,74	98,63	103,21	99,87	90,73	95,49	91,59	90,85	92,81	113,86	124,01	124,57	116,40	117,88	102,20	89,42	181,14	217,30	212,57	162,14	2 416,41
t.sk. rizikos	6,00	6,00	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	4,29	13,00	13,00	16,00	16,00	130,00
t.sk. infliacija	5,11	8,17	11,34	13,59	14,45	17,78	19,25	21,40	23,77	31,65	37,11	39,85	39,57	42,37	38,66	35,46	75,06	93,79	95,31	75,34	739,04
t.sk. RATA	1,04	3,93	6,63	6,83	2,26	1,30	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	1,26	2,15	2,15	2,15	2,15	2,15	30,15	30,15	30,15	130,73

15 lentelė. Prognozuojamas Lietuvos Respublikos lėšų poreikis IAE veiklai, mln. eur.

Finans. šaltiniai	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	Iš viso 2019- 2038 metams
ENF ¹³	4,25	1,71	1,71	1,71	1,33	1,3	1,09	1,06	1,14	1,5	1,53	2,17	1,84	1,51	1,19	0,91	1,08	1,14	0,46	0,46	29,51
IAE ¹⁴	6,84	7,25	7,40	14,50	0,17	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	36,54
Biudžetas	7,53	7,32	7,53	7,75	18,79	18,22 ¹⁵	17,37	17,7	17,13	14,16	14,13	13,49	13,82	14,15	14,47	14,75	7,18	7,13	7,8	7,8	248,22
LT, iš viso	18,62	16,28	16,64	23,96	20,29	19,62	18,51	18,81	18,32	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	15,71	8,31	8,32	8,31	8,31	314,27

¹¹ Lėšų poreikis IAE eksploatavimo nutraukimui nuo 2024 m. nurodytas be sąnaudų skirtų giluminio atliekyno įrengimui

¹² Prognozuojamas lėšų poreikis apima rizikas ir infliaciją, taip pat planuojamus naujų užduočių, susijusių su RATA prijungimu prie IAE, vykdymo išlaidas

¹³ VĮ IAE eksploatavimo nutraukimo fondas

¹⁴ VĮ IAE lėšos, atėmus apyvartai reikalingas lėšas

¹⁵ Lėšų poreikis IAE eksploatavimo nutraukimui nuo 2024 m. nurodytas be sąnaudų skirtų giluminio atliekyno įrengimui