

PATVIRTINTA
Lietuvos Respublikos energetikos ministro
2024 m. d. įsakymu Nr.



VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJA 2024-2027 M.

TURINYS

SANTRAUKA	3
1 VEIKLOS APRAŠYMAS.....	7
1.1 ĮMONĖS VEIKLA.....	7
1.2 DARNUS VYSTYMASIS.....	9
1.3 ĮMONĖS VALDYMAS.....	11
2 APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	13
2.1 VIDINIAI VEIKSNIAI.....	13
2.2 IŠORINIAI VEIKSNIAI.....	22
2.3 SSGG ANALIZĖ	25
3 MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS	27
4 STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS	27
4.1 VALSTYBĖS LŪKESČIAI	27
4.2 STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI.....	28
4.3 STRATEGINIAI UŽDAVINIAI	32
5. IŠTEKLIAI.....	36
5.1. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS.....	36
5.2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI.....	39
5.3. MATERIALINIAI IŠTEKLIAI.....	41
6. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS	42
7. PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS.....	43
DOKUMENTE NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI.....	44

SANTRAUKA

Šis dokumentas aprašo VĮ Ignalinos atominės elektrinės (toliau – VĮ Ignalinos AE, įmonė) veiklos strategiją 2024-2027 metų laikotarpiui. Įvertinta tiek vidinių, tiek išorinių aplinkos veiksnių įtaka ir atnaujintos prognozės, patikslintos siektinos rodiklių vertės, o svarbiausia – permąstytos įmonės vizija, misija, vertybės.

Permąstytos įmonės vizija, misija, vertybės

Su artėjančiu elektrinės (toliau – IAE) eksploatavimo nutraukimo (toliau – EN) licencijos gavimu įmonės *de facto* vykdomas elektrinės eksploatavimo nutraukimas ir jos radioaktyviųjų atliekų (toliau – RA) sutvarkymas tampa *de jure*. Pavadinimas „Ignalinos atominė elektrinė“, įsitvirtinęs kaip galingiausių pasaulyje RBMK tipo reaktorių operatoriaus sinonimas, pasikeitus veiklai iš esmės, kelia identiteto klausimus. Šiuo tikslu 2023 m. vasarį buvo organizuota strateginė sesija. Formuojant viziją ir misiją kertiniu išliko duomenų (pvz. atliekų inventoriaus) ir žinių, kurios bus įgytos EN metu, išsaugojimas ir perdavimas ateities kartoms bei atsakingas požiūris į tai, koks pėdsakas liks po IAE EN tiek gamtai, tiek

Vystyti darnumo kryptį kaip neatsiejamą įmonės strategijos dalį, darnumo principus integruoti į įmonės valdymą

bendruomenėms.

Atnaujinant veiklos strategiją ypatingas dėmesys buvo skirtas stiprinti darnumą, jo integralumą visoje įmonės veikloje. Ekspertų dėka buvo išryškintos ir sureitinguotos reikšmingiausios temos visose trijose – aplinkosaugos, socialinėje ir valdysenos – srityse, apsvarstyti esami ir pasiūlyti galimi tikslai, orientuoti į didesnę pridėtinę vertę.

Suinteresuotų šalių atžvilgiu balansuojami tikslai ir rodikliai

Dar 2022 metais įmonės vadovybė padarė reikšmingą posūkį į suinteresuotų šalių pusę, kai 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 IAE eksploatavimo nutraukimas ir jos radioaktyviųjų atliekų sutvarkymas. Dar 2014 m. įmonė savo planavimo dokumentuose įvardijo, kad IAE EN bus

užbaigtas 2038 metais, toks pat terminas buvo pakartotas galiojančios 2020 m. redakcijos planavimo dokumente (Galutiniame Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2020 m. rugpjūčio 11 d. įsakymu Nr. 1-248 (toliau – GENP)). IAE EN 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 EN 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 EN pabaigos terminą – 2038 metus.

Kitas labai svarbus laiko veiksnys yra įmonės „demografija“ – iki 2027 metų įmonė tikėtina praras daugiau nei 2/3 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. Nuo strategijos įgyvendinimo pradžios pasiekta pažanga ir esminiai įvykiai yra:

- išmontavimo tempas padidintas maždaug 45 %*
- „istorinių“ radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempas padidėjo 2,5 karto*
- pradėtas pirmojo, iš suplanuotų keturių**, radioaktyviųjų atliekų atliekyno eksploatavimas (įvykdytos dvi pildymo atliekomis kampanijos)
- visas branduolinis kuras – tiek panaudoto kuro rinklės, tiek jų išlaikymo baseinuose buvusios nuobiros, tiek nepanaudotas šviežias kuras – pervežtas į Panaudoto branduolinio kuro saugyklą ir taip pasiekta viena reikšmingiausių IAE EN programos gairių
- pasirašytos sutartys parengti reaktorių šerdžių išmontavimo ir jų atliekų tvarkymo koncepciją
- pradėtas reaktoriaus kanalų išmontavimas
- projektų valdymo brandos didinimui įvedamas projektų portfelių valdymo lygmuo

*palyginus su 2022 m. ** užteršto betono atliekynas dar neskaičiuojamas kol nėra jo koncepcijos.

MISIJA

Kurti švarią aplinką tvariai tvarkant branduolinės veiklos palikimą.

VIZIJA

Saugiai ir galutinai sutvarkytos visos branduolinės veiklos atliekos. Gražintos visuomenei kultivuojamos teritorijos. Sukaptos ir saugomos eksploatavimo nutraukimo bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo žinios ateities kartoms.

Suinteresuotos šalys	Įsipareigojimai	Strateginės kryptys (ilgalaikiai tikslai)	Rodikliai	2024 m. tikslai	2027 m. tikslai	
KLIENTAS	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	0	0
			sR2	IAE EN kritinio kelio pokytis	≤ 0	≤ 0
			sR3	Išmontuotų medžiagų kiekis	76 500 t (~5 500 t)	sieltinas tempas 8 500 - 9 000 t per metus
			sR4	Iš senų saugyklų išimtų RA kiekis	9 615 m ³ (2 485 m ³)	Metinis tempas didesnis nei ankstesniais metais
			sR5	Nugriautų statinių kiekis	>67 (21)	Iki 2027 m. pab. nugriauti daugiau nei 72 statinius
DONORAI	Siekiant sutartų tikslų lėšas naudoti skaidriai ir efektyviai	Iki 2027 m. patekti į 10 patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VV	sR6	EN biudžeto panaudojimo efektyvumo indeksas / biudžeto ekonomija, mln. eur	CPI ≥ 1 CV ≥ 0	CPI ≥ 1 CV ≥ 0
			sR7	IP biudžeto paskirstymo procentas	74 % (105 mln.eur)	85 % (+230 mln.eur)
STEIGĖJAS	Kryptingai vystant organizaciją didinti įmonės vertę	Iki 2025 m. patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VV	sR8	Projektų valdymo brandos lygis	3,45	≥3,5
VIENI KITIEMS	Būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda	Iki 2025 m. patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VV	sR9	Rizikų valdymo brandos lygis	3,2	≥3,4
			sR10	Organizacijos brandos lygis	Pirminis vertinimas	2027 m. būti sertifikuotiems "Top Employer"
VISUOMENĖ	Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai		sR11	Atliekų konversijos procentas (įrangos ir gelžbetonio)	≥ 77,7 % ≥ 96 %	≥ 77,7 % ≥ 95 %

SVARBIAUSI UŽDAVINIAI 3 METŲ PERSPEKTYVOJE (2024-2026)

Siekiui įgyvendinti IAE EN darbus iki patvirtinto termino įtakos turi 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 kitos technologinės įrangos išmontavimas

Nuo 2010 m. įmonė daugiausia vykdė „konvencinės“ (iš angl. įprasta, t. y., praktiškai neužteršta radionuklidais) įrangos išmontavimą, didelė dalis šių darbų jau yra baigti. 2021 m. buvo pradėtas naujas išmontavimo darbų etapas – reaktorių pastatuose ir pačiuose reaktoriuose esančios technologinės įrangos išmontavimas. Ši įranga yra kur kas labiau užteršta radioaktyviomis medžiagomis, jos išmontavimas yra sudėtingesnis ne tik dėl jonizuojančios spinduliuotės galimo poveikio, bet ir sudėtingesnio prieinamumo prie įrangos. Tačiau, nepaisant to, įmonė per ateinančius metus turės dar labiau didinti išmontavimo tempą lyginant su tuo, kuris buvo pasiektas 2022-2023 metais, nes dabartinis 4 000-5 000 t / metus tempas turėtų išaugti beveik du kartus, kad būtų sudarytos sąlygos IAE eksploatavimo nutraukimą užbaigti įsipareigotais terminais.

Įmonė turi parengusi nemažą dalį išmontavimui reikalingų techninių sprendimų ir gavusi dalį reikalingų leidimų, tačiau reaktorių šerdžių bei kitos radiologiniu atžvilgiu sudėtingos įrangos – būgnų-separatorių išmontavimo ir jų atliekų tvarkymo technologinis projektavimas dar laukia ateityje. Iki 2023 m. vidurio IAE eksploatavimo nutraukimo darbų pabaiga tiesiogiai priklausė nuo reaktoriaus šerdžių darbų pažangos, bet sudėtingas su būgnų-separatorių išmontavimo pirkimu susijęs etapas pakeitė situaciją ir dabar abu šie projektai yra tie kritinio kelio uždaviniai, kurie turi būti įgyvendinti per ateinančius 3 metus ir jiems bus skiriamas maksimalus įmonės vadovų ir finansinio donoro dėmesys. 2023 m. sausį įsigaliojo reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcijos parengimo paslaugų atlikimo sutartys, kurių pasėkoje tikimasi geresnio supratimo kiek gali trukti svarbiausias projektas, lemiantis viso IA EN nutraukimo pabaigą.

Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempų didinimas

2022 m. kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo kompleksas, kuriame apdorojamos tiek iš senųjų saugyklų išimamos „istorinės“, tiek IAE EN metu generuojamos RA, pradėjo veikti pramoniniu režimu ir įmonė siekia sureguliuoti atliekų tvarkymo procesus taip, kad pasiektų reikiamą našumą. Priešingu atveju IAE eksploatavimo nutraukimo pabaigos datą lems jau nebe išmontavimo sparta, o istorinių radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempai.

Per ateinančius metus įmonei reikės sustyguoti padidėjusius ir naujus RA srautus: reaktoriaus kanalų išmontavimas atvėrė didžiausio aktyvumo ir grafito (ilgaamžės E, D klasės) atliekų srautus, padidėjo istorinių atliekų ir išmontavimo atliekų srautai bei kartu didėja aktyvesnių RA dalis juose, 2022 m. pradėtas labai mažo aktyvumo trumpaamžių

radioaktyviųjų atliekų atliekyno (LMAA) pildymas, 2023 m. - Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugykloje (MRAS) sukauptų atliekų išėmimas ir pervežimas į Ignalinos AE. Kiekviena nauja veikla/jos plėtra neišvengiamai susiduria su trikdžiais, tad šių veiklų „suderinimas“ reikalaus padidinto įmonės vadovų dėmesio.

Didžioji dalis reikiamos RA tvarkymo infrastruktūros jau yra įrengta, tačiau vis dar yra keletas

Infrastruktūros įrengimas

neužbaigtų infrastruktūrinių projektų, kurių svarba yra didelė. Pirmiausia - tai paviršinio atliekyno, skirto mažo ir vidutinio radioaktyvumo atliekoms, statyba, bitumuotų radioaktyviųjų atliekų saugyklos pertvarkymas į atliekyną, tarpinė reaktorių atliekų saugyklos įrengimas ir ilgalaikėje perspektyvoje – giluminio atliekyno įrengimo projektas.

Paviršinio atliekyno projekto biudžetas yra didelis (virš 100 mln. Eur) ir tai sąlygoja išskirtinį dėmesį jam. Šio atliekyno neturėjimas laiku gali sukelti rimtų RA tvarkymo problemų dėl galimo esamos laikinos saugyklos perpildymo, todėl įmonė privalo siekti, kad rangos sutartis statybos darbams ir ją papildančios sutartys būtų sudarytos kaip galima greičiau, o atliekynas pastatytas rangos sutartyje numatytais terminais.

Bitumuotų atliekų saugyklos pertvarkymo į atliekyną projektas svarbus tuo, kad tai, įmonės žiniomis, pirmasis tokio pobūdžio projektas pasaulyje, keliantis labai daug reguliacinio pobūdžio iššūkių. Saugyklos pertvarkymo į atliekyną koncepcijai pritarimas buvo gautas 2022/2023 metų sandūroje, ir dabar vyksta poveikio aplinkai vertinimas, kurio pagrindu bus priimtas sprendimas dėl ūkinės veiklos galimumo, o po to prasidės projektavimo etapas.

Tarpinės reaktorių atliekų saugyklos projektą bus galima pradėti vykdyti kai visos suinteresuotos šalys, padedamos kompetentingų techninės paramos komandų, sutars dėl reaktorių išmontavimo ir atliekų tvarkymo varianto. Pagrindiniai įvardiniai duomenys dėl saugyklos apimties ir kitų parametrų bus gauti 2024 m. pirmoje pusėje, todėl metų pradžioje numatytas šio projekto inicijavimas.

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

Vyriausybė 2021 m. vasario 3 d. nutarimu Nr. 76 patvirtino 2021-2030 metų branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programą, pagal kurią įmonė įgyvendina pirmąją (konceptualaus planavimo) GA projekto stadiją: užtikrina nuolatinį Lietuvos geologijos tarnybos prie Aplinkos ministerijos dalyvavimą projekte; atliko geofizinius (seisminius) tyrimus reprezentatyviose vietose bei potencialių GA įrengimui vietų socialinį-ekonominį vertinimą, geologinės aplinkos

tinkamumo giluminiam radioaktyviųjų atliekų atliekynui geologinių kriterijų nustatymą; parengė bendruosius GA įrengimo saugos kriterijus ir giluminio gręžinio aikštelės aprašomąjį modelį. Iki 2025 metų įmonė numato šiuos pagrindinius darbus: i) parengti bendrinę PBK ir ilgaamžių RA galutinio sutvarkymo, dedant juos į GA, įrengtą molingose uolienose bei ii) kristaliniame pamate, koncepciją; iii) parengti GA įrengimo Lietuvoje projekto vykdymo planavimo ir kainos įvertinimo studiją (GA megaprojektą); iv) atlikti pirmąjį viešųjų konsultacijų ciklą.

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

Įmonės vidinių procesų kokybė

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.

Pirmaisiais strategijos įgyvendinimo metais buvo atlikta eilė vertinimų siekiant nustatyti esamą lygį ir suformuoti konkrečius tikslus, kurių įmonė sieks per strategijos gyvavimo laikotarpį. Didžiausias dėmesys bus skiriamas ir esminiai pokyčiai turėtų įvykti šiose srityse:

- projektų valdymo brandos didinimas;
- rizikų valdymo brandos didinimas;
- darbdavio įvaizdžio, darbuotojų įsitraukimo/įgalinimo stiprinimas;
- darbuotojų ir kompetencijų pritraukimo didinimas;
- darnumo ir jo integralumo stiprinimas;
- pirkimų proceso gerinimas.

Įmonės pertvarka į uždarają akcinę bendrovę

Vyriausybė 2022 m. rugpjūčio 24 d. pritarė Valstybės valdomų įmonių pertvarkos ir valdymo centralizavimo priemonių planui, pagal kurį VĮ Ignalinos AE iki 2024 m. pabaigos turi būti pertvarkyta į uždarają 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 uždarają 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 uždarają akcinę bendrovę bei turtas, kuris bus

perduodamas įmonei valdyti patikėjimo teise, taip pat kiti paruošiamieji veiksmai, reikalingi įmonės pertvarkymui atlikti.



1 VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1 ĮMONĖS VEIKLA



Galutinai sustabdžius abu IAE reaktorius, nuo 2010 metų įmonės pagrindine veikla plačiąja prasme tapo radioaktyviųjų atliekų tvarkymas, apimantis tiek tiesiogines radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veiklas (įrangos išmontavimą, sukauptų atliekų išėmimą iš senų saugyklų, statinių griovimą ir visų šių procesų metu susidarančių atliekų sutvarkymą (rūšavimą, 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. prie VĮ Ignalinos AE buvo prijungta VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra (RATA), tuo pačiu įmonei buvo perduota VĮ RATA infrastruktūra ir veikla – Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos (MRAS) 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 **teikia radioaktyviųjų atliekų tvarkymo paslaugą valstybėje.**

SPECIALIEJI ĮPAREIGOJIMAI

Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro įsakymu Nr. 4-193, „Dėl valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“, patvirtintu 2022 m. gegužės 5 d., įmonei nustatytas vienas specialusis įpareigojimas, apimantis pagrindinę 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 neberekalingą 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), todėl finansinėje apskaitoje ji nėra išskiriama.

Įmonė turi patirtį ir žinių, kurias būtų galima pritaikyti kituose branduolinės energetikos objektų (BEO) eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo projektuose. Tačiau šiuo metu įmonė neturi pakankamai laisvų žmogiškųjų resursų, kurių dėka galėtų skirti daugiau dėmesio paslaugų eksportui – prioritetas skiriamas pavestų įpareigojimų vykdymui.

PAGRINDINIAI VEIKLOS RODIKLIAI

Įmonės veikla bendruoju atveju vertinama vadovaujantis šiomis perspektyvomis:

- finansiniais rezultatais;
- verte klientams bei klientų pasitenkinimu/vieta rinkoje;
- vidinių procesų efektyvumu ir kokybe;
- organizacijos tobulėjimu ir plėtra.

Bet VĮ Ignalinos AE veikla yra išskirtinė – ji vienintelė šalyje vykdo RA tvarkymą, negeneruoja pelno, didžioji įmonės turto dalis po IAE eksploatavimo nutraukimo negalės būti parduota ar kitaip realizuota, t. y. turtas iš esmės bus nelikvidus. Jos veikla yra orientuota į viešojo intereso tenkinimą (specialiųjų įpareigojimų atlikimą) ir yra dotuojama. Todėl įmonės finansiniai ir vertės rodikliai skiriasi nuo taikomų kitoms įmonėms. Informacija apie pagrindinius įmonės finansinius rodiklius pateikta skyriuje „*Finansiniai ištekliai ir rodikliai*“.

Geriausiai VĮ Ignalinos AE veiklos rezultatyvumą atspindi galutinai sutvarkytų RA kiekis.

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

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 RA tvarkymo veikla matuojama per galutinai sutvarkytų (padėtų į atliekynus ar saugyklas) atliekų kiekį (jų dalį lyginant su prognozuojamu galutiniu kiekiu). Šie rodikliai yra stebimi (prižiūrimi) valstybės lygiu.

1 lentelė. Valstybinio lygmes planavimo sąlygoti įmonės veiklos rodikliai (pagal 2021-2030 m. RATPP ir NPP)

Rodiklis	Iš viso (progozė)	Pradinė ir 3 paskutiniųjų metų faktinės reikšmės				Siektina reikšmė	
		2020	2021	2022	2023 (3 ketv.)	2025	2030
Pašalintų atliekų*, kurių radiologinių savybių vertės neviršija nebekontroliuojamųjų lygių (neradioaktyviųjų atliekų), dalis	110 000 m ³	39,7 % 43 672 m ³	45,2 % 49 742 m ³	50,9 % 56 003 m ³	54,5 % 59 922 m ³	67 %	89 %
Trumpaamžių RA, sudėtų į atliekynus, dalis	134 232 m ³	0	0	3,0 % 4 095 m ³	5,7 % 7 684 m ³	8 %	39 %
Ilgamaamžių RA (išskyrus PBK), sudėtų į saugyklą, dalis	5 941 m ³	0,9 % 60 m ³	1,9 % 111 m ³	3,4 % 203 m ³	9,3 % 554 m ³	12 %	45 %

* vertinamos tik kontroliuojamos zonos atliekos bei nevertinamos gelžbetonio atliekos, susidariusios griovimo metu

Valstybinio planavimo lygmenyje toks matavimas yra tinkamas, jis parodo, kokia darbo dalis jau yra visiškai atlikta. Įmonė tokią apskaitą ir prognozę vykdo pagal atliekų klases ir teikia atitinkamose 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).

Atliekų sutvarkymas yra tik galutinis rezultatas. Bet šiame gamybiniame procese svarbus laiko faktorius – atliekos turi būti sutvarkytos per įsipareigotą laikotarpį. Todėl didelis dėmesys skiriamas kokia sparta generuojamos atliekos, o ir pats veiklos vykdymas turi būti tvarus/darnus (t. y., taupomi energetiniai ištekliai, užtikrinama darbuotojų gerovė, mažinamas neigiamas poveikis aplinkai ir pan.).

1.2 DARNUS VYSTYMASIS

VĮ Ignalinos AE, kaip atsakinga įmonė, veikianti dinamiškame ir tarpusavyje susijusiame pasaulyje, pripažįsta, kad IAE eksploatavimo nutraukimas, radioaktyvių atliekų tvarkymas ir kiti veiksmai neapsiriboja vien reikalavimų laikymusi. Suvokiama, jog vykdoma veikla daro ne tik lokalų poveikį, bet atsiliepia ir bendruomenėms, kurioms dirba, bei aplinkai, kuria dalijamės.

Šiais laikais, kai pasauliniai iššūkiai, tokie kaip klimato kaita, socialinė nelygybė ir išteklių išekvojimas, reikalauja neatidėliotino dėmesio, įmonė įsipareigoja laikytis holistiško (visapusiško) požiūrio į darnumą. Šia strategija siekiama integruoti tvarias praktikas į kiekvieną įmonės veiklą. Įmonė tiki, kad turi atlikti svarbų vaidmenį kuriant klestinčią ir darnią ateitį. Puoselėdama etišką elgesį, inovacijų ir atsakingo išteklių valdymo kultūrą, siekia rodyti pavyzdį ir teigiamai prisidėti prie visuomenės ir pačios planetos gerovės.

Įmonės kelionė į tvarumą nėra tik misija – tai strateginis įsipareigojimas, kuriuo vadovaujamosi priimant sprendimus. Įmonės gerovė yra glaudžiai susijusi su mūsų suinteresuotųjų šalių ir aplinkos gerove. Veikiant sudėtingomis šiuolaikinio verslo sąlygomis, siekiama didinti atsparumą, skaidrumą ir kurti bendrą vertę visiems.

Strategijoje įmonės įsipareigojimams siekti tvarumo yra integruoti aplinkosauginiai, socialinės atsakomybės ir ekonominės gerovės bei valdysenos (*angl. ESG – Environment, Social and Governance*) veiksniai, derantys su Jungtinių Tautų Darnaus vystymosi tikslais (*angl. SDG – Sustainable Development Goals*). Nustatydama ambicingus tikslus, įgyvendindama inovatyvias priemones ir bendradarbiaudama su partneriais bei kitomis suinteresuotosiomis šalimis, įmonė siekia kurti kelią į tvaresnę ateitį. Tai patvirtina ir įmonės šūkis, kuriuo vadovaujamosi kasdien: „Iššūkiai šiandien. Atsakomybė amžiams“.

Įmonės darnumo principai:



Aplinkosauga

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

Socialinė atsakomybė

Etiška darbdavystė / bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis/atsakomybė

Ekonominė sritis (valdysena)

Skaidrus valdymas/ efektyvus resursų naudojimas/ pagrįstas finansų valdymas

2022 m. gruodžio mėnesį įmonė atliko apklausą, kuria siekė išsiaiškinti reikšmingiausius darnumo temas suinteresuotoms šalims. Klausimyną užpildė beveik 400 respondentų, kurie atstovavo 12 skirtingų suinteresuotų šalių kategorijų: darbuotojai, Energetikos ministerija (savininko atstovas), tiekėjai, klientai, kontroliuojančios ir veiklą prižiūrinčios institucijos, savivaldos, valdžios institucijos ir kt. Gautų rezultatų pagrindu 2023 m. pradžioje parengta darnumo temų reikšmingumo matrica ir strategijoje pateikiamas darnumo turinys yra sudarytas atsižvelgiant į pagrindines suinteresuotosioms šalims rūpimas temas.

SVARBA SUINTERESUOTOMS ŠALIMS	Labai svarbu	<ul style="list-style-type: none"> Suinteresuotųjų šalių įtrauktis 	<ul style="list-style-type: none"> Atitiktis Rizikų valdymas Tiekimo grandinės valdymas 	<ul style="list-style-type: none"> Radiacinė ir branduolinė sauga Darbuotojų sauga ir sveikata Kitų (neradioaktyviųjų) atliekų tvarkymas
	Vidutiniškai svarbu	<ul style="list-style-type: none"> Socialinė partnerystė Vietos bendruomenės Verslo etika 	<ul style="list-style-type: none"> Korupcijos prevencija Efektyvus resursų valdymas Žmogaus teisių užtikrinimas Inovacijos 	<ul style="list-style-type: none"> Kibernetinis ir fizinis saugumas Biologinės įvairovės išsaugojimas Radioaktyviųjų atliekų konversija
	Vidutinė	<ul style="list-style-type: none"> ŠESD emisijų mažinimas 	<ul style="list-style-type: none"> Darbuotojų įtrauktis, lygybė ir įvairovė 	<ul style="list-style-type: none"> Etiška darbdavystė
			[TAKA ORGANIZACIJOS SĖKMEI (VIDINĖS SŠ)]	Labai didelė

2023 metų liepos mėnesį įvyko darnumui skirta strateginė sesija, kurioje dalyvavo įmonės valdyba ir aukščiausio lygio vadovai. Joje buvo išgrynintos reikšmingiausios tvarumo temos, reikalaujančios didesnio įdirbio artimiausioje perspektyvoje ir, tikėtina, duosiančios didžiausią pridėtinę vertę:

<p>Aplinkosauga</p>	<ul style="list-style-type: none"> ŠESD emisijų mažinimas ir energetinio efektyvumo didinimas Radioaktyviųjų atliekų konversija (Neradioaktyvios) atliekos / atliekų prevencija ir tvarkymas Efektyvus žaliavų ir gamtinių išteklių naudojimas
<p>Socialinė atsakomybė</p>	<ul style="list-style-type: none"> Darbuotojų gerovė ir konkurencinga atlygio politika Darbuotojų kompetencijos ir kaita
<p>Valdysena</p>	<ul style="list-style-type: none"> Tvarumo strateginis valdymas, įskaitant suinteresuotųjų šalių įtrauktį Tiekimo grandinės valdymas ir tvarumas tiekimo grandinėje Rizikų ir atitikties valdymas

Atliepant reikšmingiausias temas, patikslinti strateginiai uždaviniai (žr. 4 skyrių) ir naujiems jų rengiami atitinkami veiksmai, skirti pasiekti tikslus tose srityse.



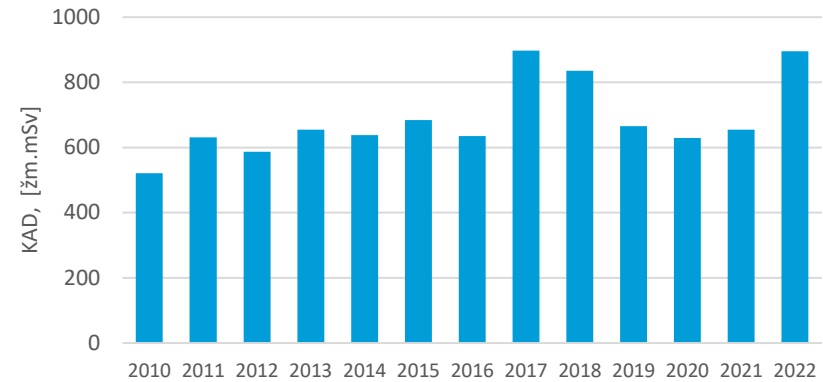
Branduolinėje energetikoje bei RA tvarkymo veikloje saugai skiriamas didžiausias prioritetas. Sauga yra užtikrinama teisinėmis, organizacinėmis ir techninėmis priemonėmis bei ugdant įmonės darbuotojų kompetencijas ir saugos kultūrą. Strateginiu lygiu matuoti, kaip įmonė vykdo savo įsipareigojimus saugos srityje, pasirinktas rodiklis **Pirmojo ir aukštesnio lygio neįprastųjų įvykių pagal INES skaičius (sR1)**.

INES skalė (angl. *International Nuclear Events Scale*) skirta tam, kad kokybiniu lygmeniu pamatuoti įvykių mastą ir jo poveikį ir apima neįprastus įvykius branduolinės energetikos objektuose, įvykius radioaktyviųjų medžiagų

vežimo metu, įvykius, kurių metu jonizuojančiosios spinduliuotės šaltiniai yra pametami arba neteisėtai užvaldomi, taip pat įvykius, kai asmenys patiria neplanuotą apšvitą. Todėl toks rodiklis paprastai ir integruotas atspindi tiek technologinio pobūdžio, tiek radiacinės saugos, tiek fizinės saugos aspektus. Papildomai, siekiant atliepti savo veiklos pagrindinio regulatoriaus – VATESI interesą apsaugoti visuomenę ir aplinką, iškeltas siekis mažinti neįprastųjų įvykių skaičių.

Verta pažymėti, kad nuo matavimų pradžios (1990 m.) įmonėje nebuvo 1-ojo ir aukštesnio lygio įvykių. Taip pat, įmonės radionuklidų išmetimai į aplinką (orą ir vandenį) ženkliai mažesni už leistinas reikšmes – eilę metų neviršija net 1 proc. nuo leistino kiekio. O išreikšdama rūpestį savo darbuotojais, įmonė savanoriškai įsipareigojo sumažinti 10 % metinės individualios apšvitos ribą lyginant su teisiniais aktais nustatyta riba (18 mSv vietoj 20 mSv). Didžiausias indėlis mažinti darbuotojų apšvitą yra projektavimo etape atliekant ALARA (angl. - *As Low As Reasonably Achievable*) vertinimus ir lyginant sprendimų alternatyvas parenkant radiologiniu požiūriu saugiausią darbų atlikimo variantą (pvz., yra siekiama didinti nuotolinio valdymo mechanizmų pritaikymą). Šių pastangų rezultatas geriausiai atsispindi kolektyvinės apšvitos dozėje, kuri yra visų kontroliuojamoje zonoje dirbančių darbuotojų individualių dozių suma, kur kartu siekiama tiek individualios apšvitos dydžio, tiek apšvitą patiriančių darbuotojų skaičiaus mažėjimo. Kadangi didėjant darbų apimčiai ir sudėtingėjant darbams abi KAD dedamosios – apšvitos dozė ir ją patiriančiųjų skaičius – užprogramuotai didės, ką iliustruoja ir faktinių reikšmių grafikas, todėl anksčiau buvęs mažėjimo tikslas keičiamas į siekį neviršyti 90 % projektinės, ALARA principu įvertintos reikšmės, o į vertinimo apimtį papildomai nuo 2024 m. įtraukiami ir rangovinių organizacijų darbuotojai, kurie atlieka darbus IAE kontroliuojamoje zonoje.

Įmonės ir rangovinių organizacijų darbuotojų KAD



Didžiausią ŠESD emisijų dalį įmonės veikloje lemia suvartotos elektros energija. 2021 metų duomenimis tai sudarė virš 70 %. 2022-2023 m. įmonė vartojo elektros energiją, pagamintą iš atsinaujinančių energijos šaltinių, todėl veiklos paliktas CO2 pėdsakas žymiai sumažėjo - beveik 4 kartus. Prie ŠESD mažinimo prisideda ir energetinių resursų vartojimo mažinimas įmonės veikloje įdiegiant inovatyvias ir taupesnes technologijas, optimizuojant šildymo ir ventiliacijos režimus.

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, atlikus radiacinės kontrolės procedūrą, gali būti naudojami ir parduodami kaip žaliavos. **Atliekų konversijos procentas (sR11)** pasirinktas kaip vienas iš strateginių veiklos matavimo rodiklių ir darnumo srities vizitinė kortelė. Įmonės siektinas ilgalaikis tikslas – išvalyti ir grąžinti ne mažiau nei ¼ IAE sudarančių medžiagų, turinčių potencialą būti išvalytoms. Iki 2023 m. pabaigos įmonė grąžino apie 55 500 t medžiagų. Tikslas siekimas matuojamas atliekų konversijos procentu kaip santykis tarp nuo radiacinės kontrolės išlaisvintų medžiagų ir visų turėjusių potencialą būti išvalytomis kiekio. Šiuo metu išmontuojama vis labiau užteršta ir sudėtingos geometrijos įranga ir konvertuoti į antrines žaliavas vis sunkiau, todėl einamasis konversijos rodiklis įrangos medžiagoms nesiekia 60 % ir kaupiamasis atitinkamai mažėja. 2027 metų tarpinei stotelei išsikeltas tikslas konvertuoti ne mažiau nei 77,7 % įrangos bei 95 % gelžbetoniui.

Įmonė rengiasi peržiūrėti veikloje susidarančių neradioaktyvių (buitinių, statybinių ir pan.) atliekų tvarkymo sistemą. Bus siekiama įdiegti tvaresnį atliekų tvarkymo modelį, kuris turėtų padėti ne tik mažinti atliekų kiekį, bet ir sumažinti jų tvarkymo kaštus.

Artimiausioje perspektyvoje planuojama fokusuotis į tiekimo grandinės valdymą, orientuotą į tvarumą, kas leistų pasiekti sinergiją įvairiais pjuviais: atliekų, išteklių naudojimo mažinimas visoje produkto gyvavimo sekoje, mažesnis pėdsakas/poveikis aplinkai ir pan.

Supratimo apie tvarumo svarbą ir turinį didinimas organizacijoje ir sklaida už jos turėtų stiprinti į tvarumo integraciją visoje veikloje ir tapti organizacinės ir darbo kultūros dalimi.

IAE eksploatavimo nutraukimo procesas ir atliekami precedento neturintys darbai yra susiję su įvairiomis rizikomis. Todėl įmonė skiria ypatingą dėmesį rizikų valdymui, suinteresuotųjų šalių lūkesčių įgyvendinimui. Įmonė deda visas pastangas atitikti griežtą veiklos reguliavimą ir reglamentavimą, o rizikų valdymo tema yra įtraukta į įmonės strategiją, kur rizikų valdymo brandos lygis yra vienas iš strateginių rodiklių.

Didžiausias įmonės turtas ir viena svarbiausių suinteresuotų šalių – darbuotojai, todėl įmonė imasi veiksmų, kad užtikrintų jų vieningumą, tobulėjimą, kompetencijų ugdymą, Etikos kodekso laikymąsi, nuolat rūpinasi jų sauga, sveikata bei socialine gerove, tuo pačiu atliepdama savo įsipareigojimus valstybei bei visuomenei. Vienas iš pagrindinių tikslų 2024-2025 metams yra pasiruošti sertifikavimuisi ir atlikti auditą, kad 2027 m. galėtume gauti „Top Employer“ sertifikata ir taip taptume viena iš nedaugelio valstybės valdomų įmonių/bendrovių, turinčių šį pripažinimą. Tai strateginis rodiklis – **Organizacijos brandos lygis (sR.10)** Savo pažangai šiame kelyje stebėti ir matuoti pasirinkti keli aktualiausių/reikšmingiausių pokyčius nulemsiantys rodikliai bei stebima eilė išskleistinų iniciatyvų, kurios sumoje indikuoja įmonės „sveikatą“: jeigu nėra užtikrinama saugi darbo aplinka, žmogaus teisės, lygios galimybės, asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimas, konkurencingas atlygis už darbą, tai vienaip ar kitaip atsilieps darbuotojų kaitoje, vakansijų skaičiuje, įsitraukime bei talentų pritraukime ir pan.

Vienas iš aspektų, per kurį pasireiškia organizacijos branda ir gebėjimas laiku ir tinkamai reaguoti į pokyčius ar naujus iššūkius yra darbuotojų supratimas, kad kiekvienas yra atsakingas už viso kolektyvo sėkmę. Šeiminingas požiūris į savo veiklą ir asmeninė atsakomybė už tai ką aš darau ir kaip galiu prisidėti prie tobulinimo yra ir organizacijos sėkmės variklis.



1.3 ĮMONĖS VALDYMAS

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

Įmonės savininko teises ir pareigas įgyvendina Lietuvos Respublikos energetikos ministerija. Įmonės valdymo organai yra:

- Kolegialus Įmonės valdymo organas – Įmonės valdyba.
- Įmonės vadovas – generalinis direktorius Linas Baužys.

Įmonės valdyba

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

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

Audito ir rizikų komitetas

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Komiteto pirmininkė	Laura Garbenčiūtė – Bakienė <i>UAB Investicijų ir verslo garantijos</i> stebėtojų tarybos narė, <i>AB „Klaipėdos nafta“</i> audito komiteto narė, <i>VĮ Lietuvos oro uostai</i> audito komiteto pirmininkė, <i>Ukrainos Energijos efektyvumo fondo</i> valdybos narė, <i>UAB Plungės vandenys</i> valdybos narė, <i>UAB Baltijos ekonomistas</i> savininkė ir direktorė	2020 m. spalio – 2024 m. liepa

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Komiteto narys	Laimonas Belickas UAB Orion Leasing generalinis direktorius / Valdybos pirmininkas	2020 m. liepa – 2024 m. liepa
Komiteto narė	Dr. Jurgita Radzevičė UAB SBA Home generalinė direktorė	2020 m. spalio – 2024 m. liepa

Įmonės vadovybė

Pareigos	Vardas, Pavardė	Pareigas vykdo nuo
Generalinis direktorius	Linas Baužys	2023 m. spalio
Technologijų departamento direktorius	Arūnas Garūbis	2022 m. liepos
Projektų valdymo departamento direktorius	Dmitrij Jekateriničev	2022 m. liepos
Veiklos planavimo ir finansų departamento direktorė	Olga Lakina-Raubė	2018 m. vasario
Korporatyvinių reikalų ir administravimo departamento direktorius	Tomas Liukaitis	2012 m. lapkričio

Siekdama orientuotis į šalies energetikos vizijos 2050 esmines kryptis, tokias kaip „Dekarbonizuota pramonė“, „Energetinė nepriklausomybė“, bei vedama vidinio transformacijos poreikio, įmonė 2023 m. gruodį pakeitė organizacinę struktūrą įvesdama atskirą Strategijos departamentą, kuris bus orientuotas į ilgalaikių galimų įmonės veiklos kryptių paiešką, išgryninimą, inovacijų plėtrą, darnumo integralumą bei jo aprėpties didinimą, ir Projektinės veiklos valdymo vadovą, kuris ne tik vykdys projektų valdymo funkcijas, tačiau bus atsakingas už visą projektinės veiklos modelio/struktūros sutvarkymą per aiškiai atskirtas projektines, technines ir operatyvines funkcijas bei šio modelio įdiegimą įmonėje.

Valdysenos srityje įmonė buvo išsikėlusį tikslą 2024 metais pasiekti aukščiausią (A+) vertinimą¹. Nuolatinės pastangos efektyvinti veiklą orientuojantis į aiškius tikslus, valdyti skaidriai bei remiantis gerosios valdysenos principais, leido jau 2023 metais gauti aukščiausią vertinimą. Tačiau siekis išlaikyti A+ balą išliks aktualus visą įmonės gyvavimo laikotarpį kaip motyvacija nuolatiniam tobulėjimui.

¹ VVJ valdysenos kokybės vertinimui yra taikomas VKC sukurtas vertinimo įrankis – VVJ gerosios valdysenos indeksas.

- Kitų Lietuvos smulkiųjų radioaktyviųjų atliekų darytojų atliekų sutvarkymas. Ši grupė yra palyginti labai maža ir įtakos įmonės turimiems pajėgumams nedaro.

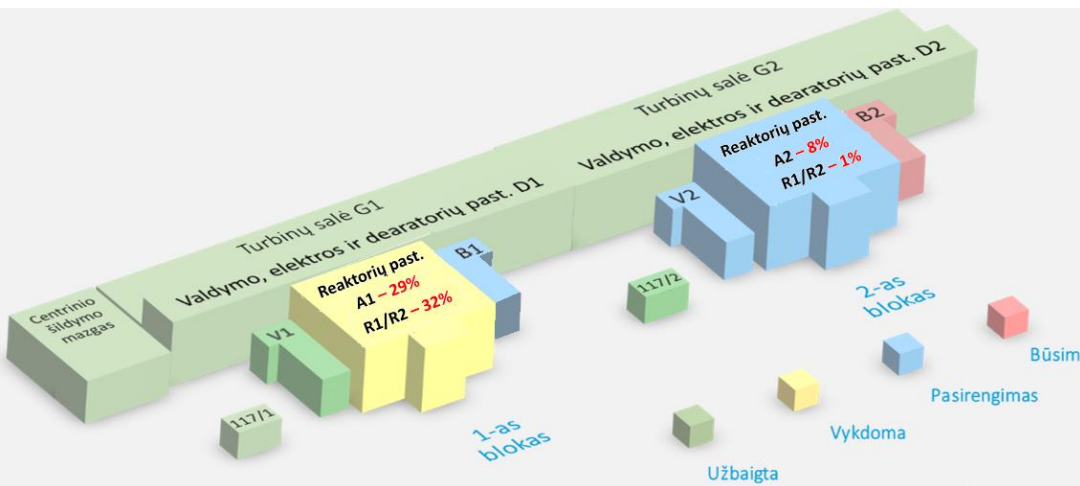
Didžioji dalis įmonės teritorijoje esančių statinių, įrenginių ir sukauptų atliekų yra priskiriami prie radioaktyviųjų atliekų, kol teisės aktų nustatyta tvarka nebus įrodyta kitaip. Tvarkant RA siekiama, kad jų liktų kuo mažiau, t. y., atliekos išvalomos ir konvertuojamos į antrines žaliavas, jei atliekų išvalyti techniškai neįmanoma arba neracionalu, sumažinamas jų tūris presuojant, deginant. Atliekos pakuojamos atsižvelgiant į priimtinoumą į atliekynus kriterijus - įvertinus jų fizines, chemines bei radiologines savybes. Supakuotos RA dedamos į atitinkamas saugyklas bei atliekynus, o išvalytos medžiagos yra naudojamos pakartotinai, perduodamos kaip antrinės žaliavos ar tvarkomos kaip neradioaktyviosios atliekos.

IŠMONTAVIMAS

Pagal 2022 m. duomenis 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). 2023 m. pabaigai iš šio kiekio tikimasi, kad bus išmontuota apie 70 tūkstančiai tonų, tad likusi dalis yra ~110 tūkstančiai tonų (kadangi pirminio kiekio vertinime yra neišvengiama paklaida, tad suminis kiekis galimai yra didesnis).

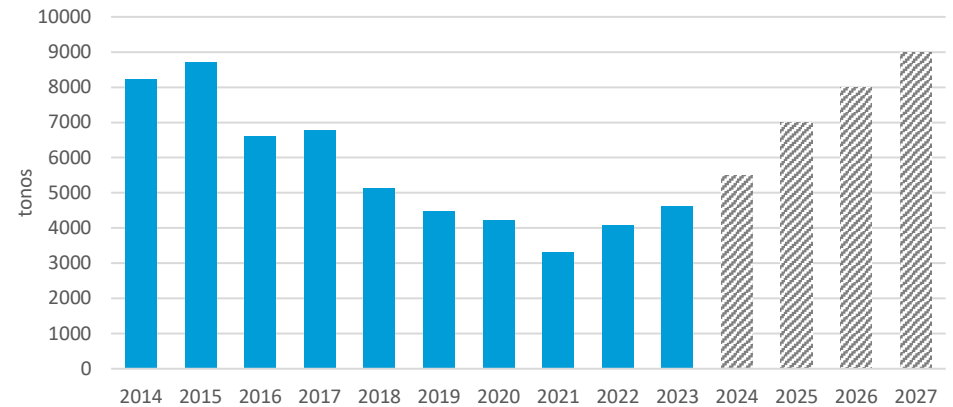
Schema, rodanti technologinės įrangos išmontavimo darbų statusą iliustruoja kuriose IAE energijos blokuose šie darbai baigti, kur vyksta parengiamieji darbai ir kur vyksta pats išmontavimas.

Technologinės įrangos išmontavimo darbų statusas IAE blokuose



Šiuo metu kontroliuojamoje zonoje vyksta apie 75% viso išmontavimo. Likę darbai pasiskirsto stebimojoje zonoje (neužteršta įranga fizinės saugos perimetro ribose) ir už jos perimetro.

Metiniai jau išmontuotos įrangos kiekiai ir išmontavimo planai ateičiai



Grafiko netolygumus sąlygoja įrangos prieinamumas išmontavimui, t. y., išmontavimas yra suskirstytas projektais pagal blokus, kuriuose įrangos apimtys bei radiacinio užterštumo lygis labai skiriasi. Išmontavimo darbams atlikti turi būti užbaigti projektavimo ir licencijavimo darbai (poveikio aplinkai vertinimas, technologinis projektas bei saugos analizė). Atskirai rengiami darbų vykdymo planai, o darbams aukštos jonizuojančios spinduliuotės zonos reikalingi regulatoriaus (VATESI) išduodami atskiri leidimai, kurie turi būti pagrįsti galimų dozių apkrovų personalui ir jų mažinimo priemonių vertinimu. Tad grafikas rodo, kad pradžioje buvo išmontuojama mažiau užteršta įranga (turbinų salėje, deaeratorių pastate ir kitur), kurios likdavo vis mažiau, o labiau užterštai įrangai (reaktorių pastatuose) dar nebuvo užbaigti projektavimo ir licencijavimo darbai ir nebuvo gauti atitinkami leidimai. Taip, 2021 m. buvo pasiektas minimumas – 3429 tonų, o tų metų gale, gavus leidimą darbams 1-ojo bloko reaktoriaus pastate, atsivėrė platesnis darbų horizontas, todėl išmontavimo apimtys kyla.

Įvertinant likusį kiekį (~110 tūkstančiai tonų) ir likusį laikotarpį (12 metų), per kurį turi būti atlikti visi išmontavimo darbai (pagal GENP išmontavimas turi būti užbaigtas 2035 metais), vidutinis metinis išmontavimo tempas turėtų būti apie 9 000 tonų. Įvertinant tai, ir kad ateityje bus išmontuojama kur kas labiau užteršta įranga (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 apie 2 kartus didesnį nei kad buvo pasiektas 2022 m. Kad tokie kiekiai būtų prieinami išmontavimui, būtinas didelis įdirbis – parengti projektiniai dokumentai, 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.

Šio iššūkio kontekste sprendžiama visa eilė strateginių uždavinių – rangovų pritraukimas išmontavimo darbams, naujų išmontavimo technologijų (nuotolinio valdymo) diegimas, išmontavimą vykdančio personalo darbo efektyvumo didinimas ir kiti. Siekiant spręsti šią problemą, įmonė 2022 m. pabaigoje sudarė sutartis su rangovais, kurių pagrindu rengiamos sudėtingiausių darbų - reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcijos, o 2024 m. pradžioje planuoja sudaryti sutartį būgnų-separatorių išmontavimo projektams. 2023 m. viduryje pradėtas naudoti išmontavimo robotas darbui didelės spinduliuotės aplinkoje.

Esminė užduotis išmontavimo tempo didinimo kontekste – užtikrinti reikiamą darbų horizontą, kuris priklauso nuo to, kaip operatyviai vyksta projektavimas savo jėgomis, perkamos tokios paslaugos bei medžiagos ir įranga, reikalinga išmontavimo darbams. Visas šis pasirengimas atspindi parengties išmontavimui lygį (nuo 2023 m. šis rodiklis planuojamas ir stebimas įmonės lygmenyje).

Išmontavus įrangą, siekiant sumažinti apšvitą ir paruošti RA transportavimo etapui, *in-situ* atliekamas pirminis atliekų apdorojimas – rūšiavimas, smulkinimas, dezaktyvavimas, radiologinių ir fizinių charakteristikų matavimai. Pirminio apdorojimo metu dalis atliekų konvertuojama į antrines žaliavas, o likusi dalis, priklausomai nuo savybių, toliau tvarkoma kaip neradioaktyvios, pavojingos, radioaktyviosios atliekos (žr. skyrių Radioaktyviųjų atliekų galutinis tvarkymas).

Išmontavimo ir pirminio atliekų tvarkymo tempas pastaraisiais metais išlaikomas apylygis ir tai neleidžia didėti dar nesutvarkytų atliekų apimtims laikino saugojimo vietose. Istoriskai susikaupęs išmontuotų ir apdorotų atliekų skirtumas yra ~6 500 tonų (šis skaičius apima tiek įrangą, tiek gelžbetonį). Šis skirtumas kasmet mažėja, bet esminį mažinimą (~ 4 500 t) riboja dar neišspręsti klausimai dėl nerūdijančio plieno bei vario vamzdelių atliekų, kurias sunku apdoroti turimomis technologijomis ir įrodyti atitikimą išlaisvinimo kriterijoms, nes siauros ar kitaip sudėtingos konstrukcijos vidinės ertmės yra sunkiai pasiekiamos radioaktyvumo matavimo įrangai, kad įrodyti jog atliekos atitinka išlaisvinimo lygį ir viduje (matuojant tik išorėje detalės sienelė ekranuoja viduje galimai esančią jonizuojančią spinduliuotę). Galimos tokių atliekų apdorojimo technologijos būtų lydimas tai leistų kartu su susidarančiu šlamu pašalinti didžiąją dalį taršos ir išvengti vidinių ertmių matavimo keblumų. Bet čia susiduriama su neapibrėžtumais dėl reikalingo lydymo krosnių galingumo ir nuo to priklausančios reikalingos infrastruktūros užtikrinimo galimybes. Kiti atliekų apdorojimo būdai, kaip elektrocheminis, ultragarsinis ir pan., nors ir pasiekia vidines ertmes, bet nepanaikina klausimų dėl taršos nebuvimo ertmėse įrodymo. Šio klausimo sprendime svarbiausia yra reguliatoriaus pozicija (žr. Išorės veiksniai. Teisiniai veiksniai).

STATINIŲ GRIOVIMAS IR GELŽBETONIO KONSTRUKCIJŲ IŠMONTAVIMAS

2023 metais rengiant griovimo duomenų bazę - griovimo planą, pagal unikalius Registru centro suteiktus objektų numerius priskaičiuojama, kad įmonei priklauso 566 nekilnojamojo turto vienetų, labai skirtingo dydžio. 46 jau nugriauti iki 2024 m, didžioji dalis vis dar naudojama, dalis perleista naudoti kitoms įmonėms ir dalis jau nebereikalingi įmonės



veiklai. Iki 2038 metų planuojama nugriauti 328 statinius, nes kita dalis – saugyklos, atliekynai ir juos aprūpinanti infrastruktūra liks žymiai ilgesniam laikui.

Įmonės statiniai yra įvairiose IAE aikštelės vietose. Kontroluojamojoje zonoje esantys statiniai laikomi BEO ir 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 griaujami 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.

Didžiąją dalį griovimo darbų vykdo ir vykdys rangovinės organizacijos, 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, kurios nėra statinio dalys, išmontavimą. Šią veiklą planuojama tęsti ir toliau sutvarkant maždaug po 4 000 tonų gelžbetonio kasmet. Įvertinant tai, kad preliminariu vertinimu yra ~1.7 milijonai tonų statybinių konstrukcijų, šie darbai, nors ir nežymiai, tačiau prisideda prie nesutvarkytų atliekų mažinimo, nes pirmiausia yra orientuoti pašalinti užterštą gelžbetonį, bei leidžia balansuoti bendras (įrangos ir gelžbetonio) išmontavimo apimtis palaikant tam reikalingų žmogiškųjų išteklių tolygumą (plačiau „Žmogiškųjų išteklių valdymas“).

Sudėtingiausi darbai laukia priartėjus prie reaktorių pastatų bei skystųjų RA tvarkymo infrastruktūros griovimo. Šie statiniai ne tik sudėtingi konstrukciniu atžvilgiu, bet ir labiausiai užteršti radioaktyviosiomis medžiagomis (preliminariais duomenimis betono užterštumas ~10%). Gali būti, kad jų nebus įmanoma išvalyti tiek, kad būtų galima griauti kaip įprastus statinius. Tokių sudėtingų statinių griovimo praktikos pavyzdžių ir patirties pasaulyje yra mažai, o Lietuvoje išvis nėra, tad šioje srityje tikėtini technologiniai ir reguliaciniai iššūkiai, taip pat bus būtina spręsti užteršto betono tvarkymo klausimą – kokios taikytinos technologijos, atliekynas. Šiam klausimui spręsti įmonė numatė 2024 m. inicijuoti galimybių studiją.

2024-2027 m. strategijos kontekste taip pat svarbu detalizuoti griovimo planą-grafiką, įvertinant ir reikalingus pasirengimo darbus.

EKSPLOATACINIŲ (ISTORINIŲ) IR MAIŠIAGALOS ATLIEKŲ TVARKYMAS



IAE priklauso keletas saugyklių, kuriose saugomos per eksploatacavimo laikotarpį sukauptos radioaktyvios atliekos. Šias RA reikia išimti (nes saugyklos jau neatitinka šiuolaikinių reikalavimų) ir tinkamai sutvarkyti.

2 lentelė. Senose saugyklose esantys RA kiekiai

Saugyklos	RA kategorija*	Kiekis pagal kategoriją, m ³	Išėmimo modulis	Išimta iki 2023-10-01
Past. 155	I grupė	2 400	IM-1	204
Past. 155/1		2 000		Visos RA išimtos
Past. 157/1	I grupė	13 100	IM-2	1 141
	II grupė	3 460		167
Past. 157	I grupė	3 280	IM-3	0
	II grupė	2 130		0
	III grupė	912		193
Maišiagalos		610 ^o	-	75

Saugyklos	RA kategorija*	Kiekis pagal kategoriją, m ³	Išėmimo modulis	Išimta iki 2023-10-01
Skystosios RA	Garinimo likutis, perlitas, pulpa	~3 430**	cementavimo įrenginys	2 855

* paaiškinimas pateiktas santrumpose.

** apytikslis kiekis 2022 m. pabaigai, perskaičiuotas pagal cementuojamų atliekų tankį. Skystosios RA tvarkomos nuo IAE eksploatacavimo pradžios, jos susidaro ir dabar, tad saugykla (skirtingai nuo visų kitų) nuolat pasipildo.

Visų šių RA išėmimas ir tvarkymas turi būti užbaigtas bent keleri metai iki 2038 m. (nes turi likti laiko pačių saugyklių išvalymui ir griovimui). Maišiagalos saugyklos RA turi būti pervežtos į IAE saugyklas ir šios saugyklos aikštelės radiacinė kontrolė nutraukta iki 2024 m. pabaigos. 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 IAE eksploatacavimo nutraukimui.

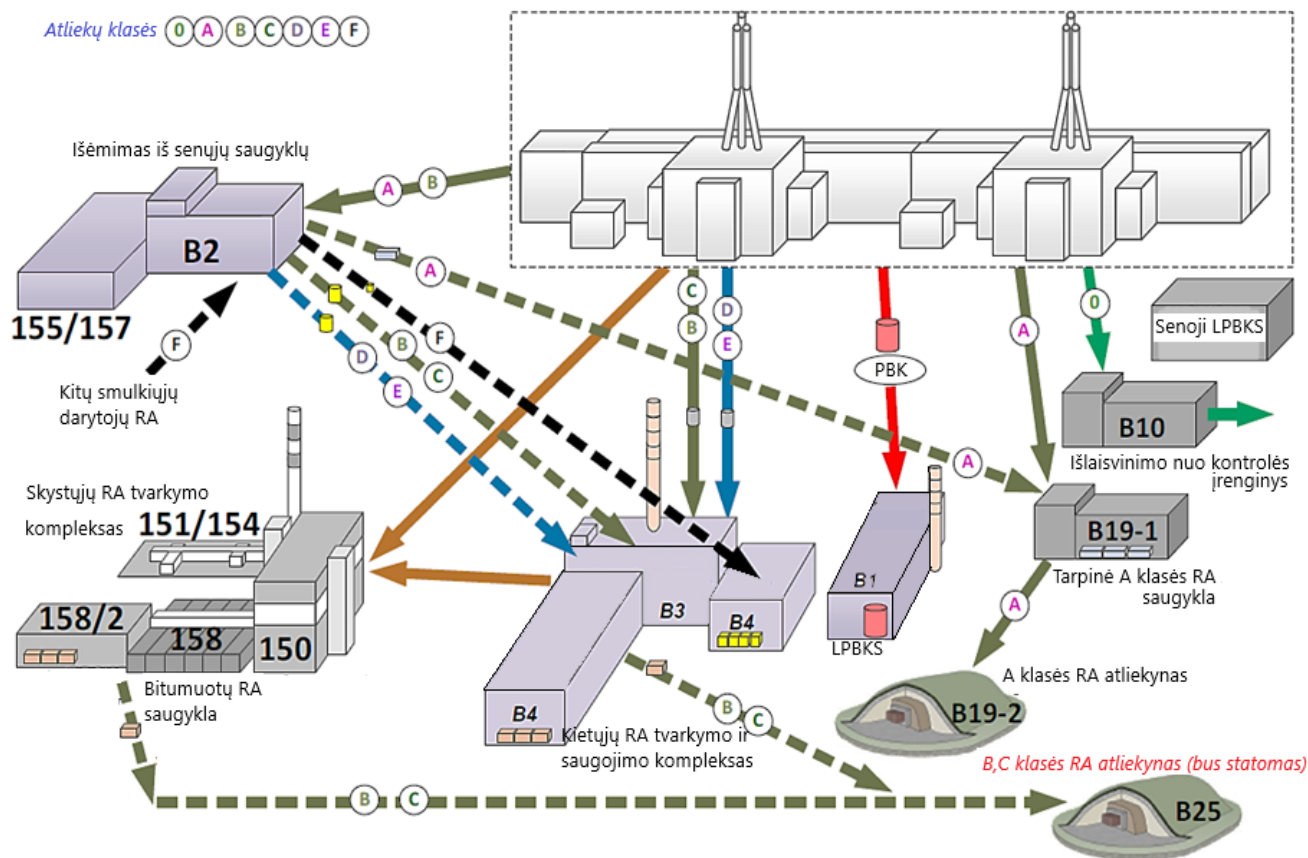
Laiko uždėti apribojimai diktuoja RA išėmimo tempą. 2022 m. visų kategorijų RA išėmimo iš IAE senųjų saugyklių (be MRAS) faktas buvo 1 322 m³ ir planas 2023-iesiems buvo padidintas daugiau nei 45 proc., o 2024 m. planuojama jau 88 proc. nuo 2022 metų pasiekto lygio, kas atitinka 2 065 m³ kietųjų RA ir 420 m³ skystųjų RA. Iki 2027 m. kietųjų RA tempas dar turėtų kiek augti, kad pasiektų ne mažiau nei 2 200 m³ per metus ir leistų šias RA sutvarkyti laiku.

Šiai dienai pilnai iškrauta yra 155/1 saugykla. Kietųjų RA išėmimo veikloje įmonė susiduria su tokiais sunkumais, kaip senųjų saugyklių techninė būklė (2023 m. dėl smarkios liūtis buvo pažeista past. 155 stogo danga) dėl ko stoja darbai kol įgyvendinamos visos reikalingos priemonės situacijai sutvarkyti ir tolesnei saugai užtikrinti. Tai labai imlus laikui procesas, nes priemonių planai ir įvykdymo ataskaitos derinamos su reguliatoriumi, o pačiam įgyvendinimui reikalingi pirkimai. Taip pat, neplanuoti išėmimo modulio perkėlimai atima laiko bei tenka koreguoti išėmimo planus – keisti RA srautų prioritetus ir pan.

2023 metais buvo parengti tiksliniai RA tvarkymo planai, kurie turėtų įvertinti, ar yra pakankami turimi techniniai pajėgumai, kokią išėmimo spartą galima ir kokią reikia pasiekti, kad įvykdyti įsipareigojimus.

RADIOAKTYVIŲ ATLIEKŲ TVARKYMAS

Atliekų klasės **O A B C D E F**



laikinose kaupimo vietose, bet tuo pačiu ir galutinį atliekynui skirtą kiekį, grąžinti į ekonomikos ciklą žaliavas ir taip prisidėti prie darnumo.

B+C klasės kietosios RA – 2023 m. pabaigai trumpaamžių RA saugykloje (B4S) saugomos 111 pakuotės, o saugyklos talpa yra 1 344 vnt. Atsižvelgiant į tai, kad ateityje turi žymiai didėti išmontavimo bei iškrovimo apimtys, generuojamų galutinių pakuočių skaičius didės žymiai sparčiau. Šios dienos prognozė dėl trumpaamžių kietųjų RA saugyklos užpildymo yra 2029 metai. Todėl šiam srautui svarbiausia kuo greičiau sudaryti atliekyno statybos sutartį, kad išvengti rizikos jog pritrūks vietų saugykloje, nes tokio masto statybos ilgai trunka.

B+C klasės skystosios RA – iš visos kontroliuojamos zonos surinktos nuotekos mažinant RA tūrį yra garinamos, o likęs koncentratas cementuojamas. Esami garinimo įrenginiai yra nusidėvėję, energetiškai neefektyvūs, o sumažėjus pradiniam skystųjų RA kiekiui, jų

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 ar laikinas saugyklas, kuriose bus saugomos tol, kol bus įrengtas tinkamas atliekynas. Tuo tikslu įmonėje buvo įrengta, įrengiama ir dar turės būti įrengta reikiama infrastruktūra.

Priklausomai nuo atliekų charakteristikų, jų tvarkymui taikomi įvairūs technologiniai procesai ir jų kombinacijos – rūšiavimas, smulkinimas, deginimas, presavimas, cementavimas, jos dedamos į skirtingas pakuotes (konteinerius), kurios, savo ruožtu, charakterizuojamos įtraukiant duomenis į apskaitos sistemą bei vežamos į skirtingas saugyklas ar atliekynus.

Tvarkant atliekas būtina užtikrinti, kad laiku būtų pakuotės, transportavimo priemonės, apdorojimo ir matavimo įranga bei saugojimo vietos, kad įrenginių pralaidumas atitiktų poreikį, kurį diktuoja generuojami RA kiekiai. Antraip, bet kurio šios technologinės grandinės elemento neužtikrinimas vers koreguoti tokias veiklas, kaip išmontavimą, RA išėmimą.

Šioje strateginėje perspektyvoje kertiniai veiksniai atskiruose RA srautuose yra:

A klasės RA – 2023 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. Į LMAA atliekyną (B19-2) per dvi kampanijas perkelta ~7 680 m³. Siekiant kuo greičiau perkelti sukauptas RA pakuotes ir atlaisvinti jų laikino saugojimo patalpas tam, kad tai nekeltų kliūčių statinių griovimo ir kitiems darbams, reikėtų ne tik didinti išvežimo apimtį, bet išspręsti klausimą dėl ~4 500 t sukauptų sudėtingos formos metalo atliekų, kas leistų ne tik sumažinti jau sukauptų RA apimtį

naudojimas tapo neracionalus. Jie keičiami šiuolaikine, įmonės poreikius geriau atitinkančia ir efektyvesne technologija. Tai leis taupyti energetinius resursus ir atsisakyti perteklinės infrastruktūros. Įrenginių projektavimo ir tiekimo sutartis jau pasirašyta.

Nuo 2022 m. pasiekto 331 m³ sucementuotų RA lygio ketinama 2024 m. pasiekti 420 m³. Tęsiant darbą panašiu tempu, likęs RA 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 įranga jau yra iš dalies nusidėvėjusi, tad svarstoma atlikti cementavimo įrangos atnaujinimą / modernizaciją, kuri užtikrintų stabilų darbą ateityje.

D+E+F klasės (ilgaamžės) RA – užsibrėžtas tokių istorinių RA išėmimo tempo didinimas ir lygiagrečiai šios klasės RA generuojantis reaktoriaus kanalų išmontavimas, reikalauja užtikrinti šių srautų pralaidumą KRATSK. O žiūrint į ateitį daugiausia klausimų kelia reaktoriaus atliekų (grafito, aktyvuotų metalų bei užpildų) tvarkymas ir saugojimas. Tokių atliekų tvarkymo koncepcija turi būti parengta kartu su reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcija 2022 m. pabaigoje įmonė pasirašė sutartį, pagal kurias koncepcija turės būti parengta 2025 m. Priklausomai nuo gautų pasiūlymų įmonė ir suinteresuotos šalys priims sprendimus dėl tinkamos saugyklos įrengimo ir RA tvarkymo technologijų.

Bendras visų klasių RA srautams strateginio lygio klausimas yra neapibrėžtumų, susijusių su išskirtinėmis RA savybėmis, apibūdinimo ir atliekų atitikties atliekynų priimtumo kriterijams (APK), sprendimas (žr. Išorės veiksniai//Teisiniai veiksniai).

Giluminis atliekynas ilgaamžėms atliekoms - panaudoto branduolinio kuro (G klasė) ir kitų ilgaamžių RA (E+D+F klasė) saugojimas saugyklose, kurios suprojektuotos 50 metų laikotarpiui, yra tik laikinas sprendimas. Vienintelis tvarus galutinis tokių RA sutvarkymo būdas – tai jų dėjimas į giluminį atliekyną (GA), kur atliekos būtų patikimai izoliuotos nuo biosferos.

Vietovė, kurioje būtų įrengiamas GA, turėtų būti tektoniškai ir seismiškai stabili, kad geologinė terpė garantuotų radioaktyviųjų atliekų saugų (ilgalaikį) izoliavimą.

Be geologinių kriterijų, ne mažiau svarbu įvertinti galimą GA įtaką žmonių gyvenamajai aplinkai, bendruomenei, darbo ir nekilnojamojo turto rinkai.

Remiantis geologiniais, socialiniais-ekonominiais ir saugos kriterijais, 2023 m. atliktas pradinis kompleksinis Lietuvos potencialių teritorijų tinkamumo giluminio atliekynų įrengimui įvertinimas. Šio vertinimo pagrindu 2024 m. numatoma tęsti perspektyvių tolesniems tyrimams teritorijų identifikavimą bei numatyti kitame projekto etape reikalingus atlikti veiksmus (tyrimus, vertinimus, ekspertizes, darbus ir t. t.) bei jų apimtį.

Taip pat įmonė sudarė sutartį GA megaprojekto parengimui. Tai GA įrengimo Lietuvoje projekto vykdymo planavimo ir kainos įvertinimo studija, kurios metu nustatyta GA projekto kaina taps pagrindu rengti projekto finansavimo schemą.

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

Saugyklų pertvarkymas į atliekynus. Sugriežtinus RA tvarkymo reguliavimą (sumažinta išlaisvinimo nuo radiacinės kontrolės riba) IAE teritorijoje esančio pramoninių atliekų sąvartyno („Poligono“) atliekos (30 842 m³) priskirtos labai mažo aktyvumo (A) klasei. Bitumuotų atliekų saugyklą, kurioje saugoma 14 422 m³ B+C klasės atliekų, nėra tinkamas galutinio sutvarkymo būdas. Todėl įmonė siekia pertvarkyti šias saugyklas į atliekynus. 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 užtikrinti šios veiklos ir reikiamos infrastruktūros įrengimo finansavimą.

Šiai dienai jau yra gautas VATESI pritarimas dėl sąlyginio Poligono išlaisvinimo, tad 2024 m. įmonės laukia sąlyginio išlaisvinimo įgyvendinimas. Tokia procedūra bus atliekama pirmą kartą.

Nors bitumuotų atliekų saugyklos pertvarkymo į atliekyną koncepcijai 2023 m. pradžioje pritarimas buvo gautas, bet dabar vyksta poveikio aplinkai vertinimo ataskaitos rengimas bei ateityje laukia projektavimo etapas, kurio sprendiniai turėtų pagrįsti konversijos gyvybingumą. Tik gavus pritarimą saugos analizei, bus galima laikyti, kad rizika keisti strategiją (iškrauti ir apdoroti RA bei perkelti į naują saugyklą/atliekyną) išnyks.



2.1.2 PAGALBINIŲ VEIKLŲ ANALIZĖ

ĮMONĖS VIDINĖ INFRASTRUKTŪRA

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. Taip pat, įmonės vadybos sistema atitinka standarto ISO 9001:2015 reikalavimus, yra organizacinėje struktūroje įsteigtas procesų optimizavimo vadovo vienetas ir veiklos gerinimas yra nuolatinis procesas, orientuotas į rezultatyvumą.

IAE eksploatavimo nutraukimo darbai turi būti užbaigti 2038 metais. EN pabaigos datą rodo projektų vykdymo grafikas, jo kritinis kelias. Kritinio kelio vėlavimas 2022 m. pabaigoje sudarė ~28 mėnesius, t. y., prognozuojama EN pabaigos data buvo 2041 metai. Tiek įmonei, tiek suinteresuotoms šalims labai svarbu, kad vėlavimas nedidėtų, todėl pažangos stebėsenai yra nustatytas atitinkamas strateginis rodiklis – **IP kritinio kelio trukmės pokytis (SR2)**, kuriuo stebima kaip per ataskaitinį laikotarpį (metus) pasikeitė prognozuojama Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo pabaigos data. 2023 m. pabaigoje kritinio kelio vėlavimas sudarė apie 3 mėnesius, lyginant su 2022 m..

Kadangi kritinį kelią lemia jį sudarančių projektų pažanga, papildomai strateginiu lygiu yra stebima artimiausia didžiausią įtaką turinčio projekto gairė. Tokia artimiausios gairės stebėseną leidžia matyti ir spręsti praktinio pobūdžio problemas bei tikėtis, kad projekto pažanga bus patenkinama. Padidintas dėmesys skiriamas ne tik šiuo metu kritinį kelią formuojančioms užduotims, bet ir toms, kurios yra arti kritinio kelio ir prie tam tikrų aplinkybių gali jį įtakoti arba formuoti.

Kadangi įmonės veikla yra dotuojama, tad yra svarbu ne tik užtikrinti finansavimą, bet ir efektyvų jo įsisavinimą laiku. Šių tikslų pasiekimas yra tiesiogiai susijęs su skirtingų finansavimo programų teisiniu reglamentavimu, donorų lūkesčiais bei projektuose nustatytų tikslų pasiekimu. Įmonė planuoja finansavimo poreikį rengdama ir su valstybės

institucijomis derinama GENP, kuriame numatomos būtinų atlikti darbų apimtys ir prognozuojami jų kaštai. Didžiąją dalį lėšų skiria ES, tačiau šios lėšos gali būti panaudotos tik tada, kai įmonė parengs ir su finansavimą administruojančia institucija (CPVA arba ERPB) suderins projektų aprašus (paraiškas dotacijai) bei gaus EK pritarimą šiems projektams. Paraiškų parengimas ir derinimas yra komplikotas procesas, nes būtina pagrįsti ne tik ekonominius lėšų panaudojimo apsektus, pirkimų sąlygas, bet ir pademonstruoti, kad siūlomi techniniai sprendimai yra optimalūs. Ilgas ir komplikotas derinimas kelia riziką, kad ne visos ES skirtos lėšos bus laiku įsisavintos, todėl vienas iš pagrindinių įmonės tikslų šioje srityje yra gerinti projektų parengimo procesą, o patiems reikšmingiausiems projektams jų dotacijos paraiškų parengimo ir sutarčių su rangovais sudarymo gairės (*angl. milestones*) pagal poreikį yra keliamos į strateginius uždavinius.

IAE eksploataavimo nutraukimas yra didelio masto programa (megaprojektas). Valdymo tikslais visa ši programa buvo struktūrizuota į projektus (įmonės projektų portfelį, kuriame yra apie 40 aktyvių projektų). Tačiau tik maždaug pusė jų 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-eksploataavimas ir pan.). Programos pažanga apibendrintai vertinama taikant uždirtbtosios vertės metodiką, kuri indikuoja, kad skirtumas tarp GENP planuotos uždirtbti ir uždirtbtos 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, nes yra aibė aplinkybių, kurios turi būti vertinamos kartu. 2022-2023 metais blogėjimo tendencija sąlygojo ir makroekonominės aplinkybės – metinė infliacija buvo kelis kartus didesnė nei buvo prognozuota rengiant GENP ir fiksuojant bazinį planą. Nežiūrint to, bendrai paėmus matyti, kad grafiko valdymas įmonei yra vis dar sudėtinga užduotis. Nors 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 IP valdymo srityje), tai dėl antrosios viskas yra pačios įmonės rankose. Tuo tikslu strateginiu lygmeniu iškelti du rodikliai - **Projektų valdymo brandos lygis (SR8)** ir **Rizikų valdymo brandos lygis (SR9)**.

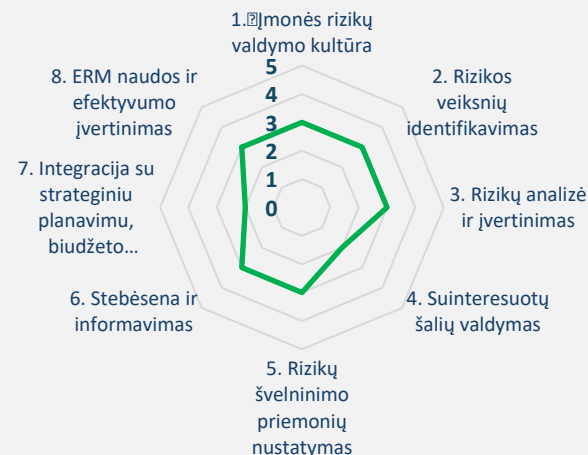
2021 m. pabaigoje atlikto projektų valdymo brandos vertinimo rezultatai rodė, kad įmonės projektų valdymo brandos lygis yra 3 (5 lygių skalėje). Vertinant atskirų projektų valdymo žinių sričių brandos lygį, aukščiausias brandos lygis nustatytas apimties valdymo, sąnaudų valdymo ir kokybės valdymo srityse, žemiausias – suinteresuotų šalių valdymo srityje.

Atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, 2022 m. pradėti ir toliau tęsiami darbai, nukreipti į projektinio valdymo brandos didinimą: pasitelkti ekspertai / mentorai, įvestas portfelio valdymo lygmuo (orientacija į įmonės strateginius tikslus), kuriama projektų valdymo tarnyba (*angl. Project Management Office (PMO)*), projektų vadovai apmokomi ir sertifikuojami pagal PMI (*angl. Project Management Institute*) standartus bei vykdomi kiti darbai, kurių pasėkoje tikimasi esminio pokyčio - pasiekti, kad IAE eksploataavimo 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, t. y., programos vykdymas vyktų pagal tikslinį grafiką arba bent jau ženkliai prie jo priartėtų.

2022 m. įmonės rizikų valdymo branda įvertinta 3 lygiu (5 lygių skalėje). Tam, kad pasiekti aukštesnį brandos lygį, rizikų valdymas turėtų būti grindžiamas gilesne analize ir kiekybinu 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. Atsižvelgiant į vertinimo išvadas, 2023 m. buvo parengtas gerinimo priemonių planas (*roadmap – R1*) ir vyko jo įgyvendinimas bei analogiškas planas sudarytas 2024 metams. 2023 m. spalį atliktas vidaus kokybės auditas tiriant įmonės valdymo procesą, kurio paskirtis racionalių sprendimų, įgalinančių įgyvendinti įmonės veiklos strategiją, pasiekti



Korporatyvinių rizikų valdymo branda



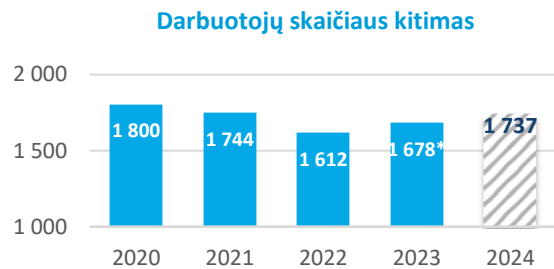
nustatytus įmonės tikslus, užtikrinti nustatytų veiklos rodiklių vykdymą bei patenkinti suinteresuotųjų šalių reikalavimus ir lūkesčius, priėmimas, taip pat įmonės veiklos organizavimo ir aprūpinimo būtinais ištekliais užtikrinimas, neatitinkčių nenustatė. O po VĮ IAE rizikų valdymo brandos vertinimo audito parengto priemonių plano vėluojamų atlikti priemonių nebuvo. Kitą rizikų valdymo auditą arba pakartotinį rizikų valdymo sistemos brandos vertinimo auditą planuojama atlikti 2024 m. pabaigoje, kai dauguma rekomendacijų turėtų būti įgyvendintos. Projektų brandai padidinti vykdomos priemonės, tikimasi, pagerins ir bendrą rizikų valdymą.

Diegiamos priemonės nors ir gerina įmonės rizikų valdymo bei projektų valdymo brandos rodiklius, bet vis išlieka atotrūkis nuo praktinės, kokybinės jo apraiškos. Todėl ieškoma paveikesnių elementų ir objektyvesnių būdų matuoti pažangą.

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

VĮ Ignalinos atominė elektrinė yra viena didžiausių darbdavių Lietuvoje. IAE eksploatavimo nutraukimas yra nuolat kintanti veikla, kinta ne tik pačios darbų apimtys, bet ir jų sudėtingumas, atsiranda specifinių kompetencijų reikalaujantys projektai ir pan. Keičiantis šiai aplinkai, atitinkamai kinta ir įmonės darbuotojų skaičius bei reikiamos kompetencijos.

Eilę paskutiniųjų metų darbuotojų skaičius mažėjo, nes su išmontavimo pažanga mažėjo aptarnaujamos įrangos, buvo baigtas panaudoto branduolinio kuro tvarkymas, LMRA atliekyno statybos.

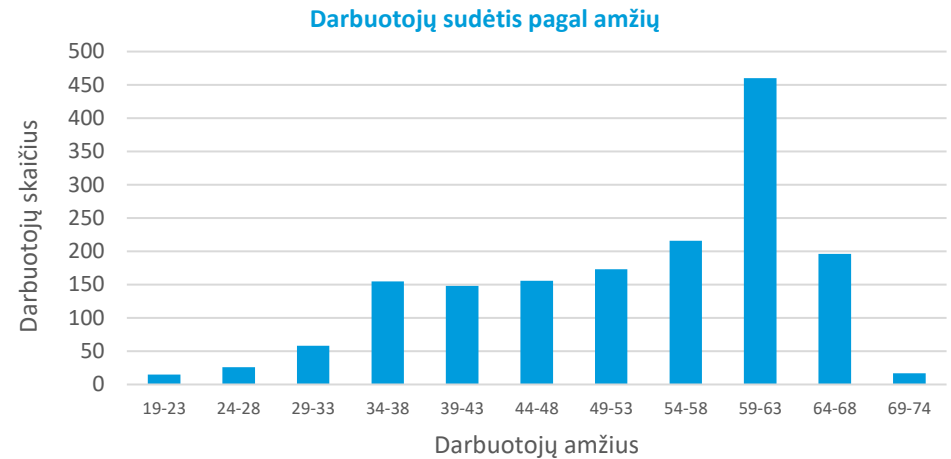


* planuotas darbuotojų skaičius metų pabaigai.

Procesų optimizavimo dėka pirmaisiais išmontavimo, griovimo ir RA tvarkymo apimčių kilimo metais darbuotojų papildomo poreikio nebuvo. Bet toliau didinant EN tempus, darbuotojų skaičiaus kilimas atitinkamose veiklose yra neišvengiamas. Artimoje perspektyvoje atsiranda naujų projektų ir (ar) esami pasiekia vykdymo etapą, kai reikia stiprinti projektų komandą. Vystyti esamas ir pritraukti naujų kompetencijų taip pat svarbu informacinių technologijų, viešųjų pirkimų ir kitose srityse, kuriančiose įmonės vertę.

Didžioji dalis įmonės darbuotojų yra ilgamečiai darbuotojai (vidutinis darbo stažas yra virš 18 metų). Bet tuo pačiu didelės dalies darbuotojų amžius yra arti to, kai žmonės išeina į pensiją ir kasmet ši dalis auga, todėl ypatingas dėmesys yra skiriamas esamų darbuotojų išlaikymui, naujų darbuotojų ir būtinų kompetencijų pritraukimui, kritinių žinių

išsaugojimui, saugai svarbių pareigybių rezervo paruošimui, vadovų pakeičiamumo užtikrinimui.



2022 m. įmonėje dirbo ~180 (arba 11 %) darbuotojų jau sulaukusių pensinio amžiaus. 2024 m. šio amžiaus sulauks beveik 350 (21 %), 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 reikalingiausi. Atsižvelgiant į labai specifinę veiklos sritį bei projektinio valdymo brandos didinimo poreikį, didelis dėmesys skiriamas specifines kompetencijas turinčių darbuotojų pamainos formavimui, darbuotojų įsitraukimo didinimu, intensyviai vykdomas kritinių žinių išsaugojimo procesas. Kaip strateginis uždavinys, yra stebimas kertinių pozicijų mažėjimas per pakeičiamumo (pamainumo) užtikrinimą ir karjeros planavimą.

Konkurencija dėl darbuotojų verčia kritiškai pažiūrėti į įmonės, kaip darbdavio, patrauklumą. Įmonės įvaizdis formuojasi iš vidinio darbuotojų vertinimo ir savijautos bei įmonės įvaizdžio išorėje.

Bendru atveju organizacijos problemos (nepatrauklumas) pasireiškia per atlygį, vadovų elgesį, bendravimo kultūrą, darbo organizavimą, lygių galimybių užtikrinimą ir pan. Ignalinos AE reguliariai atliekami darbuotojų įsitraukimo, įgalinimo, lojalumo ir pasitenkinimo darbu tyrimai bei atliekamas pasilyginimas su kitomis įmonėmis, rengiami ir vykdomi priemonių planai gerinimui. Paskutiniai įsitraukimo, lygių galimybių, lojalumo tyrimai rodė gana aukštus rezultatus, todėl strateginiu lygiu stebėsenai paliekamas vienas – eNPS (lojalumo darbdaviui) rodiklis, kaip bendrai indikuojantis situaciją. Atsižvelgiant į tai, kad nuo 2021 m. pastebimas savanoriškos kaitos didėjimas – nuo 1,65 % iki beveik 3 % 2023 m., ir nors šalies mastu jis nėra didelis, bet pati tendencija verčia skirti daugiau dėmesio analizei.

Siekiant sumažinti ekonominius padarinius, sąlygotus infliacijos, taip pat atsižvelgus į tai, kad būta atotrūkio nuo rinkoje mokamo darbo užmokesčio, 2022 m. buvo suformuluotas strateginis uždavinys, kad darbuotojų vidutinis DU 2022-2023 metais pasiektų rinkos 25 procentilį, o 2025-2027 m. jau atitiktų rinkos medianą. Šiuo tikslu buvo ne tik suformuoti ir patvirtinti nauji darbo užmokesčio rėžiai pagal pareigybių lygius, bet ir peržiūrėti ir įmonės mastu visiems darbuotojams pakelti baziniai atlyginimai taip, kad 2022 m. pabaigoje praktiškai pasiekė 25 procentilį. Bet besikeičianti situacija rinkoje ir ribotos įmonės galimybės didinti DU verčia koreguoti planus ir ieškoti papildomų būdų siekti tapti vienu iš patraukliausių Lietuvos darbdavių - gavusių „Top Employer“ sertifikatą.

TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS

Įmonės pagrindinei veiklai turimas technologinis pajėgumas nuolat analizuojamas atsižvelgiant į planuojamų darbų specifiką dar projektavimo etape, o darbų vykdymo sistema numato, kad leidimas darbams galimas tik užtikrinus reikalingą infrastruktūrą. Tokiu būdu veikla yra galima tik užtikrinus reikiamą įrangą ir pagrindus saugą.



Sudėtingėjant darbams bei siekiant užtikrinti saugią darbo aplinką, ypač jonizuojančios spinduliuotės aplinkoje, kartu auga poreikis darbų robotizavimui. Tai savo ruožtu reikalauja atitinkamų kompetencijų – šiuo metu sprendžiamas treniravimosi stendo/patalpos įrengimo

klausimas, kur būsiami nuotolinio valdymo mechanizmų, skirtų išmontavimui didelės spinduliuotės aplinkoje, operatoriai galėtų įgyti ir tobulinti naujus įgūdžius.

Esamos technologijos modernizuojamos pagal poreikį orientuojantis į taupesnius ir efektyvesnius sprendimus kartu atliepianit darnumo principus. Šioje srityje artimiausioje perspektyvoje planuojamas (vykdomas) skystųjų RA garinimo įrenginių ir technologijos pakeitimas, o kiek vėliau – skystųjų RA cementavimo įrenginio modernizacija.

Pasitelkiant IT, siekiama centralizuoti duomenų surinkimą; planuojami IT sprendimai projektų/ procesų/ užduočių valdymo srityse, kurie padės optimizuoti ir efektyvinti darbą.

PIRKIMAI

Įmonė yra perkančioji organizacija ir visus pirkimus vykdo vadovaudamasi viešųjų pirkimų įstatymo nuostatomis. Vykdomų pirkimų kiekis yra labai didelis (~1 200 pirkimo paraiškų, per metus), o ir vykdomi pirkimai yra labai skirtingi – nuo smulkių iki tokių, kurių biudžetai siekia šimtus milijonų.

Kadangi pirkimai yra viena svarbiausių dedamųjų projektų įgyvendinime, jiems skiriamas didelis dėmesys, todėl patys reikšmingiausi pirkimai yra išskirti į įmonės kontroliuojamų pirkimų grafiką (KPG). Įmonė siekia, kad sutarčių sudarymo laiku rodiklis priartėtų prie 75 %, kai tuo tarpu faktinė reikšmė rodo, kad tik 44 % visų KPG esančių sutarčių sudaromos laiku.

2023 m. šių įvykdytų pirkimų procentas buvo įtrauktas kaip kiti veiklos rodikliai ir kartu su strateginiais rodikliais įėjo į Energetikos ministerijos iškeltus ir ministro įsakymu patvirtintus strateginius uždavinius, nuo kurių įvykdymo priklauso įmonės bazinio atlyginimo peržiūros fondo metinis panaudojimo dydis.

Pirkimų vykdymas laiku vienaip ar kitaip atsiliepia tiek atskirų projektų, tiek veiklų vykdymo pažangoje, todėl jo įtraukimas į strateginius rodiklius, būtų perteklinis dubliavimas, tad šis rodiklis 2024 m. yra tik stebimas, kad užtikrinti gerinimo priemonių įgyvendinimą ir užtikrinti tinkamą pirkimų proceso funkcionavimą. O nuo 2024 m. kaip strateginis uždavinys keliamas projektinio biudžeto metinis vykdymas. Jis nevertina tokių kintamųjų kaštų kaip žmogiškiesiems bei energetiniams ištekliams, kuriuos patiriant yra mažai objektyvumo kai vertinama bendra įmonės pažanga eksploatavimo nutraukime, todėl orientuojasi į pačių projektų/investicijų įsisavinimą. Šis rodiklis kartu „vers pasitempti“ ir pirkimus, nes metinio tikslo įvykdymui reikalaus, kad projektų pirkimai vyktų nustatytu laiku. Turint omenyje, kad esamas projektinio biudžeto vykdymas yra arti 50 %, užsibrėžtas tikslas ne mažiau nei 95 % bus didžiulis pažangos šuolis.

2023 m. atlikta pirkimų proceso analizė identifikavo esmines problemas: nepakankamas grafiko tikslumas, techninės specifikacijos ir poreikio pagrindimo kokybė, vėluojanti/užsitęsusi pirkimo procedūra, kompetencijų trūkumas, stringa problemų eskalavimas. Todėl tobulinant šią sritį, buvo įvykdyta bei toliau bus vykdoma eilė iniciatyvų:

- 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. Pirkimo inicijavimo ir planavimo funkcijų dalinis centralizavimas pasiteisino ir planuojama toliau jį plėsti.
- Nuo 2023 m. sausio viešųjų pirkimų planavimas, inicijavimas, dalinis vykdymas vyksta viešųjų pirkimų platformoje Ecocost. 2023 m. viduryje įsigytas biudžeto planavimo ir katalogo modulis, kurio dėka galima tiksliau planuoti ir tai taps pagrindiniu sutarčių administravimo įrankiu, prisidedančiu prie proceso optimizavimo (sutarties sumų, terminų stebėseną, prekių ir paslaugų užsakymai ir jų derinimai per katalogą el. parduotuvės principu; grįžtamojo ryšio palikimas, dalies raštų atsisakymas, žodinių ir rašytinių sutarčių registru vedimo automatizavimas). Įsteigta nauja pareigybė, atsakinga už tinkamą Ecocost veikimą ir jo plėtrą.

2.2 IŠORINIAI VEIKSNIAI

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 įsipareigojo nutraukti IAE reaktorių eksploatavimą (dėl ko įmonė prarado savo pagrindinį pajamų šaltinį), o ES – teikti finansinę paramą IAE eksploatavimo nutraukimui. Šie įsipareigojimai buvo įtvirtinti ES sutarties Protokole Nr. 4, tačiau šioje sutartyje nėra apibrėžta nei paramos dydis, nei jo trukmė. Tad buvo ir dar bus priimami politiniai sprendimai, konkretizuojantys šį įsipareigojimą. Nors finansavimo faktas yra politinis sprendimas, tačiau finansavimo dydis priklauso nuo pasitikėjimo IAE sugebėjimu savalaikiai ir efektyviai įgyvendinti prisiimtus įgėgainės eksploatavimo nutraukimo įsipareigojimus.

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. Šį procesą, tikėtina, efektyvesniu padarytų lėšų administratorių konkurencija. Neaišku, kokią įtaką padarys 2024m rinkimai į Europos parlamentą ir naujoji EK, bet esminiu lieka pačios įmonės atlikti namų darbai.

Siekiant spręsti šią problemą, turės būti atlikta IP tikslų, apimčių ir biudžeto / GENP peržiūra, kuri turės įtraukti tiek įmonės valdymo, tiek IP 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“, 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 (sR7)**, parodantis, kiek (kokia dalis) iš ES skirtų lėšų jau priskirta konkrečioms projektams (t. y. projektai patvirtinti EK sprendimais). Planuojama rodiklio reikšmė – pasiekti, kad iki 2027 m. pabaigos ne mažiau nei 85 % nuo ES skirto IP biudžeto būtų paskirstyta konkrečioms projektams.

Lietuvos skiriamas IP 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,

negali būti naudojamos įmonės nuožiūra – jos pervedamos į valstybės specialiąją Rezervinio (stabilizavimo) fondo sąskaitą, o kitų bent kiek reikšmingesnių pajamų įmonė neturi, todėl nuosavų lėšų likutis kasmet mažėję ir jų nepakaktų užtikrinti įmonės veiklą bent 1 metus. Tad akivaizdu, kad Įmonė yra visiškai priklausoma nuo politinio / administracinio pobūdžio sprendimų, priimamų įvairiuose politiniuose lygmenyse.

Nuosavos lėšos Įmonei būtinos kaip apyvartinės, tad ateityje turėtų būti didinama valstybės biudžeto lėšomis finansuojama dalis bei mažinama įmonės lėšomis finansuojama dalis.

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

- viena jų yra VVĮ valdymo sistema (su savo planavimo ir atskaitomybės dokumentais – įmonės strategija, jos rodiklių ir tikslų žemėlapiu bei valdymo organais);
- kita – Ignalinos programos, sudarančios absoliučiai didžiąją dalį įmonės veiklos, valdymo linija (su savo IP veiklos programos planavimo ir atskaitomybės dokumentais, sprendimų priėmimo mechanizmais bei dalyviais).

Šios dvi planavimo - atskaitomybės (o iš esmės – valdymo) sistemos egzistuoja lygiagrečiai, kartu su dar viena vadybos sistema - procesais paremta vadybos sistema, privaloma tam, kad atitiktų VATESI reikalavimus, tačiau visos šios trys vadybos 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.).

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 našta. Tai galima paaiškinti tuo, kad tai vienintelė tokią veiklą vykdanči įmonė, o vykdomi darbai dažnai neturi precedentų ir, atitinkamai, nusistovėjusio, brandaus reguliavimo, būdingo valstybėms su išplėtota „branduoline pramone“, todėl nuolat einama mokymosi keliu.

Vienu svarbiausiu uždaviniu yra sutarti dėl statinių, kurių užterštumo neįmanoma pašalinti, griovimo bei sąlyginių tokio betono išlaisvinimo lygių, todėl artimiausioje perspektyvoje planuojama pasitelkti ekspertus parengti atitinkamą galimybių studiją.

Kitas reguliacinis veiksnys, nuo kurio priklausys RA tvarkymas ir, atitinkamai kaštai - neapibrėžtumų, susijusių su



išskirtinėmis RA savybėmis bei galimybe apibūdinti, sprendimas. Dalis tvarkytinų RA savyje turi pavojingų medžiagų kaip pvz., asbestas, švinas; MRAS atliekos yra mišinys įvairios paskirties, kilmės ir būklės ką sugeneravo visos šalies mažieji RA darytojai; tiek IAE istorinėse, tiek MRAS atliekose įsimašę panaudoti uždarieji jonizuojančios spinduliuotės šaltiniai (PUŠ), kurių dėl jų mažumo praktiškai neįmanoma atskirti. Tam, kad RA galėtų būti sudėtos į atlieką, jos turi atitikti atliekynų priimtumo kriterijus (APK). Esami APK reikalauja atskirti PUŠ, nurodyti RA sudėtį ir kilmę bei yra ribojimai dėl pavojingų atliekų kiekio ir pan. Todėl, jeigu tam tikros klasės RA negali atitikti savo klasės atliekynų kriterijų, reikėtų jas tvarkyti kaip aukštesnės klasės RA. Toks sugriežtinimas reiškia, kad tvarkymas brangsta eksponente, t.y., tvarkymo kaštų santykis klasėse A-> B,C -> E,D,F atitinka 1->10->100. Neatmetama prielaida, kad rengiant APK (atliekynų projektavimo etape), nebuvo pilnai atsižvelgta į galimą RA įvairovę bei, neturint precedento, buvo siekiama maksimalaus konservatyvumo, todėl buvo pradėtas ir šiuo metu vyksta APK peržiūrėjimo projektas – rengiamos ir derinamos su VATESI saugos analizės, siekiančios pagrįsti galimybę dėti tokias RA į jų klasę atitinkantį atliekyną. Galutinių reguliatoriaus išvadų tikimasi 2026 m.

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, VVJ administravimo ir t. t., visi jie turi didesnės ar mažesnės įtakos.

Pažymėtina, kad LR viešųjų pirkimų įstatymo nuostatos yra mažiau palankios perkančiajai organizacijai, konkursų dalyviai turi dideles galimybes skųsti 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.

EKONOMINIAI VEIKSNIAI

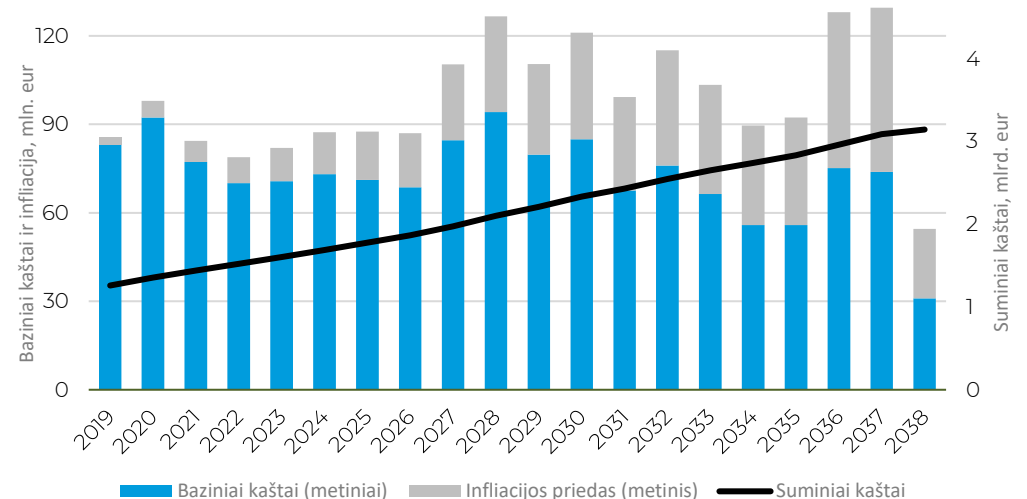
Dėl vykdomos veiklos specifikos ir jos finansavimo modelio įmonei nereikia konkuruoti rinkoje parduodant savo paslaugas. Šiuo požiūriu įmonė nedalyvauja ekonominiame gyvenime, jai neaktualūs rinkos sąlygojami iššūkiai, būdingi absoliučiai daugumai kitų įmonių. Tačiau iš kitos pusės įmonė jaučia ekonominius veiksnius lygiai taip pat, kaip ir visos kitos įmonės – per darbo rinką, nes tenka konkuruoti dėl tų pačių ribotų žmogiškų 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.

Be to, potencialių tiekėjų rinkos seklumą iš dalies gali lemti įmonės nustatomi galimai pertekliniai reikalavimai tiekėjams, taip pat, galimai per trumpas rinkos informavimo apie

numatomus projektus terminas ir viešinimas, ribojantis tiekėjų galimybes savalaikiai mobilizuotis.

IAE eksploataavimo nutraukimo programos biudžetas yra suplanuotas priėmus prielaidą, kad metinė infliacija sieks 3 %. 2021-2027 metų laikotarpiu baziniai kaštai (planuojamos išlaidos) yra 525 mln. Eur, o infliacijos priedas – 103 mln. Eur. Tačiau faktinė infliacija Lietuvoje yra gerokai aukštesnė nei prognozuota ir jei ateityje išliks auštame lygyje, tuomet tai kels iššūkius užtikrinant finansavimą ir, atitinkamai, darbų vykdymą. IAE eksploataavimo nutraukimo programa yra ilgalaikė ir infliacijos įtaka jai yra labai reikšminga (suminis infliacijos priedas ~520 mln. Eur iliustruoja 3 % metinės infliacijos įtaką programos biudžetui).

Planiniai IAE eksploataavimo 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 ženklų dalį metinių veiklos kaštų.

3 lentelė. Energijos išteklių sunaudojimas Ignalinos AE reikmėms

	2019	2020	2021	2022	2023 (3 ketv.)
Šilumos energija (MWh)	62 005	57 908	67 636	52 784	28 452
Elektros energija (MWh)	61 962	60 610	58 215	55 201	36 759
Gamtinės dujos (MWh)	20 719	21 987	16 428	18 705	23 954
IŠ VISO (MWh)	144 686	140 505	142 280	126 690	89 165

Prognozuojamos energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų išlaidos 2023-2024 m. laikotarpiu 2022 metų kainomis yra apie 61 mln. Eur per metus ir apie 24 mln. Eur 2025 metais. Energijos kaina rinkoje, dėl geopolitinių ir ekonominių veiksnių yra smarkiai kintanti ir mažinanti ES polinkį finansuoti bendras/netiesiogines EN išlaidas, įmonei sudėtinga prognozuoti ir užsitikrinti biudžetą, reikalingą energijos ištekliams pirkti. Atsinaujinantys energijos šaltiniai, tokie kaip saulės elektrinė, gali padėti sumažinti priklausomybę nuo iškastinio kuro ir padėti stabilizuoti biudžetą, susijusį su apsirūpinimu elektros energija, todėl 2024 m. įmonė turi priimti sprendimą dėl energijos šaltinio savoms reikmėms patenkinti.

Įmonė ir toliau ieškos būdų, kaip mažinti energijos suvartojimą - planuojama, kad 2024 ir 2025 m. bus sutaupyta po 7 500 MWh kasmet.

SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Nuo 2008 m. regiono (Visagino, Ignalinos rajono ir Zarasų rajono savivaldybių) gyventojų skaičius sumažėjo ~30 % (nuo ~69 tūkst. iki ~48 tūkst. gyventojų). Ypač sumažėjo Visagino gyventojų skaičius (nuo ~28,5 tūkst. iki ~19,7 tūkst. gyventojų arba 31 %). Nors per paskutinius porą metų Visagino gyventojų skaičius išaugo daugiau nei tūkstančiu, bendras regiono gyventojų skaičius vis tiek mažėja.

Prastėjanti demografinė padėtis neigiamai veikia darbo rinką ir daro įtaką įmonės veiklai – mažėja darbingo amžiaus žmonių². ir ilgalaikėje perspektyvoje ši situacija, tikėtina, 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 darbdavių gretas ir tam vykdo visą eilę iniciatyvų žmogiškų resursų ir darnumo srityse.

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

² 2023 m. pradžios duomenimis demografinės senatvės koeficientas (pagyvenusių (65 metų ir vyresnio amžiaus) žmonių skaičius, tenkantis šimtui vaikų iki 15 metų amžiaus) Utenos apskrityje, kuriai priklauso Visagino sav., Ignalinos ir Zarasų raj., yra 214, ir tai yra pats didžiausias Lietuvoje.

Kiti svarbūs veiksniai, kaip visuomenės vertybiniai pokyčiai, pasireiškiantys per požiūrį į branduolinę energetiką, spaudimą siekti tvarumo, jaunosios kartos žemesnį lojalumą bei lankstesnių darbo sąlygų poreikį verčia įmonę ieškoti naujų būdų pritraukti tiek žmogiškuosius, tiek inovatyvius/tvarius materialinius resursus, kas gali atsiliepti įmonės patiriamuose kaštuose.

Neigiamą poveikį pritraukimui gali daryti regiono specifika sąlygota geografinės atskirties nuo didžiųjų šalies miestų, pačio Visagino miesto patrauklumo ir vyraujančių nuotaikų. Todėl būtina stiprinti įmonės vaidmenį regiono bendruomenėje bei jos įvaizdį šalies ir tarptautiniu mastu, kad sukurti ir pasinaudoti galimybėmis pritraukti investuotojus ir potencialius partnerius bei tiekėjus įmonei reikalingose technologijų vystymo, mokslinio bendradarbiavimo srityse pasiūlant savo radiologiniu požiūriu unikalias sąlygas tyrinėjimams.

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 vandenį (Drūkšių ežerą) išmetamų radionuklidų aktyvumai yra ribojami Lietuvoje galiojančiomis normomis ir reikalavimais. 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. Eilę metų nustatoma, kad iš Ignalinos AE išmetami radionuklidai ne tik neviršija leistinų ribų, bet sudaro labai mažą jų dalį (**mažiau nei 1 % nuo leistino metinio kiekio**), o įmonės veikla nesukelia papildomos apšvitos Lietuvos gyventojams. Todėl, puikiai pasiekus tikslą neviršyti leistinų normų 50 %, išmetimai ir toliau bus kontroliuojami bei stengiamasi juos minimizuoti, bet į strateginį lygį iškeliami nauji šiuo metu aktualesni – žaliavų ir gamtinių išteklių racionalaus naudojimo bei neradioaktyviųjų atliekų mažinimo tikslai.

Atsižvelgdama į Lietuvos ir Europos Sąjungos siekius iki 2050 m. tapti klimatui neutraliu žemynu, įmonė 2022-2023 m. atliko tiek iš tiesioginės veiklos kylančių, tiek netiesioginių atsirandančių vertės kūrimo grandinėje bei galutiniuose veiklos rezultatuose ŠESD išmetimų vertinimą. Bus rengiamas planas šiemis išmetimams mažinti. Taip pat bus įvertinta galimybė įtraukti dalį emisijų į mokslu pagrįstų emisijų mažinimo tikslus - SBTi (*angl. Science Based Targets initiative*).

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. Atsižvelgdama į šiuos valstybės lūkesčius, įmonė patvirtino VĮ Ignalinos AE tiekėjų etikos

kodeksą, kuriuo 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 svarstoma, ar nereikėtų šių reikalavimų įtraukti į sutartis kaip privalomų. Stiprindama tiekimo grandinės valdymą ir tvarumą tiekimo grandinėje įmonė 2024 metams planuoja šiuos uždavinius: per tiekėjų etikos kodekso atnaujinimą įsivesti „*anti-slavery statment*“ (*jokiais būdais neprisidėti prie išnaudojančio darbo, prekybos žmonėmis ar kitokių žmogaus teisių pažeidimų*), taip pat tiekėjų „*due diligence*“ (*išsamaus/kruopštaus patikrinimo užtikrinimo*) patikros procesą, klausimyną tiekėjams ar jie atitinka VĮ IAE tiekėjų kodekso reikalavimus ir pan. Pažymėtina, kad įmonė įsigyja elektros energiją, pagamintą iš atsinaujinančių energijos šaltinių ir tikimasi, kad tokia įsigijimo galimybė bus išlaikoma ir toliau.

Technologijų kontekste įmonei didžiausią interesą kelia ir didžiausią įtaką darys sprendimai radioaktyviųjų atliekų tvarkymo srityje. Reaktorių išmontavimo metu susidarysiančių RA (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.

Geometrine progresija augantis dirbtinio intelekto vystymas ir pritaikymas pramonėje, skaitmenizavimas, „*blockchain*“ (duomenų/veiksmų atsekamumas) technologijos, įrenginių autonomiškumas ir robotizacija, visuotinė pramonės elektrifikacija (atsisakymas iškastinio kuro) skatina įmonę tai pritaikyti savo gamybinuose ir palaikomuosiuose procesuose.

2.3 SSGG ANALIZĖ

Aplinkos analizė leidžia geriau suprasti, kokios yra įmonės stiprybės ir silpnybės, identifikuoti galimybes ir grėsmes, galinčias turėti įtakos įmonės veiklai.

S - Pagrindinės stiprybės	G - Didžiausios galimybės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sukaupta didelė BEO <u>eksploatavimo</u> patirtis ▪ Įgyta ir įgyjama BEO eksploatavimo <u>nutraukimo</u> vykdymo patirtis ▪ Geras infrastruktūros prieinamumas ir vietinės bendruomenės tolerancija BEO plėtrai ▪ Išskirtinės teisės vykdyti visų BEO statybą, eksploatavimą ir eksploatavimo nutraukimą bei RA tvarkymą Lietuvoje ▪ Sertifikuota kalibravimo ir aplinkotyros laboratorija ▪ Užtikrintas veiklos finansavimas ne trumpiau nei iki 2027 m. pabaigos ▪ Strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčio įmonės statusas ▪ Finansinis patikimumas tiekėjų tarpe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Efektyvesnis projektų ir pirkimų valdymas ▪ Auganti tarptautinė BEO eksploatavimo nutraukimo rinka ▪ Kompetencijų centras ir mokymų bazė sąlygota BEO eksploatavimo ir nutraukimo patirtimi ▪ Šalyje augantis susidomėjimas ir galimas poreikis SMR (Small Modular Reactor) statybai ▪ Įmonės RA perdirbimas užsienio šalyse ir/ar užsienio RA perdirbimas įmonėje
S - Pagrindinės silpnybės	G - Didžiausios grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Kvalifikuoto personalo trūkumas projektavimo / licencijavimo ir projektų valdymo srityje, didele dalimi sąlygojantis darbų atsilikimą nuo suplanuoto grafiko 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finansavimas gali būti apribotas politiniais sprendimais ▪ Labai didelė priklausomybė nuo finansavimo administratorių ▪ Nuolat mažėjančios įmonės nuosavos lėšos (be galimybės papildyti įmonės sąskaitą) ▪ Infliacijos sąlygotas darbų brangimas (rizika viršyti biudžetą), energetinių resursų ir žmogiškųjų išteklių brangimas

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ IAE, kaip patrauklaus darbdavio, įvaidžio nebuvimas ▪ Žemas vietovės patrauklumas darbuotojų ir tiekėjų pritraukimo aspektu ▪ Inertiškumas, perteklinis reglamentavimas ▪ Pasitikėjimo stoka iš svarbiausių suinteresuotų šalių ▪ Monopolijos statusas, stabdantis progresą | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Labai ribotas paslaugų tiekėjų rinkos gylis (ribotas dalyvių skaičius, menka konkurencija) ▪ Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas darbo rinkoje /didelė konkurencija su kitais darbdaviais dėl tų pačių ŽI ▪ Ilgalaikių ir perspektyvinių projektų neapibrėžtumai |
|---|--|

Apibendrinant galima padaryti išvadą, kad didžiausios įmonės stiprybės ir silpnybės yra susijusios su finansavimo modeliu, darbuotojais ir tiekėjų rinkos seklumu.

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, sudėtinga. Įmonei sudėtinga konkuruoti dėl aukštos kvalifikacijos specialistų (tam didelę įtaką turi finansavimo apribojimai ir įmonės geografinė padėtis), ypač projektinėje-inžinerinėje srityje, o jų trūkumas sąlygoja tai, kad projektai nevykdomi pagal grafikus, kurių įmonė negali keisti savo nuožiūra.

Pasinaudoti tokiomis galimybėmis kaip savo patirties pardavimas EN rinkoje, radiacinės-technogeninės aplinkos suteikimas eksperimentiniams tyrimams varžo finansavimo modelis, kada sudėtinga nustatyti ribas tarp kaštų, patiriamų generuojant pelną, ir kaštų, patiriamų EN veikloje, kai abiejose pusėse dalyvauja tie patys žmogiškieji ir materialiniai resursai.

3 MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

Ruošiantis keisti įmonės teisinį statusą bei pavadinimą, geriau atspindintį įmonės veiklą, buvo naujai pažvelgta į įmonės misiją, viziją ir vertybes. Misija ir vizija dar nėra iki galo išgrynintos, jų paieška bus tęsiama 2024m., tačiau šiai dienai jas matome taip:



MISIJA

Kurti švarią aplinką tvariai tvarkant branduolinės veiklos palikimą

VIZIJA

Saugiai ir galutinai sutvarkytos visos branduolinės veiklos atliekos. Gražintos visuomenei kultivuojamos teritorijos. Sukaupos ir saugomos eksploatavimo nutraukimo bei radioaktyviųjų atliekų tvarkymo žinios ateities kartoms.

VERTYBĖS

Man rūpi - tai bendras naratyvas, apimantis visas vertybes ir pasireiškiantis per šeiminiškumą, iniciatyvumą ir asmeninį pavyzdį.

Drąsa veikti. Atvirumas pokyčiams ir gebėjimas keistis, augti, profesionalumas ir platus mąstymas.

Atsakingumas. Įsipareigojimų laikymasis, skaidrumas.

Dėmesys žmonėms. Darbuotojai ≠ išteklių, išgirsta kiekviena nuomonė, nuolat mokomės ir tobulėjame.

Bendradarbiavimas. Komandiškumas, tarpusavio pasitikėjimas, sąžiningumas.

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

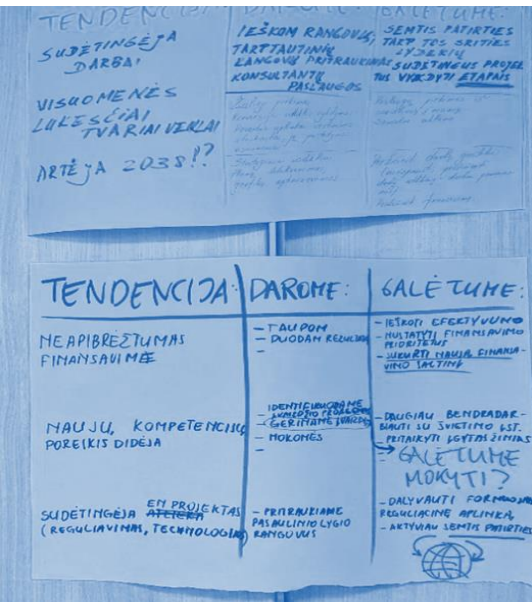
Įmonei keliami valstybės lūkesčiai suformuluoti 2022 m. gruodžio 19 d. LR energetikos ministro įsakymu Nr. 1-468 ir lūkesčių raštu „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Valstybės įmonei Ignalinos atominiai elektrinei³“:

Socialinei ilgalaikei naudai užtikrinti:	1. Sutvarkyti įmonei perduotas RA ir atliekas, susidariusias ir susidarysiančias Ignalinos AE ir Maišiagalos RAS eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo metu
	2. Sumažinti neapibrėžtumą, susijusį su tvarkytinų RA kiekiu
	3. Sukurti RA 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.

³ 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 STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI



Strategijos atnaujinimo metu didžiausias dėmesys buvo skirtas strateginių rodiklių revizijai, tikslinimui atsižvelgiant į kintančius aplinkos veiksnius ir jau padarytą pažangą, buvo stiprinama darnumo integracija į įmonės bendrą veiklą bei organizacijos vystymo sritis, kur kelių metų praktika diegiant anksčiau planuotas priemones ir stebint pažangą parodė, kad reikia ieškoti didesnį teigiamą pokytį duosiančių priemonių, orientuotų į naujai išryškėjusias tendencijas. Todėl 2023 m. gruodį buvo surengta papildoma strateginė sesija, kurios metu identifikuotos tobulintos sritys ir galimos priemonės. Konkrečių rodiklių formulavimas nusikėlė į 2024 m., todėl strategijos žemėlapis šiai dienai nėra iki galo užbaigtas, o veiksmų planų rengimas irgi dar tik planuojamas.

Klientui ir donorui įmonė įsipareigoja saugiai ir laiku sutvarkyti IAE susidariusias ir visas kitas įmonei perduotas RA, o vykdant šią užduotį lėšas naudoti skaidriai ir efektyviai. Tačiau vidinių veiksnių analizė rodo, kad esamas išmontavimo ir atliekų tvarkymo tempas nors ir didinamas, vis dar yra mažesnis, nei reikėtų tam, kad įsipareigojimai būtų įvykdyti laiku. Be to, dalies projektų, kurių rezultatai reikalingi atliekų tvarkymui, pažanga irgi yra nepatenkinama – dalis jų 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 įvardijama taip:

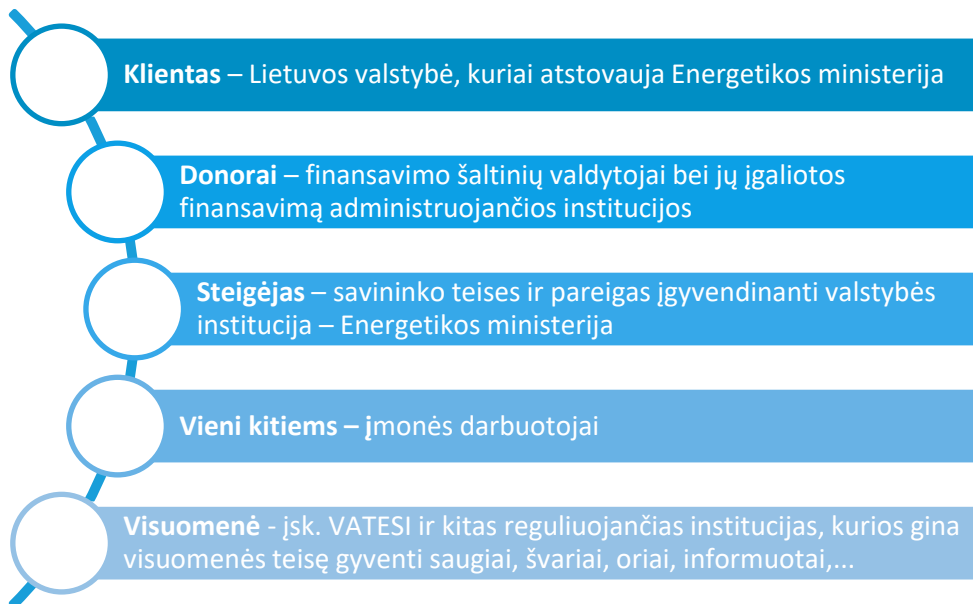
per 3 metus (iki 2025 m.) pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais

Steigėjo (savininko), visuomenės ir darbuotojų (vieni 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 dvi viena kitą papildančias strategines kryptis ir ilgalaikius tikslus:

per 3 metus (iki 2025 m.) patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ

iki 2027 m. patekti į 10 patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ

Pagrindinės suinteresuotos šalys:



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.	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	3	≤ 0	≤ 0			
		sR3. Išmontuotų medžiagų kiekis, tonos / proc. nuo viso kiekio	62 367 / 34,6 % (3 429)	66 437 / 36,9 % (4 070)	70 948 / 39,4 % (4 644)	76 500 / 42,5 % (5 500)	siektinas tempas 8 500 -9 000 tonų per metus / 2027 m. pasiekti ~55 % visos išmontuotinos įrangos			
		sR4. Iš senų IAE saugyklų išimtų radioaktyviųjų atliekų kiekis, m ³ / proc. nuo viso kiekio	~3 630 / 10,9 % (86)	5 191 / 15,6 % (1 322)	7 159 / 21,4 % (1 968)	9 615 / 28,9 % (2 485)	metinis tempas didesnis nei ankstesniais metais			
		sR5. Nugriautų statinių skaičius, vnt. / proc. nuo visų griautinų	15 / 4 % (4)	27 / 7,2 % (12)	49 / 13 % (18)	>67 / 17,9 % (21)	Iki 2027 m. pabaigos nugriauti daugiau nei 72 statinius / 19 % visų griautinų			
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 1,0296 (+22,884)	≥ 1	≥ 1			
		sR7. IP biudžeto paskirstymo procentas (ir metinė suma, mln. Eur)	61.3 %	67 %	69 %	74 % (105)**	2027 m. pasiekti 85 % (~230 per 3 metus)			
STEIGĖJUI – kryptingai vystant organizaciją didinti įmonės vertę	Iki 2027 m. patekti į 10 patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ	sR8. Projektų valdymo brandos lygis*	3.0	-	-	3.45	ne mažiau nei 3.5			
		sR9. Rizikų valdymo brandos lygis*	-	3.0	-	3.2	ne mažiau nei 3.4			
DARBUOTOJAMS - būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda VISUOMENEI - mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai	Iki 2025 m. patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ	sR10. Organizacijos brandos lygis				Pirminis vertinimas	2027 m. būti sertifikuota „Top Employer“			
		sR11. Atliekų konversijos procentas įrangai ir gelžbetoniui	84.4 %	85.5 % 81.6% įranga; 95.7% gb.	79,9 % 95,6 %	≥ 77.7 % ≥ 96 %	≥ 77.7 % ; ≥ 95 %			

Rodiklis		Paaiškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siektinų tikslų
sR1	Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (INES) skaičius, vnt.	Įmonė vienas iš esminių tikslų yra užtikrinti visuomenės ir aplinkos saugą, todėl siekiama, kad saugos pažeidimų nebūtų, nustatyta rodiklio reikšmė – 0 įvykių. Įvykio (saugos ribų pažeidimo) faktas būtų fiksuojamas pagal įmonės vidines procedūras, teikiamas pranešimas VATESI, apie tai skelbiama įmonės tinklapyje, atliekamas tyrimas.
sR2	Ignalinos programos kritinio kelio trukmės pokytis, mėn.	Skaičiuojama, kaip per ataskaitinį laikotarpį (metus) pasikeitė prognozuojama Ignalinos AE eksploatavimo nutraukimo pabaigos data. 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 grafiko modelis. Rodiklio skaičiavimui esminę įtaką turi du veiksniai – einamų metų kritinio kelio projektų esminių gairių pasiekimas (jų įgyvendinimas laiku, taip kaip suplanuota metų sandūroje) ir būsimų darbų planas. Būsimų darbų planas galės būti keičiamas tik esant svarbioms priežastims ir suderinus su suinteresuotomis šalimis.
sR3	Išmontuotų medžiagų kiekis, t	Skaičiuojama, kiek tonų įrangos išmontuota nuo išmontavimo darbų pradžios ir kiek tai sudaro viso iki EN pabaigos planuojamo kiekio (į šį rodiklį neįeina gelžbetonio išmontavimas, nes tai priskiriama prie statybinių konstrukcijų – 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 būsimą darbą apimtį (šiuo metu inventoriaus duomenų bazėje apskaityta ~180 tūkst. tonų įrangos ir metalo konstrukcijų) bei motyvuoja metų bėgyje padaryti daugiau, taip sukaupti 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 per trumpesnį laiko tarpą (ataskaitinius metus) šie kiekiai gali skirtis. Šis rodiklis yra „agreguotas“ ir turi būti stebimas kartu su išmontavimo uždavinių rodikliais (žr. 5 lent.). 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, ir pažanga procentais nuo viso tvarkytino kiekio). 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 būsimą darbą apimtį bei motyvuoja metų bėgyje padaryti daugiau, taip sukaupti 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. 5 lent.). 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) ir pažanga procentais nuo viso planuojamo griautinio kiekio.
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 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.

Rodiklis		Paaiškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siekiamų tikslų
sR7	IP biudžeto paskirstymo (alokacijos) procentas	Su lėšų administratoriais (CPVA ir EPRB) pasirašytų finansavimo sutarčių kaupiamoji suma padalinta iš IP skirto biudžeto (nuo pradžios iki 2021-2027 m. finansinės perspektyvos pabaigos). Siektina reikšmė nustatoma finansinės perspektyvos laikotarpio pabaigai ir lygi $\geq 85\%$ ⁴ , tarpinė reikšmė 2024 m. - $\geq 74\%$. Nuo 2024 m. papildomai nurodoma lėšų suma metams.
sR8	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 metų intervale pokyčius patikimai pamatuoti būtų sudėtinga, matavimai bus atliekami kas 2-3 metus, atitinkamai nustatomi ir tikslai.
sR9	Rizikų valdymo brandos lygis	2022 m. pabaigoje buvo atliktas įmonės rizikų valdymo brandos lygis. Jis buvo vertinamas pagal tarptautiniu mastu pripažintas metodikas (COSO EMR), 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.
sR10	Organizacijos brandos lygis	Pasaulyje pripažinti „Top Employer“ sertifikatai įmonėms skiriami po vertinimo, kurį atlieka Nyderlanduose įsikūrusi nepriklausoma organizacija „Top Employers Institute“. Organizacija vertinama pagal tai, ar jų žmogiškųjų išteklių strategija atitinka geriausias pasaulines praktikas ir naujausias tendencijas. Tyrimas apima 6 žmogiškųjų išteklių sritis, kurias sudaro 20 temų, įskaitant žmonių strategiją, darbo aplinką, talentų pritraukimą, darbuotojų mokymąsi, gerovę ir įvairovę, įtrauktį ir kt.
sR11	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 švartų įrangą, esančią už kontroliuojamos zonos ribos, taip pat tos atliekos, kurios neturi potencialo būti išvalytomis (pvz. aktyvuoti metalai, grafitas, mediena, plastikas ir pan.). Dėl ryškaus atliekų sudarančių medžiagų ir jų kiekių skirtumo bei taikytinų tvarkymo technologijų, atliekų konversijos rodiklis nuo 2023 m. skaidomas į išmontuotinos įrangos ir gelžbetonio atliekų rodiklius. Siektinas tikslas ilgalaikėje perspektyvoje įrangai lieka $\geq 75\%$ ir 95% gelžbetoniui. Ateityje bus pasiektas pikas, kai bus išmontuojama labiausiai užteršta ir sudėtingos geometrijos įranga bei konstrukcijos ir konvertuoti į antrines žaliavas bus vis sunkiau, tačiau pabaigoje tikėtinas vėl žemesnis likutinės įrangos užterštumas. Dėl tokio išvalyti tinkamų atliekų dalies svyravimo visame išmontavimo srute lokalus konversijos rodiklis gali būti mažesnis nei galutinė siektina reikšmė. Todėl 2023 m. buvo atliktas rodiklio patikslinimas 2024-2027 m. laikotarpiui atsižvelgiant į to periodo išmontuotiną įrangą ir poveikį galutiniam tikslui – nustatyta riba 64.4% einamajam ir 77.7% kaupiamajam, kurią peržengus, kyla grėsmė nepasiekti galutinio tikslo ir tai sekantį laikotarpį reikalautų kardinalių sprendimų siekiant išlaikyti galutinį tikslą

⁴ 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).

4.3 STRATEGINIAI UŽDAVINIAI

Strategijoje nurodomi tik pagrindiniai uždaviniai ir agreguotų tikslų (išmontavimo, RA tvarkymo) išskaidymas į sudėtines dalis, tačiau įmonės ir jos padalinių lygmenyje uždavinių yra ir bus kur kas daugiau.

Atliekant įmonės tikslų kaskadavimą formuojami metiniai veiklos planai bei asmeninės užduotys vadovams ir specialistams. Ypatingas dėmesys skiriamas tam, kad identifikuoti

tuos uždavinius, kurie įgalintų įmonę įveikti esminį iššūkį – pasiekti reikiamą eksploataavimo nutraukimo tempą, ypač, atsižvelgiant į tuo pačiu metu sudėtingėjančias darbų sąlygas bei darbuotojų pokyčius.

5 lentelė. Svarbiausi uždaviniai

I strateginė kryptis	Per 3 metus pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploataavimo nutraukimo darbus GEMP nustatytais terminais						
	Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai			Tiksiai	
			2021	2022	2023	2024	2025-2027
Išmontavimas ir pirminis RA apdorojimas	Užterštos įrangos išmontavimas, tonos	2 603	2 555	3 351	4 973	siektina reikšmė 8 500-9 000 t per metus	
	Švarios įrangos išmontavimas, tonos	826	1 514	1 293	527		
	Parengties išmontavimui lygis	-	-	ketvirčiui	4 mėn	pusmečiui	
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas	Skystų RA cementavimas, m ³	275	331	405	420	> 400 per metus	
	III grupės atliekų išėmimas MI-3 (157 saugykla) ir jų tvarkymas, m ³	45,3	59	93	115	>90 per metus	
	Atliekų išėmimas IM-2 (157/1 saugykla) ir jų tvarkymas, m ³	108	323	1 470	1 950	didesnis nei prieš tai	
	Atliekų išėmimas su IM-1 (155 saugykla) ir jų tvarkymas, m ³	439	610				
	Atliekų išėmimas iš MRAS ir pervežimas į IAE, m ³	-	sudaryta sutartis	328,8	likusi dalis	-	
A klasės atliekų pakuočių perkėlimas į LMAA atliekyną, m ³	-	4 095	3 590	3 500	3 500 per kampaniją		
Projektų valdymas	R3 zonos išmontavimo ir RA tvarkymo koncepcijos parengimas	-	sudaryta sutartis	parengti DOR	priimtas sprendimas dėl optimalaus varianto	patvirtinta koncepcija (2025)	
	Būgnų-separatorių išmontavimas	-	-	-	rangos sutarties pasirašymas	gairės bus parenkamos iš sutarties vykdymo grafiko	
	Eksploatacijos nutraukimo planavimo neapibrėžtumų mažinimas	-	B20	Poligonas	Betonas		
	Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinio atliekyno įrengimo projekto vykdymas	-	-	vyksta dalyvių vertinimas dėl statybų sutarties	statybų pradžia	2028* m. pradėti karštuosius bandymus	
	Giluminio atliekyno įrengimo projekto vykdymas			• parengti bendrieji saugos kriterijai; • parengtas aikštelės aprašomasis modelis; • atliktas pirminis teritorijų prioritizavimas	parengtas „GA megaprojektas“	iki 2027 m. atlikti geofizinius (seisminius) 2D/3D tyrimus prioritizuotose teritorijose	

I strateginė kryptis	Per 3 metus pasiekti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GNP nustatytais terminais					
Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai			Tikslai	
		2021	2022	2023	2024	2025-2027
	Projektinio valdymo gerinimas	-	-	Gp1	Gp2	nustatoma atsižvelgiant į valdymo brandos vertinimą
Rizikų valdymas	Įmonės rizikų valdymo gerinimas	-	-	R1 (96 % įvykdyta)	R2	
Sauga ir atitiktis	Siekti mažesnio neįprastųjų įvykių (tokių, apie kuriuos informuojama VATESI), skaičiaus	8	4	3	4	ne didesnis nei paskutinių 3 metų vidurkis

* – Valstybės lūkesčių rašte karštųjų bandymų data nurodyta kaip 2026 m. Kadangi šio atliekyno statybos darbų pirkimo konkursas kelis kartus buvo nesėkmingas, nes dėl geopolitinės padėties ir infliacijos išaugo biudžetas, potencialūs laimėtojai neatitiko nacionalinio saugumo reikalavimų ir pan., karštųjų bandymų data atitinkamai pasislino.

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.

Sprendimas dėl optimalaus varianto – iš abiejų rangovų pateiktų projektinių sprendinių dalyvaujant suinteresuotoms šalims turi būti pasirinktas geriausias variantas, pagal kurį toliau bus rengiamas reaktoriaus šerdžių išmontavimui ir jo atliekų tvarkymo koncepcinis projektas.

B20 – sprendimas dėl bitumuotų atliekų saugyklos pertvarkymo į atliekyną koncepcijos priimtumo (teigiama VATESI išvada).

Poligonas – 2023 m. gauti tyrimų rezultatai dėl „pramoninių“ atliekų sąvartyno („poligono“), kurie leidžia 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. Šiuo metu vyksta patvirtinamieji tyrimai.

Betonas – kadangi dėl užteršto betono tvarkymo/sąlyginio išlaisvinimo ir užterštų statinių griovimo Lietuvoje nėra jokios praktikos, reikėtų pritraukti patirtį turinčius užsienio ekspertus. Todėl 2024 m. tikslas - nupirkto ekspertų paslaugos pasirošti užteršto betono koncepcijos parengimo pirkimui.

R1, Gp1 – rengiami gerinimo priemonių planai rizikų (R - Roadmap) bei projektinio (Gp - gairių planas) valdymo srityse. Siekiama įgyvendinti visas šiuose planuose numatytas priemones. Planai 2024 m. bus parengti metų pradžioje.

II strateginė kryptis		Per 3 metus patekti tarp 3 geriausiai darnumo srityje valdomų VVJ				
III strateginė kryptis		Iki 2027 m. patekti į 10 patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VVJ				
Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai			Tikslai	
		2021	2022	2023	2024	2025-2027
Aplinkosauga	ŠESD išmetimų mažinimas	30,7 tūkst. t.	A1	Garo katilinės koncepcija - nepasiekta	prisijungti prie SBTi ir parengti ilgalaikius ŠESD mažinimo tikslus	Priklausomai nuo priemonių planų
	Tvarumo tiekimo grandinėje stiprinimas	3 % žaliųjų pirkimų dalis	30 % žaliųjų pirkimų dalis	74,3 % žaliųjų pirkimų dalis	atnaujinti tiekėjų etikos kodeksą	
	Neradioaktyvių atliekų mažinimas	-	-	-	priemonių planas	
	Efektyvus žaliavų ir gamtinių išteklių naudojimas	-	-	-	priemonių planas	
Socialinė atsakomybė	Užtikrinti, kad faktinės kolektyvinės apšvitos dozės būtų mažesnės nei projektinės	643 žm. mSv (projektinė 1 124)	889 žm. mSv (projektinė 1 239)	670 žm. mSv (projektinė 1 108)	< 982 žm. mSv	ne didesnis nei 3 metų vidurkis
	Užtikrinti saugią darbo aplinką (rodiklis - TRIR indeksas)	0,35	0,52	0,41	≤ 0,43	
Finansai	Energijos išteklių taupymas*	142 280 MWh	126 690 MWh (-15 590 MWh)	116 119 MWh (-10 571 MWh)	- 7 500 MWh nuo 2023 m fakto	2026 m pasiekti suvartojimą <114 GWh ir toliau siekti mažėjimo
	Projektinio biudžeto metinis vykdymas, procentai**	-	-	faktinė situacija ~50%	>95 %	
Organizacijos vystymas	Kertinių pozicijų pakeičiamumo užtikrinimas, procentai***	n/d	n/d	22 %	50 %	> 90 %
	Darbuotojų lojalumo indeksas, eNPS.	-	+11	-	siekiamybė teigiamas tarp 10 ir 30 balų	
Įsipareigojimai donorui	Žinių produktų skaičius (kaupiamasis), vnt.	1	2	3	4	kasmet ne mažiau nei 1

A1 – atliktas pirminis įmonės išmetamų šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) vertinimas (už 2021 metus)

SBTi (angl. Science Based Targets initiative) – vertinimas, kurį atlieka mokslu grįstų tikslų iniciatyvos, rodo jog įmonės iškelti tikslai atitinka naujausias mokslininkų rekomendacijas dėl veiksmų, kurių reikėtų imtis siekiant, kad klimato šiltėjimas neviršytų 1,5 laipsnio pagal Celsijų, lyginant su prieš pramonės revoliuciją buvusiu lygiu.

TRIR (angl. Total Recordable Incident Rate) indeksas apskaičiuojamas kaip „įvykių skaičius 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.

* Įsipareigojimas yra iki 2026 m. sumažinti 20 % lyginat su 2021m. Skaičiuojama elektra, šiluma ir dujos. 2021 m. visas sunaudotas energijos kiekis 142 280 MW, siekiama mažinti suvartojimą po 6500 MWh 2022-2023 metais ir po 7500 MWh 2024-2025 metais.

** Rodiklis skaičiuojamas kaip faktinis įvykdymas procentais nuo įmonės metinėje išlaidų sąmatoje patvirtintų planinių sumų tiksliniams projektams, įskaitant Maišiagalos RAS eksploataavimo nutraukimo ir Giluminio atliekyno projektų įgyvendinimą. Bendra planinė suma gali būti sumažinta 550 000 Eur, jeigu pagal R3D projektą bus priimtas sprendimas antrą pagrindinę sutartį sudaryti su vienu Tiekėju.

****. Įmonėje identifikuotos 192 kertinės pareigybės. 2023 m. parengti 8 padalinių kertinių pareigybių pakeičiamumo planai, kurie apima 43 pareigybių pakeičiamumą. Tai sudaro 22 proc. kertinių pareigybių pakeičiamumą.*

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 ir paprastai yra labai įsitraukę ir patenkinti savo organizacija. Tie, kurie vertina 7 ar 8, vadinami pasyviais. Jie nėra labai lojalūs, bet patenkinti savo darbu. Tie, kurie vertina nuo 0 iki 6, vadinami niekintojais. Šie darbuotojai nėra pakankamai įsitraukę ar patenkinti ir paprastai nerekomenduos savo organizacijos kitiems. eNPS rodiklis skaičiuojamas taip: niekintojų procentas atimamas iš reklamuotojų procento, o pasyviųjų procentas neįtraukiamas. Balas gali svyruoti nuo -100 (visi darbuotojai yra niekintojai) iki +100 (visi darbuotojai yra reklamuotojai).

5. IŠTEKLIAI

5.1. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS

Įmonės pagrindinė veikla yra dotuojama. Finansavimą per Ignalinos programą jai skiria Europos Sąjunga bei Lietuvos Respublikos biudžetas.

GENP suplanuota IAE eksploatavimo nutraukimo kaina yra 3,3 mlrd. Eur (įskaitant rizikas ir infliaciją, tačiau be fizinės ir gaisrinės apsaugos kaštų). 2000-2027 m. laikotarpiui Europos Komisija eksploatavimo nutraukimui įsipareigojo skirti 2 110 mln. Eur, o Lietuvos Respublika iki 2023 m. imtinai skyrė 266 mln. Eur. 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. Eur⁵ bei prognozuojamas Lietuvos Respublikos įnašas 2024-2038 m. apie 200 mln. Eur. Tačiau šios sumos neturėtų būti laikomos galutinėmis – peržiūrint GENP, jos, tikėtina, bus koreguojamos atsižvelgiant į likusių darbų apimtį, faktinius kaštus ir kt.

6 lentelė. Įmonės veiklos finansavimo šaltiniai

	Finansavimo šaltinis	Administratorius	Finansuojamos išlaidos
Donorų lėšos	Tarptautinio Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondas	ERP	Infrastruktūros projektai, vykdyti iki 2020 m. bei techninė-konsultacinė parama.
	Europos Sąjungos Ignalinos programa	CPVA, ERP	Personalas ir eksploatacinės išlaidos, energetiniai ištekliai, infrastruktūriniai ir kiti projektai
	Europos Sąjungos struktūrinių 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, ekosistemai bei gyventojams prevencija
Lietuvos lėšos	LR biudžeto lėšos (IP administravimo Lietuvoje bendrojo finansavimo (BF) lėšos)	LR energetikos ministerija	Gyventojų pajamų mokestis, privalomasis sveikatos draudimas, valstybinis socialinis draudimas, įmokos į garantinį fondą, išieitinės išmokos darbuotojams, kiti mokesčiai.

Finansavimo šaltinis	Administratorius	Finansuojamos išlaidos
LR biudžeto lėšos		IP nefinansuojamas darbo užmokestis ir išlaidos resursams (IP nefinansuoja veiklą, nesusijusią su eksploatavimo nutraukimu)
		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 ir terminuotus indėlius) 2023 m. rugsėjo 30 d. yra apie 39 mln. Eur. Įmonės pagrindinės pajamos yra metalo laužo bei neberekalingo turto pardavimas, tačiau vadovaujantis Rezervinio (stabilizavimo) fondo nuostatais, patvirtintais Lietuvos Respublikos Seimo 2002 m. gegužės 30 d. nutarimu Nr. IX-912, nuo 2020 m. gruodžio 1 d. pajamas už parduotą turtą įmonė perveda į Lietuvos Respublikos valstybės specialiąją Rezervinio (stabilizavimo) fondo sąskaitą radioaktyviųjų atliekų gilumiam 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 3,027 mln. Eur. Projekto metu bus sukurti panaudoto branduolinio kuro ir kitų ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų bei pramoninių sąlyginai nekontroliuojamųjų atliekų galutinio padėjimo/ saugojimo koncepciniai sprendimai (bus parengtos ataskaitos, kurių rezultatų pagrindu bus taip pat planuojamas tolesnis giluminio atliekyno projekto įgyvendinimas).

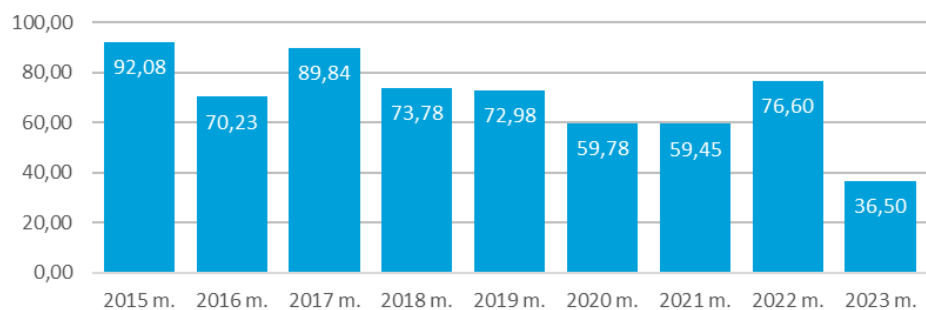
Be IAE eksploatavimo nutraukimo įmonei pavesta smulkiųjų darytojų radioaktyviųjų atliekų, pamestųjų ir paliktųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo funkcija bei Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo vykdymo funkcija. EK reikalavimu šios veiklos turi būti aiškiai atskirtos nuo IAE eksploatavimo nutraukimo veiklos ir jos finansavimo. Šių veiklų finansavimas skiriamas iš Europos Sąjungos ir iš nacionalinio biudžeto pagal kitas

⁵ Kaina nurodyta įvertinant infliaciją ir esamą rizikų vertinimą.

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.

Įmonės veiklos išlaidos 2015–2023 laikotarpiui, mln. Eur



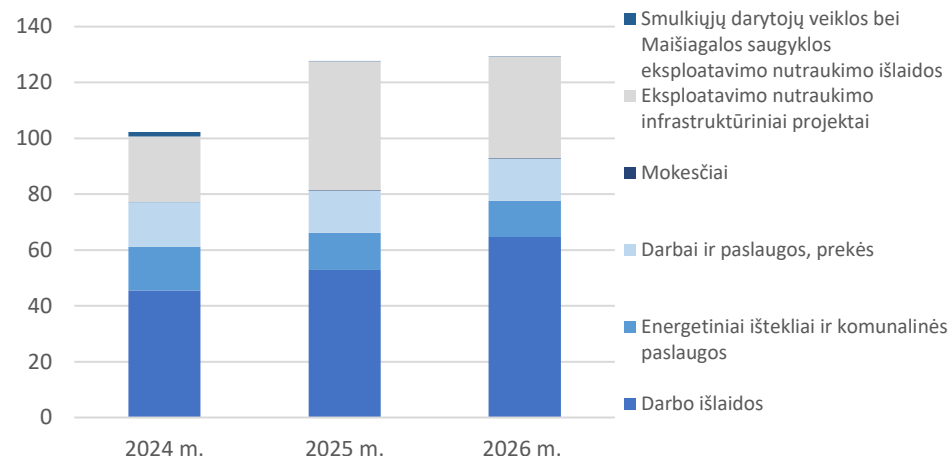
2023 m. duomenys atitinka pusmečio faktą

Pagrindiniai išlaidų straipsniai 2024–2026 m. pateikti 7 lentelėje:

7 lentelė. Įmonės 2024–2026 m. planuojamos išlaidos, mln. Eur

Eil. Nr.	Išlaidų rūšis	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas
1	Darbo išlaidos	45,5	52,8	64,7
2	Energetiniai ištekliai ir komunalinės paslaugos	15,6	13,4	12,9
3	Darbai ir paslaugos, prekės	16	15	15
4	Mokesčiai	0,2	0,2	0,2
5	Eksploatavimo nutraukimo infrastruktūriniai projektai	23,3	46,2	36,5
6	Smulkiųjų darytojų veiklos bei Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo išlaidos	1,7	0,1	0,05
	IŠ VISO:	102,3	127,7	129,35

Įmonės 2024–2026 m. planuojamų išlaidų pasiskirstymas, mln. Eur



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 8 lentelėje.

8 lentelė. 2024-2026 m. planuojamos investicijos, mln. Eur

Projekto pavadinimas	2024 m. planas	2025 m. planas	2026 m. planas
Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas	9,3	29,3	31,9
Būgnų-separatorių išmontavimo įranga	8,8	2,6	0,5
Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemų optimizavimas	0,7	5,7	3,8
Vakuuminiai skystųjų radioaktyviųjų atliekų garinimo įrenginiai ir trapinio vandens ozonavimo įranga	0,8	0,8	
Bitumuotų atliekų saugyklos pertvarka į atliekyną	0,5		0,4
Saulės elektrinės statyba	0,2	5,5	
Naujos modulinės katilinės įrengimas*	0,21	1,4	
Drenažo siurblių įrengimas	2,5		
Esamos garo katilinės rekonstravimas*	0,2	1,4	
IŠ VISO:	23,3	46,7	36,5

*iki 2023m pabaigos turi būti gautos ekspertų rekomendacijos dėl energetinių išteklių vartojimo, nuo kurių priklausys, koks bus šilumos tiekimo šaltinis.

Planuojamos investicijos į įrangą yra: ventiliacijos įrangos, konteinerių krautuvų, panaudoto branduolinio kuro konteinerių pervežimo iš senosios saugyklos į naujos saugyklą esant patikros būtinybei transporto priemonės pirkimas, darbuotojų radioaktyvios taršos monitoringo įrenginio pirkimas, radioaktyviųjų aerozolių monitorių pirkimas, skystųjų radioaktyviųjų atliekų garinimo įrenginių (evaporatorių) pirkimas, radioaktyviųjų atliekų saugojimo konteinerių pirkimas. Visų šių investicijų suma artimiausių metų laikotarpiu bus apie 6,1 mln. Eur

Atskirai verta paminėti vieną įmonės vystomų investicinių projektų – saulės elektrinės įrengimo projektą. Galimybių studijos rezultatai rodo, kad tinkamiausias variantas būtų statyti ~5 MWp galios saulės jėgainę.–Numatomų investicijų atsipirkimo laikotarpis, pradėjus jėgainės eksploatavimą 2027 metais, būtų 7,5 metų, tačiau tokios jėgainės poreikis nėra tik įmonės patiriamų elektros energijos kaštų mažinimas, tiekimo diversifikavimas, bet kartu su šiuo projektu įmonė prisidėtų prie tvarumo iniciatyvų – ŠESD išmetimų ir energijos kaštų mažinimo.

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 VVJ skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu LR Vyriausybės 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052, įmonei privalomai netaikomas reikalavimas tvarkyti apskaitą pagal tarptautinius apskaitos standartus.

Atsižvelgiant į tai, kad įmonės veikla negeneruoja pelno, yra dotuojama ir veiklai vykdyti taip pat naudojamos iki IAE eksploatavimo nutraukimo įmonės uždirtos lėšos, kasmet įmonė patiria nuostolį, todėl pelno įmoka į valstybės biudžetą neskaičiuojama ir nemokama.

Įmonės 2022 m. laikotarpio finansiniai duomenys bei 2023-2024 m. laikotarpio planuojami finansiniai duomenys pateikti 9 lentelėje. Dėl aukščiau išvardintų įmonės veiklos ypatumų pelno (nuostolių) ataskaita atspindėtų tik įmonės komercinės veiklos sąnaudas, todėl teikti jos prognozę yra netikslinga.

9 lentelė. Faktiniai finansiniai duomenys bei prognozė 2022-2024 m., tūkst. Eur

	2022 m	2023 m planas	2024 m planas
Ilgalaikis nematerialus turtas	430	254	209
Ilgalaikis materialus turtas	167 620	161 737	157 054
Finansinis turtas	2 300	2 302	-
Kitas ilgalaikis turtas	394	-	-
Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigų)	292 726	245 002	243 947
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	207	170	132
Turtas iš viso	463 677	409 465	401 342
Nuosavas kapitalas	23 021	20 939	19 639
Savininko kapitalas	565 307	565 307	565 307
Nepaskirstytas pelnas	-542 286	-544 368	-545 668
<i>Dotacijos</i>	393 527	341 847	342 555
Atidėjiniai	36 397	36 397	30 538
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	10 578	10 167	8 500
Sukauptos sąnaudos	154	115	110
Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai	463 677	409 465	401 342
Pardavimo pajamos	134	162	140

	2022 m	2023 m planas	2024 m planas
Pelnas	5 322	-2 082	-1 300
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	-7 714	-12 558	6 124
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	-2 574	-4 231	-4 000
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	2 381	4 140	4 100
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	-7 907	-12 649	6 224
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	26 088	18 181	5 532
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	18 181	5 532	11 756

2024 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 padidėjimas 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 LR Vyriausybės vertybinių popierius.

5.2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

VĮ IAE ne tik įgyvendina Lietuvai svarbų, didelės apimties projektą, kuris išplečia išorės suinteresuotų šalių ratą, tačiau siekia, kad ši beprecedentė veikla leistų įmonėje dirbantiems darbuotojams didžiuoti savo darbu bei būti lojaliais ir įsitraukusiais savo įmonės ambasadoriais.

Vertinant darbuotojų ir kompetencijų pakankamumą bei jų pritraukimo galimybes strategijos įgyvendinimui, įmonė atsižvelgia ir į pačių procesų efektyvinimo galimybes. Didelis laimėjimas šioje srityje yra tai, kad pagrindinių procesų – išmontavimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo metinės apimtys jau buvo ženkliai padidintos, tačiau nepareikalauamos pastebimo žmogiškųjų išteklių didėjimo. Bet ir per sekančius tris metus planuojamas ryškus nuo 5 500 t iki 9 000 t išmontavimo ir, atitinkamai, atliekų apdoravimo apimčių didėjimas, be to, augant vykdomų projektų skaičiui ir jų sudėtingumui, numatoma jau 2024 metais išplėsti projektų vadovų komandą maždaug 10 naujų etatų pritraukiant specialistus iš išorės ir per jau esamų karjeros augimą.

Siekiant būti brandžia organizacija didelis dėmesys skiriamas stiprios organizacinės kultūros formavimui, kuri padeda įmonei užtikrinti ne tik veiklos strategijos įgyvendinimą, bet ir leidžia siekti tapimo vienu patraukliausių darbdavių Lietuvoje.

Įmonė, suprasdama, kad svarbiausia tikslų pasiekimo dedamoji yra žmogiškieji ištekliai, jų vidinė motyvacija dirbti ir tobulėti, siekia suburti patyrusių, aukštos kvalifikacijos ir didelio vadybinio pajėgumo darbuotojų kolektyvą ir užtikrinti kertinių pozicijų pakeičiamumą ir rezervo jiems paruošimą.

Šiuo metu yra 192 kertinės pareigybės, o iš jų tik 43 pareigybėms užtikrintas „rezervas“. Tai sudaro 22% nuo viso kertinių pareigybių skaičiaus. Jau 2024 m. siekiama dvigubai geresnio rezultato, nuo 2027 m. turėti ne mažiau kaip 90 % pakeičiamumą.

Siekiant išlaikyti esamus darbuotojus, užtikrinti jų teigiamą patirtį dirbant įmonėje bei auginant jų lojalumą ir pritraukti naujus specialistus, vystant organizacinę kultūrą, IAE didelį dėmesį skiria šioms sritims, kurios yra formuojamos siekiant lygių galimybių užtikrinimo, darnumo tikslų bei strateginio tikslo tapti vienu iš Lietuvos darbdavių, gavusių „*Top Employer*“ sertifikatą:

- Mokymams, kompetencijų augimui bei užtikrinimui;
- Lyderystei;
- Šeiminingumui;
- Teisingam atlygiui per orientaciją į rezultatus ir nefinansinėms naudoms;
- Įmonės identitetui ir įvaizdžiui.

Įmonėje ypatingas dėmesys yra skiriamas darbuotojų profesinių kompetencijų įtvirtinimui bei asmeniniam augimui. Todėl siekiant kuo efektyvesnio žinių įsisavinimo ir darbuotojų

kompetencijų augimo, o taip pat diegiant asmeninę atsakomybę už savo žinias ir kompetencijas, pagrindinė kryptis yra mišraus ugdymosi principų įtvirtinimas, kai akcentuojamas ne tik privalomų mokymų programų išklausa ir atestacija, tačiau ir ugdymas supratimas apie saviugdą svarbą bei dalinimosi žiniomis naudą.

Lyderystė – viena iš prioritetinių krypčių, kuri turi lemiamą reikšmę tiek organizacinės kultūros vystymui, tiek pokyčių įgyvendinimui ir strateginių tikslų bei uždavimų, keliamų iš akcininko pusės, sėkmingam įgyvendinimui. Pagrindinis šios krypties tikslas – vadovų komanda, kuri pasižymi ne tik stipriomis atskirų sričių profesinėmis žiniomis, tačiau ir vadybinėmis bei lyderystės kompetencijomis. Tai kasdien besimokantys vadovai, kurie ugdo bei augina šalia savęs ateities lyderius.

Vienas iš aspektų, per kurį pasireiškia organizacijos branda ir gebėjimas laiku ir tinkamai reaguoti į pokyčius ar naujus iššūkius yra darbuotojų supratimas, kad kiekvienas yra atsakingas už viso kolektyvo sėkmę. Šeimininkiškas požiūris į savo veiklą ir asmeninė atsakomybė už tai ką aš darau ir kaip galiu prisidėti prie tobulinimo yra ir organizacijos sėkmės variklis.

2023 m. patvirtinus naują darbuotojų veiklos vertinimo tvarką bei darbuotojų darbo apmokėjimo skatinimo taisykles ir bazinio atlyginimo peržiūrėjimo tvarką, buvo suformuota sistema, kuri bazinio atlyginimo peržiūros fondą tiesiogiai susiejo su VĮ IAE rodiklių pasiekimo lygiu bei kiekvieno iš darbuotojų asmeninių tikslų, kylančių iš įmonei keliamų strateginių uždavinių, įgyvendinimu ir kompetencijų vertinimu. Tokiu būdu IAE siekia, kad individualus darbuotojo įvertinimas būtų diferencijuojamas pagal darbuotojo nuopelnus ir prisidėjimą prie įmonės veiklos ir strategijos įgyvendinimo. Pagal naujai patvirtintą bazinio atlyginimo fondo formavimo tvarką, jau 2024 m. yra numatytas 3+7 proc. dydžio peržiūros fondas už 2023 m. veiklos rezultatus. Tačiau jo panaudojimas galimas pasiekus energetikos ministro įsakymu patvirtintus strateginius uždavinius bent 70 proc. dydžiu.

Nepriklausomai nuo finansinių galimybių, ateityje darbuotojų darbo apmokėjimo valdymas ir toliau bus orientuotas į šias pagrindinius elementus:

- išorinį konkurencingumą, kuris užtikrinamas per sisteminį vidutinio darbo užmokesčio pagal pareigybių lygius pasilyginimą su rinka;
- vidinį teisingumą, kai darbuotojui tiesiogiai proporcingai atlyginama už jo darbą bei jo kompetencijų lygį;
- lygių galimybių užtikrinimą per atlygio auditus, analizuojant vyrų ir moterų, skirtingų tautybių ar negalią turinčių darbuotojų, atliekančių lygiavertį ar panašaus pobūdžio darbą, bazinių atlyginimų skirtumus, taip pat užtikrinant darbuotojų, grįžusių po vaiko priežiūros atostogų bazinio atlyginimo peržiūrėjimą nelaukiant metinio veiklos vertinimo ir taip atliepiant atlyginimų augimą per jų nedarbo laikotarpį;
- aukštos kvalifikacijos darbuotojų išlaikymą;

- papildomas pinigines motyvacinės priemonės per trumpalaikio skatinimo schemas, darbuotojams, dirbantiems prie išskirtinai svarbių strateginių uždavimų;
- motyvavimą per papildomų naudų paketą.

Kaip papildomos, tiesiogiai nefinansinės, naudos, kurios ir toliau bus taikomos yra visų darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, išoriniai ir vidiniai mokymai, karjeros (horizontalios ir vertikalios) galimybės, užtikrinant profesinį augimą, perkvalifikavimas kitoms pareigoms, pailgintos atostogos bei trumpesnė darbo savaitė tam tikrų pareigybių darbuotojams, įmonės renginiai ir iniciatyvos.

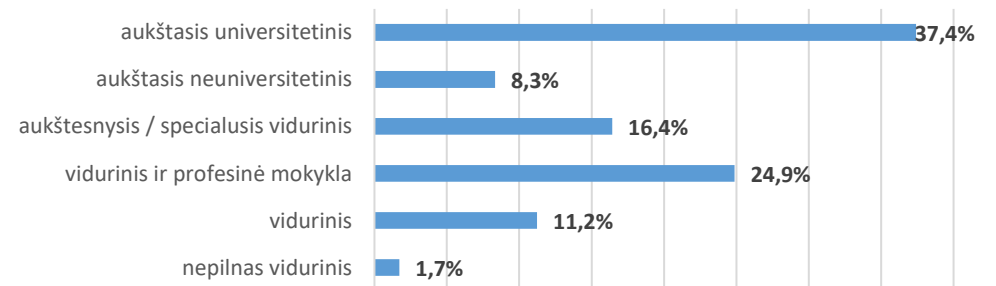
2024 m. siekis yra:

- visų darbuotojų papildomas sveikatos draudimas;
- priedų, mokamų už nukrypimus nuo normalių darbo sąlygų, dydžių ir skyrimo tvarkos peržiūrėjimas.

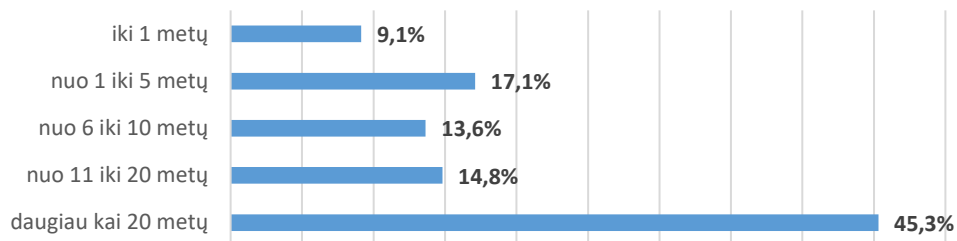
2023 m. taip pat buvo atliktas darbdavio įvaizdžio tyrimas, pagal kurio pateiktas rekomendacijas ir priemonės įmonė pradėjo vykdyti įvaizdžio stiprinimo priemonės: vidiniai renginiai ir šventės darbuotojams, Ambasadorystės programa, aktyviai plėtojama komunikacija žiniasklaidos kanaluose, atsisveikinimo su išėinančiais darbuotojais ir padėkos jiems sistema, diegiamos dėkingumo ir dėmesingumo iniciatyvos darbuotojams, vadovams vesti vidiniai mokymai ir kt. 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. Priemonės pagal darbdavio įvaizdžio tyrimo rezultatus bus tęsiamos ir ateityje.

Demografinė darbuotojų statistika pateikiama žemiau esančiuose grafikuose:

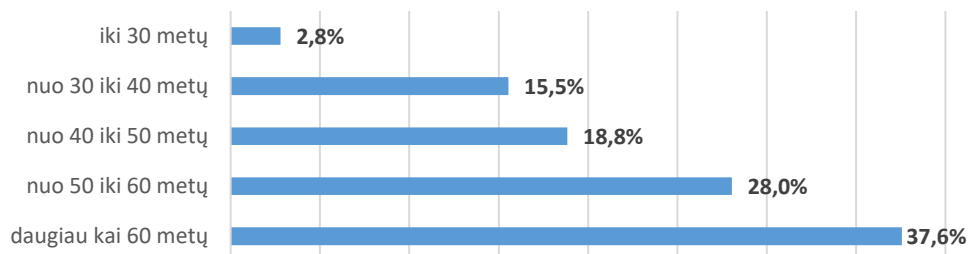
Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



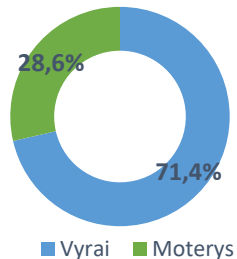
Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą



Darbuotojų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes



Darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį



5.3. MATERIALINIAI IŠTEKLIAI

Įmonės materialiniai resursai, kurie naudojami įmonės tikslų bei uždavinių įgyvendinimui, yra įmonės ilgalaikis turtas, kurį sudaro nematerialus turtas ir materialus turtas: žemė, pastatai ir statiniai, transporto priemonės, mašinos ir įrengimai, investicinis turtas, kitas turtas. Plačiau apie jo vertę ir planuojamą plėtrą – investicijas į infrastruktūrą, pateikta skyriuje Finansiniai ištekliai.

Materialinių išteklių pakankamumo tikslams įgyvendinti vertinimas atliekamas nuolat, vertinama visų technologinių procesų suderinamumas ir rizikos susidaryti „kamščiams“ bei numatomos tokių veiksmų išvengimo bei švelninimo priemonės. Ryškesni pokyčiai technologinio pajėgumo peržiūroje laukia už šio strategijos laikotarpio – po 2027 m., kai reikės ieškoti alternatyvų pakeisti susidėvėjusius įrengimus, tokius kaip Skystųjų RA cementavimo, išmontavimo atliekų apdorojimo ir pan., kurie bus sulaukę savo nusidėvėjimo amžiaus po beveik 20 metų eksploatacijos.

6. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS

Pavojaus veiksnys	Valdymo priemonės ir veiksmai
Vidiniai veiksniai	
Esamų darbuotojų senėjimas ir to sąlygota kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ jaunų darbuotojų, turinčių tinkamą techninį pasirengimą, įdarbinimas ir kvalifikacijos kėlimas ▪ kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo vykdymas ▪ rangovams perduodamų darbų apimties didinimas
Tam tikrų kompetencijų (vadybinių, projektų valdymo, teisinių ir t. t.) darbuotojų trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ stiprinti darbdavio patrauklumą per darbuotojų vidutinis DU konkurencingumą, darbo sąlygų lankstumą, kitas nefinansines naudas, įvaizdžio stiprinimas, nuoseklus viešinimas, t.t. ▪ kelti įmonės darbuotojų kvalifikaciją
Dėl komplikauto pirkimų proceso nepasiekiami tikslai, projektų vėlavimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ supaprastinti vykdomų pirkimo procedūrų administravimo tvarką, įdiegti pirkimo terminų kontrolės mechanizmą ▪ pasitelkti išorės teisininkus ir ekspertus, rengiant ir vertinant sudėtingų pirkimų dokumentus
RA tvarkymo infrastruktūros apribojimai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ įvertinti RA infrastruktūros pajėgumus, nustatyti RA tvarkymo tikslinius planus bei užtikrinti jų vykdymą ▪ atlikti skystų RA cementavimo įrangos atnaujinimą ▪ technologinių procesų modeliavimas siekiant įvertinti pajėgumų suderinamumą ir galimus scenarijus
Dideli technologiniai ir reguliaciniai neapibrėžtumai dėl užterštų pastatų griovimo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ atlikti galimybių studiją dėl užteršto betono tvarkymo (įskaitant užterštų statinių griovimą ir sąlyginį išlaisvinimą) ▪ aktyvinti reguliacinio lobizmo veiklą
Išoriniai veiksniai	
Labai didelė priklausomybė nuo finansavimo administratorių	<ul style="list-style-type: none"> ▪ siekti, kad lėšų administravimą galėtų vykdyti daugiau nei vienas administratorius (sudaryti pasirinkimo / konkurencijos galimybę)
Politiniais sprendimais apribotos galimybės papildyti įmonės sąskaitą	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mažinti sąnaudų, apmokamų įmonės lėšomis, dalį
Kvalifikuotų rangovų / tiekėjų trūkumas rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tiekėjų dienų organizavimas bei vaizdinės medžiagos parengimas, siekiant supažindinti galimus tiekėjus su pirkimų reikalavimais

Pavojaus veiksnys	Valdymo priemonės ir veiksmai
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pakankamai iš anksto ir nuoseklus planų viešinimas, kad rinkos dalyviai žinotų ir spėtų pasiruošti poreikiui ▪ pasiekti, kad įvyktų pokyčiai teisėkūros / reglamentavimo statyti / dirbti BEO srityje
Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas darbo rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ plėtoti mokymų (perkvalifikavimo) ir patirties perdavimo sistemą įmonėje ▪ bendradarbiavimas su mokslo institucijomis
Energetinių išteklių brangimas/ kainos nepastovumas (sunkiai prognozuojama)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ įrengti saulės elektrinę savo poreikių tenkinimui ▪ diegti energiją taupančias technologijas (pvz., nauji skystųjų RA garinimo įrenginiai nevertuoja dujų ir energetiškai yra taupesni) ▪ rengti energijos resursų taupymo priemonių planą ir jį įgyvendinti
Žmogiškųjų išteklių brangimas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ optimizuoti darbo užmokesčio fondo naudojimą ▪ objektyviai didinti darbo užmokesčio fondą (teikiant racionalius argumentus ir pagrindimą finansiniam donorui)
Kibernetinių atakų pavojus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diegti šiuolaikines kibernetinio saugumo užtikrinimo priemones ▪ kelti darbuotojų kibernetinio saugumo kultūrą

Didžioji dalis pavojaus veiksnių, darančių didžiausią įtaką įmonės veiklai (strategijos įgyvendinimui), išlieka aktualūs praktiškai visą strategijos laikotarpį, nes priemonių įgyvendinimui ir jų poveikio pajautimui gali prireikti iki kelių metų. Be to, reikiamų išteklių užtikrinimas yra kasmetinis iššūkis, nes įmonės veikla labai dinamiška, o konkurencija dėl išteklių nuolatinė ir, jaučiama, stiprėjanti.

7. PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS

Siekdama strategijoje įvardytų užsibrėžtų tikslų ir taip artėti prie įmonės vizijos ir misijos įgyvendinimo, yra atliekama nuolatinė pažangos stebėseną ir vertinimas integruotai per padalinių X-matricos⁶. Efektyvesnė projektų kontrolė pasiekama vizualizuojant pažangą projektų portfelių švieslentėse ir vykdant periodinį aptarimą projektų valdymo tarnyboje (PMO).

Kiekvieną ketvirtį rengiama ir įmonės valdybai pristatoma strateginių rodiklių stebėsenos ataskaita. Ši ataskaita teikiama ir Energetikos ministerijai. Rengiama veiklos strategijos įgyvendinimo pusmečio (tarpinė) ir metinė ataskaitos, kurios teikiamos Energetikos ministerijai ir VŠĮ Valdymo ir koordinavimo centrui bei viešinamos įmonės interneto tinklapyje.

Kasmet, atsižvelgiant į aplinkos veiksnių pokyčius ir identifikuotas tobulintinas įmonės veiklos sritis, strategija yra atnaujinama, koreguojamos siekiamos rodiklių reikšmės.

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 ir pagrindinių suinteresuotų šalių atstovus.

Įmonės strateginio planavimo grafikas

Terminas	Atliekami veiksmai
Sausis - balandis	Ataskaitos (metinio pranešimo) už praėjusius metus rengimas, pristatymas įmonės vadovybei ir valdybai, jos pateikimas LR EM ir VKC
Gegužė - birželis	Išorinių ir vidinių veiksnių analizė, pasiūlymų dėl strategijos tobulinimo parengimas, pasirengimas strateginei sesijai
Liepa - rugsėjis	Vadovų strateginė sesija, kurios metu analizuojama aktualiausias / reikšmingiausias temos, nustatomi galimi tikslai jose.
Spalis – lapkritis	Ateinančių metų tikslų formavimas, jų aptarimas kartu su suinteresuotomis šalimis. Strategijos dokumento atnaujinimas. Pradedamas tikslų kaskadavimas
Lapkričio 15d.	Strategijos pateikimas VKC (preliminarus vertinimas)

⁶ X-matrica yra strateginio planavimo instrumentas - labai koncentruotas prioritetinių priemonių ir veiksmų rinkinys, gaunamas kai ilgalaikiai tikslai išskaidomi į metinius, o šie tikslai ir rodikliai išskaidomi ir deleguojami

Gruodis – Sausio 10d.	Strategijos tikslinimas, atsižvelgiant į VKC pastabas, ir pateikimas LR EM ministrui tvirtinti.
Sausis-vasaris	Padalinių metinių veiklos planų (X-matricių) aktualizavimas pagal patvirtintą Strategiją, metinių darbo planų tvirtinimas (padalinių vadovų ir specialistų metinių asmeninių užduočių nustatymas).

(kaskaduojami) konkrečioms veikloms ir konkrečioms vykdytojams (padaliniais, pareigybėms). Tai atitinka metinį padalinio planą.

DOKUMENTE NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

„A“ klasės atliekos	Trumpaamžės labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos	IAE	Ignalinos atominė elektrinė
„B“ klasės atliekos	Trumpaamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos	Įmonė	VĮ Ignalinos atominė elektrinė
„C“ klasės atliekos	Trumpaamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos	ILW-LL	Vidutinio aktyvumo ilgaamžės atliekos (<i>angl. Intermediate-level long-lived waste</i>)
„D“ klasės atliekos	Ilgamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos	INES	Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė
„E“ klasės atliekos	Ilgamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos	IM	Išėmimo modulis
„F“ klasės atliekos	Ilgamžės RA - panaudoti uždarieji jonizuojančios spinduliuotės šaltiniai	IP	Ignalinos programa – programa ES finansinės paramos priemonėms, susijusioms su Ignalinos atominės elektrinės Lietuvoje pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimu, įgyvendinti
I grupės atliekos	Sena klasifikacija, kuri dabar daugumą atitinka A klasę	IT	Informacinės technologijos
II grupės atliekos	Sena klasifikacija, kuri dabar daugumą atitinka B ir C klases	KRA	Kietosios radioaktyviosios atliekos
III grupės atliekos	Sena klasifikacija, kuri dabar daugumą atitinka E klasę	KRATSK	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas
	Radiacinės saugos principas, kuris apima atskirų asmenų ir visos visuomenės apšvitos mažinimą tiek, kiek tai įmanoma, atsižvelgiant į ekonominius ir socialinius veiksnius	KZ	Kontroliuojama zona (radioaktyviai užteršta ar yra užterštumo rizika)
ALARA	(<i>angl. As Low As Reasonably Achievable</i>)	LB	Lietuvos bankas
APVA	Aplinkos projektų valdymo agentūra	LMAA	Labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos
B2	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas, skirtas išimti RA iš senų saugyklų, susidedanti iš MI-1, MI-2, MI-3 išėmimo modulių ir A klasės RA paruošimo laikinam saugojimui	LPBKS	Laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla
B3/4	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas, susidedantis iš RA apdorojimo (rūšiavimas, smulkinimas, deginimas, presavimas, cementavimas, pakavimas, radiologiniai matavimai) įrenginių (B3) ir dviejų saugyklų (B4): trumpaamžės mažo ir vidutinio aktyvumo RA bei ilgaamžės RA	MRAS	Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugykla
B19-2	Labai mažo aktyvumo radioaktyviųjų atliekų atliekynas, skirtas A klasės RA	NPP	2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998
B20	Bitumuotų atliekų saugyklos pavertimo į atliekyną projektas	PBK	Panaudotas branduolinis kuras
B25	Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinis atliekynas, skirtas B ir C klasės RA	PUŠ	panaudotų uždarytų šaltinių
BEO	Branduolinės energetikos objektas	R3 zona	Reaktoriaus šerdis (grafito klojinys ir jį supančios metalo konstrukcijos su užpildais)
BF	Lietuvos Respublikos biudžeto lėšos	RA	Radioaktyviosios atliekos
BSR	Branduolinės saugos reikalavimai	RAS	Radioaktyviųjų atliekų saugykla
CPVA	VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra	RATA	VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra
CPI	Uždirbtos vertės indikatorius - biudžeto panaudojimo efektyvumo rodiklis (<i>angl. Cost Performance Indicator</i>)	RATPP	2021-2030 metų branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programa, patvirtinta Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021 m. vasario 3 d. nutarimu Nr. 76
GA	Giluminis atliekynas	RBMK	Didelio galingumo kanalinio tipo branduolinis reaktorius
GENP	Galutinis eksploatavimo nutraukimo planas	SRA	Skystosios radioaktyviosios atliekos
DU	Darbo užmokestis	Strategija	Įmonės veiklos strategija
EBITDA	Pelnas prieš nusidėvėjimą, amortizacijos, palūkanų sąnaudas ir pelno mokestį (<i>angl. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>)	ŠESD	Šiltnamio efekto sukeliančios dujos
EK	Europos Komisija	TATENA	Tarptautinė atominės energijos agentūra
EN	Eksploatavimo nutraukimas	TIENRF	Tarptautinis Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondas
ERM	<i>angl. Enterprise Risk Management</i>	TSG	Techninės paramos grupė
ES	Europos Sąjunga	VATESI	Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija
ERPB	Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas	VDU	Vidutinis darbo užmokestis
		VKC	VšĮ Valdymo koordinavimo centras
		VVĮ	Valstybės valdoma įmonė