

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos energetikos ministro
2022 m. kovo d. įsakymu Nr. 1-

2022–2027 METŲ VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJA



IŠŠŪKIAI ŠIANDIEN.
ATSAKOMYBĖ AMŽIAMS

TURINYS

	SANTRAUKA	3
1	VEIKLOS APRAŠYMAS	8
1.1	Įmonės veikla	8
1.2	Įmonės valdymas	11
1.3	Sauga	12
1.4	Darnus vystymasis	13
1.5	Vadybos sistema	16
1.6	Finansiniai ištekliai ir rodikliai	17
1.7	Dalijimasis sukauptomis žiniomis	22
1.8	Visuomenės informavimas	22
2	APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	25
2.1	Vidiniai veiksniai	24
2.2	Išoriniai veiksniai	39
2.3	Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė	44
3	MISIJA, VIZIJA ir VERTYBĖS	47
4	STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS	48
4.1	Valstybės lūkesčiai	48
4.2	Strateginiai rodikliai ir tikslai	49
4.3	Strateginės kryptys ir uždaviniai	54
4.4	Strategijos planavimas, įgyvendinimas, stebėseną	59
	SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI	60

SANTRAUKA

Suinteresuotų šalių atžvilgiu balansuojami tikslai ir rodikliai. Formuodama šią veiklos strategiją Įmonės vadovybė padarė reikšmingą posūkį į suinteresuotų šalių pusę. Įmonės misija ir vizija išliko nepakitusios, tačiau veiklos strategijos formavimas buvo pradėtas nuo svarbiausių suinteresuotų šalių identifikavimo ir įsipareigojimų joms formulavimo, po to – rodiklių, kuriais būtų prasmingiausia matuoti įsipareigojimų vykdymą, išgryninimo. Pasiekus sutarimą dėl rodiklių, buvo nustatytos siektinųjų reikšmės – strateginiai tikslai. Skirtingai nei anksčiau, strateginės veiklos kryptys nebuvo įvardintos *a priori*, tačiau nubrėžtos, atsižvelgiant į siekiamus tikslus. Strategijos koncepcija pavaizduota „žemėlapyje“ (1 pav.).

Esminis veiksnys, formuojantis Įmonės veiklos strategiją, yra laikas. Pagrindinė Įmonės veikla yra Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimas ir jos radioaktyviųjų atliekų sutvarkymas. Dar 2014 m. Įmonė savo planavimo dokumentuose įvardijo, kad IAE eksploatavimo nutraukimas bus užbaigtas 2038 metais, toks pat terminas buvo pakartotas galiojančios 2020 m. redakcijos planavimo dokumente (Galutiniam Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2020 m. rugpjūčio 11 d. įsakymu Nr. 1-248). IAE eksploatavimo pabaigos data ir jos biudžetas, nors ir grįsti visa eile prielaidų ir įtakojami veiksnių, kurių Įmonė negali kontroliuoti, finansinio donoro lygmenyje yra suvokiami ir priimami kaip Įmonės ir valstybės įsipareigojimas.

2021 m. sausio 25 d. buvo priimtas ES Tarybos reglamentas 2021/101, kuriuo skiriamos lėšos IAE eksploatavimo nutraukimui 2021-2027 metų finansinės perspektyvos laikotarpiu. ES skirtas finansavimas yra galimybių langas, kurį tiek Įmonei, tiek valstybei labai svarbu išnaudoti. Todėl Įmonė savo veiklą strateginiame lygmenyje privalo planuoti ir planuoja atsižvelgdama į finansavimo sąlygas ir minėtą IAE eksploatavimo nutraukimo pabaigos terminą – 2038 metus.

Kitas labai svarbus laiko veiksnys yra Įmonės „demografija“ – iki 2027 metų Įmonė tikėtina praras beveik pusę savo dabartinių darbuotojų. Su šių darbuotojų, kurių didžioji dalis susijusi su Įmone nuo jos gyvavimo pradžios, praradimu neišvengiamai bus prarasta dalis istorinės atminties ir žinių. IAE išmontavimas yra tokia užduotis, kurios sėkmingas ir savalaikis įgyvendinimas didele dalimi priklauso nuo esamų darbuotojų, o jų pakeitimo galimybės yra labai ribotos.



1 pav. Strategijos žemėlapis

MISIJA - saugiai ir efektyviai įgyvendinti unikalų projektą - Ignalinos atominės elektrinės su dviem RBMK-1500 tipo reaktoriais eksploatavimo nutraukimą bei saugiai tvarkyti radioaktyvias atliekas, užtikrinant, kad ateities kartos nepaveldėtų nepagrįstos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo naštos

VIZIJA - tapti pripažinta branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo eksperte

Suinteresuotos šalys	Įsipareigojimai	Rodikliai	3 m. tikslai	Strateginės kryptys
KLIENTAS	Saugiai ir laiku sutvarkyti IAE susidariusias ir visas perduodamas radioaktyvias atliekas	sR1 Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (INES) skaičius sR2 IAE EN kritinio kelio pokytis sR3 Išmontuotų medžiagų kiekis sR4 Iš senų saugyklų išimtų RA kiekis sR5 Nugriautų statinių kiekis	0 ≤ 0 79 550 t 5 960 m ³ 36 vnt.	Per 3 metus pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais
DONORAI	Siekiant sutartų tikslų lėšas naudoti skaidriai ir efektyviai	sR6 IP biudžeto panaudojimo efektyvumo indeksas / (biudžeto ekonomija, mln. EUR) sR7 IP biudžeto paskirstymo procentas sR8 Žinių produktų skaičius	CPI ≥ 1 (CV ≥ 0) 70 % 4	Per 3 metus patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ
STEIGĖJAS	Kryptingai vystant organizaciją didinti įmonės vertę	sR9 Projektų valdymo brandos lygis sR10 Rizikų valdymo brandos lygis	3.45 Bus nustatyta	
VIENI KITIEMS	Būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda	sR11 Darbuotojų įsitraukimo lygis	> 50 %	Iki 2027 m. patekti į 10 geidžiamiausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ
VISUOMENĖ	Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai	sR12 Atliekų konversijos procentas	≥ 80 %	

KRITINIAI UŽDAVINIAI 3 METŲ PERSPEKTYVOJE

Siekiui įgyvendinti Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo darbus iki patvirtinto termino turi įtakos tai, kad IAE eksploatavimo nutraukimo tempai turi būti reikšmingai didinami. Pirmiausia tai pasakytina apie išmontavimą ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymą, o tada – apie įmonės vykdomus projektus, jų rezultatus ir vidinius įmonės procesus, įgalinančius šių veiklų vykdymą.

Reaktorių ir jų technologinės įrangos išmontavimas. Nuo 2010 m. Įmonė daugiausia vykdė „konvencinės“ įrangos išmontavimą, didelė dalis šių darbų jau yra baigti. 2021 m. buvo pradėtas naujas išmontavimo darbų etapas – reaktorių pastatuose esančios technologinės įrangos ir pačių reaktorių išmontavimas. Ši įranga kur kas labiau užteršta radioaktyviomis medžiagomis, jos išmontavimas yra sudėtingesnis, tačiau nepaisant to Įmonė per ateinančius 3 metus turės padidinti išmontavimo bei atliekų tvarkymo tempą daugiau nei 2 kartus lyginant su tuo, kuris buvo 2021 metais.

Įmonė turi parengusi nemažą dalį išmontavimui reikalingų techninių sprendimų ir gavusi dalį reikalingų leidimų, tačiau reaktorių šerdžių ir jų atliekų tvarkymo technologinis projektavimas dar laukia ateityje. Nuo šių darbų pažangos ir rezultatų tiesiogiai priklauso Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo darbų pabaiga, todėl reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcijos parengimas yra tas kritinio kelio uždavinys, kuris turi būti įgyvendintas per ateinančius keletą metų, jam bus skiriamas maksimalus Įmonės vadovų ir finansinio donoro dėmesys.



Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempų didinimas. 2017 m. buvo užbaigta kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo komplekso statyba, tačiau kompleksas vis dar veikia „karštųjų bandymų“ režimu, projektinis atliekų tvarkymo tempas nėra pasiektas. Kompleksas buvo statomas anksčiau sukaupytų eksploatacinių atliekų tvarkymui, tačiau jų kol kas sutvarkyta labai mažai. Pradėjus reaktorių įrangos išmontavimą tvarkytinų atliekų srautas darosi dar didesnis, skirtingų savybių atliekų srautai dėl techninių ir reguliacinių apribojimų vienu metu negali būti tvarkomi. Įmonė privalo sureguliuoti „gamybinius“ atliekų tvarkymo procesus taip, kad pasiektų reikiamą našumą, priešingu atveju Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo pabaigos datą lems jau nebe reaktorių šerdžių išmontavimas, o eksploatavimo metu sukaupytų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempai.

Per ateinančius keletą metų Įmonei teks pradėti ir tinkamai sustyguoti dvi naujas veiklas – pirmojo radioaktyviųjų atliekų atliekyno pildymą ir Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugykloje sukaupytų atliekų išėmimą ir pervežimą į Ignalinos AE. Kiekviena nauja veikla neišvengiamai susiduria su trikdžiais, tad šių dviejų naujų veiklų „suderinimas“ reikalaus padidinto Įmonės vadovų dėmesio.

Infrastruktūros įrengimas. Didžioji dalis reikiamos infrastruktūros jau yra įrengta, tačiau vis dar yra keletas infrastruktūrinių projektų, kurių svarba yra didelė. Pirmiausia tai paviršinio atliekyno, skirto vidutinio aktyvumo atliekoms, statyba, bitumuotų atliekų saugyklos konversija į atliekyną ir, ilgalaikeje perspektyvoje, giluminio atliekyno projektas.

Paviršinio atliekyno įrengimas (B25 projektas) nėra Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo kritiniame kelyje, tačiau projekto biudžetas yra didelis ir tai sąlygoja didelį dėmesį tiek iš suinteresuotų šalių, tiek iš Įmonės pusės. Dėl eilės aplinkybių Įmonė privalo siekti, kad rangos sutartis statybos darbams ir ją papildančios sutartys būtų sudarytos kaip galima greičiau.

Bitumuotų atliekų saugyklos konversijos į atliekyną projektas svarbus tuo, kad tai, Įmonės žiniomis, pirmasis tokio pobūdžio projektas pasaulyje, keliantis labai daug reguliacinio pobūdžio iššūkių. Pasiūlytos koncepcijos pagrindimui reikalingas mokslinis, tačiau pragmatinis požiūris, projekto eigai labai didelę įtaką turės VATESI ir kitų priežiūrą vykdančių institucijų sprendimai. Savo vertę ir įtaką

Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimui šis projektas tarsi nėra labai reikšmingas, tačiau jei pasiūlytos koncepcijos gyvybingumas nebus tinkamai pademonstruotas ir jai nebus pritarta, tuomet pasekmės tiek terminams, tiek biudžetui gali būti labai didelės.

Europos Tarybos direktyvos 2011/70/EURATOMAS nuostatos reikalauja, kad valstybės turi galutinai sutvarkyti panaudotą branduolinį kurą ir kitas ilgaamžes radioaktyvias atliekas. Vienintelis tvarus, visuotinai pripažįstamas ir saugus tokių ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų sutvarkymo būdas – jų talpinimas į giluminį atliekyną.

Vyriausybė 2021 m. vasario 3 d. nutarimu Nr. 76 patvirtino 2021–2030 metų branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo Plėtros programą. Vykdam šią programą Įmonė įgyvendina pirminę (konceptualaus planavimo) giluminio atliekyno projekto stadiją: parengtas projekto įgyvendinimo planas; nustatytas Lietuvos geologijos tarnybos dalyvavimas projekte; rengiami atliekyno atrankos kriterijai, pradedamas vykdyti preliminarus potencialių atliekyno teritorijų vertinimas.

Giluminio atliekyno ilgaamžėms radioaktyviosioms atliekoms įrengimas yra labai didelės apimties ir ilgalaikis projektas. Šiuo metu esame jo pradinėje stadijoje, tačiau su laiku darbų mastai ir intensyvumas tik didės.

Įmonės vidinių procesų kokybė yra esminė sąlyga gamybinių ir projektinių tikslų pasiekimui. Pirmiausia tai pasakytina apie žmogiškųjų resursų valdymą (pritraukimą, kompetencijų ugdymą ir įgalinimą) ir pirkimų procesą, nes nuo jų rezultatų priklauso visos kitos veiklos. Įmonės *modus operandi* yra reguliariai peržiūrėjimas ir, esant poreikiui, keičiamas taip, kad atitiktų šio laikmečio realijas. Tai liečia ne tik žmogiškųjų resursų valdymą ir pirkimus, tačiau ir kitus procesus – saugos užtikrinimą, eksploatavimą, projektų valdymą, rizikų valdymą, planavimą, komunikaciją ir kitus, iš esmės – visą valdyseną.

Atsižvelgdama į pagrindinio finansinio donoro lūkestį, Įmonė daro reikšmingą posūkį nuo žinių komercializavimo į dalijimąsi žiniomis. O šioje veiklos strategijoje, skirtingai nei anksčiau, net dvi strateginės kryptys rodo ten, kur reikalingas didžiausias pokytis – darnumo principų įdiegimas valdysenoje ir Įmonės kaip darbdavio patrauklumo didinimas.

1 VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1 ĮMONĖS VEIKLA

Iki 2010 metų Įmonės esminė veikla buvo elektros energijos gamyba, tačiau po energijos blokų galutinio sustabdymo (pirmasis Ignalinos AE energijos blokas buvo galutinai sustabdytas 2004 m. gruodžio 31 d., antrasis energijos blokas – 2009 m. gruodžio 31 d.) **Įmonės pagrindinė veikla plačiau prasme tapo radioaktyviųjų atliekų tvarkymas**. IAE kaip branduolinės energetikos objektas nuo 2010 m. nebenaudojamas pagal savo pirminę paskirtį, todėl jį reikia tinkamai sutvarkyti – taip, kad ilgalaikėje perspektyvoje nekeltų pavojaus aplinkai ir žmonėms. Įmonės vykdoma veikla apima tiek tiesiogines radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veiklas (įrangos išmontavimą, sukauptų atliekų išėmimą iš senų saugyklų, statinių griovimą ir visų šių procesų metu susidarančių atliekų sutvarkymą (rūšiavimą, apdorojimą, pakavimą, transportavimą, saugojimą ir t. t.), tiek tokia veikla reikalingos infrastruktūros (saugyklų, atliekynų bei įvairių atliekų tvarkymo įrenginių) įrengimą bei jų eksploatavimą, taip pat visas kitas pagalbines veiklas.



2019 m. VĮ Ignalinos AE buvo prijungta VĮ RATA, tuo pačiu Įmonei buvo perduota VĮ RATA infrastruktūra ir veikla – Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimas ir eksploatavimo nutraukimas bei kitos šios organizacijos vykdytos funkcijos. Nuo to laiko VĮ Ignalinos AE yra ir apžvelgiamoje perspektyvoje bus vienintelė įmonė šalyje, kuri vykdo radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veiklą. Istorškai Įmonė yra suvokiama kaip branduolinės energetikos objekto operatorius ir ji vykdo tokią veiklą, tačiau visi šiuo metu eksploatuojami ir statomi BEO yra skirti niekam daugiau, o tik radioaktyviųjų atliekų tvarkymui.

Todėl **radioaktyviųjų atliekų tvarkymas yra esminė paslauga, kurią teikia Įmonė**.

SPECIALIEJI ĮPAREIGOJIMAI

Pagrindinė (reikšminga) Įmonės veikla – Ignalinos atominės elektrinės galutinio sustabdymo ir eksploatavimo nutraukimo darbų vykdymas ir Lietuvos teritorijoje esančių ir susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų tvarkymas (įskaitant Maišiagalos RAS eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo vykdymą) yra specialieji įpareigojimai, kurie nustatyti Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymu Nr.4-193 „Dėl valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“. Vadovaudamasi minėtu teisės aktu, Įmonė vykdo 3 valstybės pavestus specialiuosius įpareigojimus, kurie įvardinti taip:

- Pasiruošimas nutraukti Ignalinos AE eksploatavimą ir saugus šios elektrinės eksploatavimo nutraukimas;
- Saugus radioaktyviųjų atliekų tvarkymas¹;

¹ tarp jų ir paliktųjų (neturinčių savininko) jonizuojančios spinduliuotės šaltinių ir radioaktyviosiomis medžiagomis užterštų objektų tvarkymas

- Maišiagalos RAS eksploatavimas ir eksploatavimo nutraukimas.

Atsižvelgiant į tai, kad didelė dalis radioaktyviųjų atliekų tvarkymo darbų vykdoma branduolinės energetikos objekto eksploatavimo nutraukimo darbų apimtyje, ir visos Įmonė perduotos ir Įmonėje susidariusios radioaktyviosios atliekos tvarkomos kartu, Įmonėje netikslinga turėti atskirą nurodytų veiklų apskaitą. Todėl Įmonė artimiausiu teiks siūlymą pakeisti specialiųjų įpareigojimų sąrašą.

VALSTYBĖS PAVESTOS KOMERCINĖS FUNKCIJOS

Įgyvendindama Lietuvos Respublikos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymą, Įmonė vykdo smulkiųjų radioaktyviųjų atliekų darytojų atliekų surinkimą, vežimą ir tvarkymą. Vadovaujantis ES aplinkosaugos principu – „teršėjas moka“, reiškiančiu, kad visa atsakomybė už taršą aplinkai tenka teršėjams, energetikos ministras tvirtina radioaktyviųjų atliekų tvarkymo paslaugos tarifus, kurie peržiūrimi kasmet ir pagal poreikį atnaujinami.

KOMERCINĖ VEIKLA

Įmonė parduoda metalo laužą ir veiklai nebereikalingą įrangą, nuomoja savo veiklai nereikalingas patalpas, teikia transporto paslaugas, prietaisų metrologijos paslaugą ir pan., tačiau iš esmės visa ši veikla yra šalutinė, jos finansinės apimtys Įmonės veiklos mastu yra nereikšmingos, tad tai neturėtų būti laikoma pilnaverte komercine veikla.

Įmonė turi patirtį ir žinių, kurias būtų galima pritaikyti kituose BEO eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo projektuose. Tačiau šiuo metu Įmonė neturi pakankamai laisvų žmogiškųjų resursų, kurių dėka galėtų skirti daugiau dėmesio paslaugų eksportui – prioritetas skiriamas pavestų įpareigojimų vykdymui. Visgi mažesnio masto projektuose siekiama dalyvauti:

- Kartu su Latvijos partneriais Įmonė (kaip subrangovas) dalyvauja Salaspilio mokslinio reaktoriaus išmontavimo projekto parengimo projekte. Ekspertinių paslaugų teikimo sutartis su Latvijos užsakovu pasirašyta 2021 m., numatoma paslaugų tiekimo trukmė – ne mažiau kaip 2 metai.
- 2021 m. Įmonė kartu su Lietuvos energetikos institutu ir Valstybės mokslinių tyrimų instituto Fizinių ir technologijos mokslų centru pasirašė bendradarbiavimo susitarimą, siekiant kartu dalyvauti Europos branduolinių įrenginių eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo projektuose.

Įmonės pajamos iš komercinės veiklos sudaro tik labai mažą dalį (mažiau nei 1%) nuo veiklos kaštų, todėl finansinėje apskaitoje nėra išskiriamos. Galima laikyti, kad iš esmės Įmonė komercinės veiklos nevykdo.

PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI

2020 m. rugsėjo 9 d. Vyriausybė patvirtino 2021–2030 m. nacionalinį pažangos planą (NPP), kuriuo siekiama nustatyti pagrindinius ateinantį dešimtmetį valstybėje siekiamus pokyčius, užtikrinančius pažangą socialinėje, ekonominėje, aplinkos bei saugumo srityse, ir sutelkti finansavimo šaltinius šiems pokyčiams įgyvendinti. NPP numatytas **6.9 uždavinys „Saugiai nutraukti branduolinės energetikos objektų eksploatavimą ir sutvarkyti radioaktyvias atliekas“**, už kurio vykdymą yra atsakinga Energetikos ministerija, tačiau betarpiškas vykdytojas yra Įmonė.

NPP numatomi radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ilgalaikiai strateginiai tikslai ir pažangai matuoti skirti kiekybiniai rodikliai su siektinomis reikšmėmis 2030 metams bei tarpinės reikšmės 2025 metais. Šie rodikliai yra laikytini svarbiausiais Įmonės veiklos rodikliais, nes jiems įtaką daro valstybinio lygmens planavimas. Jie yra stebimi (prižiūrimi) valstybės lygiu.

1 lentelė. Valstybinio lygmes planavimo sąlygoti Įmonės veiklos rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Iš viso (progozė)	Faktinė rodiklio reikšmė			Siektina reikšmė	
		2019	2020	2021	2025	2030
Pašalintų atliekų, kurių radiologinių savybių vertės neviršija nebevaldomųjų lygių (neradioaktyviųjų atliekų), dalis	110 000 m ³	34,6 %	39,7 %	45,2 % (49 742 m ³) ²	67 %	89 %
Trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų, sudėtų į atliekynus, dalis	134 232 m ³	0	0	0	8 %	39 %
Ilgaaamžių radioaktyviųjų atliekų (išskyrus panaudotą branduolinį kurą), sudėtų į saugyklą, dalis	5 941 m ³	0,3 %	0,9 %	1,8 % (105 m ³) ³	12 %	45 %

NPP uždavinio įgyvendinimui buvo parengta ir 2021 m. vasario 3 d. buvo patvirtinta 2021–2030 metų BEO eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programa (RATPP). RATPP nustato NPP įgyvendinimo priemones ir jų rodiklius. Abiejuose šiuose planavimo dokumentuose radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veikla matuojama per galutinai sutvarkytų (padėtų į atliekynus ar saugyklas) atliekų kiekį (jų dalį lyginant su prognozuojamu galutiniu kiekiu). Valstybinio planavimo lygmenyje toks matavimas yra tinkamas, jis parodo, kokia darbo dalis jau yra pilnai atlikta. Tuo tikslu Įmonė vykdo apskaitą, kiek atliekų yra galutinai sutvarkyta, prognozuoja, koks gali būti vienos ar kitos klasės atliekų kiekis, ir teikia šią informaciją savo ataskaitose. Tačiau operaciniame veiklos planavimo lygmenyje Įmonei tikslingiau planuoti ne kiek atliekų tam tikru metu bus padėta į saugyklas ar atliekynus, o kur ir kaip bus mažinamas nesutvarkytų atliekų kiekis.

Įmonės veiklą galima palyginti su įprastos gamyklos, kurioje iš žaliavų gaminamas naudingas produktas, veikla. Tradicinėje gamyboje siekiama sunaudoti kuo mažiau žaliavų ir pagaminti kuo daugiau naudingo produkto, tačiau tvarkant atliekas yra atvirkščiai – Įmonė siekia sunaudoti kuo daugiau žaliavų (nesutvarkytų atliekų) ir pagaminti kuo mažiau produkto (atliekų pakuočių, dedamų į atliekynus). Daugiau informacijos apie RA tvarkymo veiklą, jos matavimo rodiklius ir tikslus pateikta skyriuje „Vidinių veiksnių analizė“.

Informacija apie pagrindinius Įmonės finansinius rodiklius pateikta skyriuje **Finansiniai ištekliai ir rodikliai**.

² Visas atliekų kiekis (tiek išmontavimo, tiek eksploatacinių), praėjęs nevaldomųjų lygių patikrą (2010-2021 m.)

³ Atliekų kiekis be pakuotės. Verta pažymėti kad toks matavimo būdas nėra tikslus / vizualus, būtų geriau matuoti į saugyklas padėtų pakuočių kiekiu / santykiu nuo planuojamo pakuočių kiekio. 2021 m. pabaigai į ilgaaamžių atliekų saugyklą yra padėti 55 konteineriai su ilgaaamžėmis atliekomis

1.2 ĮMONĖS VALDYMAS

Įmonė yra ribotos civilinės atsakomybės viešasis juridinis asmuo. Įmonės teisinė forma – valstybės įmonė. Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos energetikos ministerija. Įmonės valdymo organai yra:

- Kolegialus Įmonės valdymo organas – Įmonės valdyba.
- Įmonės vadovas – generalinis direktorius **Audrius Kamienas**.

Įmonės valdybą sudaro:

2 lentelė. Įmonės valdyba

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Valdybos pirmininkas Nepriklausomas valdybos narys	Darius Jasinskis <i>UAB „FSQUARE“ bendrasavininkis</i>	2020 m. birželis – 2024 m. kovas
Nepriklausomas valdybos narys	Laimonas Belickas <i>UAB Orion Leasing generalinis direktorius / Valdybos pirmininkas</i>	2020 m. kovas – 2024 m. kovas
Nepriklausoma valdybos narė	Jurgita Radzevičė <i>UAB „SBA Home“ verslo plėtros direktorė</i>	2020 m. liepa – 2024 m. kovas
Valdybos narys (darbuotojų atstovas)	Rimvydas Štilinis, <i>UAB „Energy cells“ generalinis direktorius, VĮ IAE ekspertas</i>	2020 m. kovas – 2024 m. kovas
Valdybos narė	Patricija Ceiko <i>Energetikos ministerijos IAE eksploatavimo nutraukimo skyriaus patarėja</i>	2020 m. kovas – 2024 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:

3 lentelė. Audito ir rizikų komiteto nariai

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Komiteto pirmininkė	Laura Garbenčiūtė – Bakienė <i>UAB „Investicijų ir verslo garantijos“ stebėtojų tarybos narė, AB „Klaipėdos nafta“ audito komiteto narė, VĮ „Lietuvos oro uostai“ audito komiteto pirmininkė, Ukrainos Energijos efektyvumo fondo valdybos narė, UAB „Plungės vandenys“ valdybos narė ir UAB „Baltijos ekonomistas“ savininkė ir direktorė.</i>	2020 m. liepa – 2024 m. liepa
Komiteto narys	Laimonas Belickas <i>UAB Orion Leasing generalinis direktorius / Valdybos pirmininkas</i>	2020 m. liepa – 2024 m. liepa
Komiteto narė	Jurgita Radzevičė <i>UAB „SBA Home“ verslo plėtros direktorė</i>	2020 m. spalio – 2024 m. liepa

Įmonės antrojo lygio vadovai:

4 lentelė. Įmonės antrojo lygio vadovai

Pareigos	Vardas, Pavardė
Ekspluatacijos nutraukimo departamento direktorius	Arūnas Garūbis
Veiklos planavimo ir finansų departamento direktorė	Olga Lakina-Raubė
Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius	Tomas Liukaitis

1.3 SAUGA

Branduolinėje energetikoje bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veikloje saugai skiriamas didžiausias prioritetas. Sauga yra užtikrinama teisinėmis, organizacinėmis ir techninėmis priemonėmis bei ugdant Įmonės darbuotojų kompetencijas ir saugos kultūrą. Siekiant užtikrinti branduolinės energetikos objektų saugą, branduolinio kuro ciklo medžiagų apsaugą nuo neteisėto jų užvaldymo bei kitų veiksmų, galinčių sukelti riziką aplinkai ir žmonių sveikatai, vykdomi:

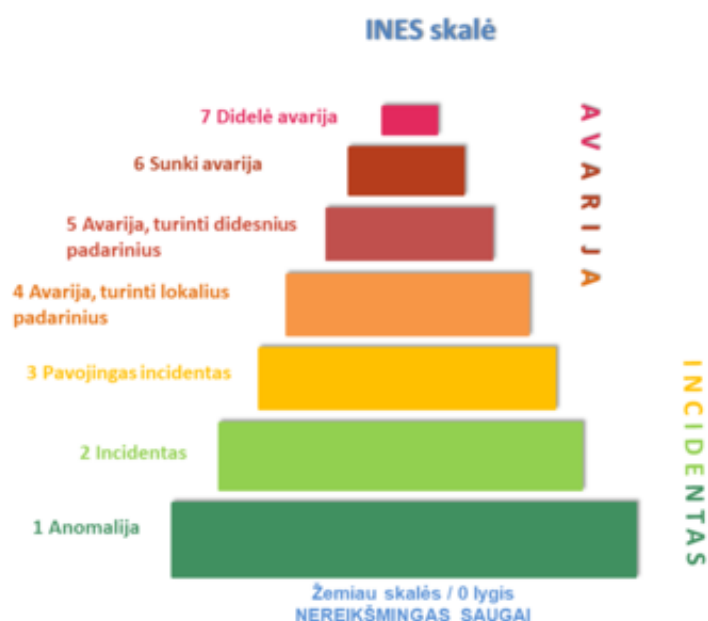
- Branduolinės saugos reikalavimai;
- Radiacinės saugos reikalavimai;
- Aplinkos apsaugos reikalavimai;
- Darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimai;
- Fizinės saugos bei kibernetinio saugumo reikalavimai;
- Gaisrinės saugos reikalavimai.

Įmonė nuo 1990 m. klasifikuoja neįprastus įvykius pagal Tarptautinę branduolinių ir radiologinių įvykių [\(INES\) skalę](#). 2018 m. diegiant subalansuotą rodiklių sistemą, Įmonėje nustatytas strateginis saugos rodiklis – pirmojo ir aukštesnio lygio neįprastųjų įvykių pagal INES skaičius, o siektinas tikslas – tokių įvykių nebuvimas (0 įvykių).

INES skalė skirta tam, kad kokybiniu lygmeniu pamatuoti įvykio mastą ir jo poveikį. Pagal INES skalę klasifikuojami neįprastieji įvykiai branduolinės energetikos objektuose, įvykiai radioaktyviųjų medžiagų vežimo metu, įvykiai, kurių metu jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniai yra pametami arba neteisėtai užvaldomi, taip pat įvykiai, kai asmenys patiria neplanuotą apšvitą. Įvykiai pagal jų neigiamą poveikį vertinami nuo 1 iki 7: 1-3 reiškia incidentą; 4-7 reiškia avariją.

Pasirinktas rodiklis leidžia paprastai, tačiau pakankamai plačiai (nes apima tiek technologinio pobūdžio, tiek radiacinės saugos, tiek fizinės saugos aspektus) matuoti kaip Įmonė vykdo savo įsipareigojimus saugos srityje. Verta pažymėti, kad nuo rodiklio matavimo pradžios Įmonėje nebuvo pirmojo ir aukštesnio lygio neįprastųjų įvykių.

2 paveikslas. INES skalė



1.4 DARNUS VYSTYMASIS

Darnumas suvokiamas kaip integrali Įmonės veiklos dalis, todėl įgyvendinant strateginius tikslus atsižvelgiama į Jungtinių Tautų darnaus vystymosi tikslus⁴, Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“⁵ ir Europos Sąjungos „Žaliojo kurso“ principus bei nacionalinės darnaus vystymosi strategijos gaires. Įmonė siekia kryptingai užtikrinti darnų vystymąsi ir tapti socialiai atsakinga organizacija, tokiu būdu prisidedama prie darnios visuomenės ir pažangios valstybės kūrimo. VĮ Ignalinos AE socialinės atsakomybės politika, kurios tikslas formuoti skaidriai valdomą, aplinkai ir visuomenei atsakingą, pagarbą žmogaus teisėms užtikrinančią ir suinteresuotų šalių pasitikėjimą turinčią Įmonę, nustato tris pagrindines darnaus vystymosi sritis – ekonominė, aplinkos apsaugos ir socialinė (3 paveikslas).

3 paveikslas. Įmonės socialinės atsakomybės principai



Ekonominė sritis (valdysena)

skaidrus valdymas/efektyvus resursų naudojimas/pagrįstas finansų valdymas

Aplinkos apsauga

branduolinė ir radiacinė sauga/taršos mažinimas/atsakingas gamtinių resursų vartojimas/poveikį klimatui ir aplinkai mažinančių technologijų taikymas

Socialinė sritis

etiška darbdavystė/atsakomybė už veiklą/bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis

Nuo 2021 m. Įmonėje įsteigta Darnaus vystymosi vadovo pareigybė, kurios funkcijos bei atsakomybės apima Įmonės darnaus vystymosi plano kūrimą ir jo įgyvendinimo užtikrinimą, darnaus vystymosi rodiklių pasiekimą, aplinkos apsaugos kultūros bei socialinės darnos principų Įmonėje formavimą ir diegimą, darnumo iniciatyvų Įmonėje inicijavimą bei vystymą.

Atlikus Įmonės veiklų poveikio analizę, nustatyti pagrindiniai įsipareigojimai suinteresuotoms šalims atitinkamose darnumo srityse:

5 lentelė. Pagrindiniai Įmonės įsipareigojimai darnumo srityse

Aplinkos apsauga	Socialinė atsakomybė	Valdysena
Mažiname savo veiklos poveikį aplinkai	Kuriame saugią ir įtraukiančią darbo aplinką	Veikiame efektyviai, skaidriai ir sąžiningai
Prisidedame prie klimato kaitos mažinimo	Bendruojame su vietos ir kitomis bendruomenėmis	Atveriamė duomenis
Atsakingai ir tvariai naudojame išteklius		

Šių įsipareigojimų įgyvendinimas detalizuojamas 20 lentelėje „Strateginiai uždaviniai darnumo srityje“, kurioje pateikiami darnaus vystymosi tikslai iki 2024 m. pabaigos bei siektini rodikliai.

SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ ĮTRAUKIMAS

Vadovaudamasi darnaus vystymosi principais, Įmonė savo veikloje siekia atsižvelgti į pagrindinių suinteresuotų šalių lūkesčius. Šiuo metu kaip suinteresuotos šalys identifikuotos apie 50 skirtingų organizacijų, institucijų, įstaigų ir kitų grupių. Kiekvienais metais vykdoma šių suinteresuotų šalių apklausa apie tai, kaip Įmonė pateikia informaciją savo tinklalapyje, ar pakankamai atskleidžiama joms reikalinga informacija ir pan. Pastebėtina, kad tai nėra sistemiškas suinteresuotų šalių lūkesčių valdymas, todėl šios strategijos laikotarpiu planuojama peržiūrėti suinteresuotų šalių valdymo

⁴ ang. Sustainable Development Goals

⁵ angl. Global Compact

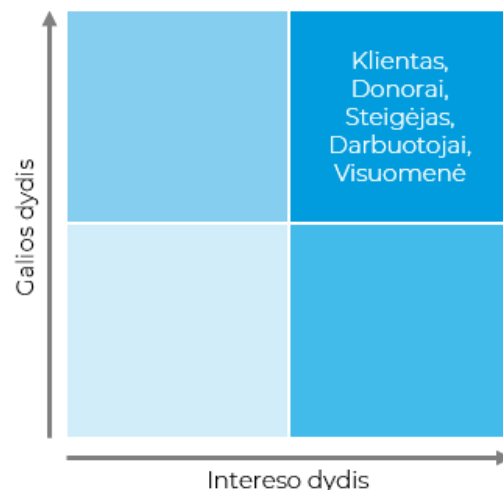
principus, jų identifikavimo metodiką ir parengti suinteresuotų šalių įtraukimo politiką. Planuojama kasmetinės suinteresuotų šalių apklausos metu papildomai matuoti pasitenkinimą dėl Įmonės veiklos, kai suinteresuotos šalys turės galimybę įvertinti savo pasitenkinimą 5 balų skalėje.

Atkreiptinas dėmesys, kad 2021 m. strateginės sesijos metu identifiкуotos pagrindinės suinteresuotos šalys, turinčios didžiausią interesą ir galią daryti poveikį Įmonės veiklai – užsakovai, finansiniai donorai, steigėjas, darbuotojai ir visuomenė (plačiau žr. 4 p. Strateginių tikslų ir uždavinių žemėlapis). Bendradarbiavimui su šiomis suinteresuotomis šalimis Įmonė skiria didžiausią dėmesį.

Siekdama geriau suvokti, kokius lūkesčius Įmonės veiklai turi visos skirtingos suinteresuotos šalys, bei sistemingai įtraukti skirtingų grupių požiūrius į sprendimų priėmimą, 2022 m. planuojama peržiūrėti suinteresuotų šalių įtraukimo valdymą. Šiam tikslui pasiekti bus peržiūrėtas suinteresuotų šalių sąrašas, atnaujinamas suinteresuotų šalių žemėlapis, atliktas vertinimas (ang. materiality assessment) pagal suinteresuotoms šalims aktualias temas.

Tikimasis, kad šios priemonės padės geriau atspindėti skirtingų suinteresuotų šalių lūkesčius bei prisidės prie Įmonės darnaus vystymosi užtikrinimo.

4 paveikslas. Suinteresuotų šalių matrica



ŽALIEJI PIRKIMAI

LR Vyriausybė 2010 m. liepos 21 d. nutarimu Nr. 1133 įpareigojo perkančiąsias organizacijas atlikti prekių, paslaugų ir darbų viešuosius pirkimus, darančius kuo mažesnę poveikį aplinkai viename, keliuose ar visuose prekės, paslaugos ar darbo gyvavimo ciklo etapuose, t. y. žaliuosius pirkimus. Nutarimu nustatyti reikalavimai perkančiosioms organizacijoms iki 2023 m. pasiekti, kad 100% nuo visų pirkimų vertės būtų žalieji pirkimai:

- ne mažiau kaip 10 procentų iki 2021 metų pabaigos;
- ne mažiau kaip 50 procentų tokių pirkimų iki 2022 metų pabaigos;
- ne mažiau kaip 100 procentų tokių pirkimų – kiekvienais metais nuo 2023 metų.

Atsižvelgdama į šiuos ilgalaikius valstybės lūkesčius bei nustatytus konkrečius planus, Įmonė 2021 m. patvirtino VĮ Ignalinos atominės elektrinės tiekėjų etikos kodeksą. Šiuo kodeksu siekiama informuoti esamus ir būsimus tiekėjus apie Įmonės bendruosius lūkesčius tiekimo grandinėje, tikimasi, kad tai padės tiekėjams laikytis aukštesnių nei teisės aktuose įtvirtintų minimalių reikalavimų, taip pat kelti aukštus etikos, aplinkosaugos bei socialinės atsakomybės reikalavimus. Tai yra rekomendacinio pobūdžio gairės tiekėjams, tačiau ateityje planuojama šiuos reikalavimus įtraukti į sutartis kaip privalomus. Tokiu būdu bus ne tik užtikrintas LR Vyriausybės reikalavimų įgyvendinimas, bet ir prisidedama prie pažangios ir tvarios visuomenės kūrimo.

Pažymėtina, kad Įmonė, siekdama darnumo ir LR Vyriausybės nustatytų tikslų žaliuosiuose pirkimuose, 2021 m. atliko analizę dėl galimybės rinkoje įsigyti elektros energiją, pagamintą iš atsinaujinančių energijos šaltinių. 2021 m. gruodžio mėn. Įmonė įvykdė viešąjį pirkimą ir sudarė sutartį dėl „žaliosios“ elektros energijos pirkimo 2022 metams visam reikiamam elektros energijos kiekiui. Įmonė išsikėlė tikslą iki 2024 m. išlaikyti 100% „žaliosios“ elektros energijos kiekį galutiniame suvartojimo balanse. Tikimasi, kad tokia nuostata galės būti išlaikoma ir ilguoju laikotarpiu (nuo 2025 m.).

SAUGI IR ĮTRAUKIANTI DARBO APLINKA

Veikdama branduolinės energetikos srityje Įmonė saugos kultūrą mato kaip vieną esminių vertybių ir siekia užtikrinti tinkamas darbo sąlygas darbuotojams. Plačiai taikomos ALARA nuostatos - siekiama maksimaliai sumažinti galimą darbuotojų apšvitą atitinkamai planuojant darbus ir numatant papildomą apsaugą, tokiu būdu saugoma darbuotojų sveikata ir mažinama profesinė

rizika, sąlygojama darbo jonizuojančios spinduliuotės aplinkoje. Taip pat planuojama toliau diegti prevencines nelaimingų atsitikimų darbe priemones, kurios padėtų sumažinti prarastų darbo valandų skaičių, o sunkių ir mirtinų nelaimingų atsitikimų darbe nebūtų iš viso.

Covid-19 pandemijos metu Įmonė ėmėsi būtinųjų priemonių, mažinant darbuotojų kontaktus ir galimybes užsikrėsti. Apie trečdalis darbuotojų nuo 2020 m. II ketv. pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, buvo sukurtos saugios prieigos prie Įmonės IT sistemų, o darbuotojai aprūpinti būtina kompiuterine technika. Atlikta darbuotojų apklausa parodė, kad dalis darbuotojų yra patenkinti tokia darbo organizavimo forma, todėl planuojama ir ateityje taikyti tokias lanksčias darbo formas.

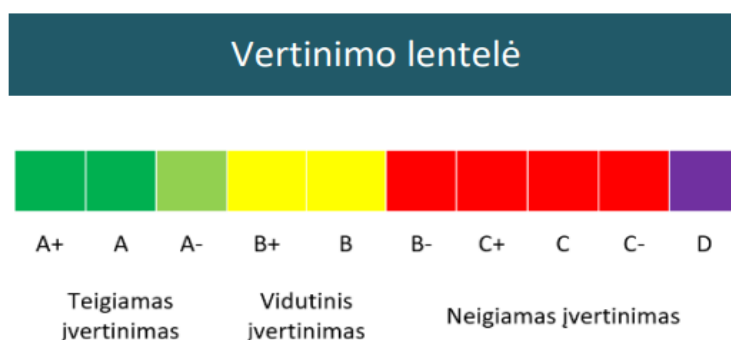
Jau keletą metų Įmonė atlieka darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo, o nuo 2021 m. ir eNPS (ang. *Employee Net Promoter Score*) tyrimus. Analizuojamos priežastys, kodėl dalis darbuotojų nėra įsitraukę ar jaučiasi neįgalinti. Siekiant darbuotojų įsitraukimo didinimo, Kaizen principu bus diegiamas idėjų bankas, organizuojamos bendrystę kuriančios savanorystės iniciatyvos, siekiant veiklos bendrumo ir kiekvieno darbuotojo indėlio į Įmonės veiklą pastebėjimo, organizuojami departamentų mėnesiai, poilsio ir darbo balanso išlaikymo iniciatyvos.

2021 m. atnaujintas Įmonės darbuotojų etikos kodeksas. Taip pat 2021 m. pabaigoje atliktas lygių galimybių tyrimas „Lygių galimybių liniuotė“ drauge su Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Pateiktoje tyrimo rezultatų ataskaitoje identifikuotos „lygiausios“ Įmonės sritys (darbuotojų įvairovė, savijauta darbe, vadovų elgesys, skundų nagrinėjimo mechanizmas, lygių galimybių politika) bei sritys, kurias reikėtų tobulinti (bendravimo kultūra, atlyginimo nustatymas ir paaugštinimas, įdarbinimas, diskriminacijos atpažinimas, asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimas). Atsižvelgiant į pateiktas rekomendacijas, Personalo skyriaus vadovė paskirta lygių galimybių koordinatorė, o Personalo skyrius į 2022 m. veiklos planus įsitraukė gerinimo priemones. Įmonės lygių galimybių situacija įvertinta 7.9 balo iš dešimties. Tikimasi po dviejų metų pakartoti tyrimą ir įvertinti padarytą pažangą lygių galimybių srityje.

VALDYSENOS GERINIMAS

VšĮ Valdymo koordinavimo centras kiekvienais metais atlieka valstybės valdomų įmonių gerosios valdysenos vertinimą. Šiuo vertinimu didelis dėmesys skiriamas skaidrumo, korupcijos prevencijos, darnaus vystymosi, kolegialių organų sudarymo bei veikimo efektyvumui, veiklos strategijos planavimo ir įgyvendinimo sritims. Įmonė 2019 ir 2020 metais buvo įvertinta solidžiu A balu, daugiausia dėmesio rekomenduojama skirti Įmonės darnumo (skaidrumo) praktikų stiprinimui. Atsižvelgiant į rekomendacijas, 2022 m. planuojama įgyvendinti gerinimo priemones, kurios padėtų 2023 m. Įmonei gauti aukščiausią A+ vertinimą ir jį išlaikyti.

5 paveikslas. VKC valdysenos vertinimo lentelė



Pagrindinės 2021 m. gautos VKC rekomendacijos šiose srityse:

1. Skaidrumas:

- Tobulinti metinės veiklos ataskaitos turinį;
- Stiprinti darnumo praktikas;
- Stiprinti atskaitomybės praktikas darnumo srityje;
- Užtikrinti efektyvią korupcijos prevenciją;
- Atskleisti priežastis, kodėl Įmonė netaiko tarptautinių apskaitos standartų;
- Tobulinti atskaitomybę Įmonės interneto svetainėje;
- Užtikrinti savalaikį informacijos pateikimą VKC;

- Tinkamai apskaityti ir atskleisti visus vykdomus specialiuosius įpareigojimus;
- Užtikrinti finansinių ataskaitų auditorių nepriklausomumą.

2. Kolegialūs organai:

- Stiprinti valdybos veiklos organizavimo ir įsitraukimo praktikas;
- Tobulinti valdybos atrankos praktikas;
- Stiprinti valdybos funkcijas;
- Tobulinti valdybos narių atlygio praktikas.

3. Strateginis planavimas ir įgyvendinimas:

- Stiprinti strateginio planavimo priemones;
- Laiku patvirtinti strateginį veiklos planą;
- Atsižvelgti į VKC pastabas dėl strateginio veiklos plano;
- Atsižvelgti į VKC pastabas dėl strategijos įgyvendinimo.

1.5 VADYBOS SISTEMA

Įmonėje įdiegta integruota, procesais paremta vadybos sistema, atitinkanti BEO vadybos sistemos reikalavimus pagal VATESI dokumentą BSR-1.4.1-2016 „Vadybos sistema“ ir TATENA rekomendacijas branduolinės energijos objektams.

2019 m. UAB „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.

Šiuo metu Įmonės vadybos sistemoje yra identifikuoti 32 procesai, tačiau apžvelgiamoje perspektyvoje procesų sąrašas turės būti peržiūrėtas. 2022 metų pradžiai aktualus vadybos sistemos procesų sąrašas pateiktas 6 lentelėje.

6 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.			Eksploatacijos nutraukimo projektai
4.			Saugos kultūra ir įsivertinimas
5.			Nepriklausomi vertinimai ir gerinimo veiksmai
6.	PAGRINDINIAI PROCESAI	Gamybinė veikla	Technologiniai procesai
7.			Išmontavimas
8.			Branduolinis kuras
9.			Statinių statyba ir griovimas
10.			Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas iki jų dėjimo į atliekynus
11.			Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas atliekynuose
12.			Chemija ir dezaktyvavimas
13.	PALAIKOMIEJI PROCESAI	Aprūpinimo veikla	Elektrinės modifikacijos
14.			Projektavimas
15.			Finansai
16.			Ūkinė veikla

Eil. Nr.	Procesų klasifikacija	Procesų pavadinimas
17.		Žmogiškieji ištekliai
18.		Dokumentų ir duomenų įrašai
19.		Pirkimų valdymas
20.		Medžiagų ir įrangos saugojimas
21.		Techninė priežiūra
22.		Energijos ištekliai
23.		Eksplotavimo patirties panaudojimas
24.		Informacinės technologijos
25.		Branduolinės saugos užtikrinimas
26.		Radiacinės saugos užtikrinimas
27.		Aplinkos apsaugos užtikrinimas
28.		Darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimas
29.		Fizinės saugos užtikrinimas
30.		Gaisrinės saugos užtikrinimas
31.		Avarinės saugos užtikrinimas
32.	Komercinė veikla	Pardavimai

1.6 FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR RODIKLIAI

Įmonės pagrindinė veikla – IAE eksploatavimo nutraukimas ir jos radioaktyviųjų atliekų sutvarkymas, yra dotuojama, finansavimą per Ignalinos programą jai skiria Europos Sąjunga (86 %), taip pat finansuoja Lietuvos Respublikos biudžetas (14 %).

GENP suplanuota IAE eksploatavimo nutraukimo kaina yra 3,3 mlrd. eurų (įskaitant rizikas ir infliaciją, tačiau be fizinės ir gaisrinės apsaugos kaštų). 2000 – 2027 m. laikotarpiui Europos Komisija eksploatavimo nutraukimui įsipareigojo skirti 2 109 mln. eurų, o Lietuvos Respublika iki 2021 m. imtinai skyrė 218,3 mln. eurų. Lietuvos indėlio į eksploatavimo nutraukimą dalis nebus didinama ir išliks 14 proc. Siekiant toliau tęsti IAE eksploatavimo nutraukimą nedelstino išmontavimo būdu, svarbu užtikrinti šios veiklos finansavimą iki IAE eksploatavimo nutraukimo darbų pabaigos, kuris 2028 – 2038 m. laikotarpiui turėtų sudaryti 753 mln. eurų⁶ bei prognozuojamas Lietuvos Respublikos įnašas 2022 – 2038 m. apie 247,4 mln. eurų. Tačiau šios sumos neturėtų būti laikomos galutinėmis – peržiūrint GENP, jos, tikėtina, bus koreguojamos atsižvelgiant į likusių darbų apimtį, faktinius kaštus ir kt.

⁶ Kaina nurodyta įvertinant infliaciją ir esamą rizikų vertinimą.

7 lentelė. Įmonės veiklos finansavimo šaltiniai

Finansavimo šaltinis		Administratorius	Finansuojamos išlaidos
Donorų lėšos	Tarptautinio Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondas	ERPB	Infrastruktūros projektai
	Europos Sąjungos Ignalinos programa	CPVA, ERPB	Personalas ir eksploatacinės išlaidos, energetiniai ištekliai, infrastruktūriniai ir kiti projektai
	Europos Sąjungos struktūrinių fondų Sanglaudos fondas	APVA	Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimas
	Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinis mechanizmas	CPVA	Projektai, susiję su IAE laikomų radioaktyviųjų atliekų tvarkymu, kontrole ir neigiamo poveikio aplinkai, ekosistemai bei gyventojams prevencija
Lietuvos lėšos	LR biudžeto lėšos (IP administravimo Lietuvoje bendrojo finansavimo (BF) lėšos)	LR energetikos ministerija	Gyventojų pajamų mokestis, privalomasis sveikatos draudimas, valstybinis socialinis draudimas, įmokos į garantinį fondą, išėtinės išmokos darbuotojams, kiti mokesčiai
	LR biudžeto lėšos		Paliktiesiems ir pamestiesiems jonizuojančios spinduliuotės šaltiniams tvarkyti, giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno įrengimo projektui vykdyti
	Įmonės lėšos	Įmonės vadovybė ir valdyba	Finansuojamos išlaidos, kurios negali būti finansuojamos IP lėšomis, dalis energetinių išteklių ir darbo išlaidų, teisinės paslaugos, išlaidos pagal kolektyvinę sutartį, mokesčiai, kitos išlaidos.

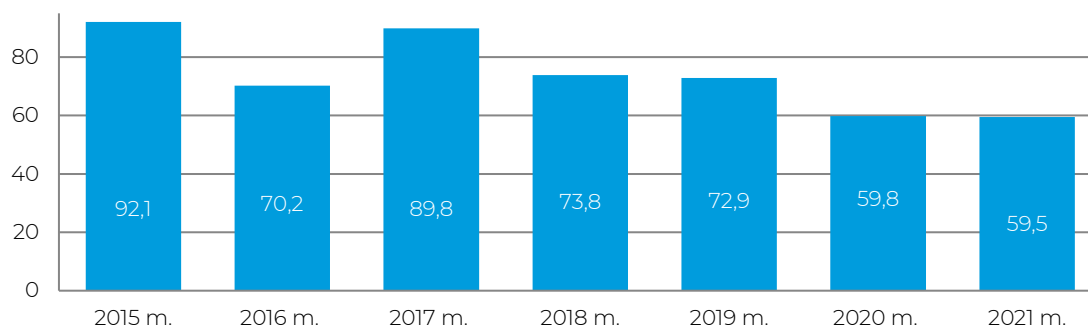
Įmonės nuosavos lėšos (įskaitant investuotas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius) 2021 m. gruodžio 31 d. buvo 47,4 mln. eurų. Įmonės pagrindinės pajamos yra metalo laužo bei neberekalingo turto pardavimas, tačiau vadovaujantis Rezervinio (stabilizavimo) fondo nuostatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 30 d. nutarimu Nr. IX-912, nuo 2020 m. gruodžio 1 d. pajamas už parduotą turtą Įmonė perveda į Lietuvos Respublikos valstybės specialiąją Rezervinio (stabilizavimo) fondo sąskaitą radioaktyviųjų atliekų giluminiame atliekynui įrengti ir radioaktyviosioms atliekoms tvarkyti.

Nuo 2020 metų Įmonės veiklos finansavimas papildytas Norvegijos finansinio mechanizmo lėšomis pagal programą „Aplinkosauga, energetika ir klimato kaita“ projekto „Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo saugumo didinimas Ignalinos atominėje elektrinėje“ vykdymui. Projektui įgyvendinti skiriama 3,5 mln. eurų. Projekto metu bus sukurti panaudoto branduolinio kuro ir kitų ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų bei pramoninių sąlyginai nekontroliuojamųjų atliekų galutinio padėjimo/saugojimo koncepciniai sprendimai (bus parengtos ataskaitos, kurių rezultatų pagrindu bus taip pat planuojamas tolesnis giluminio atliekyno projekto įgyvendinimas).

Be IAE eksploatavimo nutraukimo Įmonei pavesta smulkiųjų darytojų radioaktyviųjų atliekų, pamestųjų ir paliktųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo funkcija bei Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo vykdymo funkcija. EK reikalavimu šios veiklos turi būti aiškiai atskirtos nuo IAE eksploatavimo nutraukimo veiklos ir jos finansavimo. Šių veiklų finansavimas skiriamas iš Europos Sąjungos ir iš nacionalinio biudžeto pagal kitas programas. Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimui finansuoti skirtos Europos Sąjungos struktūrinių fondų lėšos, kurias administruoja APVA, o iš Lietuvos Respublikos biudžeto – lėšos pagal Nacionalinės energetikos strategijos tikslus įgyvendinančios Energetikos ministerijos programos priemonę „Saugus radioaktyviųjų atliekų tvarkymas ir atliekynų eksploatavimas“. Eksploatavimo nutraukimo plane numatyta kad visa Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo darbų vertė bus apie 16 mln. Eur.

Įmonėje kaip pagrindiniai finansinės prognozės dokumentai kasmet rengiami metinis darbų planas ir išlaidų sąmata. Įmonės veiklos metinei išlaidų sąmatai pritaria Įmonės valdyba, po to ją savo įsakymu tvirtina energetikos ministras.

1 grafikas. Įmonės veiklos išlaidos 2015-2021 laikotarpiui, mln. eurų

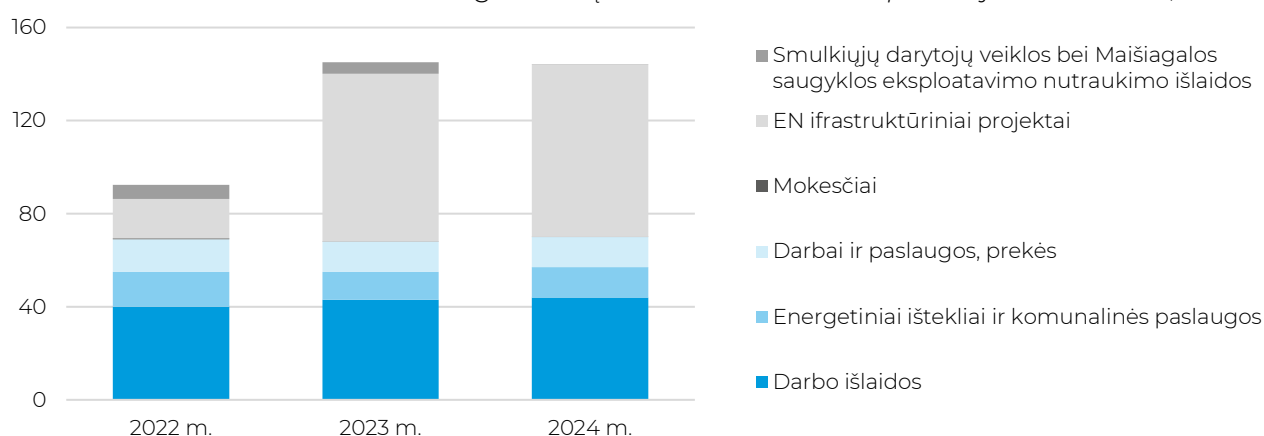


Pagrindiniai išlaidų straipsniai 2022 – 2024 m. pateikti 8 lentelėje ir 2 grafike:

8 lentelė. Įmonės 2022–2024 m. planuojamos išlaidos, mln. eurų

Eil. Nr.	Išlaidų rūšis	2022 m. planas	2023 m. planas	2024 m. planas
1	Darbo išlaidos	40	43	44
2	Energetiniai ištekliai ir komunalinės paslaugos	15	12	13
3	Darbai ir paslaugos, prekės	14	13	13
4	Mokesčiai	0,4	0,1	0,1
5	Eksplotavimo nutraukimo infrastruktūriniai projektai	17	72	74
6	Smulkiųjų darytojų veiklos bei Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo išlaidos	6	5	0,02
IŠ VISO:		92,4	145,1	144,1

2 grafikas. Įmonės 2022-2024 m. planuojamos išlaidos, mln. eurų



Dalis IAE eksploatavimo nutraukimo projektų pagal savo pobūdį gali būti laikomi investiciniais (pirmiausia tai pasakytina apie infrastruktūros, reikalingos radioaktyviųjų atliekų tvarkymui, įrengimą). Šie projektai nėra skirti tam, kad generuotų finansinę grąžą, jų tikslas yra užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą ir socialinį rezultatą. Pagrindiniai tokie investiciniai projektai / objektai yra:

- Laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla (įgyvendintas);
- Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas (įgyvendintas);

- Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas (baigiamas įgyvendinti);
- Trumpaamžių labai mažo aktyvumo atliekų atliekynas (vykdomas);
- Radioaktyviųjų metalo atliekų pirminio apdorojimo kompleksas pastate 130/2 (vykdomas);
- Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas (vykdomas);
- Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemų optimizavimas (vykdomas);
- Bitumuotų atliekų saugyklos pertvarkymas į atliekyną (vykdomas);
- Įmonės poreikiams skirtos saulės elektrinės statyba (planuojamas);
- Laikinosios reaktorių atliekų saugyklos įrengimas (planuojamas);

Per artimiausius 3 metus planuojamos didžiausios investicijos į infrastruktūrą pateiktos 9 lentelėje.

9 lentelė. 2022-2024 m. planuojamos investicijos, mln. Eur

Projekto pavadinimas	2022 m. planas	2023 m. planas	2024 m. planas
Naujas kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas (B3,4)	1,2		
Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas (B25)	7,6	41,5	46,4
Radioaktyviųjų metalo atliekų pirminio apdorojimo komplekso įrengimas pastate 130/2 (B27)	0,5		
Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemų optimizavimas	0,6	4,8	
Vakuuminiai skystųjų radioaktyviųjų atliekų garinimo įrenginiai	0,8	0,8	
Bitumuotų atliekų saugyklos modernizavimas (B20)	0,2	0,5	0,3
Saulės elektrinės statyba		7,8	
Naujos modulinės katilinės įrengimas	0,1	0,2	
IŠ VISO:	11.0	55.6	46.7

Paminėtinos investicijos į įrangą yra: ventiliacijos įrangos, konteinerių krautuvų, geležinkelio transporterio ir vagonų pirkimas, transporterio 1CX konteineriams, įrangos, skirtos išmontuoti reaktoriaus kanalus, išmontavimo roboto su priedais pirkimas. Visų šių investicijų suma artimiausių metų laikotarpyje bus apie 4 mln. Eur

Atskirai verta paminėti vieną įmonės vystomų investicinių projektų – saulės elektrinės įrengimo projektą. Šiuo projektu įmonė prisidėtų prie tvarumo iniciatyvų – ŠESD išmetimų ir energijos kaštų mažinimo. Atsižvelgiant į tai, kad per ateinantį 30 metų laikotarpį įmonė sunaudos daugiau nei 500 GWh elektros energijos, galimybių studijos rezultatai rodo, kad tinkamiausias variantas būtų statyti 10 MW galios saulės jėgainę. Per vertinamą laikotarpį tokia jėgainė pagamintų ~370 GWh elektros energijos. Numatomų investicijų (apie 7,8 mln. Eurų) atsipirkimo laikotarpis būtų apie 7 metus, tačiau atsižvelgiant į sparčiai augančias elektros kainas tikėtina kad jis bus trumpesnis. Tokia jėgainė per 30 metų leistų sutaupyti apie 23 mln. Eurų.

Įmonės vykdoma komercinė veikla ir įmonei valstybės pavestos komercinės funkcijos sudaro nereikšmingą įmonės veiklos dalį (apie 1÷3 % nuo metinių veiklos kaštų). Į šias pajamas įskaičiuojama ir nereikalingo turto bei metalo laužo pardavimai, kurie sudaro didžiąją dalį gautų komercinės veiklos pajamų, tačiau šios lėšos yra pervedamos į valstybės specialiąją Rezervinio (stabilizavimo) fondo sąskaitą, t. y. įmonė jomis nedisponuoja.

Vadovaujantis Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052, įmonei privalomai netaikomas reikalavimas tvarkyti apskaitą pagal tarptautinius apskaitos standartus. Esminės

priežastys yra susijusios su tuo, kad Įmonė yra ne pelno sekantis subjektas, jos pagrindinė veikla – specialiųjų įpareigojimų vykdymas, negeneruoja teigiamų piniginių srautų ir yra dotuojama. Be to, sustabdžius energijos blokus, didelė dalis turto (visa sena technologinė įranga, statiniai ir kita) yra nurašoma ir likviduojama. Perėjimo prie tarptautinių standartų sąnaudos bei susijusios rizikos kasmet yra įvertinamos, tačiau esminės aplinkybės iki šiol nepasikeitė, tarptautinių apskaitos standartų taikymas būtų neracionalus ir neefektyvus. Išorės auditoriai taip pat nepateikė siūlymų taikyti tarptautinius apskaitos standartus.

Atsižvelgiant į tai, kad Įmonės veikla negeneruoja pelno, yra dotuojama ir veiklai vykdyti taip pat naudojamos iki elektrinės eksploatavimo nutraukimo Įmonės uždirbtos lėšos, kasmet Įmonė patiria nuostolį, todėl pelno Įmoka į valstybės biudžetą neskaičiuojama ir nemokama.

Paminėtina, kad Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinančioji institucija neplanuoja perleisti viso ar dalies Įmonės turto privačiam subjektui (tai yra reorganizuoti Įmonę) arba leisti investuoti į Įmonę privačiam subjektui norint gauti pajamų

Įmonės 2020-2021 m. laikotarpio finansiniai duomenys bei 2022-2024 m. laikotarpio planuojami finansiniai duomenys pateikti 10 lentelėje. Dėl aukščiau išvardintų Įmonės veiklos ypatumų pelno (nuostolių) ataskaita atspindėtų tik Įmonės komercinės veiklos sąnaudas, todėl teikti jos prognozę yra netikslinga.

10 lentelė. Faktiniai finansiniai duomenys bei prognozė 2020-2024 m., tūkst. eurų

	2020	2021	2022 planas	2023 planas	2024 planas
Ilgalaikis nematerialus turtas	508	521	405	289	273
Ilgalaikis materialus turtas	221 273	193 727	176 000	199 386	211 010
Finansinis turtas	21 324	13 816	2 294	-	-
Kitas ilgalaikis turtas	270	243	240	210	-
Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigus)	287 338	274 204	265 428	197 837	152 664
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	152	182	152	142	132
Turtas iš viso	530 865	482 693	444 519	397 864	364 079
Nuosavas kapitalas	19 791	18 688	17 761	16 161	14 861
Savininko kapitalas	565 307	565 307	565 307	565 307	565 307
Nepaskirstytas pelnas	-545 516	-546 619	-547 546	-549 146	-550 446
Dotacijos	438 029	395 276	371 531	342 555	302 600
Atidėjiniai	65 049	59 460	46 607	30 538	38 008
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	7 876	9 144	8 500	8 500	8 500
Sukauptos sąnaudos	120	125	120	110	110
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	530 865	482 693	444 519	397 864	364 079
Pardavimo pajamos	234	222	230	230	200
Pelnas	-589	-1 102	-1 250	-1 600	-1 300
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	-7 012	16 313	-8 244	-6 178	-3 266
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	117	57	60	30	30
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai					
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	-6 895	16 370	-8 184	-6 148	-3 236
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	16 613	9 718	26 088	17 904	11 756
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	9 718	26 088	17 904	11 756	8 520

2022 m. prognozuojamas nematerialaus turto ir viso ilgalaikio turto vertės mažėjimas, nes turtui skaičiuojamos amortizacijos bei nusidėvėjimo išlaidos bus didesnės nei naujai įsigijimo turto.

Turto vertės padidėjimo 2023-2024 metais yra susijęs su planuojamomis mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinio atliekyno statybomis, tuo laikotarpiu ilgalaikio turto vertės augimas prognozuojamas didesnis nei turto amortizacijos bei nusidėvėjimo sąnaudos. Atitinkamai buvo planuojamas ir dotacijų pokytis.

Finansinio turto vertė planuojama atsižvelgiant į turimas investicijas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinių popierių. Nuo 2022 m. planuojamas didesnis įmonės turimų lėšų naudojimas, nes iki 2022 m. I ketvirčio bus išnaudotas Ignalinos programos skirtas finansavimas energetiniams ištekliams. Atitinkamai šių išlaidų finansavimas bus vykdomas įmonės bei valstybės lėšomis. Atsižvelgiant į tai, kad prognozuojamas didesnis įmonės lėšų panaudojimas, nuo 2022 m. mažėja atidėjinio prognozuojamos sumos.

1.7 DALIJIMASIS SUKAUPTOMIS ŽINIOMIS

2021 m. sausio 25 d. Tarybos reglamentas (ES) 2021/101, kuriuo skiriamos lėšos IAE eksploatavimo nutraukimui 2021-2027 metų finansinės perspektyvos laikotarpiu, įpareigoja dalintis žiniomis, kurios buvo ir bus sukauptos, vykdamas IAE eksploatavimo nutraukimą.

2021 m. Įmonė parengė ir pasidalino pirmuoju tokiu darbu „Analysis of technologies for handling liquid radioactive waste. Lessons learned from implementation at Ignalina NPP“ (Skystųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo technologijų analizė. Jų įgyvendinimo Ignalinos AE patirtis, AT-2867(1.347e)



Žinių dalijimosi kontekste Įmonė dalyvauja projektuose pagal „Euroatom“ programą (yra įvardinta naudotojų tų rezultatų, kurie bus pasiekti projektų eigoje):

- Projektas Inovatyvios technologijos grafitinių branduolinių reaktorių išmontavimui (INNO4GRAPH)⁷. Projektą vysto – Electricite de France. Projektas pradėtas 2020 m., planuojama trukmė – 3 metai.
- EcoDeco (Ecosystem for Decommissioning) projektas. Projektą vysto – Suomijos vyriausybė. Projekto pradžia – 2020 m., trukmė – 4 metai. Šiame projekte Įmonė dalyvauja kartu su Lietuvos energetikos institutu.

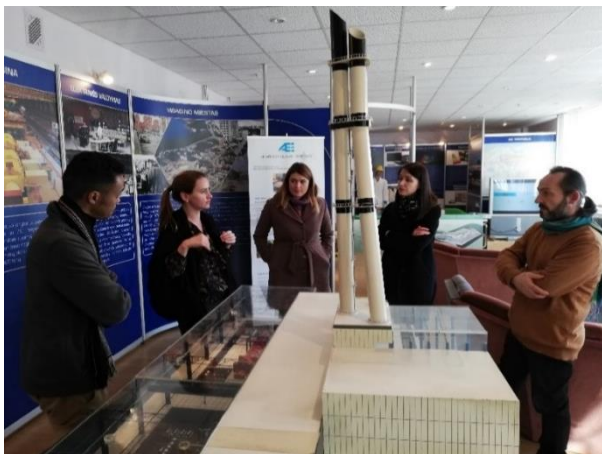
Šių užduočių vykdymui turi būti skirti žmogiškieji resursai, reikalingi tam, kad būtų užtikrinti žinių kaupimo ir dalijimosi organizavimas ir koordinavimas. Tam tikslui 2022 m. Įmonėje bus įsteigtas naujas padalinys (projektų vykdymo proceso vystymo skyrius, kurio vienas iš uždavinių bus žinių produktų kūrimo koordinavimas).

Dalyvavimas Euroatom projektuose ir dalijimasis sukauptomis žiniomis veikla sudarys galimybę aukštą kvalifikaciją turintiems specialistams pritaikyti savo patirtį ir auginti kompetenciją, o Įmonei tapti pripažinta branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo eksperte.

⁷ Angliškai „Innovative tools for dismantling of graphite moderated nuclear reactors“ (INNO4GRAPH)

1.8 VISUOMENĖS INFORMAVIMAS

Įmonė, siekdama būti atvira visuomenei bei stiprinti veiklos skaidrumą, vadovaudamasi Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052, www.iae.lt interneto svetainėje skelbia Įmonės tikslus ir užduotis, specialiuosius įsipareigojimus, finansinius ir kitus veiklos rezultatus, darbuotojų skaičių, Įmonės vadovų, specialistų ir darbininkų vidutinį mėnesinį darbo užmokestį, finansiniais metais įvykdytus, vykdomus ir planuojamus pirkimus. Pagrindinė visuomenės informavimo paskirtis – teikti teisingą informaciją vidaus ir išorės suinteresuotoms šalims ir tokiu būdu užtikrinti Įmonės veiklos viešumą ir informacijos skaidrumą. Skelbiant informaciją apie Įmonės veiklą, pirmenybė teikiama pranešimams žiniasklaidai, informacijos pateikimui Įmonės oficialioje interneto svetainėje, suinteresuotų šalių vizitams.



Įmonės veiklos skaidrumo užtikrinimas yra svarbus komunikacijos prasme, kas padeda kurti pasitikėjimą Įmonės vykdoma veikla visuomenėje ir tarp suinteresuotų šalių. Suprasdama šio klausimo specifiką, Įmonė laikosi maksimalaus informavimo, atvirumo ir bendradarbiavimo nuostatų ir siekia, kad vykdomų projektų rezultatai būtų tinkamai pristatomi suinteresuotoms šalims ir visuomenei.

Siekdama skaidriai ir tinkamai komunikuoti visuomenei apie veiklą, Įmonė viešina informaciją ne tik apie vykdomą veiklą ir rezultatus, bet ir neįprastus įvykius.

Siekdama maksimalaus skaidrumo ir atvirumo, Įmonė informaciją viešina net ir tais atvejais, jeigu įvykis nesusijęs su branduoline sauga ir neturi įtakos personalui, visuomenei ir aplinkai.

Pagrindinės visuomenės informavimo priemonės:

- Informacijos apie IAE eksploatavimo nutraukimo darbus, jų unikalumą, saugą ir svarbą rengimas ir viešinimas šalies ir užsienio žiniasklaidai.
- Tikrovės neatitinkančios informacijos viešojoje erdvėje operatyvus paneigimas.
- Susitikimų su visuomene, oficialių vizitų, žiniasklaidos atstovų apsilankymų, seminarų ir konferencijų organizavimas, reprezentacinių leidinių ir informacinės medžiagos rengimas ir platinimas suinteresuotoms šalims.
- Informacijos per socialinius tinklus (Facebook, Youtube, LinkedIn) viešinimas.
- Ekskursijų ir teminių paskaitų organizavimas.

2022 m. planuojama tobulinti visuomenei viešinamos informacijos apie Įmonės veiklą prieinamumą ir turinį. Planuojama, kad bus sukurtas virtualus turas, kurio metu lankytojas turės galimybę aplankyti pagrindines IAE vietas su nuosekliais tų vietų / objektų / įrangos ir pan. aprašymais, garso įrašais ir kita aktualia medžiaga. Taip planuojama išsaugoti informaciją apie IAE kaip BEO; didinti IAE veiklos viešinimą / visuomenės palaikymą IAE uždarymo klausimais. Taip pat toks virtualus turas būtų alternatyva pažintiniams turams kontroliuojamoje zonoje (kurie negalimi pandemijos metu, nepilnamečiams, moksleivių grupėms ir t. t.). Siekiant edukuoti ir plačiau informuoti lankytojus, IAE informacijos centre bus įrengtas informacinis terminalas, kuriame bus vaizduojama informacija apie Įmonės veiklas, interaktyvūs žaidimai, video ir foto medžiaga bei kita lankytojams patraukliai pateikiama informacija.

Giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno projektas sulaukia vis daugiau dėmesio visuomenėje, todėl planuojama įsigyti ir vykdyti atskirą šio projekto viešinimo kampaniją, kuri bus vykdoma pagal 2021 m. parengtą šio projekto viešinimo strategiją.

2 APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių analizė skirta tam, kad geriau suprasti dabartinę Įmonės padėtį ir nustatyti veiksnus, reikšmingai darančius įtaką Įmonės veiklai ir formuojančius veiklos strategiją. Aplinkos veiksniai skirstomi į vidinius ir išorinius. Įmonės stipriosios ir silpnosios pusės labiau pasireiškia per vidinius veiksnus. Išorinių veiksnių Įmonė nekontroliuoja, jie pasireiškia per grėsmes, rizikas ir galimybes, kurias būtina analizuoti strategijos kontekste ir tinkamai atsižvelgti.

IAE eksploatavimo nutraukimas vykdomas vadovaujantis Galutiniu IAE eksploatavimo nutraukimo planu. Pagal dabartinę jo redakciją **visi IAE eksploatavimo nutraukimo darbai turi būti užbaigti 2038 metais**. IAE eksploatavimo nutraukimo programos pabaigos data yra labai svarbi gairė, suvokiama kaip Įmonės ir šalies įsipareigojimas prieš finansinį donorą, kurio lėšomis didžiąja dalimi finansuojama Įmonės veikla. **Ši data yra esminė aplinkybė, formuojanti Įmonės veiklos strategiją.**

2.1 VIDINIAI VEIKSNIAI

VĮ Ignalinos AE veikla skiriasi nuo kitų valstybės valdomų įmonių veiklos, nes Įmonė iš esmės vykdo vien tik specialiuosius įpareigojimus (jos veikla nėra komercinio pobūdžio). Įmonės veikla yra dotuojama.

PAGRINDINIŲ VEIKLŲ ANALIZĖ

Įmonės pagrindinė veikla yra tinkamai ir saugiai vykdyti Ignalinos atominės elektrinės galutinio sustabdymo ir eksploatavimo nutraukimo darbus ir sutvarkyti Lietuvos teritorijoje esančias ir susidarysiančias radioaktyvias atliekas.

Pagrindinės tvarkytinų atliekų grupės yra trys:

- Technologinė ir kita įranga (įvairūs vamzdynai, siurbiai, šilumokaičiai, elektros įranga ir pan., o tarp jų ir patys reaktoriai), kurią reikia išmontuoti, o tada sutvarkyti;
- Eksploatavimo metu susidariusios radioaktyviosios atliekos (didžioji dalis laikomos senose saugyklose), kurias reikia išimti ir tinkamai sutvarkyti;
- Statiniai, kuriuos reikia nugriauti (dažnu atveju – prieš tai išmontavus statinio inžinerines sistemas ir pašalinus radioaktyviomis medžiagomis užterštą sluoksnį/konstrukcijas), o valymo ir griovimo atliekas sutvarkyti.

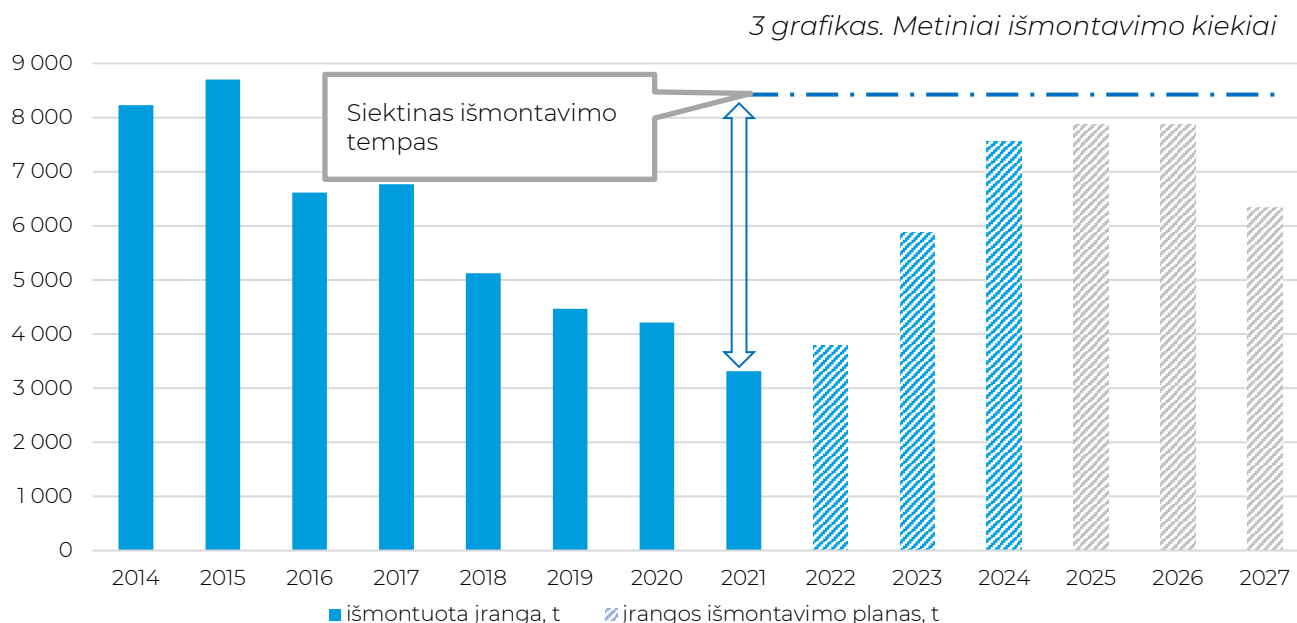
Didžioji dalis Įmonės teritorijoje esančių statinių, įrenginių ir sukauptų atliekų yra priskiriami prie radioaktyviųjų atliekų, kol teisės aktų nustatyta tvarka nebus įrodyta kitaip. Radioaktyviosios atliekos, gaunamos išmontuojant užterštus įrenginius, griauant statinius ar išimant atliekas iš senų saugyklų, yra rūšiuojamos, smulkinamos, pagal galimybes išvalomos (dezaktyvuojamos), presuojamos, deginamos, pamatuojamos jų radiologinės charakteristikos, supakuojamos ir padėdamos į atitinkamas saugyklas bei atliekynus, o išvalytos medžiagos yra naudojamos Įmonėje, parduodamos ar tvarkomos, kaip neradioaktyviosios atliekos. Tvarkant radioaktyvias atliekas siekiama, kad jų liktų kuo mažiau, tai yra atliekos išvalomos ir konvertuojamos į antrines žaliavas, jei atliekų išvalyti techniškai neįmanoma arba neracionalu, sumažinamas jų tūris.

2.1.1 IŠMONTAVIMAS

2021 m. pabaigai IAE inventoriaus duomenų bazėje apskaitytos technologinės įrangos metalo konstrukcijų suminis kiekis yra 180 tūkstančiai tonų, lyginant su tuo kiekiu kuris buvo rengiant paskutinę GENP redakciją jis padidėjo ~10 tūkstančių tonų, šis padidėjimas gan ženklus. (inventorizacijos projektas 2021 m. buvo užbaigtas, tad šis kiekis nebeturėtų augti). 2021 m. pabaigai

iš šio kiekio buvo išmontuota kiek daugiau nei 62 tūkstančiai tonų, tad likusi dalis yra ~118 tūkstančiai tonų (tačiau kadangi pirminio kiekio vertinime yra neišvengiama paklaida, tai suminis kiekis galimai yra didesnis).

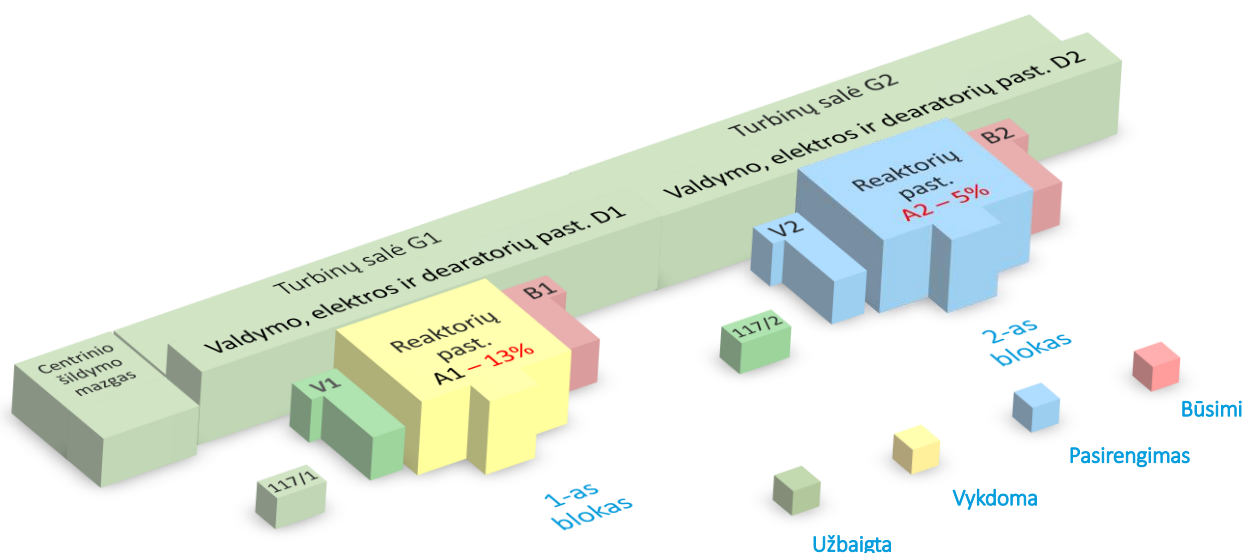
Metiniai išmontuotų medžiagų kiekiai ir išmontavimo planai ateičiai pavaizduoti 3 grafike.



Grafikas iliustruoja, kad nuo 2015 m. įrangos išmontavimo kiekiai mažėjo ir 2021 m. pasiekė minimumą - 3429 tonų. Mažėjantis išmontavimo kiekis buvo sąlygotas to, kad kasmet likdavo vis mažiau įrangos, kurią galima išmontuoti (darbai buvo vykdomi turbinų salėje, dearatorių pastate ir kitur), 2021 m. visos šios įrangos išmontavimas buvo užbaigtas, tuo tarpu išmontavimo darbai reaktorių pastatuose negalėjo būti vykdomi reikiamu tempu, nes dar nebuvo užbaigti projektavimo ir licencijavimo darbai ir nebuvo gauti atitinkami leidimai. Tačiau 2021 m. leidimas 1-o bloko reaktoriaus išmontavimo darbams buvo gautas ir metų gale šie darbai buvo pradėti, tad atsivėrė kur kas platesnis darbų horizontas.

Diagrama, rodanti technologinės įrangos išmontavimo darbų statusą 2021 m. pabaigoje pateikta toliau, ji iliustruoja kuriose IAE energijos blokų vietose šie darbai baigti, kur vyksta parengiamieji darbai ir kur vyksta pats išmontavimas.

Pav. 6. Technologinės įrangos išmontavimo darbų statusas IAE blokuose



Įvertinant likusį kiekį (ne mažiau nei 118 tūkstančiai tonų) ir likusį laikotarpį (14 metų), per kurį turi būti atlikti visi išmontavimo darbai (pagal GENP išmontavimas turi būti užbaigtas ne vėliau nei 2035 metais), **vidutinis metinis išmontavimo tempas turėtų būti apie 8500 tonų**. Įvertinant tai, kad ateityje bus išmontuojama ir kur kas labiau radioaktyviomis medžiagomis užteršta įranga (didžioji jos dalis yra reaktorių pastatuose), jos išmontavimas bus sudėtingesnis nei kad buvo iki šiol, tad įmonės laukia strateginio lygmens iššūkis – per 3 metus pasiekti (o vėliau ir išlaikyti) išmontavimo tempą, ~2,5 karto didesnį nei kad buvo pasiektas 2021 m. Toks padidėjimas sunkiai įmanomas vien tik turimų resursų dėka – vien jau dėl žymiai sudėtingesnių sąlygų ir, atitinkamai, mažesnio našumo. Šio iššūkio kontekste turės būti sprendžiama visa eilė strateginių uždavinių – rangovų pritraukimas išmontavimo darbams (iki šiol visi darbai buvo vykdomi įmonės personalo), naujų išmontavimo technologijų diegimas, išmontavimą vykdančio personalo skaičiaus didinimas ir kiti.

Išmontavimo metu atliekamas **pirminis atliekų apdorojimas** – smulkinimas, transportavimas, dezaktyvavimas (tų, kurios turi potencialą būti išvalytomis), radiologinių ir fizinių charakteristikų matavimai. Pirminio apdorojimo metu dalis atliekų konvertuojama į antrines žaliavas – išvalytas plienas ir kiti metalai, betono skalda yra atskiriami ir, atlikus jų radiacinės kontrolės nutraukimo procedūrą, parduodami kaip žaliavos. Likusi dalis toliau tvarkoma kaip radioaktyviosios atliekos (žr. skyrių Radioaktyviųjų atliekų galutinis tvarkymas).

Išmontavimo ir pirminio atliekų tvarkymo tempas skiriasi – 2021 m. pabaigoje skirtumas tarp išmontuotų atliekų kiekio ir atliekų, kurioms buvo atliktas pirminis apdorojimas, kiekio yra daugiau nei 6'000 tonų (šis skaičius apima ir įrangos dalis, ir gelžbetonį). Šis skirtumas yra gana reikšminga aplinkybė veiklos planavimo kontekste.

Kita strateginio mąsto užduotis išmontavimo kontekste – inžinerinio projektavimo & licencijavimo ir įrangos / paslaugų pirkimų darbai, reikalingi tam, kad būtų sudarytos sąlygos išmontavimo darbams. Tam, kad būtų galima vykdyti išmontavimo darbus, prieš tai būtinas didelis įdirbis – turi būti parengti techniniai-projektiniai dokumentai, atliktos saugos analizės, gauti VATESI leidimai, nupirkti reikalingi įrankiai. Šioje plotmėje įmonė susiduria su gana dideliais sunkumais ir vėlavimais, daugiausia dėl kvalifikuoto personalo trūkumo ir komplikuočių licencijavimo bei pirkimo procesų.

2.1.2 STATINIŲ GRIOVIMAS IR GELŽBETONIO KONSTRUKCIJŲ IŠMONTAVIMAS

Įmonės žinioje yra apie 540 statinių (taip kaip jie įregistruoti nekilnojamo turto registre). Dalis jų jau yra nebereikalingi, didžioji dalis anksčiau ar vėliau taps nebereikalingi ir turės būti nugriauti. Kol kas įmonė neturi aiškaus plano dėl kiekvieno iš šių statinių – griovimo darbai nuo 2018 m. vykdomi vadovaujantis finansavimo sutartimi prie projekto aprašo DML.01 „Demolition of INPP Buildings (Stage 1)“, pagal jo aktualią redakciją (Amendment 01) iš viso turi būti nugriautos 36 statinių grupės arba 59 statiniai pagal tai, kaip jie apskaitomi IAE (iki 2021 m. pabaigos iš jų jau nugriauta 15). Šie numatyti griauti statiniai yra labai skirtingo dydžio. Dalis jų yra IAE aikštelėje ir yra laikomi BEO statiniais, jų griovimui taikomos specialios sąlygos (pirmiausia VATESI turi pritarti modifikacijos techniniam sprendimui, jie turi būti išvalyti ir turi būti įrodyta, kad šie statiniai nėra užteršti radioaktyviomis medžiagomis). Kiti yra už IAE aikštelės ribų ir gali būti griunami kaip įprasti „civiliniai“ statiniai. Taip pat dalis iš griauti numatytų statinių sudaro IAE fizinės saugos perimetrą, tad prieš jų griovimą turės būti atlikti fizinės saugos perimetro perkėlimo darbai.

Visų šių statinių griovimą vykdys rangovai, tačiau įmonė turi atlikti parengiamuosius darbus – išmontuoti likutinę statinio įrangą, išvalyti taršą, su VATESI suderinti radiacinės kontrolės nutraukimo ataskaitas, gauti leidimą nurašyti šį turtą nuo įmonės balanso, nupirkti griovimo rangos paslaugas, prižiūrėti atliekamus darbus ir pan.

Nuo 2019 m. įmonė savo jėgomis vykdo gelžbetonio konstrukcijų išmontavimą turbinų salėje. Šią veiklą planuojama tęsti ir toliau, turimi pajėgumai leidžia išmontuoti maždaug po 4000 tonų gelžbetonio kasmet. Šie darbai vykdomi pagal VATESI išduotą leidimą, išmontuojamos konstrukcijos, kurios nėra statinio dalys (pvz., turbinų pjedestalai). Šie darbai iš dalies vykdomi tam, kad būtų atlaisvinta vieta radioaktyviųjų atliekų pakuočių trumpalaikiam saugojimui. Įvertinant tai, kad IAE **preliminariu vertinimu yra ~1.7 milijonai tonų statybinių konstrukcijų**, šie darbai, nors ir nežymiai, tačiau prisideda prie nesutvarkytų atliekų mažinimo.

Statinių griovimo kontekste didžiausias uždavinys bus reaktorių pastatų bei skystų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūros griovimas. Šie pastatai yra sudėtingi konstrukcine prasme ir labiausiai užteršti radioaktyviomis medžiagomis (preliminariu vertinimu apie 10% viso juos sudarančio betono yra užteršta). Gali būti, kad šių pastatų nebus įmanoma išvalyti tiek, kad juos būtų galima griauti kaip įprastus statinius. Tokių sudėtingų pastatų griovimo praktikos pavyzdžių ir patirties pasaulyje yra mažai, Lietuvoje išvis nėra, tad šioje srityje tikėtini technologiniai ir reguliaciniai iššūkiai, taip pat bus būtina spręsti užteršto betono tvarkymo klausimą – įmonė neturi atliekyno tokiame betonui, planavimo darbai dar nėra pradėti.

2022–2027 metų strategijos kontekste pagrindiniai uždaviniai, susiję su statinių griovimu, yra didelių ir fizinį perimetrą sudarančių statinių griovimas (tam reikės atlikti labai daug kompleksinių parengiamųjų darbų) ir planavimo pobūdžio – per šį laikotarpį būtina parengti kur kas detalesnį planą: kada ir kokie statiniai turės būti griaujami, kaip bus tvarkomos užteršto betono atliekos. Įvertinant milžiniškas griovimo apimtis, turi būti analizuojama, kokius statinius galima būtų griauti anksčiau. Priešingu atveju per likusį laiką tokių didelių griovimo apimčių įgyvendinimas ir atliekyno įrengimas bus mažai tikėtinas.

2.1.3 EKSPLOATAVINIŲ ATLIEKŲ TVARKYMAS

Įmonės žinioje yra visa eilė radioaktyviųjų atliekų saugyklų, kuriose per ilgą laiką sukaupotos atliekos turi būti išimtos (nes šios saugyklos neatitinka laikmečio standartų) ir tinkamai sutvarkytos.

11 lentelė. Senos saugyklos ir jose esantys RA kiekiai

	Saugykla	Pradinis tūris, m ³	Atliekų kategorija	Kiekis pagal kategoriją, m ³	Išėmimo modulis	Išimta iki 2021-12-31
Kietosios RA	155	2 400	I grupė	4 400	IM-1	0
	155/1	2 000				~1 400
	157/1	16 560	I grupė	13 100	IM-2	45
			II grupė	3 460		128
	157	6 322	I grupė	3 280		0
			II grupė	2 130		0
			III grupė	912	IM-3	58
	Maišiagalos RAS	418	pirminės + antrinės	610 ⁸	(įrengiamas)	0
Skystosios RA	151, 154, 154a,b	~3 240 ⁹	(visos kartu - garinimo likutis, perlitas, pulpa)	~ 3740	cementavimo įrenginys	>2000

Visų šių atliekų išėmimas ir tvarkymas taip pat turi būti užbaigtas bent keleri metai iki 2038 m. (nes dar turi likti laiko ir pačių saugyklų statinių išvalymui ir nugriovimui). Maišiagalos RAS, kuri nėra IAE dalis, turi būti sutvarkyta per artimiausius kelis metus.

Šiose saugyklose saugomų radioaktyviųjų atliekų tvarkymas yra gan kompleksiška tema, todėl toliau pateikiamos tik esminės išvados, susijusios su faktiniais, prognozuojamais ir siektiniais išėmimo tempais:

- 155 ir 155/1 saugyklos, kuriose saugomos I grupės (mažiausio aktyvumo atliekos). Jų išėmimas iš 155/1 saugyklos pradėtas 2017 m., tam naudojamas išėmimo modulis-1 (IM-1). 2021 m. pabaigoje iš 2000 m³ išimta apie 1400 m³. Ši saugykla bus ištuštinta 2022 m. (į

⁸ bendras pirminių ir antrinių (skystų) atliekų tūris, kurį reikės pervežti į Ignalinos AE ir sutvarkyti. Statinių konstrukcijos, kurios galimai bus užterštos, čia neįskaičiuotas (preliminarus kiekis – ~220 m³)

⁹ Tai apytikslis kiekis 2021 m. pabaigoje, perskaičiuotas pagal cementuojamų atliekų tankį. Skystosios atliekos tvarkomos nuo IAE eksploatavimo pradžios (garinamos, o likutis buvo bitumuojamas, dabar – cementuojamas), jos susidaro ir dabar, tad saugykla (skirtingai nuo visų kitų) nuolat pasipildo – numatoma, kad per laikotarpį iki IAE eksploatavimo nutraukimo pabaigos susidarys dar apie 500 m³ atliekų, tad bendras tvarkytinų (cementuojamų) atliekų kiekis yra didesnis nei yra saugyklose šiuo metu. Jau sutvarkytų (sucementuotų) atliekų kiekis yra virš 2000 m³.

ją vėliau bus vežamos atliekos iš Maišiagalos RAS), o IM-1 modulis pradės išėmimą iš 155 saugyklos. Šių atliekų tvarkymą ribojantis veiksnys yra ne paties išėmimo modulio pajėgumas, o visos atliekų tvarkymo grandinės (rūšiavimo etapo) ribojimai, kadangi kol nebus pagrįsta galimybė LMAA atliekyne dėti pavojingas atliekas ir PUŠ, tol visos šios atliekos turi būti atskiriamos, o tai labai lėtina atliekų rūšiavimo procesą.

- 157 ir 157/1 saugyklos, kuriose saugomos įvairaus aktyvumo (I, II ir III grupės) kietosios atliekos. Jų išėmimas pradėtas tais pačiais 2017 m., tam naudojami išėmimo moduliai 2 ir 3. 2021 m. pabaigoje iš 22'800 m³ išimta kiek mažiau nei 200 m³. Pačias aktyviausias (III grupės) atliekas IM-3 išėmimo modulis, dirbdamas projektiniu tempu, išimtų per 10 ateinančių metų (tačiau turi būti rasti sprendimai kaip tame pačiame sraute tvarkyti E klasės atliekas). Tuo tarpu IM-2, dirbdamas projektiniu našumu, I ir II grupių atliekas galėtų išimtų ne greičiau nei per 10 metų (tačiau išėmimo tempą papildomai riboja atliekų tvarkymo galimybės KRATSK, tad šių atliekų tvarkymas truks ilgiausiai).

Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo iš senųjų IAE saugyklų kontekste kritinis yra IM-2. Įmonė deda ir dės pastangas tam, kad išspėsti kylančius iššūkius ir pasiekti tokį atliekų tvarkymo tempą, kuris leistų darbus užbaigti laiku.

Maišiagalos RAS ir skystųjų RA išėmimas bei jų tvarkymas aprašyti toliau, žr. skyrių „Radioaktyviųjų atliekų galutinis tvarkymas“.

2.1.4 RADIOAKTYVIŲJŲ ATLIEKŲ GALUTINIS TVARKYMAS

Tos atliekos, kurios dėl techninių ar ekonominių priežasčių negali būti išvalytos iki nekontroliuojamų lygių, turi būti galutinai sutvarkytos – t. y. sudėtos į pakuotes ir sukrautos į atliekynus (prieš tai į laikinas saugyklas, kuriose bus laikomos tol, kol bus įrengtas tinkamas atliekynas). Tuo tikslu Įmonėje buvo įrengta, įrengiama ir dar turės būti įrengta reikiama infrastruktūra – įvairūs atliekų tvarkymo įrenginiai, saugyklos ir atliekynai.

Neapdorotos atliekos gaunamos daugiausia išmontavimo metu bei išimamos iš senų saugyklų, jų gaunama po-eksplotacinių procesų eigoje (tvarkant panaudotą branduolinį kurą, remontuojant užterštą įrangą, įvairios antrinės ir skystosios atliekos), ateityje didės atliekų, gaunamų valant statinius, kiekis. Priklausomai nuo atliekų charakteristikų jų tvarkymui taikomi įvairūs technologiniai procesai ir jų kombinacijos – rūšiavimas, deginimas, presavimas, cementavimas, jos dedamos į skirtingas pakuotes (konteinerius), kurios, savo ruožtu, vežamos į skirtingas saugyklas ar laikino saugojimo vietas. Tačiau visos atliekų pakuotės turi būti išmatuotos, nustatyta jų radiologinė sudėtis, kiekvienai pakuotei turi būti parengtas pasas, o duomenys įtraukti į apskaitos sistemą.

A klasės KRA tvarkymas. Priklausomai nuo savo fizinių charakteristikų, šios atliekos dedamos į 1CX tipo konteinerius, presuojamos į ryšulius, dedamos į FIBS maišus. 2021 m. pabaigai jau pagaminta 12'940 m³ tokių atliekų, jos saugomos LMAA buferinėje saugykloje (4000 m³) ir laikinose saugojimo vietose, įrengtose turbinų salėje ir kitur. 2021 m. buvo baigtas statyti 60'000 m³ talpos atliekynas šios klasės atliekoms. Buvo planuojama, kad pirmosios kampanijos („karštųjų bandymų“) metu į atliekyną bus perkelta 3'500 m³ atliekų, tačiau 2021 m. šio plano nepavyko įgyvendinti. Pirmoji atliekyno užkrovimo kampanija nukelta į 2022 m. Laikino saugojimo vietų A klasės pakuotėms dar yra tiek, kad atliekų tvarkymo darbai galėtų būti tęsiami keletą metų, tačiau Įmonė sieks kuo greičiau perkelti sukauptas atliekų pakuotes ir atlaisvinti jų laikino saugojimo patalpas tam, kad tai nekeltų kliūčių statinių griovimo ir kitiems darbams.

B+C klasės KRA tvarkymas. Kietosios atliekos, potencialiai priskirtinos šiai klasei, atvežamos į G2 rūšiavimo kamerą ir toliau tvarkomos KRATSK tol, kol pagaminamos pakuotės (KTZ tipo konteineriai). iki 2021 m. pabaigos jų pagaminta 59 vnt. Šios pakuotės saugomos trumpaamžių atliekų saugykloje, kurios talpa – 1344 konteinerių.

Ilgamųjų (D+E, F) klasės KRA tvarkymas. Atliekos, potencialiai priskirtinos šiai klasei, atvežamos į G3 rūšiavimo kamerą ir toliau tvarkomos KRATSK tol, kol pagaminamos pakuotės (ILW-LL tipo konteineriai). iki 2021 m. pabaigos jų pagaminta 55 vnt. Jos saugomos ilgamųjų atliekų saugykloje, kurios talpa – apie 900 konteinerių.

Atliekų tvarkymas KRATSK pradėtas 2017 m. Komplexas iki šiol veikia „karštųjų bandymų“ režimu, atliekų tvarkymo tempas nėra nusistovėjęs, susiduriama su trikdžiais tiek „tiekiant žaliavą“, tiek

paties komplekso darbe. Įmonei būtina nustatyti atliekų tvarkymo tikslinį planą, kuriame būtų įvertinti komplekso projektiniai pajėgumai ir eksploataciniai apribojimai bei užtikrinti to plano vykdymą.

Žiūrint į ateitį daugiausia klausimų kelia reaktoriaus atliekų (grafito, aktyvuotų metalų bei užpildų) tvarkymas ir saugojimas. Įmonė dar neturi aiškaus plano, kaip ir kur šios atliekos bus tvarkomos. Tokių atliekų tvarkymo koncepcija turi būti parengta kartu su reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcija. Priklausomai nuo gautų pasiūlymų Įmonė ir suinteresuotos šalys priims sprendimus dėl tinkamos saugyklos įrengimo ir RA tvarkymo technologijų.

Tolesnis KRA tvarkymas – saugojimas trumpaamžių ar ilgaamžių atliekų saugyklose ir perkėlimas į paviršinį ar giluminį atliekyną. Turimų saugyklų talpa ir jų projektinis eksploatavimo laikas užtikrina, kad KRA tvarkymo veikla gali būti vykdoma ilgalaikėje perspektyvoje, atliekynų (tiek paviršinio, skirto B+C klasės atliekoms, tiek giluminio, skirto ilgaamžėms atliekoms) įrengimo terminai šios veiklos neįtakoja.

Skystų RA tvarkymas. IAE kontroliuojamoje zonoje surenkamos technologinio vandens nuotekos turi būti ir yra išvalomos. Tam naudojami garinimo įrenginiai, tačiau ~10 kartų sumažėjus valomo vandens kiekiams (nuo 250'000 m³ – kai IAE buvo eksploatuojama, iki 25'000 m³ – 2020 metais) toks valymo būdas tapo nebeekonomiškas, patys įrenginiai yra nusidėvėję. Juos būtina pakeisti šiuolaikine, Įmonės poreikius geriau atitinkančia ir efektyvesne technologija, kuri leistų taupyti energetinius resursus, ir atsisakyti perteklinės infrastruktūros, taip dar labiau mažinti po-eksploatacinius kaštus.

Galutinis skystų RA apdorojimo būdas yra koncentruotų SRA cementavimas (anksčiau naudotas bitumavimo procesas jau nebenaudojamas). Cementavimo įrenginys eksploatuojamas jau 15 metų (nuo 2006 m.), per šį laikotarpį buvo sutvarkyta apie 35% nuo prognozuojamo atliekų kiekio (laikoma, kad apie 2000 m³), pagaminta ~2106 vnt. pakuočių (F-ANP konteinerių su cementuotomis atliekomis, priskiriamų B+C klasei). 2021 m. buvo pasiektas našumo rekordas – sucementuota 275 m³ atliekų. Tačiau netgi tęsiant darbą rekordiniu tempu, likęs kiekis turės būti tvarkomas 13-14 metų, darbai bus užbaigti ne anksčiau nei 2035 metais. Per likusius 3-4 metus sutvarkyti (išmontuoti, išvalyti ir nugriauti) visą šio komplekso infrastruktūrą bus vargiai įmanoma. Taip pat būtina įvertinti, kad cementavimo įranga jau yra iš dalies nusidėvėjusi, tad siekiant sutvarkyti SRA laiku (taip, kad tai neįtakotų IAE eksploatavimo nutraukimo pabaigos datos), tikslinga atlikti cementavimo įrangos atnaujinimą / modernizaciją, kuri leistų padidinti jos našumą, užtikrintų stabilų darbą ateityje ir įgalintų darbus užbaigti reikiamu laiku.

Tolesnis cementuotų atliekų tvarkymas – saugojimas saugykloje ir perkėlimas į paviršinį atliekyną. Esamos saugyklos talpa (6300 konteinerių), jos projektinis eksploatavimo laikas (iki ~2065 m.) užtikrina, kad SRA tvarkymo veikla gali būti vykdoma nepriklausomai nuo to, kada bus įrengtas paviršinis atliekynas mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžėms atliekoms.

Panaudoto branduolinio kuro tvarkymas eina į pabaigą – 2021 m. buvo užbaigtas PBK išvežimas iš 1-ojo bloko, 2022 m. bus užbaigtas vežti iš antrojo bloko (2021 m. pabaigai iš 190 konteinerių į saugyklą galutinai pastatyta 187). PBK išlaikymo baseinų dugnas bus išvalytas ir taip bus pasiekta viena reikšmingiausių IAE eksploatavimo nutraukimo programos gairių – IAE reaktorių pastatuose nebeliks branduolinių (daliųjų) medžiagų (visos bus sudėtos į tam tikslui skirtas saugyklas). Tai sudarys teisinę prielaidą gauti IAE eksploatavimo nutraukimo licenciją. Tikimasi, kad tokios licencijos sąlygos leis sumažinti po-eksploatavimo sąnaudas bei efektyviau vykdyti išmontavimo bei pastatų griovimo darbus.

Saugyklų konversija į atliekynus. Galutinio RA tvarkymo kontekste būtina paminėti „pramonines atliekas“, kurios anksčiau buvo laikomos neradioaktyviosiomis ir dedamos į IAE teritorijoje esantį atliekų sąvartyną („poligoną“), tačiau vėliau priskirtos prie labai mažo aktyvumo (A klasės) atliekų (jų šiame „poligone“ yra 30'842 m³), ir bitumuotų atliekų saugyklą, kurioje saugoma 14'422 m³ B+C klasės atliekų. Įmonė siekia pertvarkyti šias saugyklas į atliekynus. Jeigu pertvarkymas į atliekynus dėl objektyvių priežasčių bus neįmanomas, tuomet Įmonės lauks strateginio lygmens iššūkis – reikės surasti kitus būdus kaip sutvarkyti šias atliekas bei užtikrinti šios veiklos ir reikiamos infrastruktūros įrengimo finansavimą.

Giluminis atliekynas ilgaamžėms atliekoms. Panaudoto branduolinio kuro ir kitų ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų saugojimas saugyklose, kurios suprojektuotos 50 metų laikotarpiui, yra tik laikinas sprendimas. Vienintelis tvarus galutinis ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų sutvarkymo būdas – tai jų dėjimas į giluminį atliekyną, kur atliekos būtų patikimai izoliuotos nuo biosferos.

Vietovė, kurioje būtų įrengiamas giluminis atliekynas, turėtų būti tektoniškai ir seismiškai stabili, kad geologinė terpė garantuotų radioaktyviųjų atliekų saugų (ilgalaikį) izoliavimą. Atliekant tokių vietovių atranką, svarbiausi yra geologiniai ir saugos atrankos kriterijai. 2021 m. Įmonė pasirašė bendradarbiavimo susitarimą su Lietuvos geologijos tarnyba prie LR aplinkos ministerijos. Pagal šį susitarimą dėl giluminio atliekyno projekto įgyvendinimo 2021 – 2030 metais Lietuvos geologijos tarnyba turės parengti pagrindinius geologinius (tinkamumo) atrankos kriterijus bei tolesniuose giluminio atliekyno projekto vystymo etapuose vykdyti potencialiai tinkamų GA įrengimui teritorijų ir formacijų geologinių duomenų kompleksinę analizę, nuolatinis geologinės aplinkos tyrimus, vertinimus ir analizę. 2021 m. pabaigoje buvo pasirašyta sutartis su Posiva Solutions Oy (įmonė, vykdanči giluminio atliekyno įrengimą Suomijoje), pagal kurią turės atlikti bendrinį Lietuvos teritorijoje esančių potencialiai tinkamų geologinių formacijų įvertinimą saugos požiūriu ir, remiantis jo rezultatais, parinkti bendruosius giluminio atliekyno įrengimo Lietuvoje saugos kriterijus.

Be geologinių kriterijų ne mažiau svarbu įvertinti galimą giluminio atliekyno įtaką žmonių gyvenamajai aplinkai, bendruomenei, darbo ir nekilnojamojo turto rinkai. 2021 m. Įmonė pasirašė sutartį su bendrove „IDOM Consulting Engineering Architecture“, kuri turės įvertinti visus šiuos kriterijus ir pateikti tolesnių būtinų tyrimų bei darbų sąrašą. Studijos rezultatai leis prioretizuoti Lietuvos potencialiai tinkamas GA teritorijas pagal socialinius - ekonominius veiksnius.

Remiantis geologiniais, socialiniais-ekonominiais ir saugos kriterijais, bus atliktas pradinis kompleksinis Lietuvos potencialių teritorijų tinkamumo giluminio atliekyno įrengimui įvertinimas. Šio vertinimo pagrindu 2024 m. numatoma identifikuoti labiausiai perspektyvias tolesniems tyrimams teritorijas bei numatyti kitame projekto etape reikalingus atlikti veiksmus (tyrimus, vertinimus, ekspertizes, darbus ir t. t.) bei jų apimtis.

Dėl ypatingos projekto svarbos bei reikšmės Lietuvos visuomenei giluminio atliekyno projekto apimtyje bus vykdoma speciali visuomenės informavimo kampanija.

2.1.5 MAIŠIAGALOS RAS ATLIEKŲ TVARKYMAS

Maišiagalos RAS Įmonė perėmė kuomet VĮ RATA buvo prijungta prie VĮ Ignalinos AE. Tuo metu Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo projektas jau buvo pradėtas. Įmonė tęsia šio BEO eksploatavimo nutraukimo projektą – jo eigoje radioaktyviosios atliekos turės būti išimtos iš saugyklos, paruoštos transportuoti ir pervežtos į IAE, kur vėliau bus galutinai sutvarkytos. 2021 m. užbaigtas pirmas (inžinerinio projektavimo ir licencijavimo) projekto etapas – gauta Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo licencija ir statybos leidimai. Antrojo etapo metu bus įrengiama laikinoji infrastruktūra, būtina radioaktyviųjų atliekų išėmimui ir išgabenimui į IAE, taip pat Maišiagalos RAS griovimo darbams atlikti. Trečiojo etapo metu bus vykdomas radioaktyviųjų atliekų išėmimas ir išvežimas, o galiausiai – teritorijos sutvarkymas ir jos radiacinės kontrolės panaikinimas.

Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo projektas, skirtingai nei Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimas, įgyvendinamas Europos Sąjungos struktūrinių fondų Sanglaudos fondo lėšomis. Nors savo mastu šis projektas yra nepalyginamai mažesnis nei Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo projektas, tačiau jam taikomi visi be išimties reikalavimai, kurie taikomi ir IAE eksploatavimo nutraukimui. Maišiagalos RAS bus pirmasis toks BEO Lietuvoje, kurio teritorijos radiacinė kontrolė bus panaikinta ir ji bus grąžinta visuomenės reikmėms. Reguliacinio bei techninio pobūdžio sprendimai bei precedentai, kurie bus sukurti šio projekto metu, vėliau bus taikomi ir Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimui.

Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimas vykdomas vadovaujantis šio BEO GENP bei kitais eksploatavimo nutraukimo dokumentais, taip pat finansavimo sutartimi, sudaryta tarp Įmonės ir APVA. Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo įgyvendinimui iki sutartyje numatyto termino (2023-09-30) lieka vis mažiau laiko ir jau akivaizdu kad numatyti projekto tikslai bus nepasiekti. Eksploatavimo nutraukimo licencijavimo procesas užėmė daugiau nei pusę projekto įgyvendinimo

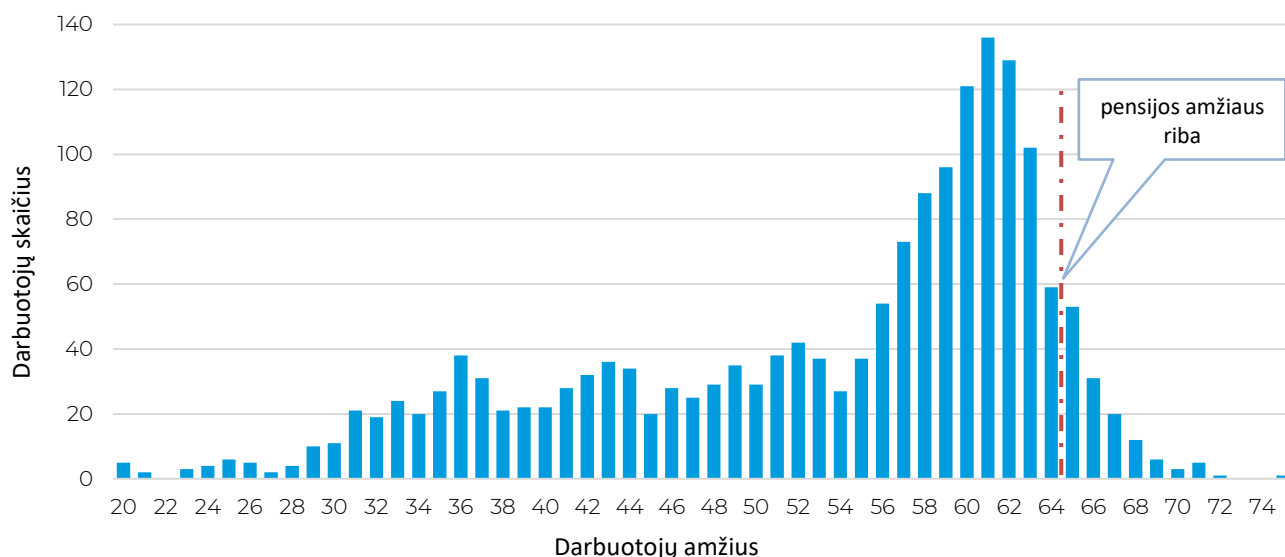
laiko (kur kas ilgiau nei planuota, iš esmės dėl to, kad buvo vykdomas pirmą kartą šalies istorijoje, tad teko spręsti įvairias teises kolizijas, ieškoti nestandartinių sprendimų, rangovai vėlavo su paslaugų teikimu.). Pagal finansavimo sutartį projekto įgyvendinimui liko mažiau nei 2 metai, per šį laikotarpį turi būti įrengta laikina infrastruktūra, atliktas RA išėmimas, jų pervežimas į IAE ir saugyklos aikštelės sutvarkymas. Projekto finansavimo sąlygose numatyta, kad būtina pasiekti projekto stebėsenos rodiklį – sutvarkyti ne mažiau kaip 300 m³ radioaktyviųjų atliekų. Kadangi nustatytuose laiko rėmuose šis rodiklis, jau nekalbant apie veiklas, susijusias su aikštelės kontrolės panaikinimu ir licencijos vykdyti eksploatavimo nutraukimą panaikinimu, negalės būti pasiektas, todėl finansavimo sutartis turi būti peržiūrėta ir nustatyti kiti projekto (jo dalies) įgyvendinimo rodikliai. Likę projekto darbai bei galutinis atliekų sutvarkymas turės būti finansuojami iš kitų finansavimo šaltinių.

PAGALBINIŲ VEIKLOS PROCESŲ ANALIZĖ

2.1.6 ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Žmogiškieji ištekliai yra didžiausias Įmonės turtas. Didžioji dalis Įmonės darbuotojų yra ilgamečiai darbuotojai (vidutinis darbo stažas Įmonėje yra 20 metų), bet tuo pačiu didelės dalies darbuotojų amžius yra arti to, kai žmonės išeina į pensiją (žr. 4 grafiką).

4 grafikas. Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžių



2021 m. pabaigoje Įmonėje dirbo ~1760 darbuotojų, iš kurių ~200 jau sulaukę pensinio amžiaus. 2024 m. šio amžiaus sulauks beveik 500, o 2027 m. – beveik 800 žmonių. Net ir priėmus prielaidą, kad dalis jų kažkuriam laikui liks dirbti Įmonėje ir toliau, vis vien dėl senėjimo Įmonė praras apie 1/3 savo darbuotojų. Su šių darbuotojų, kurių didžioji dalis susijusi su Įmone nuo jos gyvavimo pradžios, praradimu neišvengiamai bus prarasta dalis istorinės atminties ir žinių. IAE išmontavimo projektavimas yra tokia veikla, kur tos žinios ir ta istorinė atmintis yra labiausiai reikalingi. Tačiau net ir fiziniams išmontavimo darbams atlikti nėra paprasta pritraukti naujų darbuotojų, todėl ši veikla daugiausia remiasi turimais darbuotojais. Maža to – tuo laikotarpiu, kai didelė dalis darbuotojų galės palikti ir paliks Įmonę, jai reikės ženkliai padidinti išmontavimo ir RA tvarkymo darbų apimtį, tad žmogiškųjų išteklių valdymo srityje laukia dideli iššūkiai.

Įmonės veikla nėra tik išmontavimas (baigtinis darbas), bet ir naujų infrastruktūros objektų statyba, jų eksploatavimas, kitos susijusios veiklos (IT, projektų valdymas, inžinerinė veikla, teisė, pirkimai ir pan.), tad Įmonei yra būtina ne tik išlaikyti esamas, bet ir pritraukti naujas kompetencijas, ypač projektų valdymo, viešųjų pirkimų, žmogiškųjų išteklių valdymo, teisės, informacinių technologijų srityse.

DARBUOTOJŲ PRITRAUKIMAS, JŲ UGDYMAS IR SAVIUGDA

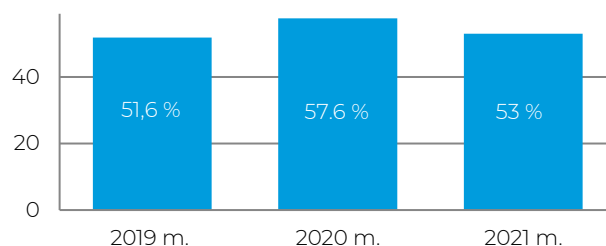
Siekiant pritraukti ir išlaikyti reikiamus darbuotojus, 2022 – 2027 m. Įmonėje bus vykdomas:

- stipraus ir geidžiamo darbdavio įvaizdžio formavimas;
- darbuotojų lojalumo ir ambasadorystės skatinimas bei auginimas.

Įmonei rūpi jos darbuotojų patirtis ir asmeninis tobulėjimas. Taip pat suprantame, kad darbuotojų žinių ir kompetencijų įvairovė užtikrina saugų ir nuoseklų IAE eksploatavimo nutraukimo procesą, todėl atsakingai žiūrime į darbuotojų ugdymo sistemos formavimą bei vystymą. Nors didžioji dalis darbuotojų yra vyresni kaip 56 metų amžiaus, o Įmonė susiduria su darbuotojų, turinčių ekspertinių ir sunkiai įgyjamų žinių, išėjimu į pensiją, siekdama išlaikyti Įmonės veiklai būtinas žinias, vykdo kritinių darbuotojų išsaugojimo programą, kurios metu yra identifikuojami darbuotojai, kurių žinios yra būtinos Įmonės veiklai ir kurių negalima lengvai įgyti išorėje, ir vykdo šių žinių rinkimą, kaupimą bei perdavimą darbuotojams, kurie pakeis išeinančius į pensiją darbuotojus. Taip yra įgyvendinimas strategiškai svarbus kritinių žinių išsaugojimas bei pakeičiamumo planavimas.

Šiuolaikinė organizacija nėra įsivaizduojama be įsitraukusių ir lojalių darbuotojų. Darbuotojų įsitraukimas yra sąlygojamas įvairių veiksnių, todėl ne tik matuojame darbuotojų įsitraukimo tendencijas (žr. 5 grafiką), bet atitinkamai formuojame ir žmogiškųjų išteklių valdymo kryptis, padedančias siekti strateginio rodiklio – darbuotojų įsitraukimo augimo.

5 grafikas. Darbuotojų įsitraukimo indeksas.



2022 – 2027 m. Įmonė orientuojasi į 4 pagrindines kryptis, valdant žmogiškuosius išteklius:

- Konkurencingas atlygis ir motyvacinė sistema;
- Darbuotojų pritraukimas;
- Darbuotojų ugdymas ir saviugda;
- Tviri lyderystė.

KONKURENCINGAS ATLYGIS IR MOTYVACINĖ SISTEMA

Nuoseklus atlygio politikos formavimas yra kertinė sąlyga, siekiant sukurti tokias sąlygas, kad Įmonė turėtų galimybę konkuruoti tiek su viešuoju, tiek su privačiu sektoriumi ir Įmonėje galėtume turėti aukščiausios kvalifikacijos darbuotojus. Nuo 2022 m. Įmonė pradės taikyti pareigybių vertinimo pagal Guide Chart-ProfileSM metodiką, peržiūrės ir kalibruos darbuotojų bazinių atlyginimų dydžius ir taip sieks atlygio politikoje užsibrėžto tikslo – iki 2026 m. pasiekti darbo užmokesčio rinkos medianą. Greta to bus koreguojama darbuotojų veiklos vertinimo tvarka, o darbo užmokesčio peržiūrėjimą bus siekiama susieti ne tik su strateginių rodiklių įgyvendinimu Įmonės mastu, bet ir su kokybiškais bei pamatuojamais asmeniniais rodikliais ir jų pasiekimu.

TVARI LYDERYSTĖ

Strateginių tikslų siekimas nėra įsivaizduojamas be stiprių lyderių, kurie gali kurti tvirtą organizaciją. Įmonė planuoja skirti didesnę dėmesį vadovų kompetencijų sistemingam ir kryptingam ugdymui. 2022 m. pagal AON metodiką bus vertinamos visų darbuotojų, užimsiančių vadovaujančias pareigas kompetencijų tyrimas ir, vadovaujantis gautomis išvadomis, bus suformuoti individualūs vadovų ugdymo bei saviugdų planai ateinantiems keleriems metams.

ORGANIZACINĖS STRUKTŪROS POKYČIAI

IAE eksploatavimo eigoje vienos veiklos išnyksta (pvz., 2022 m. baigiamas panaudoto branduolinio kuro tvarkymas), kitos atsiranda (pvz., tais pačiais 2022 m. planuojama pradėti atliekynų eksploatavimą), tad organizacinė struktūra turi prisitaikyti prie šių pokyčių. Šios strategijos rengimo metu vyksta Įmonės organizacinės struktūros pakeitimas, planuojama, kad nauja Įmonės organizacinė struktūra įsigalios 2022 m. viduryje. Tikimasi, kad įgyvendinus organizacinės struktūros pakeitimus bus efektyviau valdomi žmogiškieji resursai ir, atitinkamai, efektyviau naudojami finansiniai ištekliai. Taip pat bus labiau išgrynintos padalinių funkcijos bei procesų valdymas.

2.1.7 FINANSINIAI VEIKSNIAI

Įmonės veikla yra dotuojama, todėl yra svarbu tiek užtikrinti finansavimą, tiek efektyvų jo įsisavinimą laiku. Šių tikslų pasiekimas yra tiesiogiai susijęs skirtingų finansavimo programų teisiniu reglamentavimu, donorų lūkesčiais bei projektuose nustatytų tikslų pasiekimu.

Didžiąją dalį lėšų skiria ES, jas administruoja du subjektai – CPVA ir ERPB. Lietuvos Respublikos lėšos – tai Ignalinos programos administravimo Lietuvoje programos bendrojo finansavimo (toliau – BF, kurias administruoja LR energetikos ministerija) ir Įmonės iš anksčiau sukauptos nuosavos lėšos.

ES skiria lėšas 7 metų finansinei perspektyvai ir jų dydis priklauso nuo derybų, kurias vykdo Lietuvos ir ES įgalios institucijos, sėkmės. Įmonė planuoja finansavimo poreikį rengdama ir su valstybės institucijomis derindama GENP, kuriame numatomos būtinų atlikti darbų apimtys ir prognozuojami jų kaštai.

Laikoma, kad ES anksčiau skirtos (2014-2020 finansinėje perspektyvoje ir iki jos) ir iki 2020 m. pabaigos nepanaudotos lėšos gali būti naudojamos 2021-2027 m. laikotarpiu (t. y. perkeliamos). Pagal EK sprendimus IAE eksploatavimo nutraukimui iš viso skirta (pažadėta) 2109 mln. Eur. Tačiau šios lėšos gali būti panaudotos tik tada, kai Įmonė parengs ir su finansavimą administruojančia institucija (CPVA arba ERPB) suderins projektų aprašus bei gaus EK pritarimą šiems projektams. Priimama prielaida, kad pagal patvirtintus projektus lėšos gali būti naudojamos iki 2021-2027 finansinės perspektyvos lėšų panaudojimo termino pabaigos, t. y. iki 2033 m. arba dar ilgiau, priklausomai nuo susitarimų, kurie bus pasiekti tarp LR ir EK įgaliotų institucijų.

Iki 2021 m. pabaigos Įmonė yra gavusi pritarimus projektams, kurių bendras biudžetas yra 1292 mln. Eur (nuo skirtų 2109 mln. Eur tai sudaro 61.3 %). Projektų parengimas ir derinimas yra komplikotas procesas, nes finansavimą administruojančioms institucijoms turi būti pagrįsti ne tik ekonominiai lėšų panaudojimo apsektai, pirkimų sąlygos, bet ir pademonstruota, kad siūlomi techniniai sprendimai yra optimalūs. Ilgas ir komplikotas projektų derinimas kelia riziką, kad ne visos ES skirtos lėšos bus panaudotos. Vienas iš pagrindinių Įmonės tikslų šioje srityje yra gerinti projektų parengimo procesą tiek Įmonės viduje, tiek su administruojančiomis institucijomis. Šį procesą, tikėtina, efektyvesniu padarytų lėšų administratorių konkurencija. Šiuo metu administratorius iš esmės yra tik vienas ir jo veiklos rodiklis nėra projektų vykdymas laiku.

Įgyvendinant Norvegijos finansinio mechanizmo lėšomis finansuojamą projektą „Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo saugumo didinimas Ignalinos atominėje elektrinėje“, Įmonė privalo pasiekti projekte numatytus rodiklius iki 2024 m. liepos mėnesio (laiku nepasiekus nustatytų rodiklių projektų vykdymą tektų finansuoti Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis). Kadangi Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo projekto finansavimo sutartyje nustatyti rodikliai iki nustatyto termino nebus pasiekti, ši sutartis turės būti pakeista. Dalis darbų jau yra ir dar galėtų būti įvykdyta pagal šią sutartį, o likusi dalis ir galutinis atliekų sutvarkymas turės būti finansuojami iš kito šaltinio.

Kadangi nuo 2020 m. gruodžio 1 d. pajamas už parduotą turtą Įmonė perveda į Lietuvos Respublikos valstybės specialiąją Rezervinio (stabilizavimo) fondo sąskaitą radioaktyviųjų atliekų giluminiam atliekynui įrengti ir radioaktyviosioms atliekoms tvarkyti, o kitų bent kiek reikšmingesnių pajamų Įmonė neturi, todėl Įmonės nuosavų lėšų likutis kasmet mažėja. Nuosavos lėšos Įmonei būtinos kaip apyvartinės, tad ateityje turėtų būti didinama LR biudžeto lėšomis finansuojama dalis bei mažinama Įmonės lėšomis finansuojama dalis.

ES skirtas finansavimas yra galimybių langas, kuriuo tiek Įmonei, tiek valstybei labai svarbu pasinaudoti (t. y. padaryti kuo daugiau IAE eksploatavimo nutraukimo darbų). Negalime leisti, kad dėl ne laiku parengtų projektų jų finansavimo galimybė ES lėšomis būtų praleista – visi suplanuoti projektai turi būti parengiami iki tinkamos brandos (tokios, kuri leistų sudaryti jų finansavimo sutartis) laiku. Įvertinant šio proceso svarbą, Įmonėje nustatytas naujas strateginis rodiklis – Ignalinos Programos lėšų paskirstymo („alokacijos“) procentas, parodantis, kiek (kokia dalis) iš ES skirtų lėšų jau priskirta konkretiems projektams (t. y. projektai patvirtinti EK sprendimais). Šio rodiklio reikšmė yra svarbi ir nustatant sekančios finansinės perspektyvos lėšų poreikį bei ruošiantis būsimoms deryboms su EK dėl lėšų skyrimo. Planuojama rodiklio reikšmė – pasiekti, kad iki 2027 m. pabaigos ne mažiau nei 85 % nuo ES skirto IP biudžeto būtų paskirstyta konkretiems projektams.

2.1.8 PLANAVIMAS IR ATSKAITOMYBĖ

Kadangi Įmonės veikla yra dotuojama, todėl planuodama savo veiklą Įmonė pirmiausia turi atsižvelgti į finansavimą skiriančių ir administruojančių institucijų (Europos Komisijos, Energetikos ministerijos, CPVA) vykdomą planavimą ir iš to kylančius poreikius bei lūkesčius, taip pat turi vadovautis teisiniais dokumentais, reglamentuojančiais VVĮ veiklos planavimą ir atskaitomybę už veiklos rezultatus.

Įmonės vykdo ilgalaikį, vidutinės trukmės ir metinį veiklos planavimą:

Ilgalaikis planavimas

Šio planavimo horizontas yra 2038 metai, t. y. iki tol, kol bus įgyvendintas esminis Įmonės uždavinys – IAE eksploatavimo nutraukimas. Šio lygmens planavimo informacija yra pateikiama Ignalinos AE Galutiniam eksploatavimo nutraukimo plane. GENP apima visą IAE eksploatavimo nutraukimo laikotarpį, jame įvardijama siektina BEO ir jo aikštelės būklė eksploatavimo nutraukimo pabaigoje, prognozuojami radioaktyviųjų atliekų kiekiai, planuojama reikiama infrastruktūra, darbuotojų poreikis, pateikiamas darbų atlikimo grafikas bei kaštų prognozės. IAE GENP yra pagrindas veiklos planavimui visuose kituose planavimo lygmenyse.

Iki šiol, rengiant ir derinant GENP, niekada nebuvo įtraukiami nei finansinio donoro (EK) atstovai, nei jų lėšas administruojančios institucijos, tačiau šiame dokumente pateikti programos įgyvendinimo terminas (2038 m.) ir jos biudžetas finansinio donoro priimami kaip Įmonės ir šalies įsipareigojimas, o projektų sąrašas – kaip finansavimo tinkamumo sąlyga (gali būti finansuojami tik tie projektai ir veikla, kurie yra GENP). Kadangi GENP turi būti peržiūrimas ne rečiau nei kartą per 10 metų (paskutinė jo peržiūra atlikta 2018-2020 m.), kita jo peržiūra turės būti atlikta įtraukiant finansavimą skiriančių ir administruojančių institucijų atstovus ir iki to laiko, kai valstybės lygmeniu bus pradėtos konsultacijos su EK dėl 2028-2035 metų finansinės perspektyvos lėšų skyrimo. Esminių GENP dalių (biudžeto, terminų) keitimas galimas tik esant svariems argumentams, o tokiais bus reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcija, kuri leis labiau pamatuotai įvertinti darbų trukmę ir kaštus. Šios koncepcijos parengimas numatomas 2025 metais.

Vidutinės trukmės planavimas

3-10 metų perspektyvinio planavimo dokumentai priklauso nuo teisinio reglamentavimo bei valstybės institucijų, pirmiausia Energetikos ministerijos, vykdomo planavimo. Čia pirmiausia reikia paminėti Nacionalinį pažangos planą ir jį lydinčią 2021–2030 m. BEO eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programą. Tai planavimo dokumentai, kuriuos rengia Energetikos ministerija, tačiau Įmonė dalyvauja teikdama informaciją.

Vidutinės trukmės planavime Įmonei aktualiausias dokumentas yra veiklos strategija. IAE eksploatavimo nutraukimas yra pagrindinė, tačiau ne vienintelė veikla, kurią vykdo Įmonė. Įmonės strategija yra sąlygojama GENP (kuris yra labiau į objektą orientuotas planavimas), tačiau joje nustatomi ir kiti, papildomi, tikslai ir uždaviniai. Veiklos strategijos dokumente pateikiamas į įmonę orientuotas planavimas, tad čia daugiau akcentų dedama į organizacijos vystymą, suinteresuotas šalis ir kitus klausimus, kurių nėra GENP. Strategija rengiama trumpesniai laikotarpiui. Šios strategijos horizontas – 2027 m., tarpinė peržiūra numatoma pusiaukelėje, 2024 metais.

Trumpos trukmės planavimas

Šio 1-2 metų trukmės planavimo lygmenyje priimami galutiniai sprendimai dėl finansavimo skyrimo, o pagrindiniai metinio planavimo dokumentai yra:

- Eksploatavimo nutraukimo darbų programa (anksčiau buvusi metinė, nuo 2021 m. – dvejų metų trukmės). Eksploatavimo nutraukimo darbų programos pagrindu sudaromos metinės finansavimo sutartys su CPVA, kuriomis finansuojama IAE eksploatavimo nutraukimo veikla (Įmonės darbuotojų darbo užmokestis) ir su jomis susijusios išlaidos (prekių ir paslaugų pirkimai);
- Metinė Įmonės veiklos išlaidų sąmata.

- Įvairūs kiti einamo pobūdžio veiklos planavimo dokumentai.

Planavimo kontekste didžiausia silpnybė / problema yra ta, kad Įmonė turi taikytis prie dviejų planavimo / atskaitomybės sistemų:

- viena jų yra VVĮ valdymo sistema (su savo planavimo ir atskaitomybės dokumentais – įmonės strategija, jos rodiklių ir tikslų žemėlapiu, priemonių planais bei valdymo organais);
- kita – Ignalinos programos, sudarančios absoliučiai didžiąją dalį Įmonės veiklos, valdymo linija (kurią sudaro IP veiklos programos planavimo ir atskaitomybės dokumentai, sprendimų priėmimo mechanizmai bei dalyvaujantys asmenys).

Šios dvi planavimo-ataskaitomybės (o iš esmės – valdymo) sistemos egzistuoja lygiagrečiai, kartu su dar viena vadybos sistema - procesais paremta vadybos sistema, privaloma tam, kad atitikti VATESI reikalavimus, tačiau visos šios trys vadybos sistemos nėra pakankamai sinchronizuotos (nesuderinti sprendimų priėmimo mechanizmai, ne iki galo aiškos kompetencijų ir atsakomybių ribos, jų hierarchija, persidengiantys planavimo ir atskaitomybės dokumentai ir pan.).

Siekiant spręsti šią problemą, turės būti atlikta Ignalinos programos tikslų, apimčių ir biudžeto / GENP peržiūra, kuri turės būti atlikta, įtraukiant tiek įmonės valdymo, tiek Ignalinos programos administravimo institucijas bei EK atstovus. Tai būtina, siekiant subalansuoti suinteresuotų šalių lūkesčius ir supratimą apie siektinus tikslus, jų pasiekimui reikalingas priemones, esminius neapibrėžtumus, apribojimus ir rizikas. Ši užduotis turi būti atlikta iki valstybės lygmeniu bus pradėtos konsultacijos su EK dėl 2028-2035 metų finansinės perspektyvos biudžeto. Įmonė turės parengti informaciją apie projektus ir jų finansavimo poreikį iš 2028-2035 metų finansinės perspektyvos lėšų bei visus reikiamus pagrindimus, reikalingus derantis dėl lėšų skyrimo.

Kiti planavimo uždaviniai, svarbūs siekiant strateginių tikslų:

- pertvarkyti personalo planavimo sistemą;
- restruktūrizuoti įmonės projektų portfelį;
- kelti projektų planavimo kokybę ir brandą (turi būti pasiekta, kad visų projektų pažanga galėtų būti patikimai matuojama uždirbtosios vertės būdu);
- pasiekti sutarimą tarp suinteresuotų šalių dėl vieningo atsiskaitymo už projektų pažangą (viena ataskaita visiems);
- pasiekti sutarimą tarp suinteresuotų šalių dėl Ignalinos programos projektų tikslinių planų keitimo principų ir procedūrų.

2.1.9 PROJEKTŲ VALDYMAS

IAE eksploatavimo nutraukimas yra didelio masto programa (megaprojektas). Valdymo tikslais visa ši programa buvo struktūrizuotai suskaidyta į projektus (įmonės projektų portfelį, kuriame šiuo metu yra apie 60 aktyvių projektų). Dėl finansavimo reikalavimų visa Įmonės veikla priskiriama projektams, tačiau iš šio kiekio tik maždaug pusė gali būti laikomi tikrais projektais (tokie, kurių apimtis, biudžetas ir terminai yra aiškiai apibrėžti – infrastruktūros įrengimo, inžinerinio projektavimo ir licencijavimo, išmontavimo, griovimo ir pan. projektai). Kiti yra labiau tęstinės veiklos (tokie, kurių terminai, apimtys ir biudžetai yra sąlyginiai – fizinė sauga, kokybės užtikrinimas, po-eksploatavimas ir pan.).

Tikrųjų projektų valdymas yra koncentruotas konkrečiame įmonės padalinyje, tuo tarpu sąlyginiai projektai / veiklos yra įvairių Įmonės struktūrinių padalinių atsakomybė, o projektų valdymo principai / metodika jiems taikoma labai ribotai.

KRITINIO KELIO PROJEKTAI IR JŲ PAŽANGOS STEBĖSENA

IAE eksploatavimo nutraukimo darbai turi būti užbaigti 2038 metais. Šią datą sąlygojo projektų vykdymo grafikas ir jo kritinis kelias GENP atnaujinimo metu. Ši data įsitvirtino kaip Įmonės ir šalies įsipareigojimas prieš finansinį donorą, kurio lėšomis didžiąją dalimi finansuojama Įmonės veikla.

2022-2027 metų perspektyvoje kritinį kelią ir jo pažangą sąlygoja reaktorių šerdžių (taip vadinamų R3 zonų) išmontavimo projektas. Pirmiausia tai su R3 zonų išmontavimo ir atliekų tvarkymo

konceptijos parengimu susijusios užduotys, o jas įgyvendinus – parengiamųjų darbų uždaviniai (techninis projektavimas ir licencijavimas, saugyklos įrengimas, įrangos projektavimas, gamyba ir įrengimas).

Kritinio kelio vėlavimas šiuo metu sudaro ~ 2 metus ir tiek įmonei, tiek suinteresuotoms šalims labai svarbu, kad vėlavimas nedidėtų. Pažangos stebėsenai yra skirtas vienas iš strateginių rodiklių – Ignalinos programos kritinio kelio trukmės pokytis (sR2). Strateginio valdymo lygmenyje bus stebima, kaip per ataskaitinį laikotarpį (metus) pasikeitė prognozuojama Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo pabaigos data¹⁰.

Kadangi kritinį kelią veikia vien tik R3 projekto pažanga, turi būti stebima artimiausia projekto gairė (pvz., R3D konkurso pasiūlymų vertinimas, ją pasiekus – sekanti gairė (sutarties pasirašymas, jos įgyvendinimo plano sudarymas ir t. t.). Tokia artimiausios gairės stebėseną leistų matyti ir spręsti praktinio pobūdžio problemas bei tikėtis, kad projekto pažanga bus patenkinama.

Padidintas dėmesys turi būti skiriamas ne tik šiuo metu kritinį kelią formuojančioms užduotims. Yra keletas projektų, kurie yra arti kritinio kelio ir prie tam tikrų aplinkybių gali jį įtakoti arba formuoti. Pirmiausia tai reaktorių įrangos (būgnų separatorių) ir reaktorių zonų R1/R2 išmontavimo projektai. Taip pat būtina pažymėti, kad radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veikla (atliekų išėmimas iš senų saugyklų bei jų tvarkymas), jei nebus spartinama, užtruks dar labai ilgai ir akivaizdžiai konkuruoja dėl kritinio kelio.

PROJEKTŲ IR RIZIKŲ VALDYMO BRANDA

Įmonė turi įgyvendinti ne tik kritinio kelio, bet ir visus kitus projektus. Kiekvieno jų situacija ir pažanga skirtinga, tačiau programos pažanga visgi gali būti apibendrinta, taikant uždirbtosios vertės metodiką, kuri indikuoja, kad skirtumas tarp GENP planuotos uždirbti ir uždirbtos vertės yra apie 90 mln. Eur, programa atsilieka nuo numatyto grafiko apie 2 metus. Būtina pažymėti, kad šios vertės negali būti laikomos absoliučiomis ir tikslomis, yra aibė aplinkybių, kurios turi būti vertinamos kartu, bet bendrai paėmus matoma atsilikimo ir jo didėjimo tendencija. Panašias išvadas savo 2021 m. ataskaitoje pateikė ir Valstybės Kontrolė. Iš vienos pusės galima pasidžiaugti, kad jau atlikta 49 % numatytų darbų ir tam sunaudota tik 39 % suplanuoto biudžeto, kas rodo, kad kaštai yra tinkamai valdomi, tačiau „2014–2019 m. metinėse darbo programose 11-ai (iš 17) vertinti atrinktų projektų numatyti 127 rodikliai, iš kurių 54 proc. pasiekti, o 46 proc. nepasiekti laiku dėl nepradėtų įgyvendinti ar nevisiškai įgyvendintų veiklų bei kitų priežasčių“, kas rodo, kad grafiko valdymas įmonei yra vis dar sudėtinga užduotis. Vėlgi, kiekvieno projekto situacija ir vėlavimo priežastys nėra vienodos, įtakojamos skirtingų aplinkybių, bet apibendrinus išryškėja dvi esminės:

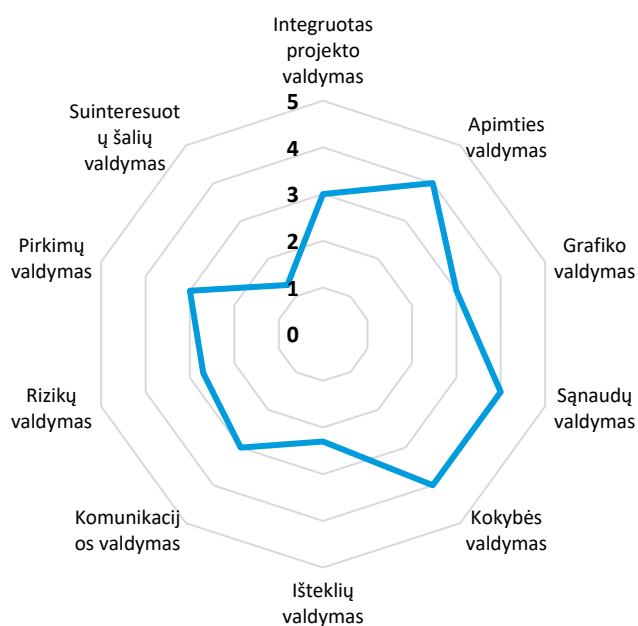
- Įmonė atsako už projektų įgyvendinimą laiku, tačiau turi gana ribotas galias savarankiškai priimti sprendimus ir vykdyti juos savo nuožiūra. Daugelis sprendimų turi būti derinami su kitomis šalimis, kurių prioritetų eilė yra kitokia ir projektų vykdymas pagal grafiką nėra pirmoje vietoje;
- Įmonės gebėjimai vykdyti pirkimus ir branda projektų bei rizikų valdymo srityje, jos vadovų ir specialistų gebėjimai ir kompetencijos, kurie vis dar yra nepakankami ir sąlygoja trikdžius įmonės vidiniuose procesuose.

Jei dėl pirmosios aplinkybės įmonė nelabai ką gali pakeisti (tam būtini politiniai sprendimai Ignalinos programos valdymo srityje), tai dėl antrosios viskas yra pačios įmonės rankose. Tuo tikslu strateginiu lygmeniu bus stebimi du nauji rodikliai - Projektų valdymo brandos lygis (sR10) ir Rizikų valdymo brandos lygis (sR11). Projektų valdymo brandos didinimas labai priklausys ir nuo galimybės pritraukti specialistus, turinčius kompetencijų projektų valdymo srityje ir galinčius perimti įmonės specialistų turimą techninių žinių bagažą (ilgamečiai darbuotojai dažniausiai yra techninio profilio specialistai, jų gebėjimai projektų valdyme dažnai nepakankami).

¹⁰ tarkime, jei 2021 m. pabaigoje IAE eksploatavimo nutraukimo darbų prognozuojama pabaiga 2040-12, o 2022 metų pabaigoje prognozė rodo, kad darbų pabaiga yra 2040-06, tai reiškia, kad kritinio kelio pokytis (delta) buvo teigiamas (sutrumpėjo 6 mėn.) ir 2022 m. tikslas yra pasiektas. Kadangi prognozuojama pabaigos data priklauso nuo kritinio kelio (darbų sekos, neturinčios laiko rezervo), šis rodiklis yra vadinamas kritinio kelio trukmės pokyčiu. Rodiklio skaičiavimui esminę įtaką turės du veiksniai – suplanuotų darbų pažanga (jų įgyvendinimas laiku, nevėluojant) ir būsimų darbų planas. Būsimų darbų planas galės būti keičiamas tik esant svarbioms priežastims ir suderinus su suinteresuotomis šalimis.

2021 m. pabaigoje atlikto projektų valdymo brandos vertinimo preliminarūs rezultatai rodo, kad Įmonės projektų valdymo brandos lygis yra 3 (5 lygių skalėje), t. y. projektų valdymo procesas yra įsitvirtinęs Įmonės lygiu, yra reglamentuoti ir taikomi projektų valdymo procesai, naudojami standartiniai šablonai ir dokumentacija, Įmonės vadovybė yra įtraukiama į esminių klausimų sprendimą, projektai yra valdomi, atsižvelgiant į visos Įmonės projektų visumą. Vertinant atskirų projektų valdymo žinių sričių brandos lygį, aukščiausias brandos lygis nustatytas apimties valdymo, sąnaudų valdymo ir kokybės valdymo srityse, žemiausias – suinteresuotų šalių valdymo srityje (žr. diagramą 11 lentelę).

11 lentelė. Projektų valdymo žinių sričių brandos lygis



Žinių sritis	Brandos lygis
Apimties valdymas	4
Sąnaudų valdymas	4
Kokybės valdymas	4
Integruotas projekto valdymas	3
Grafiko valdymas	3
Komunikacijos valdymas	3
Pirkimų valdymas	3
Rizikų valdymas	2,7
Išteklių valdymas	2,3
Suinteresuotų šalių valdymas	1,3
BENDRAS LYGIS:	3

Atsižvelgiant į šio pirmą kartą atlikto vertinimo rezultatus, bus nustatyti projektų valdymo proceso tobulinimo prioritetai bei gairės ir parengtas brandos didinimo veiksmų planas, įgyvendinus kurį tikimasi to pokyčio, kuris numatytas Valstybės kontrolės audito rekomendacijose – 2024 m. pasiekti, kad bendras programos vykdymas būtų 63 % (tolerancijos riba 59 %), t. y. programos vykdymas vyks pagal tikslinį grafiką arba bent jau ženkliai prie jo priartės.

Rizikų valdymo brandos lygio pirminį vertinimą numatoma atlikti 2022 m., projektų valdymo brandos didinimo veiksmų planas bus papildytas, atsižvelgiant į gautus rezultatus.

2.1.10 PIRKIMAI

Įmonė yra perkančioji organizacija ir visus pirkimus vykdo vadovaudamasi viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis. Vykdomų pirkimų kiekis yra labai didelis (2021 m. Įmonės pirkimų skyrius gavo ~950 pirkimo paraiškų, iš kurių įvykdė daugiau nei 700). Vykdomi pirkimai yra labai skirtingi – nuo tokių, kurių biudžetas yra šimto milijonų, iki daugybės smulkių.

Pirkimų kontekste Įmonė susiduria su reikšmingais sunkumais – pirkimų planavimo kompleksiskumas, didelis dalyvaujančių asmenų skaičius, sprendimų priėmimo trikdžiai didelės apimties pirkimuose, žmogiškųjų resursų ir kompetencijų trūkumas ir dar visa eilė aplinkybių lemia kad pirkimai vėluoja, o tai savo ruožtu trikdo visus kitus darbus, nes didžioji daugumą jų priklauso nuo pirkimų rezultatų.

Atsižvelgiant į itin reikšmingą pirkimų įtaką, siekiant Įmonei keliamų tikslų, 2022 m. planuojama įgyvendinti eilę iniciatyvų, nukreiptų į šio proceso tobulinimą:

- Įmonės struktūros keitimo kontekste planuojama apjungti Įmonės padalinius, labiausiai susijusius su pirkimų planavimu ir vykdymu, taip efektyviau išnaudojant turimus resursus ir supaprastinant pirkimų organizavimą Įmonėje;

- bus pradėtas pilnavertis darbas su nuo 2021 m. testuojama pirkimų ir sutarčių valdymo sistema Ecocost, 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 realiu laiku. Tikimasi, kad šios valdymo sistemos diegimas leis taupyti darbo laiko sąnaudas, sutrumpinti pirkimų vykdymo terminus bei realiu laiku stebėti pirkimų eigą;
- bus sudarytas ir stebimas visų svarbių pirkimų (tokių, kurie finansuojami ne įmonės lėšomis ir pirkimų, kurių vertė yra didesnė nei 15 000 EUR) grafikas. Kiekvienas pirkimas bus detalizuotas į etapus (nuo pat rinkos tyrimo atlikimo pradžios iki sutarties sudarymo), nustatytas ir kontroliuojamas kiekvieno jų įgyvendinimo terminas;
- pirkimo sėkmė didžiąja dalimi priklauso nuo to, kaip pirkimui bus pasirengta, todėl ypatingas dėmesys bus skiriamas pasiruošimo pirkimui etapui. Rinkos tyrimas ir, jei reikalinga, rinkos konsultacija, bus privalomi pirkimo proceso etapai, taip pat daugiau dėmesio turės būti skiriama pirkimo būdo pasirinkimui (pvz., plačiau taikyti skelbiamų derybų būdą);
- dar iki techninės specifikacijos rengimo pradžios bus būtina identifikuoti, ar pirkimas gali būti perkamas „žaliai“ – t. y. bus būtina įvertinti ir nustatyti galimybę įsigyti prekes, darbus ar paslaugas, darančias kuo mažesnę poveikį aplinkai viename, keliuose ar visuose produkto gyvavimo etapuose;
- iki techninės specifikacijos rengimo pradžios reikės išsiaiškinti, ar potencialiam tiekėjui sandorio pagrindu bus suteikiama teisė gauti prieigą prie ypatingos svarbos informacinės infrastruktūros, ar jam bus suteikiama teisė dalyvauti įgyvendinant valstybei svarbų projektą, arba sandorio pagrindu bus suteikiama teisė valdyti nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbius įrenginius ir turtą, arba atlikti kitus reikšmingus, galinčius kelti riziką ar grėsmę nacionaliniam saugumui veiksmus.

LR viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos yra mažiau palankios perkančiajai organizacijai, konkursų dalyviai turi dideles galimybes skysti jiems nepalankius sprendimus ir taip ilgą laiką vilkinti pirkimų procesą. Taip pat Įmonė yra labai priklausoma nuo pirkimų procese dideles galias turinčio lėšų administratoriaus ir ne kartą tapo aplinkybių įkaite. Todėl siekiama, kad ypatingos svarbos pirkimai būtų vykdomi iš lėšų, kurias administruoja ERPB, kadangi tokiu atveju taikomos kiek kitokios pirkimų taisyklės, palankesnės perkančiajai organizacijai.

2.2 IŠORINIAI VEIKSNIAI

Siekiant įvertinti esamą Įmonės padėtį ir išorinių veiksnių galimą poveikį, atliekama PESTAT analizė, apimanti politinius, teisinius, ekonominius, socialinius, aplinkosaugos ir technologinius veiksnius.

2.2.1 POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI

Politiniai veiksniai materializuojasi per teisinius / reguliacinio pobūdžio dokumentus ir sprendimus, todėl aprašomi kartu.

Įmonės finansavimas visiškai priklauso nuo politinių sprendimų. Esminis iš jų buvo priimtas Lietuvos stojimo į ES metu, kuomet Lietuva nusprendė nutraukti IAE reaktorių eksploatavimą (dėl ko Įmonė prarado savo vienintelį pajamų šaltinį), o ES – teikti finansinę paramą IAE eksploatavimo nutraukimui. Šie įsipareigojimai buvo įtvirtinti Europos Sąjungos sutarties Protokole Nr. 4. Jame ES įsipareigoja teikti adekvačią finansinę paramą IAE eksploatavimo nutraukimui, tačiau šioje sutartyje nėra apibrėžta nei paramos dydis, nei jo trukmė. Tad buvo ir dar bus priimami politiniai sprendimai, konkretizuojantys šį įsipareigojimą. Aukščiausiu politiniu lygmeniu IAE eksploatavimo nutraukimui finansavimas yra skirtas (pažadėtas) iki 2027 m. pabaigos, tačiau sprendimai dėl konkrečių projektų ir veiklų finansavimo yra priimami EK įgaliotų pareigūnų ir smarkiai įtakojami lėšas administruojančių institucijų. Lietuvos skiriamas Ignalinos programos bendras finansavimas, Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimui reikalingos lėšos, giluminio atliekyno projekto vystymui reikalingos lėšos taip pat priklauso nuo politinių sprendimų. Netgi tos lėšos, kurias Įmonė gauna iš metalo laužo pardavimo, ir tos negali būti naudojamos Įmonės nuožiūra – jų naudojimas yra reglamentuotas politiniu / teisiniu sprendimu. Įmonė turi labai ribotas nuosavas lėšas (2021 m. pabaigai tas suma siekia apie 60 mln. Eurų), kuriomis gali disponuoti daugiau mažiau savarankiškai ir kurios būtų pakankamos užtikrinti Įmonės veiklą apie 1 metus. Tad akivaizdu, kad Įmonė yra visiškai priklausoma nuo politinio / administracinio pobūdžio sprendimų, priimamų įvairiuose politiniuose lygmenyse.

Įmonės vykdoma veikla BEO srityje yra itin smarkiai reglamentuota ir tiesiogiai įtakojama sprendimų, kuriuos priima VATESI. Reguliacinė aplinka turi būti ir yra keičiama, atsižvelgiant į laikmečiui aktualias aplinkybes. Regulatorius ir Įmonė bendradarbiauja tobulinant šią sritį, tačiau nepaisant to, kad eksploatavimo nutraukimo eigoje mažėja pavojus, kurį aplinkai kelia tvarkomi objektai, Įmonė jaučia vis didėjančią reguliacinę naštą. Tai galima paaiškinti tuo, kad tai vienintelė tokią veiklą vykdanči Įmonė, vykdomi darbai dažnai neturi precedento ir, atitinkamai, nusistovėjusio, brandaus reguliavimo, būdingo valstybėms su išplėta „branduoline pramone“, todėl nuolat einama mokymosi keliu.

Strategijos apimtyje neįmanoma aprašyti visų politinių / reguliacinių / teisinių sprendimų, kuriuos priima (arba nepriima) priežiūrą vykdančios institucijos ir kurie turi įtakos Įmonės veiklai. Dėl veiklos specifikos labiausiai juntami yra tie, kurie susiję su radiacinės saugos, statybų ir aplinkosaugos reglamentavimu, tačiau yra daugybė kitų, kurie vienaip ar kitaip veikia veiklą ir jos rezultatus – teritorijų planavimo, saugumo, VVĮ administravimo ir t. t., visi jie turi didesnės ar mažesnės įtakos.

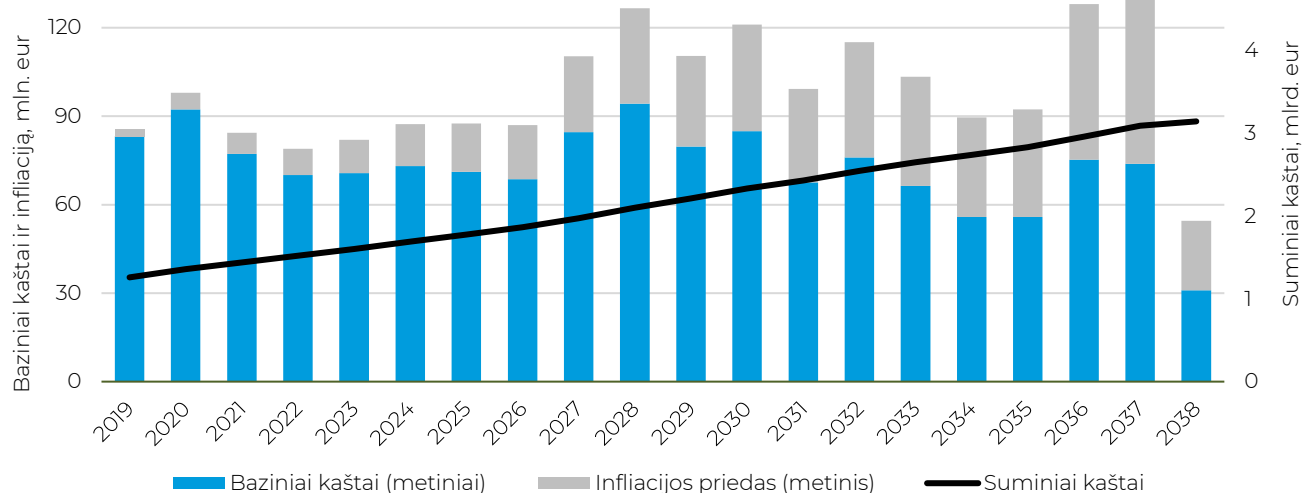
2.2.2 EKONOMINIAI IR SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Dėl vykdomos veiklos specifikos ir jos finansavimo modelio Įmonei nereikia konkuruoti rinkoje, parduodant savo paslaugas. Šiuo požiūriu Įmonė nedalyvauja ekonominiame gyvenime, jai neaktualūs rinkos sąlygojami iššūkiai, būdingi absoliučiai daugumai kitų įmonių. Tačiau iš kitos pusės Įmonė jaučia ekonominius veiksnius lygiai taip pat, kaip ir visos kitos Įmonės – per darbo rinką, nes tenka konkuruoti dėl tų pačių ribotų žmogiškųjų išteklių, per infliacijos sąlygotą prekių ir paslaugų kainų augimą. Be to, pirkdama paslaugas ir prekes dėl specifinių Įmonei taikomų reikalavimų (licencijų ir leidimų, reikalingų su sauga susijusių paslaugų teikimui), Įmonė aštriai jaučia, kokia sekli yra rinka (labai ribotas ratas tiekėjų atitinka tuos reikalavimus, kuriuos Įmonė privalo nustatyti, atsižvelgdama į jai keliamus reikalavimus) ir kaip tai paveikia perkamų paslaugų ir prekių kainas.

IAE eksploatavimo nutraukimo programos biudžetas yra suplanuotas priėmus prielaidą, kad metinė infliacija sieks 3 %. 2021-2027 metų laikotarpiu baziniai planuojami kaštai yra 525 mln., o infliacijos priedas – 103 mln. Eur. Tačiau 2021 m. infliacija Lietuvoje yra gerokai aukštesnė nei prognozuota (kiek

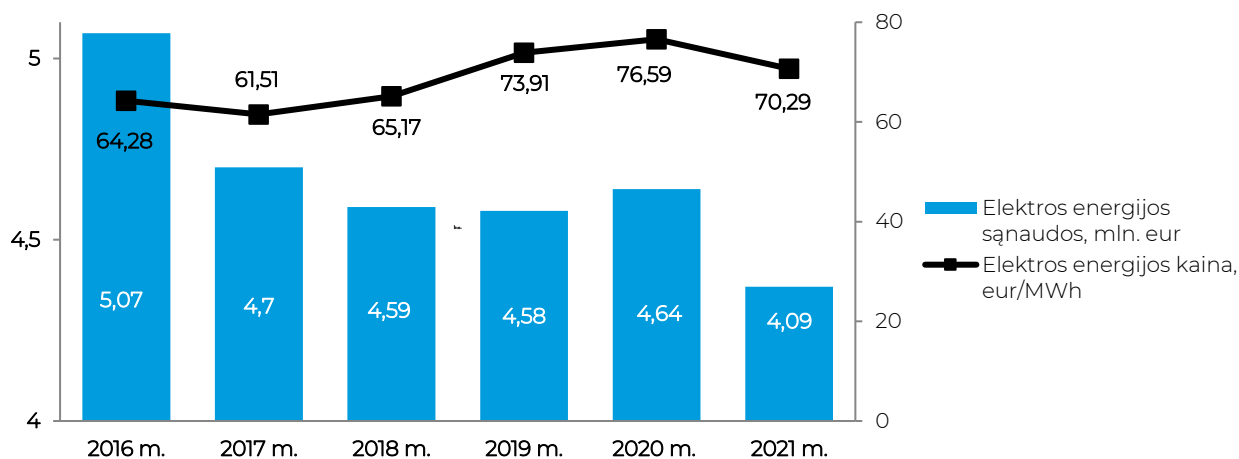
daugiau nei 10%) ir jei ateityje išliks auštame lygyje, tuomet tai kels iššūkius užtikrinant finansavimą ir, atitinkamai, darbų vykdymą. IAE eksploataavimo nutraukimo programa yra ilgalaikė ir infliacijos įtaka jai yra labai reikšminga (suminis infliacijos priedas ~ 520 mln. Eur, žr. 6 grafiką, kuris iliustruoja 3 % metinės infliacijos įtaką programos biudžetui).

6 grafikas. Ignalinos programos kaštai



Iki 2010 m. buvusi didžiausia elektros energijos gamintoja šalyje Įmonė dabar yra didžiausia elektros energijos vartotoja. 2011 – 2021 m. vidutiniškai per metus buvo suvartota 79 tūkst. MWh elektros energijos (ir 88 tūkst. MWh šilumos energijos). Nors, palyginus su 2011 m., Įmonei pavyko apie 2 kartus sumažinti energetinių išteklių sunaudojimą, tačiau išlaidos energetiniams ištekliams vis viena sudaro ženklų dalį metinių veiklos kaštų (2021 m. jie buvo apie 14%).

7 grafikas. Elektros energijos sąnaudos ir kainos 2016-2021 m. laikotarpiu, mln. eurų



Prognozuojamos energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų išlaidos 2022-2024 m. laikotarpiu yra 12-14 mln. Eur per metus. Įmonės prognozės remiasi prielaida, kad elektros energijos įsigijimo kaina išaugs nuo 2021 m. pradžioje buvusių ~71 Eur/MWh iki 86 Eur/MWh 2024 m., tačiau įvertinant labai staigų energijos resursų brangimą 2021 m. antroje pusėje tikėtina, kad išlaidos bus gerokai didesnės nei buvo prognozuojamos.

Dar viena svarbi aplinkybė energijos kaštų kontekste yra ta, kad iki šiol jie buvo finansuojami ES lėšomis, tačiau tam skirtos lėšos 2022 m. pirmoje pusėje baigsis, tad iki to laiko turi būti rastas sprendimas dėl finansavimo šaltinio, kurie iš esmės gali būti tik du – arba Lietuvos biudžeto lėšos (kaip bendras finansavimas Ignalinos programai), arba ES lėšos. Bet kokiu atveju Įmonė turės ir toliau ieškoti būdų, kaip mažinti energijos suvartojimą (rengti energijos taupymo programą ir įgyvendinti joje numatytas priemones) bei ieškoti būdų, kaip įgyvendinti planuojamą 10 MW galios saulės

elektrinės įrengimo projektą, kuris leistų sumažinti energijos kaštus ilgalaikėje perspektyvoje (remiantis preliminarą ekonominio naudingumo analize, investicijos į saulės elektrinės projektą sudarytų iki 8 mln. Eur ir atsipirktų per 7-10 metų).

Daugelis branduolinių elektrinių pastatytos gana seniai ir daugelio jų eksploatavimas yra nutraukiamas, tad ši BEO eksploatavimo nutraukimo rinka yra auganti. Įmonė jau yra sukaupusi ir ateityje, vykdydama reaktorių išmontavimą, įgys unikalią patirtį, kurią galima pritaikyti kituose branduolinės energetikos sektoriaus projektuose, ypač BEO eksploatavimo nutraukimo radioaktyviųjų atliekų tvarkymo srityje. Kol kas Įmonė neturi pakankamai laisvų žmogiškų resursų, kurių dėka galėtų skirti daugiau dėmesio paslaugų eksportui. Prioritetas yra pavestų įpareigojimų vykdymas, tačiau mažesnio masto projektuose bus siekiama dalyvauti.

SOCIALINIAI VEIKSNIAI

IAE regiono (Visagino, Ignalinos rajono ir Zarasų rajono savivaldybių) gyventojų skaičius nuolat mažėja. Nuo 2008 m. regiono gyventojų skaičius sumažėjo ~28% (nuo ~69 tūkst. iki ~50 tūkst. gyventojų). Ypač sumažėjo Visagino gyventojų skaičius (nuo ~28,5 tūkst. iki ~18,1 tūkst. gyventojų arba 36 %).

Prastėjanti demografinė padėtis neigiamai veikia darbo rinką ir daro įtaką Įmonės veiklai – mažėja darbingo amžiaus žmonių ir ilgalaikėje perspektyvoje ši situacija vis aštrės, ypač įvertinant tai, kad didelė dalis Įmonės darbuotojų yra vyresnio amžiaus. Darbininkų pasiūla IAE regiono savivaldybėse šiuo metu patenkina Įmonės poreikį, Įmonė pagal siūlomą atlygį už darbą yra konkurencinga šio regiono mastu, tačiau vis aštrėjant konkurencijai dėl žmogiškųjų išteklių Įmonei bus vis sunkiau jų gauti. Nors nedarbo lygis IAE regione yra gana didelis, Įmonė susiduria su kvalifikuotos darbo jėgos trūkumo problema, nes darbo ieškančiųjų turima kvalifikacija ir kompetencijos neatitinka Įmonės poreikių.

Darbo jėgos trūkumas bei infliacija skatina darbo užmokesčio augimą. Lietuvos mastu Įmonei sunkiai sekasi konkuruoti, pritraukiant ir išlaikant aukštos kvalifikacijos specialistus, todėl šiai sričiai bus skiriamas ypatingas dėmesys – Įmonė sieks patekti į patrauklių darbdavių gretas ir tam planuoja vykdyti visą eilę iniciatyvų žmogiškų resursų ir darnumo srityse.

Visagino AE projekto (o iš esmės – branduolinės energetikos kaip pramonės šakos) pabaiga Lietuvoje sąlygoja tai, kad šalyje neberengiami specialistai, gebantys ir motyvuoti dirbti branduolinei energetikai specifinėse veiklos srityse, todėl Įmonei tenka pačiai užsiimti specialistų ugdymu. Siekdama pritraukti potencialius jaunuosius specialistus, Įmonė bendradarbiauja su mokymo įstaigomis, sudarydama galimybę studentams atlikti praktiką Įmonėje.

2.2.3 APLINKOSAUGINIAI IR TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI

Įmonės veiklos specifika sąlygoja tai, kad didžiausias dėmesys yra skiriamas taršai radionuklidais ir „radiaciniam“ poveikiui. Iš Ignalinos AE į orą ir Drūkšių ežerą išmetamų radionuklidų aktyvumai yra ribojami Lietuvoje galiojančiomis normomis ir reikalavimais. Norint įsitikinti, kad išmetamų radionuklidų aktyvumai nėra viršijami, nuolat atliekama radiologinė stebėseną, imami oro, kritulių, dirvožemio, augmenijos, vandens (Drūkšių ežero, geriamojo vandens ir t. t.), dugno nuosėdų ir maisto produktų (Drūkšių ežero žuvies, mėsos, pieno, daržovių, grybų) mėginiai. Stebėsenos metu nustatyta, kad iš Ignalinos AE išmetami radionuklidai ne tik neviršija leistinų ribų, bet sudaro labai mažą jų dalį (mažiau nei 1 % nuo leistino kiekio).

13 lentelė. Radioaktyviųjų medžiagų išmetimai į orą bei išleidimai į vandenį

Maksimali leidžiama reikšmė		2017 m.	2018 m.	2019 m.	2020 m.	2021 m.
Radioaktyviųjų medžiagų (su H-3, C-14) išmetimas į orą, Bq	$3,8 \times 10^{13}$	$2,9 \times 10^9$	$7,7 \times 10^9$	$5,5 \times 10^9$	$1,1 \times 10^{11}$	$2,7 \times 10^{10}$
Radioaktyviųjų medžiagų išleidimas į vandenį, Bq	$1,5 \times 10^{13}$	$2,5 \times 10^{10}$	$8,6 \times 10^{10}$	$6,3 \times 10^{10}$	$4,6 \times 10^{10}$	$3,1 \times 10^{10}$

Įmonės ir Radiacinės saugos centro atlikti tyrimai rodo, jog Įmonės veikla nesukelia papildomos apšvitos Lietuvos gyventojams. Intensyvėjant eksploataavimo nutraukimo darbams (ypač atliekų deginimui ir reaktorių išmontavimui) tikėtinas išmetimų padidėjimas lyginant su tuo kas yra dabar, tačiau Įmonė dės visas pastangas kad išmetimai liktų ženkliai žemesni nei leistinos ribos.

Vykdydama savo pagrindinę veiklą – radioaktyviųjų atliekų tvarkymą, Įmonė siekia kuo daugiau jų išvalyti ir taip konvertuoti jas į antrines žaliavas. Išvalytas plienas ir kiti metalai bei betono laužas yra atskiriami ir, jei jiems atlikta kontrolės procedūra, parduodami kaip žaliavos. Iki 2021 m. pabaigos Įmonė grąžino 50'611 tonų medžiagų (daugiausia plieno). Panašų kiekį plieno planuojama išvalyti ir grąžinti ateityje. Atliekų konversijos procentas pasirinktas kaip vienas iš strateginių veiklos matavimo rodiklių, o siektinas tikslas – išvalyti ir grąžinti ne mažiau nei $\frac{3}{4}$ IAE sudarančių medžiagų, turinčių potencialą būti išvalytoms.

Įmonė skiria ypatingą dėmesį aplinkosaugai ir planuoja aktyviai taikyti priemones, padedančias mažinti Įmonės veiklos poveikį klimatui. Atsižvelgdama į Lietuvos ir Europos Sąjungos siekius iki 2050 m. tapti klimatui neutraliu žemynu, Įmonė planuoja 2022 m. atlikti iš tiesioginės veiklos kylančių, šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimų vertinimą. Šiuo tyrimu bus siekiama įsivertinti, kiek CO₂ tūkst. tonų ekvivalento sukurama, vykdant IAE eksploataavimo nutraukimą ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymą bei atitinkamai sudaryti planą šioms išmetimams mažinti. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, 2024 m. planuojama įvertinti CO₂ išmetimus, kylančius ne tik iš tiesioginės Įmonės veiklos (1 lygis), bet ir 2 bei 3 lygio (netiesioginius) išmetimus, atsirandančius vertės kūrimo grandinėje bei galutiniuose veiklos rezultatuose.

2022 m. Įmonė planuoja peržiūrėti veikloje susidarančių neradioaktyvių (buitinių, statybinių ir pan.) atliekų tvarkymo sistemą. Bus siekiama skatinti tokių atliekų rūšiavimą ir įdiegti tvaresnį atliekų tvarkymo modelį. Šios priemonės turėtų padėti ne tik padidinti surūšiuotų atliekų kiekį, bet ir sumažinti atliekų tvarkymo kaštus. Centralizuotas atliekų rūšiavimo bei sutvarkymo modelis, taikomas įvairiose organizacijose, yra gerasis pavyzdys, kaip galima prisidėti ne tik prie kaštų optimizavimo, bet ir prie tvaresnės veiklos. Lygiagrečiai planuojama mažinti atliekų atsiradimą per tiekimo grandinę, ypač keliant reikalavimus tiekėjams dėl pakuočių tipo ir kiekio.

Technologijų kontekste Įmonei didžiausią interesą kelia ir didžiausią įtaką darys pažanga radioaktyviųjų atliekų tvarkymo srityje. Reaktorių išmontavimo metu susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų (ypač aktyvuoto grafito) tvarkymo technologijų, pripažintų pasauliniu mastu, praktiškai dar nėra. Atsižvelgiant į tai, kad RBMK tipo reaktorius bus išmontuojamas pirmą kartą, gali prireikti specialių technologijų, gali paaiškėti kad tokių atliekų tvarkymas kainuos daugiau, nei yra planuojama dabar, galima įtaka programos įgyvendinimo terminams, tačiau tai bus galima nustatyti tik parengus ir su suinteresuotomis šalimis suderinus reaktorių šerdžių išmontavimo ir jų atliekų tvarkymo koncepciją.

Kibernetinio saugumo užtikrinimas tampa prioritetine sritimi pasauliniu mastu. Kibernetinių incidentų skaičius auga, atakos tampa vis labiau rafinuotos ir nukreiptos prieš kritines informacines infrastruktūras. 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, vykdomas darbuotojų mokymas.

2.2.4 COVID-19 EPIDEMIJA

Susiklosčiusi ekstremali situacija padarė įtaką Įmonės veiklai, tačiau 2020-2021 m. veiklos rezultatai rodo, kad nors kai kurie rodikliai nebuvo pasiekti, iš esmės COVID-19 pandemija neturėjo reikšmingos įtakos IAE eksploataavimo nutraukimo programos įgyvendinimui.

Siekiant valdyti plitimo riziką ir minimizuoti poveikį Įmonėje buvo priimanamos kompleksinės priemonės ir veiksmai:

- laikomasi visų LR sveikatos apsaugos ministerijos numatytų rekomendacijų;

- organizuotas nuolatinis patalpų, praėjimų bei įvairios įrangos dezinfekavimas, taikytos ir kitos priemonės, padedančios užtikrinti darbuotojų apsaugą nuo užsikrėtimo virusu ar jo platinimo;
- sudaryta galimybė dirbti nuotoliniu būdu, parengta tvarka, reglamentuojanti nuotolinį darbą;
- darbuotojai vadovaujasi naujomis darbuotojų elgesio ir darbo organizavimo taisyklėmis COVID-19 protrūkio (grėsmės) bei susijusios nepalankios epidemiologinės situacijos metu, kurios nustato darbuotojų elgesio principus, darbo organizavimo principus ir tinkamas sąlygas darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimui;
- patvirtinus Įmonėje dirbančiam darbuotojui COVID-19 atvejį, skubiai reaguojama – išaiškinami galimai sąlytį turėję asmenys, kurie iš karto nukreipiami izoliuoti, atliekami patalpų dezinfekavimo darbai;
- nuolat yra skelbiama informacija, kaip elgtis šios nepalankios epidemiologinės situacijos metu.

Įmonėje darbuotojai skatinami skiepytis. Šiuo metu darbuotojų imunizacijos procentas yra pakankamai aukštas ir siekia 80-89 %.

2.3 SSGG ANALIZĖ

Aplinkos analizė leidžia geriau suprasti, kokios yra įmonės stiprybės ir silpnybės, identifikuoti galimybes ir grėsmes, galinčias turėti įtakos įmonės veiklai. Įmonės stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) santrauka pateikiama 14 lentelėje.

14 lentelė. Įmonės stiprybės, silpnybės, galimybės ir grėsmės

Pagrindinės stiprybės	Didžiausios galimybės
– Sukaupta didelė BEO eksploatavimo patirtis – Įgyta ir įgyjama BEO eksploatavimo nutraukimo vykdymo patirtis – Užtikrintas veiklos finansavimas ne trumpiau nei iki 2027 m. pabaigos – Didelė dalis įsitraukusių (lojalių įmonei) darbuotojų – Išskirtinės teisės vykdyti visų BEO statybą, eksploatavimą ir eksploatavimo nutraukimą bei RA tvarkymą Lietuvoje – Sertifikuota vadybos sistema (pagal ISO 9001-2015)	– Reguliacinės naštos sumažinimas IAE eksploatavimo nutraukimo licencijos dėka – Efektyvesnis projektų ir pirkimų valdymas lėšų administratorių konkurencijos dėka – Auganti tarptautinė BEO eksploatavimo nutraukimo rinka
Pagrindinės silpnybės	Didžiausios grėsmės
– Dėl finansavimo modelio apribojimų Įmonė negali turėti adekvačios motyvacinės sistemos bei pasiūlyti kitų naudų, kurias gali siūlyti kitos įmonės, todėl turi mažesnes galimybes pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus – Labai didelė dalis darbuotojų yra arti pensinio amžiaus, su jais neišvengiamai bus prarandama dalis svarbių žinių – Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo sistemos techniniai ir organizaciniai apribojimai (sudėtinga lygiagrečiai tvarkyti išimamų ir išmontavimo atliekų srautus) – Kvalifikuoto personalo trūkumas projektavimo / licencijavimo ir projektų valdymo srityje, didele dalimi sąlygojantis darbų atsilikimą nuo suplanuoto grafiko	– Finansavimas gali būti apribotas politiniais sprendimais – Labai didelė priklausomybė nuo finansavimo administratorių – Nuolat mažėjančios Įmonės nuosavos lėšos (be galimybės papildyti Įmonės sąskaitą) – Infliacijos sąlygotas Ignalinos programos darbų brangimas (rizika viršyti biudžetą), energetinių išteklių ir žmogiškųjų resursų brangimas – Labai ribotas paslaugų tiekėjų rinkos gylis (ribotas dalyvių skaičius, menka konkurencija) – Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas darbo rinkoje

Apibendrinant galima padaryti išvadą, didžiausios Įmonės stiprybės ir silpnybės yra susijusios su finansavimo modeliu ir darbuotojais.

Iš vienos pusės dėl skiriamų dotacijų Įmonei nereikia konkuruoti rinkoje parduodant savo paslaugas, jei negresia ekonominio / finansinio pobūdžio iššūkiai, būdingi absoliučiai daugumai kitų įmonių. Iš kitos pusės įmonės sprendimų laisvė yra labai smarkiai suvaržyta – dėl kiekvieno projekto, dėl bent kiek didesnio pirkimo turi būti gaunami lėšas administruojančių subjektų leidimai ir suderinimai. Iš Įmonės reikalaujama atsakomybės už vykdomų darbų pažangą, kad darbai būtų atlikti laiku ir pagal suplanuotą biudžetą, tačiau Įmonės sprendimų laisvė yra gana ribota. Galių ir atsakomybių disbalansas yra užprogramuotas ir labai įtakoja Įmonės veiklą, o ilgalaikėje perspektyvoje Įmonė yra visiškai priklausoma nuo politinių sprendimų, kuriais skiriamas finansavimas.

Įmonės veiklos specifika ir tai, kad tai yra vienintelė tokio pobūdžio įmonė šalyje, daro ją labai priklausomą nuo jos turimų ilgamečių darbuotojų. Iš kitos pusės ilgamečiai darbuotojai irgi yra priklausomi nuo įmonės, nes didelė jų dalis nelabai konkurencingi darbo rinkoje (jų turimos žinios / kompetencijos yra itin specifinės ir nėra plačiai pritaikomos). Pakeisti ilgamečius darbuotojus, kurie anksčiau ar vėliau išeis į pensiją, tokiais, kurie turėtų reikiamų žinių, gebėjimų ir motyvacijos vykdyti specifines užduotis, bus labai sudėtinga. Įmonei sudėtinga konkuruoti dėl aukštos kvalifikacijos

specialistų (tam didelę įtaką turi ir finansavimo apribojimai), o jų trūkumas sąlygoja tai, kad projektai nevykdomi pagal ambicingus grafikus, kurių įmonė negali keisti savo nuožiūra.

2.4.1 KONKURENCINĖ APLINKA

Įmonei yra suteiktos išskirtinės teisės vykdyti RA tvarkymo veiklą šalyje, todėl savo pagrindinių paslaugų „pardavimo“ atžvilgiu įmonė neturi jokios konkurencijos. Kita vertus, įmonė, vienodai kaip ir bet kokia kita įmonė, konkuruoja dėl žmogiškų resursų. Dėl savo geografinės lokacijos, veiklos pobūdžio ir finansinių apribojimų konkuruoti dėl žmogiškų išteklių įmonei darosi vis sudėtingiau.

Paslaugų eksportui į kitas šalis įmonė turi labai ribotas galimybes (dėl ribotų žmogiškų resursų ir kitų prioritetų), jas riboja ir įmonės finansavimo modelis. Jei ši veiklos sritis visgi būtų labiau vystoma, įmonė susidurtų su didele konkurencija, tačiau kol kas šis aspektas nėra aktualus ir išsamiau neanalizuojamas. Dalyvavimas tokiuose „išoriniuose“ projektuose vykdomas tik susiklosčius palankioms aplinkybėms, subrangovo statusu.

2.4.2 RIZIKŲ IR GALIMŲ PAVOJŲ VALDYMAS

Įmonėje įdiegta korporatyvinė rizikų valdymo sistema, kurios pagrindinė paskirtis – identifikuoti ir įvertinti rizikas bei numatyti jų švelninimo priemonės. 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.

Pagrindinės grėsmės, galimi pavojai ir pagrindinės jų valdymo priemonės pateikti 15 lentelėje.

15 lentelė. Pagrindinių pavojų valdymo priemonės

Pavojaus veiksnys	Valdymo priemonės ir veiksmai
Vidiniai veiksniai	
Esamų darbuotojų senėjimas ir to sąlygota kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	❖ jaunų darbuotojų, turinčių tinkamą techninį pasirengimą, įdarbinimas ir kvalifikacijos kėlimas; ❖ kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo veiklos vykdymas; ❖ rangovams perduodamų darbų apimtį didinimas;
Tam tikrų kompetencijų (vadybinių, projektų valdymo, teisinių ir t. t.) darbuotojų trūkumas	❖ pasiekti, kad darbuotojų bazinių atlyginimų darbo užmokestis atitiktų rinkos medianą, būti patraukliu darbdaviu ir taip pritraukti trūkstamų kompetencijų specialistus; ❖ kelti įmonės darbuotojų kvalifikaciją;
Dėl komplikų pirkimų proceso nepasiekiami tikslai, projektų vėlavimas	❖ supaprastinti vykdomų pirkimų procedūrų administravimo tvarką, įdiegti pirkimų terminų kontrolės mechanizmą; ❖ pertvarkyti organizacinę struktūrą, taip supaprastinant pirkimų organizavimą ir efektyviau išnaudojant žmogiškuosius resursus; ❖ pasitelkti išorės teisininkus ir ekspertus, rengiant ir vertinant sudėtingų pirkimų dokumentus;
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūros apribojimai	❖ nustatyti RA tvarkymo tikslinį planą, kuriame būtų įvertinti infrastruktūros projektiniai pajėgumai ir eksploataciniai apribojimai bei užtikrinti to plano vykdymą; ❖ atlikti skystų RA cementavimo įrangos atnaujinimą;
Dideli technologiniai ir reguliaciniai neapibrėžtumai dėl užterštų pastatų griovimo	❖ parengti planą: kada ir kaip bus griunami užteršti statiniai ir kaip bus tvarkomas užterštas betonas.
Išoriniai veiksniai	
Labai didelė priklausomybė nuo finansavimo administratorių	❖ peržiūrėti suinteresuotų šalių valdymo principus ir parengti suinteresuotų šalių įtraukimo politiką; ❖ siekti, kad lėšų administravimą galėtų vykdyti daugiau nei vienas administratorius (sudaryti pasirinkimo / konkurencijos galimybę);
Politiniais sprendimais apribotos galimybės papildyti įmonės sąskaitą	❖ mažinti sąnaudų, apmokamų įmonės lėšomis, dalį;
Kvalifikuotų rangovų / tiekėjų trūkumas rinkoje	❖ tiekėjų dienų organizavimas bei vaizdinės medžiagos parengimas, siekiant supažindinti galimus tiekėjus su pirkimų reikalavimais;

Pavojaus veiksnys	Valdymo priemonės ir veiksmai
Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas darbo rinkoje	❖ inicijuoti procesą dėl teisėkūros / reglamentavimo statyti / dirbti BEO srityje keitimo; ❖ plėtoti mokymų (perkvalifikavimo) ir patirties perdavimo sistemą įmonėje;
Energetinių išteklių brangimas	❖ įrengti saulės elektrinę IAE savo poreikių tenkinimui; ❖ optimizuoti elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemas; ❖ rengti energijos resursų taupymo priemonių planą ir jį įgyvendinti;
Žmogiškųjų resursų brangimas	❖ optimizuoti DU fondo naudojimą (perteklinių pareigybių mažinimas ir lėšų perskirstymas) ❖ objektyviai didinti DU fondą kitose veiklos sferose sutaupytų lėšų sąskaita, jei būtina – mažinti mažiau prioritetinių kaštų eilučių biudžetus;
COVID-19 viruso plitimas	❖ taikyti prevencines technines ir organizacines apsaugojimo priemones, vykdyti aktyvią komunikaciją apie COVID-19 pandemijos valdymą; ❖ naudoti nuotolinio darbo formas (plėsti saugias prieigas prie vidinių IT sistemų); ❖ skatinti darbuotojus skiepytis;
Kibernetinių atakų pavojus	❖ diegti šiuolaikines kibernetinio saugumo užtikrinimo priemones; ❖ kelti darbuotojų kibernetinio saugumo kultūrą.

3 MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

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

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

Pagrindinės vertybės, kuriomis grindžiama organizacijos elgsena:

- **Saugos kultūra.** Įmonė ypatingą dėmesį skiria savo darbuotojų kvalifikacijai ir įsitraukimui, kurių dėka ugdomas atsakomybės suvokimas, savikontrolė ir užtikrinimas saugos prioritetą, atliekant saugai įtaką turinčius darbus.
- **Veiklos skaidrumas.** Įmonė diegia ir palaiko vidaus kokybės kontrolę, skelbia išsamią ir teisingą informaciją apie veiklą;
- **Efektyvumas.** Įmonė atsakingai elgiasi su nuosavomis ir gautomis lėšomis, nuolatos siekia kaštų mažinimo ir ieško veiklos efektyvinimo būdų.
- **Profesionalumas.** Įmonė siekia pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos personalą, kuris savo žiniomis ir patirtimi prisideda prie įmonės rezultatų, o bendradarbiavimas ir dalinimasis patirtimi kuria teigiamą darbo atmosferą.
- **Socialinė atsakomybė.** Įmonės veiklos sėkmė suvokiama kaip tvarios vertės kūrimas suinteresuotoms šalims ilgalaikėje perspektyvoje. Įmonė planuodama ir vykdydama savo veiklą vadovaujasi holistiniu požiūriu ir siekia veiklą vystyti darniai, atsižvelgdama į suinteresuotų šalių poreikius, lūkesčius ir pareikštas pozicijas..

Strateginės veiklos kryptys nėra nustatomos *a priori*, jos formuojasi priklausomai nuo siektinų tikslų. Strateginės kryptys yra tos veiklos sferos, kur siekiamas didžiausias pokytis sąlyginai trumpalaikiu (3-6 metų) laikotarpiu. Strateginę kryptį parodo esamos situacijos ir siektinų tikslų palyginimas (kur esame ir kur norime būti), kuo didesnis ir kuo sunkiau įveikiamas atstumas tarp šių taškų, tuo aiškesnė yra strateginė kryptis (žr. skyrių 4.3 toliau).

4 STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS

Įmonės strategija, jos žemėlapis – rodikliai, siektini tikslai ir iš jų išeinančios strateginės kryptys ir uždaviniai yra parengti Įmonės vizijos, misijos bei vertybių pagrindu, atsižvelgiant į įsipareigojimus suinteresuotoms šalims, valstybės lūkesčius ir esminius vidinius bei išorinius veiksnius.

Šios strategijos rengimo metu daug dėmesio buvo skirta pagrindinių suinteresuotų šalių lūkesčių išgryninimui ir strategijos „balansavimui“ jų atžvilgiu.

4.1 VALSTYBĖS LŪKESČIAI

Įmonei keliami valstybės lūkesčiai suformuluoti 2020 m. spalio 5 d. LR energetikos ministro Įsakymu Nr. 1-330 ir lūkesčių raštu „Dėl valstybės lūkesčių, susijusių su VĮ Ignalinos AE veikla“. Lūkesčių rašto santrauka pateikiama 16 lentelėje.

16 lentelė. Keliami valstybės lūkesčiai

Įmonei keliami tikslai, valstybės lūkesčiai	
Socialinei ilgalaikei naudai užtikrinti:	1. Sutvarkyti įmonei perduotas radioaktyvias atliekas ir atliekas, susidariusias ir susidarysiančias Ignalinos atominės elektrinės ir Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo metu
	2. Sukurti radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūrą
	3. Iki 2021 metų pasirengti vykdyti radioaktyviųjų atliekų tvarkytojo funkcijas, numatytas Valstybiniame gyventojų apsaugos plane branduolinės ar radiologinės avarijos atveju
	4. Gerinti saugos kultūrą bei saugumo kultūrą įmonėje
Veiklos sėkmei užtikrinti ir veiklos efektyvumui padidinti:	5. Pritraukti ir išlaikyti įmonės tikslams įgyvendinti reikiamos kompetencijos darbuotojus ir skatinti jų įsitraukimą
	6. Diegti inovacijas ir pažangiausias technologijas
	7. Nustatyti ir imtis priemonių valdyti rizikas
	8. Efektyvinti procesų ir projektų valdymą, taip pat mažinti energijos išteklių (elektros ir šilumos) kiekio sunaudojimą
	9. Gerinti vidaus kontrolės sistemą

Plačiąja prasme valstybės lūkesčiai nėra tik tai, kas pateikiama LR energetikos ministerijos lūkesčių rašte – jie kyla iš valstybės įsipareigojimų ES (tiek, kiek tai susiję su IAE eksploatavimo nutraukimu ir jo finansavimu), jie yra įvardijami Nacionalinės pažangos plane, RAT plėtros programoje, įvairiuose Įmonės veiklą reguliuojančiuose normatyviniuose dokumentuose. Kiek tai įmanoma, rengiant veiklos strategiją į visus šiuos lūkesčius buvo bandoma atsižvelgti.

4.2 STRATEGINIAI RODIKLIAI IR TIKSLAI

2021 m. strategijos peržiūros metu didžiausias dėmesys buvo skiriamas strateginių rodiklių revizijai. Buvo siekiama optimizuoti jų skaičių ir taip sufokusuoti dėmesį ir pastangas į svarbiausius veiklos parametrus.

Buvo pritaikyta kitokia nei anksčiau rodiklių ir tikslų formavimo ideologija. Atsižvelgiant į tai, kad didžiausią įtaką Įmonės veiklai daro suinteresuotosios šalys, buvo dedamos pastangos subalansuoti Įmonės tikslus ir rodiklius suinteresuotųjų šalių ir jų lūkesčių atžvilgiu.

Strateginės sesijos metu įvardintos šios pagrindinės suinteresuotos šalys:

- **Klientas** – Lietuvos valstybė, kuriai atstovauja Energetikos ministerija;
- **Donorai** – finansavimo šaltinių (ES biudžeto, Lietuvos biudžeto, Norvegijos fondo ir kitų), valdytojai bei jų įgaliotos finansavimą administruojančios institucijos;
- **Steigėjas (savininkas)** – Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendinanti valstybės institucija – Energetikos ministerija;
- **Vieni kitiems** – Įmonės darbuotojai;
- **Visuomenė.**

Tuomet kiekvienai suinteresuotai šaliai Įmonė suformulavo savo įsipareigojimą:

- **Klientui** – saugiai ir laiku sutvarkyti IAE susidariusias ir visas kitas Įmonei perduotas radioaktyviąsias atliekas;
- **Donorams** – siekiant sutartų tikslų lėšas naudoti skaidriai ir efektyviai;
- **Steigėjui** – kryptingai vystant organizaciją didinti Įmonės vertę;
- **Vieni kitiems** – būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda;
- **Visuomenei** – mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai.

Strateginiai rodikliai reikalingi tam, kad pamatuoti kaip vykdomi įsipareigojimai. Strateginiai rodikliai buvo pasirinkti Įmonės valdybos, vadovybės ir Energetikos ministerijos, kuri atstovavo užsakovo, steigėjo / savininko ir, iš dalies, donoro interesams, bendru sutarimu. Lyginant su ankstesne veiklos strategijos versija, rodiklių skaičius buvo sumažintas nuo 23 iki 12. Išlaikant tęstinumą dalis rodiklių yra tokie patys, kaip ir ankstesnėje strategijos versijoje, dalis pakeista naujais.

Strateginiai tikslai yra siektinos metinės strateginių rodiklių reikšmės. Ši strategija yra skirta 2022-2027 metų laikotarpiui, o kadangi 6 metų trukmės perspektyva yra pakankamai ilga, todėl dalis tikslų nustatomi pirmiems 3 metams, kitų trejų metų laikotarpio tikslai kol kas laikomi preliminariais ir jie bus tikslinami ne vėliau nei 2024 m., atsižvelgiant į tuo metu aktualias aplinkybes bei faktinę situaciją. Kai kurie rodikliai Įmonei yra nauji (pvz., projektų valdymo brandos lygis, rizikų valdymo brandos lygis), ir strategijos rengimo metu dar tik atliekamas pirminis vertinimas. Susiję tikslai valdybos sprendimu bus nustatyti atsižvelgiant į pirminio vertinimo rezultatus ir gautas rekomendacijas.

Už visų strateginių rodiklių vykdymą ir tikslų pasiekimą yra atsakingas Įmonės vadovas (generalinis direktorius), kuris, savo ruožtu, jų pasiekimui pasitelks jam pavaldžius vadovus – Įmonės strateginiai tikslai bus kaskaduoti (juos tinkamai skaidant) gilyn į organizacijos padalinius taip, kad kuo daugiau vadovų ir specialistų būtų įtraukti į strateginių tikslų pasiekimą per padalinių ir asmenines darbuotojų užduotis.

Pagrindinis finansinis donoras, darantis labai didelę įtaką Įmonės veiklai, į strategijos formavimą nebuvo įtrauktas, tačiau Įmonė dės pastangas tam, kad ateityje įtrauktų pagrindinį strateginį donorą į strateginio valdymo klausimus ir taip harmonizuotų Ignalinos programos ir Įmonės valdymą strateginiu lygmeniu.

Strategijos žemėlapis ir jį papildanti informacija pateikiama 17-18 lentelėse.

17 lentelė. Įmonės strateginiai rodikliai ir jų siektinos reikšmės (tikslai)

Suinteresuotos šalys	Įsipareigojimai	Strateginiai rodikliai	2021 m.	Siektinos rodiklių reikšmės ¹¹					
				2022. m.	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.
KLIENTAS	Saugiai ir laiku sutvarkyti IAE susidariusias ir visas perduodamas radioaktyviąsias atliekas	sR1. Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (INES) skaičius, vnt.	0	0	0	0	0	0	0
		sR2. IAE eksploatavimo nutraukimo projekto kritinio kelio trukmės pokytis, mėn.	8,5	≤ 0	≤0	≤ 0	≤ 0		
		sR3. Išmontuotų medžiagų kiekis, tonos	62 367 (3 429)	66 150 (3 780)	72 000 (5 850)	79 550 (7 550)	siektinas tempas ~8500 tonų per metus		
		sR4. Iš senų saugyklų išimtų radioaktyviųjų atliekų kiekis, m ³ ;	~3 630 (867)	4605 (975)	5390 (785)	5960 (570)	metinis tempas didesnis nei ankstesniais metais		
		sR5. Nugriautų statinių skaičius, vnt.	15 (4)	23 (8)	36 (13)	36 (-)	Iki 2027 m. pabaigos nugriauti daugiau nei 59 statinius		
DONORAI	Siekiant sutartų tikslų lėšas naudoti skaidriai ir efektyviai	sR6. IP Biudžeto panaudojimo efektyvumo indeksas CPI / planinių ir faktinių kaštų skirtumas (CV, mln. EUR)	1.0459 (29,1)	≥ 1	≥ 1	≥ 1	≥ 1		
		sR7. IP biudžeto paskirstymo procentas	61,3 %	-	-	70%			85%
		sR8. Žinių produktų skaičius, vnt.	0 (1)	2 (1)	3 (1)	4 (1)	ne mažiau nei po 1 kasmet		
STEIGĖJAS	Kryptingai vystant organizaciją didinti įmonės vertę	sR9. Projektų valdymo brandos lygis	3,0	-	-	3,45	ne mažiau nei 3,5		
		sR10. Rizikų valdymo brandos lygis	-	Pirminis vertinimas (II ketv)	bus nustatyta atlikus pirminį vertinimą				
DARBUOTOJAI	Būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda	sR11. Darbuotojų įsitraukimo indeksas, proc.	53 %	50 %	augimas lyginant su praėjusiais metais				
VISUOMENĖ	Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai	sR12. Atliekų konversijos procentas	84,4 % ¹²	-	-	≥ 80 %	≥ 75%		

¹¹ 2025-2027 metams siektinų rodiklių reikšmės (tikslai) yra preliminarūs, 2024 m. numatoma strategijos tarpinė peržiūra, tuomet tikslai bus tikslinami.

¹² Suminė reikšmė už 2010-2021 metus, apskaičiuota kaip išmontavimo (įrangos ir gelžbetonio) atliekų kiekio iš kontroliuojamos zonos, praėjusio nekontroliuojamų lygių patikros procedūrą santykis su bendru išmontavimo atliekų kiekiu iš kontroliuojamos zonos, kurioms buvo atliktas pirminis apdorojimas

18 lentelė. Paaiškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siektinų tikslų

Rodiklis		Paaiškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siektinų tikslų
sR1	Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (INES) skaičius, vnt.	Įmonė vienas iš esminių tikslų yra užtikrinti visuomenės ir aplinkos saugą, todėl siekiama kad saugos pažeidimų nebūtų, nustatyta rodiklio reikšmė – 0 įvykių. Įvykio (saugos ribų pažeidimo) faktas būtų fiksuojamas pagal įmonės vidines procedūras, teikiamas pranešimas VATESI, apie tai skelbiama Įmonės tinklapyje, atliekamas tyrimas.
sR2	Ignalinos programos kritinio kelio trukmės pokytis, mėn.	Skaičiuojama, kaip per ataskaitinį laikotarpį (metus) pasikeitė prognozuojama Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo pabaigos data ¹³ . Įmonė siekia, kad prognozuojama IAE eksploatavimo nutraukimo pabaiga artėtų ar bent jau netoltų, todėl nustatyta rodiklio reikšmė yra ≤ 0 . Kadangi prognozuojama pabaigos data priklauso nuo kritinio kelio (darbų sekos, neturinčios laiko rezervų), šis rodiklis yra vadinamas kritinio kelio trukmės pokyčiu, jo matavimui naudojamas įmonės projektų portfelio grafiko modelis.
sR3	Išmontuotų medžiagų kiekis, t;	Skaičiuojama, kiek tonų įrangos išmontuota nuo išmontavimo darbų pradžios (į šį rodiklį neįeina gelžbetonio išmontavimas, tačiau toks rodiklis bus stebimas uždavinių lygmeniu, prie statinių griovimo). Prie tikslų nurodomas metinis kiekis, kurį siekiama išmontuoti, tačiau strateginiu rodikliu ir tikslu laikomi suminiai kiekiai (kiek buvo išmontuota nuo darbų pradžios 2010 m.) – tai leidžia aiškiau palyginti jau atlikto ir būsimo darbo apimtį (šiuo metu inventoriaus duomenų bazėje apskaityta ~180 tūkstančiai tonų įrangos ir metalo konstrukcijų) bei motyvuoja metų bėgyje padaryti daugiau, taip sukaupiant rezervą ateinantiems metams ir mažinant rizikas. Laikoma, kad visos išmontuotos medžiagos bus sutvarkytos (susmulkintos, išrūšiuotos, dalis – dezaktyvuotos, likusi dalis – sudėtos į atliekų pakuotes), tačiau dėl neišvengiamų išmontavimo ir tvarkymo procesų skirtumų (trikdžių, operacinių procesų skirtumų) per trumpesnį laiko tarpą (ataskaitinius metus) šie kiekiai gali skirtis. Šis rodiklis yra „agreguotas“ ir turi būti stebimas kartu su išmontavimo uždavinių rodikliais (žr. 19 lentelę). Išmontavimo uždaviniai yra labai skirtingi ir tonų sumavimas nevertinant jų „kokybės“ būtų mažai informatyvus ar netgi klaidinantis
sR4	Iš senų saugyklų išimtų radioaktyviųjų atliekų kiekis, m ³ ;	Skaičiuojama, kiek radioaktyviųjų medžiagų bus išimta iš senų saugyklų (suminis kiekis, skaičiuojant nuo darbų pradžios). Prie tikslų nurodomas ir metinis kiekis, kurį siekiama išimti ir sutvarkyti, tačiau strateginiu rodikliu ir tikslu laikomi suminiai kiekiai – tai leidžia aiškiau palyginti jau atlikto ir būsimo darbo apimtį (žr. 10 lentelę) bei motyvuoja metų bėgyje padaryti daugiau, taip sukaupiant rezervą ateinantiems metams ir mažinant rizikas. Laikoma, kad visos išimtos atliekos bus sutvarkytos (išrūšiuotos, apdorotos ir sudėtos į atliekų pakuotes). Šis rodiklis yra „agreguotas“ ir turi būti stebimas kartu su atliekų tvarkymo uždavinių rodikliais (žr. 19 lentelę). Atliekos yra labai skirtingos ir jų tūrių sumavimas nevertinant jų „kokybės“ būtų mažai informatyvus ar netgi klaidinantis
sR5	Nugriautų statinių skaičius, vnt.	Skaičiuojama, kiek statinių (vienetais) bus nugriauta (suminis skaičius, skaičiuojant nuo 2018 metų, kuomet buvo pradėtas statinių griovimo projektas). Skliaustuose nurodomas skaičius per metus. Statinių griovimas (ir apskaita) vykdomi pagal projekto aprašą DML.01 Demolition of INPP Buildings (Stage 1), pagal jo aktualią redakciją (Amend. 01) iš viso turi būti nugriautos 36 statinių grupės (59 statiniai pagal tai, kaip jie apskaitomi IAE).

¹³ tarkime, jei 2021 m. pabaigoje IAE eksploatavimo nutraukimo darbų prognozuojama pabaiga 2040-12, o 2022 metų pabaigoje prognozė rodo, kad darbų pabaiga yra 2040-06, tai reiškia, kad kritinio kelio pokytis (delta) buvo neigiamas (sutrumpėjo 6 mėn.), o 2022 m. tikslas buvo pasiektas. Rodiklio skaičiavimui esminę įtaką turės du veiksniai – suplanuotų darbų pažanga (jų įgyvendinimas laiku, taip kaip suplanuota) ir būsimų darbų planas. Būsimų darbų planas galės būti keičiamas tik esant svarbioms priežastims ir suderinus su suinteresuotomis šalimis.

Rodiklis		Paaškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siekiamų tikslų
sR6	Biudžeto panaudojimo efektyvumo indeksas (CPI)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigoje lyginama pagal Ignalinos Programą atliktų darbų planinė vertė (uždirbtoji vertė, angl. Earned Value (EV)) ir šių darbų faktiniai kaštai (angl. Actual Costs) $CPI=EV/AC$. Tai ilgalaikis finansinis (sąnaudų ekonomijos) rodiklis. Jo skaičiavimui naudojama uždirbtosios vertės metodika. CPI yra vienas iš pagrindinių šioje metodikoje naudojamų rodiklių, parodantis, kaip skiriasi atliktų darbų planinis (GENP) biudžetas ir faktiniai kaštai (išreikštas per jų santykį, jei $CPI>1$, reiškia yra biudžeto ekonomija ir atvirkščiai). Ataskaitose už praėjusį laikotarpį šalia nurodomas skirtumas tarp atliktų Ignalinos Programos darbų bazinės planinės vertės ir šių darbų faktinių kaštų (angl. Cost Variance $CV= EV-AC$ (mln. Eur)), nes tokiu būdu (per pinigus) pateiktas rodiklis yra lengviau suprantamas, jis parodo kokia yra biudžeto ekonomija / deficitas. Šiame skaičiavime planinė 3% per metus infliacija nevertinama, tačiau verta pažymėti kad jos įtaka faktinei biudžeto ekonomijai/deficitui gali būti ženkliai ir kasmet didėjanti.
sR7	IP biudžeto paskirstymo procentas	Su lėšų administratoriais (CPVA ir EPRB) pasirašytų finansavimo sutarčių suma padalinta iš Ignalinos programai skirto biudžeto (nuo pradžios iki 2021-2027 metų finansinės perspektyvos pabaigos). Siektina reikšmė nustatoma finansinės perspektyvos laikotarpio pabaigai ir lygi $\geq 85\%^{14}$, tarpinė reikšmė 2024m. - $\geq 70\%$.
sR8	Žinių produktų skaičius, vnt.	Vertinami tie žinių produktai, kuriais įmonė pasidalino su ES paskirtu šios veiklos koordinatoriumi. Siekiamas tikslas – ne mažiau nei po vieną produktą kasmet, atitinka darbo programoje (dokumentas, kurį tvirtina finansinis donoras) nustatytą tikslą.
sR9	Projektų valdymo brandos lygis	2021 m. pabaigoje buvo atliktas pirminis brandos vertinimas, jo rezultate nustatytas bendras Įmonės projektų valdymo brandos lygis yra 3 (5 lygių skalėje) t. y. „projektų valdymo procesas yra įsitvirtinęs įmonės lygiu, yra reglamentuoti ir visuose projektuose taikomi projektų valdymo procesai, naudojami standartiniai šablonai ir dokumentacija, VĮ IAE vadovybė yra nuolatos įtraukiama į esminių klausimų sprendimų, projektai yra valdomi atsižvelgiant į visas įmonės projektų visumą“. Atsižvelgiant į gautus rezultatus Įmonė pirmiausia sieks didinti brandą tose srityse, kurios buvo įvertintos prasčiausiai (suinteresuotų šalių valdymas, išteklių valdymas, rizikų valdymas, taip pakeliant šių dalių brandą nuo 1.3-2.7 iki 3, o tuo pačiu pakeliant ir bendrą brandos lygį). Siekiant rezultatų palyginamumo brandos lygis bus matuojamas pagal tą pačią metodiką, tačiau atsižvelgiant į tai kad brandos didinimas nėra greitas procesas ir metų intervale pokyčius patikimai pamatuoti būtų sudėtinga, matavimai bus atliekami kas 2-3 metus, atitinkamai nustatomi ir tikslai.
sR10	Rizikų valdymo brandos lygis	Įmonės rizikų valdymo brandos lygis bus vertinami pagal tarptautiniu mastu pripažintas metodikas. Kol kas pirminis vertinimas nėra atliktas (tai bus padaryta 2022 m.), tačiau 2021 m. buvo atliktas projektų rizikų valdymo brandos lygio vertinimas, 2022 metais bus vykdomos priemonės brandos didinimui šioje srityje ir taip siekiama didesnės brandos (žr. 19 lentelę toliau). Siektini tikslai ir uždaviniai Įmonės lygmens rizikų valdymo srityje bus nustatyti 2022 m., atsižvelgiant į pirminio vertinimo metu gautus rezultatus
sR11	Darbuotojų įsitraukimo indeksas	Darbuotojų įsitraukimo indekso matavimą atlieka tokias paslaugas teikianti įmonė. Siekiant rezultatų palyginamumo kasmet naudojama ta pati metodika. Siektina reikšmė – 2022 metais išlaikyti darbuotojų įsitraukimo indeksą ne žemesnį 50% (kadangi Įmonėje vyksta didelis organizacinės struktūros pertvarkymas ir Įmonę paliks gan didelis ilgamečių darbuotojų skaičius, todėl toleruojamas indekso sumažėjimas lyginant su 2021 metais), tačiau toliau darbuotojų įsitraukimas kasmet turės būti didinamas (metiniai tikslai bus patikslinti peržiūrint strategiją ir įvertinant praėjusių metų rezultatus)

¹⁴ Siektina reikšmė nėra lygi 100% kadangi į ją neįskaičiuojamos rizikos, įvertinami neapibrėžtumai, kuriuos sąlygoja infliacija, galimi projektų apimčių pokyčiai ir terminai (jeigu šie veiksniai pasireikš nevisa apimtimi, tikimasi, kad nepanaudotos lėšos bus perkeltos į sekantį laikotarpį).

Rodiklis		Paaškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siekiamų tikslų
sR12	Atliekų konversijos procentas	Rodiklis matuojamas kaip antrinių žaliavų (metalo ir betono skaldos), gautų saugomoje zonoje (apribotoje fizinės saugos perimetru) ir praėjusių nekontroliuojamų lygių patikros procedūrą santykis su bendru išmontavimo atliekų kiekiu iš saugomos zonos, kurioms buvo atliktas pirminis apdorojimas. Į skaičiavimą neįtraukiamos medžiagos, kurios gaunamos išmontuojant švarią įrangą (esančią už saugos perimetro ribos)), taip pat tos atliekos, kurios neturi potencialo būti išvalytomis (pvz. aktyvuoti metalai, grafitas). Rodiklio reikšmė kažkiek priklauso (priklausys) nuo taikomos metodikos, kuri kol kas nėra dokumentuota (tai bus atlikta 2022 m.). Metinis tikslas nenustatomas, tačiau nustatoma siektinas tikslas ilgalaikėje perspektyvoje $\geq 75\%$, Šiuo metu šis rodiklis yra aukštesnis (siekia 84.4 %), tačiau ateityje bus išmontuojama vis labiau ir labiau užteršta įranga ir konvertuoti ją į antrines žaliavas bus vis sunkiau, tačiau Įmonė sieks kad ilgalaikėje perspektyvoje į antrines žaliavas būtų konvertuota $\frac{3}{4}$ radioaktyvių atliekų, turinčių potencialą būti išvalytoms.

4.3 STRATEGINĖS KRYPTYS IR UŽDAVINIAI

Strateginės kryptys yra tos veiklos sferos, kur siekiamas didžiausias pokytis per sąlyginai trumpalaikį (3 metų) ar strategijos trukmės laikotarpį. Strateginę kryptį parodo esamos situacijos ir siektinų tikslų palyginimas (kur esame ir kur norime būti). Kuo didesnis ir kuo sunkiau įveikiamas atstumas tarp šių taškų, tuo aiškesnė yra strateginė kryptis.

Klientui ir donorui Įmonė įsipareigoja saugiai ir laiku sutvarkyti IAE susidariusias ir visas kitas Įmonei perduotas radioaktyvias atliekas, o vykdant šią užduotį lėšas naudoti skaidriai ir efektyviai. Tačiau vidinių veiksmų analizė rodo, kad esamas atliekų tvarkymo tempas yra mažesnis, nei reikėtų tam, kad įsipareigojimai būtų įvykdyti laiku. Be to, dalies projektų, kurių rezultatai reikalingi atliekų tvarkymui, pažanga irgi yra nepatenkinama – projektų rezultatai vėluoja, tarp jų ir kritinio kelio projekto gairės nepasiekiamos numatytais terminais, o tai vis didina tikimybę, kad IAE eksploatavimo nutraukimo darbai nebus užbaigti iki nustatyto termino. Atsižvelgdami į šias aplinkybes, pirmąją strateginę kryptį įvardijame taip:

Per 3 metus pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais

Steigėjo (savininko), visuomenės ir darbuotojų (vieni kitiems – nuo eilinio darbininko iki vadovo) lūkesčius įmonės atžvilgiu apjungia darnumo dimensija. Organizacijos vystymasis, jos kompetencijų auginimas, komandinės dvasios ugdymas, tapimas patraukliu darbdaviu, draugiška aplinkai veikla yra labai susiję, todėl čia matome 2 viena kitą papildančias strategines kryptis:

Per 3 metus patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ

Iki 2027 m. patekti į 10 geriausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ

Nors IAE darbuotojų skaičius neišvengiamai turi mažėti (dėl eilės priežasčių – tam tikrų veiklų pabaigos, dėl senėjimo, dėl poreikio mažinti po-eksploatavimo kaštus, etc.) tačiau naujų darbuotojų, ypač aukštos kvalifikacijos, poreikis yra dabar ir išliks visą laiką. Ignalinos Programos pabaiga nereiškia, kad tai bus ir Įmonės veiklos pabaiga (vertinant giluminio atliekyno ir RA tvarkymo darbus Įmonė viena ar kita forma turės veikti iki šio amžiaus pabaigos). Darbuotojų kaita yra neišvengiama, išeinančius darbuotojus turės pakeisti nauji, reikės pritraukti ir visiškai naujas kompetencijas, todėl Įmonė privalo turėti ilgalaikį tikslą būti patraukliu darbdaviu ir taip konkuruoti su kitais darbdaviais.

STRATEGINIAI UŽDAVINIAI

Tam, kad įvyktų norimas strateginio lygmens pokytis, kad būtų pasiekti užsibrėžti rodikliai, reikia atlikti tam tikrus veiksmus, tam tikrus uždavinius. Tokių uždavinių rinkinys ir yra artimiausių keleto metų strateginis veiklos planas. Veiklos strategijoje nurodomi tik pagrindiniai uždaviniai ir agreguotų tikslų (išmontavimo, RA tvarkymo) išskaidymas į sudėtinges dalis, tačiau Įmonės ir jos padalinių lygmenyje uždavinių yra ir bus kur kas daugiau – jie bus nustatomi atliekant Įmonės tikslų kaskadavimą ir formuojant metinius veiklos planus bei padalinių vadovų ir specialistų asmenines užduotis. Kaskadavimo metu ypatingas dėmesys bus skiriamas tam, kad identifikuoti tuos uždavinius, kurie įgalintų Įmonę įveikti esminį iššūkį – paspartinti eksploatavimo nutraukimo ir, ypač, išmontavimo bei RA tvarkymo tempus tuo pačiu mažinant (mažėjant) darbuotojų skaičių, o darbus vykdant sudėtingesnėmis sąlygomis nei anksčiau.

Pirmoje strateginėje kryptyje (**per 3 metus pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais**) numatome tokius svarbiausius uždavinius:

19 lentelė. Strateginiai uždaviniai

Veiklos sritis	Uždaviniai	2021	Rodiklis / įgyvendinimo terminas			
			2022	2023	2024	2025-2027
Išmontavimas ir pirminis radioaktyviųjų atliekų apdorojimas	1-jo bloko reaktorių R1/R2 zonų išmontavimas, tonos	106	430	430	430	siektina reikšmė ~8 500 t/ per metus
	2-jo bloko reaktorių R1/R2 zonų išmontavimas, tonos	-	-	110	380	
	A1 bloko (reaktoriaus) technologinės įrangos išmontavimas, tonos	968	1 390	610	1 440	
	A2 ir V2 blokų technologinės įrangos išmontavimas, tonos	241	360	1 580	1 550	
	Užterštos įrangos išmontavimas (visi kiti projektai kartu sudėjus), tonos	1 288	350	1 200	2 750	
	Švarios įrangos išmontavimas, tonos	826	690	1 000	1 000	
	Rangovų atliekami išmontavimo darbai, tonos	-	560	920	-	~4 000 per metus atitinka išmontavimo tempą
	Gelžbetonio išmontavimas, tonos	4 200	4 760	4 000	4 000	
	Pirminis radioaktyviųjų atliekų apdorojimas (įranga ir gelžbetonis iš kontroliuojamos zonos), tonos	7 106	6 840	9 800	8 320	
Kitos radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veiklos	Skystų RA cementavimas, m ³	275	275	275	15	>300 per metus
	III grupės atliekų išėmimas iš 157 saugyklos ir jų tvarkymas ¹⁶ , m ³	45,3	40	90	90	90 per metus
	II grupės atliekų išėmimas iš 157/I saugyklos ir jų tvarkymas ^{16,17} , m ³	108	60	120	180	reikšmingai didesnis
	I grupės atliekų išėmimas iš saugyklų ir jų tvarkymas ¹⁶ , m ³	439	600	300	300	
	Atliekų išėmimas iš MRAS ir pervežimas į IAE, m ³	-	sudaryta sutartis ¹⁸	570	262*	-
	A klasės atliekų pakuočių perkėlimas į LMAA atliekyną, m ³	-	3 500	3 500	3 500	3 500 per metus

15 Planuojamas cementavimo įrenginio atnaujinimas (taip pat ir įrenginio našumo padidinimas).

16 Tvarkymas reiškia sudėjimą į pakuotes ir jų patalpiniimą tam skirtoje saugykloje – t. y. ta darbų apimtis, kurią galima atlikti kol nėra įrengtas atliekynas šio tipo atliekoms.

17 Lygiagrečiai II ir III grupės atliekoms turės būti tvarkomos B ir E klasės atliekos, susidarancios išmontavimo metu, jų tvarkymui bus skiriamas prioritetas, todėl laikinai II ir III grupės atliekų tvarkymo tempas bus mažesnis (turės būti rasti sprendimai kaip efektyviau tvarkyti visus atliekų srautus).

18 Pagrindinė sutartis, kurios pagrindu bus įrengiama atliekų tvarkymui reikalinga infrastruktūra MRAS aikštelėje. Pasirašymas numatomas II ketv.. Atliekų vežimas turi būti užbaigtas 2024 m.

Veiklos sritis	Uždaviniai	2021	Rodiklis / įgyvendinimo terminas			
			2022	2023	2024	2025-2027
Projektų valdymas	Suinteresuotų šalių valdymo brandos didinimas (balai)	1,3	2,0*	2,5	3,0	PV branda ≥ 3,5
	Išteklių valdymo brandos didinimas (balai)	2,3	2,5*	3,0	3,5	
	Projektų rizikų valdymo brandos didinimas (balai)	2,7	3,0*	3,2	3,5	
	R3 zonos išmontavimo ir RA tvarkymo koncepcijos parengimas	-	sudaryta sutartis (III ketv.)	parengti DOR	pasirinkt. optimalus variantas	patvirtinta koncepcija (2025)
	Ignalinos Programos planavimo neapibrėžtumų mažinimas	-	B20 (III ketv.)	„Poligonas“	Betonas	
Sauga ir atitiktis	Užtikrinti būtiną saugos kultūros lygį (rodiklis - saugos kultūros indikatorius)	87,7%	≥ 85 %	ne mažesnis nei praėjusiais metais		
	Užtikrinti BEO fizinę saugą (rodiklis - fizinės saugos sistemos efektyvumas ¹⁹)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Gauta IAE eksploatavimo nutraukimo licencija	-		I ketv.		

* –Projektų valdymo brandos vertinimas pilna apimtimi bus atliekamas kartą į 3 metus (sekantis vertinimas 2024m.), uždavinio lygmenyje tikėtina vertinimas bus atliekamas savarankiškai, ribota apimtimi.

DOR – angl. Design Options Report – ataskaita su išmontavimo ir RA tvarkymo variantų analize ir palyginimu bei pasiūlymais dėl optimalaus varianto. Planuojama kad sutartys dėl šios užduoties bus sudarytos su dviem paslaugų teikėjais, kurie nepriklausomai vienas nuo kito atliks analizes ir parengs ataskaitas, kurių pagrindu suinteresuotos šalys išsirinks optimalų variantą ir sudarys sutartį dėl koncepcinio detalumo projekto parengimo.

B20 – sprendimas dėl bitumuotų atliekų saugyklos konversijos koncepcijos priimtino (VATESI išvada)

„**Poligonas**“ – 2023 m. bus gauti tyrimų rezultatai dėl „pramoninių“ atliekų sąvartyno („poligono“), kurie leis atsakyti į klausimą ką toliau daryti su šiuo objektu – ar atliekos galės likti ten kur jos dabar yra, ar turės būti išimtos ir sutvarkytos kitaip.

Betonas. Atlikta analizė, kokie papildomi statiniai gali būti nugriauti iki 2027 m. pabaigos, parengtas projekto aprašas ir pateikta paraiška finansavimui gauti. Taip pat patikslinti užteršto betono kiekiai ir pateikti pasiūlymai dėl jo galutinio tvarkymo būdo

Įmonės vykdoma veikla yra labai kompleksiška, strateginių tikslų pasiekimui bus būtina vykdyti kur kas daugiau užduočių nei kad nurodyta lentelėje aukščiau. Tam, kad visas tas užduotis tinkamai identifikuoti, įmonė turės atlikti strateginių tikslų kaskadavimą (išskaidymą ir priskyrimą konkretiems padaliniais ir jų vadovams bei specialistams). Kaskadavimas bus vykdomas iš karto po to kai bus patvirtinta veiklos strategija.

¹⁹ Matuojamas vadovaujantis pagal BSR parengta BEO fizinės saugos sistemos efektyvumo įvertinimo programa (Įmonės dokumentas, apimantis sistemų funkcionalumo patikrinimus ir efektyvumo vertinimus kartu su kitais fizinės saugos subjektais), matavimai atliekami periodiškai, atsiskaitoma VATESI.

Antroje strateginėje kryptyje (per 3 metus patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ) numatome tokius svarbiausius uždavinius ir jų rodiklius:

20 lentelė. Strateginiai uždaviniai darnumo srityje

Veiklos sritis	Uždaviniai	2021 m.	Rodiklis / įgyvendinimo terminas			
			2022	2023	2024	2025-2027
Aplinkosauga	ŠESD išmetimų mažinimas	n/d	A1	ŠESD išmetimų mažėjimas pagal planą		
	Siekti, kad į aplinką išleidžiamų radionuklidų kiekis būtų ženkliai mažesnis už maksimaliai leistiną ²⁰	0.2 %	< 50%	bus tikslinama atsižvelgiant į planuojamus darbus		
	Darnųjų pirkimų dalies didinimas (rodiklis – pirkimų, priskiriamų darniesiems, dalis nuo viso pirkimų skaičiaus)	3 %	> 55%	100%	100%	100%
Socialinė atsakomybė	Siekti, kad individualiosios apšvitos dozės būtų mažesnės už maksimaliai leistinas ²¹	71 %	< 90%	< 90%	< 90%	< 90%
	Užtikrinti saugią darbo aplinką (rodiklis - TRIR indeksas ²²)	0.42	ne didesnis nei praėjusiais metais			
Valdysena	Atsparumo korupcijai lygio (AKL) didinimas (korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių vykdymas)	–	Nustatytas AKL lygis	bus nustatyta atsižvelgiant į AKL rezultatą		
	Gerinti valdyseną (rodiklis - VKC gerosios valdysenos vertinimas)	A	A	A	A+	A+

A1 – atliktas pirminis įmonės išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) vertinimas ir parengtas šių išmetimų mažinimo planas

Darnumas yra plati sąvoka, tad norime pažymėti kad Įmonės lygmenyje bus vykdoma kur kas daugiau iniciatyvų, užduočių ir priemonių nei yra nurodyta veiklos strategijoje.

²⁰ Šio uždavinio rodiklis apibūdinamas kaip į aplinką (vandenį ir orą) išleidžiamų ir išmetamų radionuklidų kiekio ir leistino kiekio santykis, proc. Faktinė reikšmė 2021 m. nurodoma pagal tuos išmetimus, kur santykis buvo didesnis (2021 m. išmetimai į vandenį siekė 0.2% nuo leistinos reikšmės, o į orą 0.07%). 2022 metais planuojami intensyvesni reaktorių ardymo darbai ir RA deginimas, tad išmetimai į aplinką tikėtina bus didesni nei kad iki 2022m., tačiau Įmonė savanoriškai nusistato priimtina riba, kuri yra 2 kartus mažesnė nei teisės aktais nustatyti leistini išmetimai.

²¹ Šio uždavinio rodiklis apibūdinamas didžiausios galimos individualiosios apšvitos dozės ir normatyvais nustatytos leistinos apšvitos dozės santykis, proc. Faktinė reikšmė 2021 m. nurodoma kaip didžiausios individualios dozės (14.12mSv), kurią gavo darbuotojas, santykį su leistina doze (20mSv).

²² TRIR (angl. Total Recordable Incident Rate) indeksas apskaičiuojamas kaip „Number of Incidents x 200,000 / total number of hours worked in a year“, t. y. visi atsitikimai, kurie įvyksta darbe, padauginti iš 200 000 ir padalinti iš visų IAE darbuotojų dirbtų valandų skaičiaus per metus

Trečioje strateginėje kryptyje, siekdami būti geidžiami darbdaviai (iki 2027 m. patekti į 10 geidžiamiausių darbdavių sąrašą tarp valstybės valdomų įmonių), planuojame įgyvendinti tokius pagrindinius uždavinius:

21 lentelė. Strateginiai uždaviniai ir jų įgyvendinimo terminai

Veiklos sritis	Uždaviniai	2021	Rodiklis			
			2022	2023	2024	2025-2027
Konkurencingas atlygis ir motyvacinė sistema	Siekti, kad darbuotojų vidutinio darbo užmokesčio dydžio atitiktų rinkos medianą	-	Įvertintas skirtumas tarp dabartinio VDU ir rinkos medianos	Skirtumo mažinimas		Rinkos medianos atitiktis
Darbdavio įvaizdžio stiprinimas ir darbuotojų pritraukimas	Darbuotojų ambasadorystės ir lojalumo didinimas (eNPS rodiklis)	41,9 %	43 %	45 %	47 %	50 %
Darbuotojų ugdymas ir karjeros planavimas	Kertinių vadovų pozicijų užpildymas (rodiklis – laisvos darbo vietos)*	n/d	≤ 1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
	Kitų kertinių pozicijų užpildymas (rodiklis - neužpildytų pozicijų dalis, proc.)*	n/d	≤ 5 %	≤ 5 %	≤ 5 %	≤ 5 %
Tvari lyderystė	Darbuotojų įgalinimo didinimas (rodiklis- įgalintų darbuotojų dalis, proc.)	48,8 %	48 %	49 %	≥ 50%	≥ 50%

* 2021 m. pabaigai tokių vadovų pozicijų, kurios laikomos kertinėmis, buvo 9, o kitų kertinių pozicijų (specialistų) buvo 536. Keičiantis įmonės organizacinei struktūrai bei vykdomų veiklų pobūdžiui tokių, kertinėmis laikomų, pozicijų skaičius gali keistis

Įmonės kaip darbdavio patrauklumo didinimas ir konkurencija dėl talentų yra plati sritis, tad norime pažymėti kad Įmonės lygmenyje bus vykdoma kur kas daugiau iniciatyvų, užduočių ir priemonių nei yra nurodyta veiklos strategijoje.

4.4 PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS

Strategijos įgyvendinimas Įmonėje yra nuolat stebimas – 2021 m. kiekvieną ketvirtį buvo rengiama ir Įmonės valdybai pristatoma ataskaita apie priemonių įgyvendinimą, tikslų pasiekimą ir prognozes ateičiai. Tarpiniai rezultatai Įmonės vadovams pristatomi dar dažniau. Rengiama veiklos strategijos įgyvendinimo pusmečio (tarpinė) ir metinė ataskaita, apimanti ir skaidrumo bei darnumo temas, kuri teikiama Energetikos ministerijai ir Valdymo ir koordinavimo centrui bei viešinama Įmonės interneto tinklapyje.

Įmonės strateginiame planavime dalyvauja valdyba ir Įmonės vadovas, pagrindinių padalinių vadovai ir tie specialistai, kurie betarpiškai susiję su strategijos rengimu ir rezultatų stebėseną. Siekiama į strategijos kūrimo procesą įtraukti pagrindinių suinteresuotų šalių atstovus.

Iki šiol strategijos rengimo / atnaujinimo procesas Įmonėje nebuvo formalizuotas, tačiau įvertinant išmoktas pamokas tai planuojama padaryti 2022 m., numatant tokią strateginio planavimo seką ir terminus.

22 lentelė. Įmonės strateginio planavimo seka

Terminas	Atliekami veiksmai
Kovas - balandis	Ataskaitos už praėjusius metus parengimas, strateginių tikslų pasiekimo analizė, pristatymas Įmonės vadovybei ir valdybai, jos pateikimas LR energetikos ministerijai ir Valdymo koordinavimo centrui (VKC)
Gegužė - birželis	Išorinių ir vidinių veiksmų analizė, SSGG analizė, pasiūlymų dėl strategijos tobulinimo parengimas, pasirengimas strateginei sesijai
Liepa - rugpjūtis	Vadovų strateginė sesija, kurios metu tikslinami rodikliai, nustatomi strateginiai tikslai, tikslinamos strateginės kryptys bei identifikuojami pagrindiniai uždaviniai. Strategijos dokumento atnaujinimas
Rugsėjis - spalio	Atnaujintos strategijos aptarimas valdyboje ir su suinteresuotomis šalimis, jos derinimas ir tobulinimas
Lapkritis	Strategijos pateikimas VKC (preliminarus vertinimas)
Gruodis	Strategijos tikslinimas, atsižvelgiant į VKC pastabas, ir pateikimas energetikos ministrui tvirtinti
Sausis-vasaris	Strategijos tikslų kaskadavimas į padalinius (padalinių vadovų ir specialistų metinių asmeninių uždavinių nustatymas), darbuotojų vertinimas pagal praėjusių metų uždavinių įgyvendinimą.

Dokumento tekste naudojamos sąvokos ir sutrumpinimai

„A“ klasės atliekos	Trumpaamžės labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos
„B“ klasės atliekos	Trumpaamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos
„C“ klasės atliekos	Trumpaamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos
„D“ klasės atliekos	Ilgaaamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos
„E“ klasės atliekos	Ilgaaamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos
ALARA	Radiacinės saugos principas, kuris apima atskirų asmenų ir visos visuomenės apšvitos mažinimą tiek, kiek tai įmanoma, atsižvelgiant į ekonominius ir socialinius veiksnius (angl. As Low As Reasonably Achievable)
APVA	Aplinkos projektų valdymo agentūra
B2	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas
B25	Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas
BEO	Branduolinės energetikos objektas
BF	Lietuvos Respublikos biudžeto lėšos
CPVA	VŠĮ Centrinė projektų valdymo agentūra
CPI	Uždirbtos vertės indikatorius - biudžeto panaudojimo efektyvumo rodiklis (angl. Cost Performance Indicator)
GA	Giluminis atliekynas
GENP	Galutinis eksploatavimo nutraukimo planas
EBITDA	Pelnas prieš nusidėvėjimą, amortizacijos, palūkanų sąnaudas ir pelno mokestį (angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
EK	Europos Komisija
ES	Europos Sąjunga
ERPB	Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas
IAE	Ignalinos atominė elektrinė
Įmonė	VĮ Ignalinos atominė elektrinė
ILW-LL	Vidutinio aktyvumo ilgaaamžės atliekos (angl. Intermediate-level long-lived waste)
INES	Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė
IM	Išėmimo modulis
IP	Ignalinos programa – programa ES finansinės paramos priemonėms, susijusioms su Ignalinos atominės elektrinės Lietuvoje pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimu, įgyvendinti
KRA	Kietosios radioaktyviosios atliekos
KRATSK	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas
LMAA	Labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos
NPP	2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998
PBK	Panaudotas branduolinis kuras
R3 zona	Reaktoriaus šerdis (grafito klojinys ir jį supančios metalo konstrukcijos su užpildais)
RA	Radioaktyviosios atliekos
RAS	Radioaktyviųjų atliekų saugykla
RATPP	2021-2030 metų branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. vasario 3 d. nutarimu Nr. 76
RBMK	Didelio galingumo kanalinio tipo branduolinis reaktorius
SRA	Skystosios radioaktyviosios atliekos
STRATEGIJA	Įmonės veiklos strategija
ŠESD	Šiltnamio efekto sukeliančios dujos
TATENA	Tarptautinė atominės energijos agentūra
TIENRF	Tarptautinis Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondas
VATESI	Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija
PUŠ	Panaudoti uždarieji (jonizuojančios spinduliuotės) šaltiniai
RATA	VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra
VKC	VŠĮ Valdymo koordinavimo centras
VVĮ	Valstybės valdoma įmonė