

**DVS**

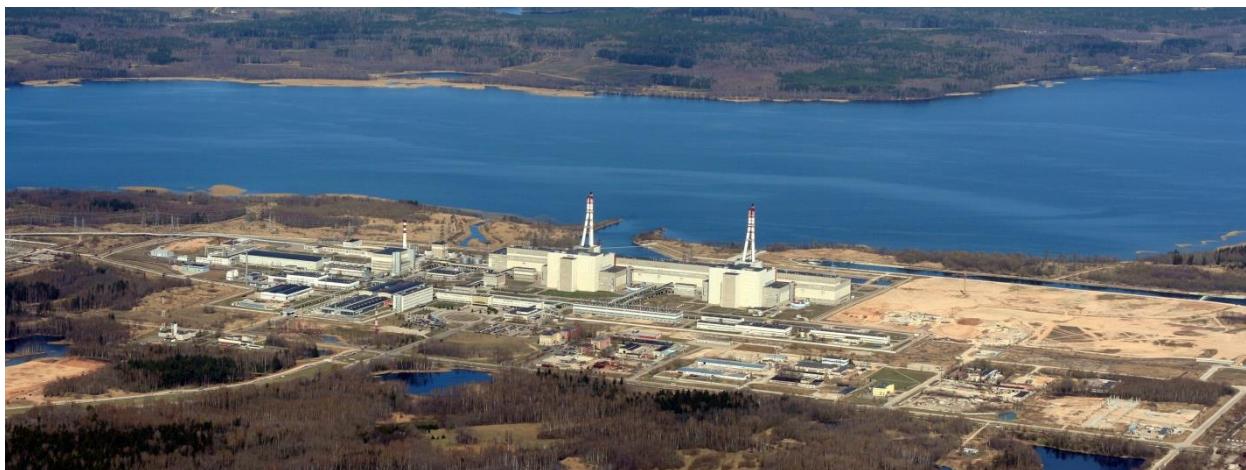
2020-02-24 apsk. Nr. DVSta-0102-1V2

PATVIRTINTA

Lietuvos Respublikos energetikos ministro

2020 m. vasario 24 d. įsakymu Nr. 1-32

## **VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJA**



## TURINYS

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRAUKA .....                                                      | 3  |
| 1. VEIKLOS APRAŠYMAS .....                                           | 4  |
| 1.1. Bendra informacija.....                                         | 4  |
| 1.2. Įmonės valdymas.....                                            | 4  |
| 1.3. Sauga .....                                                     | 6  |
| 1.4. Darnaus vystymasis.....                                         | 6  |
| 1.5. Visuomenės informavimas .....                                   | 6  |
| 1.6. Pagrindinės veiklos kryptys .....                               | 7  |
| 1.7. Vadybos sistema.....                                            | 9  |
| 1.8. Finansiniai duomenys.....                                       | 11 |
| 2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....                                   | 12 |
| 2.1. Vidiniai veiksniai .....                                        | 12 |
| 2.2. Išoriniai veiksniai .....                                       | 23 |
| 2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė.....           | 30 |
| 3. ĮMONĖS STRATEGIJA.....                                            | 32 |
| 3.1. Valstybės lūkesčiai .....                                       | 32 |
| 3.2. Įmonės misija, vizija ir vertybės .....                         | 33 |
| 3.3. Strategijos žemėlapis.....                                      | 33 |
| 3.4. Strateginiai tikslai ir jų pasiekimo rodikliai .....            | 36 |
| 3.5. Eksploatavimo nutraukimo rizikų ir galimų pavojų valdymas ..... | 43 |
| 3.6. Strategijos planavimas, įgyvendinimas, stebėseną.....           | 45 |
| 4. FINANSINĖ PROGNOZĖ .....                                          | 47 |



## SANTRAUKA

Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė (toliau – Įmonė) atnaujino Įmonės veiklos strategiją 2020-2038 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-1500<sup>1</sup> 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.



<sup>1</sup> RBMK-1500 – didelio galingumo, kanalinio tipo branduolinis reaktorius, elektrinė galia 1500 MW

## 1. VEIKLOS APRAŠYMAS

### 1.1. Bendra informacija

2003 m., Lietuvai ratifikavus stojimo į Europos Sąjungą sutartį, pirmasis IAE 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 (toliau – RATA) 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;
- ❖ didinti veiklos skaidrumą, efektyvumą ir imtis priemonių gero valdymo principams įdiegti;
- ❖ mažinti neigiamą poveikį aplinkai, siekiant 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, Lietuvos Respublikos radiacinės saugos įstatymu, Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo 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,<br><i>UAB „EPSO-G“ infrastruktūros direktorius</i>                                                       | 2018 m. gegužė – 2020 m. kovas   |
| Valdybos narys                                      | Patricija Ceiko<br><i>Energetikos ministerijos Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo skyriaus patarėja</i> | 2016 m. kovas – 2020 m. kovas    |
| Nepriklausomas valdybos narys                       | Andrius Bendikas<br><i>AB Lietuvos paštas<br/>Finansų ir administravimo padalinio direktorius</i>                           | 2016 m. kovas – 2020 m. kovas    |
| Nepriklausomas valdybos narys                       | Artūras Vilimas<br><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<br><i>Finansų patarėja, UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ stebėtojų tarybos narė</i>        | 2016 m. liepa – 2020 m. kovas |
| Komiteto narys      | Rasa Juodelytė<br><i>UAB „EPSO – G“ vidaus audito vadovė</i>                                                                 | 2016 m. liepa – 2020 m. kovas |
| Komiteto narys      | Aurimas Morkus<br><i>VĮ Valstybinių miškų urėdija, Inovacijų ir technologijų skyriaus vadovas</i>                            | 2016 m. liepa – 2020 m. kovas |
| Komiteto narys      | Patricija Ceiko.<br><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 ir Įmonės 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), 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 apsaugos reikalavimai.
- ❖ Darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimai.
- ❖ Fizinės saugos bei kibernetinio saugumo reikalavimai.
- ❖ Priešgaisrinės saugos reikalavimai.

### 1.4. Darnus vystymasis

Atsižvelgdama į Europos Sąjungos strateginių dokumentų nuostatas, nacionalinės darnaus vystymosi strategijos gaires bei valstybės lūkesčius, Įmonė siekia kryptingai užtikrinti darnų vystymąsi ir tapti socialiai atsakinga. Remiantis Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“ (angl. Global Compact) principais ir socialinės atsakomybės rekomendacijomis, Įmonėje šiuo metu parengta socialinės atsakomybės politika, kurios tikslas formuoti pažangios, skaidrios, aplinkai ir visuomenei atsakingos, pagarba žmogaus teisėms, suinteresuotų šalių pasitikėjimu grindžiamos Įmonės įvaizdį.

Efektyviai valdomai ir socialiai atsakingai Įmonei yra lengviau įvertinti galimas rizikas, sumažinti išlaidas, pritraukti ir išlaikyti darbuotojus bei užtikrinti visuomenės pasitikėjimą.

### 1.5. Visuomenės informavimas

Įmonė, siekdama didinti veiklos skaidrumą ir viešumą, būti atvira Lietuvos ir užsienio 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, darbuotojų skaičių, Įmonės vadovų, specialistų ir darbininkų vidutinį mėnesinį darbo užmokestį, 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 pasiekτους 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. Atsižvelgiant į išaugusį susidomėjimą Įmonės veikla po HBO serialo „Černobylis“ pasirodymo, Įmonėje ženkliai padidėjo lankytojų ir žiniasklaidos atstovų skaičius, ir informacija apie Įmonę pasiekia platesnę Lietuvos ir užsienio auditoriją.
- ❖ 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 radioaktyviąsias atliekas, informacijos apie skiriamą Įmonei lėšų panaudojimo viešinimas.

## 1.6. Pagrindinės veiklos kryptys

### 1.6.1. 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 Valstybinės 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 bei susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų tvarkymą ir nereikalingų pastatų griovimą.

### 1.6.2. Saugiai tvarkyti radioaktyviasias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos

Be IAE eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo metu susidariusių ir susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų tvarkymo, Įmonė nuo 2019 m. sausio 1 d., įgyvendinant Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymą, vykdo:

1. Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos (toliau – Maišiagalos saugykla) priežiūrą ir eksploatavimo nutraukimą. 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 m. 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.

2. Giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno įrengimo projekto įgyvendinimą. Šio projekto I etapo metu iki 2023 m. planuojama atlikti kompleksinius geofizikinius (seisminius) tyrimus,

potencialių atliekyno įrengimui aikštelių socialinį-ekonominį vertinimą, parengti panaudoto branduolinio kuro (PBK) ir radioaktyviųjų atliekų (RA) galutinio sutvarkymo (dedant juos į galutinį atliekyną) koncepciją bei saugos analizę. Remiantis šių tyrimų bei vertinimų rezultatais, iki etapo pabaigos numatoma identifikuoti potencialias vietas žvalgybinio gręžinio/ių įrengimui (tikslu išrinkti tinkamiausią atliekyno įrengimo vietą), bei numatyti tolimesnius kitame etape reikalingus atlikti veiksmus (tyrimus, vertinimus, ekspertizes, darbus ir t.t.) bei jų apimtis.

Pažymėtina, kad dėl ypatingos projekto svarbos bei reikšmės Lietuvos visuomenei, projekto įgyvendinimo metu bus vykdoma speciali visuomenės informavimo kampanija.

### 3. Smulkiųjų darytojų radioaktyviųjų atliekų surinkimą, vežimą ir tvarkymą.

Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas turi būti atliekamas, remiantis moksliskai 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    |                     |                           |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------------|
|                                                                             |                                    | 2017                | 2018                | 2019                      |
| Pirmojo ir aukštesnio lygio įvykių pagal INES skalę skaičius                |                                    | 0                   | 0                   | 0                         |
| Panaudoto branduolinio kuro iškrovimas                                      | konteineriai                       | 36                  | 47                  | 49                        |
|                                                                             | PBKr <sup>2</sup>                  | 3 252               | 4 277               | 4 459                     |
| Įrangos išmontavimas                                                        |                                    | 6761,9 tonų         | 5104 tonų           | 5 895,9 tonų <sup>3</sup> |
| Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas                                            | A klasės kietųjų apdorojimas       | 1349 m <sup>3</sup> | 3277 m <sup>3</sup> | 3 046,7 m <sup>3</sup>    |
|                                                                             | B ir C klasių kietųjų apdorojimas  | 0                   | 0                   | 164,77 m <sup>3</sup>     |
|                                                                             | D ir E klasių kietųjų apdorojimas  | 0                   | 0                   | 20,43 m <sup>3</sup>      |
|                                                                             | B ir C klasių skystųjų apdorojimas | 245 m <sup>3</sup>  | 174 m <sup>3</sup>  | 0                         |
|                                                                             | Talpinimas į saugyklas             | 1447 m <sup>3</sup> | 1003 m <sup>3</sup> | 44,94 m <sup>3</sup>      |
| Gautos pajamos, parduodant nereikalingą turtą ir vykdant investicinę veiklą |                                    | 2,17 mln. eurų      | 2,27 mln. eurų      | 1,46 mln. eurų            |
| Energijos sunaudojimas                                                      | Elektros energijos                 | 71 808 MWh          | 70 415 MWh          | 61 962 MWh                |
|                                                                             | Šilumos energijos                  | 76 941 MWh          | 76 380 MWh          | 62 005 MWh                |
| Darbuotojų skaičius                                                         |                                    | 1983                | 1901                | 1837                      |

#### 1.6.3. Integruotis į tarptautinę BEO eksploatavimo nutraukimo rinką

Įgyvendinant 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

<sup>2</sup> Panaudoto branduolinio kuro rinklė

<sup>3</sup> Iš jų 1 440,092 t metalo konstrukcijų ir gelžbetonio.

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 radioaktyviąsias atliekas
- ❖ Personalo ir vadovų instruktavimai ir konsultavimas.
- ❖ Moksliniai tyrimai bei patirties analizė.
- ❖ Radiologiniai matavimai.
- ❖ Infrastruktūros panaudojimas gamybinei bei komercinei veiklai.
- ❖ Informacinių technologinių sprendimų patirtis, savi programiniai produktai.

Įmonė yra pateikusi dvi paraiškas dėl dalyvavimo projektuose pagal „Euroatom“ programą, kuriuose galėtų atlikti pramoninio partnerio ir galutinio naudotojo funkcijas. Dalyvavimo projektuose rezultatų laukiama 2020 m. pirmą ketvirtį. Įmonė kartu su Lietuvos energetikos institutu svarsto įsitraukimo į Suomijos Vyriausybės projektą „Ecosystem for Decommissioning“ galimybes. Palaikomi kontaktai su Latvijos Respublikos atstovais dėl Įmonės dalyvavimo Salaspilio mokslinio reaktoriaus išmontavimo projekte. Nuolat stebimi skelbimai dėl planuojamų Europos komisijos konkursų ir ieškomos galimybės pritraukti naujus finansinius mechanizmus, tokius, kaip Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos parama.

### 1.7. 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“ ir Tarptautinė atominės energijos agentūros (toliau – TATENA) rekomendacijas branduolinės energijos objektams. Ji nuolatos tobulinama, siekiant integruoti ją su kitais Įmonės valdymo sistemos elementais. 2019 m. vasario 28 d. uždaroji akcinė bendrovė „GCERT BALTIC“ išdavė atitikties sertifikatą, kuriuo patvirtinama, kad Įmonės vadybos sistema atitinka ISO 9001:2015 standarto reikalavimus branduolinio energetikos objekto eksploatavimo nutraukimo, radioaktyviųjų atliekų tvarkymo, projektų valdymo ir ekspertinių paslaugų branduolinės energetikos srityse.

Atitikties įvertinimas ir patvirtinimas reiškia, kad Įmonės valdymas atitinka geriausias tarptautines praktikas ir jos valdymo efektyvumas nuolat gerinamas. Suinteresuotos šalys gali pasitikėti Įmonės vykdoma BEO eksploatavimo nutraukimo bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veikla, atliekamų darbų sauga ir kokybe.

Atitikties ISO 9001:2015 sertifikatas leidžia Įmonei integruotis į tarptautinę projektų valdymo ir ekspertinių paslaugų branduolinės energetikos srityje rinką. Europos verslo praktikoje įmonės, įsidiegusios ISO 9001 standartą, traktuojamos kaip solidūs ir patikimi partneriai, kurie nesiekia vien tik trumpalaikio pelno ar naudos, o orientuojasi į ilgalaikius tikslus ir kokybę.

2019 m. optimizuoti aukščiausiojo lygio procesai. Atnaujintas Įmonės vadybos sistemos procesų sąrašas pateiktas 5 lentelėje.

5 lentelė. Įmonės vadybos sistemos procesų sąrašas

| Eil. Nr. | Procesų klasifikacija |                   | Procesų pavadinimas                         |
|----------|-----------------------|-------------------|---------------------------------------------|
| 1.       | VALDYMO PROCESAI      | Valdymo veikla    | Įmonės valdymas                             |
| 2.       |                       |                   | Vidaus ir išorės komunikacija               |
| 3.       |                       |                   | Projektų valdymas                           |
| 4.       |                       |                   | Saugos kultūra ir įsivertinimas             |
| 5.       |                       |                   | Nepriklausomi vertimai ir gerinimo veiksmai |
| 6.       | PAGRINDINIAI PROCESAI | Gamybinė veikla   | Technologinių procesų valdymas              |
| 7.       |                       |                   | Išmontavimas                                |
| 8.       |                       |                   | Branduolinio kuro tvarkymas                 |
| 9.       |                       |                   | Statyba ir nugriovimas                      |
| 10.      |                       |                   | Radioaktyviųjų atliekų valdymas             |
| 11.      |                       |                   | Chemijos valdymas ir dezaktyvavimas         |
| 12.      | PALAIKOMIEJI PROCESAI | Aprūpinimo veikla | Elektrinės modifikacijos                    |
| 13.      |                       |                   | Projektavimas                               |
| 14.      |                       |                   | Finansų valdymas                            |
| 15.      |                       |                   | Ūkinė veikla                                |
| 16.      |                       |                   | Personalo valdymas                          |
| 17.      |                       |                   | Dokumentų ir įrašų valdymas                 |
| 18.      |                       |                   | Pirkimų valdymas                            |
| 19.      |                       |                   | Materialinių išteklių valdymas              |
| 20.      |                       |                   | Techninė priežiūra                          |
| 21.      |                       |                   | Energijos išteklių valdymas                 |
| 22.      |                       |                   | Eksploatavimo patirties panaudojimas        |
| 23.      |                       |                   | Informacinės technologijos                  |
| 24.      |                       | Priežiūros veikla | Branduolinės saugos užtikrinimas            |
| 25.      |                       |                   | Radiacinės saugos užtikrinimas              |
| 26.      |                       |                   | Ekologinės saugos užtikrinimas              |
| 27.      |                       |                   | Darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimas |
| 28.      |                       |                   | Fizinės saugos užtikrinimas                 |
| 29.      |                       |                   | Gaisrinės saugos užtikrinimas               |
| 30.      |                       |                   | Avarinės saugos užtikrinimas                |

| Eil. Nr. | Procesų klasifikacija |                  | Procesų pavadinimas |
|----------|-----------------------|------------------|---------------------|
| 31.      |                       | Komercinė veikla | Pardavimai          |

### 1.8. Finansiniai duomenys

Įmonės finansiniai duomenys 2015-2018 m. laikotarpiui pateikti 6 lentelėje.

6 lentelė. Įmonės finansiniai duomenys 2015-2018 m., tūkst. eurų

|                                              | 2015 m.        | 2016 m.        | 2017 m.        | 2018 m.        |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ilgalaikis nematerialus turtas               | 133            | 130            | 90             | 414            |
| Ilgalaikis materialus turtas                 | 366 030        | 276 218        | 301 775        | 287 392        |
| Finansinis turtas                            | 19 744         | 7 759          | -              | 15 283         |
| Kitas ilgalaikis turtas                      | 61             | 176            | 473            | 293            |
| Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigų)       | 185 256        | 360 506        | 398 965        | 322 024        |
| Ateinančių laikotarpių sąnaudos              | 57             | 77             | 67             | 77             |
| <b>Turtas iš viso</b>                        | <b>571 282</b> | <b>644 868</b> | <b>701 370</b> | <b>625 484</b> |
|                                              |                |                |                |                |
|                                              | 2015 m.        | 2016 m.        | 2017 m.        | 2018 m.        |
| Nuosavas kapitalas                           | 109 484        | 105 517        | 100 087        | 21 421         |
| Savininko kapitalas                          | 565 221        | 565 221        | 565 221        | 565 307        |
| Nepaskirstytas pelnas                        | - 455 737      | - 459 704      | - 465 134      | -543 886       |
| Dotacijos                                    | 451 165        | 527 833        | 588 200        | 521 374        |
| Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai           | 10 630         | 11 515         | 13 080         | 10 354         |
| Sukauptos sąnaudos                           | 3              | 3              | 3              | 14             |
| <b>Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai</b> | <b>571 282</b> | <b>644 868</b> | <b>701 370</b> | <b>625 484</b> |
|                                              |                |                |                |                |
| Pardavimo pajamos                            | 192            | 194            | 201            | 256            |
| <b>Pelnas</b>                                | <b>- 2 385</b> | <b>- 3 966</b> | <b>- 5 430</b> | <b>- 2 940</b> |

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. 2015-2019 m. duomenimis Įmonės veiklos išlaidų sąmatos vykdymas yra apie 92 proc.

Vadovaujantis Valstybės valdomų įmonių specialiųjų įpareigojimų nustatymo ir informacijos pateikimo rekomendacijų, patvirtintų Lietuvos Respublikos ūkio ministro 2013 m. gruodžio 20 d. įsakymu Nr. 4-1100, Įmonė vykdo nustatytus specialiuosius įpareigojimus:

1. IAE eksploatavimą ir eksploatavimo nutraukimą bei susidariusių ir susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų tvarkymą.
2. Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos atliekų surinkimą, pradinį apdorojimą, vežimą.

Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos atliekų tolesnis tvarkymas ir kitų smulkiųjų radioaktyviųjų atliekų darytojų atliekų tvarkymas priskiriamas prie valstybės pavestų komercinių funkcijų.

Įmonės komercinė veikla (IAE nereikalingo turto pardavimas, transporto paslaugų teikimas, statinių nuoma ir kita ūkinė bei investicinė veikla) ir Įmonės valstybės pavestos komercinės funkcijos sudaro nereikšmingą Įmonės veiklos dalį (mažiau negu 1% nuo jos apimtys), todėl finansiniuose duomenyse nėra atskirtos.

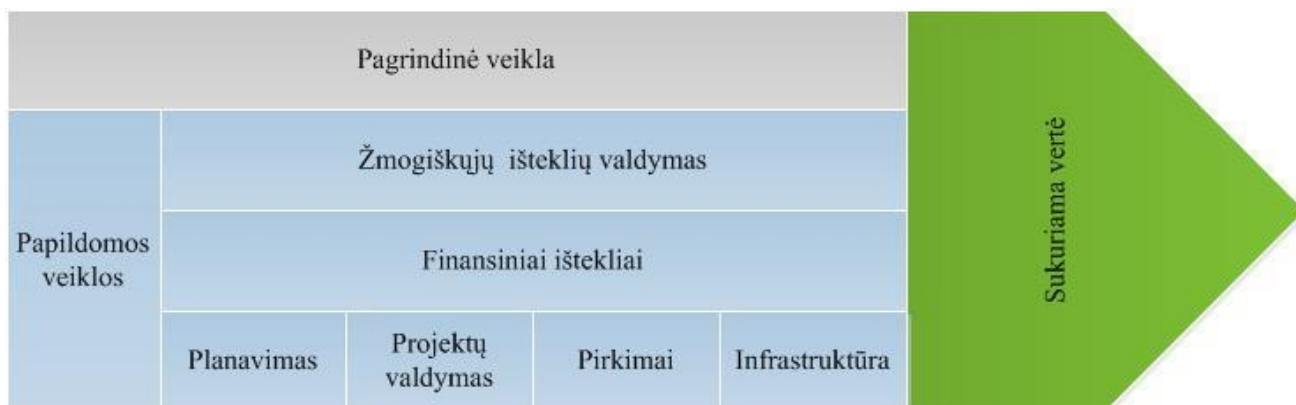
## 2. VEIKLOS APRAŠYMAS

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 (2 paveikslas).

2 paveikslas. Vidiniai veiksniai



#### 2.1.1. Žmogiškųjų išteklių valdymas

Įmonės darbuotojai yra didžiausias Įmonės turtas. Neužtenka turėti reikiamų darbuotojų – būtina kryptingai ir strategiškai juos valdyti. Įmonė 2020-2022 metais planuoja įgyvendinti priemones, susijusias su žmogiškųjų išteklių planavimu ir optimizavimu; motyvavimu, ypatingą dėmesį skiriant darbo apmokėjimo sistemos, skatinančios įmonės darbuotojus įgyvendinti Strategijoje nustatytus tikslus, tobulinimui; darbuotojų lojalumo didinimui; darbuotojų pakeičiamumo užtikrinimu ir žinių išsaugojimu.

2019 m. gruodžio 31 d. Įmonėje dirbo 1837 darbuotojai. Vidutinis darbuotojų amžius yra 52 metai<sup>4</sup> ir artėja prie pensinio (2021 m. pabaigoje pensinio amžiaus darbuotojų skaičius sudarys apie 17 %, 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.

<sup>4</sup> 2020 m. sausio 1 d. duomenimis

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 BEO 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. Įmonėje nuo 2020 m. sausio 1 d. įsigaliojo organizacinės struktūros radiologinio apibūdinimo, ekologijos, chemijos srityje; audito, saugos ir kokybės valdymo skyriaus bei audito ir rizikų poskyrio organizacinės struktūros pakeitimas (3 paveikslas).

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 darbuotojo bendrųjų, specifinių funkcinių kompetencijų, atskiri darbuotojai, praradę darbą Įmonėje, gali turėti problemų susirasti darbą rinkoje. Tai sukelia psichologinę įtampą, pokyčių baimę 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. Siekiant motyvuoti darbuotojus vykdyti darbus/projektus pagal patvirtintus grafikus ar anksčiau nustatytų terminų, nuo 2016 m. Įmonėje pradėtos taikyti skatinimo schemas.

2019 m. Įmonėje buvo taikomos skatinimo schemas Įmonės administracijos vadovams, darbuotojams, dalyvaujantiems branduolinio kuro tvarkymo programoje bei išmontavimo proceso darbuotojams. Šių skatinimo schemų taikymas numatomas ir 2020 m.

2019 m. kovo 22 d. Įmonėje įsigaliojo nauja Kolektyvinė sutartis ir Įmonės darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo taisyklės (toliau – taisyklės). Įsigaliojus naujoms taisyklėms, peržiūrėtos bazinio atlyginimo dydžių ribos, nustatant didesnius minimalaus bazinio atlyginimo dydžius. Tokia sistema leido padidinti atlyginimus mažiausiai apmokamiems darbuotojams.

Tobulinant darbo apmokėjimo sistemą, ypatingas dėmesys buvo nukreiptas į darbuotojus, dirbančius darbo sąlygose, kuriose yra nukrypimų nuo normalių darbo sąlygų ir tiesiogiai vykdančius darbus ar operacijas panaudoto branduolinio kuro ir didelio radioaktyvumo specialiųjų dirbinių tvarkymo srityje arba radiacijos požiriu pavojingus darbus I radiacinės saugos kategorijos patalpose, padidinant jiems mokamo fiksuoto priedo už darbo sąlygas dydį.

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.

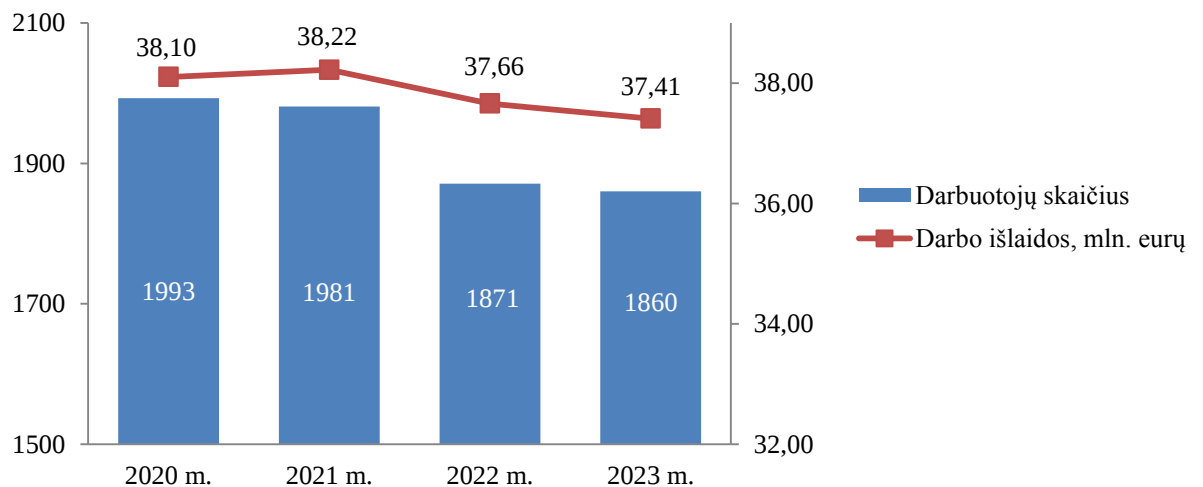
Įmonėje darbuotojų veiklos vertinimas atliekamas nuo 2014 m. Pagrindinis darbuotojų veiklos vertinimo tikslas – įvertinti, kaip darbuotojui sekasi įgyvendinti nustatytus veiklos tikslus; suteikti grįžtamąjį ryšį apie jo demonstruojamą elgseną, asmenines ir funkcines kompetencijas, reikalingas įmonės veiklos tikslams pasiekti; identifikuoti darbuotojo mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo, ugdymo poreikius, profesinį potencialą; aptarti struktūrinių padalinių mikroklimatą, administracinius procesus, darbo sąlygas ir kitus, su darbuotojo pareigų atlikimu bei darbo organizavimu komandoje susijusius klausimus.

2019-2020 m. tobulinant Įmonės darbuotojų veiklos vertinimo procesą, peržiūrėti Įmonės darbuotojų veiklos vertinimo kriterijai bei susieti su Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo rodikliais. 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.

Susiejus Įmonės darbuotojų veiklos vertinimą su darbo apmokėjimo sistema, nuo 2015 m. darbuotojų bazinis atlyginimas peržiūrimas pagal metinio veiklos vertinimo rezultatus. Įmonė siekia ir ateityje užtikrinti darbuotojų atlyginimų kėlimą, todėl nuo 2020 m. Įmonės darbuotojų bazinio atlyginimo peržiūrėjimo fondas formuojamas iš dviejų dalių: išoriniam konkurencingumui ir vidiniam teisingumui užtikrinti būtinoji dalis – ne mažiau nei 2 proc. nuo Įmonės darbuotojų bazinio atlyginimo lėšų ir kintama dalis – iki 2 proc. nuo Įmonės darbuotojų bazinio atlyginimo lėšų, kuri gali būti panaudota bazinių atlyginimų peržiūrėjimui įvykdžius Strategijos įgyvendinimo rodiklius ne mažiau nei 70 proc.

Įmonės prognozuojami darbuotojų skaičius ir darbo išlaidos 2020-2023 m. laikotarpiui pateikti 1 grafike.

*1 grafikas. Įmonės prognozuojami darbuotojų skaičius ir darbo išlaidos 2020 – 2023 m., mln. eur*



Veiklos sėkmei užtikrinti ir veiklos efektyvumui didinti Įmonė ateityje ypatingą dėmesį skirs darbo apmokėjimo sistemos, skatinančios darbuotojus įgyvendinti Strategijoje numatytus tikslus, tobulinimui, t. y. Įmonė sieks ir ateityje užtikrinti atlygio teisingumą, kai atlygis už darbą yra nukreiptas į kiekvieno darbuotojo rezultatus ir susijęs su Strategijoje numatytų tikslų įgyvendinimo rezultatais.

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 tyrimas, kurio tikslas yra nustatyti esamą situaciją Įmonėje vertinant darbuotojų įsitraukimą ir įgalinimą. Siekiant 2020-2022 m. kasmet ne mažiau nei 1 proc. padidinti darbuotojų įsitraukimo lygį, atsižvelgiant į pateiktas išvadas ir rekomendacijas nustatomos priemonės, skatinančios darbuotojų motyvą, pasitenkinimą darbu ir karjeros perspektyvomis bei padedančios įgalinti darbuotojus.

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

# VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA

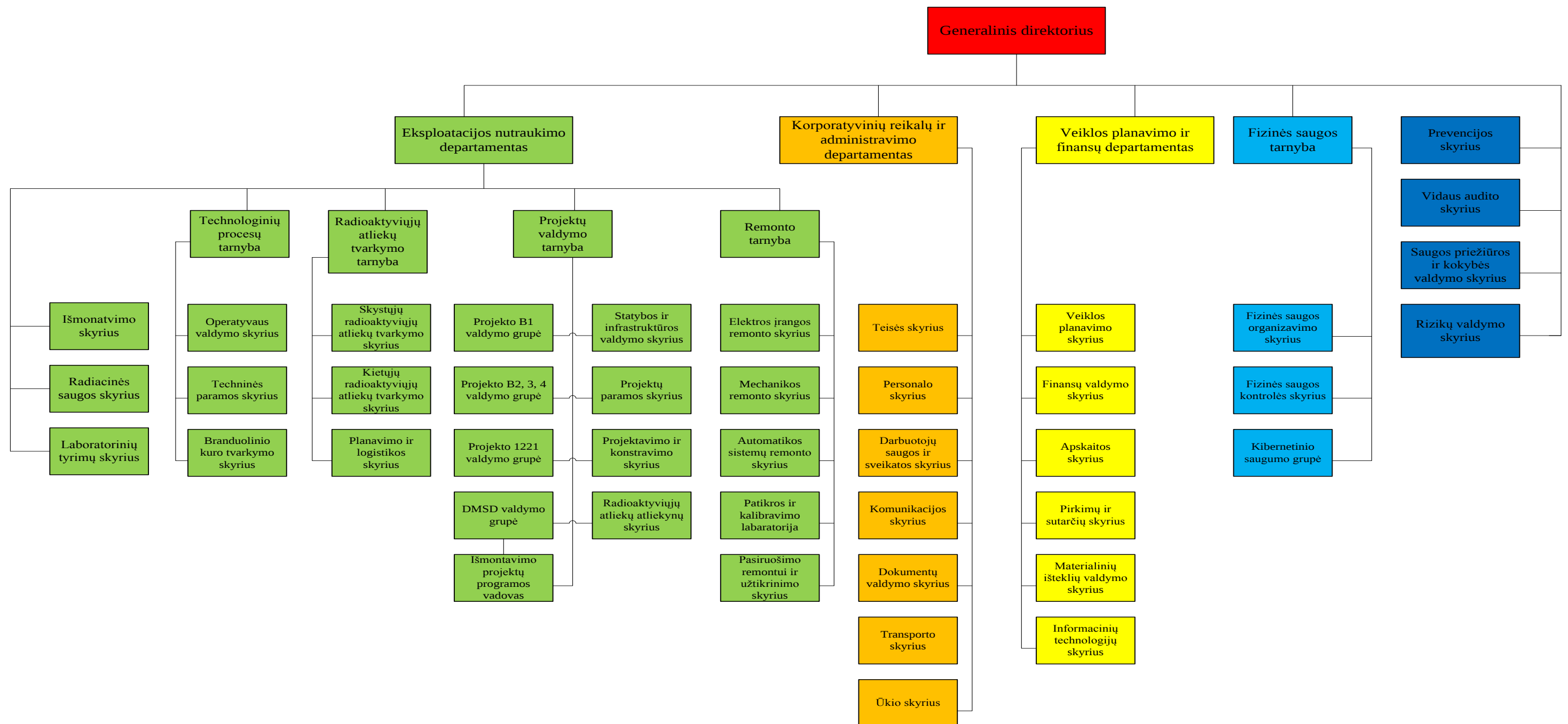
(nuo 2020-01-01)

2019 m. gruodžio 2 d. Nr. DVSta-0121-1V12

Visaginas

NUSTATYTA

Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės valdybos sprendimu  
(2019 m. lapkričio 4 d. protokolas Nr. 2019-11)



### 2.1.2. 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.

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 paliktiesiems ir pamestiesiems jonizuojančios spinduliuotės šaltiniams 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.

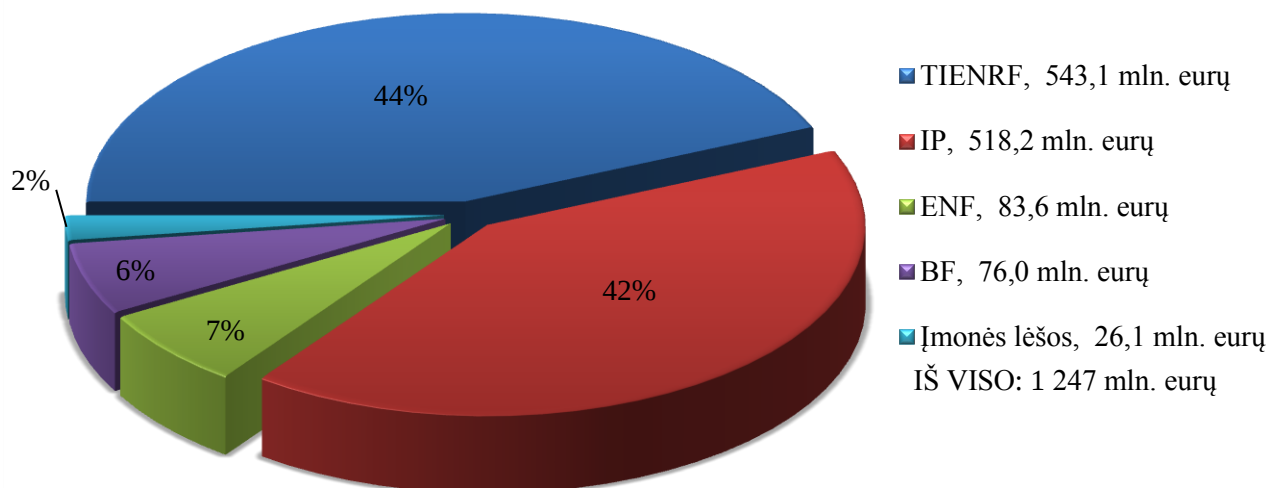
Kaip numatyta Galutiniame Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo plane, patvirtintame energetikos ministro 2014 m. rugpjūčio 25 d. įsakymu Nr. 1-230 (toliau – GENP), IAE eksploatavimo nutraukimo kaina yra 3,3 mlrd. eurų (įskaitant rizikas ir infliaciją) ir apima visus finansavimo šaltinius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

2000 – 2020 m. laikotarpiui Europos Komisija eksploatavimo nutraukimui įsipareigojo skirti 1558 mln. eurų, o Lietuvos Respublika iki 2020 m. imtinai – 202 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 1617 mln. eurų<sup>5</sup>, tame skaičiuje prognozuojamas Lietuvos Respublikos įnašas 2020 – 2038 m. apie 285 mln. eurų.

Finansinių išteklių sunaudojimo 2000 – 2019 m. laikotarpyje pagal finansavimo šaltinius pasiskirstymas pavaizduotas 2 grafike.

<sup>5</sup> Kaina nurodyta įvertinant infliaciją ir esamą rizikų vertinimą.

2 grafikas. Finansinių išteklių sunaudojimas 2000 – 2019 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 B1<sup>6</sup>, B2<sup>7</sup>, B3/4<sup>8</sup>, B25<sup>9</sup> bei B31<sup>10</sup> 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) 2019 m. gruodžio 31 d. duomenimis yra 67,9 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.

### 2.1.3. Planavimas

<sup>6</sup> Laikinojo panaudooto branduolinio kuro saugykla

<sup>7</sup> Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas

<sup>8</sup> Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas

<sup>9</sup> Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas

<sup>10</sup> IAE eksploatavimo nutraukimo konsultacinė parama

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

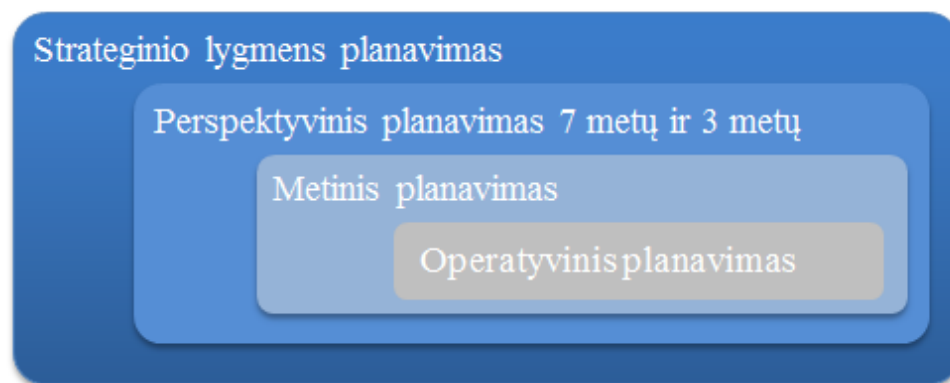
- ❖ GENP. GENP yra ilgos trukmės planavimo dokumentas, kuris apima visą IAE eksploatavimo nutraukimo laikotarpį. Dokumentą rengia Įmonė, o tvirtina Energetikos ministerija. GENP aprašyta visa IAE technologinė įranga, įvertinti IAE eksploatavimo nutraukimo metodai ir technologijos, išlaidos, poveikis 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. 2019 m. balandžio mėnesį parengta ir pateikta LR institucijoms derinti atnaujinta GENP versija, kurią jau suderino Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Sveikatos apsaugos ministerija, Aplinkos ministerija. Šiuo metu dokumentas derinamas VATESI po to bus teikiamas tvirtinti Energetikos ministerijai.
- ❖ 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.

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, kuris šiuo metu yra derinamas.

Atsižvelgiant į sprendžiamų uždavinių ir planavimo tikslus, Įmonėje nustatyti šie planavimo lygmenys:

*4 paveikslas. Planavimo lygmenys.*



## Strateginio lygmens planavimas

Apima visą Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo laikotarpį. Strateginio lygmens planavimo dokumentai / rezultatai yra:

- ❖ GENP;
- ❖ Strategija.

## Perspektyvinis planavimas 7 metų ir 3 metų

Perspektyvinis planavimas 7 metų (atsižvelgiant į Europos Komisijos finansinės perspektyvos laikotarpį) ir 3 metų (atsižvelgiant į Energetikos ministerijos planavimo perspektyvą) laikotarpiams, pagal kuriuos finansuojama eksploatavimo nutraukimo veikla. Šio lygmens planavimo dokumentai / rezultatai yra:

- ❖ Preliminarios sąnaudos ir jų finansavimo šaltiniai 7 metų laikotarpiui;
- ❖ IAE eksploatavimo nutraukimo TVP;
- ❖ 3 metų laikotarpio projektų grafikas;
- ❖ 3 metų laikotarpio planuojamų projektų sąnaudų kontroliniai rodikliai, kurie nustato planuojamas sąnaudas kiekvienam projektui pagal kategorijas (prekės, darbai ir paslaugos, IAE personalas, bendros išmokos ir mokesčiai);
- ❖ 3 metų laikotarpio didelės vertės pirkimų sąrašas.

## Metinis planavimas

Šio planavimo lygmenyje priimami galutiniai sprendimai dėl finansavimo skyrimo, o pagrindiniai metinio planavimo rezultatai / dokumentai yra tokie:

- ❖ Metinė eksploatavimo nutraukimo darbų programa (WP –work programme). Metinė eksploatavimo nutraukimo darbų programos pagrindu sudaroma sutartis (ADA – annual decommissioning activities) IAE eksploatavimo nutraukimo metinėms veikloms (darbo užmokesčiui) ir su jomis susijusioms išlaidoms (prekių ir paslaugų pirkimams) finansuoti;
- ❖ Įmonės veiklos strategijos įgyvendinimo metinis priemonių planas;
- ❖ Metinė Įmonės veiklos išlaidų sąmata, kurios paskirtis suplanuoti ir patvirtinti išlaidas ateinantiems kalendoriniams metams, numatant išlaidų rūšis bei finansavimo šaltinius.
- ❖ Metiniai Įmonės padalinių darbo planai.

## Operatyvinis planavimas

Operatyvinis planavimas Įmonės lygmenyje (vykdomas pagal poreikį, priklausomai nuo užduočių – mėnesiui, savaitei, dienai ar pamainai).

### 2.1.4. Projektų valdymas

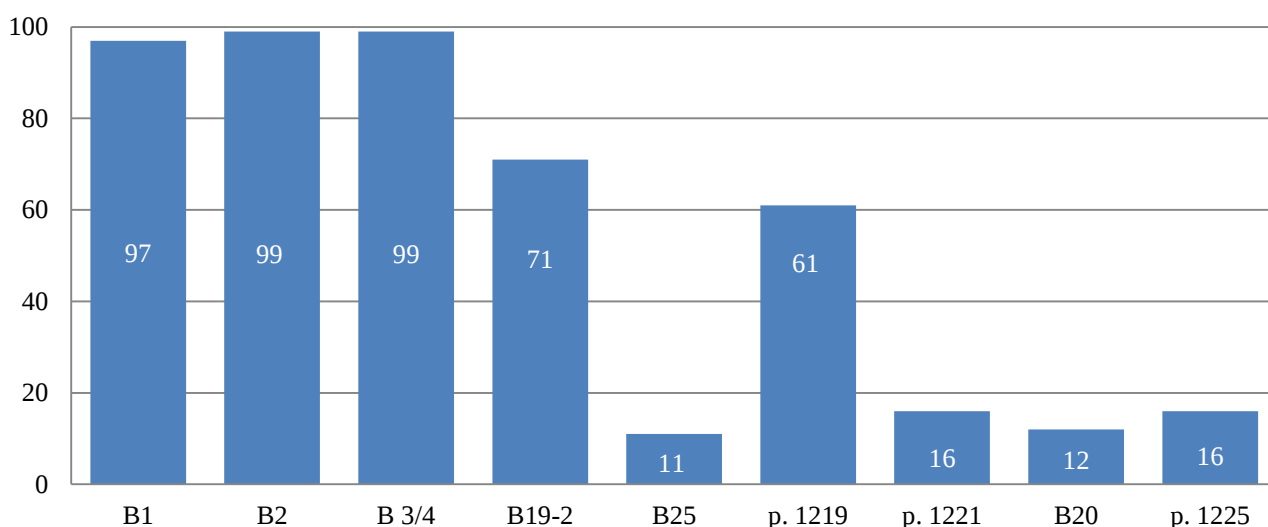
Įmonės veikla suskirstyta į projektus, kurie sąlyginiai gali būti sugrupuoti į infrastruktūrinius ir Įmonės veiklos projektus. Infrastruktūriniai – tai viešąjį interesą atitinkantys projektai, kuriuos būtina įgyvendinti, siekiant sukurti reikalingą radioaktyviųjų atliekų, susidariusių, susidarančių ir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

- ❖ 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 (1219 projektas).
- ❖ Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemų optimizavimas (1221 projektas).
- ❖ Bitumuotų atliekų saugyklos modernizavimas (B20).
- ❖ Panaudoto branduolinio kuro konteinerių tvarkymo komplekso įrengimas (1225 projektas).
- ❖ Giluminio atliekyno įrengimas.

Infrastruktūrinių projektų įgyvendinimo pažanga<sup>11</sup>, procentais, pateiktą 3 grafike (giluminio atliekyno įrengimo projekto vykdymas – apie 1%).

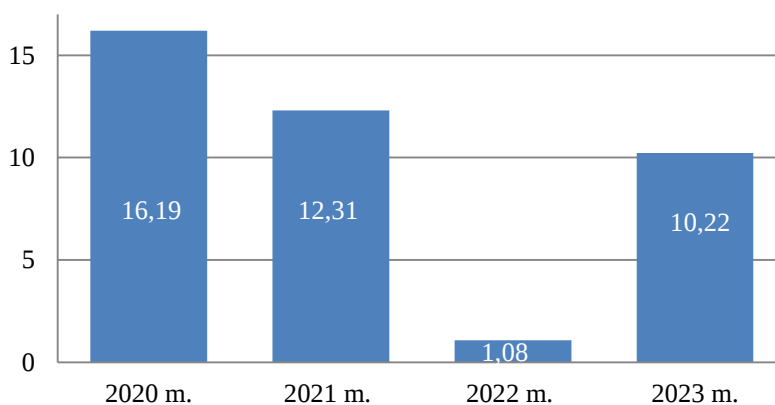
3 grafikas. Infrastruktūrinių projektų įgyvendinimo pažanga, procentais



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.

2020 – 2023 m. prognozuojamos eksploatavimo nutraukimo infrastruktūrinių projektų išlaidos pateiktos 4 grafike.

4 grafikas. 2020 – 2023 m. prognozuojamos eksploatavimo nutraukimo infrastruktūrinių projektų



<sup>11</sup> 2020 m. sausio 1 d. duomenimis

Visi Įmonės projektai sugrupuoti į 7 programas, visumoje sudaro Megaprojektą:

- ❖ Įmonės veiklos organizavimas.
- ❖ Pasiruošimas eksploataavimo nutraukimui.
- ❖ Objektų išmontavimas / griovimas ir aikštelės rekultivavimas.
- ❖ Panaudoto branduolinio kuro tvarkymas.
- ❖ Atliekų tvarkymas.
- ❖ Poeksploatacinė veikla.
- ❖ Galutinis ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų tvarkymas.

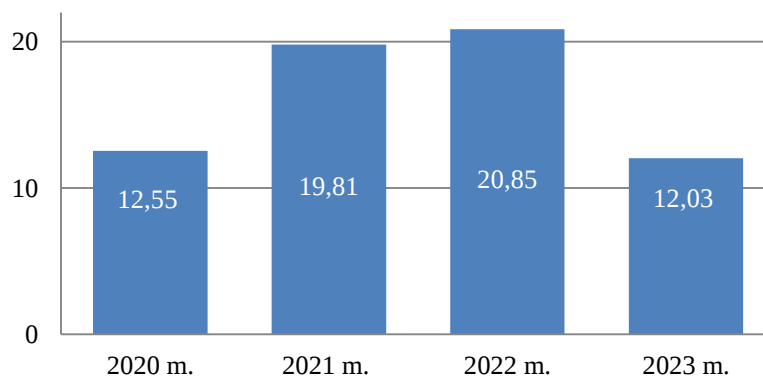
Siekiant pagerinti projektų valdymą, ugdyti projektų valdymo kompetenciją ir kaupti bei išsaugoti patirtį, 2015 m. Įmonėje buvo įsteigta Projektų valdymo tarnyba (toliau – PVT). 2016 m. toliau vystant šią struktūrą, PVT sudėtyje sukurtas išmontavimo projektų programos valdymo padalinys, atskiriant išmontavimo 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 eksploataavimo nutraukimą, 2018 m. PVT sudėtyje įsteigtas Radioaktyviųjų atliekų atliekynų skyrius.

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

### 2.1.5. 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. 5 grafike pateiktos prognozuojamos lėšos prekių, darbų ir paslaugų pirkimams pagal naujai sudarytas ir galiojančias sutartis 2020-2023 m. laikotarpiui.

*5 grafikas. Prognozuojamos išlaidos prekių, darbų ir paslaugų pirkimams pagal naujai sudarytas ir galiojančias sutartis 2020-2023 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.

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 atliekamas iš anksto, įvertinus istorinius pirkimų įgyvendinimo terminus.

Siekiant pagerinti pirkimų planavimą ir valdymą Įmonėje šiuo metu diegiama pirkimų ir sutarčių valdymo sistema, kuri atliks tokias funkcijas kaip pirkimo procesui reikalingų duomenų surinkimą, jų susistemimą, apdorojimą ir kaupimą, pirkimo procesui reikalingų dokumentų standartizavimą, rengimą, derinimą ir tvirtinimą, generuos, sistemins bei teiks informaciją apie vykstančius pirkimų procesus realiuoju laiku bei pagal pasirenkamus požymius. Pirkimų ir sutarčių valdymo sistemos diegimas leis sutaupyti darbo laiko sąnaudas bei sutrumpinti pirkimų vykdymo terminus.

#### **2.1.6. 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. Nuo 2020 m. sausio 1 d. įsigaliojo Lietuvos Respublikos specialiujų žemės naudojimo įstatymas, kuriuo panaikintas anksčiau galiojęs draudimas vykdyti komercinę veiklą BEO sanitarinės apsaugos zonoje. Pagal naująjį teisinį reguliavimą, suinteresuotos verslo įmonės branduolinės energetikos objektų sanitarinės apsaugos zonoje galės vykdyti įstatymų leidžiamą veiklą, nesusijusią su branduolinės energetikos objektų statyba, eksploatavimu, eksploatavimo nutraukimu ar uždarytų radioaktyviųjų atliekų atliekynų priežiūra, gavusios energetikos ministro, Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro, Valstybinės atominės energetikos saugos inspekcijos nustatyta tvarka visų BEO sanitarinės apsaugos zonoje veiklą vykdančių licencijų turėtojų (kaip apibrėžta Branduolinės energijos įstatyme) ir Radiacinės saugos centro pritarimus numatomi veiklai. Atsižvelgiant į ilgą ir sunkią pritarimų gavimo tvarką infrastruktūros komercializavimo galimybės išlieka pakankamai apribuotos.

Įmonė patikėjimo teise valdo daugybę statinių. 2017 m. pabaigos duomenimis, nekilnojamojo turto kadastrė ir registre Įmonės vardu yra įregistruota 540 statinių. Šis skaičius yra kintantis, nes vykdoma naujų objektų statyba, planuojamas nereikalingų objektų griovimas. Per ateinančius 10 metų turi būti nugriauti 51 nenaudojamas pastatas ir statinys (2020 m. sausio mėnesį įsigaliojo sutartys 11 pastatų griovimui).

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, 2020 m. pradžioje planuojama paskelbti mažo ir vidutinio aktyvumo radioaktyviųjų atliekų atliekyno statybos konkursą ir kt. Pradėjus eksploatuoti naujus objektus, Įmonės radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūra atitiks šiuolaikinius reikalavimus.

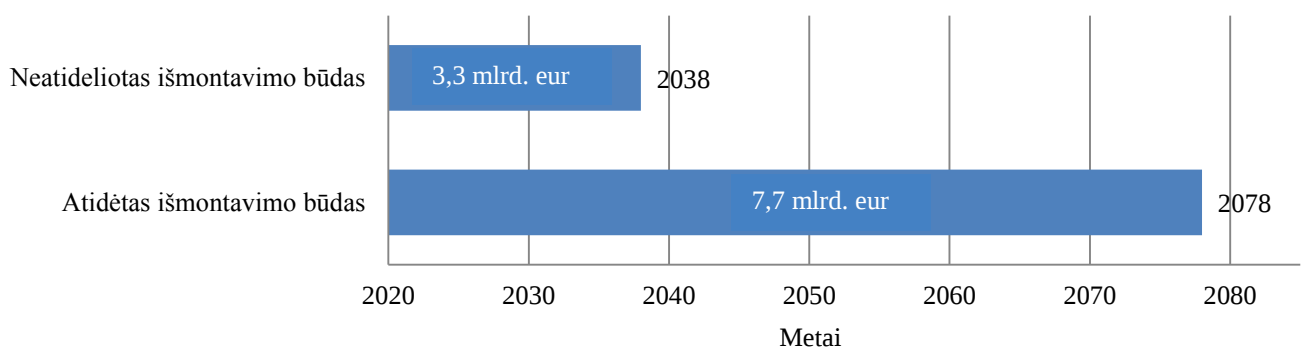
## 2.2. Išoriniai veiksniai

Siekiant įvertinti esamą Įmonės padėtį ir išorinių veiksnių galimą poveikį, išorinei aplinkai aprašyti buvo naudojama PEST<sup>12</sup> analizė, pagal kurią išorės aplinkos veiksniai grupuojami į politinius, teisinius, ekonominius, socialinius, aplinkosaugos ir technologinius.

### 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 konkrečių IAE eksploatavimo nutraukimo 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 priimtų įsipareigojimų, susijusių su IAE eksploatavimo nutraukimo finansavimo tęstinumu ir stabilumu. Vyraujantis neapibrėžtumas dėl tolimesnio (t. y. po 2026 m.) IAE eksploatavimo nutraukimo finansavimo užtikrinimo, taip pat politinis nepastovumas ir su tuo susijusių sprendimų kaita arba jų pavėluotas priėmimas daro neigiamą įtaką IAE eksploatavimo nutraukimo eigai. 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. IAE eksploatavimo nutraukimo trukmė ir kaina priklausomai nuo išmontavimo būdo, pateiktos 6 grafike.

6 grafikas. IAE eksploatavimo nutraukimo trukmė ir kaina priklausomai nuo išmontavimo būdo



### 2.2.2. Teisiniai veiksniai

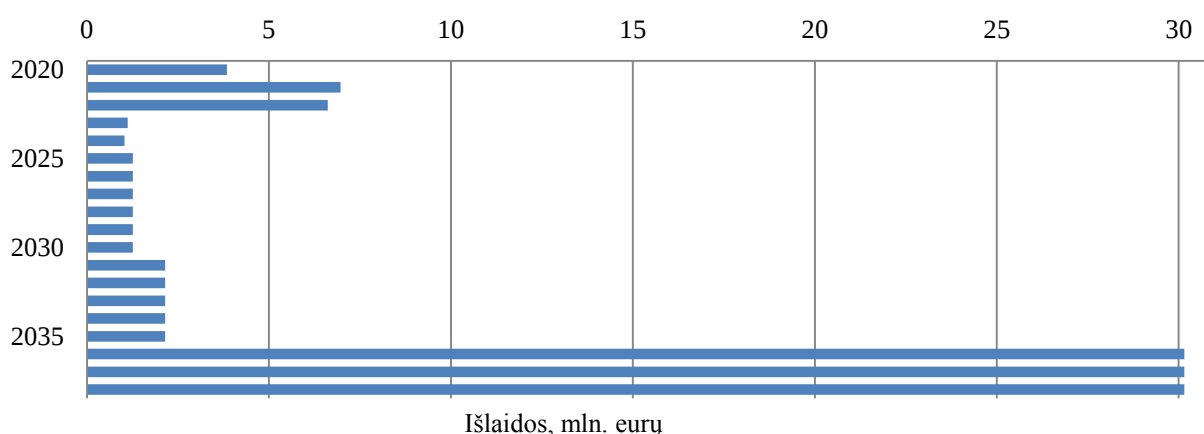
Įmonė valdo branduolinės energetikos objektus, tad jos veiklą taip pat lemia tarptautiniu ir nacionaliniu mastu nustatomas reguliavimas, susijęs su branduolinės saugos reikalavimais. Nepaisant to, jog dėl pirmojo ir antrojo IAE reaktorių sustabdymo, Įmonės veiklos pavojingumas branduolinės saugos prasme laipsniškai mažėja, Įmonės veiklos reguliavimo apimtis didėja. Tokią situaciją iš dalies sąlygoja branduolinės saugos reikalavimų griežtėjimo tendencija tarptautiniu ir ES lygmeniu. Nepakankamai spartus IAE veiklą reglamentuojančios teisinės bazės adaptavimas prie Įmonės veiklos faktinių pokyčių turi neigiama įtaką IAE eksploatacijos nutraukimo proceso efektyvumui.

<sup>12</sup> PEST analizė – political, economic, sociocultural, technological (anglų k.) – politinių-teisinių, ekonominių, socialinių-kultūrinių ir technologinių aspektų analizė.

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 vykdo 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. 7 grafike nurodytos planuojamų naujų užduočių, susijusių su RATA prijungimu, vykdymo išlaidos 2020-2038 m. laikotarpiui (nuo 2024 m. lėšų poreikis nurodytas be sąnaudų skirtų giluminio atliekyno įrengimui).

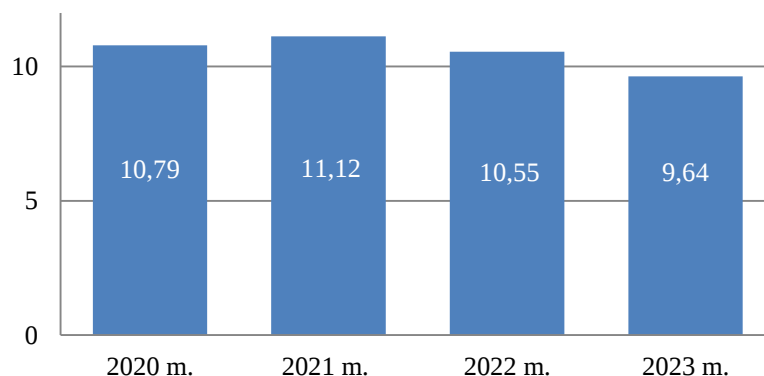
7 grafikas. Prognozuojamų lėšų poreikis susijęs su RATA prijungimu



### 2.2.3. Ekonominiai veiksniai

Įmonėje vykdomi technologiniai procesai (radioaktyviųjų atliekų tvarkymas, įrangos išmontavimo darbai, panaudoto branduolinio kuro tvarkymas) naudoja daug energetinių išteklių. 2011 – 2019 m. vidutiniškai per metus buvo suvartojama 83 tūkst. MWh elektros energijos ir 93 tūkst. MWh šilumos energijos. Ir nors Įmonei pavyko apie 2,1 karto sumažinti energetinių išteklių sunaudojimą, palyginus su 2011 m., vis tiek išlaidos energetiniams ištekliams sudarė apie 12,5 % metinių išlaidų (2019 m.) ir labai priklauso nuo jų kainos pokyčių. Siekdama mažinti šias išlaidas Įmonė kasmet parengia energijos taupymo programą ir įgyvendina joje numatytas priemones. 8 grafike pateiktos energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų prognozuojamos išlaidos 2020-2023 m. laikotarpiui.

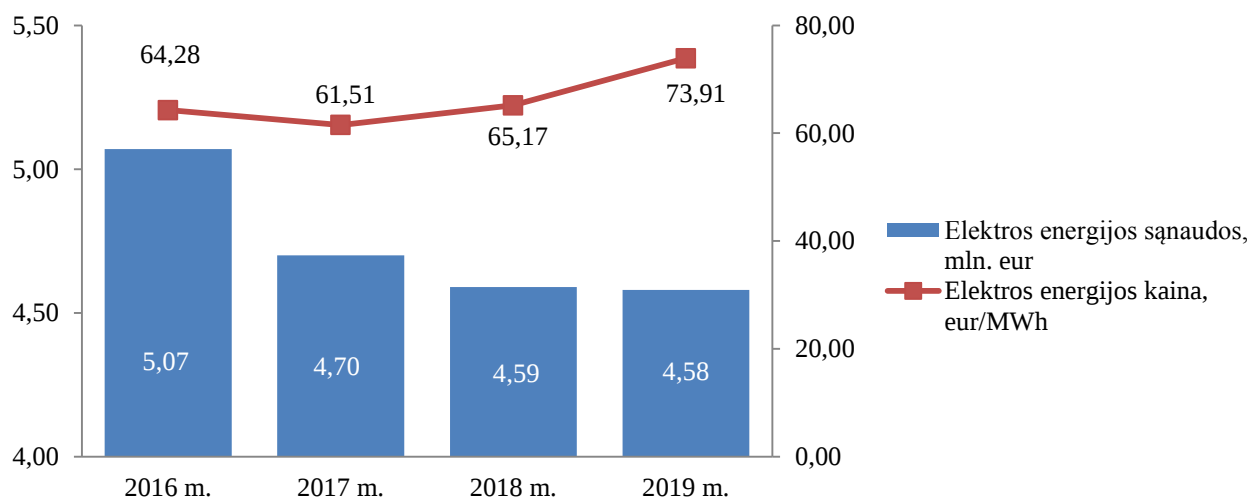
8 grafikas. Energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų prognozuojamos išlaidos 2020-2023m., mln. eurų



Elektros energijos sąnaudos sudaro 46 % visų energetinių išteklių. Nors Įmonė kasmet įgyvendina elektros energijos taupymo priemones ir mažina elektros energijos vartojimą, 2019 m. dėl išaugusių

elektros energijos kainų tarptautinėje rinkoje IAE elektros energijos išlaidos padidėjo. 9 grafike pateiktos elektros energijos sąnaudos ir kainos 2016-2019 m. laikotarpiui.

9 grafikas. Elektros energijos sąnaudos ir kainos 2016-2019 m. laikotarpiui, mln. eur



Elektros energijos kaina Baltijos šalių regione ateityje didės. Pagal Įmonės prognozę, atsižvelgiant į planuojamą infliaciją, elektros energijos įsigijimo kaina gali išaugti nuo dabartinės kainos 74 Eur/MWh iki 86 Eur/MWh 2024 m.

Atsižvelgiant į elektros energijos rinkoje susiklosčiusią situaciją Įmonėje nagrinėjama fotovoltinės saulės elektrinės, kurios pagaminta elektros energija būtų naudojama savoms reikmėms, įrengimo perspektyva ir galimybės. Remiantis preliminarine ekonominio naudingumo analize, investicijos į saulės elektrinės projektą atsipirktų per 7-10 metų, priklausomai nuo elektros energijos kainos.

#### 2.2.4. Socialiniai veiksniai

Socialiniai veiksniai netiesiogiai, bet turi įtaką Įmonės veiklai. Socialinė aplinka yra nestabili ir prastėja dėl palengvinto darbo jėgos judėjimo Europos Sąjungoje.

Pagal Statistikos departamento duomenis Visagino savivaldybės gyventojų skaičius mažėja – nuo 19 774 gyventojų 2016 m., iki 18 686 gyventojų 2018 m.

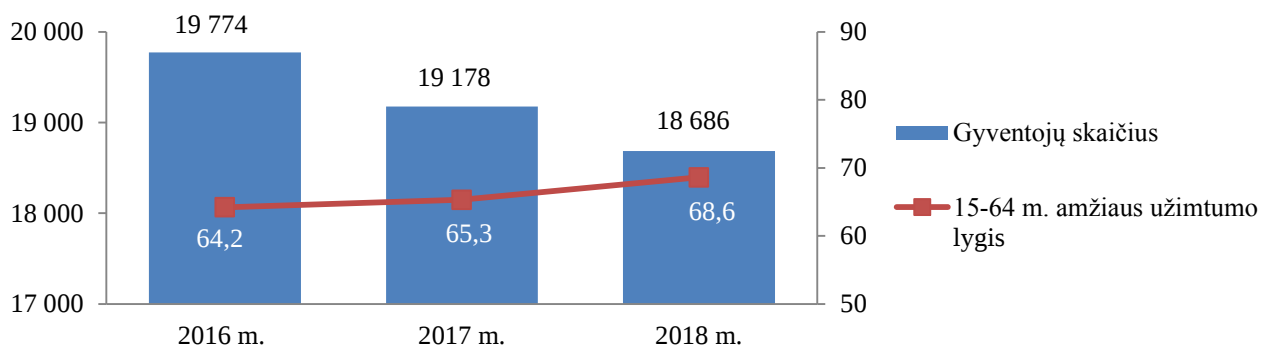
Gyventojų skaičius mažėja ne tik dėl padidėjusio mirštamumo ar sumažėjusio gimstamumo. Didelė dalis gyventojų emigravo į užsienio šalis. 2017 m. iš Lietuvos emigravo 47,9 tūkst. nuolatinių šalies gyventojų. Bendras emigracijos rodiklis<sup>13</sup> 2017 m. duomenimis Visagino savivaldybėje - 35,2 ir yra didžiausias paliginus su kitomis savivaldybėmis.

Išaugusi emigracija ir prastėjanti demografinė padėtis neigiamai veikia darbo rinką. 10 grafike pateikti Visagino savivaldybės gyventojų skaičius ir 15-64 metų amžiaus užimtumo lygis<sup>14</sup> 2016-2018 m. laikotarpiui.

<sup>13</sup> Emigrantų skaičius, tenkantis 1 tūkst. gyventojų

<sup>14</sup> Rodiklis, išreiškiamas pasirinktos amžiaus grupės užimtų gyventojų ir to paties amžiaus visų gyventojų santykiu.

10 grafikas. Visagino savivaldybės gyventojų skaičius ir 15-64 metų amžiaus užimtumo lygis 2016-2018 m. laikotarpiui



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. Neigiamais socialiniams padariniais, susijusiems su Įmonės darbuotojų skaičiaus mažėjimu, švelninti priimtas ir įgyvendinamas Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomo užimtumo ir socialinių garantijų įstatymas, Įmonėje taikomos kolektyvinėje darbdavio – darbuotojų sutartyje numatytos papildomos lengvatos.

### 2.2.5. Aplinkosauginiai veiksniai

Įmonės veiklai didelę įtaką daro aplinkosaugos politika, nes griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai gali lemti papildomą investicijų poreikį.

IAE eksploatavimo nutraukimas vykdomas, atliekant poveikio aplinkai vertinimą (toliau - PAV), kurį reglamentuoja Lietuvos Respublikos planuojamos ūkinės veiklos poveikio aplinkai vertinimo įstatymas. PAV metu nustatomas, apibūdinamas ir įvertinamas galimas tiesioginis ir netiesioginis planuojamos ūkinės veiklos poveikis visuomenės sveikatai, gyvūnijai ir augalijai, dirvožemiui, žemės paviršiui ir jos gelmėms, orui, vandeniui, klimatui, kraštovaizdžiui ir biologinei įvairovei, materialinėms vertybėms ir nekilnojamosioms kultūros vertybėms bei šių aplinkos komponentų tarpusavio sąveikai. PAV metu numatomos priemonės kaip sumažinti ūkinės veiklos galimą poveikį aplinkai. Įvertinus šiuos aspektus, nustatoma ar planuojama ūkinė veikla leistina pasirinktoje vietoje.

Poveikio aplinkai vertinimo procese dalyvauja ir savo išvadas teikia PAV subjektai t.y. valstybės institucijos, atsakingos už sveikatos apsaugą, priešgaisrinę apsaugą, kultūros vertybių apsaugą, saugomas teritorijas, taip pat vietos savivaldos institucijos ir visuomenė. PAV derinama su kaimynėmis šalimis. Šiuo metu yra nustatyta rizika, kad reaktorių išmontavimo projekto PAV nebus suderinta tarpvalstybiniu lygmeniu. Dėl politinių aplinkybių Baltarusijos pritarimas mažai tikėtinas.

Tai gali lemti projekto įgyvendinimo vėlavimą iki 2 metų ir papildomas išlaidas (rizikos vertė apie 8,26 mln. eur).

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.

Siekiant apsaugoti aplinką, o kartu ir visus gyventojus, iš Ignalinos AE į orą ir Drūkšių ežerą išmetamų radionuklidų aktyvumai yra ribojami Lietuvoje galiojančiomis normomis ir reikalavimais.

Norint įsitikinti, kad išmetamų radionuklidų aktyvumai iš IAE nėra viršijami, nuolat atliekama radiologinė stebėseną, taip pat imami oro, kritulių, dirvožemio, augmenijos, vandens (Drūkšių ežero, geriamojo vandens ir t.t.), dugno nuosėdų, maisto produktų (Drūkšių ežero žuvies, mėsos, pieno, grūdų, kopūstų, bulvių, grybų), mėginiai. Stebėsenos metu nustatyta, kad iš Ignalinos AE išmetami radionuklidai neviršija leistinų ribų, bet ir sudaro labai mažą jų dalį. 7 lentelėje pateikti radioaktyviųjų medžiagų išmetimas į orą bei išleidimas į vandenį 2016–2019 m. laikotarpiui.

7 lentelė. Radioaktyviųjų medžiagų išmetimas į orą bei išleidimas į vandenį

|                                                            | <b>Maksimali leidžiama reikšmė</b> | <b>2016 m.</b>       | <b>2017 m.</b>       | <b>2018 m.</b>       | <b>2019 m.</b>       |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Radioaktyviųjų medžiagų (su H-3, C-14) išmetimas į orą, Bq | $2,4 \times 10^{15}$               | $5,2 \times 10^9$    | $2,9 \times 10^9$    | $7,7 \times 10^9$    | $5,5 \times 10^9$    |
| Radioaktyviųjų medžiagų išleidimas į vandenį, Bq           | $1,7 \times 10^{14}$               | $2,7 \times 10^{10}$ | $2,5 \times 10^{10}$ | $8,6 \times 10^{10}$ | $6,3 \times 10^{10}$ |

Atlikti Įmonės ir Radiacinės saugos centro tyrimai rodo, jog IAE vykdomi eksploatavimo nutraukimo darbai papildomos išorinės apšvitos Lietuvos gyventojams neturi.

## 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“ nustatyta 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.

Reaktorių išmontavimo bei dėl to susidarančių radioaktyviųjų atliekų, įskaitant ir radioaktyvųjį grafitą, tvarkymo technologijų neapibrėžtumai (jos dar tik kuriamos) gali padidinti IAE eksploatavimo nutraukimo trukmę ir kainą. Kol kas nėra parengtos technologijos grafito tvarkymui. Tai gali sukelti technologinių kanalų išmontavimo darbų vėlavimus iki 1 metų (rizikos vertė apie 4,6 mln. eurų).

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. Atsižvelgiant į Vakarų Europoje vykdomų BEO išmontavimo projektų skaičiaus didėjimą, gali būti, kad patyrę pareiškėjai šios sutarties vykdymo metu bus užimti kitais kontraktais, arba pasiūlymo kaina bus didesnė už numatytą. Tai gali padidinti projekto kainą (apie 5,16 mln. eurų) ir uždelsti viso projekto vykdymą.

Šiuo metu 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. IAE 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.
- ❖ Giluminio atliekyno įrengimas.

Kibernetinio saugumo užtikrinimas tampa prioritete pasauliniu mastu. Ilgą laiką augusi kibernetinių incidentų statistika Lietuvoje 2018 m. sumažėjo 3 proc. nei ankstesniais metais. Tačiau, kaip praneša Nacionalinio kibernetinio saugumo centras, išaugo kibernetinių incidentų sudėtingumas, atakos tampa vis labiau rafinuotos, išaugo kibernetinių atakų skaičius, nukreiptų prieš kritines informacines infrastruktūras. Įmonėje 2019 m. pirmame pusmetyje buvo užfiksuoti 3 298 nereikšmingi kibernetiniai incidentai. Kibernetinio saugumo užtikrinimui vykdoma Įmonės kibernetinės erdvės stebėseną, analizuojama įmonės informacinės infrastruktūros kibernetinio saugumo būklė, vertinamos kylančios grėsmės, rizikos, pažeidžiamumai, vykdomas kibernetinių incidentų valdymas ir tyrimas. Įmonėje įdiegta centralizuota kompiuterinių įvykių kaupimo sistema bei Nacionalinio kibernetinio saugumo centro prie Krašto apsaugos ministerijos kibernetinės erdvės stebėsenos įranga. Taip pat keliama darbuotojų kibernetinė kultūra (darbuotojų mokymas, dalyvavimas nacionalinėse kibernetinio saugumo pratybose „Kibernetinis skydas 2018“).

#### **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, dalyvaudama 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 Lietuvoje 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 trys 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 tarpininku RBMK rinkoje. Tačiau dalyvavimas Rusijos atominių elektrinių eksploatavimo nutraukimo projektuose yra apsunkintas dėl politinių priežasčių, o Ukrainos (Černobylio AE) eksploatavimo nutraukimo projektuose – dėl finansinių priežasčių.

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

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.

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tiekėjų galia</b>           | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Esami konkurentai</b>       | 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.<br>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).<br>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. |
| <b>Naujų konkurentų grėsmė</b> | 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).<br>Naujų konkurentų atsiradimo grėsmė yra maža dėl reikalavimo turėti didelę eksploatavimo nutraukimo projektų įgyvendinimo patirtį.<br>Kitos atominės elektrinės gali pasinaudoti turima eksploatavimo nutraukimo patirtimi ir pasiūlyti savo paslaugas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Pakaitalų grėsmė</b>        | Grėsmė, kad atominės elektrinės, kaip pagrindiniai paslaugų pirkėjai, rinksis atidėto išmontavimo strategiją, kuri numato reaktoriaus izoliavimą nuo išorės veiksmų poveikio 50-60 m. ir stebėjimą. Akivaizdu, kad per tiek metų technologijos pasikeis ir Įmonės paslaugos kaip ir patirtis pasens.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Pirkėjų galia</b>           | 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 9 lentelėje.

9 lentelė. Įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

| Stiprybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Galimybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sukaupta didelė teigiama IAE eksploatavimo patirtis</li> <li>➤ Įgyta branduolinės energetikos objekto eksploatavimo nutraukimo projektų vykdymo patirtis</li> <li>➤ Užtikrintas veiklos finansavimas iki 2026 m.</li> <li>➤ Unikali gamybinė bazė veiklai vykdyti</li> <li>➤ Infrastruktūros panaudojimas alternatyvioms veikloms</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Auganti tarptautinė eksploatavimo nutraukimo rinka</li> <li>➤ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veikla</li> <li>➤ Eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo paslaugų teikimas plečiantis rinkai</li> <li>➤ Galimybė vystyti saulės elektrinę</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Silpnybės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Grėsmės                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Darbuotojų senėjimas</li> <li>➤ Darbuotojų įtampa, pokyčių baimė</li> <li>➤ Verslo vadybos kompetencijos trūkumas</li> <li>➤ Sudėtingas ir ilgas pirkimų procesas</li> <li>➤ Apribotos infrastruktūros komercializavimo galimybės</li> <li>➤ Įrangos ir pastatų senėjimas</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neaiškus finansavimas visam / likusiam IAE eksploatavimo nutraukimo terminui</li> <li>➤ Politinis nepastovumas ir sprendimų kaita</li> <li>➤ Didėjantys IAE eksploatavimo nutraukimo veiklos kaštai dėl griežtinamo tarptautinio ir Europos Sąjungos teisinio reguliavimo branduolinės saugos srityje</li> <li>➤ Energetinių išteklių brangimas</li> <li>➤ Žmogiškųjų resursų brangimas</li> <li>➤ Galimi reikšmingi neapibrėžtumai BEO eksploatavimo nutraukime</li> <li>➤ Kibernetinių atakų grėsmės</li> <li>➤ Stipri konkurencija eksploatavimo nutraukimo bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo rinkoje</li> </ul> |

Apibendrinant Įmonės vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus galima padaryti išvadą, kad Įmonės didžiausia vertybė yra darbuotojai, ir su jais susijusios didžiausios Įmonės stiprybės ir silpnybės. Iš vienos pusės, sukaupta didelė IAE eksploatavimo patirtis ir įgyta BEO eksploatavimo nutraukimo projektų vykdymo patirtis leidžia Įmonei vystyti trečią strateginę kryptį – teikti eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo paslaugas augančiai tarptautinei eksploatavimo nutraukimo rinkai. Be to, Įmonė yra pirma pasaulyje, kuri po galutinio kuro iškrovimo vykdo pasirengimą RBMK tipo reaktoriaus, jo įrangos ir susijusių sistemų išmontavimui. Sėkmingas šio projekto įgyvendinimas leis sumažinti stiprią konkurenciją eksploatavimo nutraukimo bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo rinkoje.

Iš kitos pusės, viena iš didžiausių Įmonės silpnybių yra darbuotojų senėjimas. Įmonei reikia paruošti pamainą išeinantiems į pensiją specialistams, skirti daug dėmesio kritinių darbuotojų žinių išsaugojimui, svarbiausių pareigybių išskyrimui, pakeičiamumo plano sudarymui ir t.t. Atsižvelgiant

į žmogiškųjų išteklių brangimą ir ribotą darbo rinkos pasiūlą, teks daug sąnaudų skirti esamų ir naujai priimtų darbuotojų kompetencijų ugdymui bei užtikrinti darbuotojų finansinę motyvaciją, kad sumažinti kvalifikuotų darbuotojų praradimą.

Galimų grėsmių valdymui Įmonėje skiriama taip pat daug dėmesio. Pavyzdžiui, įvertinus energetinių išteklių brangimą, buvo apsvarstyta galimybė ir nuspręsta įrengti elektrinę savo poreikių tenkinimui. Nors Įmonė negali valdyti Strategijoje nagrinėjamų išorės veiksnių, tačiau jie nuolat stebimi ir vertinami (išsamiau lentelėje 13. Pagrindinių vidinių ir išorinių pavojų Įmonės strateginiams tikslams vertinimas ir valdymo priemonės).

### 3. ĮMONĖS STRATEGIJA

#### 3.1. Valstybės lūkesčiai

Vadovaujantis Valstybės turtinių ir neturtinių teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo, patvirtinto LR Vyriausybės 2012 m. birželio 6 d. nutarimu Nr. 665 Įmonei keliami valstybės lūkesčiai, kurie pateikti 5 paveiksle.

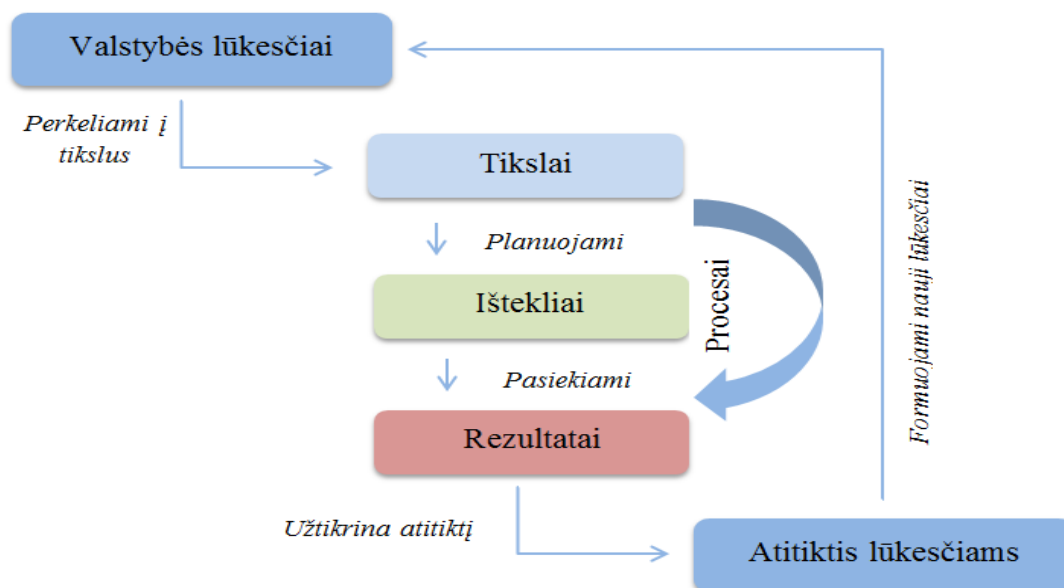
5 paveikslas. Keliami valstybės lūkesčiai



Atsižvelgiant į keliamus valstybinės lūkesčius Įmonėje rengiama ir atnaujinama Strategija, lūkesčiai perkeltami į Įmonės tikslus (6 pav.). Tikslams pasiekti rengiamas Strategijos įgyvendinimo priemonių planas. Priemonių planui įgyvendinti numatomi reikiami ištekliai (žmogiškieji, finansiniai, infrastruktūra ir kiti) ir vykdomi valdymo, pagrindiniai ir palaikomieji procesai. Per tam tikrą laikotarpį pasiekiamas konkretus rezultatas, kuriam pasiekti naudojami iš anksto suplanuoti ištekliai.

Pasiekus užsibrėžtus tikslus ir rodiklius, užtikrinama Įmonės rezultatų atitikties lūkesčiams. Pasiekti rezultatai siejami su naujais valstybės lūkesčiais bei jų pasiekimo iniciavimu.

6 paveikslas. Valstybės lūkesčių pasiekimo schema



### 3.2. 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 radioaktyvi Gerinti saugos kultūrą Įmonėje 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.

### 3.3. Strategijos žemėlapis

Strategijos žemėlapi (7 paveikslas) sudaro 12 strateginių tikslų, suskirstytų pagal strategines perspektyvas ir kryptis.

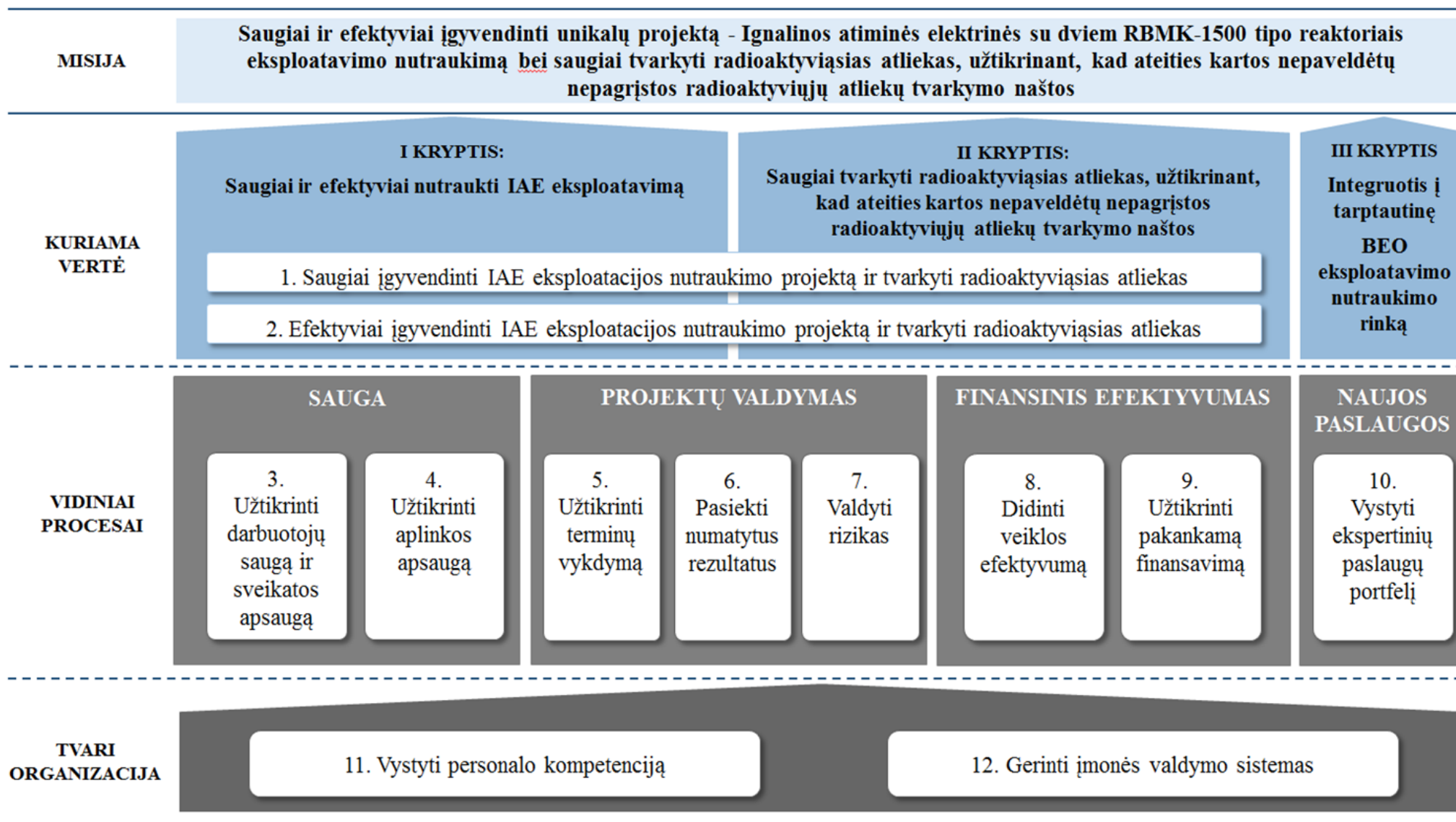
**Strateginės perspektyvos.** Strateginės perspektyvos padeda struktūruoti organizacijos tikslus pagal priežasties – pasekmės ryšius. Paprastai įmonės įvardija 4 perspektyvas, apibūdinančias: (1) organizacijos kuriamą vertę ir/arba siektinus finansinius rezultatus savininkams, (2) teikiamą naudą klientams 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 išdėstytais išvadomis, 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 kryptčiai 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.



### 3.4. 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 radioaktyviausias atliekas**, nesukeliant aukštesnio nei pirmojo lygio įvykio pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (angl. *INES*).
- T2. Efektyviai įgyvendinti IAE eksploatacijos nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyviausias 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 22 rodikliai. Daugiausia rodiklių priskirta pirmajai ir antrajai strateginėms kryptims. Tik vienu rodikliu tiesiogiai vertinamas naujų paslaugų teikimo progresas, nors netiesiogiai ekspertinių paslaugų teikimo potencialą apsprendžia ir kritinių pareigybių rezervo rodiklis bei kaupiama patirtis eksploataavimo nutraukimo projektų valdyme ir saugos užtikrinimo procesuose.

10, 11 ir 12 lentelėse pateikiami Įmonės veiklos rodikliai, jų paskaičiavimo metodai bei sektinos rodiklių reikšmės 2020–2023 m. laikotarpiui.

10 lentelė. Įmonės strateginiai rodikliai

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

11 lentelė. Rodiklių skaičiavimas

| 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       | Bendras Megaprojekto laiko panaudojimo efektyvumo indeksas (SPI)                                           | $SPI = EV / PV$ , kur:<br>EV – įsisavinta vertė (angl. <i>Earned value</i> ) – faktiškai atliktų darbų planinė vertė arba išteklių kiekis, suplanuotas faktiškai įvykdytai darbų apimčiai iki einamosios datos.<br>PV – planinė vertė (angl. <i>Planned value</i> ) – biudžetas, paskirtas darbui, kurį būtina įvykdyti pagal darbų hierarchinę struktūrą. |
| R3       | Bendras Megaprojekto biudžeto panaudojimo efektyvumą indeksas (CPI)                                        | $CPI = EV / AC$ , kur:<br>EV – įsisavinta vertė (angl. <i>Earned value</i> ) – faktiškai atliktų darbų planinė vertė arba išteklių kiekis, suplanuotas faktiškai įvykdytai darbų apimčiai iki einamosios datos.<br>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 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 kontenerių kiekis                                | Apskaitomas į laikinąją panaudoto branduolinio kuro saugyklą per einamąjį periodą perkeltų CONSTOR RBMK-1500/M2 kontenerių skaičius                                                                                                                                                                                                                        |
| R11      | Bendras galutinai apdorotų atliekų kiekis                                                                  | Bendras per einamąjį periodą apdorotų atliekų kiekis, nepriklausomai nuo atliekų radiacinio užterštumo klasės, susidarymo vietos arba darbus 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                                                                                                                                                                                                                        |

11 lentelė (tęsinys)

| Rodiklis |                                                            | Skaiciavimo metodas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R13      | Įmonės rizikingumo lygio rodiklis                          | $(\text{Įvertinta galimos rizikos nuostolių suma} / \text{bendro projekto likutinis biudžetas}) \times 100 \%$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| R14      | Veiklos energetinių resursų taupymo rodiklis               | $(\text{Einamojo periodo šilumos ir elektros energijos resursų suvartojimas} / 2016 \text{ m. planinis energijos resursų suvartojimas}) \times 100 \%$ .<br>Apskaičiuojant rodiklį skaičiuojamas 12 paskutinių mėnesių energijos resursų suvartojimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| R15      | Viešųjų pirkimų vykdymo greitis                            | Rodiklis apskaičiuojamas kaip atviro ar riboto konkurso būdu vykdytų viešųjų pirkimų, viršijusių 180 d. terminą, skaičius                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| R16      | Lėšų adekvatumo rodiklis                                   | $((\text{Įmonei paskirtos lėšos} + \text{nuosavos lėšos}) - \text{faktinis lėšų sunaudojimas už praėjusį periodą}) / 3 \text{ ateinančių metų planuojamą darbų vertę}) \times 100 \%$ .<br>Rodiklis skaičiuojamas 3 metų perspektyvai. Pavyzdžiui, nustatant rodiklį 2019 m. pabaigoje, įvesties duomenys pateikiami 2020-2022 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      | Darbuotojų potencialo rodiklis                             | $(\text{Visų įmonės darbuotojų darbo metų iki nustatyto pensinio amžiaus vidurkis} / 10 \text{ metų (nustatytas potencialiai efektyvus darbo stažo laikotarpis įmonėje)}) \times 100 \%$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| R19      | Saugai svarbių pareigybių rezervo parengimo lygis          | $(\text{Darbuotojų, atestuatų saugai svarbioms pareigoms eiti, skaičius} / \text{saugai svarbių pareigybių rezervo poreikis}) \times 100 \%$ .<br>Saugai svarbių pareigybių rezervo poreikis nustatomas pagal patvirtintą „VĮ IAE pareigybių, svarbių branduolinei, radiacinei, fizinei saugai užtikrinti, rezervo sąrašą“, Sr-2480(17.31)                                                                                                                                                                                                                                              |
| R20      | Įmonės veiklai kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo lygis | $(\text{Faktinis įvykdytų individualių kritinių darbuotojų žinių perdavimo priemonių skaičius} / \text{Planuojamas įvykdytų individualių kritinių darbuotojų žinių perdavimo priemonių skaičius}) \times 100 \%$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| R21      | Darbuotojų įsitraukimo rodiklis                            | Rodiklis nustatomas anonimiškos darbuotojų apklausos būdu kaip visų atsakymų vidurkis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| R22      | Koreguojančių priemonių įgyvendinimo lygis                 | $(\text{Laiku įvykdytų koreguojančių priemonių skaičius} / \text{per atitinkamą laikotarpį suplanuotų koreguojančių priemonių skaičius}) \times 100 \%$<br>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. |

12 lentelė. Įmonės strateginės kryptys, tikslai ir jų pasiekimo rodikliai

| Strateginės kryptys                                                                                                                         | Strateginiai tikslai (T)                                                                            | Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai (R)                                                  | Įvykdymo terminas  | Siekimos rodiklių reikšmės       |                                  |                                  |                                  | Atsakingas įmonės darbuotojas                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                             |                                                                                                     |                                                                                             |                    | 2020 m.                          | 2021 m.                          | 2022 m.                          | 2023 m.                          |                                                                   |
| 1. Saugiai ir efektyviai nutraukti IAE eksploatavimą                                                                                        | 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                                    |
| 2. Saugiai tvarkyti radioaktyvias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos | T2. Efektyviai įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo projektą ir tvarkyti radioaktyvias atliekas | R2. Bendrasis Megaprojekto laiko panaudojimo efektyvumo indeksas (SPI)                      | kiekvienais metais | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | Eksplatacijos nutraukimo departamento direktorius                 |
|                                                                                                                                             |                                                                                                     | R3. Bendrasis Megaprojekto biudžeto panaudojimo efektyvumą indeksas (CPI)                   | kiekvienais metais | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | $\geq 0,9$<br>(santykinis dydis) | Eksplatacijos nutraukimo departamento direktorius                 |
|                                                                                                                                             | T3. Užtikrinti darbuotojų saugą ir sveikatos apsaugą                                                | R4. Įmonės darbuotojų, kurių suminė apšvitos dozė viršijo ribinę ( $\leq 18$ mSv), skaičius | kiekvienais metais | 0                                | 0                                | 0                                | 0                                | Radiacinės saugos skyriaus vadovas                                |
|                                                                                                                                             |                                                                                                     | R5. Sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe, įvykusių dėl darbdavio kaltės, skaičius  | kiekvienais metais | 0                                | 0                                | 0                                | 0                                | Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius |
|                                                                                                                                             | T4. Užtikrinti aplinkos apsaugą                                                                     | R6. Į atmosferą pašalintų radionuklidų aktyvumas                                            | kiekvienais metais | $\leq 2,4 \times 10^{14}$ Bq     | $\leq 2,4 \times 10^{14}$ Bq     | $\leq 2,4 \times 10^{14}$ Bq     | $\leq 2,4 \times 10^{14}$ Bq     | Radiacinės saugos skyriaus vadovas                                |
|                                                                                                                                             |                                                                                                     | R7. Į vandenį pašalintų radionuklidų aktyvumas                                              | kiekvienais metais | $\leq 1,6 \times 10^{13}$ Bq     | $\leq 1,6 \times 10^{13}$ Bq     | $\leq 1,6 \times 10^{13}$ Bq     | $\leq 1,6 \times 10^{13}$ Bq     | Radiacinės saugos skyriaus vadovas                                |
|                                                                                                                                             | T5. Užtikrinti terminų vykdymą                                                                      | R8. Kritinio kelio rezervo indeksas (CPLI)                                                  | kiekvienais metais | $\geq 1$                         | $\geq 1$                         | $\geq 1$                         | $\geq 1$                         | Eksplatacijos nutraukimo departamento direktorius                 |

12 lentelė (tęsinys)

| Strateginės kryptys | Strateginiai tikslai (T)          | Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai (R)                                                                                                | Įvykdymo terminas                                                       | Siekimos rodiklių reikšmės                                               |                                                                          |                                                                          |                                                                          | Atsakingas įmonės darbuotojas                                                     |
|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                     |                                   |                                                                                                                                           |                                                                         | 2020 m.                                                                  | 2021 m.                                                                  | 2022 m.                                                                  | 2023 m.                                                                  |                                                                                   |
|                     | T6. Pasiekti numatytus rezultatus | R9. Bendras išmontuotos įrangos kiekis (iš viso – 166 948 t, liko – 111 757 t)                                                            | 2020 m.<br>61 591 t,<br>2036 m.<br>166 948 t                            | 3 716,8 t                                                                | 3 310,6 t                                                                | 3 964,6 t                                                                | 4 632,4 t                                                                | Išmontavimo skyriaus vadovas                                                      |
|                     |                                   | R10. Į laikinąją saugyklą perkeltų panaudoto branduolinio kuro konteinerių skaičius (iš viso – 190 vnt., liko – 55 vnt.)                  | 2022 m.                                                                 | 36 vnt.                                                                  | 12 vnt.                                                                  | 7 vnt.                                                                   | -                                                                        | Technologinių procesų tarnybos vadovas                                            |
|                     |                                   | R11. Bendras galutinai apdorotų radioaktyviųjų atliekų kiekis (iš viso – 183 047 m <sup>3</sup> , liko – 136 239 m <sup>3</sup> )         | 2020 m.<br>46 808 m <sup>3</sup> ,<br>2038 m.<br>183 047 m <sup>3</sup> | 6 813 m <sup>3</sup>                                                     | 8 618 m <sup>3</sup>                                                     | 9 150 m <sup>3</sup>                                                     | 7 023 m <sup>3</sup>                                                     | Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tarnybos vadovas;<br>Išmontavimo skyriaus vadovas |
|                     |                                   | R12. Atliekų, patalpintų į tarpines saugyklas ir atliekynus, kiekis (iš viso – 134 232 m <sup>3</sup> , liko – 108 974,8 m <sup>3</sup> ) | 2020 m.<br>25 257 m <sup>3</sup> ,<br>2038 m.<br>134 232 m <sup>3</sup> | 5078,4 m <sup>3</sup>                                                    | 1 931,5 m <sup>3</sup>                                                   | 5 931,5 m <sup>3</sup>                                                   | 2 413,0 m <sup>3</sup>                                                   | Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tarnybos vadovas                                  |
|                     | T7. Valdyti rizikas               | R13. Įmonės rizikingumo lygio rodiklis                                                                                                    | kiekvienais metais                                                      | < 10 %<br>(nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos) | < 10 %<br>(nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos) | < 10 %<br>(nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos) | < 10 %<br>(nuo likusio nepanaudoto Megaprojekto biudžeto be infliacijos) | Įmonės generalinis direktorius                                                    |
|                     | T8. Didinti veiklos efektyvumą    | R14. Veiklos energetinių resursų taupymo rodiklis                                                                                         | kiekvienais metais                                                      | 82,2 %                                                                   | 79,4 %                                                                   | 76,3 %                                                                   | 74,5 %                                                                   | Technologinių procesų tarnybos vadovas                                            |
|                     |                                   | R15. 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                                                        | Pirkimų ir sutarčių skyriaus vadovas                                              |

12 lentelė (tęsinys)

| Strateginės kryptys | Strateginiai tikslai (T)                                         | Strateginių tikslų pasiekimo rodikliai (R)                      | Įvykdymo terminas                                                                    | Siekimos rodiklių reikšmės |                |                |                | Atsakingas įmonės darbuotojas                                     |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------------------------------------------------------|
|                     |                                                                  |                                                                 |                                                                                      | 2020 m.                    | 2021 m.        | 2022 m.        | 2023 m.        |                                                                   |
|                     | T9. Užtikrinti pakankamą finansavimą                             | R16. Lėšų adekvatumo rodiklis                                   | kiekvienais metais                                                                   | 100 %                      | 100 %          | 100 %          | 100 %          | Veiklos planavimo ir finansų departamento direktorius             |
|                     | T11. Vystyti darbuotojų kompetenciją                             | R18. Darbuotojų potencialo rodiklis                             | kiekvienais metais                                                                   | ≥ 100 %                    | ≥ 100 %        | ≥ 100 %        | ≥ 100 %        | Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius |
|                     |                                                                  | R19. Saugai svarbių pareigybių rezervo parengimo lygis          | kiekvienais metais                                                                   | ≥ 85 %                     | ≥ 85 %         | ≥ 85 %         | ≥ 85 %         | Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius |
|                     |                                                                  | R20. Įmonės veiklai kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo lygis | kiekvienais metais                                                                   | ≥ 85%                      | ≥ 85%          | ≥ 85%          | ≥ 85%          | Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius |
|                     | T12. Gerinti įmonės valdymo sistemas                             | R21. Darbuotojų įsitraukimo rodiklis (taikyti nuo 2019 m.)      | kiekvienais metais                                                                   | 52,8%                      | 53,8%          | 54,8%          | 55,8%          | Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius |
|                     |                                                                  | R22. Koreguojančių priemonių įgyvendinimo lygis                 | kiekvienais metais                                                                   | ≥ 90 %                     | ≥ 90 %         | ≥ 90 %         | ≥ 90 %         | Vidaus audito skyriaus vadovas                                    |
|                     | 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         | 0,01 mln. eurų | 0,03 mln. eurų | 0,05 mln. eurų | 0,05 mln. eurų                                                    |

### 3.5. Eksploatavimo nutraukimo rizikų ir galimų pavojų 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 rizikas bei numatyti jų švelninimo priemones:

- ❖ projektų rizikoms, kurios kyla vykdant eksploatavimo nutraukimo investicinius, įrangos išmontavimo, panaudoto branduolinio kuro, radioaktyvių atliekų tvarkymo ir kt. projektus. 2017 m. projektų rizikos pradėtos vertinti pinigine išraiška, kas leidžia 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 palaikomojo procesus;
- ❖ Įmonės / korporatyvinės / strateginės – rizikoms, kurios gali turėti įtakos Įmonės strateginių tikslų įgyvendinimui ir reikšmingą poveikį viso IAE eksploatavimo nutraukimo vykdymui.

Korporatyvinės rizikų valdymo sistemos kūrimą, įdiegimą ir nuolatinį tobulinimą vykdo Rizikų valdymo skyrius. Įmonės korporatyvinės rizikų valdymo sistemos priežiūrą vykdo aukščiausias rizikų valdymo organas – Audito ir rizikų komitetas. Korporatyvinės rizikų valdymo sistemos stebėsenai yra nustatyti rizikų valdymo sistemos rodikliai.

Analizuojant kokia įtaką Įmonės veiklai turi vidaus ir išorės veiksniai, buvo nustatytos pagrindinės išorės grėsmės ir vidinės silpnybės. Galimi pavojai, jų vertinimas ir valdymas pateikti 13 lentelėje.

*13 lentelė. Pagrindinių vidinių ir išorinių pavojų Įmonės strateginiams tikslams vertinimas ir valdymo priemonės*

| Pavojaus veiksnys                                    | Valdymo priemonės ir veiksmai                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vidiniai veiksniai</b>                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Darbuotojų senėjimas                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• jaunų darbuotojų, turinčių tinkamą techninį pasirengimą įdarbinimas;</li> <li>• jaunų darbuotojų kvalifikacijos kėlimas;</li> <li>• kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo veiklos vykdymas.</li> </ul>                                                                               |
| Darbuotojų įtampa, pokių baimė                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lietuvos Respublikos valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės darbuotojų papildomų užimtumo ir socialinių garantijų įstatymo bei papildomų garantijų, numatytų Įmonės kolektyvinėje sutartyje, taikymas darbuotojams;</li> <li>• darbuotojų perkvalifikavimas.</li> </ul>      |
| Verslo vadybos kompetencijos trūkumas                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pasitelkti šios srities specialistus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                     |
| Sudėtingas ir ilgas pirkimų procesas                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vykdyti viešuosius pirkimus nustatytais terminais;</li> <li>• įdiegti pirkimų ir sutarčių valdymo programą;</li> <li>• standartizuoti pirkimo technines užduotis;</li> <li>• vykdyti išankstines diskusijas su CPVA;</li> <li>• nustatyti bendrus Įmonės ir CPVA tikslus.</li> </ul> |
| Apribotos infrastruktūros komercializavimo galimybės | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gauti pajamas parduodant pripažintą nereikalingu arba netinkamu (negalimu) naudoti Įmonės turtą bei vykdant investicinę ir kitą ūkinę veiklą;</li> <li>• teikti pasiūlymus poįstatyminiams aktams dėl infrastruktūros komercializavimo įgyvendinimo tvarkos.</li> </ul>              |

| Pavojaus veiksnys                                                                                                                                        | Valdymo priemonės ir veiksmai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vidiniai veiksniai</b>                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Įrangos ir pastatų senėjimas                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nutraukti Įmonės gamybinės veiklos užtikrinimui nereikalingų kelių eksploatavimą;</li> <li>• vykdyti Įmonės objektų sistemų ir elementų senėjimo valdymo programą;</li> <li>• perduoti bendro naudojimo kelius Visagino savivaldybei pagal LR kelių įstatymo nuostatas;</li> <li>• vystyti pastatų ir statinių antrinę plėtros galimybę;</li> <li>• nugriauti nenaudojamus statinius ir pastatus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Išoriniai veiksniai</b>                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Neaiškus finansavimas visam / likusiam IAE eksploatavimo nutraukimo terminui                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktyviai dalyvauti, rengiant medžiagą deryboms su Europos Komisija dėl IAE eksploatavimo nutraukimo finansavimo;</li> <li>• rengti finansavimo poreikio dokumentus.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Politinis nepastovumas ir sprendimų kaita                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• aiškinti suinteresuotoms šalims tokio veiksnio įtaką ir žalą eksploatavimo nutraukimo eigai.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Didėjantys IAE eksploatavimo nutraukimo veiklos kaštai dėl griežtinamo tarptautinio ir Europos Sąjungos teisinio reguliavimo branduolinės saugos srityje | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informuoti suinteresuotas šalis apie tokio veiksnio įtaką eksploatavimo nutraukimui.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Energetinių išteklių brangimas                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• įrengti saulės elektrinę IAE savo poreikių tenkinimui;</li> <li>• įrengti naują automatizuotą kanalizacijos siurblinę;</li> <li>• pakeisti 150 past. pasenusius ventiliatorius naujais;</li> <li>• ventiliacijos sistemų modifikavimas 101/1,2 pastatuose;</li> <li>• garo katilinės modernizavimas, pritaikant ją Įmonės šilumos vartotojų poreikiams;</li> <li>• įrengti individualius dujinius katilus 31, 31A, 31B, 31V, 36, 38, 87 pastatuose, nutiesiant dujotiekį iki pastatų nuo magistralinio dujotiekio;</li> <li>• įrengti dažnio keitiklius 120/2 pastato 2VF13,14D01 aparatinių siurbių elektros varikliuose;</li> <li>• optimizuoti elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemas.</li> </ul> |
| Žmogiškųjų išteklių brangimas                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• vykdyti motyvacinę politiką;</li> <li>• koreguoti atlygio taisykles pagal rinkos pokyčius.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Galimi reikšmingi neapibrėžtumai BEO eksploatavimo nutraukime                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• parengti 1-ojo ir 2-ojo blokų reaktorių R3 zonos išmontavimo ir reaktorių atliekų saugyklos projektinę dokumentaciją.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Kibernetinių atakų grėsmės                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kibernetinių prevencijos priemonių vykdymas;</li> <li>• atlikti Įmonės informacinių technologijų infrastruktūros kibernetinio atsparumo išoriniams išpuoliams patikrinimus ir šalinti trūkumus;</li> <li>• darbuotojų kibernetinės kultūros kėlimas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Stipri konkurencija eksploatavimo nutraukimo bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo rinkoje                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• didinti ir koncentruoti personalo kompetenciją bei gerinti Įmonės matomumą BEO eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo srityse</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

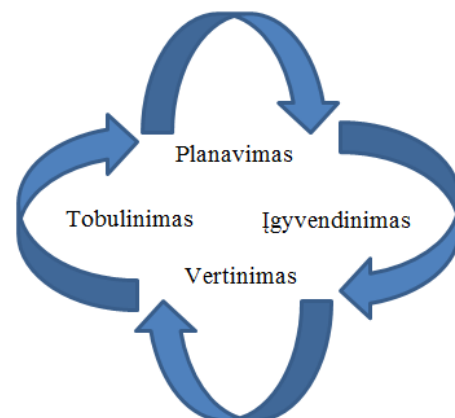
### 3.6. Strategijos planavimas, įgyvendinimas, stebėseną

Įmonės strateginiame planavime dalyvauja visa organizacija: valdyba, vadovai, struktūrinių padalinių darbuotojai. Už proceso inicijavimą ir eigos kontrolę atsakinga Įmonės valdyba. Už Strategijos kūrimą ir pristatymą valdybai atsakingas generalinis direktorius. Siekiant efektyvumo, Strategijos kūrimo procesą prižiūri atsakingas darbuotojas – veiklos planavimo skyriaus vadovas.

Strateginio planavimo ciklą sudaro keturi pagrindiniai etapai:

- ❖ planavimas, kai parengiamas Strategijos projektas, suderinamas su Įmonės valdyba ir teikiamas Energetikos ministerijai;
- ❖ įgyvendinimas, kai vykdomi Strategijoje numatyti uždaviniai ir siekiama užsibrėžtų tikslų;
- ❖ rezultatų ir pasiekimų įvertinimas, kai analizuojamos rezultatų pasiekimo ir nepasiekimo priežastys;
- ❖ Strategijos tobulinimas, kai siekiama išlaikyti Strategijos aktualumą.

8 paveikslas. Strategijos rengimo žemėlapis



14 lentelėje pateiktas Įmonės strateginio planavimo metinis grafikas.

14 lentelė. Įmonės strateginio planavimo metinis grafikas

| Terminas            | Atliekami veiksmai                                                                                                                                                                   |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gegužė – birželis   | Esamos situacijos analizė ir pasiruošimas strateginiai sesijai: išorinių ir vidinių veiksnių analizė, esamos situacijos pristatymas, strateginių tikslų, rodiklių pasiekimo analizė. |
| Liepa               | Vadovų strateginė sesija, kuriuo metu aptariamos galimos Įmonės vystymosi galimybės, nustatomos veiklos kryptys, strateginiai tikslai bei strateginiai rodikliai.                    |
| Liepa – rugpjūtis   | Strategijos ruošimas: strateginių tikslų ir strateginio veiklos plano formavimas.                                                                                                    |
| Rugsėjis            | Strategijos svarstymas valdyboje.                                                                                                                                                    |
| Lapkritis           | Strategijos pateikimas SIPA.                                                                                                                                                         |
| Lapkritis – gruodis | Strategijos atnaujinimas, atsižvelgiant į valdybos ir SIPA komentarus.                                                                                                               |
| Gruodis             | Strategijos teikimas energetikos ministrui patvirtinti.                                                                                                                              |

Siekiant reguliariai vertinti bei efektyviai kontroliuoti Strategijos įgyvendinimo pažangą, rengiamas Strategijos įgyvendinimo priemonių planas, kurį tvirtina energetikos ministras.

Strategijos įgyvendinimas stebimas kiekvieną mėnesį vertinant tikslų ir uždavinių pasiekimą. Rezultatai pristatomi Įmonės administracijos posėdyje. Per 25 d. nuo kiekvieno ketvirčio pabaigos rengiama Strategijos įgyvendinimo priemonių plano ataskaita, kurioje nurodoma nustatytų rodiklių reikšmės ketvirčio pabaigoje bei kiekybinis/kokybinis kiekvieno rodiklio įgyvendinimo įvertinimas,

pateikiama informacija apie rodiklių nepasiekimo priežastis ir kita svarbi informacija. Ataskaitą pasirašo generalinis direktorius, ji pristatoma valdybai bei pateikiama Energetikos ministerijai.

Strategija atnaujinama ar tobulinama kiekvienais metais, tobulinimo tikslas – nuolat reaguoti į strategiškai svarbią informaciją, neleisti Įmonei nukrypti nuo siekiamų tikslų ir užtikrinti, kad Strategija būtų įgyvendinama kokybiškai. Stebimi vidiniai ir išoriniai veiksniai, kad būtų galima planuoti tobulinimo procesą. Esant vidinių veiksmų nukrypimams tobulinama Įmonės veikla, o esant išorinių veiksmų nukrypimams - planuojami veiksmai siekiant sumažinti grėsmę ir valdyti rizikas.

Atsiradus naujiems išoriniams veiksniams, pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms Strategijos prielaidoms koreguojamos Įmonės strateginės kryptys.

Esant vidinėms problemoms, susijusioms su pareigų ir (arba) išteklių paskirstymu ir procesų eiga, siekiama nustatyti efektyvesnę organizacinę struktūrą, funkcijas, pareigybes, procesus.

Nepagrįstai nustačius siekiamus rodiklius ir (arba) jų vertes, kurios neatspindi Įmonės progreso, siekiant iškeltų tikslų, parenkami labiau progresą atspindintys rodikliai arba koreguojamos siekiamos jų vertės.

Paaiškėjus, kad kai kuriuos numatytos priemonės neleidžia Įmonei įgyvendinti užsibrėžtų uždavinių, numatytos priemonės įvertinamos iš naujo, vertinamos naujos arba ankščiau atmestos alternatyvos ir parenkamos tinkamiausios iš jų.

#### 4. FINANSINĖ PROGNOZĖ

Įmonės planuojami balanso duomenys 2020-2023 m. laikotarpiui pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Įmonės planuojami balanso duomenys 2020-2023 m., tūkst. eurų

|                                              | 2020 m.        | 2021m.         | 2022m.         | 2023m.         |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ilgalaikis nematerialus turtas               | 133            | 130            | 90             | 65             |
| Ilgalaikis materialus turtas                 | 261 004        | 253 653        | 213 411        | 205 411        |
| Finansinis turtas                            | 5 303          | 2 300          | 2 300          | -              |
| Kitas ilgalaikis turtas                      | 100            | -              | -              | -              |
| Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigų)       | 285 667        | 260 816        | 258 701        | 217 525        |
| Ateinančių laikotarpių sąnaudos              | 62             | 67             | 62             | 62             |
| <b>Turtas iš viso</b>                        | <b>552 269</b> | <b>516 966</b> | <b>474 564</b> | <b>423 063</b> |
| Nuosavas kapitalas                           | 28 082         | 19 682         | 13 082         | 4 982          |
| Savininko kapitalas                          | 565 186        | 565 186        | 565 186        | 565 186        |
| Nepaskirstytas pelnas                        | (537 104)      | (545 504)      | (552 104)      | (560 204)      |
| Dotacijos                                    | 473 873        | 446 971        | 420 069        | 390 069        |
| Atidėjiniai                                  | 50 300         | 50 300         | 41 400         | 28 000         |
| Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai           | 11             | 10             | 10             | 9              |
| Sukauptos sąnaudos                           | 3              | 3              | 3              | 3              |
| <b>Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai</b> | <b>552 269</b> | <b>516 966</b> | <b>474 564</b> | <b>423 063</b> |
| <b>Pelnas</b>                                | <b>-1 050</b>  | <b>-8 400</b>  | <b>-6 600</b>  | <b>-8 100</b>  |

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 16 yra pateikti planuojami pagrindiniai išlaidų straipsniai 2020 – 2023 m. laikotarpiui. Lėšų poreikis 2021 – 2038 m. laikotarpiui pateiktas 17 ir 18 lentelėse.

16 lentelė. VĮ Ignalinos atominės elektrinės 2020 – 2023 metais planuojamos išlaidos, mln. eurų

| Eil. Nr. | Išlaidų rūšis                                                      | 2020 m. planas | 2021 m. planas | 2022 m. planas | 2023 m. planas |
|----------|--------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1        | Darbo išlaidos                                                     | 38,10          | 38,22          | 37,66          | 37,41          |
| 2        | Energetiniai ištekliai ir komunalinės paslaugos                    | 10,79          | 11,12          | 10,55          | 9,64           |
| 3        | Darbai ir paslaugos, prekės                                        | 12,55          | 19,81          | 20,85          | 12,03          |
| 4        | Mokesčiai                                                          | 0,13           | 0,39           | 1,68           | 0,29           |
| 5        | Eksplotavimo nutraukimo infrastruktūriniai projektai <sup>15</sup> | 16,19          | 12,31          | 1,08           | 10,22          |
|          | IŠ VISO                                                            | 77,76          | 81,84          | 71,81          | 69,59          |
|          | t.sk. RATA                                                         | 1,1            | 6,97           | 6,62           | 1,12           |

Infrastruktūriniams projektams vykdyti skiriamos dotacijos. Šių investicinių projektų atsiperkamumo vertinimas neatliekamas ir pelningumas neprognozuojamas, nes projektai nekuria ekonominės naudos, o tik tenkina viešąjį interesą.

<sup>15</sup> Infrastruktūriniai projektai išvardinti 2.1.5 p. „Projektų valdymas“.

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

| Finansiniai šaltiniai | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028   | 2029   | 2030   | 2031   | 2032   | 2033   | 2034  | 2035   | 2036   | 2037   | 2038   | Iš viso 2021-2038 metams |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------------------------|
| ES <sup>16</sup>      | 72,63 | 57,28 | 67,33 | 74,27 | 71,49 | 71,18 | 72,80 | 93,53  | 106,50 | 107,01 | 97,43  | 98,81  | 83,04  | 70,15 | 169,16 | 155,94 | 149,61 | 97,51  | 1713,18                  |
| LT <sup>17</sup>      | 17,10 | 23,96 | 20,29 | 19,62 | 18,51 | 18,81 | 18,32 | 18,58  | 15,71  | 15,71  | 15,71  | 15,71  | 15,71  | 15,71 | 8,31   | 8,32   | 8,31   | 8,31   | 285,20                   |
| RATA <sup>18</sup>    | 6,97  | 6,62  | 1,12  | 1,03  | 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  | 124,50                   |
| Iš viso               | 96,70 | 87,86 | 88,74 | 94,92 | 91,26 | 91,25 | 92,38 | 113,37 | 123,47 | 123,98 | 115,29 | 116,67 | 100,90 | 88,01 | 179,62 | 194,41 | 188,07 | 135,97 | 2 122,88                 |
| t.sk. rizikos         | 5,62  | 5,79  | 5,96  | 6,14  | 6,33  | 6,52  | 6,72  | 7,08   | 7,30   | 7,52   | 7,75   | 7,98   | 8,23   | 8,48  | 24,68  | 25,42  | 31,63  | 32,59  | 211,75                   |
| t.sk. infliacija      | 9,24  | 10,27 | 13,19 | 16,34 | 17,59 | 19,49 | 21,61 | 29,20  | 34,39  | 36,85  | 35,83  | 38,29  | 34,24  | 30,69 | 63,32  | 59,92  | 56,62  | 34,03  | 561,11                   |

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

| Finansiniai šaltiniai | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  | 2030  | 2031  | 2032  | 2033  | 2034  | 2035 | 2036 | 2037 | 2038 | Iš viso 2021-2038 metams |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------|------|------|------|--------------------------|
| LR biudžeto lėšos     | 7,60  | 7,60  | 7,60  | 16,62 | 15,81 | 16,81 | 16,32 | 16,58 | 13,71 | 13,71 | 14,21 | 14,21 | 14,21 | 14,21 | 2,31 | 2,32 | 2,31 | 2,31 | 200,95                   |
| IAE <sup>19</sup>     | 9,50  | 16,36 | 12,69 | 3,00  | 2,70  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 1,50  | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 6,00 | 84,25                    |
| LT, iš viso           | 17,10 | 23,96 | 20,29 | 19,62 | 18,51 | 18,81 | 18,32 | 18,58 | 15,71 | 15,71 | 15,71 | 15,71 | 15,71 | 15,71 | 8,31 | 8,32 | 8,31 | 8,31 | 285,20                   |

<sup>16</sup> IAE eksploatavimo nutraukimo finansavimas ES lėšomis.

<sup>17</sup> IAE eksploatavimo nutraukimo finansavimas LR lėšomis.

<sup>18</sup> Užduočių, susijusių su RATA prijungimu finansavimas ES ir LR lėšomis. Lėšų poreikis nuo 2024 m. nurodytas be sąnaudų skirtų giluminio atliekyno įrengimui.

<sup>19</sup> Įmonės lėšos. Prognozuojama, kad nuo 2020 m. IAE eksploatavimo nutraukimo fondo veikla bus nutraukta; apyvartinės lėšos įskaičiuotos į Įmonės lėšas, prognozuojama, kad jos turi būti panaudotos iki eksploatavimo nutraukimo darbų vykdymo pabaigos.