

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos energetikos ministro
2023 m. d. įsakymu Nr. 1-

2023–2027 METŲ VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJA



IŠŠŪKIAI ŠIANDIEN.
ATSAKOMYBĖ AMŽIAMS

TURINYS

SANTRAUKA	3
1 VEIKLOS APRAŠYMAS	7
1.1 Įmonės veikla	7
1.2 Įmonės valdymas	9
1.3 Sauga	10
1.4 Darnus vystymasis	12
1.5 Vadybos sistema	17
1.6 Finansiniai ištekliai ir rodikliai	18
1.7 Dalijimasis sukauptomis žiniomis	23
1.8 Visuomenės informavimas	24
2 APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	25
2.1 Vidiniai veiksniai	26
2.2 Išoriniai veiksniai	45
2.3 Stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analizė	50
3 MISIJA, VIZIJA ir VERTYBĖS	53
4 STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS	54
4.1 Valstybės lūkesčiai	54
4.2 Strateginiai tikslai	55
4.3 Strateginiai uždaviniai	61
4.4 Strategijos planavimas, įgyvendinimas, stebėseną	65
SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI	66

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 siektinos jų 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 išmontavimo ir jo parengiamųjų darbų atlikimo užduoties sėkmingas ir savalaikis įgyvendinimas didele dalimi priklauso nuo esamų darbuotojų, kurių pakeitimo galimybės yra labai ribotos.

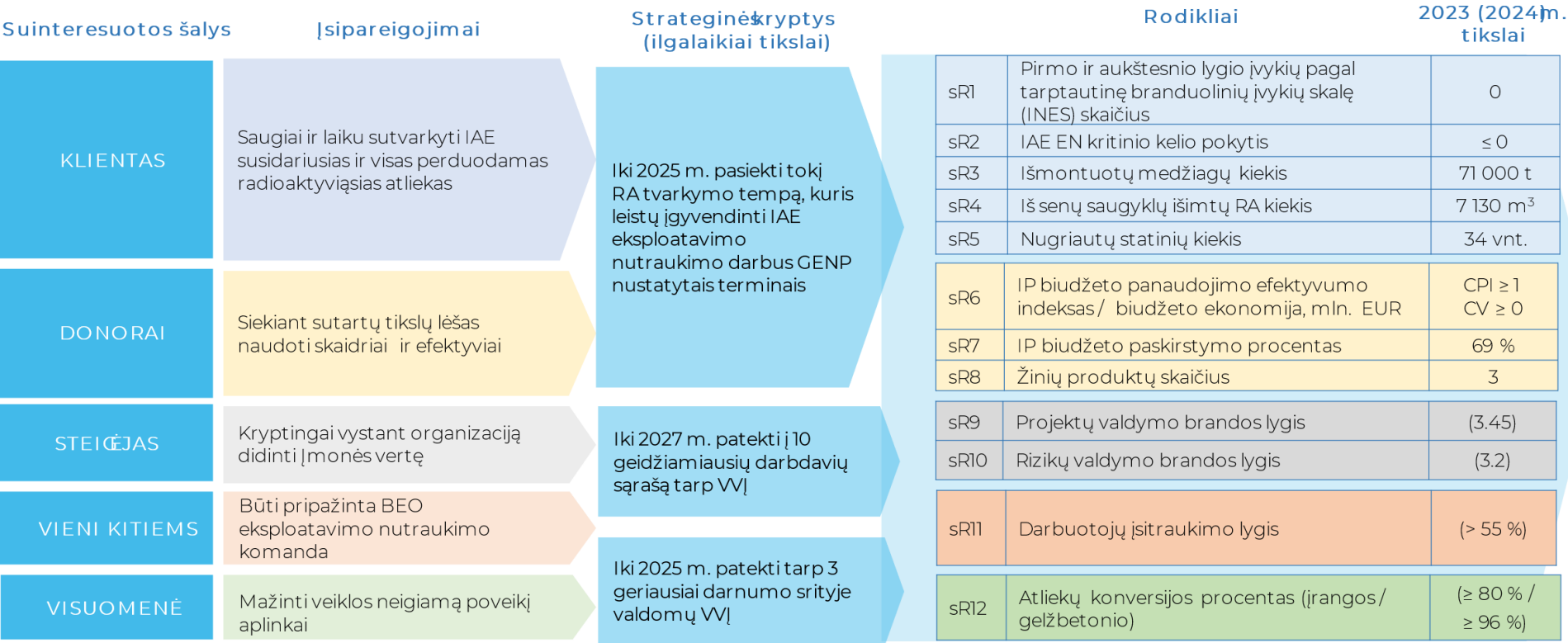
2022 metai buvo pirmieji, kuomet Įmonė veikė pagal šioje strategijos nubrėžtas gaires ir siekė joje įvardintų tikslų
Esminiai 2022 metų įvykiai ir pasiekta pažanga:

- užbaigtas panaudoto branduolinio kuro perkėlimas į Panaudoto branduolinio kuro saugyklą ir taip pasiekta viena reikšmingiausių IAE eksploatavimo nutraukimo programos gairių – IAE aikštelėje nebeliko branduolinių (daliųjų) medžiagų, visos jos sudėtos į tam tikslui įrengtas saugyklas;
- pradėtas pirmojo, iš suplanuotų keturių, radioaktyviųjų atliekų (RA) atliekyno eksploatavimas (jo pildymas);
- palyginus su 2021 metų rezultatais daugiau nei 18 proc. padidintas išmontavimo tvarkymo tempas, o „istorinių“ radioaktyviųjų atliekų (RA) tvarkymo tempas padidėjo 52% (2022 m. užsibrėžti tikslai pasiekti);
- užbaigtas istorinių atliekų išėmimas iš pirmosios saugyklos (ši saugykla pritaikyta atliekų, kurios bus vežamos iš Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos, priėmimui);
- pasirašytos paslaugų teikimo sutartys, kurių pagrindu bus rengiama reaktorių šerdžių išmontavimo ir atliekų tvarkymo techninė koncepcija.

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



SVARBIAUSI UŽDAVINIAI 3 METŲ PERSPEKTYVOJE (2023-2025)

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 yra kur kas labiau užteršta radioaktyviomis medžiagomis, jos išmontavimas yra sudėtingesnis, tačiau nepaisant to Įmonė per ateinančius metus turės ir toliau didinti išmontavimo bei atliekų tvarkymo tempą lyginant su tuo, kuris buvo pasiektas 2022 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 3 metus, jam bus skiriamas maksimalus Įmonės vadovų ir finansinio donoro dėmesys. 2022 m. gruodžio mėn. ir 2023 m. sausio mėn. buvo pasirašytos reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcijos parengimo paslaugų atlikimo sutartys.



Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempų didinimas.

2022 m. kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo kompleksas pradėjo veikti pramoniniu režimu. 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 sukauptų (istorinių) radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempai.

Per ateinančius keletą metų Įmonei reikės sustyguoti dvi naujas veiklas – labai mažo aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų atliekyno pildymą ir Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugykloje sukauptų 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 mažo ir vidutinio radioaktyvumo atliekoms, statyba, bitumuotų radioaktyviųjų atliekų saugyklos konversija į atliekyną ir, ilgalaikeje perspektyvoje, giluminio atliekyno projektas.

Paviršinio atliekyno 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, 2023 metais, o atliekynas pastatytas rangos sutartyje numatytas terminais.

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 įgyvendinimui labai didelę įtaką turės VATESI ir kitų priežiūrą vykdančių institucijų sprendimai. Savo vertę ir įtaką IAE eksploatavimo nutraukimui šis projektas nėra labai reikšmingas, tačiau jei pasiūlytos koncepcijos gyvybingumui nebus pritarta, tuomet pasekmės tiek terminams, tiek biudžetui gali būti labai didelės (reikės sukurti ir įdiegti atliekų išėmimui reikalingą įrangą, pastatyti naują atliekyną, išimti ir sutvarkyti visas saugykloje esančias atliekas, o tai pareikalaus didelių papildomų finansinių išteklių ir laiko, kurie nėra numatyti GENP).

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. Vykdamas šią programą Įmonė įgyvendina pirminę (konceptualaus planavimo) giluminio atliekyno projekto stadiją: parengtas projekto įgyvendinimo planas; užtikrintas nuolatinis Lietuvos geologijos tarnybos prie Aplinkos ministerijos dalyvavimas projekte; atliktas potencialių giluminio atliekyno (GA) įrengimui vietų socialinis – ekonominis vertinimas (2022 metais); atliktas geologinės aplinkos tinkamumo giluminiam radioaktyviųjų atliekų atliekynui geologinių kriterijų nustatymas (2022 metais); rengiami bendrieji giluminio atliekyno įrengimo saugos kriterijai (numatoma pabaiga 2023 I ketv.). 2023–2025 metų laikotarpyje Įmonė numato šiuos pagrindinius darbus: i) atlikti geofizinius (seisminius) tyrimus reprezentatyviose vietose; ii) parengti Giluminio gręžinio aikštelės aprašomąjį modelį; iii) parengti bendrąjį PBK ir ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų galutinio sutvarkymo, dedant juos į giluminį atliekyną, įrengtą moliuose, koncepciją; iv) parengti Giluminio atliekyno įrengimo Lietuvoje projekto vykdymo planavimo ir kainos įvertinimo studiją (megaprojektą); v) atlikti pirminį kompleksinį potencialiai tinkamų GA įrengimui teritorijų prioretizavimą.

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), pirkimų procesą ir projektų valdymą, nes nuo jų rezultatų priklauso visos kitos veiklos. 2022 metais įvykę esminiais pokyčiai ir pasiekimai:

- pradėtas taikyti naujas strateginių tikslų kaskadavimo metodas (naudojant X-matricos), daug aiškiau susiejantis įmonės ir padalinių tikslus;
- parengta nauja darbuotojų veiklos vertinimo sistema (pasiūlytas jos projektas);
- pradėti darbai, nukreipti į projektinio valdymo brandos didinimą;
- atliktas įmonės rizikų valdymo brandos vertinimas;
- pakeista organizacinė struktūra;
- atliktas visų pareigybių vertinimas pagal Hay group metodiką ir taip pasiruošta naujos metodikos taikymui 2023 m. eigoje; patvirtinti nauji pareigybių lygių atlygio rėžiai, peržiūrėti darbuotojų baziniai atlyginimai (2022 m. jie vidutiniškai augo beveik 15 %);
- atliktas vadovaujančio personalo (100 vadovų) kompetencijų tyrimas;
- atliktas darbdavio įvaizdžio tyrimas.

Šie ir kiti pokyčiai bus diegiami ir tobulinami 2023 metais, o Įmonės modus *operandi* bus peržiūrimas ir keičiamas taip, kad atitiktų laikmečio realijas.

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 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, sukaupytų atliekų išėmimą iš senų saugyklų, statinių griovimą ir visų šių procesų metu susidarančių atliekų sutvarkymą (rūšiavimą, apdorojimą, pakavimą, transportavimą, saugojimą ir t. t.), tiek tokiai veiklai 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. Istoriskai 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

Įpareigojimai. Įmonė inicijavo Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro 2021 m. kovo 16 d. įsakymo Nr.4-193 „Dėl valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimą“ pakeitimus - naujoje šio teisės akto redakcijoje, kuri buvo patvirtinta 2022 m. gegužės 5 d. Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro įsakymu Nr. 4-193, Įmonei nustatytas vienas specialusis įpareigojimas, apimantis visą jos veiklą „*Branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimas ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymas (apimantis ir tam reikalingos infrastruktūros įrengimą bei eksploatavimą)*“.

Įmonė parduoda metalo laužą, kuris gaunamas vykdant išmontavimo ir atliekų tvarkymo darbus ir jos veiklai nebereikalingą įrangą, nuomoja savo veiklai nereikalingas patalpas, teikia smulkiųjų darytojų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo, transporto paslaugas, prietaisų metrologijos paslaugą ir pan., tačiau iš esmės visa ši veikla yra šalutinė, jos finansinės apimtys Įmonės veiklos mastu yra nereikšmingos (pajamos iš šios veiklos sudaro tik labai mažą dalį (mažiau nei 1%) nuo veiklos kaštų) ir tai nelaikoma komercine veikla, todėl finansinėje apskaitoje ji nėra išskiriama.

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 žmoniškųjų resursų, kurių dėka galėtų skirti daugiau dėmesio paslaugų eksportui – prioritetą skiriamas pavestų įpareigojimų vykdymui.

PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI

2020 m. rugsėjo 9 d. Vyriausybė patvirtino 2021–2030 m. nacionalinį pažangos planą (NPP), kuriuo siekiama nustatyti pagrindinius ateinančių 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 radioaktyviuosius 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 stebimi (prižiūrimi) valstybės lygiu.

1 lentelė. Valstybinio lygmens planavimo sąlygoti Įmonės veiklos rodikliai

Rodiklio pavadinimas	Iš viso (prognozė)	Faktinė rodiklio reikšmė			Siektina reikšmė	
		2020	2021	2022*	2025	2030
Pašalintų atliekų, kurių radiologinių savybių vertės neviršija nebevaldomųjų lygių (neradioaktyviųjų atliekų), dalis	110 000 m ³	39,7 %	45,2 % (49 742 m ³) ¹	50,5% (55 515 m ³)	67 %	89 %
Trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų, sudėtų į atliekynus, dalis	134 232 m ³	0	0	3,0 % (4095 m ³)	8 %	39 %
Ilgaaamžių radioaktyviųjų atliekų (išskyrus panaudotą branduolinį kurą), sudėtų į saugyklą, dalis	5 941 m ³	0,9 %	1,8 % (105 m ³) ²	3,1% (187 m ³)	12 %	45 %

* preliminarūs duomenys).

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 veiksmų analizė“.

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

¹ Visas atliekų kiekis (tiek išmontavimo, tiek eksploatacinių), praėjęs nekontroliuojamų lygių patikrą nuo 2010 m.

² Atliekų kiekis be pakuotės.

1.2 ĮMONĖS VALDYMAS

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

Lietuvos Respublikos Vyriausybė 2022 m. rugpjūčio 24 d. pritarė Valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių planui, pagal kurį Valstybės įmonė Ignalinos atominė elektrinė iki 2024 m. pabaigos. turi būti pertvarkyta į uždarąją akcinę bendrovę. Energetikos ministro 2022 m. spalio 7 d. įsakymu Nr. 1-289 „Dėl darbo grupės sudarymo“ buvo sudaryta darbo grupė, kuri parengė ir patvirtino įmonės pertvarkymo į uždarąją akcinę bendrovę veiksmų planą. Pagal patvirtintą planą numatyti teisės aktų, kuriuos reikės pakeisti, sąrašas ir jų pakeitimo bei derinimo su atitinkamomis institucijomis terminai, taip pat terminai, per kuriuos turi būti nustatytas ir įvertintas turtas, kuris bus investuojamas į uždarąją akcinę bendrovę bei turtas, kuris bus perduodamas įmonei valdyti patikėjimo teise, taip pat kiti paruošiamieji veiksmai, reikalingi įmonės pertvarkymui atlikti. Taip pat planuojama pakeisti įmonės pavadinimą, peržiūrėti jos misiją ir viziją bei atlikti kitus plane numatytus veiksmus.

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	Dr. Jurgita Radzevičė <i>UAB „SBA Home“ verslo plėtros direktorė</i>	2020 m. liepa – 2024 m. kovas
Valdybos narys (darbuotojų atstovas)	Rimvydas Štėlinis, <i>UAB „Energy cells“ generalinis direktorius, VĮ IAE ekspertas</i>	2020 m. kovas – 2024 m. kovas
Valdybos narė	Patricija Ceiko <i>Energetikos ministerijos Branduolinės energetikos politikos grupės 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	Dr. 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
Technologijų departamento direktorius	Arūnas Garūbis
Projektų valdymo departamento direktorius	Dmitrij Jekateriničev
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 ugdamas 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](#). Nuo 2018 m. Įmonėje nustatytas strateginis saugos rodiklis – pirmojo ir aukštesnio lygio neįprastųjų įvykių pagal INES skaičius, o siektinas tikslas – tokių įvykių nebuvimas (0 įvykių).

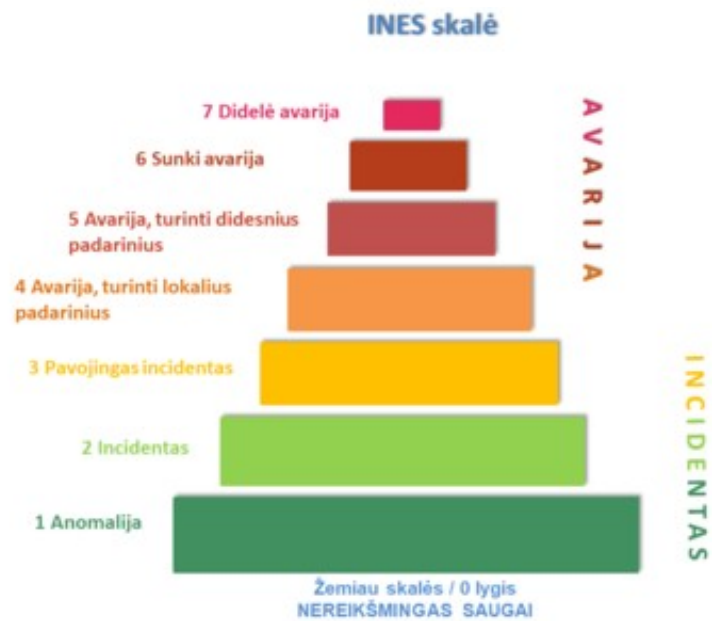
INES skalė skirta tam, kad kokybiniu lygmeniu pamatuoti įvykio mastą ir jo poveikį. Pagal INES skalę klasifikuojami neįprastieji įvykiai branduolinės energetikos objektuose, įvykiai radioaktyviųjų medžiagų vežimo metu, įvykiai, kurių metu jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniai yra pametami arba neteisėtai 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 neįprastų įvykių.

Papildomai įmonėje strateginiu lygiu stebimi šie saugos rodikliai bei keliama atitinkami tikslai:

- Nepaprastųjų įvykių skaičius
- Fizinės saugos lygis
- Saugos kultūros lygis

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 tikslus³, Jungtinių Tautų „Pasaulinio susitarimo“⁴ 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 pasitikėjamą turinčią Įmonę, nustato tris pagrindines darnaus vystymosi sritis – ekonominę, aplinkos apsaugos ir socialinę.

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.

Įmonės įsipareigojimai darnumo srityse ir jų įgyvendinimas detalizuojamas 20 lentelėje „Strateginiai uždaviniai darnumo srityje“, kurioje pateikiami darnaus vystymosi tikslai iki 2024 m. pabaigos bei siektini rodikliai.

Toliau aprašomi Įmonės darnumo planuojami prioritetiniai darbai bei įgyvendintos iniciatyvos.

SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ ĮTRAUKIMAS

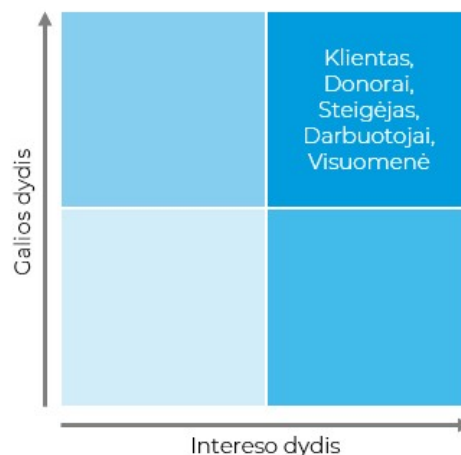
Vadovaudamasi darnaus vystymosi principais, Įmonė savo veikloje siekia atsižvelgti į pagrindinių suinteresuotų šalių lūkesčius. Šiuo metu kaip suinteresuotos šalys identifikuotos apie 50 skirtingų organizacijų, institucijų, įstaigų ir kitų grupių. Kiekvienais metais vykdoma šių suinteresuotų šalių apklausa apie tai, kaip Įmonė pateikia informaciją savo tinklalapyje, ar pakankamai atskleidžiama joms reikalinga informacija ir pan. 2023 m. pradžioje planuojama parengti ir patvirtinti VĮ IAE suinteresuotų šalių įtraukimo politiką, kuri nustatytų pagrindinius principus ir gaires, kaip Įmonė plėtoja santykius su suinteresuotomis šalimis.

Identifikuotos pagrindinės suinteresuotos šalys, turinčios didžiausią interesą ir galią daryti poveikį Įmonės veiklai – užsakovai, finansiniai donoriai, steigėjas, darbuotojai ir visuomenė. Bendradarbiavimui su šiomis suinteresuotomis šalimis Įmonė skiria didžiausią dėmesį.

2022 m. gruodžio mėnesį įvykdyta apklausa, kuria buvo siekiama išsiaiškinti reikšmingiausius darnumo temas Įmonės suinteresuotoms šalims. Klausimyną užpildė beveik 400 respondentų, kurie atstovavo 12 skirtingų suinteresuotų šalių kategorijų (klientai, valstybės institucijos, finansiniai donoriai, darbuotojai ir kiti). Gautų rezultatų pagrindu 2023 m. pradžioje planuojama parengti darnumo temų reikšmingumo matrica (angl. *materiality matrix*).

2022 m. klausimyne Įmonė pirmą kartą Įmonė klausė suinteresuotų šalių, kaip jos bendrai vertina IAE veiklą. Šiuo klausimu buvo siekiama sužinoti suinteresuotų šalių pasitenkinimą Įmonės veikla (panašiai kaip siekiama įvertinti

4 pav. Suinteresuotų šalių matrica



³ angl. Sustainable Development Goals

⁴ angl. Global Compact

klientų pasitenkinimą matuojant NPS rodiklį). 2022 m. IAE įvertinta teigiamai, bendras pasitenkinimo rezultatas – 7.74 iš 10 galimų.

ŠILTAMIO EFEKTĄ SUKELIANČIŲ DUJŲ (ŠESD) VALDYMAS

2022 m. atlikta tiesioginių įmonės veiklos CO₂ emisijų inventorizacija. Buvo įvertintos tiesioginės (angl. Scope 1 ir Scope 2) emisijos, kurios apėmė IAE eksploatuojamų įrenginių bei transporto priemonių vartojamą kurą, šildymui ir suvartojamai elektros energijai pagaminti reikalingą kurą. Bendra tiesioginių CO₂ emisijų suma per 2021 metus – 30 744 tonų.



Didžiausią emisijų dalį sudarė suvartotos elektros energijos sukeltos ŠESD (virš 70 %). Atsižvelgiant į tai, kad 2022 m. įmonė įsigijo ir vartojo elektros energiją, pagamintą iš atsinaujinančių energijos šaltinių, prognozuotina, kad įmonės veiklos paliktas CO₂ pėdsakas 2022 metais bus žymiai mažesnis.

Įmonė 2022 m. gruodžio mėn. su LR energetikos ministerija sudarė susitarimą, kuriuo įsipareigojo įdiegti priemones, kurios leistų sumažinti galutinį suvartojamos energijos kiekį. Įmonė įsipareigojo kasmet mažinti suvartojamos energijos kiekį po 1,87 GWh (iš viso 22 GWh iki 2030 m. pabaigos). Energijos vartojimo sumažinimas teigiamai prisidės prie bendrų ŠESD emisijų kiekio valdymo bei klimato kaitos stabdymo.

2023 m. planuojama įrengti elektromobilių įkrovimo stotelę, kuria galės naudotis tiek įmonės darbuotojai, tiek atvykę svečiai. Vertinamos galimybės efektyviau naudoti apšvietimą, įrengiant judesio ir garso daviklius.

Atsižvelgiant į suinteresuotų šalių lūkesčius ir rekomendacijas, 2023 m. bus analizuojamos galimybės apskaičiuoti ne tik tiesiogines (Scope 1 ir Scope 2) emisijas, bet ir netiesiogines emisijas (Scope 3), kurios susidaro už įmonės ribų. Tai atitinka gerąsias įmonių praktikas ir tiesiogiai prisideda prie klimato kaitos mažinimo.

ŽALIEJI PIRKIMAI

LR Vyriausybė 2010 m. liepos 21 d. nutarimu Nr. 1133 įpareigojo perkančiąsias organizacijas atlikti prekių, paslaugų ir darbų viešuosius pirkimus, darančius kuo mažesnį 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 50 % tokių pirkimų iki 2022 metų pabaigos;
- ne mažiau kaip 100 % 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 iki 2023 m. pabaigos bus svarstoma, ar nereikėtų šių reikalavimų įtraukti į sutartis kaip privalomų. 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. Taip pat, 2022 m. lapkričio mėn. buvo įvykdytas elektros energijos pirkimas 2023 metams, kuriuo buvo įsigyta žaliąja elektros energija. Įmonė išsikėlė tikslą iki 2024 m. išlaikyti 100% „žaliosios“ elektros energijos kiekį galutininiame suvartojimo balanse. Tikimasi, kad tokia nuostata galės būti išlaikoma ir ilguoju laikotarpiu (nuo 2025 m.).

2022 metų bėgyje buvo vykdomi ir kiti pirkimai, kurių pirkimo sąlygos numatė „žaliuosius“ reikalavimus tiek perkamam objektui, tiek sutarties vykdymui. Pasiiekta žaliųjų pirkimų vertė sudarė ~30 % nuo metinės pirkimų sumos.

Taip pat visus 2022 m. intensyviai buvo ruošiamasi 2023 metams, kurie numato vykdyti ne mažiau kaip 100 proc. pirkimų žaliai - buvo dalyvaujama įvairiuose mokymuose, pirkimų ir sutarčių skyriaus specialistai rengė mokymus įmonės padaliniais, rengė atmintines, dalijosi įvairia mokomąja ir praktine medžiaga. Visi šie darbai bus tęsiami bei kartojami ir 2023 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 ir toliau bus diegiamos prevencinės nelaimingų atsitikimų darbe priemonės, kurios padės 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 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 lanksčios darbo formos bus taikomos ir ateityje.

Jau keletą metų įmonė atlieka darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo, o nuo 2021 m. ir eNPS (ang. *Employee Net Promoter Score*) tyrimus. Geroji pasaulinė praktika nurodo, kad 60 % darbuotojų įsitraukimo rodiklis yra laikomas geru (gamybos įmonių - 55 %) ir traktuotina, kad tokios įmonės formuoja teigiamą darbuotojų įtraukties praktiką. Įmonės 2022 m. rezultatai yra puikūs ir viršijantys ne tik Lietuvos valstybinio ir energetikos sektoriaus vidurkius, bet ir Lietuvos įmonių balus. Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad darbuotojų įsitraukimas siekia 72 %, įgalinimas - 81 %. eNPS rodiklis yra +11 balų, kas rodo, kad didžioji dalis įmonėje dirbančių darbuotojų yra linkę rekomenduoti Ignalinos AE kaip darbdavį.

Darbuotojų lojalumo rodiklis (eNPS)



Analizuojamos priežastys, kodėl dalis darbuotojų nėra įsitraukę ar jaučiasi neįgalinti. Siekiant darbuotojų įsitraukimo didinimo, 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. pabaigoje atliktas lygių galimybių tyrimas „Lygių galimybių linuotė“ drauge su Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Pateiktoje tyrimo rezultatų ataskaitoje identifiikuotos „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 paaugstinimas, įdarbinimas, diskriminacijos atpažinimas, asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimas). Atsižvelgiant į pateiktas rekomendacijas, Žmonių ir organizacijos vystymo skyriaus (ZOVs) vadovė paskirta lygių galimybių koordinatorė. 2022 m., siekiant pokyčio šioje srityje, Žmonių ir organizacijos vystymo skyriaus iniciatyva, įmonė prisijungė prie projekto „Jokio skirtumo: su ar be negalios“, taip skleidžiant žinutę išorėje, kad įmonė atvira ir žmonėms, turintiems sveikatos sutrikimų. Taip pat 2022 m. visi padalinių vadovai išlausė Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos organizuotus mokymus lygių galimybių tematika, patvirtintas Smurto ir priekabiavimo prevencijos politikos aprašas, o padalinių vadovams organizuoti mokymai smurto ir priekabiavimo temomis. Įmonės lygių galimybių situacija įvertinta 7.9 balo iš dešimties. 2023 m. metais planuojama pakartoti tyrimą ir įvertinti padarytą pažangą lygių galimybių srityje.

BENDRADARBIAVIMAS SU BENDRUOMENĖMIS

Įvertinus tai, kad įmonės pagrindinė ekonominė veikla vyksta Visagino savivaldybės ribose, 2022 m. įmonė sudarė bendradarbiavimo susitarimą su Visagino savivaldybe. Susitarimu siekiama stiprinti bendradarbiavimą bendruose projektuose bei padėti drauge spręsti miestui, jo gyventojams ir įmonei aktualius klausimus. Pabrėžtina, kad didžioji dalis įmonės darbuotojų yra Visagino savivaldybės gyventojai, todėl bendradarbiavimu siekiama drauge atliepti ir įmonės darbuotojams aktualių probleminių klausimų sprendimą.

2022 m. Įmonė gavo padėką iš Visagino savivaldybės už pagalbą ukrainiečiams. Dalis Įmonės darbuotojų pasinaudojo galimybe kolektyvinėje sutartyje įtvirtinta teise gauti apmokamą dieną savanorystei ir skyrė šį laiką humanitarinės pagalbos rinkimui. Sūrinkti maisto ir kiti produktai buvo perduoti Visagino miesto partneriui - Slavutičiui, kuriame gyvena didžioji dalis Černobylio atominėje elektrinėje dirbančių darbuotojų.

Atkreiptinas dėmesys ir į tai, kad 2022 m. Įmonė, bendradarbiaudama su LR užsienio reikalų ministerija, įsipareigojo Ukrainos priešgaisrinei ir gelbėjimo tarnybai perduoti apie 600 tonų gesinimo medžiagos – putokšlio, per 2022 metus buvo perduota 366 tonų. Tokiu būdu siekiama bent iš dalies padėti nuo karo ir agresijos kenčiančiai Ukrainai.

Įmonė savo Visagino ir Vilniaus biuruose organizavo „Pyragų dieną“, kurios metu kolegos buvo skatinami kepti ir vaišintis pyragais, rinkti pinigines aukas, o surinktas lėšas paaugoti fondui, kuris prisideda prie sunkiomis ir refomis ligomis sergančių vaikų svajonių išsipildymo. Darbuotojų geranoriškų pastangų dėka iš viso buvo surinkta beveik 500 eurų, kurie buvo pervesti „Išsipildymo akcijai“ skirtam labdaros fondui „Vienybė“.

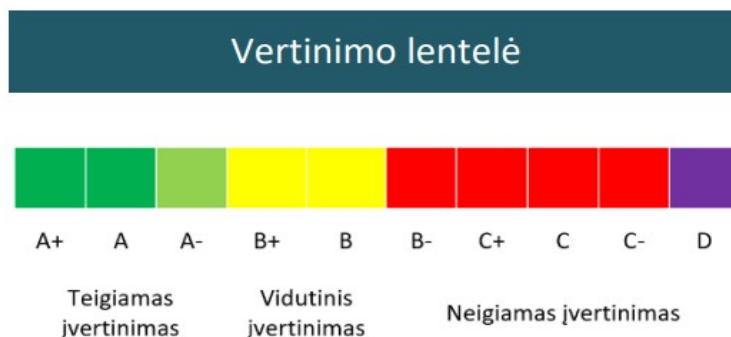
Visagino miestui švenčiant 47-ąjį gimtadienį, Įmonė pakvietė atvykti 2 visaginiečių verslininkų, tinklaraštininkų ir fotografų grupes (iš viso 23 asmenis) apsilankyti IAE kontroliuojamoje zonoje ir iš arti susipažinti su Įmonės vykdomais projektais. Tai buvo ne tik graži dovana miesto gimtadienio proga nusipelnusiems visaginiečiams, bet ir puiki proga sugriauti tarp miestiečių tvyrančius mitus ir parodyti IAE kolektyvo atliekamus reikšmingus darbus. Ateityje planuojama toliau tęsti iniciatyvas su Visagino miesto ir kitų aplinkinių savivaldybių bendruomenėmis, supažindinant jas su IAE veikla bei atliepi jų susirūpinimą dėl aplinkos bei žmonių saugumo.



VALDYSENOS GERINIMAS

VšĮ Valdymo koordinavimo centras (VKC) 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 nuo 2019 metų įvertinama solidžiu A balu, daugiausia dėmesio rekomenduojama skirti Įmonės darnumo (skaidrumo) praktikų stiprinimui. Atsižvelgiant į rekomendacijas, nuo 2022 m. įgyvendinamos gerinimo priemonės, kurios padėtų 2023 m. Įmonei gauti aukščiausią A+ vertinimą ir jį išlaikyti.

5 paveikslas. VKC valdysenos vertinimo lentelė



2021/22 metų gerosios valdysenos indekso vertinimo ataskaitoje pateiktos tokios pagrindinės rekomendacijos:

1. Skaidrumas:

- Tobulinti metinės veiklos ataskaitos turinį (metinė veiklos ataskaita įvertinta A+, tačiau teikiamos rekomendacijos dėl jos finansinės dalies ir struktūros);
- Stiprinti atskaitomybės praktikas darnumo srityje (gerinti tvarumo ataskaitą, pateikti daugiau informacijos Įmonės tinklapyje);
- Tobulinti atskaitomybę Įmonės interneto svetainėje (darnumo, tvarumo ir specialiųjų įpareigojimų srityse);
- Užtikrinti savalaikį informacijos pateikimą VKC;
- Siekti tinkamos specialiųjų įpareigojimų apskaitos⁵

2. Kolegialūs organai:

- Stiprinti komunikaciją tarp valdybos ir valstybei atstovaujančios institucijos
- Tobulinti valdybos atrankos praktikas;
- Stiprinti valdybos funkcijas;
- Tobulinti valdybos narių atlygio praktikas.

⁵ kadangi Įmonė vykdo vien tik specialiuosius įpareigojimus ir tuo išsiskiria iš visų kitų VVĮ, nėra aišku kaip šią rekomendaciją įgyvendinti, Įmonė sieks diskusijos su VKC šiuo klausimu

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. 2022 metais sertifikatas buvo atnaujintas.

Šiuo metu Įmonės vadybos sistemoje yra identifikuoti 32 procesai, tačiau apžvelgiamoje perspektyvoje (iki 2024 m.) procesų sąrašas turės būti peržiūrėtas.

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.	PALAIKOMIEJI PROCESAI	Aprūpinimo veikla	Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas atliekynuose
12.			Chemija ir dezaktyvavimas
13.			Elektrinės modifikacijos
14.			Projektavimas
15.			Finansai
16.			Ūkinė veikla
17.			Žmogiškieji ištekliai
18.			Dokumentų ir duomenų įrašai
19.			Pirkimų valdymas
20.			Medžiagų ir įrangos saugojimas
21.			Techninė priežiūra
22.			Energijos ištekliai
23.			Eksploatavimo patirties panaudojimas
24.			Informacinės technologijos
25.		Priežiūros veikla	Branduolinės saugos užtikrinimas
26.			Radiacinės saugos užtikrinimas

Eil. Nr.	Procesų klasifikacija	Procesų pavadinimas
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 bei Lietuvos Respublikos biudžetas.

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 2 110 mln. eurų, o Lietuvos Respublika iki 2022 m. imtinai skyrė 266 mln. eurų. 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 752 mln. eurų⁶ bei prognozuojamas Lietuvos Respublikos įnašas 2024 – 2038 m. apie 200 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 struktūrinių Sąjungos fondų Sanglaudos fondas	APVA	Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimas
	2014-2021 m. Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinis mechanizmas	CPVA	Projektai, susiję su IAE laikomų radioaktyviųjų atliekų tvarkymu, kontrole ir neigiamo poveikio aplinkai, ekosistamai 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, išeitinės 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.

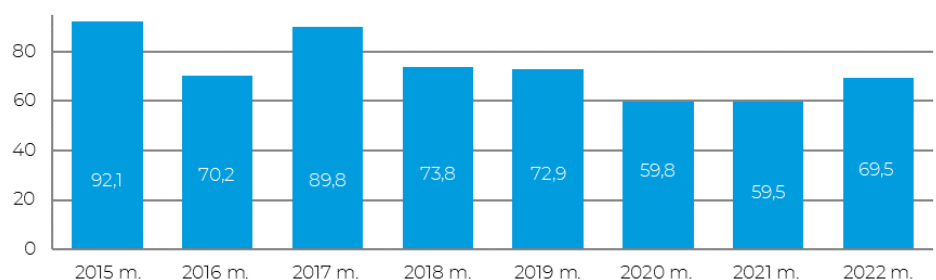
Įmonės nuosavos lėšos (įskaitant investuotas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius) 2022 m. gruodžio 31 d. buvo 32 mln. eurų. Įmonės pagrindinės pajamos yra metalo laužo bei nebereikalingo turto pardavimas, tačiau vadovaujantis Rezervinio (stabilizavimo) fondo nuostatais, patvirtintais 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 2014-2021 m. 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 ilgalaikių 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 Branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programą. Eksploatavimo nutraukimo plane numatyta kad visa Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo darbų vertė 19 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 2015-2022-11 laikotarpiui, mln. eurų

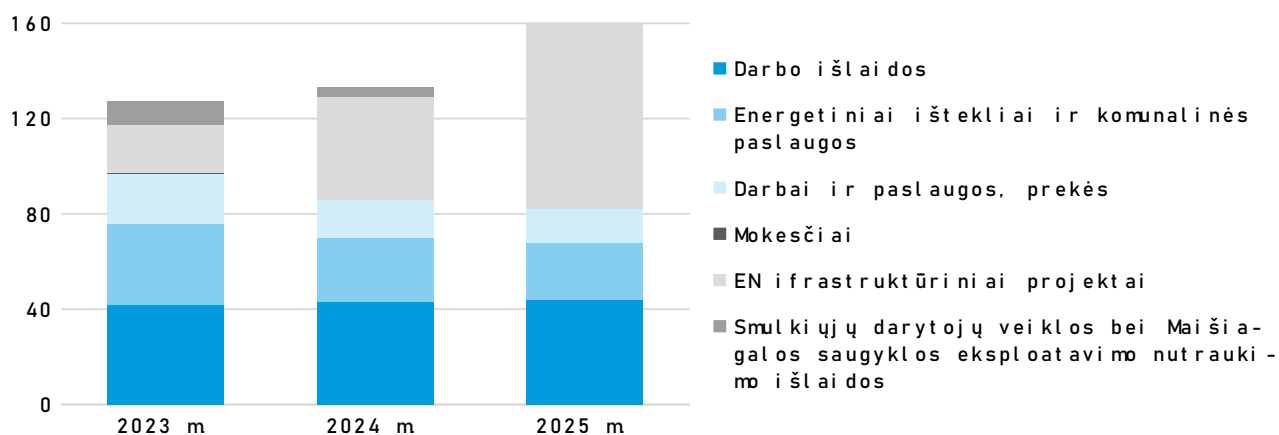


Pagrindiniai išlaidų straipsniai 2023 – 2025 m. pateikti 8 lentelėje ir 2 grafike:

8 lentelė. Įmonės 2023– 2025 m. planuojamos išlaidos, mln. eurų

Eil. Nr.	Išlaidų rūšis	2023 m. planas	2024 m. planas	2025 m. planas
1	Darbo išlaidos	42	48	55
2	Energetiniai ištekliai ir komunalinės paslaugos	34	27	24
3	Darbai ir paslaugos, prekės	22	16	14
4	Mokesčiai	0,2	0,1	0,1
5	Eksploatavimo nutraukimo infrastruktūriniai projektai	20	43	96
6	Smulkiųjų darytojų veiklos bei Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo išlaidos	10	4	0,05
	IŠ VISO:	125,2	138,1	189,2

2 grafikas. Įmonės 2023-2025 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 (įgyvendintas);
- Trumpaamžių labai mažo aktyvumo atliekų atliekynas (įgyvendintas);
- Radioaktyviųjų metalo atliekų pirminio apdorojimo kompleksas pastate 130/2 (įgyvendintas);
- 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. 2023-2025 m. planuojamos investicijos, mln. Eur

Projekto pavadinimas	2023m. planas	2024 m. planas	2025 m. planas
Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas (B25)	5	11	75
Radioaktyviųjų metalo atliekų pirminio apdorojimo komplekso įrengimas pastate 130/2 (B27)	0,5		
Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemų optimizavimas	0,6	8	
Vakuuminiai skystųjų radioaktyviųjų atliekų garinimo įrenginiai	1	1,2	
Bitumuotų atliekų saugyklos modernizavimas (B20)	0,5		0,3
Saulės elektrinės statyba		7,8	

Naujos modulinės katilinės įrengimas	0.21	1.4	
IŠ VISO:	8	29.4	75.3

Planuojamos investicijos į įrangą yra: ventiliacijos įrangos, konteinerių krautuvų, geležinkelio transporterio pirkimas, transporterio 1CX konteineriams, išmontavimo roboto su priedais pirkimas, vakuuminių skystųjų radioaktyviųjų atliekų garinimo įrenginių pirkimas. Visų šių investicijų suma artimiausių metų laikotarpiu bus apie 5 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. Šiuo metu įmonė neturi žemės sklypo tokio galingumo saulės elektrinei statyti. Kol klausimas dėl žemės sklypo skyrimo neišspręstas, įmonė papildomai analizuoja galimybę panaudoti mažesnio ploto atskirus sklypus įmonės teritorijoje.

Įmonės vykdoma komercinė veikla 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 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 siekiantis subjektas, jos pagrindinė veikla – specialiųjų įpareigojimų vykdymas, negeneruoja teigiamų piniginių srautų ir yra dotuojama. Be to, sustabdžius energijos blokų, 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 arba leisti investuoti į įmonę privačiam subjektui norint gauti pajamų

Įmonės 2021 m. laikotarpio finansiniai duomenys bei 2022-2025 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 2022-2025 m., tūkst. eurų

	2021	2022 planas	2023 planas	2024 planas	2025 planas
Ilgalaikis nematerialus turtas	521	461	345	329	267
Ilgalaikis materialus turtas	193 727	173 036	150 345	147 054	191 897
Finansinis turtas	13 816	2 294	-	-	-
Kitas ilgalaikis turtas	243	240	210	-	-
Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigus)	274 204	235 006	207 837	152 664	114 893
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	182	152	142	132	122
Turtas iš viso	482 693	411 189	358 879	300 179	307 179
Nuosavas kapitalas	18 688	17 438	15 838	14 538	13 238
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	110	110	100
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	482 693	411 189	358 879	300 179	307 179
Pardavimo pajamos	162	162	162	140	140

Pelnas	-1 102	-1 250	-1 600	-1 300	-1 300
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	16 313	-18 552	6 491	-706	-1 600
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	57	60	30		
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai					
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	16 370	-18 492	6 521	-706	-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

2023 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. 2022 m. planuojamas didesnis įmonės turimų lėšų naudojimas, nes iki 2022 m. I ketvirčio išnaudotas Ignalinos programos skirtas finansavimas energetiniams ištekliams. Atitinkamai 2022 m. didžioji šių išlaidų dalis buvo finansuojama įmonės bei valstybės lėšomis. 2022 m. lapkričio mėn. buvo gautas EK pritarimas tolimesniam energetinių išteklių daliniam finansavimui Ignalinos programos lėšomis, bet didesniam įmonės turimų nuosavų lėšų panaudojimui įtakos turėjo ir ženkliai išaugusios elektros, dujų bei šilumos energijos kainos. 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, vykdant 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).

2022 m. parengtas antras žinių dalijimosi darbas „Creation of a workshop for the primary treatment of metallic radioactive waste. Lessons learned and recommendations“ („Metalų radioaktyviųjų atliekų pirminio apdorojimo komplekso sukūrimas. Įgyvendinimo patirtis ir rekomendacijos“).

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 buvo įsteigtas naujas padalinys (projektų valdymo proceso vystymo skyrius, kurio vienas iš uždavinių - žinių produktų kūrimo koordinavimas).

Žinių produkto temos parinkimą Įmonė atlieka kartu su EK paskirtu šios veiklos koordinatoriumi (Joint Research Center (JRC)) bei konsultantu (IDOM), kuris teikia metodinę paramą, dalyvaujant panašius žinių dalijimosi produktus rengiančioms organizacijoms iš Slovakijos (JAVYS) ir Bulgarijos (SERAW), atsižvelgdama į kiekvienos pusės prioritetus. 2023-2024 metams svarstomos tokios potencialios temos: „Sąlyginai neradioaktyviųjų atliekų apibūdinimo metodika (Methodology for radiological characterization of conditionally non-radioactive waste) ir „Pažeisto



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

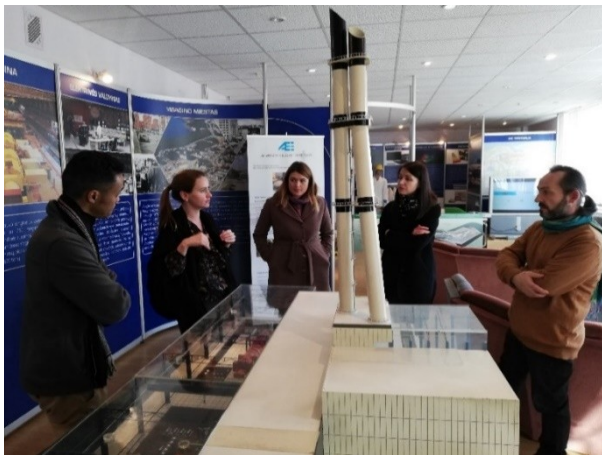
branduolinio kuro tvarkymas” (Handling of damaged nuclear fuel), tačiau gali būti pasiūlytos ir kitos, sprendimas dėl 2023 metų temos bus pasirinktas metų bėgyje.

Žinių dalijimosi produktus IAE darbuotojai rengia tuo pačiu metu vykdydami savo įprastus darbus, todėl siekiant didinti darbuotojų motyvaciją ir kuo plačiau juos įtraukti į šią veiklą, už ją darbuotojai bus papildomai motyvuojami finansiškai.

Dalijimosi sukauptomis žiniomis veikla sudarys galimybę aukštą kvalifikaciją turintiems specialistams pritaikyti savo patirtį, o įmonei tapti pripažinta branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo eksperte.

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 suinteresuotųjų 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.

2023 m. vykdant visuomenės informavimą planuojama pagrindinį dėmesį skirti Įmonės kaip darbdavio įvaizdžio stiprinimui, Giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno viešinimo kampanijos vykdymui, komunikacijai apie reaktorių išmontavimo darbus. Kaip ir kasmet, planuojama tobulinti visuomenei viešinamos informacijos apie Įmonės veiklą prieinamumą ir turinį. Planuojama, kad bus sukurtas naujas reklaminis filmas apie IAE, skirtas visuomenės informavimui ir švietimui. Taip planuojama atnaujinti ekskursijų metu lankytojams pristatomą informaciją apie IAE; didinti IAE veiklos viešinimą / visuomenės palaikymą IAE uždarymo klausimais; stiprinti Įmonės įvaizdį. Giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno projektas sulaukia vis daugiau dėmesio visuomenėje, todėl planuojama kartu su išorės komunikaciniais partneriais vykdyti atskirą šio projekto viešinimo kampaniją, kuri bus vykdoma pagal 2021 m. parengtą šio projekto viešinimo strategiją.

Remiantis 2022 m. parengtu R3D komunikacijos planu, 2023 m. planuojama vykdyti visuomenės informavimą reaktorių išmontavimo tema.

Siekiant pritraukti reikiamos kompetencijos darbuotojus ir išlaikyti jų įsitraukimą, 2023 m. planuojamos viešinimo veiklos, skirtos informuoti suinteresuotą šalį ir visuomenę apie IAE kaip potencialų darbdavį.

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 vykdo vien tik specialiuosius įpareigojimus (jos veikla nėra komercinio pobūdžio), Įmonės veikla yra dotuojama.

PAGRINDINIŲ VEIKLŲ ANALIZĖ

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

Pagrindinės IAE 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;
- IAE eksploatavimo metu susidariusios („istorinės“) 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.

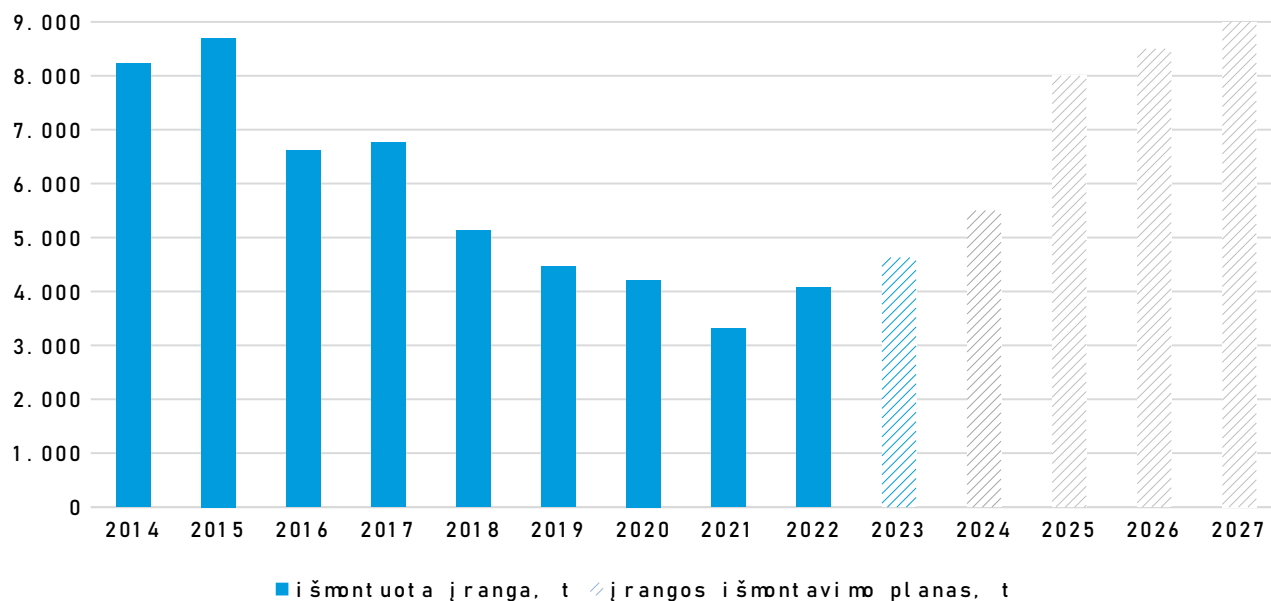
Didžioji dalis Įmonės teritorijoje esančių statinių, įrenginių ir sukaupytų atliekų yra priskiriami prie radioaktyviųjų atliekų, kol teisės aktų nustatyta tvarka nebus įrodyta kitaip. Radioaktyviosios atliekos, gaunamos išmontuojant užterštus įrenginius, griaunant statinius ar išimant atliekas iš senų 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 pakartotinai, parduodamos kaip antrinės žaliavos 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

2022 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 didesnis ~10 tūkstančių tonų). 2022 m. pabaigai iš šio kiekio buvo išmontuota kiek daugiau nei 66 tūkstančiai tonų, tad likusi dalis yra ~114 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.

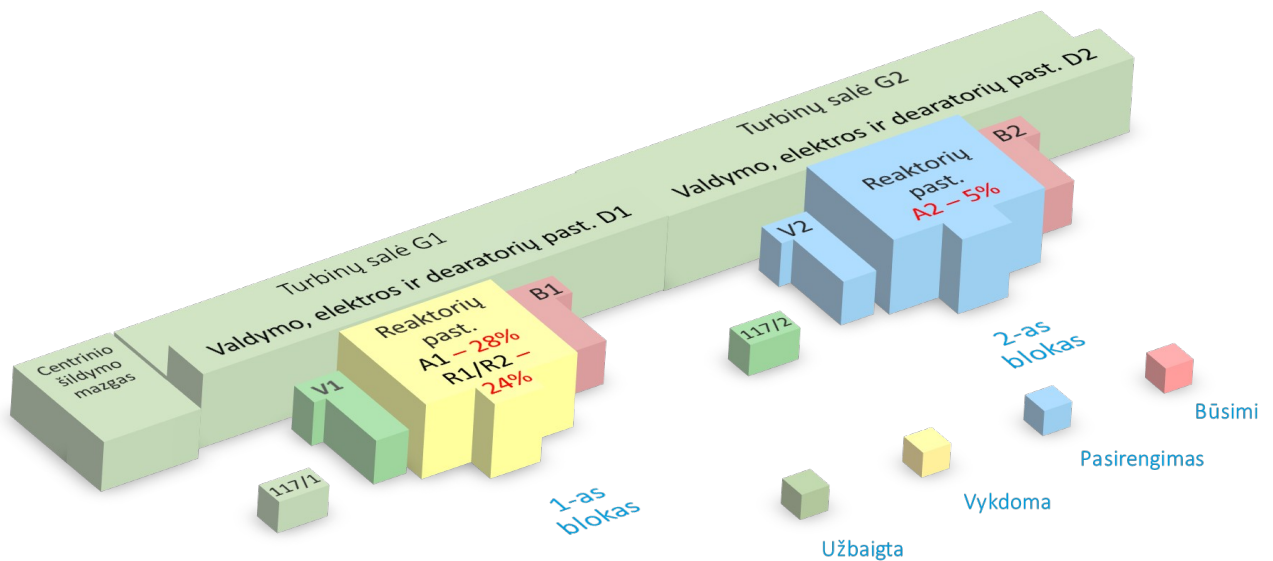
3 grafikas. Metiniai išmontavimo kiekiai



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, deaeratorių pastate ir kitur), 2021 m. šios įrangos išmontavimas buvo beveik 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 – nuo 2022 metų išmontavimo tempas auga, reaktorių pastatuose atliekama didesnė dalis išmontavimo darbų (2022 m. – daugiau nei 2300 t., 2023 m. planuojama daugiau nei 2700 t.).

Diagrama, rodanti technologinės įrangos išmontavimo darbų statusą 2022 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 (2022 rugsėjo mėn.)



Išvertinant likusį kiekį (~ 114 tūkstančiai tonų) ir likusį laikotarpį (13 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 8000 - 9000 tonų. Išvertinant 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 ateinančius keletą metų pasiekti (o vėliau ir išlaikyti) išmontavimo tempą, ~2 kartus didesnį nei kad buvo pasiektas 2022 m. Šio iššūkio kontekste sprendžiama visa eilė strateginių uždavinių – rangovų pritraukimas išmontavimo darbams (2022 m. buvo pradėtas, o 2023 m. bus užbaigtas būgnų-separatorių išmontavimo paslaugų pirkimas), naujų išmontavimo technologijų diegimas (2022 m. buvo nupirtas išmontavimo robotas darbui didelės spinduliuotės aplinkoje, 2023 m. bus rengiama speciali būgnų-separatorių išmontavimo technologija), išmontavimą vykdančio personalo darbo efektyvumo didinimas ir kiti. Esminė užduotis išmontavimo tempo didinimo kontekste – inžinerinio projektavimo & licencijavimo bei įrangos / paslaugų pirkimų darbai. 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. Siekiant spręsti šią problemą įmonė 2022 m. vykdė pirkimus ir sudarė bei dar sudarys eilę sutarčių, kurių pagrindu bus rengiami sudėtingiausių darbų (reaktorių šerdžių bei būgnų-separatorių) išmontavimo technologiniai projektai, nuo 2023 m. bus stebimas parengtis išmontavimui lygis (tai bus vienas iš svarbesnių rodiklių, kuris bus planuojamas ir stebimas įmonės lygmenyje).

Išmontavimo metu atliekamas pirminis atliekų apdorojimas – rūšiavimas, smulkinimas, 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 – 2022 m. pabaigoje skirtumas tarp išmontuotų atliekų kiekio ir atliekų, kurioms buvo atliktas pirminis apdorojimas, iš esmės nepasikeitė ir išliko toks kaip ir prieš metus (~ 6500 tonų (šis skaičius apima tiek įrangos dalis, tiek gelžbetonį)), bus siekiama šį skirtumą mažinti.

2.1.2 STATINIŲ GRIOVIMAS IR GELŽBETONIO KONSTRUKCIJŲ IŠMONTAVIMAS

Įmonės žinioje yra didelis kiekis pastatų ir statinių (iš viso per 800 nekilnojamo turto objektų). 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 2022 m. pabaigos iš jų jau nugriauta 27). 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 radioaktyviosiomis 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.

Daugumos 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 betonu, 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 – būtina parengti kur kas detalesnį planą kada ir kokie statiniai turės būti griunami (toks planas bus parengtas 2023 m.) bei parengti planą 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 EKSPLOATACINIŲ ATLIEKŲ TVARKYMAS

Įmonės žinioje yra visa eilė radioaktyviųjų atliekų saugyklų, kuriose per ilgą laiką sukauptos 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 2022-12-31
Kietosios RA	155	2 400	I grupė	4 400	IM-1	0
	155/1	2 000				Visos atliekos išimtos
	157/1	16 560	I grupė	13 100	IM-2	333
			II grupė	3 460		163
	157	6 322	I grupė	3 280	IM-2	0
			II grupė	2 130		0
Skystosios RA	Maišiagalos RAS	418	III grupė	912	IM-3	117
			pirminės + antrinės	610 ⁸	(įrengiamas)	0
	151, 154, 154a,b	~6 000 ⁹	(visos kartu - garinimo likutis, perlitas, pulpa)	~ 3430*	cementavimo įrenginys	2568

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 du metus (aikštelės kontrolė turi būti nutraukta iki 2024 metų pabaigos).

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). Išėmimas iš 155/1 saugyklos pradėtas 2017 m., tam naudojamas išėmimo modulis-1 (IM-1). 2022 m. buvo išimta ir sutvarkyta ~609 m³ atliekų, **atliekų išėmimas iš šios saugyklos užbaigtas**. Į šią saugyklą bus pervežtos atliekos iš Maišiagalos RAS, kur jos bus laikinai saugomos). Nuo 2023 m. IM-1 modulis pradės išėmimą iš 155 saugyklos, jo ir B2 komplekso darbas bus derinamas taip, kad išvengti IM-2 prastovų ir taip pasiekti kuo didesnį atliekų iškrovimo iš 157/1 saugyklos tempą.
- 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. 2022 m. pabaigoje iš 22'800 m³ išimta kiek daugiau nei 600 m³. Pačias aktyviausias (III grupės) atliekas IM-3 išėmimo modulis, dirbdamas planuojamu tempu (90 m³/metus), išimtų iki 2031 metų. Tuo tarpu IM-2 našumas turi būti reikšmingai didinamas – 2022 m. vietoj planuotų 60 m³ buvo išimta ~5 kartus daugiau (323 m³), o 2023 m. keliamas tikslas išimti 1500 m³ atliekų (kartu su IM-1, prioritetą skiriant srautui iš IM-2).

Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo iš senųjų IAE saugyklų kontekste kritinis yra IM-2. Įmonė deda ir dės pastangas tam, kad išspręsti 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), atėityje 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

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, 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 (* apytikslis kiekis 2022m. pabaigai).

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. Iki 2022 m. pabaigai iš viso buvo pagaminta apie 14'700 m³ tokių atliekų pakuočių, jos saugomos LMAA buferinėje saugykloje ir laikinose saugojimo vietose, įrengtose turbinų salėje ir kitur. 2021 m. buvo baigtas statyti 60'000 m³ talpos atliekynas šios klasės atliekoms. Pirmoji atliekyno užkrovimo kampanija įvykdyta į 2022 m., į atliekyną perkelta 4095 m³ atliekų. Įmonė sieks kuo greičiau perkelti sukauptas atliekų pakuotes ir atlaisvinti jų laikino saugojimo patalpas tam, kad tai nekeltų kliūčių statinių griovimo ir kitiems darbams, todėl ateinančiais metais panašios atliekų pervežimo ir dėjimo į atliekyną kampanijos bus vykdomos kasmet, o vėliau – kas du metus

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 2022 m. pabaigos iš viso jų pagaminta 105 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 2022 m. pabaigos iš viso jų pagaminta 92 vnt. Jos saugomos ilgamųjų atliekų saugykloje, kurios talpa – apie 900 konteinerių.

Atliekų tvarkymas KRATSK pradėtas 2017 m. Komplexas kurį laiką veikė „karštųjų bandymų“ režimu, 2022 m. pradėtas jo pramoninis eksploatavimas. 2022 m. iškelti atliekų tvarkymo planai buvo įvykdyti, atliktos 3 deginimo kampanijos, parengtas ilgamųjų RA tvarkymo tikslinis planas. Daugiausia iššūkių vis dar kelia B+C klasės atliekų tvarkymas (vis dar sudėtinga suderinti atliekų srautus su skirtingomis radiologinėmis charakteristikomis, konteinerių trūkumas, etc.), tad 2023 m. bus dedamos pastangos tam, kad didinti šio atliekų srauto tvarkymo našumą, bus parengtas šių atliekų tvarkymo tikslinis planas.

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 - 2022 m. pabaigoje įmonė pasirašė sutartis, kurių tarpinius rezultatus tikimasi gauti 2023 m., o galutinė išmontavimo bei atliekų tvarkymo koncepcija turės būti parengta 2025 m. Priklausomai nuo gautų pasiūlymų įmonė ir suinteresuotos šalys priims sprendimus dėl tinkamos saugyklos įrengimo ir RA tvarkymo technologijų.

Tolesnis KRA tvarkymas – saugojimas trumpaamžių ar ilgamųjų 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 ilgamžėms atliekoms) įrengimo terminai šios veiklos neįtakoją.

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 planuojama 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 nuo 2006 m., per šį laikotarpį buvo sutvarkyta apie 42 % nuo prognozuojamo atliekų kiekio, pagaminta 2435 vnt. pakuočių (F-ANP konteinerių su cementuotomis atliekomis, priskiriamų B+C klasei). 2022 m. buvo pagerintas našumo rekordas – sucementuota 331 m³ atliekų. 2023 m. tempą planuojama dar padidinti ir pasiekti 350 m³, o 2024 – 420 m³. Tęsiant darbą panašiu tempu, likęs kiekis galėtų būti sutvarkytas per 10 metų, o per likusius metus būtų galima sutvarkyti (išmontuoti, išvalyti ir nugriauti) visą šio komplekso infrastruktūrą. Tačiau būtina įvertinti, kad cementavimo įrangą jau yra iš dalies nusidėvėjusi, tad svarstoma atlikti cementavimo įrangos atnaujinimą / modernizaciją, kuri užtikrintų stabilų darbą ateityje.

Tolesnis cementuotų atliekų tvarkymas – saugojimas saugykloje Nr. 158/2 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 užbaigtas – 2021 m. buvo užbaigtas PBK išvežimas iš 1-ojo bloko, 2022 m. užbaigta vežti iš antrojo. 2022 metų pabaigoje buvo užbaigti PBK išlaikymo baseinų dugno valymo darbai ir taip pasiekta viena reikšmingiausių IAE eksploatavimo nutraukimo programos gairių – IAE reaktorių pastatuose nebeliko branduolinių (daliųjų) medžiagų (visos sudėtos į tam tikslui skirtas saugyklas). Tai sudaro 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 šiam „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, vykdomi įvairūs tam tikslui skirti tyrimai. Bitumuotų atliekų saugyklos pertvarkymo į atliekyną koncepcija yra parengta, vyko jos derinimas su VATESI, tikimasi, kad pritarimas bus gautas 2023 m. pradžioje. Pradedamas kitas šio projekto etapas – poveikio aplinkai vertinimas. Jeigu pertvarkymas į atliekynus dėl objektyvių priežasčių visgi pasirodytų negalimas, tuomet įmonės lauks strateginio lygmens iššūkis – reikės surasti kitus būdus kaip sutvarkyti šias atliekas bei užsitikrinti šios veiklos ir reikiamos infrastruktūros įrengimo finansavimą.

Giluminis atliekynas ilgaamžiams 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 saugą (ilgalaike) 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. 2022 m. pasirašytas papildomas susitarimas Nr.1, kuriuo šalys patvirtino atnaujintą „Giluminio atliekyno projekto įgyvendinimo 2021–2030 m. plano“ versiją (2022 metų rugsėjo mėnesio redakcija). Pagal šį susitarimą dėl giluminio atliekyno projekto įgyvendinimo 2021 – 2030 metais Lietuvos geologijos tarnyba 2022 m. parengė pagrindinius geologinius (tinkamumo) atrankos kriterijus ir potencialių giluminio atliekyno įrengimui vietų prioritizavimo geologinių kriterijų pagrindu projektą, tolesniuose giluminio atliekyno projekto vystymo etapuose vykdys 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 2022 metais buvo atliekamas bendrinis Lietuvos teritorijoje esančių potencialiai tinkamų geologinių formacijų įvertinimas saugos požiūriu ir, remiantis jo rezultatais, bus parinkti bendrieji giluminio atliekyno įrengimo Lietuvoje saugos kriterijai.

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 2022 m. liepos mėn. įvertino visus šiuos kriterijus, prioritizavo Lietuvos potencialiai tinkamas GA teritorijas pagal socialinius - ekonominius veiksnius ir pateikė IAE rekomendacijas dėl tolesnių būtinų tyrimų bei darbų.

Remiantis geologiniais, socialiniais-ekonominiais ir saugos kriterijais, 2023 m. 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.

Taip pat 2022 spalio mėnesį Įmonė paskelbė Giluminio atliekyno Megaprojekto parengimo paslaugų pirkimą. Pagal šį projektą iki 2024 m. bus atlikta Giluminio atliekyno įrengimo Lietuvoje projekto vykdymo planavimo ir kainos įvertinimo studija. Jos metu nustatyta GA projekto kaina taps pagrindu rengti projekto finansavimo schemą.

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 2022-2023m. įrengiama laikinoji infrastruktūra, būtina radioaktyviųjų atliekų išėmimui ir išgabenimui į IAE, taip pat Maišiagalos RAS griovimo darbams atlikti. Trečiojo etapo metu 2023-2024 m. bus vykdomas radioaktyviųjų atliekų išėmimas ir išvežimas, o galiausiai – teritorijos sutvarkymas ir jos radiacinės kontrolės panaikinimas.

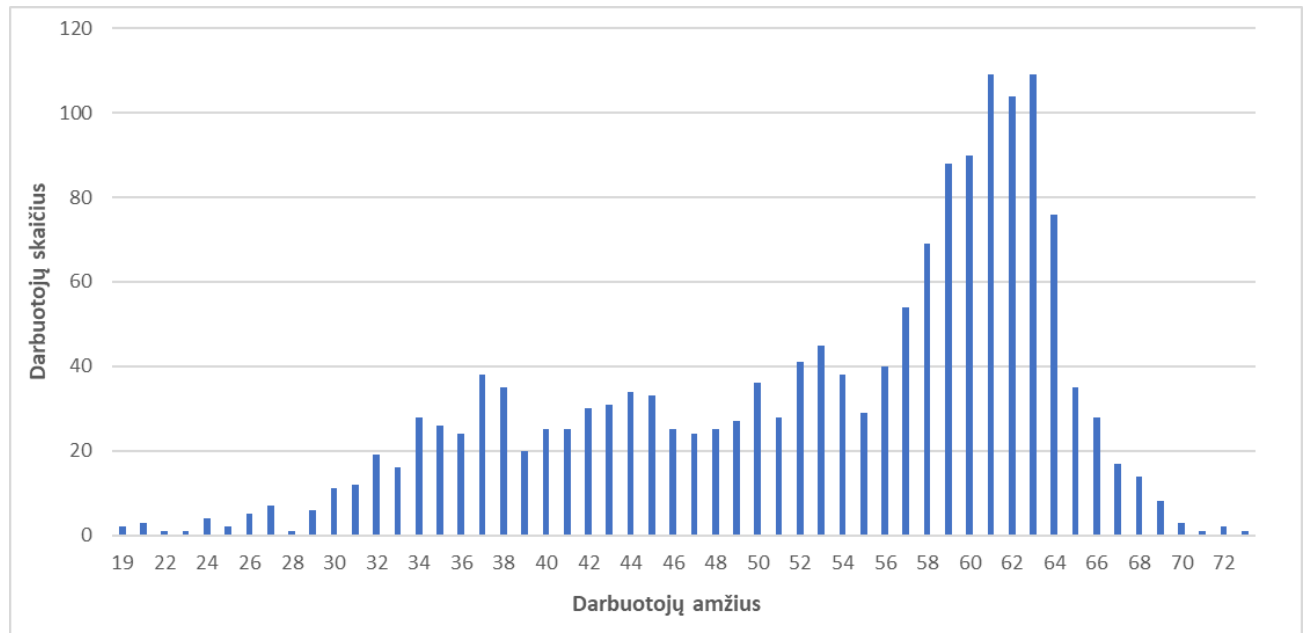
Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo projektas, skirtingai nei Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimas, įgyvendinamas Europos Sąjungos struktūrinių fondų Sanglaudos fondo lėšomis. Nors savo mastu šis projektas yra nepalyginamai mažesnis nei Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo projektas, tačiau jam 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.

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 (2022 m. duomenys)

2022 m. pabaigoje Įmonėje dirbo ~1605 darbuotojai, iš kurių ~180 jau sulaukę pensinio amžiaus. 2024 m. šio amžiaus sulauks beveik 350, o 2027 m. – beveik 600 žmonių. Net ir priėmus prielaidą, kad dalis jų kažkuriam laikui liks dirbti Įmonėje ir toliau, vis vien dėl senėjimo Įmonė praras ~ 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 reikalingiausios. Todėl intensyviai vykdomas kritinių žinių išsaugojimo procesas.

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 m. strateginėje sesijoje, kurioje dalyvavo IAE vadovų komanda, valdybos nariai ir ministerijos atstovai, buvo gilnamasi į egzistuojančias žmogiškųjų išteklių problemas, diskutuojama Įmonės identiteto klausimu ir išsigręžintos pagrindinės sritys, kurioms ateinančiais metais bus skiriamas pagrindinis dėmesys:

- Įmonės identitetas ir įvaizdis (darbdavio įvaizdžio stiprinimas);
- Lyderystė;
- Šeimininkiškumas
- Kompetencijų ugdymas.

Jau nuo 2022 m. pradžios Įmonės Žmonių ir organizacijos vystymo skyrius kryptingai kūrė ir vykdė žmogiškųjų išteklių vystymo planus, apimančius strateginės sesijos metu išsigręžintas kryptis. Akcentuoti šie esminiai darbai 2022 metais bei planai ateities:

- 1) 2022 m., siekiant sumažinti ekonominius padarinius, sąlygotus augančios infliacijos, taip pat atsižvelgus į tai, kad darbuotojų darbo užmokestis kelerius metus prieš tai augo labai minimaliai ir buvo stebimas didelis atotrūkis nuo rinkoje mokamo darbo užmokesčio, buvo ne tik suformuoti ir patvirtinti nauji darbo užmokesčio rėžiai pagal pareigybių lygius, atliepiantys rinkos situaciją, bet ir 2 kartus – nuo 2022 m. liepos 1 d. ir nuo 2022 m. spalio 1 d. – peržiūrėti ir Įmonės mastu visiems darbuotojams pakelti baziniai atlyginimai, ko pasėkoje darbo užmokestis 2022 m. vidutiniškai didėjo beveik 15 proc. (žr. lentelę apačioje). Tokią galimybę sąlygojo Įmonės pastangos įrodant Europos Komisijai būtinumą skirti papildomą finansavimą darbuotojų darbo užmokesčio fondui.

BENDRAS BA DIDĖJIMAS LIEPOS – SPALIO MĖN.

Pareigybės lygis	Darbuotojų skaičius	Eur			Proc.		
		Min.	Maks.	Vidurkis	Min.	Maks.	Vidurkis
DL	792	4	397	163	0,61%	41,93%	12,94%
SL	632	40	1123	296	2,00%	51,10%	15,99%
VL	77	208	2724	729	6,15%	70,37%	23,49%
Iš viso	1501	4	2724	248	0,61%	70,37%	14,76%

2022 m. taip pat buvo atliktas visų Įmonės pareigybių lygių perversinimas pagal Korn Ferry metodiką ir parengtas naujų bazinių atlyginimų rėžių projektas. Taip pat sukurtas naujos darbuotojų veiklos vertinimo sistemos projektas, pristatytas ir Įmonės Valdybai. 2023 m. tikimasi pasitvirtinti naujas Darbuotojų darbo apmokėjimo ir skatinimo taisyklės, Bazinių atlyginimų peržiūrėjimo tvarką, pradėti taikyti naujus pareigybių lygius, susietus su naujais bazinių atlyginimų rėžiais bei įdiegti ir pradėti taikyti naują Darbuotojų veiklos vertinimo sistemą, susietą su asmeninių užduočių kėlimu darbuotojams pasitelkiant X-matricų modelius ir susiejimą su strateginių uždavinių įgyvendinimu, taip atspindinti ir Lūkesčių rašte iškeltus uždavinius.

- 2) 2021 m. gale atlikto darbuotojų įsitraukimo tyrimas parodė, kad Įmonės darbuotojams svarbiausi yra šie aspektai: (i) santykiai su vadovu ir kolegomis; (ii) Įmonės iniciatyvos ir renginiai; (iii) lankstus darbo grafikas; (iv) karjeros galimybės; (v) Įmonės rūpestis darbuotojų sveikata.

Atsižvelgiant į tai buvo paruoštas 2022-2023 m. darbuotojų įsitraukimą skatinančių priemonių planas, kuris atliepė šias 5 pagrindines sritis.

Dėl Įmonės iniciatyvų ir renginių: 2022 m. buvo organizuota ne tik tradicija tapusi Vasaros šventė, tačiau ir daug mini renginių, tokių kaip Pyragų diena, Šypsenų diena, Moters dienos paminėjimas, Vyrų dienos paminėjimas, Vaikų gynimo diena, Kalėdinių sveikinimų akcija, Advento kalendoriaus ir Advento dovanų renginys, vaikų sveikinimas Kalėdų proga.

Dėl lankstaus darbo grafiko: Įmonė jau keletą metų sudaro galimybę susidaryti individualius darbo grafikus ir taip derinti asmeninį ir darbo balansą. Taip pat yra įtvirtinta nuotolinio darbo galimybė, pagal kurią darbuotojams per mėnesį suteikiama teisė 50 proc. darbo laiko dirbti namuose, o šildymo sezono metu – 100 proc. Tačiau stebima tendencija, kad didelė dalis darbuotojų vis tik, net ir esant 100 proc. galimybei dirbti nuotoliu, bent dalį darbo laiko praleidžia Įmonės patalpose. Tai traktuotinas kaip teigiamas indikatorius, vertinant Įmonės mikroklimatą ir darbuotojų bendruomeniškumą bei norą bendrauti gyvai.

Dėl karjeros galimybių: Įmonė vykdo pakeičiamumo bei karjeros planavimo priemones, kurių veiksmingumą atspindi ir vidinė karjerą (vertikalią ir horizontalią) padariusių darbuotojų skaičius procentais.

Laikotarpis	Darbuotojų, kurie perkelti į aukštesnį lygį (klasę), skaičius	Darbuotojų skaičius laikotarpio pradžioje	Darbuotojų skaičius laikotarpio pabaigoje	Vidutinis darbuotojų skaičius ((3+4)/2)	Darbuotojų karjeros vystymo lygis, %
1	2	3	4	5	6
2019	187	1901	1837	1869	10,0
2020	133	1837	1800	1819	7,3
2021	118	1800	1744	1772	6,7
2022	180	1744	1610	1677	10,7

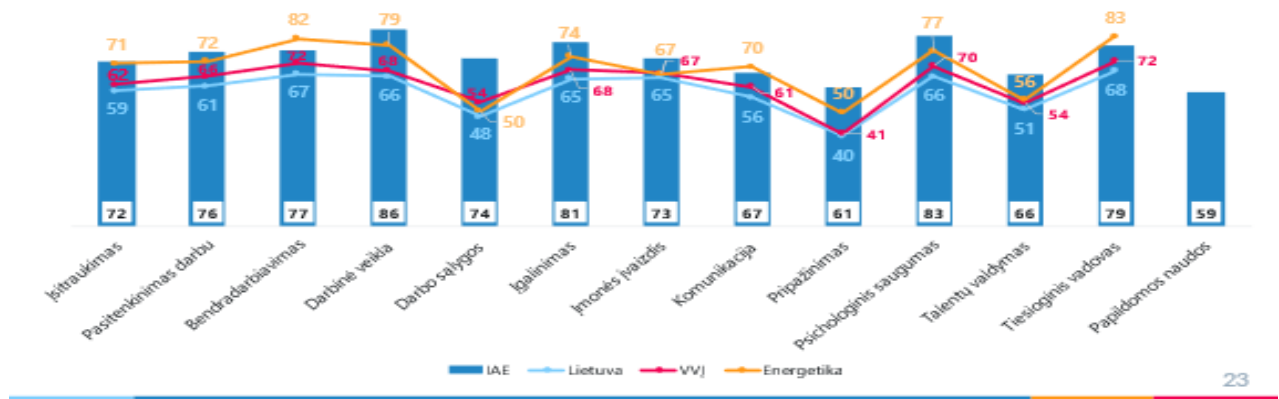
Dėl rūpesčio darbuotojų sveikata: Šiuo metu Įmonėje egzistuoja priemonės, kuriomis Įmonė prisideda materialiai, esant darbuotojų sveikatos sutrikimams. Nuo 2021 m. visi darbuotojai draudžiami nelaimingų atsitikimų draudimu, kuriuo 2021 m. pasinaudojo 80 darbuotojų, o 2022 m. - 47 darbuotojai. Taip pat Įmonėje veikia ir materialinių išmokų skyrimo procesas, kuris taip pat orientuotas į pagalbą ištikus sveikatos problemoms.

2022 m. buvo atliktas rinkos tyrimas dėl papildomo darbuotojų sveikatos draudimo. Šiuo metu yra parengta šio draudimo pirkimo techninė specifikacija, kuri siunčiama CPVA derinimui dėl lėšų skyrimo iš Europos Sąjungos ir jų pripažinimo tinkamomis finansuoti.

Dėl santykio su vadovais ir kolegomis: siekiant formuoti bendruomenišką kolektyvą Įmonėje vadovai ir darbuotojai skatinami turėti ir neformalius susitikimus.

2022 m. lapkričio mėn. buvo gauti naujo darbuotojo įsitraukimo/įgalinimo ir eNPS rodiklio tyrimo rezultatai. Įmonės darbuotojų įsitraukimo į darbą rodiklis yra 72. Tai reiškia, jog 72 proc. visų tyrime dalyvavusių darbuotojų yra labai įsitraukę į savo atliekamą darbą. Iš dalies įsitraukusių darbuotojų yra 24 proc., o neįsitraukusių – tik 3 proc. Lyginant įsitraukimo rezultatus su energetikos sektoriaus, Lietuvos ir valstybės valdomų įmonių rezultatais, matome, jog Įgjalinos atominės elektrinės įsitraukimo į darbą rodiklis yra aukščiausias (72 proc.). Šis rezultatas yra 1 procentu didesnis už energetikos sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą lygį (71 proc.), valstybės valdomas įmones (62 proc.) lenkia 10 procentinių punktų, o bendrą Lietuvos vidurkį (59 proc.) viršija net 13 procentų.

Rezultatų palyginimas su Lietuvos, VVĮ ir energetikos sektoriaus vidurkiu (%)



Tyrimo metu matuotas eNPS rodiklis, atskleidžiantis kiek darbuotojai yra linkę rekomenduoti savo organizaciją kaip darbdavį kitiems asmenims, taip pat parodo geras tendencijas. Jeigu rodiklis yra su minuso ženklu, tai rodo, kad didesnė dalis darbuotojų labiau nerekomenduoja nei rekomenduoja organizaciją kaip darbdavį, jeigu rodiklis yra teigiamas, vadinasi, didesnė dalis darbuotojų rekomenduoja įmonę kaip darbdavį. eNPS rodiklis nuo 10 iki 30 laikomas geru, virš 30 – puikiu. IAE eNPS rodiklis yra +11 ir tai gerokai viršija Lietuvos įmonių eNPS rodiklius.

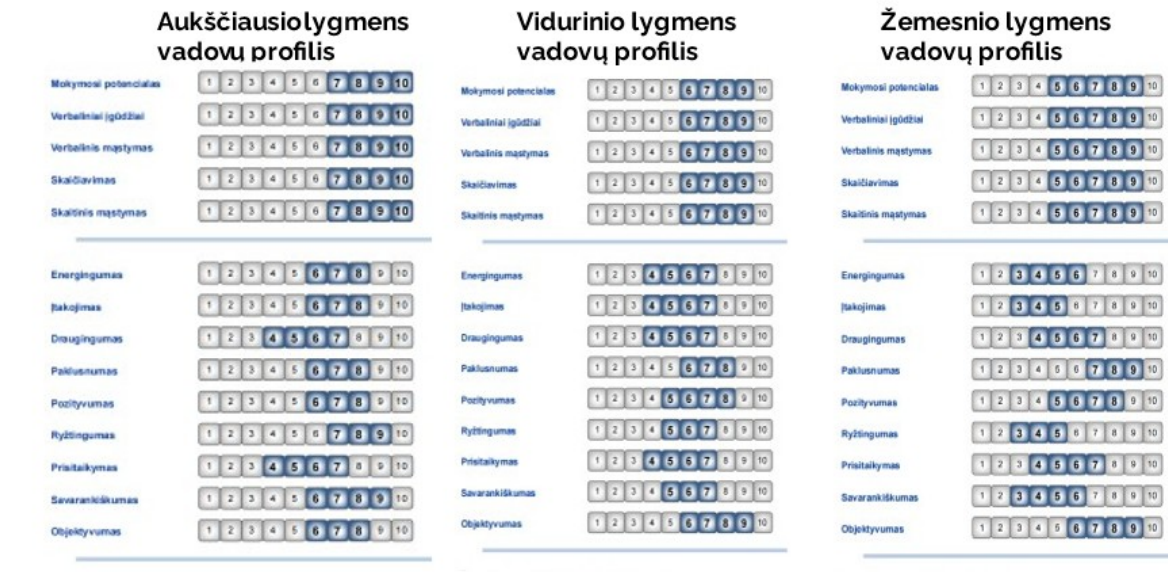
Darbuotojų lojalumo rodiklis (eNPS)



Tyrimas taip pat atskleidė ir sritis, kuriose jaučiamas didžiausias darbuotojų pasitenkinimas bei sritis, kurioms reikia skirti didesnę dėmesį. Labiausiai darbuotojai patenkinti psichologiniu saugumu (89 proc.), santykiais su tiesioginiu vadovu (88 proc.), darbine veikla (87 proc.) bei įgalinimu (87 proc.). Vertinant gautus rezultatus dėmesys pirmiausia turi būti skiriamas komunikacijos tobulinimui (patenkinti tik 59 proc. darbuotojų); papildomomis naudoms (taip pat 59 proc.) bei pripažinimu (61 proc.).

- 2022 m. III – IV ketvirčiais, bendradarbiaujant su išorės kompanija Addelse buvo atliktas visų grandžių vadovų kompetencijų tyrimas pagal Profile XT metodiką. Tyrimo tikslas išsiaiškinti vadovų komandos stiprybes ir išsigininti ugdytinas, stiprintinas vietas bei parengti ugdomojus planus vadovams. Tyrimo rezultatai, kurie 2022 m. gruodžio mėn. buvo pristatyti Įmonės aukščiausio lygio vadovams, parodė, tą akcentavo ir tyrimą atlikusi bendrovė, kad stebimas vadovų komandos išskirtinumas iš kitų įmonių dėl visose grandyse išreikštų, itin aukštų, mąstymo ir analitinių gebėjimų. Kaip stiprybės buvo įvardintos ir atvirumas pokyčiams, bendradarbiavimas ir prisitaikymas. Kartu buvo išskirtos ir dėmesio, ugdymo reikalaujančios sritys, kurios sueina į tris pagrindines kryptis: (i) saviugda (ii) vadovo rolės supratimas per delegavimo, motyvavimo ir kontrolės funkcijas (iii) tarpasmeninių ryšių palaikymas.

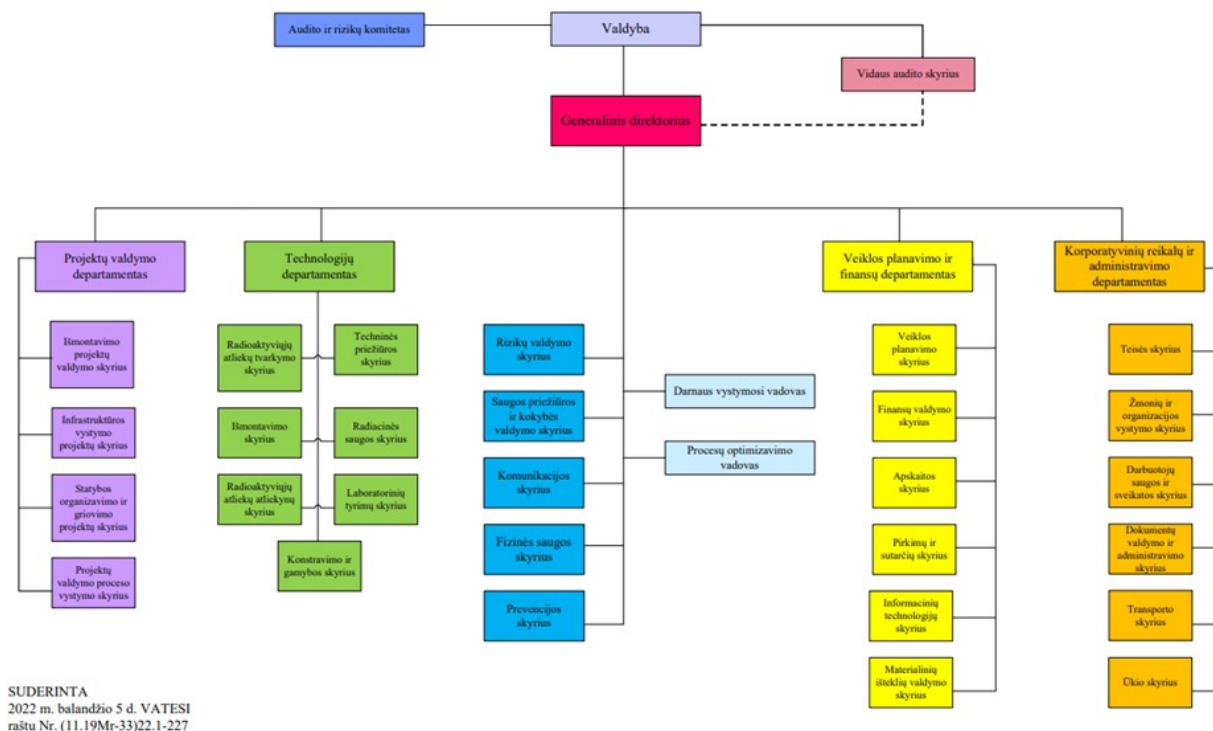
Tyrimo metu buvo sudarytas ir 3 lygių IAE vadovo portretas (žr. Žemiau):



25

Atsižvelgiant į tyrimo išvadas bei gautus rezultatus, 2023 m. bus steigiamas Vadovų klubas, kurio tikslas formuoti vadovų ratą, skatinti dalintis vadovavimo išūkiais, kartu ieškoti sprendimų bei tendencingai ugdyti tam tikras kompetencijas vidinių bei išorinių lektorių/mentorų pagalba. Taip pat bus sudaromi individualūs vadovų ugdymo planai ir organizuojami tęstiniai mokymai pagal ugdytinas sritis.

- 4) Konkurencija dėl darbuotojų verčia kritiškai pažūrėti į įmonės, kaip darbdavio, patrauklumą. Todėl 2022 m. antrame pusmetyje buvo atliekamas darbdavio įvaizdžio tyrimas. Sesijų su vadovais ir konsultantais metu buvo analizuojamos tyrimo metu išsiginčios silpnosios vietos ir stiprybės. Strateginės sesijos metu buvo diskutuojama, kad kartu su įmonės teisinio statuso pasikeitimu (pertvarkant iš Valstybės įmonės į uždarytą akcinę bendrovę) būtų tikslinga iš naujo formuoti ir įmonės identitetą. 2023 m. pradžioje bus sudarytas strateginių priemonių planas darbdavio įvaizdžio stiprinimui, kuris bus nuosekliai įgyvendinamas ilguoju laikotarpiu.
- 5) Darbuotojų kompetencijų ugdymas bei tobulinimas. 2022 m. vasarą Žmonių ir organizacijos vystymo skyriaus Kompetencijų centras atliko vidinę darbuotojų apklausą, siekiant išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į vykdomą mokymų veiklą ir sulaukti įžvalgų dėl tobulintinų sričių. Vienas iš pagrindinių pastebėjimų, išsakytų darbuotojų, buvo susijęs su lankstesne galimybe mokytis, didesniu skaitmeniniu bei interaktyviu turiniu. Tai atspindėjo vieną iš Kompetencijų centro pokyčio kryptį - suteikti galimybę darbuotojams mokytis jiems tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje. Todėl jau 2022 m. buvo pradėtas vykdyti tam tikrų mokymų perkėlimas į skaitmeninį formatą. Ateities planai yra diegti LMS (learning management system), skirtą lengvai, lanksčiai valdyti mokymų planus, mokymų turinį, suteikti galimybę darbuotojams mokytis, testuoti nuotoliniu būdu, o pačią sistemą pritaikyti ne tik privalomiems mokymams, bet ir skirti darbuotojų saviugdai ir asmeniniam tobulėjimui.
- 6) Sėkmingai įmonės veiklai yra svarbi aiškiai suformuota ir funkcionuojanti organizacinė struktūra. Todėl 2022 m. liepos 1 d. IAE startavo veikdama pagal kitokią organizacinę struktūrą:



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) 2110 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 siems 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 2022 m. lapkričio mėn. Įmonė yra gavusi pritarimus projektams, kurių bendras biudžetas yra 1413 mln. Eur (nuo skirtų 2110 mln. Eur tai sudaro 67 %). Projektų parengimas ir derinimas yra komplikotas procesas, nes finansavimą administruojančioms institucijoms turi būti pagrįsti ne tik ekonominiai lėšų panaudojimo aspektai, 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.

Igyvendinant 2014-2021 m. Norvegijos finansinio mechanizmo lėšomis finansuojamą projektą „Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo saugumo didinimas Ignalinos atominėje elektrinėje“, Įmonė privalo pasiekti projekte numatytus rodiklius iki 2024 m. balandžio mėnesio (laiku nepasiekus nustatytų rodiklių projektų vykdymą tęktų finansuoti Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis).

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 stebimas strateginis rodiklis –

Ignalinos Programos lėšų paskirstymo („alokacijos“) procentas, parodantis, kiek (kokia dalis) iš ES skirtų lėšų jau priskirta konkrečioms 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 konkrečioms projektams.

2.1.8 PLANAVIMAS IR ATSKAITOMYBĖ

Kadangi Įmonės veikla yra dotuojama, todėl planuojama 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 kituose planavimo lygmenyse.

Iki šiol rengiant ir derinant GENP 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. 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 trumpesniame 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). Ji nurodo sritis, kurioms suteikiamas ES finansavimas, iškeliant pagrindinius siektinus tų sričių rodiklius, kurie koreliuoja su Įmonės strateginiais rodikliais. 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 rodikliai 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 - atskaitomybės (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 valdybos sistemos nėra pakankamai sinchronizuotos (nesuderinti sprendimų priėmimo mechanizmai, ne iki galo aiškios 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, tačiau tai galės būti padaryta tik po to, kai bus parengta reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcija, kuri duos labiau pamatuotus atsakymus apie reaktorių išmontavimo terminus ir kaštus ir taip atvers GENP peržiūrai „galimybių langą“, priimtina suinteresuotoms šalims. Turint daugiau išeitinės informacijos įmonė galės atnaujinti projektų įgyvendinimo planus ir 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 (šis darbas buvo pradėtas 2022m. ir tikimasi jį užbaigti per 2023 m.);
- pertvarkyti projektus ir kelti jų planavimo kokybę (tai planuojama atlikti projekcinio valdymo brandos didinimo užduoties apimtyje);
- 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 tvarkos.

2.1.9 PROJEKTŲ VALDYMAS

IAE eksploatavimo nutraukimas yra didelio masto programa (megaprojektas). Valdymo tikslais visa ši programa buvo struktūrizuota į suskaidytą į projektus (įmonės projektų portfelį, kuriame yra apie 40 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 Projektų valdymo departamente, 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 didžiąja 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 koncepcijos parengimu susijusios užduotys, o jas įgyvendinus – parengiamųjų darbų uždaviniai (techninis projektavimas ir licencijavimas, saugyklos įrengimas, įrangos projektavimas, gamyba ir įrengimas).

Kritinio kelio vėlavimas 2022 m. pabaigoje sudaro ~ 28 mėnesius 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 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 sutarčių pasirašymas, ją pasiekus – sekanti gairė (jų įgyvendinimo plano sudarymas, projektavimo variantų palyginimo ataskaitos parengimas ir t. t.). Tokia artimiausios gairės stebėseną leidžia 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 radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veikla (atliekų išėmimas iš senų saugyklų bei jų tvarkymas).

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

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 neigiamas (sutrumpėjo 6 mėn.) ir 2022 m. tikslas yra pasiektas. Kadangi prognozuojama pabaigos data priklauso nuo kritinio kelio (darbų sekos, neturincios laiko rezervų), 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.

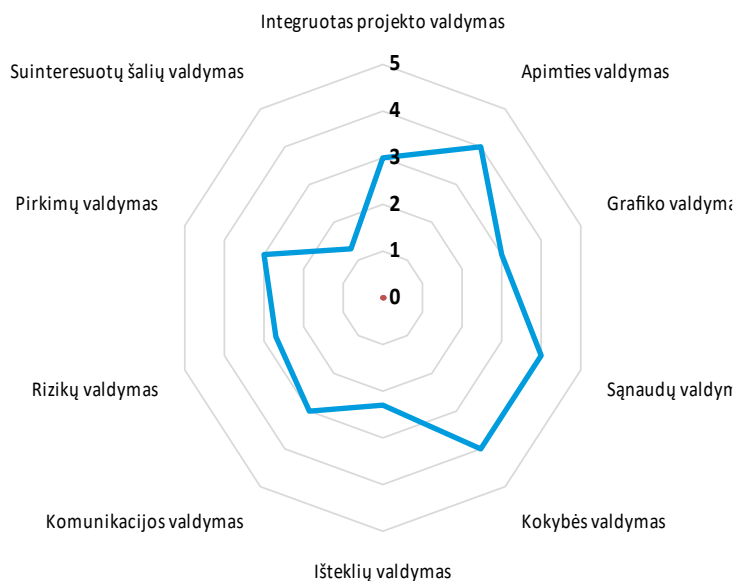
skirtumas tarp GENP planuotos uždirbti ir uždirbtos vertės yra apie 100 mln. Eur, programa atsilieka nuo numatyto grafiko apie 2 metus. Būtina pažymėti, kad šios vertės negali būti laikomos absoliučiomis ir tiksliais, yra aiškus aplinkybių, kurios turi būti vertinamos kartu, bet bendrai paėmus matoma 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 neviseiškai įgyvendintų veiklų bei kitų priežasčių“, kas rodo, kad grafiko valdymas Įmonei yra vis dar sudėtinga užduotis. Vėgi, 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 stebimi du nauji rodikliai - Projektų valdymo brandos lygis (SR10) ir Rizikų valdymo brandos lygis (SR11).

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, 2022 m. pradėti ir 2023 m. bus tęsiami darbai, nukreipti į projekcinio valdymo brandos didinimą: pasitelkti ekspertai / mentoriai, projektai ir veiklos sugrupuoti į 4 projektų portfelius

(išmontavimo, griovimo atliekų tvarkymo ir atliekynų) bei nominuoti portfelių šeimininkai, peržiūrimos projektų valdymo tarnybos (Project Management Office (PMO)) funkcijos ir atsakomybės, projektų vadovai apmokomi pagal PMI standartus bei vykdomi kiti darbai, kurių pasėkoje tikimasi esminio pokyčio - pasiekti, kad IAE eksploatavimo nutraukimo megaprojekto vykdymo tendencija pasikeistų, t. y. atsilikimas nuo tikslinio grafiko imtų mažėti (SV/SPI tendencija taptų teigiama), taip pat kad CV/CPI indekso tendencija pasikeistų iš neigiamos į teigiamą. To pasėkoje tikimasi pasiekti rezultata, 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.

2022 m. pirmą kartą buvo atliktas Įmonės rizikų valdymo brandos ir efektyvumo vertinimas. Ataskaitos išvados konstatuojama, kad:

- Įmonės rizikų valdymas pakankamai efektyvus, nustatytas 3 bendrasis Įmonės rizikų valdymo brandos lygis (5 lygių skalėje). Atskiruose Įmonės rizikų valdymo lygmenyse: korporatyvinių ir projektų – 3 lygis, procesų – 2 lygis. Pastebėtina, kad Įmonės rizikų valdymas atitinka 18 proc. 4 brandos lygio ir 8 proc. 5 brandos lygio vertinimo kriterijų.

- Yra sukurtos pagrindinės rizikų valdymo praktikos, leidžiančios identifikuoti ir įvertinti svarbiausias įmonės rizikas, numatyti rizikas švelninančias priemones. Įmonėje įkurtas Rizikų valdymo skyrius, koordinuojantis ir metodiškai vadovaujantis rizikų valdymo procesui įmonėje, skyriuje suburtas tinkamą kompetenciją turinčių ir patyrusių rizikų valdyme asmenų branduolys, gebantis planuoti atsaką į rizikas bei užtikrinti nuoseklų požiūrį į įmonės rizikų valdymą. Įmonės vadovybė ir Valdyba reguliariai aptaria aukšto lygio rizikas, o jų valdymas naudojamas veiklai gerinti.
- 2022 m. stebima pažanga Įmonės rizikų valdyme: patvirtintas rizikų apetitas, pirmą kartą parengtos 5 kritinių projektų rizikų valdymo švieslentės, parengtos visos įmonės strateginių rizikų valdymo švieslentės, parengtas 2023 m. strateginių rizikų registro projektas, kuriame iš visų identifikuotų rizikų 38 proc. yra naujos rizikos, rizikų registre atskirtos rizikų priežastys ir rizikos poveikis, įvestas rizikos horizontas – operatyvinis ir perspektyvinis, nurodomi visi strateginiai rodikliai, kuriuos veikia konkreti rizika (anksčiau buvo tik pagrindinis), vertinimas atliekamas pagal nustatytus rizikos apetito pjūvius (MP laikui, MP kainai, Strateginiams tikslams, saugai, reputacijai) ir vykdytos kitos rizikų valdymo tobulinimo priemonės.

Tam, kad pasiekti aukštesnį brandos lygį, rizikų valdymas turėtų būti grindžiamas gilesne analize ir kiekybiniu įvertinimu, strateginio valdymo sistema turėtų būti integruota su rizikų valdymu, pakankamai aiškiai nustatyti bendrieji įmonės rizikų valdymo principai, dalyvių funkcijos bei atsakomybė, suinteresuotos šalys pakankamai įtrauktos į rizikos valdymo procesą, rizikų valdymas turėtų būti automatizuotas.

Siekiant efektyvesnio rizikų valdymo įmonėje tobulintinas Megaprojekto (MP) ir projektų neapibrėžtumo valdymas, projektų rizikos valdymo priemonių biudžetų planavimas, rizikų identifikavimas, rizikos priežasčių ir poveikio vertinimas, stebėsenos ir rodiklių sistema, rizikų valdymo priemonių veiksmingumo vertinimas ir kitos rizikų valdymo sritys.

2.1.10 PIRKIMAI

Įmonė yra perkančioji organizacija ir visus pirkimus vykdo vadovaudamasi viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis. Vykdomų pirkimų kiekis yra labai didelis (2022 m. Įmonės pirkimų skyrius gavo ~1200 pirkimo paraiškų, iš kurių įvykdė apie 84 proc.). Vykdomi pirkimai yra labai skirtingi – nuo smulkių iki tokių, kurių biudžetai siekia šimtus milijonų.

Pirkimų kontekste Įmonė susiduria su reikšmingais sunkumais – pirkimų planavimo kompleksiskumas, didelis pirkimo procese dalyvaujančių asmenų skaičius, žmogiškųjų resursų ir, atitinkamai, kompetencijų trūkumas, nedidelis tiekėjų skaičius, sunkumai rinkos tyrimo ir konsultacijų metu bei 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. buvo įvykdyta bei 2023 m. bus vykdoma eilė iniciatyvų, nukreiptų į šio proceso tobulinimą:

- keičiant įmonės organizacinę struktūrą 2022 m. buvo sujungti Įmonės padaliniai, labiausiai susiję su pirkimų planavimu ir vykdymu, taip efektyviau išnaudojant turimus resursus ir supaprastinant pirkimų organizavimą įmonėje;
- buvo pradėtas pilnavertis darbas su nuo 2021 m. testuojama pirkimų ir sutarčių valdymo sistema Ecocost, kuri atlieka tokias funkcijas kaip pirkimo procesui reikalingų duomenų surinkimą, jų susistemimą, apdorojimą ir kaupimą, pirkimo procesui reikalingų dokumentų standartizavimą, rengimą, derinimą ir tvirtinimą, generuoja, sistematina bei teikia informaciją apie vykstančius pirkimų procesus realiu laiku. Tikimasi, kad pradėjus naudoti visus šios sistemos modulius, bus taupomos darbo laiko sąnaudos, sutrumpinami pirkimų vykdymo terminai bei realiu laiku stebima pirkimų eiga;
- nuo 2022 m. pradžios sudarytas ir stebimas visų kontroliuojamų pirkimų (tokių, kurie finansuojami ne įmonės lėšomis ir pirkimų, kurių vertė yra didesnė nei 15 000 EUR) grafikas. Kiekvienas pirkimas 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 yra skiriamas pasiruošimo pirkimui etapui. Rinkos tyrimas ir, jei reikalinga, rinkos konsultacija, yra privalomi pirkimo proceso etapai, taip pat daugiau dėmesio skiriama pirkimo būdo pasirinkimui (pvz., plačiau taikyti skelbiamų derybų būdą, atliktos dinaminės pirkimų sistemos procedūros);
- didinamas dėmesys žaliems pirkimams - dar iki techninės specifikacijos rengimo pradžios būtina identifikuoti, ar pirkimas gali būti perkamas „žaliai“ – t. y. 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 reikalinga 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 skusti 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 dotacijų skyrimo 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 pagrindinį 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 (2021m. pabaigai jų buvo 47.3 mln. Eur., o 2022 m. pabaigai tas suma sumažėjo iki 32 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, priamamų 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 tokia veikla vykdoma įmonė, vykdomi darbai dažnai neturi precedentų ir, atitinkamai, nusistovėjusio, brandaus reguliavimo, būdingo valstybėms su išplėtota „branduoline pramone“, todėl nuolat einama mokymosi keliu.

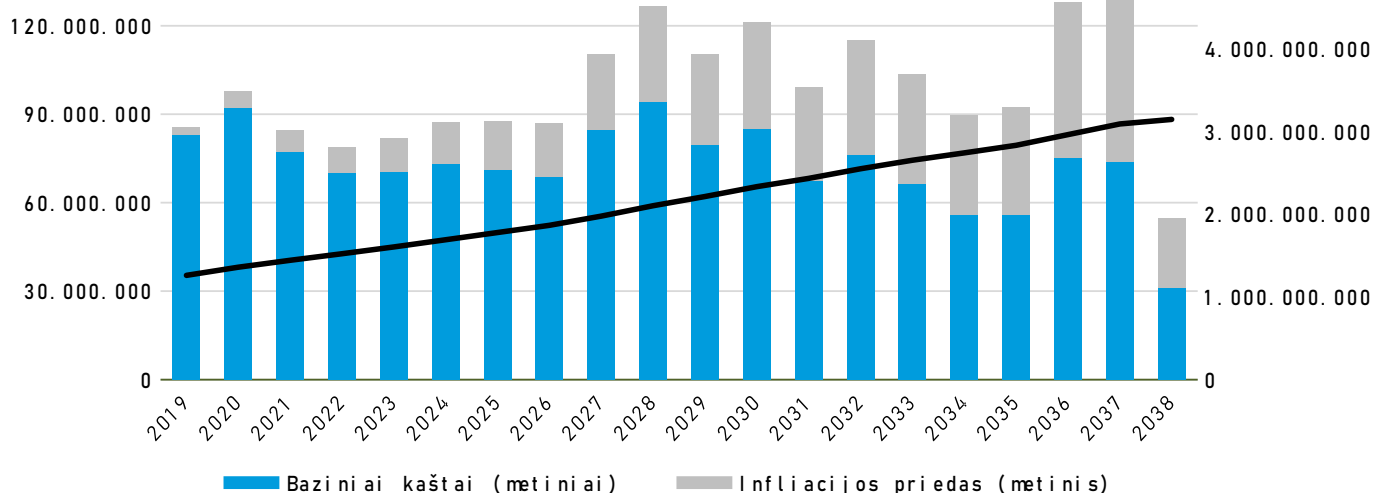
Strategijos apimtyje neįmanoma aprašyti visų politinių / reguliacinių / teisinių sprendimų, kuriuos priima (arba nepriima) priežiūrą vykdančios institucijos ir kurie turi įtakos įmonės veiklai. Dėl veiklos specifikos labiausiai juntami yra tie, kurie susiję su radiacinės saugos, statybų ir aplinkosaugos reglamentavimu, tačiau yra daugybė kitų, kurie vienaip ar kitaip veikia veiklą ir jos rezultatus – teritorijų planavimo, saugumo, VV 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 kaštai (planuojamos išlaidos) yra 525 mln., o infliacijos priedas – 103 mln. Eur. Tačiau 2022 m. infliacija Lietuvoje yra gerokai aukštesnė nei prognozuota ir jei ateityje išliks augstame lygyje, tuomet tai kels iššūkius užtikrinant finansavimą ir, atitinkamai, darbų vykdymą. IAE eksploatavimo 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. Planiniai IAE eksploatavimo nutraukimo kaštai



Iki 2010 m. buvusi didžiausia elektros energijos gamintoja šalyje Įmonė dabar yra didžiausia elektros energijos vartotoja.. Palyginus su 2011 m., Įmonei pavyko apie 2 kartus sumažinti energetinių išteklių sunaudojimą, tačiau išlaidos energetiniams ištekliams vis viena sudaro ženkliai dalį metinių veiklos kaštų..

12 lentelė. Energijos išteklių sunaudojimas Ignalinos AE reikmėms

	2018	2019	2020	2021	2022
Šilumos energija (MWh)	76 380	62 005	57 908	67 636	52 784
Elektros energija (MWh)	70 415	61 962	60 610	58 215	55 201
Gamtinės dujos (MWh)	27 019	20 719	21 987	16 428	18 705
IŠ VISO (MWh)	173 814	144 686	140 505	142 280	126 690

Prognozuojamos energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų išlaidos 2023-2024 m. laikotarpiu yra apie 61 mln. Eur per metus ir apie 24 mln. Eur 2025 metais. Įmonės prognozės remiasi 2022 metų kainomis, tačiau įvertinant labai staigų energijos resursų brangimą tikėtina, kad išlaidos bus gerokai didesnės nei buvo prognozuojamos.

Dar viena svarbi aplinkybė energijos kaštų kontekste yra ta, kad iki 2022 m. didžioji dalis energetinių išteklių buvo finansuojama ES lėšomis pagal atskirą projektą, tačiau tam skirtos lėšos 2022 m. baigėsi. 2022 m. pabaigoje priimtas sprendimas ir toliau finansuoti dalį energetinių išteklių iš Ignalinos programos lėšų. Įmonė ir toliau ieškos būdų, kaip mažinti energijos suvartojimą - planuojama, kad 2023 m. bus sutaupyta 6500 MWh energijos (lyginant su 2021 m.), o 2024 ir 2025 – po 7500 MWh kasmet. Įmonė ieškos būdų kaip įgyvendinti planuojamą saulės elektrinės įrengimo projektą, kuris leistų reikšmingai sumažinti elektros energijos kaštus.

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 žmoniškų resursų, kurių dėka galėtų skirti daugiau dėmesio paslaugų eksportui. Prioritetas yra pavestų įpareigojimų vykdymas, tačiau mažesnio masto projektuose bus siekiama dalyvauti.

SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Nuo 2008 m. regiono (Visagino, Ignalinos rajono ir Zarasų rajono savivaldybių) 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.

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

Visagino AE projekto (o iš esmės – branduolinės energetikos kaip pramonės šakos) pabaiga Lietuvoje sąlygojo tai, kad šalyje neberengiami specialistai, gebantys ir motyvuoti dirbti branduolinei energetikai specifinėse veiklos srityse, todėl Įmonei tenka pačiai užsiimti specialistų ugdymu. Siekama 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 nevirsija leistinių ribų, bet sudaro labai mažą jų dalį (**mažiau nei 1 % nuo leistino metinio kiekio**).

Įmonės ir Radiacinės saugos centro atlikti tyrimai rodo, jog Įmonės veikla nesukelia papildomos apšvitos Lietuvos gyventojams. Intensyvią eksploatavimo nutraukimo darbams (ypač atliekų deginimui ir reaktorių išmontavimui) tikėtinas išmetimų padidėjimas lyginant su tuo kas yra dabar, tačiau Įmonė dės visas pastangas tam, 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 2022 m. pabaigos Įmonė grąžino apie 55'500 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 ilgalaikis tikslas – išvalyti ir grąžinti ne mažiau nei 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 2022 m. atliko iš tiesioginės veiklos kylančių, šiltnamio efektą sukeliančių dujų išmetimų vertinimą. Šiuo tyrimu įsivertinta, kiek CO₂ tonų ekvivalento sukuria vykstant IAE eksploatavimo nutraukimą ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymą, rengiamas planas šioms išmetimams mažinti. 2023 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.

2023 m. Įmonė planuoja peržiūrėti veikloje susidarančių neradioaktyviųjų (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.

2.3 SSGG ANALIZĖ

Aplinkos analizė leidžia geriau suprasti, kokios yra įmonės stiprybės ir silpnybės, identifikuoti galimybes ir grėsmes, galinčias turėti įtakos įmonės veiklai. Įmonės stiprybių, silpnųjų, 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)	- 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 pasiūlyti tiek 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 / reguliaciniai apribojimai (sudėtinga lygiagrečiai tvarkyti istorinių ir išmontavimo atliekų srautus) - Kvalifikuoto personalo trūkumas projektavimo / licencijavimo ir projektų valdymo srityje, didele dalimi sąlygojantis darbų atsilikimą nuo suplanuoto grafiko - IAE, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdžio nebuvimas	- 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 gylys (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, jai 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 specifines kompetencijas turinčių darbuotojų. 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 finansavimo apribojimai ir Įmonės geografinė padėtis), o jų trūkumas sąlygoja tai, kad projektai nevykdomi pagal 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 žmogiškųjų resursų. Dėl savo geografinės lokacijos, veiklos pobūdžio ir finansinių apribojimų konkuruoti dėl žmogiškųjų išteklių Įmonei darosi vis sudėtingiau.

Paslaugų eksportui į kitas šalis Įmonė turi labai ribotas galimybes (dėl ribotų žmogiškųjų 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 statuse.

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 priemones. 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 komplikoto pirkimų proceso nepasiekiami tikslai, projektų vėlavimas	❖ supaprastinti vykdomų pirkimų procedūrų administravimo tvarką, įdiegti pirkimų terminų kontrolės mechanizmą; ❖ pasitelkti išorės teisininkus ir ekspertus, rengiant ir vertinant sudėtingų pirkimų dokumentus;
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūros apribojimai	❖ nustatyti RA tvarkymo tikslinį planą 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 griaujami užteršti statiniai ir kaip bus tvarkomas užterštas betonas.
Išoriniai veiksniai	
Labai didelė priklausomybė nuo finansavimo administratorių	❖ 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; ❖ pasiekti, kad įvyktų pokyčiai teisėkūros / reglamentavimo statyti / dirbti BEO srityje
Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas darbo rinkoje	❖ 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 darbo užmokesčio fondo naudojimą (perteklinių pareigybių mažinimas ir lėšų perskirstymas) ❖ objektyviai didinti darbo užmokesčio fondą (teikiant racionalius argumentus ir pagrindimą finansiniam donorui)
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..

Įmonę numatyta pertvarkyti į uždarąją akcinę bendrovę ne vėliau kaip iki 2024 metų pabaigos. Keičiat Įmonės teisinį statusą bus siekiama naujai pažvelgti į Įmonės misiją, viziją ir vertybės.

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.

4 STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS

Įmonės strategija, jos žemėlapis – rodikliai, siektini tikslai ir uždaviniai buvo nustatyti atsižvelgiant į įsipareigojimus suinteresuotoms šalims, valstybės lūkesčius ir esminius vidinius bei išorinius veiksnius.

4.1 VALSTYBĖS LŪKESČIAI

Įmonei keliami valstybės lūkesčiai suformuluoti 2022 m. gruodžio 19 d. LR energetikos ministro įsakymu Nr. 1-468 ir lūkesčių raštu „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Valstybės įmonei Ignalinos atominėi elektrinei“. Lūkesčių rašto santrauka pateikiama 16 lentelėje.

16 lentelė. Keliami valstybės lūkesčiai

Įmonei keliami tikslai, valstybės lūkesčiai	
Socialinei ilgalaikei naudai užtikrinti:	1. Sutvarkyti įmonei perduotas radioaktyviausias atliekas ir atliekas, susidariusias ir susidarysiančias Ignalinos atominės elektrinės ir Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo metu ¹¹
	2. Sumažinti neapibrėžtumą, susijusį su tvarkytinų radioaktyviųjų atliekų kiekiu
	3. Sukurti radioaktyviųjų atliekų tvarkymo infrastruktūrą
	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. Efektyvinti procesų ir projektų valdymą, taip pat mažinti energijos išteklių (elektros ir šilumos) kiekio sunaudojimą
	7. Gerinti rizikų valdymą
	8. Gerinti vidaus kontrolės sistemą
	9. Diegti inovacijas ir pažangiausias technologijas

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.

¹¹ Rašte įvardinti lūkesčiai dėl išmontavimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempo didėjimo 2022-2025 metais, siektinas atliekų konversijos rodiklis, lūkestis dėl Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo projekto įgyvendinimo termino, taip pat labiau detalizuoti ir visi kiti lūkesčiai.

4.2 STRATEGINIAI TIKSLAI

Rengiant 2022-2027 m. veiklos strategiją didžiausias dėmesys buvo skirtas strateginių rodiklių revizijai. Rodiklių skaičius buvo reikšmingai sumažintas, o svarbiausi veiklos parametrai išgryninti. 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.

Įvardintos šios pagrindinės suinteresuotos šalys:

- **Klientas** – Lietuvos valstybė, kuriai atstovauja Energetikos ministerija;
- **Donorai** – finansavimo šaltinių (ES biudžeto, Lietuvos biudžeto, 2014 –2021 m. Norvegijos fondo finansinio mechanizmo ir kitų), valdytojai bei jų įgalios 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 radioaktyvias 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.

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 ir ilgalaikį įvardijame taip:

per 3 metus (iki 2025 m.) pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais

Steigėjo (savininko), visuomenės ir darbuotojų (vienai kitiems – nuo eilinio darbininko iki vadovo) lūkesčius Įmonės atžvilgiu jungia 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 ir ilgalaikius tikslus:

- ***per 3 metus (iki 2025 m.) pateikti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ***
- ***iki 2027 m. pateikti į 10 geidžiamiausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ***

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. Siekiant palyginamų rezultatų ir objektyvios progreso stebėsenos rodiklių sąrašo neplanuojama keisti mažiausiai iki 2024 m. pabaigos.

Tikslai yra siektinos strateginių rodiklių reikšmės, kurios nustatomos būsimiems 1-2 metams, o tolimesnei perspektyvai nustatomi preliminarūs tikslai, kurie strateginio plano atnaujinimo metu tikslinami atsižvelgiant į aktualias aplinkybes ir faktinę situaciją.

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 kaskaduojami (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.

Rengiant 2023-2024 metų Eksploatavimo nutraukimo programą (ES skirtą planavimo dokumentą) buvo pasiektas strateginių rodiklių ir jų metinių tikslų suderinamumas abėjuose programavimo dokumentuose. Tai, tikėtina, leis suinteresuotoms šalims vieningai suprasti apimtį ir vertinti pažangą.

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

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

Suinteresuotos šalys ir įsipareigojimai joms	Strateginės kryptys / ilgalaikiai tikslai	Strateginiai rodikliai	Faktiniai rezultatai		Siektinos rodiklių reikšmės				
			2021 m.	2022 m. ¹²	2023 m.	2024 m.	2025 m.	2026 m.	2027 m.
KLIENTUI – saugiai ir laiku sutvarkyti IAE susidariusias ir visas perduodamas radioaktyvias atliekas	Iki 2025 m. pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais	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	5	≤0	≤0	≤0		
		SR3. Išmontuotų medžiagų kiekis, tonos	62 367 (3 429)	66 437 (4 070)	71 000 (4 630)	76 500 (>5 500)	siektinas tempas ~8500 tonų per metus		
		SR4. Iš senų IAE saugyklų išimtų radioaktyviųjų atliekų kiekis, m ³	~3 630 (867)	5 191 (1 322)	7 130 (1 940)	9 140 (2 010)	metinis tempas didesnis nei ankstesniais metais		
		SR5. Nugriautų statinių skaičius, vnt.	15 (4)	27 (12)	34 (7)	>36 (~*13)	Iki 2027 m. pabaigos nugriauti daugiau nei 59 statinius		
DONORUI – 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)	1,0235 (+16,6)	≥ 1	≥ 1	≥ 1		
		SR7. IP biudžeto paskirstymo procentas	61,3 %	67 %	69 %	70 %	-	-	85 %
		SR8. Žinių produktų skaičius, vnt.	1 (1)	2 (1)	3 (1)	4 (1)	ne mažiau nei po 1 kasmet		
STEIGĖJUI – kryptingai vystant organizaciją didinti įmonės vertę	Iki 2027 m. patekti į 10 geidžiamiausių darbdavių sąrašą tarp VVJ	SR9. Projektų valdymo brandos lygis	3,0	-	-	3,45	ne mažiau nei 3,5		
		SR10. Rizikų valdymo brandos lygis	-	3,0	-	3,2	ne mažiau nei 3,4		
DARBUOTOJAMS - būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda	Iki 2025 m. patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVJ	SR11. Darbuotojų įsitraukimo indeksas, proc.	53 %	72 %	-	> 55 %	siekiama augimo		
VISUOMENEI - mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai		SR12. Atliekų konversijos procentas įrangai / gelžbetoniui	84,4 %	85,5 % (81,6 % / 95,7 %)	-	≥ 80 % / ≥ 96 %	≥ 75 % / ≥ 95 %		

18 lentelė. Paaškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siektinų tikslų

¹² 2022 m. strateginių rodiklių ir uždavinių rodiklių rezultatai preliminarūs, galutinės reikšmės bus pateiktos veiklos ataskaitoje už 2022 m.

¹³ 2023 m. bus parengtas statinių griovimo planas (grafikas) 2023-2027 metams, į planą bus įtraukta daugiau statinių nei numatyta šiuo metu vykdomame griovimo projekte.

Rodiklis		Paaškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siekiamų 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 ¹⁴ . 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 rezervo), 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 apskaičiuota ~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 IAE 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).
sR6	Biudžeto panaudojimo efektyvumo indeksas (CPI)	Ataskaitinio laikotarpio pabaigoje lyginama atliktų IAE eksploatavimo nutraukimo darbų planinė vertė (t.y. 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 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 iki šiol buvo nevertinama, tačiau jos įtaka faktinei biudžeto ekonomijai/deficitui yra ženkliai ir kasmet didėjanti, tad planuojama pakeisti rodiklio skaičiavimo metodiką ir taip eliminuoti jos sąlygotą sistemine paklaidą.
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 $\geq 85\%$ ¹⁵ , 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). Siekiant rezultatų palyginamumo brandos lygis bus matuojamas pagal tą pačią metodiką, tačiau atsižvelgiant į tai, kad brandos didinimas nėra greitas procesas ir

¹⁴ 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

¹⁵ 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
		metų intervale pokyčius patikimai pamatuoti būtų sudėtinga, matavimai bus atliekami kas 2-3 metus, atitinkamai nustatomi ir tikslai.
sR10	Rizikų valdymo brandos lygis	2022 m. pabaigoje buvo atliktas Įmonės rizikų valdymo brandos lygis. Jis buvo vertinamas pagal tarptautiniu mastu pripažintas metodikas (COSO EMR, Gooliver), kurios buvo pritaikytos Įmonės specifikai. Brandos lygis buvo nustatytas visuose rizikų valdymo lygmenyse: korporatyviniame (3), projektiniame (3) ir procesų lygmenyje (2). Bendras Įmonės rizikų valdymo brandos lygis 2022 m. pabaigoje yra 3. Bus siekiama per 2023 - 2024 metus pakelti rizikų valdymo brandos lygį iki 3,2
sR11	Darbuotojų įsitraukimo indeksas	Darbuotojų įsitraukimo indekso matavimą atlieka tokias paslaugas teikianti trečioji šalis. Matavimas, vadovaujantis gerąja praktika, nuo 2022 m. bus atliekamas kas 2 metus.
sR12	Atliekų konversijos procentas	Rodiklis matuojamas kaip antrinių žaliavų (metalo ir betono skaldos), gautų kontroliuojamoje zonoje (kur yra radioaktyvi tarša ar jos rizika ir patekimas į kurią yra kontroliuojamas) ir praėjusių nekontroliuojamų lygių patikros procedūrą santykis su bendru išmontavimo atliekų kiekiu iš šios zonos. Į skaičiavimą neįtraukiamos medžiagos, kurios gaunamos išmontuojant švartą įrangą, esančią už kontroliuojamos zonos ribos, taip pat tos atliekos, kurios neturi potencialo būti išvalytomis (pvz. aktyvuoti metalai, grafitas). 2023 m. buvo parengta rodiklio reikšmės nustatymo metodika, kuri užtikrina vieningą tikslinės vertės supratimą bei apskaičiavimo principus ir leidžia įvertinti tiek lokalius, tiek ilgalaikius tikslus taip, kad būtų galima vertinti atskirų projektų įtaką bendram tikslui ir planuoti priemones tikslui pasiekti. Dėl ryškaus atliekų sudarančių medžiagų ir jų kiekių skirtumo bei taikytinų tvarkymo technologijų, atliekų konversijos rodiklis nuo 2023m. skaidomas į išmontuotinos įrangos ir gelžbetonio atliekų rodiklius. Siektinas tikslas ilgalaikėje perspektyvoje įrangai lieka $\geq 75\%$ Šiuo metu einamasis (metinis) rodiklis yra 69 % įrangai ir 86 % gelžbetoniui, tačiau kaupiamasis dėl praityje buvusių mažiau užterštų atliekų išlieka aukštesnis: 82 % įrangai ir 96% gelžbetoniui. Ateityje bus pasiektas piki, kai bus išmontuojama labiausiai užteršta įranga ir konstrukcijos ir konvertuoti į antrines žaliavas bus vis sunkiau, tačiau pabaigoje tikėtinas vėl žemesnis likutinės įrangos užterštumas, be to, Įmonė dės pastangas (pvz., taikydama našesnes technologijas), kad ilgalaikėje perspektyvoje būtų išlaikytas užsibrėžtas tikslas.

4.3 STRATEGINIAI UŽDAVINIAI

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

Pirmoje strateginėje kryptyje, siekiant ilgalaikio tikslo **per 3 metus pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploataavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais**, numatome tokius svarbiausius uždavinius:

19 lentelė. Svarbiausi uždaviniai

Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai		Tikslai		
		2021	2022	2023	2024	2025-2027
Išmontavimas ir pirminis radioaktyviųjų atliekų apdorojimas	1-jo bloko reaktorių R1/R2 zonų išmontavimas, tonos	106	384	436	Iš viso > 5 500 t	siektina reikšmė ~8 500 t/ per metus
	2-jo bloko reaktorių R1/R2 zonų išmontavimas, tonos	-	-	132		
	A1 bloko (reaktoriaus) technologinės įrangos išmontavimas, tonos	968	1 677	1 909		
	A2 ir V2 blokų technologinės įrangos išmontavimas, tonos	241	287	474		
	Užterštos įrangos išmontavimas (visi kiti projektai kartu sudėjus), tonos	1 288	207	476		
	Švarios įrangos išmontavimas, tonos	826	696	1 201		
	Rangovų atliekami išmontavimo darbai, tonos	-	818	-		
	Gelžbetonio išmontavimas, tonos	4 200	4 778	4 250	~4 000 per metus	
	Pirminis radioaktyviųjų atliekų apdorojimas (įranga ir gelžbetonis iš kontroliuojamos zonos), tonos	7 106	7 247	6 840	atitinka išmontavimo tempą	
	Parengties išmontavimui lygis ¹⁶	-	-	ketvirčiui		pusmečiui
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas	Skystų RA cementavimas, m³	275	331	350	420	> 400 per metus
	III grupės atliekų išėmimas iš 157 saugyklos ir jų tvarkymas ¹⁷ , m³	45,3	59	90	90	90 per metus
	Atliekų išėmimas iš 157/1 saugyklos ir jų tvarkymas ¹⁸ , m³	108	323	1 500	>1 500	reikšmingai didesnis
	Atliekų išėmimas su IM-1 ir jų tvarkymas, m³	439	610			
	Atliekų išėmimas iš MRAS ir pervežimas į IAE, m³	-	sudaryta sutartis ¹⁸	300	likusi dalis	-
	A klasės atliekų pakuočių perkėlimas į LMAA atliekyną, m³	-	4 095	3 500	3 500	3 500 per metus
Projektų valdymas	Suinteresuotų šalių valdymo brandos didinimas (balai)	1.3	~*	2.5	3.0	PV branda ≥ 3.5
	Išteklių valdymo brandos didinimas (balai)	2.3	~*	3.0	3.5	
	Projektų rizikų valdymo brandos didinimas (balai)	2.7	3.0	3.2	3.5	

¹⁶ Parengties išmontavimui lygis planuojamas ir turi būti valdomas taip, atitiktų einamo ir būsimo ketvirčio (ateityje – pusmečio) išmontavimo apimtį

¹⁷ Tvarkymas reiškia sudėjimą į pakuotes ir jų patalpinimą tam skirtoje saugykloje – t. y. ta darbų apimtis, kurią galima atlikti kol nėra įrengtas atliekynas šio tipo atliekom.

¹⁸ Pagrindinė sutartis, kurios pagrindu įrengiama atliekų tvarkymui reikalinga infrastruktūra MRAS aikštelėje.

Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai		Tikslai		
		2021	2022	2023	2024	2025-2027
	R3 zonos išmontavimo ir RA tvarkymo koncepcijos parengimas	-	sudaryta sutartis	parengti DOR	pasirinkt. optimalus variantas	patvirtinta koncepcija (2025)
	Ignalinos Programos planavimo neapibrėžtumų mažinimas	-	B20 koncepc.	„Poligonas“	Betonas	
Sauga ir atitiktis	Užtikrinti būtiną saugos kultūros lygį (rodiklis – saugos kultūros indikatorius)	87 %	87 %	ne mažesnis nei praėjusiais metais		
	Užtikrinti BEO fizinę saugą (rodiklis – fizinės saugos sistemos efektyvumas ¹⁹)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	Siekti mažesnio nepaprastųjų įvykių (tokių, apie kuriuos informuojama VATESI), skaičiaus	8	4	mažiau nei ankstesniais metais		
	Siekti kolektyvinės apšvitos dozės mažėjimo	643 žm. mSv	889 žm. mSv	≤ 1 108 žm. mSv²⁰	ne daugiau nei ankstesniais metais	
	Gauta IAE eksploatavimo nutraukimo licencija	-	-	I ketv.		
Finansai	Energijos išteklių taupymas ²¹	142 280 MWh (viso sunaudota)	-15 590 MWh	- 6 500 MWh	~ 7 500 MWh	Iki 2026 m. sumažinti 20 % lyginat su 2021 m.

* –uždavinio lygmenyje vertinimas 2022 m. nebuvo atliekamas, ribota apimtimi planuojama tai padaryti 2023 m.

DOR – angl.. Design Options Report – ataskaita su išmontavimo ir RA tvarkymo variantų analize ir palyginimu bei pasiūlymais dėl optimalaus varianto. Sutartys dėl šios užduoties 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. 2023 m. numatomas ataskaitų projektų pateikimas Įmonės peržiūrai

B20 – sprendimas dėl bitumuočių atliekų saugyklos konversijos koncepcijos priimtino (VATESI išvada, kuri yra teigiama, tačiau dar turi praeiti jos viešinimo etapas)

„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 tvarkymo.

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 vykdomas lygiagrečiai su strategijos atnaujinimu, padalinių tikslai bus tvirtinami 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, atsiškai VATESI.

²⁰ Su VATESI suderintas kolektyvinės dozės dydis 2023 m. yra 1058 žm. mSv IAE personalui ir 50 žm. mSv rangovinių organizacijų personalui, tačiau bus siekiama neviršyti 2022 m. faktinės reikšmės

²¹ Skaičiuojant energijos taupymą už pagrindą imami 2021 m. (visas sunaudotas energijos kiekis (elektra, šiluma ir dujos)), siekiama, kad ateityje energijos suvartojimas būtų mažesnis

Antroje strateginėje kryptyje, siekiant ilgalaikio tikslo **per 3 metus patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ**, numatome tokius svarbiausius uždavinius:

20 lentelė. Uždaviniai darnumo srityje

Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai		Tiksai		
		2021	2022	2023	2024	2025-2027
Aplinkosauga	ŠESD išmetimų mažinimas	30,7 tūkst. t.	A1	Garo katilinės konversijos koncepcija	ŠESD išmetimų mažėjimas	
	Siekti, kad į aplinką išleidžiamų radionuklidų kiekis būtų ženkliai mažesnis už maksimaliai leistiną ²²	0,2 %	0,33 %	< 50 %	bus tikslinama atsižvelgiant į planuojamus darbus	
	Darnųjų (žaliųjų) pirkimų dalies didinimas (rodiklis – pirkimų, priskiriamų žaliiesiems, dalis nuo pirkimų, pradėtų ataskaitiniais metais)	3 %	30 %	100 %	100 %	100 %
Socialinė atsakomybė	Siekti, kad individualiosios apšvitos dozės būtų mažesnės už maksimaliai leistinas ²³	71 % (14.1 mSv)	79 % (15.8 mSv)	≤ 90 % (≤ 18 mSv)	< 90 %	< 90 %
	Užtikrinti saugią darbo aplinką (rodiklis - TRIR indeksas ²⁴)	0,42	0,52	≤ 0,6	ne didesnis nei praėjusiais metais	
	Siekti dėl darbdavio kaltės įvykusių nelaimingų atsitikimų ir jų pasėkoje prarastų darbo dienų skaičiaus mažėjimo	-	74 d. d.	≤ 74 d. d.	ne didesnis nei praėjusiais metais	
Valdysena	Atsparumo korupcijai lygio (AKL) didinimas (korupcijai atsparios aplinkos kūrimo priemonių vykdymas)	—	atliktas bandomasis AKL matavimas	atliktas AKL matavimas	bus nustatyta atsižvelgiant į AKL rezultatą	
	Gerinti valdyseną (rodiklis - VKC gerosios valdysenos vertinimas)	A	A	A	A+	A+
	Didinti įmonės rizikų valdymo brandą	-	-	R1	bus nustatoma atsižvelgiant į rizikų brandos vertinimą	

AI – atliktas pirminis įmonės išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) vertinimas

RI – iki 2023 m. 1 ketv. pabaigos parengtas rizikų valdymo gerinimo priemonių planas (roadmap), stebimas jo įgyvendinimas (iki metų pabaigos įgyvendintos plane numatytos priemonės)

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

²² Šio uždavinio rodiklis apibrėžiamas kaip į aplinką (vandenį ir orą) išleidžiamų ir išmetamų radionuklidų kiekio ir leistino kiekio santykis, proc. Faktinė reikšmė nurodoma pagal tuos išmetimus, kur santykis buvo didesnis.

²³ Šio uždavinio rodiklis apibrėžiamas didžiausios galimos individualiosios apšvitos dozės ir normatyvais nustatytos leistinos apšvitos dozės santykis, proc. Faktinė reikšmė nurodoma kaip didžiausios individualios dozės, kurią gavo darbuotojas, santykį su leistina doze (20 mSv).

²⁴ 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 patraukliu darbdaviu ir **iki 2027 m. patekti į 10 geriausių darbdavių sąrašą tarp valstybės valdomų įmonių**, vykdome tokius pagrindinius uždavinius:

21 lentelė. Organizacijos vystymo uždaviniai

Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai		Tikslai		
		2021	2022	2023	2024	2025-2027
Konkurencingas atlygis ir motyvacinė sistema	Siekti, kad darbuotojų vidutinis darbo užmokesčio dydis atitiktų rinkos medianą	-	25 percentilė	Išlaikyti 25 percentilę	skirtumo mažėjimas	atitinka rinkos medianą
Darbdavio įsąjaučio stiprinimas ir darbuotojų pritraukimas	Darbuotojų ambasadorystės ir lojalumo didinimas (eNPS rodiklis)	-	+11**	-	>+10	2026 m. - teigiamas, siekiamybė tarp 10 ir 30 balų
Darbuotojų ugdymas ir karjeros planavimas	Kertinių vadovų pozicijų užpildymas (rodiklis – laisvos darbo vietos)*	n/d	1	≤ 1	≤ 1	≤ 1
	Kitų kertinių pozicijų užpildymas (rodiklis – laisvos darbo vietos)***	n/d	3 %	≤ 5 %	≤ 5 %	≤ 5 %
Tvari lyderystė	Darbuotojų įgalinimo didinimas (rodiklis – darbuotojų dalis) ²⁵	49 %	81 %	-	≥ 50%	2025 m. nematuojama 2026 m. ≥ 50 %

* Įmonėje visos pareigybės suskirstytos į lygius, kiekvienam pareigybės lygiui nustatyti atlygio rėžiai min-max, atitinkantys rinkos sąlygas (jie periodiškai peržiūrimi ir koreguojami atsižvelgiant į rinkos sąlygas). Siekiama, kad Įmonės darbuotojų bazinis darbo užmokesčio dydis būtų ne mažiau nei per rėžių vidurį (atitiktų medianą). 2022 m buvo pasiekta, kad didžiosios dalies darbuotojų bazinis darbo užmokestis buvo tarp rėžių minimumo ir medianos, t.y. buvo ties 25 percentile. Kadangi Įmonės veikla yra dotuojama, tai darbo užmokesčio fondo ir, atitinkamai, bazinio darbo užmokesčio pokyčiai (šio tikslo pasiekimas) labai priklauso nuo finansinės lėšas administruojančių institucijų sprendimų.

** eNPS klausimas formuluojamas taip - ar darbuotojai rekomenduotų savo organizaciją darbo ieškančiam asmeniui. Atsakymai vertinami skalėje nuo 0 iki 10. Darbuotojai, kurie vertina 9 arba 10, vadinami reklamuotojais (promoter) ir paprastai yra labai įsitraukę ir patenkinti savo organizacija. Tie, kurie vertina 7 ar 8, vadinami pasyviais (passive). Jie nėra labai lojalūs, bet yra patenkinti savo darbu. Tie, kurie vertina nuo 0 iki 6, vadinami niekintojais (detractor). Šie darbuotojai nėra pakankamai įsitraukę ar patenkinti ir paprastai nerekomenduos savo organizacijos kitiems. eNPS rodiklis skaičiuojamas taip: niekintojų procentas atimamas iš reklamuotojų procento (eNPS = reklamuotojų % – niekintojų %), pasyviųjų procentas neįtraukiamas. Įmonės balas gali svyruoti nuo -100 (visi darbuotojai yra niekintojai) iki +100 (visi darbuotojai yra reklamuotojai). IAE atveju iš viso į šį klausimą atsakė 1054 žmonės, reklamuotojų buvo 406 (39 %), pasyviųjų 355, o niekintojų 293 (28 %). 39 – 28 = +11.

*** nuo 2022 m. liepos 1d. įsigaliojo naujas Įmonės struktūrinių padalinių vadovų kertiųjų pareigybių sąrašas (į jį įtraukta 10 pareigybių) bei patvirtintas naujas kertiųjų pareigybių (specialistų, darbininkų) sąrašas, į jį įtraukta 177 pareigybės (182 etatai).

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.

²⁵ 2022 m. darbuotojų, įgalinimo, įsitraukimo ir eNPS matavimas buvo atliekamas pagal kiek kitokią metodiką nei 2021 metais, todėl rodiklių reikšmės 2021 ir 2022 metais neturėtų būti lyginamos

4.4 PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS

Strategijos įgyvendinimas Įmonėje yra nuolat stebimas – 2022 m. kiekvieną ketvirtį buvo rengiama ir Įmonės valdybai pristatoma strateginių rodiklių stebėsenos ataskaita, ši ataskaita teikiama ir Energetikos ministerijai. Rengiama veiklos strategijos įgyvendinimo pusmečio (tarpinė) ir metinė ataskaita, apimanti ir skaidrumo bei darnumo temas, kuri teikiama Energetikos ministerijai ir VšĮ 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 – 2023 m., numatant tokią strateginio planavimo seką ir terminus.

22 lentelė. Įmonės strateginio planavimo seka

Terminas	Atliekami veiksmai
Kovas - balandis	Ataskaitos už praėjusius metus parengimas (metinis pranešimas), pristatymas Įmonės vadovybei ir valdybai, jos pateikimas LR energetikos ministerijai ir Valdymo koordinavimo centrui (VKC)
Gegužė - birželis	Išorinių ir vidinių veiksmų analizė, pasiūlymų dėl strategijos tobulinimo parengimas, pasirengimas strateginei sesijai
Liepa - rugsėjis	Vadovų strateginė sesija
Spalis	Ateinančių metų tikslų formavimas, jų aptarimas kartu su suinteresuotomis šalimis. Pradedamas tikslų kaskadavimas
Rugsėjis – lapkričio 15d.	Strategijos dokumento atnaujinimas, aptarimas valdyboje ir su suinteresuotomis šalimis, jos derinimas ir tobulinimas
Lapkričio 15d.	Strategijos pateikimas VKC (preliminarus vertinimas)
Gruodis – Sausio 10d.	Strategijos tikslinimas, atsižvelgiant į VKC pastabas, ir pateikimas energetikos ministrui tvirtinti.
Sausis-vasaris	Strategijos tikslų kaskadavimo į padalinius pabaiga (padalinių vadovų ir specialistų metinių asmeninių uždavinių nustatymas), darbuotojų vertinimas pagal praėjusių metų uždavinių įgyvendinimą.

Dokumento tekste naudojamos sąvokos ir sutrumpinimai

„A“ klasės atliekos
„B“ klasės atliekos
„C“ klasės atliekos
„D“ klasės atliekos
„E“ klasės atliekos

ALARA

APVA

B2

B25

BE0

BF

CPVA

CPI

GA

GENP

EBITDA

EK

ES

ERPB

IAE

Įmonė

ILW-LL

INES

IM

IP

KRA

KRATSK

LMAA

NPP

PBK

R3 zona

RA

RAS

RATPP

RBMK

SRA

STRATEGIJA

ŠESD

TATENA

TIERNF

VATESI

RATA

VKC

VVĮ

Trumpaamžės labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos

Trumpaamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos

Trumpaamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos

Ilgaaamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos

Ilgaaamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos

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)

Aplinkos projektų valdymo agentūra

Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas

Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas

Branduolinės energetikos objektas

Lietuvos Respublikos biudžeto lėšos

VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra

Uždirbtos vertės indikatorius - biudžeto panaudojimo efektyvumo rodiklis

(angl. Cost Performance Indicator)

Giluminis atliekynas

Galutinis eksploatavimo nutraukimo planas

Pelnas prieš nusidėvėjimą, amortizacijos, palūkanų sąnaudas ir pelno mokestį

(angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)

Europos Komisija

Europos Sąjunga

Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas

Ignalinos atominė elektrinė

VĮ Ignalinos atominė elektrinė

Vidutinio aktyvumo ilgaaamžės atliekos

(angl. Intermediate-level long-lived waste)

Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė

Išėmimo modulis

Ignalinos programa – programa ES finansinės paramos priemonėms, susijusioms su Ignalinos

atominės elektrinės Lietuvoje pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimu, įgyvendinti

Kietosios radioaktyviosios atliekos

Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas

Labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos

2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020

m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998

Panaudotas branduolinis kuras

Reaktoriaus šerdis (grafito klojinys ir jį supančios metalo konstrukcijos su užpildais)

Radioaktyviosios atliekos

Radioaktyviųjų atliekų saugykla

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

Didelio galingumo kanalinio tipo branduolinis reaktorius

Skystosios radioaktyviosios atliekos

Įmonės veiklos strategija

Šiltnamio efekto sukeliančios dujos

Tarptautinė atominės energijos agentūra

Tarptautinis Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondas

Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija

VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra

VšĮ Valdymo koordinavimo centras

Valstybės valdoma įmonė

DETALŪS METADUOMENYS

Dokumento sudarytojas (-ai)	Lietuvos Respublikos energetikos ministerija 302308327, Gedimino pr. 38, LT-01104 Vilnius
Dokumento pavadinimas (antraštė)	DĖL 2023–2027 METŲ VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJOS PATVIRTINIMO
Dokumento registracijos data ir numeris	2023-02-01 Nr. 1-16
Dokumento gavimo data ir dokumento gavimo registracijos numeris	–
Dokumento specifikacijos identifikavimo žymuo	ADOC-V1.0
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Daiva Brazdžiuvienė, Patarėjas, Teisės ir personalo grupė
Sertifikatas išduotas	DAIVA BRAZDŽIUVIENĖ LT
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-01-31 15:18:18 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	–
Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją	EID-SK 2016, AS Sertifitseerimiskeskus EE
Sertifikato galiojimo laikas	2020-05-27 14:17:09 – 2025-05-26 23:59:59
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Patricija Ceiko, Patarėjas, Branduolinės energetikos politikos grupė
Sertifikatas išduotas	PATRICIJA CEIKO LT
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-01-31 16:00:47 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	–
Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją	EID-SK 2016, AS Sertifitseerimiskeskus EE
Sertifikato galiojimo laikas	2022-04-02 13:40:48 – 2027-04-01 23:59:59
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Albinas Zananavičius, Viceministras
Sertifikatas išduotas	ALBINAS ZANANAVIČIUS, Lietuvos Respublikos energetikos ministerija LT
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-01 09:57:42 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	–
Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją	ADIC CA-B, Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM LT
Sertifikato galiojimo laikas	2020-12-28 08:34:08 – 2023-12-28 08:34:08
Parašo paskirtis	Suderinimas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Asta Žalnieriūtė, Grupės vadovas, Branduolinės energetikos politikos grupė
Sertifikatas išduotas	ASTA ŽALNIERIŪTĖ LT
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-01 10:20:52 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-EPES
Laiko žymoje nurodytas laikas	–
Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją	EID-SK 2016, AS Sertifitseerimiskeskus EE
Sertifikato galiojimo laikas	2020-12-02 18:59:17 – 2025-12-01 23:59:59
Parašo paskirtis	Pasirašymas
Parašą sukūrusio asmens vardas, pavardė ir pareigos	Dainius Kreivys, Ministras
Sertifikatas išduotas	DAINIUS KREIVYS, Lietuvos Respublikos energetikos ministerija LT
Parašo sukūrimo data ir laikas	2023-02-01 11:36:25 (GMT+02:00)
Parašo formatas	XAdES-T

DETALŪS METADUOMENYS

Laiko žymoje nurodytas laikas	2023-02-01 11:36:38 (GMT+02:00)
Informacija apie sertifikavimo paslaugų teikėją	ADIC CA-B, Asmens dokumentu israsymo centras prie LR VRM LT
Sertifikato galiojimo laikas	2020-12-11 09:21:20 – 2023-12-11 09:21:20
Informacija apie būdus, naudotus metaduomenų vientisumui užtikrinti	"Registravimas" paskirties metaduomenų vientisumas užtikrintas naudojant "RCSC IssuingCA, VI Registru centras - i.k. 124110246 LT" išduotą sertifikatą "DBSIS, Informatikos ir ryšių departamentas prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos, į.k.188774822 LT", sertifikatas galioja nuo 2022-05-19 16:48:06 iki 2025-05-18 16:48:06
Pagrindinio dokumento priedų skaičius	–
Pagrindinio dokumento priedamų dokumentų skaičius	–
Priedamo dokumento sudarytojas (-ai)	–
Priedamo dokumento pavadinimas (antraštė)	–
Priedamo dokumento registracijos data ir numeris	–
Programinės įrangos, kuria naudojantis sudarytas elektroninis dokumentas, pavadinimas	DBSIS, versija 3.5.71
Informacija apie elektroninio dokumento ir elektroninio (-ių) parašo (-ų) tikrinimą (tikrinimo data)	Atitinka specifikacijos keliamus reikalavimus. Visi dokumente esantys elektroniniai parašai galioja (2023-02-01 13:05:19)
Paieškos nuoroda	–
Papildomi metaduomenys	Nuorašą suformavo 2023-02-01 13:05:19 DBSIS