

11 SKYRIUS
EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMĄ VYKDANTI ORGANIZACIJA

2018 m. leidimas

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	2 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

SKYRIAUS TURINYS

11.	EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMĄ VYKDANTI ORGANIZACIJA.....	3
11.1.	Teisinis ir praktinis kontekstas	3
11.2.	Įmonės strategija ir organizacinė struktūra.....	4
11.3	Įmonės vadybos sistemos aprašymas	9
11.3.1	Vadybos sistemos dokumentacija.....	11
11.3.2	Matavimas, vertinimas ir gerinimas	12
11.3.3	Tiekėjų veiklos kontrolė	14
11.3.5	Saugos kultūra	15
11.4	Darbuotojų poreikio prognozė ir darbuotojų prieinamumas	17
11.5	Personalo mokymas ir žinių išsaugojimas.....	20
	SKYRIAUS NUORODOS	22

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	3 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

11. EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMĄ VYKDANTI ORGANIZACIJA

11.1. Teisinis ir praktinis kontekstas

Organizacijos gebėjimai yra labai svarbus veiksnys efektyviam ir saugiam branduolinio energetikos objekto (BEO) eksploatavimo nutraukimui. Perėjimas iš eksploatavimo į eksploatavimo nutraukimą yra sudėtingas iššūkis, su kuriuo susiduria kiekviena BEO eksploatuojanti organizacija – būtini dideli organizaciniai ir vadybiniai pokyčiai, kyla rizikos prarasti turimus žmogiškuosius resursus, prisitaikymas prie naujos realybės dažnu atveju būna sudėtingas.

Po to, kai buvo sustabdytas antrasis energijos blokas, VĮ Ignalinos AE (toliau – Įmonės) pagrindinė veikla yra Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimas (EN). Tačiau ši veikla yra kompleksiška – ji susideda ne tik iš tiesioginių EN darbų (išmontavimo ir susidarantių atliekų tvarkymo), tačiau apima ir visą eilę veiklų, kurios nors ir tiesiogiai susiję, tačiau pačios savaime nėra BEO eksploatavimo nutraukimas: Įmonė vykdo naujų BEO statybą (yra projektų vystytojas ir užsakovas statant radioaktyviųjų atliekų atliekynus, saugyklas ir tvarkymo įrenginius); vykdo ir dar ilgai ateityje vykdys eilės BEO eksploatavimą (panaudoto branduolinio kuro (PBK) saugyklos, radioaktyviųjų atliekų (RA) saugyklos ir tvarkymo įrenginiai); vykdo Ignalinos AE objektų (tų, kurių eksploatavimas yra ar bus nutraukiamas) (po)eksploatavimo veiklą (veikiančių sistemų priežiūrą, remontus, etc.); vykdo įvairias pagalbinės veiklas, o nuo 2019 m. tampa atsakinga už Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos priežiūrą ir eksploatavimo nutraukimą. Įmonė yra BEO eksploatuojanti organizacija ir nors išvežus PBK iš energijos blokų planuoja gauti Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo licenciją, įmonė vis tiek išliks BEO eksploatuojanti organizacija, nes jos žinioje BUS ~15 BEO (2 statomi, 6 eksploatuojami ir 7 kurių eksploatavimas nutraukiamas). VĮ Ignalinos AE yra vienintelė tokio pobūdžio įmonė Lietuvoje.

Atkreiptinas dėmesys, kad Įmonės pavadinimas nebeatitinka jos veiklos pobūdžio. Įmonė pavadinime esanti nuoroda į Ignalinos vietovardį yra istorinė, bet jau daugiau kaip du dešimtmečiai tiek įmonė, tiek jos žinioje esantys BEO yra Visagino savivaldybėje (Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklą yra Širvintų rajone). Sustabdžius 2-ąją energijos bloką (nuo 2010 m.) įmonė elektros energijos nebegamina, o žodis „atominė“ yra fizikine prasme netikslus, nes energijos gamyba buvo grindžiama branduolinės, o ne atominės fizikos principais. Be to, Įmonės žinioje yra ne tik Ignalinos AE, bet ir dar visa eilė BEO, o jos esminė veikla yra radioaktyviųjų atliekų tvarkymas. Atsižvelgiant į šias aplinkybes suinteresuotos šalys galėtų apsvarstyti įmonės pavadinimo keitimo klausimą.

Dėl veiklos specifikos įmonei taikomi specifiniai reikalavimai – jos vadybos sistema turi atitikti branduolinės saugos reikalavimus BSR-1.4.1-2016 „Vadybos sistema“, jos veikla yra licencijuojama, o žmogiškieji ištekliai turi būti valdomi laikantis branduolinės saugos reikalavimų BSR-1.4.3-2017 „Licencijuojamą veiklą branduolinės energetikos srityje vykdančių organizacijų žmogiškieji ištekliai“. Įmonė yra įtraukta į nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašą. Šie ir dar visa eilė kitų teisės aktų nustato daugybę reikalavimų ir apribojimų įmonės veiklai.

Branduolinės saugos reikalavimai BSR-1.5.1-2015 nustato, kad GENP turi būti pateikiama informacija apie organizaciją, kuri vykdys BEO eksploatavimo nutraukimo darbus bei apie EN darbų įgyvendinimui reikalingą personalą:

- *personalo, reikalingo saugiam BEO eksploatavimo nutraukimui, poreikio aprašymas (36.14p.);*

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	4 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

- *BEO eksploataavimo nutraukimo organizavimo ir valdymo principų aprašymas, įskaitant vadybos sistemos ir saugos kultūros, personalo valdymo politikos ir bendradarbiavimo su paslaugų ir prekių tiekėjais aprašymą, kartu įvertinant mokymų ir kvalifikacijos kėlimo organizavimo poreikį (36.15 p.);*

Europos Komisija, kuri skiria didžiąją dalį lėšų, reikalingų Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimui, taipogi akcentuoja personalo klausimus (greta darbų grafiko ir išlaidų) ir savo sprendime finansinei 2014-2020 metų perspektyvai nurodo „šiame reglamente numatyta veikla ir operacijos, remiamos vykdant tokią veiklą, turėtų būti grindžiamos naujausiu eksploataavimo nutraukimo planu, kuriame būtų nurodyta eksploataavimo nutraukimo veikla, susijęs grafikas, išlaidos ir reikiami žmogiškieji ištekliai“.

11.2. Įmonės strategija ir organizacinė struktūra

Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė yra įmonė, kuri nuosavybės forma priklauso valstybei ir jai perduotą ir įgytą turtą valdo, naudoja bei juo disponuoja patikėjimo teise.

Įmonę valdo savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Lietuvos Respublikos energetikos ministerija, kolegialus Įmonės valdymo organas – Įmonės valdyba, o vienasmenis valdymo organas – Įmonės generalinis direktorius.

LR Energetikos ministerija tvirtina Įmonės įstatus, tvirtina Įmonės veiklos strategiją, nustato Įmonės veiklos rodiklius.

Valdyba nustato Įmonės organizacinę struktūrą, analizuoja ir vertina Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimą, Įmonės veiklos organizavimą ir veiklos rezultatus, teikia Energetikos ministerijai išvadas dėl Įmonės veiklos strategijos projekto.

Generalinis direktorius organizuoja kasdienę Įmonės veiklą, teikia valdybai ir energetikos ministerijai informaciją apie Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimą, Įmonės veiklos rezultatus, teikia organizacinės struktūros pakeitimo projektą valdybai svarstymui ir tvirtinimui.

Įmonės veikla vykdoma remiantis Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategija (toliau – strategija) [2]. Strategija apibrėžia įmonės misiją, viziją, vertybes ir ilgalaikius tikslus bei uždavinius. Strategija įgyvendinama vykdant metinius veiklos planus, kuriuos irgi tvirtina Energetikos ministerija [3].

*Įmonės **misija**¹ – saugiai ir efektyviai įgyvendinti unikalų projektą – Ignalinos atominės elektrinės su dviem RBMK-1500 tipo reaktoriais eksploataavimo nutraukimą bei saugiai tvarkyti radioaktyviąsias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos.*

*Įmonės **vizija** - tapti pripažinta branduolinės energetikos objektų eksploataavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo eksperte.*

Įmonės savo veiklą vysto pagal tris strategines kryptis:

1-a strateginė kryptis: Saugiai ir efektyviai nutraukti Ignalinos AE eksploatavimą.

2-a strateginė kryptis: Saugiai tvarkyti radioaktyviąsias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos.

3-a strateginė kryptis: Integruotis į tarptautinę Branduolinių energetikos objektų eksploataavimo nutraukimo rinką. Su šia kryptimi susijęs 1 strateginis tikslas (T10), kurio

¹ Misija ir strateginės kryptys ir tikslai patikslinti atsižvelgiant į Įmonės strategijos projektą 2019 m.

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	5 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

pasiekimo rodiklis – 2020 -2022 m. iš šios veiklos gauti po 150 000 Eurų pajamų kasmet. VĮ Ignalinos AE išlaidų kontekste ši suma yra nereikšminga, tačiau ši strateginė kryptis yra svarbi. VĮ Ignalinos AE yra vienintelė organizacija Lietuvoje, vykdanči praktinę veiklą branduolinės energetikos objektuose ir tvarkanti radioaktyvias atliekas. Ši veikla turės būti tęsiama dar daug metų po to, kai Ignalinos AE EN programa bus užbaigta – turės būti eksploatuojamos panaudoto branduolinio kuro ir radioaktyviųjų atliekų saugyklos, prižiūrimi atliekynai, vystomas giluminio atliekyno projektas, tvarkomos radioaktyviosios atliekos gaunamos iš smulkiųjų gamintojų. Įmonėje bus sukonzentruotos visos šios srities ekspertinės žinios, tad šiai organizacijai tenka pareiga išsaugoti ir ugdyti šios srities kompetencijas Lietuvoje. Tokių kompetencijų reikia jau žinomiems ir gali prisireikėti šiuo metu dar nežinomiems uždaviniams spręsti. ES didžiąja dalimi (~85% visų jos išlaidų) finansuoja įmonės veiklą, tačiau ši parama nebus begalinė. Finansavimas, kurį galės skirti šalies biudžetas, geriausiu atveju bus tiks toks, kuris minimaliai būtinas. Todėl įmonė privalės rasti būdų kaip uždirbti daugiau lėšų ir, tuo pačiu, ugdyti kompetencijas bei pritraukti talentus.

Įgyvendinant energijos blokų su RBMK tipo reaktoriais eksploatavimo nutraukimo projektus, Įmonė kaupia unikalią patirtį, kurią galima pritaikyti kituose branduolinės energetikos sektoriaus projektuose. Įmonė siekia 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. Potencialai Įmonė galėtų teikti tokias 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;
- Infrastruktūros panaudojimas gamybinei bei komercinei veiklai;
- Informacinių technologinių sprendimų patirtis, savi programiniai produktai.

Įmonės strateginiai tikslai apima svarbiausius vidutinio laikotarpio (3-5 metų) 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;

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	6 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

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 portfelį, numatant būtinus veiksmus ir išteklius naujai veiklai pradėti bei nustatant siektinus rezultatus;

T11 Vystyti darbuotojų kompetenciją, užtikrinant pakankamą saugai svarbių pareigybų rezervą, organizacijos kritinių žinių išsaugojimą bei mažinant rizikas, susijusias su personalo senėjimu;

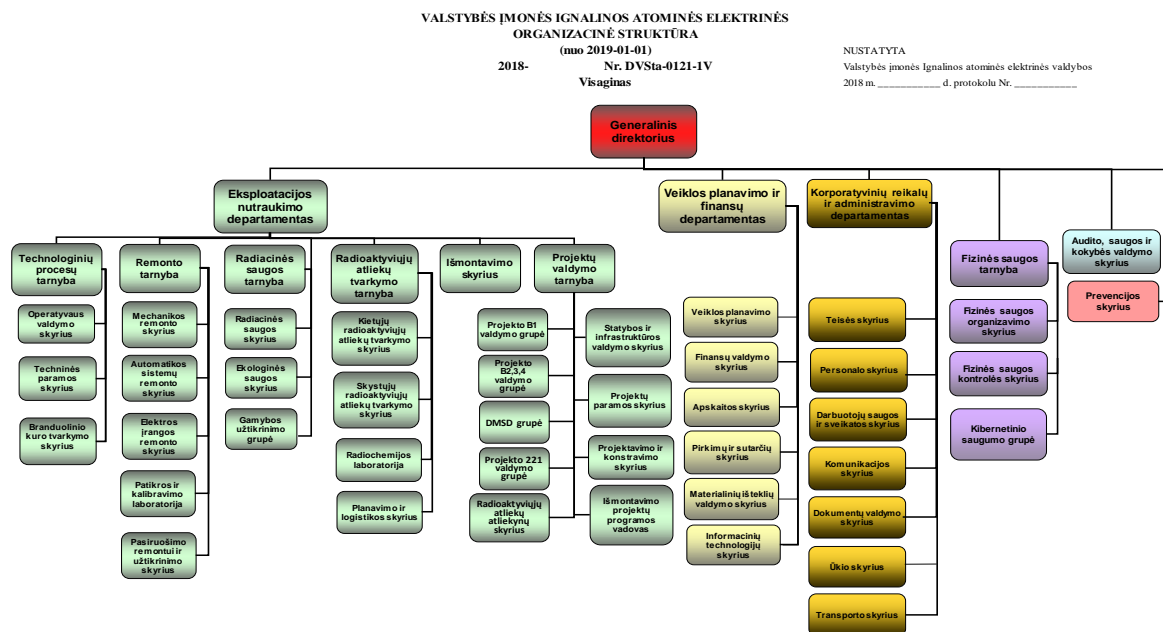
T12 Gerinti įmonės valdymo sistemas, siekiant didinti personalo darbo našumą, gerinti darbuotojų motyvaciją ir užtikrinti vykdomų procesų kokybę.

Strategijos įgyvendinimo metų planuose nustatyti tikslų pasiekimo rodikliai. Strategijos įgyvendinimo metų priemonių plano įvykdymo ataskaitos pateikiamos Energetikos ministerijai kas ketvirtį ir kasmet.

Eksploatavimo nutraukimo veikla yra daug dinamiškesnė nei BEO eksploatavimas, todėl vykdomos veiklos pokyčiai sąlygoja poreikį keisti Įmonės struktūrą. Pirmieji organizaciniai pokyčiai buvo padaryti dar 2000 metais, kuomet buvo įkurta Eksploatavimo nutraukimo tarnyba. Nuo to laiko įmonės organizacinė struktūra daug kartų keitėsi, kaip pagrindinius pokyčius galima paminėti Technikos direkcijos transformaciją į Eksploatavimo nutraukimo departamentą, Projektų valdymo tarnybos įkūrimą, veiklos planavimo funkcijos administravimo (pavaldumo) prasme buvo atskirtos nuo veiklos įgyvendinimo funkcijų (šiuo pokyčiu siekta pagerinti finansavimo, pirkimų planavimo bei projektų valdymo procesus). Išmontavimo projektų programos vadovo žinioje buvo centralizuotas išmontavimo proceso valdymas, o Remonto tarnyba centralizavo keliuose padaliniuose buvusias remonto funkcijas.

2018 m. Įmonė užbaidė svarbią eksploatacijos nutraukimo paruošiamųjų darbų etapą – buvo užbaigti panaudoto branduolinio kuro iškrovimo iš 2-o energijos bloko reaktoriaus darbai (kuras iš 1-o bloko reaktoriaus buvo iškrautas daug anksčiau, tačiau PBK vis dar laikomas abiejų blokų kuro išlaikymo baseinuose). To pasėkoje atsirado poreikis pertvarkyti ir optimizuoti po-eksploatacinius technologinius procesus bei, rengiantis pradėti eksploatuoti naują Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo kompleksą, pertvarkyti radioaktyviųjų atliekų tvarkymo procesą. Be to 2018 m. Lietuvos Respublikos Vyriausybė priėmė sprendimą reorganizuoti valstybės įmonę Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūrą (RATA) jungimo būdu, prijungiant ją prie VI Ignalinos AE, perduodant Įmonei RATA vykdomas funkcijas, žmogiškuosius ir materialinius išteklius. Atsižvelgiant tiek į poreikį integruoti perduodamas RATA funkcijas, tiek į technologinių ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo procesų efektyvinimo poreikį, Įmonės organizacinė struktūra buvo peržiūrėta ir įsigalioja nuo 2019 metų sausio 1 d.

Pav. 11.2-1 Įmonės organizacinė struktūra nuo 2019m.



SUDERINTA
2018-08-10 VATESI
raštu Nr. (11.19-33) 22.1-667

Nuo 2019 m. Įmone ne tik vykdys veiklas jai „įprastoje teritorijoje“, tačiau išėina už jos ir turės vykdyti tas funkcijas, kurias anksčiau vykdė VĮ RATA:

- Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos priežiūrą;
- Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimo nutraukimą;
- Giluminio atliekyno ilgaamžėms radioaktyviuosims atliekoms projekto vystymą;
- Radioaktyviųjų atliekų iš smulkių Lietuvos Respublikos gamintojų surinkimą;

Šis reorganizacija yra svarbi, nes aiškiai pademonstruoja, kad Įmonės veikla susijusi ne vien tik su Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimu. Jei iki 2018 m. buvo galima sąlyginai laikyti, kad Ignalinos AE = VĮ Ignalinos AE, tai nuo 2019 m. jau akivaizdu, kad lygybės ženkle dėti nebegalima.

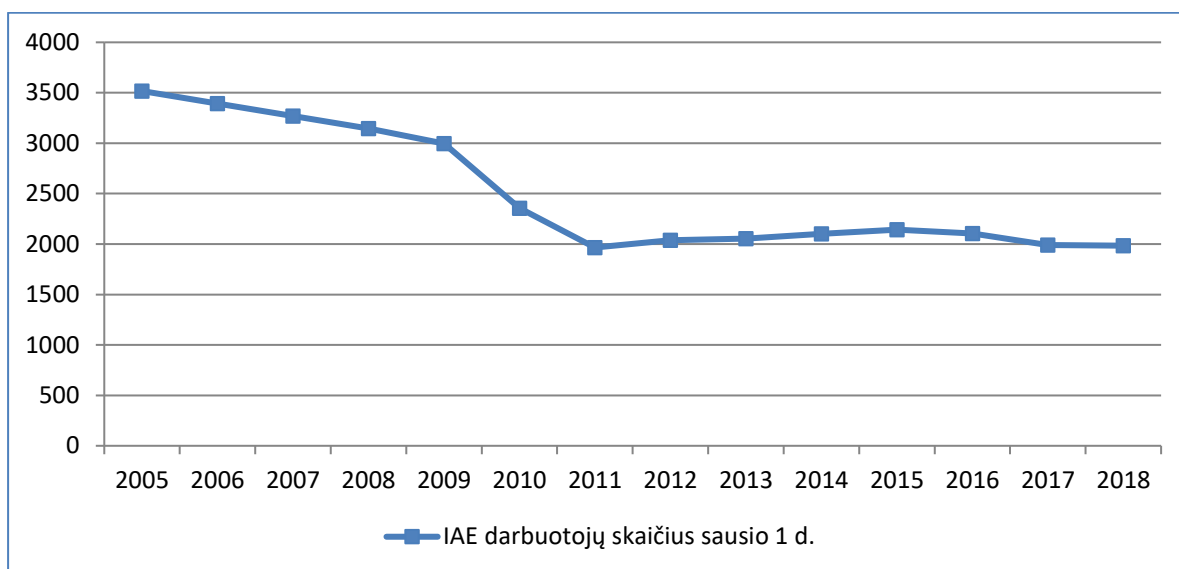
Nėra abejonės, kad Įmonės organizacinė struktūra ir toliau turės būti keičiama. Planuojama, kad iki 2023 m. iš energijos blokų bus išvežtas visas panaudotas branduolinis kuras ir gauta eksploatavimo nutraukimo licencija. Šie pokyčiai sąlygos ir reikšmingus organizacinius pokyčius įmonėje.

Būtina pažymėti, kad įmonės organizacinės struktūros keitimui taikomi specifiniai reikalavimai. Rengdamasi įgyvendinti organizacinės struktūros pakeitimą, Įmonė kiekvieną kartą turi įvertinti galimą organizacinės struktūros pakeitimo įtaką branduolinei, fizinei ir radiacinei saugai ir, esant įtakai, parengtus organizacinio struktūros pakeitimo dokumentus derinti su VATESI. Tik gavusi VATESI pritarimą, Įmonė gali pradėti organizacinės struktūros pakeitimų įgyvendinimą. Įmonės organizacinės struktūros pakeitimas yra laikomas modifikacija ir turi būti atliekamas vadovaujantis Branduolinės saugos reikalavimais BSR-1.8.2-2015 „Branduolinės energetikos objekto modifikacijų kategorijos ir modifikacijų atlikimo tvarkos aprašu“.

Kartu su Įmonės struktūra keitėsi darbuotojų skaičius. Nuo to momento, kai buvo sustabdytas 1-as energijos blokas, darbuotojų skaičiaus pokyčiai buvo tokie (duomenys sausio 1d.):

2005m.	2006m.	2007m.	2008m.	2009m.	2010m.	2011m.
3517	2294	3268	3145	2995	2354	1966
2012m.	2013m.	2014m.	2015m.	2016m.	2017m.	2018m.
2037	2053	2103	2142	2106	1991	1983

Pav. 11.2-2 Įmonės darbuotojų skaičiaus pokytis 2005-2018m



Jei lyginti su ta situacija, kai dirbo abu energijos blokai (~3500 darbuotojų), po 2-o bloko sustabdymo darbuotojų sumažėjo iki ~2000². Daugiau informacijos apie darbuotojų poreikį ateityje ir darbuotojų prieinamumą pateikiama poskyryje 11.4.

² 2018 m. lapkričio 1 d. duomenimis VĮ Ignalinos atominėje elektrinėje dirbo 1914 darbuotojų.

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	9 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

11.3 Įmonės vadybos sistemos aprašymas

VĮ Ignalinos AE procesais pagrįsta integruota vadybos sistema (toliau – VS) parengta ir įdiegta pagal VATESI branduolinės saugos reikalavimus BSR-1.4.1-2016 [1].

Įmonės VS integruoti visi organizaciniai komponentai (įskaitant įmonės struktūrą, išteklius ir procesus) siekiant nustatyti įmonės tikslus ir uždavinius bei užtikrinti jų įgyvendinimą. VS apima saugą, darbuotojų saugą ir sveikatą, aplinkos apsaugą, fizinę saugą, kokybę ir ekonominius elementus.

Rengiant ir taikant VS laikomasi diferencijuoto požiūrio, tačiau saugai skiriamas aukščiausias prioritetas. Diferencijuotas VS reikalavimų taikymas užtikrina reikalingų išteklių skyrimą ir kontrolę, atsižvelgiant į:

- saugos svarbą ir įmonės sudėtingumą, įrenginio funkcionavimą arba veiklos vykdymą;
- pavojus ir su sauga, sveikata, aplinkos apsauga, fizine sauga, kokybe ir ekonominiais elementais susijusio potencialaus poveikio (rizikos) reikšmingumą;
- galimas pasekmes saugos atžvilgiu tuo atveju, jei atsiras gedimas ar netikėtas įvykis, arba jei veikla suplanuota netinkamai ar įgyvendinta neteisingai.

Diferencijuoto požiūrio esmė: kuo didesnę įtaką objektas ar subjektas turi saugos ar ekonominiu požiūriu, tuo aukštesni ir griežtesni reikalavimai jam taikomi ir tuo daugiau dėmesio jam yra skiriama.

VS reikalavimai aprašyti VS vadove [4]. Šiame dokumente taip pat nustatyti VĮ Ignalinos AE aukščiausios vadovybės, padalinių vadovų, procesų savininkų ir kitų įmonės darbuotojų atsakomybės ir įgaliojimai VS atžvilgiu.

Įmonės valdymo ir sprendimų priėmimo procesas aprašytas [5]. Įmonės vadovybė savo įsipareigojimus VS atžvilgiu patvirtina nustatydamą įmonės misiją, viziją, strategiją, veiklos tikslus ir vertybes.

Už VS sukūrimą, diegimą, vertinimą ir nuolatinį gerinimą atsako Audito, saugos ir kokybės valdymo skyriaus (toliau – AS ir KVS) vadovas. AS ir KVS yra nepriklausomas nuo kitų funkcijų struktūrinis padalinys, tiesiogiai pavaldus Įmonės generaliniam direktoriui. AS ir KVS vadovui, kaip vadovybės atstovui VS, suteikti specifiniai įgaliojimai ir atsakomybė [1, 6].

Įmonės vadybos sistemoje taikomas procesinis požiūris ir yra nustatytas bei aprašytas 41 aukščiausiojo lygio procesas, žr. 16.1-1 lentelę. Nustatyta diferencijuota procesų struktūra: valdymo, pagrindiniai ir palaikomieji procesai. Procesų klasifikacija priklauso nuo aktualių įmonės tikslų ir uždavinių. Artimiausiu metu planuojamas procesų skaičiaus mažinimas.

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	10 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

11.3-1 lentelė. VĮ Ignalinos AE vadybos sistemos procesų sąrašas (2018 m. būklei)

Kategorija	Nr.	Procesas
Valdymo procesai	1.	Įmonės valdymas [5]
	2.	Planavimas [8]
	3.	Licencijavimas [9]
	4.	Saugos kultūra [10]
	5.	Įsivertinimas [11]
	6.	Nepriklausomas vertinimas [12]
	7.	Gerinimo veiksmai [13]
	8.	Eksploatacijos nutraukimo projektų valdymas [14]
	9.	Žmogiškųjų išteklių valdymas [15]
	10.	Finansų valdymas [16]
Pagrindiniai procesai	11.	Inžinerinė inventORIZACIJA [17]
	12.	Radiologinis apibūdinimas [18]
	13.	Projektavimas [19]
	14.	Dezaktyvavimas [20]
	15.	Izoliavimas [21]
	16.	Išmontavimas [22]
	17.	Statinių statyba ir griovimas [23]
	18.	Branduolinio kuro tvarkymas [24]
	19.	Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas [25]
Palaikomieji procesai	20.	Branduolinė sauga [26]
	21.	Radiacinė sauga [27]
	22.	Aplinkos apsauga [28]
	23.	Gaisrinė sauga [29]
	24.	Darbuotojų sauga ir sveikata [30]
	25.	Fizinės saugos užtikrinimas [31]
	26.	Avarinė parengtis [32]
	27.	Dokumentų ir duomenų įrašų valdymas [33]
	28.	Eksploataavimo patirties panaudojimas [34]
	29.	Vidaus ir išorės komunikacija [35]
	30.	Poeksploataciniai technologiniai procesai [36]
	31.	Energijos išteklių valdymas [37]
	32.	Informacinės technologijos [38]
	33.	Techninė priežiūra [39]
	34.	Elementų senėjimo valdymas [40]
	35.	Inspekcijos ir bandymai [41]
	36.	Chemijos valdymas [42]
	37.	Elektrinės modifikacijos [43]
	38.	Pirkimai [44]
	39.	Pardavimai [45]
	40.	Atsarginių dalių ir gaminių gaminimas savo jėgomis [46]
41.	Medžiagų ir įrangos saugojimas [47]	

Procesų valdymas ir jų aprašymas pagrįstas Demingo rato principu: planuok, veik, matuok, analizuok, gerink).

Kiekvienam procesui valdyti VĮ IAE generalinio direktoriaus paskirti procesų savininkai ir jų pavaduotojai [48]. Jų atsakomybės ir įgaliojimai nustatyti atitinkamuose valdymo procedūrų aprašuose (toliau – VS procedūros).

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	11 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

Procesų rodikliai planuojami kiekvienais metais [60]. Pagrindinių procesų rodikliai stebimi ne rečiau kaip kartą per ketvirtį. Valdymo ir palaikomųjų procesų rodikliai stebimi ne rečiau kaip kartą per pusmetį. Rengiama bendra metinė ataskaita [61].

Kiekvienas procesas nepriklausomai tikrinamas ne rečiau kaip kartą per 3 metus vadovaujantis [12].

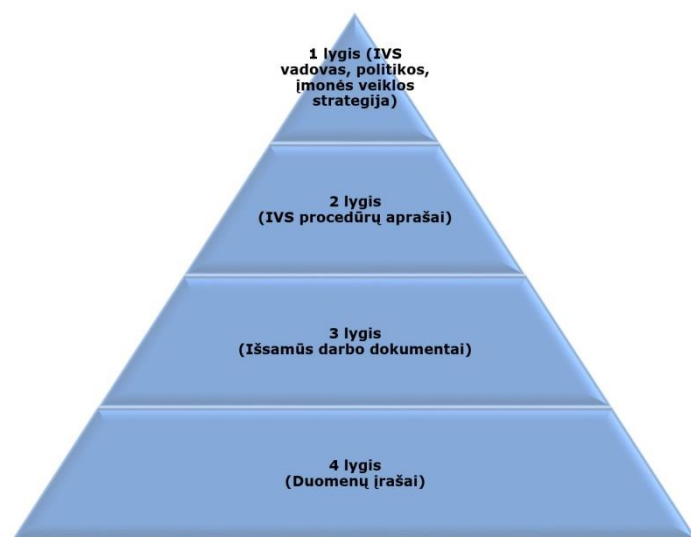
VS, procesų sąrašo ir struktūros pakeitimai, esant būtinybei, valdomi kaip organizaciniai pakeitimai vadovaujantis [49].

2019 m. įmonės vadybos sistema bus sertifikuojama pagal LST EN ISO 9000:2015 kokybės vadybos standarto reikalavimus „Branduolinio energetikos objekto eksploatavimo nutraukimo, Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo, Projektų valdymo ir ekspertinių paslaugų branduolinės energetikos srityje“ srityse.

11.3.1 Vadybos sistemos dokumentacija

VĮ Ignalinos AE priimta keturių lygių VS dokumentacijos struktūra. Aukštesnio lygio dokumentuose pateikiamos nuorodos į žemesnio lygio dokumentus.

Pav. 11.3-2 VS dokumentacijos struktūra



1 lygio dokumentus sudaro:

- VS vadovas [4];
- Organizacinės struktūros aprašymas ir jos pagrindimas [5];
- 8 šių veiklos sričių organizacinės politikos:
 - saugos [50];
 - kokybės vadybos [51];
 - aplinkos apsaugos [52];
 - darbuotojų saugos ir sveikatos [53];
 - fizinės saugos [54];
 - žmogiškųjų išteklių valdymo [55];
 - dokumentų ir duomenų įrašų valdymo [56];
 - eksploatavimo nutraukimo [57].
- VĮ IAE veiklos strategija [2];

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	12 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

- VĮ IAE galutinis eksploatavimo nutraukimo planas [58].

Bendrieji VS reikalavimai pateikti VS vadove [4]. Toliau jie yra detalizuojami žemesnio lygio dokumentuose.

2 lygio dokumentai – VS procedūrų aprašai, t.y. dokumentuoti aukščiausiojo lygio procesų aprašai. Juose pateikiama išsami informacija apie tai, kokios ir kaip vykdomos veiklos rūšys, ir kurie struktūriniai padaliniai jas vykdo siekiant atitikti VS vadove nustatytus bendruosius reikalavimus. Čia irgi aprašoma aukščiausiojo lygio procesų sąveika ir tarpusavio priklausomybė.

3 lygio dokumentai – išsamūs darbo dokumentai, t.y. struktūrinių padalinių parengti dokumentai, išsamiai aprašantys individualių darbuotojų ir funkcinių grupių procesų, projektų ir užduočių vykdymą. Šiuos dokumentus sudaro taisyklės, nurodymai, instrukcijos, planai, brėžiniai ir grafikai. Juose aprašyti specifiniai darbo procesai ir nustatyti valdymo ir techniniai reikalavimai darbuotojams.

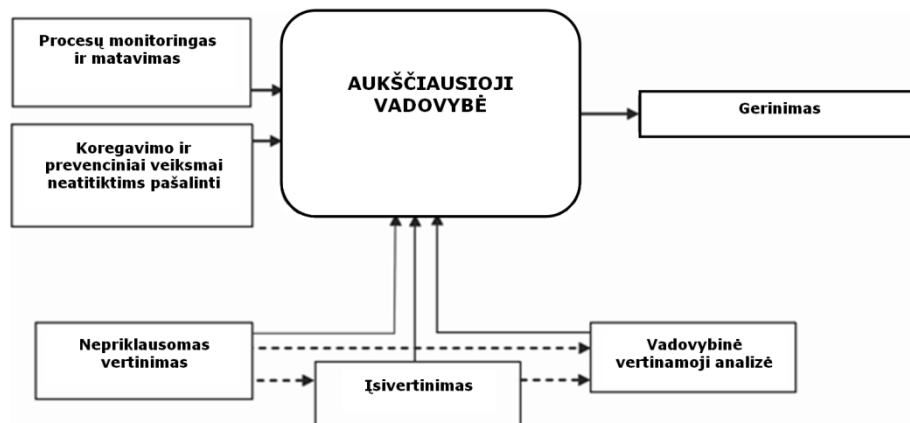
4 lygio dokumentai – tai duomenų įrašai, objektyviai patvirtinantys veiklos ir reikalavimų įvykdymą. Juos sudaro įrašai, ataskaitos, protokolai, žurnalai ir pan.

VS dokumentai ir duomenų įrašai kontroliuojami vadovaujantis [33]. Visi 1 ir 2 lygio dokumentai derinami su VATESI prieš juos registruojant.

11.3.2 Matavimas, vertinimas ir gerinimas

Ryšys tarp VS matavimo, vertinimo ir gerinimo procesų pateikiamas 16.3-1 pav. Šie procesai išsamiau aprašyti 2 ir 3 lygio dokumentuose atitinkamai.

Pav. 11.3-3 Ryšys tarp VS matavimo, vertinimo ir gerinimo procesų



VS ir jos procesų stebėseną apima visus VĮ IAE veiklos aspektus, įskaitant branduolinę saugą, radiacinę saugą, darbų saugą, aplinkos apsaugą, fizinę saugą, kokybės vadybą bei ekonominius ir finansinius aspektus.

VS gerinama:

- vertinant VS ir jos procesų efektyvumą ir rezultatyvumą pagal [59];
- nustatytu periodiškumu stebint procesus pagal suplanuotas procesų rodiklių reikšmes [60];
- atliekant įšivertinimą struktūriniuose padaliniuose pagal [11];

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	13 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

- atliekant nepriklausomą vertinimą pagal [12].

Kai aptinkamos neigiamos procesų vykdymo tendencijos arba neatitiktys nustatytiems reikalavimams, kurios turėjo ar galėjo turėti įtakos saugai, analizuojamos jų esminės priežastys, ir planuojamos ir įgyvendinamos gerinimo priemonės pagal [13].

Įmonės įvairių lygių vadovai atlieka įsivertinimą siekdami įvertinti, kaip vykdoma veikla, bei pagerinti saugos kultūrą pagal [10] ir [11].

AS ir KVS atlieka nepriklausomus vertinimus siekdamas:

- įvertinti procesų atitiktį nustatytiems reikalavimams, strategijoms, planams ir uždaviniams;
- nustatyti veiklos vykdymo tinkamumą;
- įvertinti įmonės saugos kultūrą;
- kontroliuoti produkto kokybę;
- apibrėžti gerinimo galimybes.

Nepriklausomo vertinimo procesą sudaro:

- veiklos auditai;
- VS procesų kokybės auditai;
- tiekėjų auditai;
- saugos inspekcijos;
- nepriklausomas dokumentų patikrinimas:
 - naujai parengtų energijos blokų ir kitų branduolinės energetikos objektų technologinių reglamentų bei jų pakeitimų;
 - saugos sistemų ir saugai svarbių sistemų komponentų ir sistemų eksploatavimo instrukcijų bei jų pakeitimų redakcijų;
 - saugos sistemų ir saugai svarbių sistemų komponentų ir sistemų konstrukcijų bandymų darbo programų;
 - 1-os, 2-os, 3-os, 5-os kategorijų modifikacijų saugą pagrindžiančių dokumentų;
 - neįprastųjų įvykių ataskaitų;
 - kitų dokumentų pagal IAE generalinio direktoriaus nurodymą;
 - licencijavimo dokumentų, kuriems toks reikalavimas nustatomas teisės aktuose.

Nepriklausomų vertinimų planavimo, atlikimo, dokumentavimo ir tolesnės stebėsenos reikalavimai pateikti atitinkamose VS procedūrose. Nepriklausomo patikrinimo proceso savininkas yra AS ir KVS vadovas.

VS procesų kokybės auditų, tiekėjų auditų bei saugos inspekcijų planavimo, organizavimo, atlikimo, dokumentavimo, atsiskaitymo ir tolesnės stebėsenos reikalavimai pateikti dokumentuose [62], [63] ir [64] atitinkamai.

Auditų ataskaitos siunčiamos Įmonės vadovybei, audituojamų struktūrinių padalinių vadovams, audituojamų tiekėjų vadovams ir VATESI.

Kokybės auditus ir tiekėjų auditus atlieka kvalifikuoti įmonės darbuotojai, kurie yra nepriklausomi nuo audituojamų funkcijų. Auditorių mokymo, kvalifikacijos palaikymo ir kėlimo reikalavimai pateikti [65].

Audito rezultatai nagrinėjami mėnesinių administracinių posėdžių, kuriems pirmininkauja įmonės generalinis direktorius, metu.

Kiekvienais metais aukščiausioji vadovybė atlieka VS vertinamąją analizę siekdama užtikrinti jos nuolatinį tinkamumą, adekvatumą, efektyvumą ir rezultatyvumą pagal [59].

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	14 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

- Vadovybinės vertinamosios analizės metu priimami sprendimai ir priemonės dėl:
- auditų ir VATESI atliktų patikrinimų rezultatų bei nustatytų neatitiktųjų;
- VS taikymo, politikų, tikslų ir planų tinkamumo ir jų įgyvendinimo rezultatų, procesų vykdymo rezultatų ir jų atitikties organizacijos vykdomai licencijuojamai veiklai keliamiems reikalavimams;
- organizacinių pakeitimų, BEO modifikacijų ir gerinimo veiksmų;
- priimtų sprendimų, susijusių su saugos užtikrinimu, vykdymo;
- saugos kultūros ir saugumo kultūros vertinimo rezultatų;
- išteklių pakankamumo įvykdyti organizacijos vykdomai licencijuojamai veiklai keliamus reikalavimus;
- tiekėjų veiklos;
- su procesu susijusių teisės aktų pakeitimų;
- kitų organizacijų, vykdančių tokią pat ar panašią veiklą, praktikos;
- kitos informacijos apie veiksnius, galinčius turėti įtakos užtikrinant saugą.

Vadovybinės vertinamosios analizės rezultatai dokumentuojami ateinančių metų VS gerinimo priemonių plane [66].

Veiklos rūšys, procesai ir produktai, kurie neatitinka jiems keliamų reikalavimų, identifikuojami, atskiriami, valdomi, apie juos daromi įrašai bei pranešama įmonės vadovybei.

Siekiant pašalinti neatitiktis, nustatomos ir vykdomos koregavimo priemonės. Siekiant pašalinti galimas neatitiktųjų atsiradimo priežastis, nustatomos ir vykdomos prevencinės priemonės pagal [13]. Korporatyvinės rizikos valdomos vadovaujantis [67].

Nustatomos VS gerinimo galimybės. Atrenkami, planuojami ir vykdomi procesų gerinimo veiksmai, apie juos daromi įrašai.

11.3.3 Tiekėjų veiklos kontrolė

Pirkimų valdymas yra integruota VS dalis. Bendrieji pirkimų reikalavimai nustatyti VS vadove [4]. Išsamesni pirkimų valdymo proceso reikalavimai (įskaitant tiekėjų atranką, vertinimą ir kontrolę) pateikti [44] ir atitinkamose darbo instrukcijose. Taikant diferencijuotą požiūrį (žr. §11.3), ypatingas dėmesys skiriamas saugai svarbių produktų tiekėjų veiklos kontrolei.

Pirkimų dokumentuose pateikti reikalavimai, keliami tiekėjams, perkamiems produktams, tiekėjo gebėjimams, tiekėjo personalo kvalifikacijai, bei bendrieji reikalavimai tiekėjų VS. Saugai svarbių produktų tiekėjų VS turi atitikti tarptautinio ISO 9001 kokybės vadybos standarto arba lygiavertčio standarto reikalavimus [1, 85]. Atskirais atvejais (pvz., perkant statybos darbus) gali būti taikomi ir kitų VS standartų reikalavimai.

Po sutarties pasirašymo atrinktas saugai svarbaus produkto tiekėjas įtraukiamas į VĮ IAE saugai svarbių produktų tiekėjų sąrašą [86]. Šis sąrašas reguliariai peržiūrimas ir atnaujinamas. Kartą per metus jis siunčiamas VATESI.

Tiekėjų ir jų subtiekių veikla valdoma vadovaujantis [87]. Prieš pradėdamas darbus VĮ IAE aikštelėje tiekėjas turi parengti kokybės užtikrinimo planą (toliau – KUP). KUP turi suderinti VĮ IAE padaliniai-užsakovai ir AS ir KVS. Jie kontroliuoja KUP vykdymą: padaliniai-užsakovai nuolat, AS ir KVS ne rečiau kaip vieną kartą per 3 metus tiekėjų auditų metu. KUP nereikalaujamas serijinės produkcijos atveju.

Tiekėjo darbų vadovas turi būti specialiai apmokytas ir atestuotas VĮ IAE mokymo poskyryje fizinės, radiacinės, gaisrinės ir dabų saugos bei saugos kultūros ir avarinės parengties temomis.

Saugai svarbių produktų tiekėjų auditai [63] yra nepriklausomų vertinimų proceso dalis [12].

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	15 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

11.3.5 Saugos kultūra

Vadovaujantis [10], saugos kultūra (toliau – SK) apibrėžiama kaip įmonės ypatybių, jos personalo žinių apie galimus veiklos padarinius, saugai svarbių nuostatų (bei vertybių) visuma bei atitinkama praktika, kuri lemia išskirtinį visų įmonės darbuotojų dėmesį saugai.

Bendrieji SK reikalavimai nustatyti VS vadove [4]. Išsamesni SK reikalavimai pateikti [10], kur aprašyti procesai ir jų pagrindiniai etapai – planavimas, vykdymas, stebėjimas/matavimas ir gerinimas.

Saugos kultūros valdymo proceso paskirtis – nustatyti tokios kultūros įmonėje formavimo, laikymosi, vertinimo bei palaikymo tvarką, kuomet atliekant įvairias užduotis, priimant įvairius sprendimus bei skirstant išteklius, prioritetas būtų skiriamas saugai užtikrinti.

SK procese laikomasi šių TATENA reikalavimų ir rekomendacijų: [68], [69], [70], [71], [72], [73], [74] ir [75].

VĮ IAE generalinis direktorius atsako už organizacinių saugos [50] ir kokybės vadybos [51] politikų nustatymą, efektyvų SK palaikymo ir gerinimo procesų užtikrinimą ir atitinkamų išteklių suteikimą.

Vadovaujantis saugos politika [50], VĮ IAE yra palaikoma ir gerinama SK. BEO eksploatavimo nutraukimo metu SK yra skiriamas toks pats dėmesys kaip ir jos eksploatavimo metu. SK yra pastoviai vertinama, analizuojama ir gerinama. Taikoma SK rodiklių sistema.

Vadovaujantis Įmonės veiklos strategija [2], SK priklauso įmonės vertybėms: *“Įmonė ypatingą dėmesį skiria savo darbuotojų kvalifikacijai ir įsitraukimui, kuriems esant IAE saugos užtikrinimas yra prioritetinis tikslas ir vidinis poreikis, išugdantis atsakomybės suvokimą ir savikontrolę atliekant įtaką saugai turinčius darbus.”*

SK proceso bei kitų susijusių procesų (įsivertinimas [11], nepriklausomas vertinimas [12] ir gerinimo veiksmai [13]) savininkas yra AS ir KVS vadovas.

SK taikoma visuose VĮ IAE organizacinės struktūros lygiuose:

- valdant VĮ IAE;
- valdant padalinius;
- valdant veiklos rūšis (procesus, projektus);
- valdant bei atliekant darbus, užduotis, operacijas.

Taikoma STARK savikontrolės metodologija: sustok, pagalvok, veik, patikrink, pranešk [76].

Vadovaujantis [10], VĮ IAE laikomasi šių parengtų SK principų:

- Sauga yra aiškiai pripažįstama vertybė;
- Vadovybės požiūris į saugą yra aiškiai matomas;
- Aiški atsakomybė užtikrinant saugą;
- Sauga integruojama visose veiklos rūšyse;
- Saugos užtikrinimas pasiekiamas per mokymus.

Pagrindiniai SK proceso gaviniai yra VĮ IAE aukščiausios vadovybės nustatyti uždaviniai, vidaus ir išorės eksploatavimo patirtis, įsivertinimo ir personalo anketavimo rezultatai [77], nepriklausomų patikrinimų rezultatai bei personalo pasiūlymai dėl gerinimo.

SK procesui nustatyti pamatuojami rodikliai.

SK planavimo pagrindas:

- Metinis SK ir Saugumo kultūros plėtros priemonių planas [79] (siunčiamas VATESI);

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	16 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

- Metinis SK mokymo užsiėmimų grafikas [80].

SK analizuojama ir vertinama įmonės padalinių įsivertinimo metu pagal [11]. Nustatytos gerinimo galimybės dokumentuojamos įsivertinimo ataskaitose ir integruojamos į padalinių darbo planus. Taip pat saugos kultūros bei saugumo kultūros lygio įvertinimas personalo apklausos būdu atliekamas pagal Ignalinos AE personalo anketavimo instrukcijoje, DVSta-0112-5 [91], nustatytus reikalavimus bei tvarką. Saugos kultūros įsivertinimas yra inicijuojamas ir atliekamas įmonės generalinio direktoriaus įsakymu ne rečiau kaip kartą per 3 metus.

VĮ IAE darbuotojai įneša savo indėlį į saugos ir efektyvumo gerinimą. Personalo pasiūlymai dėl gerinimo tvarkomi pagal [81].

VĮ IAE personalo ir tiekėjų mokymas SK tema yra būtinas. Pagrindinė SK mokymo medžiaga yra [76].

SK planai įgyvendinami šiais būdais:

- apmokant VĮ IAE darbuotojus SK tema užsiėmimų (seminarų) metu;
- nagrinėjant, analizuojant ir įgyvendinant pasiūlymus dėl saugos gerinimo;
- rengiant ir vykdant koregavimo priemones pagal įsivertinimo ir nepriklausomų vertinimų rezultatus;
- instruojant darbuotojus, taip pat ir SK klausimais.

SK vertinama kas ketvirtį taikant SK rodiklius vadovaujantis [82]. Vertinimo rezultatai dokumentuojami ataskaitose. Šios ataskaitos siunčiamos VATESI, taip pat kiekvieną ketvirtį pristatomos VĮ IAE administracijos vadovybės posėdžiuose. Pagal vertinimo rezultatus rengiamos ir vykdomos SK plėtos priemonės.

Duomenys apie SK stebėseną įtraukiami į VĮ IAE metinę saugos ataskaitą [84]. Ši ataskaita siunčiama VATESI.

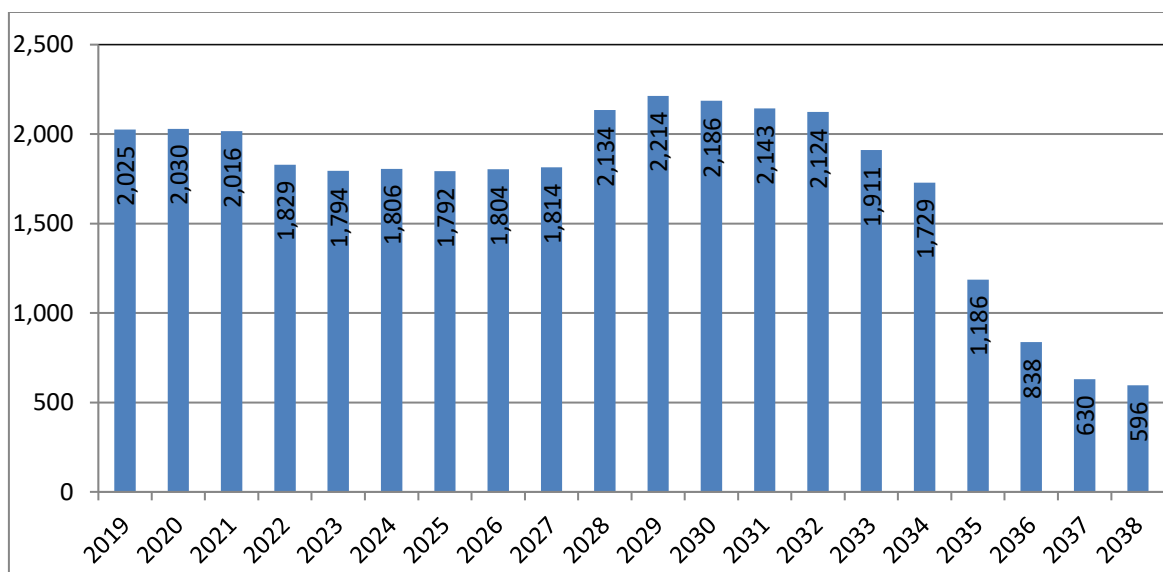
VĮ IAE vadovybė kiekvienais metais analizuoja VS efektyvumą ir rezultatyvumą. Ataskaitinio laikotarpio SK vertinimo rezultatai įtraukiami į rengiamą VS analizės ataskaitą [83].

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	17 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

11.4 Darbuotojų poreikio prognozė ir darbuotojų prieinamumas

Ilgalaikis personalo poreikio planavimas vykdomas pagal Planavimo valdymo procedūros aprašą [8], atsižvelgiant į eksploataavimo nutraukimo darbų grafiką (žr. skyrių 4 „Eksploataavimo nutraukimo planavimas“) bei personalo, vykdančio tam tikrą veiklą, poreikio apskaičiavimo metodikas. Metinis darbuotojų poreikis iki eksploataavimo nutraukimo programos pabaigos pateiktas diagramoje žemiau (būtina pažymėti, kad nurodytas darbuotojų kiekis nereiškia kad tai turi būti vien tik VĮ Ignalinos AE darbuotojai – šis skaičius apima tiek įmonės, tiek rangovų (galimai) darbuotojus, kurių reikės tam, kad atlikti suplanuotus darbus).

Pav. 11.4-1 Darbuotojų poreikis 2019-2038 m.



Įmonės darbuotojų vidutinis amžius yra 52 metai (2018 m. lapkričio mėn. duomenimis), o eksploataavimo nutraukimas yra itin ilgas procesas, todėl ateityje dėl darbuotojų senėjimo (išėjimo į pensiją), gali atsirasti darbuotojų stygius. Vadovaujantis BSR-1.4.3-2017 „Licencijuojamą veiklą branduolinės energetikos srityje vykdančių organizacijų žmogiškieji išteklių“ ir siekiant užtikrinti ilgalaikį aprūpinimą darbuotojais saugiai ir patikimai Įmonės veiklai užtikrinti, atliekama personalo poreikio analizė 10 metų laikotarpiui. Ši analizė remiasi einamu eksploataavimo nutraukimo darbų grafiku (kuris sąlygoja personalo poreikį) ir prognozuojamu darbuotojų atleidimu iš darbo dėl darbuotojų išėjimo į pensiją (personalo prieinamumas).

Paveiksle 11.4-2 pavaizduota Įmonės darbuotojų poreikio ir „turimų“ darbuotojų skaičiaus dinamikos prognozė 10 metų laikotarpyje leidžia daryti keletą išvadų:

- artimiausius 3-4 metus (iki 2021-2022 m.) darbuotojų poreikis ir turimo personalo skaičius bus panašūs. Personalo trūkumas, susidarantis dėl darbuotojų senėjimo, dalinai bus kompensuotas tuo, kad pensinį amžių pasiekę darbuotojai tęs darbinę veiklą įmonėje (planavimo tikslais priimama, kad pensinio amžiaus sulaukę darbuotojai dirbs dar 2 metus)³;
- nuo 2022 metų darbuotojų poreikis išliks stabilus (apie 1800 darbuotojų), tačiau personalo senėjimo problema vis aštrės ir net liekantis dirbti pensinio amžiaus darbuotojai

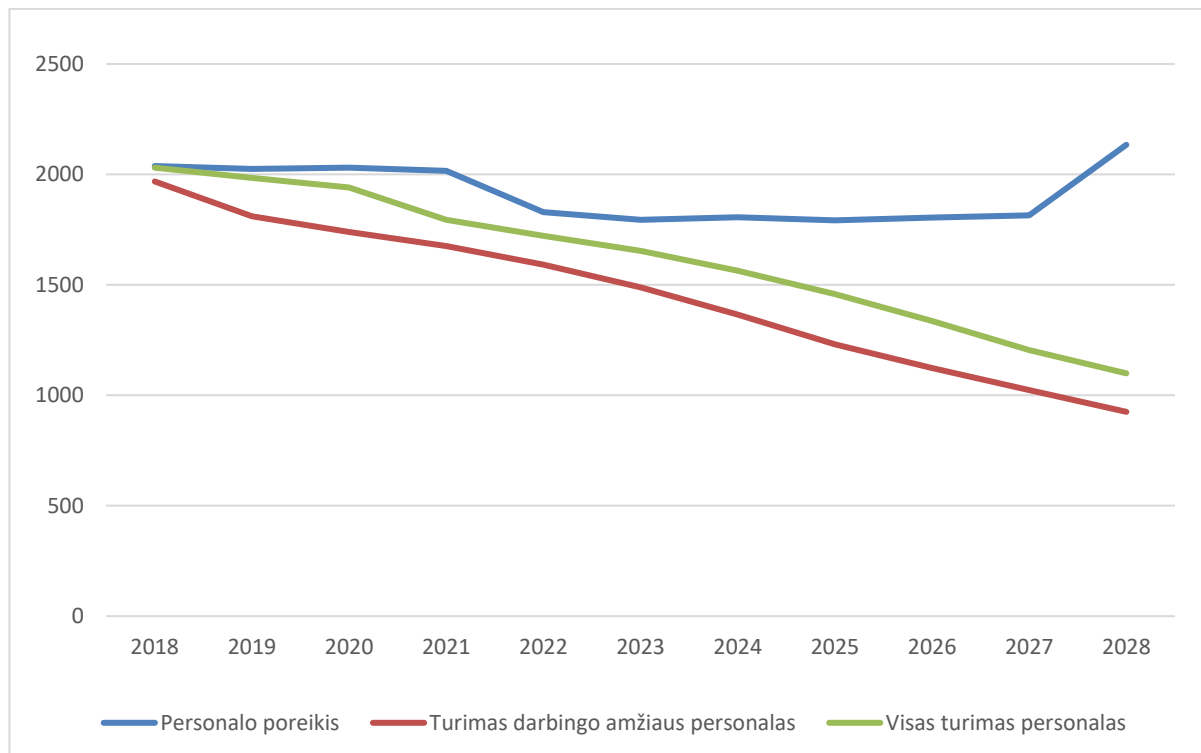
³ Jei 2012 m. įmonėje dirbo vos 16 darbuotojų, pasiekusių pensinį amžių, tai 2018 m. tokių darbuotojų skaičius išaugo iki 105, tad turima praktika rodo, kad tęsti darbinę veiklą lieka didžioji dalis pensinio amžiaus darbuotojų

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	18 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

nebekompensuos darbuotojų trūkumo. Nesiimant veiksmų 2027 m. skirtumas tarp poreikio ir esamų darbuotojų jau bus apie 600 žmonių.

- Nuo 2028 m., kuomet prasidės abiejų reaktorių išmontavimo darbai, darbuotojų poreikis dar išaugs (reikės daugiau nei 2100 žmonių), tuo tarpu „pasiūla“ ir toliau mažės, tad 2028 m. įmonei trūks ~1000 darbuotojų.

Pav. 11.4-2 Darbuotojų poreikio ir įmonės darbuotojų skaičiaus dinamika iki 2028 m.



Aukščiau pateikta diagrama rodo tik bendrą tendenciją, tačiau tokios informacijos nepakanka – darbuotojų kompetencijos nėra vienodos ir vienu darbuotojų gali būti per daug, kitų labai trūkti. Siekiant spręsti darbuotojų stygiaus / pertekliaus klausimą, atrankos į laisvas darbo vietas pirmiausia organizuojamos Įmonės viduje. Perteklinių veiklų darbuotojai yra perkvalifikuojami (per metus vidutiniškai perkvalifikuojama ~150 darbuotojų).

Tais atvejais, kai įmonės viduje neatsiranda tinkamo pretendento užimti pareigas, Įmonė ieško tinkamų darbuotojų darbo rinkoje. 2015-2018 m. buvo priimti 208 nauji darbuotojai (per tą patį laikotarpį buvo nutrauktos 445 darbo sutartys, tad bendras darbuotojų skaičius sumažėjo 237 darbuotojais). Vidutinė metinė darbuotojų kaita 2015 - 2018 m laikotarpiu yra ~5%.

Atsižvelgiant į personalo senėjimo ir jo trūkumo klausimus Įmonei būtina rūpintis jaunų darbuotojų įdarbinimu. Siekiant užtikrinti pakankamą kvalifikuotų darbuotojų skaičių vykdoma jaunųjų specialistų⁴ pritraukimo į VĮ Ignalinos atominę elektrinę veikla: analizuojamas specialistų poreikis, vykdomos jaunųjų specialistų pritraukimo priemonės, organizuojama studentų praktika. Nuo 2015 m., kuomet buvo parengta jaunųjų specialistų pritraukimo į Įmonę programa [90], į darbą buvo priimti 95 jaunesni specialistai.

⁴ Jaunuosiu specialistu Įmonėje laikomas aukštosios / profesinės mokymo įstaigos absolventas arba darbuotojas iki 35 metų, turintis darbo stažą įmonėje mažiau nei 3 metus

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	19 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

Branduolinės saugos reikalavimai BSR-1.4.3-2017 įpareigoja įmonę sudaryti pareigybių, svarbių branduolinei, radiacinei ir fizinei saugai užtikrinti, sąrašą. Įmonėje įgyvendinama ilgalaikio aprūpinimo darbuotojais, kurių pareigybės svarbios saugai užtikrinti, programa, kurios tikslas nustatyti pareigybes, svarbias saugai užtikrinti, jų kvalifikacinius reikalavimus, rezervo formavimą ir rezervo ruošimo užtikrinimą.

Apibendrinant, eksploataavimo nutraukimo veiklai reikalingų darbuotojų užtikrinimas grindžiamas šiomis priemonėmis:

- perkvalifikuojant įmonės darbuotojus vykdyti naujas funkcijas;
- bendradarbiaujant su mokymo įstaigomis ir pritraukiant jaunuosius specialistus darbui įmonėje;
- vystant perspektyvių įmonės darbuotojų karjerą;
- rengiant saugai svarbių pareigybių rezervą bei kritinių įmonės veiklai darbuotojų pamainą;
- vykdam žinių išsaugojimo ir perdavimo veiklą.

Pagrindinę finansinę paramą Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimu skiria Europos Sąjunga. Pagal Ignalinos programą skirtas finansavimas yra reglamentuojamas vadovaujantis Europos Parlamento ir Tarybos reglamentu Nr. 966/2012, kuris numato, kad asignavimai turi būti naudojami laikantis patikimo finansų valdymo principo - laikantis ekonomiškumo, veiksmingumo ir efektyvumo principų. Ekonomiškumo principas reikalauja, kad panaudoti resursai būtų tinkamo kiekio ir kokybės, o taip pat geriausios kainos. Šiuo pagrindu Europos Komisija pareikalavo atlikti „Daryti ar pirkti“ („Make or Buy“) analizę su eksploataavimo nutraukimu susijusioms (bet ne pagrindinėms) veikloms.

Vykdomų veiklų kaštų lyginamosios analizės esmė – palyginti tam tikrų paslaugų ir darbų kainą rinkos sąlygomis ir nuspręsti, ar tų veiklų vykdymas savomis jėgomis („Make“) nekainuoja daugiau negu pirkti jas rinkoje („Buy“).

2017-2018 metais buvo atlikta ~40 veiklų, nepriklausančių Įmonės pagrindinių veiklų kategorijai, „daryti arba pirkti“ analizė ir priimti preliminarūs sprendimai dėl tam tikrų veiklų pirkimo iš rangovinių organizacijų. Galutiniai sprendimai dėl paslaugų pirkimo vs vykdymo savo jėgomis priklauso nuo rinkos dalyvių pateiktų pasiūlymų patrauklumo – jei siūloma kaina yra mažesnė nei kad tai kainuotų atliekant darbus įmonės personalo jėgomis, tuomet paslauga perkama, o atsilaisvinęs įmonės personalas gali būti perkvalifikuojamas kitoms veiklos atlikti.

Tolimesnėje ateityje, kuomet nusimato didesni darbo apimčių svyravimai ar atsiradus papildomo personalo poreikiui dėl išmontavimo darbų didelės radiacinės rizikos zonoje, Įmonė ieškos galimybių patenkinti darbuotojų poreikį perduodant dalį pagrindinių darbų rangovų organizacijoms.

Ignalinos AE uždarymo neigiamoms socialinėms pasekmėms sušvelninti, 2003 m. balandžio 29 d. priimtas Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymas Nr. IX-1541, kuris nustato papildomas užimtumo ir socialines garantijas Įmonės darbuotojams, kurie atleidžiami iš darbo dėl IAE eksploataavimo užbaigimo. Šios garantijos taikomos tik tuomet, kai darbuotojo atliekama funkcija darbdaviui tampa pertekline (DK, 57 straipsnis, 1 dalis 1 punktą). Neigiamų socialinių pasekmių mažinimas numatomas įgyvendinant užimtumo, Ignalinos AE regiono plėtros, žmogiškųjų išteklių panaudojimo bei verslo skatinimo tikslines programas ir priemones, patvirtintas Vyriausybės. Daugelis taikomų priemonių įgyvendinamos per darbo biržą (nuo 2018 spalio - Užimtumo tarnyba prie Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos). Tuo tarpu Įmonė, įgyvendindama šio įstatymo nuostatas, taiko ilgesnį,

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	20 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

nei nustatyta Darbo kodekse, darbuotojo išpėjimo terminą – 10 mėn. Išpėjimo laikotarpiu darbuotojui siūlomos laisvos darbo pozicijos, kurių reikalavimus atitinka atleidžiamas darbuotojas. Suradus tinkamą laisvą darbo poziciją, rengiamas karjeros planas, darbuotojas perkvalifikuojamas ir apmokomas už Įmonės lėšas.

11.5 Personalo mokymas ir žinių išsaugojimas

Eksplotavimo nutraukimas ir dalis VĮ Ignalinos AE vykdomų veiklų yra specifinės, todėl čia dirbantiems darbuotojams bei jų žinioms keliami specialūs reikalavimai. Kadangi Lietuvoje VĮ Ignalinos AE yra vienintelė tokio pobūdžio įmonė, darbo rinkoje mažai tokių darbuotojų, kurie galėtų pradėti darbą be papildomo apmokymo. Personalo paruošimo darbui Įmonėje yra sukurta mokymo sistema ir didelę dalį mokymų poreikio Įmonė patenkina savo jėgomis. Įmonėje atliekami:

- mokymai ir atestavimas pareigoms;
- radiacinės saugos mokymai ir atestavimas;
- mokymai ir atestavimas darbų saugos srityje: saugos kultūros, fizinės saugos, pirmosios pagalbos, gaisrinės saugos bei elektros saugos;
- mokymai ir atestavimas dirbti pavojingus darbus, taip pat darbus su potencialiai pavojinga įranga.

Tam tikri mokymai vykdomi pasitelkiant išorines organizacijas:

- mokymas ir atestavimas naujų objektų eksploatavimui;
- personalo administracinių ir projektų valdymo gebėjimų vystymui pasitelkiamos įmonės, kurios teikia tokio pobūdžio apmokymus.

Naujiems ar perkeltiems į kitas pareigas Įmonės darbuotojams, įvertinus konkretaus darbuotojo kompetencijas, išsilavinimą ir užimamos pareigybės atliekamas funkcijas, parengiama individualioji mokymo pareigoms programa, kuri turi užtikrinti teorinį ir/ar praktinį darbuotojo parengimą nustatytų pareigų vykdymui.

Siekiant įgyvendinti keliamus saugos užtikrinimo reikalavimus, visas Įmonės personalas yra mokomas pagal saugos kultūros, fizinės ir gaisrinės saugos mokymų programas. Personalas, dirbantis kontroliuojamoje zonoje, papildomai mokomas pagal radiacinės saugos mokymų programas.

Personalo, vykdančio įrangos ir sistemų, kurioms taikomi specialūs Įmonės veiklą reguliuojančių institucijų reikalavimai, eksploatavimą ir techninę priežiūrą, mokymai dėl teisės vykdyti pavojingus darbus, gali būti vykdomi pagal valstybines ar įmonėje parengtas mokymo programas.

Rangovų organizacijų, vykdančių darbus ir teikiančių paslaugas Įmonės teritorijoje, personalo mokymas ir atestavimas vykdomas pagal mokymo programą, parengtą atsižvelgiant į atliekamų darbų specifiką.

Eksplotavimo nutraukimas yra ilgalaikis procesas ir jo eigoje, senėjant ir keičiantis personalui, yra grėsmė prarasti statybos ir eksploatavimo laikotarpiu kauptas žinias apie BEO ir jo ypatybes, kurios yra svarbios planuojant ir vykdant eksploatavimo nutraukimo darbus. Siekiant sukaupti ir išsaugoti įmonės personalo įgytas specifines / kritines žinias ir sukauptą unikalią patirtį, remiantis Žinių kaupimo ir išsaugojimo Ignalinos AE programa, Įmonė vykdo kritinių žinių kaupimo, išsaugojimo bei perdavimo veiklą.

Remiantis TATENA ekspertų pateiktomis rekomendacijomis Įmonėje vykdoma kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo veikla, nukreipta į konkrečių darbuotojų, turinčių įmonės veiklai

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	21 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

kritiškai svarbias (unikalias) žinias, identifikavimą, jų turimų žinių perdavimą kitiems Įmonės darbuotojams ir šių žinių išsaugojimą. Įmonėje parengta kritinių darbuotojų identifikavimo metodika [89], kuria remiantis identifikuojami darbuotojai, turintys kirtines žinias bei įvertinami kritinių žinių /įgūdžių apimtis ir kritiškumo lygis. Siekiant išsaugoti nustatytų kritinių darbuotojų žinias, rengiami šių darbuotojų kritinių žinių / įgūdžių išsaugojimo ir perdavimo priemonių planai.

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	22 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

SKYRIAUS NUORODOS

1. Branduolinės saugos reikalavimai BSR-1.4.1-2016 “Vadybos sistema”.
2. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategija, DVSta-0108-5, patvirtinta 2018 m. sausio 29 d. Lietuvos Respublikos energetikos ministro įsakymu Nr. 1-19;
3. Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2018-03-27 įsakymas Nr. 1-75 “Dėl Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategijos įgyvendinimo 2018 metų priemonių plano patvirtinimo”.
4. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės vadybos sistemos vadovas, DVSta-0108-4.
5. Įmonės valdymo procedūros aprašas MS-2-001-1, DVSta-0111-1.
6. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės generalinio direktoriaus 2016-09-12 įsakymas Nr. VĮs-198 “Dėl vadovybės atstovo vadybos sistemai skyrimo”.
7. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės organizacinės struktūros aprašymas ir jos pagrindimas, DVSta-0117-13.
8. Planavimo valdymo procedūros aprašas MS-2-001-2, DVSta-0111-2.
9. Licencijavimo valdymo procedūros aprašas MS-2-001-3, DVSta-0111-3;
10. Saugos kultūros valdymo procedūros aprašas MS-2-001-4, DVSta-0111-4.
11. Įsivertinimo valdymo procedūros aprašas MS-2-001-5, DVSta-0111-5.
12. Nepriklausomo vertinimo valdymo procedūros aprašas MS-2-001-6, DVSta-0111-6.
13. Gerinimo veiksmų valdymo procedūros aprašas MS-2-001-7, DVSta-0111-7.
14. Eksploatacijos nutraukimo projektų valdymo procedūros aprašas MS-2-022-1, DVSta-2211-1.
15. Žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros aprašas MS-2-014-1, DVSta-1411-1.
16. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės finansų valdymo procedūros aprašas MS-2-024-1, DVSta-2411-1.
17. Inžinerinės inventorizacijos valdymo procedūros aprašas MS-2-023-2, DVSta-2311-2.
18. Radiologinio apibūdinimo valdymo procedūros aprašas MS-2-023-3, DVSta-2311-3.
19. Projektavimo valdymo procedūros aprašas MS-2-018-1, DVSta-1811-1.
20. Dezaktyvavimo valdymo procedūros aprašas MS-2-027-1, DVSta-2711-1.
21. Izoliavimo valdymo procedūros aprašas MS-2-023-4, DVSta-2311-4.
22. Išmontavimo valdymo procedūros aprašas MS-2-025-1, DVSta-2511-1.
23. Statinių statybos ir nugriovimo valdymo procedūros aprašas MS-2-026-1, DVSta-2611-1.
24. Branduolinio kuro tvarkymo valdymo procedūros aprašas MS-2-012-1, DVSta-1211-1.
25. Atliekų tvarkymo valdymo procedūros aprašas MS-2-013-1, DVSta-1311-1.
26. Branduolinės saugos valdymo procedūros aprašas MS-2-012-2, DVSta-1211-2.
27. Radiacinės saugos valdymo procedūros aprašas MS-2-005-1, DVSta-0511-1.
28. Aplinkos apsaugos valdymo procedūros aprašas MS-2-004-1, DVSta-0411-1.
29. Gaisrinės saugos valdymo procedūros aprašas MS-2-006-1, DVSta-0611-1.
30. VĮ IAE darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo procedūros aprašas MS-2-007-1, DVSta-0711-1.
31. Fizinės saugos užtikrinimo valdymo procedūros aprašas MS-2-021-1, DVSta-2111-1.
32. Avarinės parengties valdymo procedūros aprašas MS-2-008-1, DVSta-0811-1.
33. Dokumentų ir duomenų įrašų valdymo procedūros aprašas MS-2-002-1, DVSta-0211-1.
34. Eksploatavimo patirties panaudojimo valdymo procedūros aprašas MS-2-003-1, DVSta-0311-1.
35. Vidaus ir išorės komunikacijos valdymo procedūros aprašas MS-2-003-2, DVSta-0311-2.
36. Po-eksploatacinių technologinių procesų valdymo procedūros aprašas MS-2-009-1, DVSta-0911-1.
37. Energijos išteklių valdymo procedūros aprašas MS-2-009-2, DVSta-0911-2.

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	23 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

38. Informacinių technologijų valdymo procedūros aprašas MS-2-009-3, DVSta-0911-3.
39. Techninės priežiūros valdymo procedūros aprašas MS-2-010-1, DVSta-1011-1.
40. Elementų senėjimo valdymo procedūros aprašas MS-2-010-2, DVSta-1011-2.
41. Inspekcijų ir bandymų valdymo procedūros aprašas MS-2-011-1, DVSta-1111-1.
42. Chemijos valdymo procedūros aprašas MS-2-015-1, DVSta-1511-1.
43. Elektrinės modifikacijų valdymo procedūros aprašas MS-2-016-1, DVSta-1611-1.
44. Pirkimų valdymo procedūros aprašas MS-2-017-1, DVSta-1711-1.
45. Pardavimų valdymo procedūros aprašas MS-2-017-2, DVSta-1711-2.
46. Atsarginių dalių ir gaminių gaminimo savo jėgomis valdymo procedūros aprašas MS-2-019-1, DVSta-1911-1.
47. Medžiagų ir įrangos saugojimo valdymo procedūros aprašas MS-2-020-1, DVSta-2011-1.
48. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės generalinio direktoriaus 2018-03-30 įsakymas Nr. VĮs-92 “Dėl VĮ Ignalinos AE procesų savininkų bei jų pavaduotojų sąrašo tvirtinimo”.
49. Organizacinių pakeitimų valdymo instrukcija, DVSt-1612-1.
50. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės saugos politika, DVSta-0108-18.
51. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės kokybės vadybos politika, DVSta-0108-19.
52. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės aplinkos apsaugos politika, DVSta-0108-3.
53. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų saugos ir sveikatos politika, DVSta-0108-12.
54. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės fizinės saugos politika, DVSta-0108-1.
55. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės politika žmoniškųjų išteklių valdymo srityje, DVSta-0108-2.
56. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės dokumentų ir duomenų įrašų valdymo politika, DVSta-0108-6.
57. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo politika, DVSta-0108-7.
58. VĮ IAE galutinis eksploatavimo nutraukimo planas, 07 leidimas, 2014-08-26 Nr. PD-8(19.54).
59. VĮ Ignalinos AE vadovybinės vertinamosios analizės atlikimo tvarkos aprašas, DVSta-0108-14.
60. 2018 m. VĮ IAE planuojami procesų rodikliai, 2018-02-13 Nr. MnDPI-163(4.86).
61. 2017 m. VĮ IAE procesų rodiklių pasiekimo ataskaita, 2018-03-21 Nr. At-1185(4.86).
62. Vidaus kokybės auditų atlikimo VĮ IAE instrukcija, DVSta-0112-1.
63. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės tiekėjų auditų atlikimo instrukcija, DVSta-0112-2.
64. Inspekcijų atlikimo VĮ Ignalinos AE tvarkos aprašas, DVSta-0108-20.
65. VĮ IAE personalo, atliekančio vidaus ir išorės kokybės auditus, mokymo ir kvalifikacijos palaikymo tvarkos aprašas, DVSta-0108-9.
66. IAE vadybos sistemos gerinimo priemonių planas, 2016-09-06 Nr. MnDPI-796(3.265).
67. VĮ Ignalinos atominės elektrinės korporatyvinių rizikų valdymo instrukcija, DVSt-0112-4.
68. Leadership and Management for Safety, General Safety Requirements, No GSR Part 2, IAEA, 2016.
69. Application of the Management System for Facilities and Activities, Safety Guide, GS-G-3.1, IAEA, 2006.
70. The Management System for Nuclear Installations, Safety Guide, GS-G-3.5, IAEA, 2009.
71. Safety Culture, Safety Series, 75-INSAG-4, IAEA, 1991.
72. Basic Safety Principles for Nuclear Power Plants, 75-INSAG-3 Rev.1, INSAG-12, IAEA, 1999.
73. Key Practical Issues in Strengthening Safety Culture, INSAG-15, IAEA, 2002.

2018m. leidimas	GALUTINIS IGNALINOS AE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMO PLANAS	24 lapas iš 24
	11 SKYRIUS. EN VYKDANTI ORGANIZACIJA	

74. Self-Assessment of Safety Culture in Nuclear Installations, Highlights and Good Practices, TECDOC-1321, IAEA, 2002.
75. Safety Culture in Nuclear Installations: Guidance for Use in the Enhancement of Safety Culture, TECDOC-1329, IAEA, 2002.
76. Saugos kultūros mokymo medžiaga, MC-1455-10.
77. VĮ Ignalinos AE personalo ir fizinės saugos sistemos darbuotojų anketavimo instrukcija, DVSta-0112-5.
78. Saugos rodiklių apskaičiavimo instrukcija, DVScd-0312-4.
79. Ignalinos AE saugos kultūros ir saugumo kultūros plėtros priemonių planas 2018 metams, 2018-03-19 Nr. MnDPI-249(3.265).
80. Saugos kultūros mokymo užsiėmimų (seminarų) pravedimo 2018 metais planas-grafikas, 2017-12-22 Nr. Gf-1651(11.204).
81. Darbo su VĮ Ignalinos AE darbuotojų pasiūlymais tvarkos aprašas, DVSta-0308-1;
82. Saugos kultūros ir saugumo kultūros indikatorių apskaičiavimui reikiamų duomenų rinkimo ir apdorojimo instrukcija, DVSta-0112-4.
83. 2017 m. VĮ IAE vadybos sistemos analizės ataskaita, 2018-07-09 Nr. At-2603(4.86).
84. 2017 m. Ignalinos AE saugos ataskaita, 2018-02-26 Nr. At-882(3.26).
85. Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai. LST EN ISO 9001:2015, DVScd-924.
86. VĮ IAE saugai svarbių produktų tiekėjų sąrašas, 2018-06-25 Nr. Sr-1750(4.10).
87. Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės saugai svarbaus produkto tiekėjų bei subtiekių vertinimo ir jų veiklos kontrolės tvarkos aprašas, DVSta-1708-4.
88. Personalo poreikio iki 2025 m. analizės ataskaita Nr. At-1290(11.204))
89. VĮ Ignalinos AE kritinių darbuotojų identifikavimo metodika, DVSta-1428-12;
90. Jaunųjų specialistų pritraukimo į Ignalinos atominę elektrinę programą, DVSta-1410-2
91. Ignalinos AE personalo anketavimo instrukcija, DVSta-0112-5.