

PATVIRTINTA  
Lietuvos Respublikos energetikos ministro  
2025 m. vasario 14 d. įsakymu Nr. 1-35



## 2025-2027 METŲ VALSTYBĖS ĮMONĖS IGNALINOS ATOMINĖS ELEKTRINĖS VEIKLOS STRATEGIJA

# TURINYS

<b>SANTRAUKA</b>	<b>3</b>
<b>1 VEIKLOS APRAŠYMAS</b>	<b>7</b>
1.1 ĮMONĖS VEIKLA	7
1.2 DARNUS VYSTYMASIS	9
1.3 ĮMONĖS VALDYMAS	11
<b>2 APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ</b>	<b>14</b>
2.1 VIDINIAI VEIKSNIAI	14
2.2 IŠORINIAI VEIKSNIAI	23
2.3 SSGG ANALIZĖ	27
<b>3 MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS</b>	<b>28</b>
<b>4 STRATEGINIŲ TIKSLŲ IR UŽDAVINIŲ ŽEMĖLAPIS</b>	<b>28</b>
4.1 VALSTYBĖS LŪKESČIAI	28
4.2 STRATEGINĖS KRYPTYS IR TIKSLAI	29
4.3 STRATEGINIAI UŽDAVINIAI	33
<b>5. IŠTEKLIAI</b>	<b>36</b>
5.1. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS	36
5.2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI	39
5.3. MATERIALINIAI IŠTEKLIAI	41
<b>6. GALIMI PAVOJAI IR JŲ VALDYMAS</b>	<b>42</b>
<b>7. PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS</b>	<b>43</b>
<b>DOKUMENTE NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI</b>	<b>44</b>

## SANTRAUKA

Pagrindinė VĮ Ignalinos atominės elektrinės (toliau – Ignalinos AE, įmonė) veikla yra šios jėgainės eksploatavimo nutraukimas (EN) ir jo radioaktyviųjų atliekų (toliau – RA) sutvarkymas. Prognozuojama Ignalinos atominės elektrinės (toliau – 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. Todėl dar 2022 metais įmonės 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. Strateginės veiklos kryptys buvo nubrėžtos atsižvelgiant į siekiamus tikslus. Strategijos koncepcija pavaizduota „žemėlapyje“ (1 pav.).

Ignalinos AE veiklos strategijos aktualizavimas 2025-2027 metų laikotarpiui atliktas atsižvelgiant į tiek vidinės, tiek išorinės aplinkos pokyčius. Bene svarbiausias veiksnys, įtakojantis keliamus tikslus ir uždavinius, yra 2024 m. antroje pusėje suinteresuotų šalių sutarimas, kad reikšmingiausio IAE eksploatavimo nutraukimo projekto – RBMK-1500 reaktorių šerdžių išmontavimui (sutrumpintai vadinamas R3D) – paruošiamieji darbai dėl galimo išmontavimo technologijų sudėtingumo truks ilgiau nei buvo planuota pagrindiniame planavimo dokumente – Galutiniame IAE eksploatavimo nutraukimo plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2020 m. rugpjūčio 11 d. įsakymu Nr. 1-248, (toliau – GENP). Šis maždaug 4 metų grafiko postūmis sukelia reikšmingus pokyčius daugelyje kitų įmonės vykdomų projektų ir veiklų. Be to, ir tolesnių R3D etapų trukmė yra vertinama vis dar esant dideliems neapibrėžtumams ir eilei prielaidų, neapibrėžtumų yra ir kituose tolimesnės perspektyvos projektuose bei yra galimi keli ėjimo link galutinio tikslo variantai su savo privalumais ir trūkumais. Todėl realistiškesnių ateities planų nustatymui dar reikia didelio įdirbio ir įmonės laukia ilgalaikių planų peržiūra. Pirmiausia tai pasakytina apie GENP, kuris reikalauja atnaujinimo ir dėl nuo jo rengimo pradžios 2018 metais įvykusių visų kitų pokyčių. Taip pat, 2027 metai yra einamosios finansinės perspektyvos (toliau – FP) pabaigos metai, todėl įmonė pradėjo ruošti sekančią 2028-2034 m. FP, kurią tiek įmonei, tiek valstybei labai svarbu išnaudoti. Šiose derybose dėl tolesnio finansavimo labai svarbu bus tai, kiek įmonės pasiektas rezultatas atitiks programavimo laikotarpiui donorų keltus tikslus ir jų laikas – kiek bus spėta padaryti

trumpuoju 2025-2027 m. laikotarpiu ir kiek truks visas IAE eksploatavimo nutraukimas yra esminis veiksnys, formuojantis įmonės veiklos strategiją.

### Laikas – esminis veiksnys, formuojantis įmonės veiklos strategiją

Atsižvelgiant į galimas resursų rizikas, įmonė fokusuojasi į didžiausią vertę IAE eksploatavimo nutraukimo pažangoje duosiančius darbus. Todėl tikslų pasiekimo matavimas / vertinimas buvo papildytas aiškiais pasiekimo kriterijais ten, kur tai tikslinga.

Įmonės vykdomų darbų sėkmė priklausys nuo kompetencijų užtikrinimo, finansavimo savalaikiškumo, pakankumo ir lankstumo, planavimo ir projektų vykdymo brandos stiprinimo, tvarumo integracijos, pasaulinės naujausios patirties pasiekiamumo. 2025 metais rengiant metines ataskaitas už 2024-uosius Europos Tvarumo atskaitomybės standartų taikymas taps privalomas ir jis numato tik reikšmingos informacijos atskleidimą. Tuo tikslu inicijuotas dvejojo reikšmingumo vertinimas, atskaitos taškų nustatymas. Suprantama, kad darnumo krypties integravimo į įmonės strategiją svarba tik augs.

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

Brandi, kompetentinga ir ateities pokyčiams pasirengusi komanda – raktas į sėkmę, todėl didelis dėmesys yra skiriamas savo darbuotojų profesiniam tobulėjimui, įsitraukimui, lygių galimybių užtikrinimui, saugai, sveikatai ir socialinei gerovei. Skaidri ir etiška veikla atliepiant valstybės ir visuomenės lūkesčius yra svarbus veiksnys, rodantis įmonės veiklos strateginę kryptį.

### Organizacijos branda, siekis tapti pirmo pasirinkimo darbdaviu –viena iš įmonės strateginių krypčių



## MISIJA

Kurti švarią aplinką tvariai tvarkant branduolinės veiklos palikimą.

## VIZIJA

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

Suinteresuotos šalys	Įsipareigojimai	Strateginės kryptys (ilgalaikiai tikslai)	Rodikliai	2025 m. tikslai	2027 m. tikslai	
KLIENTAS	Saugiai ir laiku sutvarkyti IAE susidariusias ir visas perduodamas radioaktyvias atliekas	Užtikrinti 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 (laiku pasiektos R3D projekto gairės)	≤ 0	≤ 0
			SR3	Išmontuotų medžiagų kiekis	81 000 t (~4 300 t)	Išlaikyti >4 000*t per metus tempą
			SR4	Iš senų saugyklų išimtų RA kiekis	11 990 m <sup>3</sup> (2 515 m <sup>3</sup> )	Iškrauta viena ilgaamžių RA saugyklos sekcija
			SR5	Nugriautų statinių kiekis	≥77 (4)	Iki 2027 m.pab. nugriauti trijų kompleksų statinius
DONORAI	Siekiant sutartų tikslų lėšas naudoti skaidriai ir efektyviai	Iki 2027 m. patekti į patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VVJ	SR6	EN biudžeto panaudojimo efektyvumo indeksas / biudžeto ekonomija, mln . Eur	CPI ≥ 1 CV ≥ 0	CPI ≥ 1 CV ≥ 0
			SR7	IP biudžeto paskirstymo procentas	81 %	96 %
STEIGĖJAS	Kryptingai vystant organizaciją didinti įmonės vertę	Iki 2027 m. patekti tarp geriausiai darnumo srityje valdomų VVJ	SR8	Projektų valdymo brandos lygis	„gairės `25“	Bus nustatyta remiantis nauju įvertinimu
VIENI KITIEMS	Būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda		SR9	Rizikų valdymo brandos lygis	>3,2	≥3,4
VISUOMENĖ	Mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai	Iki 2027 m. patekti tarp geriausiai darnumo srityje valdomų VVJ	SR10	Organizacijos brandos lygis	> 60 %	2027m. būti sertifikuotiems „ <b>Top Employer</b> “
			SR11	Atliekų konversijos procentas (įrangos / gelžbetonio)	≥ 77,7 % / ≥ 95 %	≥ 77,7 % / ≥ 95 %

\* Reikšmė gali keistis ir bus nustatyta 2025 m. pab., įmonės valdymo organams sutarus dėl ilgalaikio išmontavimo plano

## SVARBIAUSI UŽDAVINIAI 3 METŲ PERSPEKTYVOJE (2025-2027)

Siekiant vykdyti IAE eksploataavimo nutraukimą įsipareigotais terminais ir saugiai, būtina užtikrinti reikšmingiausių projektų, lemiančių viso EN trukmę, įgyvendinimą pagal su suinteresuotomis šalimis sutartus planus. 2024 metų antroje pusėje įvykęs svarbiausio projekto – reaktorių šerdžių išmontavimo sudėtingumo sąlygotas IAE eksploataavimo nutraukimo trukmės pailgėjimas bei per dešimtmetį įvykę kiti pokyčiai reikalauja **aktualizuoti GENP**. Tai numatyta padaryti iki 2026 m. pabaigos.

Dėl ilgesnio R3D projektavimo ir licencijavimo etapo, laikas, per kurį turi būti išmontuota įranga, įgijo rezervą, t. y., metinėms išmontavimo apimtims nebekeliamas tempo padvigubinimo tikslas. Svarbiausiu tampa **užtikrinti tokį išmontavimo ir RA tvarkymo tempą, kuris leistų laiku pasiruošti reikšmingiausiems darbams** – reaktoriaus šerdžių išmontavimui bei užterštų statinių griovimui. Pirmiausia tai pasakytina apie tą įrangos dalį, kurios pašalinimas suteikia fizinę prieigą prie reaktoriaus bei atlaisvina erdves, kuriose bus įkurtos būsimų reaktoriaus RA apdorojimo zonos, o tada – apie įmonės kitus vykdomus projektus, jų rezultatus ir vidinius įmonės procesus, įgalinančius šių veiklų vykdymą.

Tokiu būdu, anksčiau užsibrėžtas tikslas iki 2027 metų pasiekti 8 000 – 9 000 t metinį išmontavimo tempą perorientuojamas ne į patį kiekį, o į konkrečių išmontavimo projektų užbaigimą, jų terminų patikslinimą.

### Reaktorių kanalų ir kitos technologinės įrangos išmontavimas

Toks išmontavimo veiklos posūkis atsiliepia radioaktyviųjų atliekų tvarkymui, nes išmontavimo metu jau gaunama daugiau aukštesnės klasės atliekų (didesnio radioaktyvumo, jų tvarkymas reikalauja didesnių saugos priemonių) ir šios atliekos bus labiau „sukoncentruotos“ laike, kas, savo ruožtu, kelia iššūkius atliekų srautų valdyme. Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo komplekse apdorojamos tiek iš senųjų saugyklų išimamos „istorinės“, tiek IAE EN metu generuojamos RA (išmontavimo RA). Pramoniniu režimu jis pradėjo veikti tik 2022 m. ir įmonė siekia **sureguliuoti atliekų tvarkymo procesus taip, kad pasiektų reikiamą našumą ir srautų balansą**. 2025 metais padvigubės reaktoriaus kanalų išmontavimo RA srautas, o vėliau įsijungs srautas iš būgnų-separatorių išmontavimo. Nežiūrint to, istorinių RA tvarkymo tikslas didinti apimtis, kiek tai leidžia technologinis procesas, galioja visą laikotarpį iki šių atliekų visiško sutvarkymo.

### Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo tempų didinimas

Apdorotos RA toliau keliauja į saugyklas ir atliekynus. Didžioji dalis reikiamos RA tvarkymo infrastruktūros jau yra įrengta, tačiau vis dar yra keletas 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, tarpinės reaktorių atliekų saugyklos įrengimas, o ilgalaikėje perspektyvoje – giluminio atliekyno įrengimo projektas.

### Infrastruktūros įrengimas

**Paviršinio atliekyno projekto** svarbą lemia ne tik jo didelis biudžetas (apie 160 mln. Eur įskaitant jo infrastruktūrą), bet ir tai, kad šio atliekyno neturėjimas laiku gali sukelti rimtų RA tvarkymo problemų dėl galimo esamos laikinos saugyklos perpildymo. Šiuo metu prognozuojama, kad vietų laikinoje saugykloje pakaks iki 2029/2030 m. Atliekyno rangos sutartyje, sudarytoje 2024 m. balandį, numatyta statybų pabaiga yra 2029 m. vidurys. Todėl įmonė turi dėti visas pastangas, kad vykdymas nenukryptų nuo rangos sutartyje numatytų terminų bei užtikrinti savalaikį kitų papildančių sutarčių savalaikį pasirašymą ir vykdymą.

**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 2024 m. balandį baigtas poveikio aplinkai vertinimas, o rugpjūtį pasirašyta sutartis projektavimo etapui.

**Tarpinę reaktorių atliekų saugyklą** būtina turėti iki reaktorių išmontavimo pradžios, t. y., baigti jos statybas 2034 m. Projektavimas, tikėtina, užtruks iki 2029 m. Šiuo metu vyksta įvadininių duomenų (būsimus konteinerių tipų, RA kiekio vertinimo) tikslinimas, o 2025 m. planuojama parengti dotacijos paraišką ir techninę specifikaciją ruošiantis projektavimo paslaugų pirkimui.

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 eksploataavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programą, pagal kurią įmonė įgyvendina pirminę – konceptualaus planavimo – GA projekto stadiją. GA 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 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.

## Įmonės vidinių procesų kokybė

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.



# 1 VEIKLOS APRAŠYMAS

## 1.1 ĮMONĖS VEIKLA



Galutinai sustabdžius abu IAE reaktorius, nuo 2010 metų įmonės pagrindine veikla plačiaja prasme tapo radioaktyviųjų atliekų tvarkymas, apimantis tiek tiesiogines RA tvarkymo veiklas (įrangos išmontavimą, sukauptų atliekų išėmimą iš senų saugyklų, statinių griovimą ir visų šių procesų metu susidarančių atliekų sutvarkymą (rūšiavimą, apdorojimą, pakavimą, transportavimą, saugojimą ir t.t.), tiek tokiai veiklai reikalingos infrastruktūros (saugyklų, atliekynų bei įvairių atliekų tvarkymo įrenginių) įrengimą bei eksploatavimą, taip pat visas kitas pagalbines veiklas.

2019 m. prie 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 Ignalinos AE yra ir apžvelgiamoje perspektyvoje bus vienintelė įmonė šalyje, kuri **teikia radioaktyviųjų atliekų tvarkymo paslaugą valstybėje.**

2024 m. spalį įmonei buvo suteikta IAE eksploatavimo nutraukimo licencija ir įmonės *de facto* vykdomas elektrinės eksploatavimo nutraukimas bei radioaktyviųjų atliekų sutvarkymas tapo *de jure*, o pati licencija patvirtina, kad įmonė atitinka tokiai veiklai vykdyti keliamus reikalavimus ir yra pajėgi užtikrinti, kad jos darbuotojai, gyventojai ir aplinka bus tinkamai apsaugoti.

### 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 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

Bendruoju atveju įmonės veikla vertinama vadovaujantis šiomis perspektyvomis:

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

Bet 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. Šiuo metu 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 prognozės.*

Geriausiai Ignalinos AE veiklos rezultatyvumą atspindi galutinai sutvarkytų RA kiekius.

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 programoje (toliau - RATPP). 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)**

Rodiklis	Iš viso (prognozė)	Pradinė	3 paskutiniųjų metų faktinės reikšmės				Siektina reikšmė	
		2020	2022	2023	2024	2025	2030	
Pašalintų atliekų*, kurių radiologinių savybių vertės neviršija nebekontroliuojamųjų lygių (neradioaktyviųjų atliekų), dalis	110 000 m <sup>3</sup>	<b>39,7 %</b> 43 672 m <sup>3</sup>	<b>50,9 %</b> 56 003 m <sup>3</sup>	<b>55,4 %</b> 60 937 m <sup>3</sup>	<b>59,0 %</b> 64 944 m <sup>3</sup>	<b>67 %</b>	<b>89 %</b>	
Trumpaamžių RA, sudėtų į atliekynus, dalis	134 232 m <sup>3</sup>	0	<b>3,0 %</b> 4 095 m <sup>3</sup>	<b>5,7 %</b> 7 684 m <sup>3</sup>	<b>8,7 %</b> 11 655 m <sup>3</sup>	<b>8 %</b>	<b>39 %</b>	
Ilgaaamžių RA (išskyrus PBK), sudėtų į saugyklą, dalis	5 941 m <sup>3</sup>	<b>0,9 %</b> 60 m <sup>3</sup>	<b>3,4 %</b> 203 m <sup>3</sup>	<b>6,2 %</b> 368 m <sup>3</sup>	<b>11,3 %</b> 673 m <sup>3</sup>	<b>12 %</b>	<b>45 %</b>	

\* 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 detaliau – 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 išteklių, užtikrinama darbuotojų gerovė, mažinamas neigiamas poveikis aplinkai ir pan.).



## 1.2 DARNUS VYSTYMASIS

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 įmonė 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 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 Darna 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

2023 m. darnumui skirtoje strateginėje sesijoje buvo išgrynintos reikšmingiausios tvarumo temos, reikalaujančios didesnio įdirbio artimiausioje perspektyvoje ir, tikėtina, duosiančios didžiausią pridėtinę vertę:

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

Atliepian šias reikšmingiausias temas, buvo patikslinti strateginiai uždaviniai (žr. 4.3 skyrių).

Taikant įmonių informacijos apie tvarumą teikimo direktyvą ir Europos tvarumo atskaitomybės standartus (ETAS), 2024 metų pabaigoje pradėtas dvejojo reikšmingumo vertinimas, padėsiantis suprasti, kokį poveikį įmonė daro pasauliui, kuriame ji veikia (poveikio reikšmingumas), ir kaip pasaulinė tvarumo situacija veikia įmonę (finansinis reikšmingumas). Šis vertinimas yra tvarumo atskaitomybės pagal ETAS atskaitos taškas ir skirtas apibrėžti raportavimo apimtį.

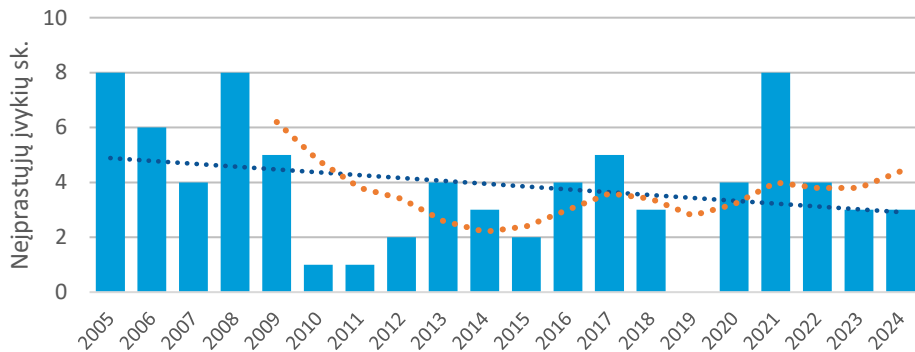
Branduolinėje energetikoje bei RA tvarkymo veikloje saugai skiriamas didžiausias prioritetas. Sauga yra užtikrinama teisinėmis, organizacinėmis ir techninėmis priemonėmis bei ugdant įmonės darbuotojų kompetencijas ir saugos kultūrą. Strateginiu lygiu matuoti, kaip įmonė vykdo savo įsipareigojimus saugos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

INES skalė (*angl. International Nuclear Events Scale*) skirta tam, kad kokybinio lygmeniu pamatuoti įvykio 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 integruotai atspindi tiek technologinio pobūdžio, tiek radiacinės saugos, tiek fizinės saugos aspektus. Papildomai, siekiant atliepti savo veiklos pagrindinio reguliatoriaus – Valstybinės atominės energetikos inspekcijos (VATESI) interesą apsaugoti visuomenę ir aplinką, iškeltas siekis išlaikyti neįprastųjų įvykių mažėjimo tendenciją. Tokio masto gamyboje įrangos gedimai nėra neišvengiami, tad to sąlygotų neįprastųjų įvykių tikimybė gana didelė. Stebint EN eigą nuo pat 1-ojo bloko sustabdymo, matyti bendra įvykių mažėjimo tendencija, bet tuo pačiu ir cikliškumas, kai įvykių skaičius viršija vidurkį. Nors dėl šių neįprastųjų įvykių nebuvo neigiamos įtakos nei aplinkai, nei darbuotojams, be saugos aspekto, tokie įvykiai gali turėti įtakos ir įmonės metinių gamybinių tikslų vykdymui, nes kol bus atliktas tyrimas, gali būti stabdoma tos srities veikla.

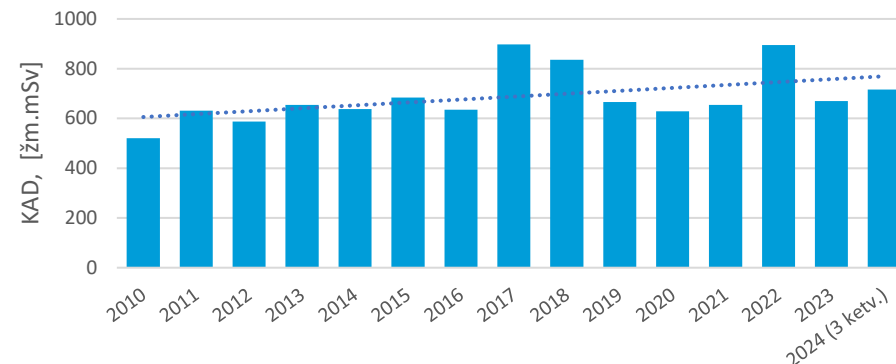
Neįprastųjų įvykių skaičius nuo 2005 m.



Kitas įmonės saugą/poveikį aplinkai reprezentuojantis veiksnys yra radionuklidų išmetimai į aplinką (orą ir vandenį). Eilę metų jie neviršija net 1 proc. nuo leistino kiekio, todėl į reikšmingumo matricą nepatenka ir strateginio lygio tikslai nekeliama.

Įmonė, išreikšdama rūpestį savo darbuotojais, savanoriškai įsipareigojo sumažinti 10 % metinės individualios apšvitos ribą lyginant su teisės aktais nustatyta riba (18 mSv vietoj 20 mSv). Didžiausias indėlis darbuotojų apšvitai mažinti yra daromas projektavimo etape atliekant ALARA (*angl. - As Low As Reasonably Achievable*) vertinimus ir lyginant sprendinių alternatyvas parenkant radiologiniu požiūriu saugiausią darbų atlikimo variantą (pvz., yra siekiama didinti nuotolinio valdymo mechanizmų pritaikymą). Šių pastangų rezultatas geriausiai atsispindi kolektyvinės apšvitos dozėje (KAD), 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 jų patiriančiųjų skaičius – užprogramuotai didėja, ką iliustruoja ir faktinių reikšmių grafikas, todėl keliamas siekis neviršyti 90 % projekcinės, ALARA principu įvertintos reikšmės. Į vertinimo apimtį įtraukiami ir rangovinių organizacijų darbuotojai, kurie atlieka darbus IAE kontroliuojamoje zonoje.

Įmonės ir rangovinių organizacijų darbuotojų KAD



Verta pažymėti, kad tokioje didelėje gamybinėje įmonėje, kur darbo aplinka yra nuolat kintanti (dėl išmontuotinos įrangos ir jos lokacijos įvairovės), yra svarbu užtikrinti saugią darbo aplinką. Tuo tikslu keliamas uždavinys neviršyti 3 paskutiniųjų metų TRIR (*angl. Total Recordable Incident Rate*) indekso, rodančio išdirbtam laikui standartizuotą nelaimingų atsitikimų skaičių, vidurkio.

Bene aktualiausioje pasaulyje klimato kaitos švelninimo srityje – per ŠESD emisijų mažinimą, įmonė prisideda mažindama energetinių resursų vartojimą savo veikloje įdiegiant inovatyvias ir taupesnes technologijas, optimizuojant šildymo ir ventiliacijos režimus. O kadangi didžiausią ŠESD emisijų dalį įmonės veikloje lemia suvartota elektros energija (2021 m. duomenimis tai sudarė virš 70 %), 2022 m. įmonė perėjo prie elektros energijos, pagamintos iš atsinaujinančių energijos šaltinių, pirkimo. Tokiu būdu tiesioginės veiklos paliktas CO2 pėdsakas žymiai sumažėjo – beveik 4 kartus. Siekiant reikšmingo indėlio emisijų mažinime, 2024 m. įmonė prisijungė prie mokslu pagrįstų tikslų iniciatyvų (*angl. SBTi - Science Based Targets initiative*) ir rengiasi pasitelkti ekspertus SBTi gaires atitinkančios dekarbonizacijos strategijai parengti.

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, tokiu būdu prisidedant prie žiedinės ekonomikos iniciatyvos. **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 išmontavime susidarysiančių medžiagų, turinčių potencialą būti išvalytoms. 2024 m. 3 ketv. duomenimis įmonė nuo radiacinės kontrolės atlaisvino apie 64 500 m<sup>3</sup> medžiagų. Šiuo metu išmontuojama vis labiau užteršta ir sudėtingos geometrijos įranga ir konvertuoti į antrines žaliavas vis sunkiau, todėl einamasis konversijos rodiklis įrangos medžiagoms nesiekia 55 % ir kaupiamasis atitinkamai mažėja. 2027 metų tarpinei stotelei išsikeltas tikslas (kaupiamasis) konvertuoti ne mažiau nei 77,7 % įrangos bei 95 % gelžbetonio.

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 atliepdama savo įsipareigojimus valstybei bei visuomenei. 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 organizacijos sėkmės variklis. Tokiu būdu, strateginio rodiklio – **Organizacijos brandos lygis (sR.10)** tikslas yra 2027 m. gauti „Top Employer“ sertifikatą, kuris suteikiamas už nepriekaištingą žmogiškųjų išteklių strategiją bei praktikas, kurios yra nukreiptos į darbo sąlygų bei aplinkos gerinimą, darbuotojų savijautą ir organizacijos indėlį kuriant geresnį darbo pasaulį.

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



Įgalinos AE veiklos strategija 2025-2027 m.

### 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:

- Įmonės vadovas – generalinis direktorius **Linas Baužys** (nuo 2023 m. spalio).
- Kolegialus Įmonės valdymo organas – Įmonės valdyba.

#### Įmonės valdyba

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Valdybos pirmininkė, nepriklausoma narė	<b>Jurgita Radzevičė</b> UAB <i>SBA Home</i> generalinė direktorė	Nuo 2024-04-23
Nepriklausomas narys	<b>Laimonas Belickas</b> UAB <i>Orion Leasing</i> generalinis direktorius / VĮ <i>Turto bankas</i> valdybos pirmininkas	Nuo 2024-04-23
Narė, valstybės tarnautoja	<b>Patricija Ceiko</b> Energetikos ministerijos Branduolinės energetikos politikos grupės patarėja	Nuo 2024-04-23
Nepriklausomas narys	<b>Karolis Sankovskis</b> MB <i>Infradeal steigėjas ir vadovas</i> / UAB <i>Traffic solutions</i> komercijos vadovas	Nuo 2024-04-23

Įmonės valdybai pavaldus ir atskaitingas Audito ir rizikų bei Steigimo ir atlygio komitetai:

#### Audito ir rizikų komitetas

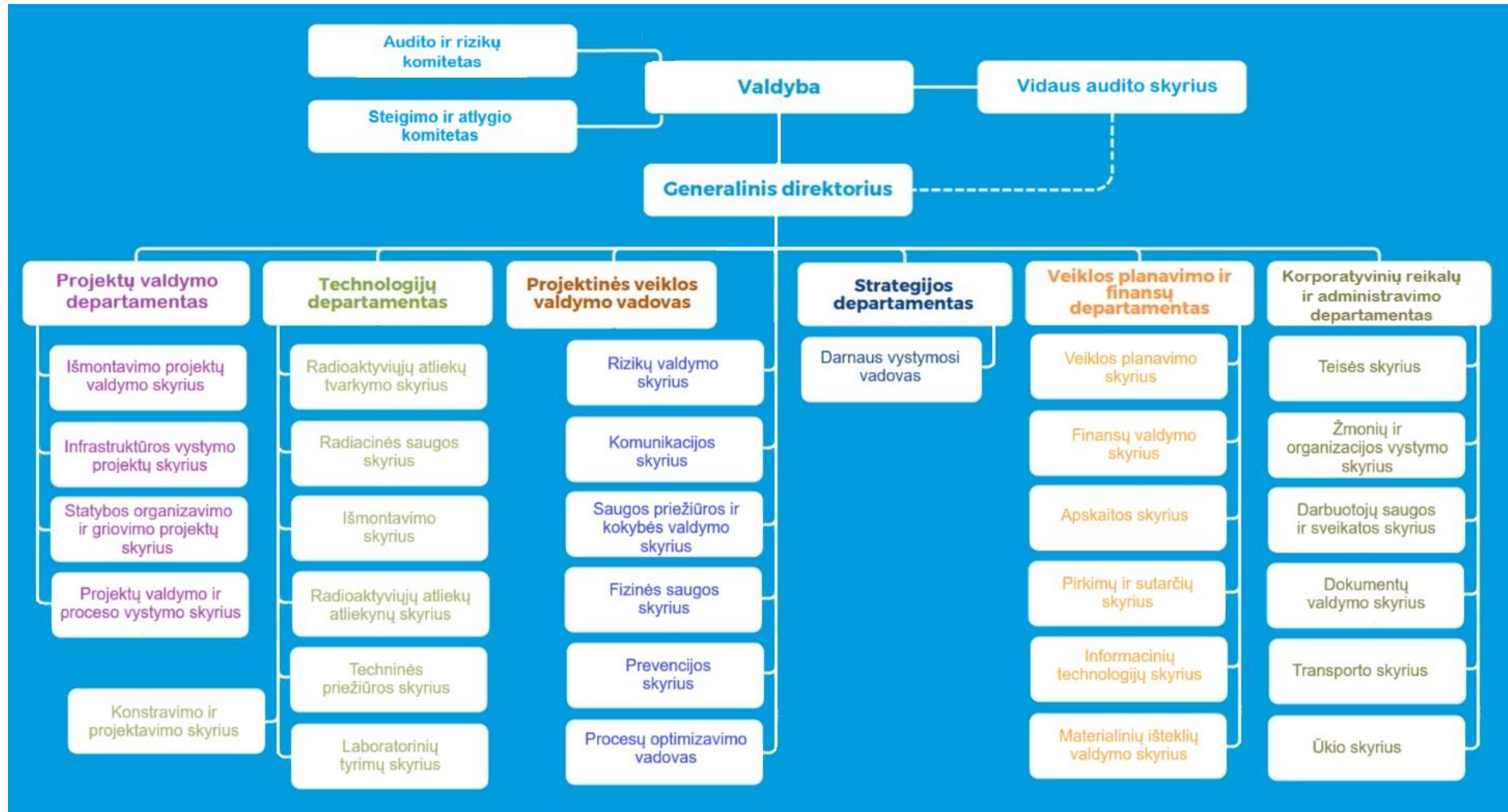
Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
Komiteto pirmininkė, nepriklausoma narė	<b>Laura Garbenčiūtė – Bakienė</b> UAB <i>ILTE (buvusi Invega)</i> audito ir rizikų komiteto pirmininkė / VĮ <i>Turto bankas</i> audito komiteto narė / <i>AB Klaipėdos jūrų uosto direkcijos</i> audito ir rizikų komiteto narė / UAB <i>Baltijos ekonomistas</i> savininkė ir direktorė	narė nuo 2024-05-20 pirmininkė nuo 2024-06-11
Nepriklausomas narys	<b>Laimonas Belickas</b> UAB <i>Orion Leasing</i> generalinis direktorius ir valdybos pirmininkas / VĮ <i>Turto bankas</i> valdybos pirmininkas	Nuo 2024-05-20
Narė	<b>Patricija Ceiko</b> Energetikos ministerijos Branduolinės energetikos politikos grupės patarėja	Nuo 2024-06-06

### Steigimo ir atlygio komitetas

Pareigos	Vardas, Pavardė	Kadencija
L.e. komiteto pirmininko pareigas	<b>Karolis Sankovski</b> MB <i>Infradeal</i> steigėjas ir vadovas / UAB <i>Traffic solutions</i> komercijos vadovas	Nuo 2024-11-22
Narė	<b>Asta Žalnieriūtė</b> Energetikos ministerijos Branduolinės energetikos politikos grupės vadovė	Nuo 2024-11-22
Narys	<i>Vyksta atranka</i>	

Steigimo ir atlygio komitetas sudarytas 2024 m. lapkričio 22 d. Įmonės valdybos sprendimu. Didelis darbuotojų skaičius įmonėje, jautri socialinė aplinka ir įmonėje vykstantys nuolatiniai pokyčiai vykdant unikalius išmontavimo ir kitokius projektus bei dinamiška aplinka reikalavo dedikuoto priežiūros organo.

Organizacinė struktūra (nuo 2024 m. lapkričio 22 d.)



## 2 APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

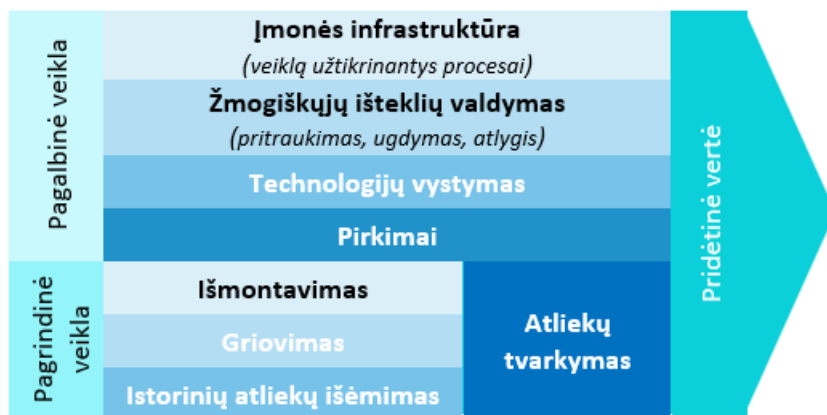
Kaip bus vykdomas IAE eksploatavimo nutraukimas aprašyta GENP, pagal kurį visi IAE eksploatavimo nutraukimo darbai turi būti užbaigti 2038 metais. Ši data buvo suvokiama kaip įmonės ir šalies įsipareigojimas prieš finansinį donorą, kurio lėšomis didžiąja dalimi finansuojama įmonės veikla, ir ši data buvo esminė aplinkybė, formuojanti įmonės veiklos strategiją. 2024 metų rugpjūtį suinteresuotos šalys sutarė pritarti Ignalinos AE reaktorių šerdžių išmontavimo projektinių pasiūlymų ataskaitoms, kurias nepriklausomai vienas nuo kito parengė didelę tarptautinę patirtį turintys rangovai: *EDF (pranc. Electricité de France)* ir *Westinghouse* vadovaujami konsorciumai. Rangovų atlikti vertinimai parodė, kad R3D projektas galimai truks ilgiau nei yra numatyta šiuo metu galiojančiame GENP. Vien tik fizinio reaktorių išmontavimo darbų etapo trukmė svyruoja nuo 6 iki 17 metų, o projektavimo darbai, įskaitant reaktoriaus atliekų saugyklos įrengimą bei išmontavimo įrangos sukūrimą ir įdiegimą – ne mažiau nei 10 metų. 2025 m. pabaigoje parengus konceptuales R3D projektus, svarbiausios suinteresuotos šalys turės padaryti strateginį pasirinkimą – pasirinkti vieną konceptualaus projekto variantą ir priimti sprendimą dėl techninio projektavimo, licencijavimo ir įrangos tiekimo paslaugų pirkimo (keliais etapais vykdyti). Šie sprendimai darys įtaką kitiems susijusiems projektams bei veikloms ir bus atsispindėti GENP, kurio atnaujinimas numatytas 2025-2026 m.

Rengiant įmonės strateginio plano atnaujinimą 2025-2027 metų laikotarpiui – tikslinant rodiklius ir uždavinius, jau atsižvelgta į galimus ateities scenarijus tiek, kiek tai įmanoma esant dabartiniams neapibrėžtumams.

### 2.1 VIDINIAI VEIKSNIAI

#### Įmonės veiklos vertės grandinė:

(pagal Poterio (angl. *Poter's Value Chain*) modelį)



#### 2.1.1 PAGRINDINIŲ VEIKLŲ ANALIZĖ

Įmonės pagrindinė veikla yra saugiai vykdyti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus ir sutvarkyti Lietuvos teritorijoje esančias bei susidarysiančias radioaktyvias atliekas.

IAE tvarkytinų atliekų grupės yra:

- technologinė ir kita įranga (įvairūs vamzdynai, siurbliai, šilumokaičiai, elektros įranga ir pan., o tarp jų ir patys reaktoriai), kurią reikia išmontuoti, o tada sutvarkyti;
- IAE eksploatavimo metu susidariusios („istorinės“) RA, laikomos senose saugyklose, kurias reikia išimti ir tinkamai sutvarkyti;
- statiniai, kuriuos reikia nugriauti (dažnu atveju – prieš tai išmontavus statinio inžinerines sistemas ir pašalinus radioaktyviomis medžiagomis užterštą sluoksnį/konstrukcijas), o valymo ir griovimo atliekas sutvarkyti;
- Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimo nutraukimo atliekų sutvarkymas;
- Kitų Lietuvos smulkiųjų radioaktyviųjų atliekų darytojų atliekų sutvarkymas. Ši grupė yra palyginti labai maža ir įtakos įmonės turimiems pajėgumams nedaro.

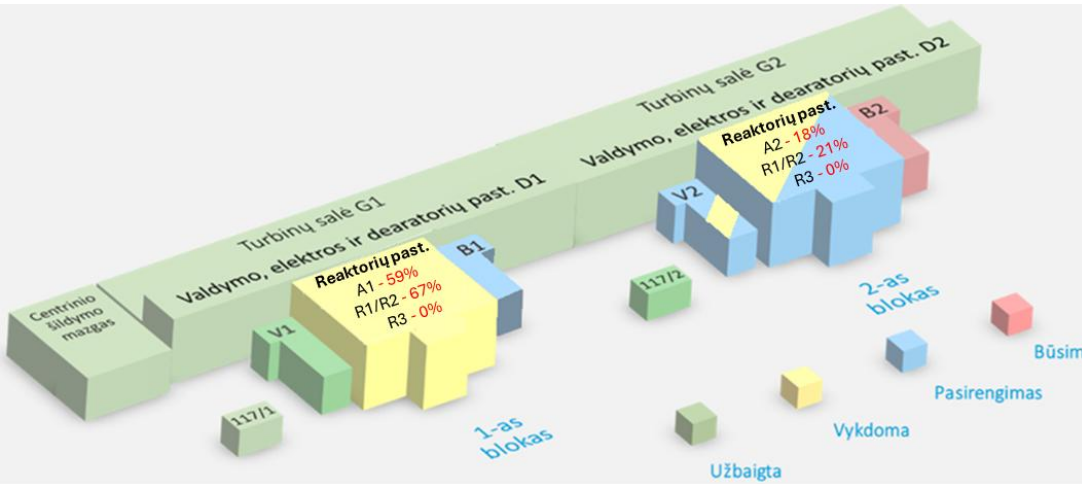
Didžioji dalis įmonės teritorijoje esančių statinių, įrenginių ir sukauptų atliekų yra priskiriama prie radioaktyviųjų atliekų, kol teisės aktų nustatyta tvarka nebus įrodyta kitaip. Tvarkant RA siekiama, kad jų liktų kuo mažiau, t.y., atliekos išvalomos ir konvertuojamos į antrines žaliavas, jei atliekų išvalyti techniškai neįmanoma arba neracionalu, sumažinamas jų tūris presuojant, deginant. Atliekos pakuojamos atsižvelgiant į priimtino atliekynus kriterijus – įvertinus jų fizines, chemines bei radiologines savybes. Supakuotos RA dedamos į atitinkamas saugyklas bei atliekynus, o išvalytos medžiagos yra naudojamos pakartotinai, parduodamos 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. 2024 m. pabaigai iš šio kiekio tikimasi, kad bus jau išmontuota apie 76,7 tūkstančiai tonų, tad likusi dalis yra ~103 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 blokų vietose pagrindiniai išmontavimo darbai baigti, kur vyksta parengiamieji darbai iki leidimo gavimo ir kur vyksta pats išmontavimas.

## Technologinės įrangos išmontavimo darbų statusas IAE blokuose



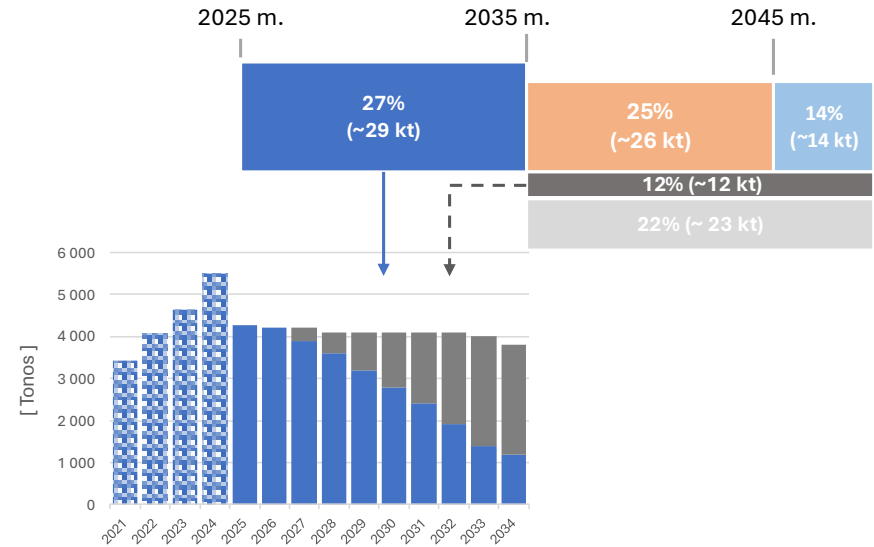
Šiuo metu kontroliuojamoje zonoje vyksta apie 75% viso išmontavimo. Likę darbai pasiskirsto IAE aikštelės stebimojoje zonoje (neužteršta įranga fizinės saugos perimetro ribose) ir už jos perimetro.

Dėl ilgesnės nei planuota anksčiau reaktoriaus šerdžių išmontavimo projekto trukmės, ypač, pasirengimo išmontavimui etapo, kada turi būti suprojektuota ir įrengta sudėtinga išmontavimo įranga bei pastatyta nauja reaktoriaus atliekų saugykla, iškilo būtinybė peržiūrėti išmontavimo grafiką – įrangos prieinamumą išmontavimui, nes dalį įrangos yra būtina išlaikyti iki pat reaktoriaus įrangos išmontavimo pabaigos ar iki statinių griovimo.

Liekančią išmontuoti įrangą pagal tai, kaip ji pasiskirsto laike R3D – reaktorių šerdžių išmontavimo atžvilgiu, galima suskirstyti į:

- išmontuotina iki R3D – kuri atveria prieigą prie šerdžių ir kuriai yra ar artimiausiu metu bus pradėta rengti projekcinė dokumentacija;
- R3D;
- išmontuotina po R3D – kuri reikalinga užtikrinti išmontavimo ir RA tvarkymo procesus R3D laikotarpiu;
- galima išmontuoti anksčiau – tam reikalingi analize pagrįsti sprendimai dėl darbų pergrupavimo;
- likutinė – inžinerinės sistemos, liekančios iki pat statinių griovimo.

## Išmontuojamos įrangos pasiskirstymas



Kadangi tolesnė nuo 2035 m. išmontavimo eiga priklausys nuo 2025 m. pabaigoje priimto koncepto, į šiai dienai aiškesnį ateinantį ~10 metų laikotarpį patenkančią išmontuotiną 29 - 41 tūkst. tonų įrangą tikslinga paskirstyti tolygiai taip, kad išvengti žmoniškųjų išteklių poreikio netolygumų ir užtikrinti ne tik išmontavimo apimtį, bet ir jų „kokybę“. T.y., pirmiausia, kuo anksčiau turi būti sudaryta prieiga prie abiejų reaktorių zonų ir sukurta jų atliekų tvarkymo infrastruktūra, o po to, pagal galimybes atlikti eilę kitų darbų, tiesiogiai nesusijusių su reaktorių išmontavimu, bet kurių ankstesnis įvykdymas leistų racionalių išteklių panaudojimą. Tokiu būdu, anksčiau buvęs išmontavimo tempo didinimo tikslas (matomas grafike 2021-2024 m. laikotarpiu) perfokusuojamas į tokį tempą, kuris užtikrintų būtinų sąlygų R3D išmontavimui sukūrimą laiku, kad išvengti jo pradžios vėlavimo rizikos ir tuo pačiu viso EN pabaigos datos poslinkio.

2025-2034 metų laikotarpio visas išmontuotinas kiekis priklausys nuo galimybės išmontuoti likutinę įrangą pastatuose, kur pagrindinis išmontavimas jau baigtas, arba tas sistemas, kurioms tikslinga sukurti efektyvesnes alternatyvas. Pirmiausia tai pasakytina apie turbinų salę, kur šiuo metu laikomos apdorojimo laukiančios RA ir veikia apdorojimo baras, taip pat apie ant reaktoriaus pastatų esančius ventiliacijos kaminus, kurių našumas yra perteklinis. Iki tol, kol bus atlikti atitinkami vertinimai ir priimti sprendimai dėl galimų išmontavimo apimčių, įmonė orientuojasi į maždaug 4 000 t metines apimtis ir 2025 metais turėtų parengti ilgalaikį išmontavimo planą.

Išmontavimo grafiko profilis (metinės apimtys) priklauso nuo įrangos sudėtingumo ir prieinamumo išmontavimui, t.y., išmontavimas yra suskirstytas projektais pagal blokus, kuriuose įrangos apimtį bei radiacinio užterštumo lygis labai skiriasi. Išmontavimo darbams

atlikti turi būti užbaigti projektavimo ir licencijavimo darbai (poveikio aplinkai vertinimas, technologinis projektas bei saugos analizė) bei atskirai parengti darbų vykdymo planai, paruoštos darbo zonos ir nupirkti reikalingi įrankiai. Darbams aukštos jonizuojančios spinduliuotės zonose reikalingi regulatoriaus (VATESI) išduodami atskiri leidimai, kurie turi būti pagrįsti galimų dozių apkrovų personalui ir jų mažinimo priemonių vertinimu. Šioje plotmėje įmonė susiduria su gana dideliais sunkumais ir vėlavimais, daugiausia dėl kvalifikuoto personalo trūkumo ir komplikuočių licencijavimo bei pirkimo procesų. Visas šis pasirengimas atspindi parengties išmontavimui lygyje, kuris nuo 2023 m. įtrauktas į strateginius uždavinius.

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 dėl reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcijos, o 2024 m. viduryje – dėl būgnų-separatorių išmontavimo. 2023 m. pradėtas naudoti išmontavimo robotas darbai didelės spinduliuotės aplinkoje, o 2024 m. inicijuotas pirkimas gauti ekspertų vertinimą dėl platesnio nuotolinio valdymo mechanizmų taikymo.

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 apdorojimo tempas pastaraisiais metais buvo išlaikomas apylygis ir 2024 m. pabaigai tikėtinas disbalansas, susikaupęs istoriškai, yra apie 1100 t. Tai atitinka apie 27% įprastai apdorojamo metinio kiekio ir jau įvertinta, kad šį disbalansą galima panaikinti per 2025 metus. Bet dar yra istoriškai susikaupę ~6 130 tonų išmontuotų ir dar neapdorotų spalvotų metalų ir nerūdijančio plieno atliekų, kurias sunku apdoroti turimomis technologijomis ir įrodyti atitikimą išlaisvinimo kriterijams. Todėl 2025 m. įmonė inicijuos naują projektą tokių medžiagų apdorojimo technologijai ir įrangai.



Ignalinos AE veiklos strategija 2025-2027 m.

## STATINIŲ GROIVIMAS IR GELŽBETONIO KONSTRUKCIJŲ IŠMONTAVIMAS

Pagal 2024 m. duomenis, skaičiuojant pagal unikalios Registrų centro suteiktus objektų numerius, įmonei priklauso 710 nekilnojamojo turto vienetų, įvairios paskirties ir labai skirtingo dydžio. Iš jų, 190 liks ir po eksploatacijos nutraukimo, nes tai saugyklos, atliekynai ir juos aprūpinanti infrastruktūra. 70 jau buvo nugriauti iki 2024 m. gruodžio, o didžioji dalis vis dar naudojama, labai nedidelė dalis yra perleista naudoti kitoms įmonėms. Įmonės veiklai nebereikalingų statinių groivimui yra parengtas planas.

Įmonės statiniai yra įvairiose IAE aikštelės vietose. Kontroluojamojoje zonoje esantys statiniai laikomi BEO ir jų groivimui 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 griaunami kaip įprasti civiliniai statiniai. Taip pat dalis iš griauti numatytų statinių sudaro IAE fizinės saugos perimetrą, tad prieš jų groivimą turės būti atlikti fizinės saugos perimetro perkėlimo darbai.

Didžiąją dalį groivimo 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 groivimo rangos paslaugas, prižiūrėti atliekamus darbus ir pan.

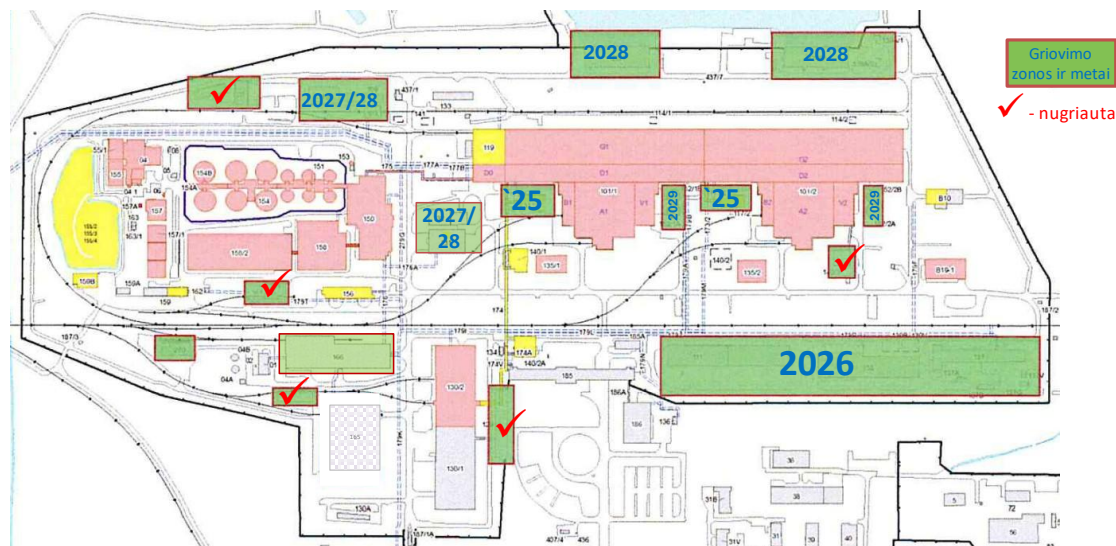
Nuo 2019 m. įmonė savo jėgomis vykdo gelžbetonio konstrukcijų, kurios nėra statinio dalys, išmontavimą. Šią veiklą planuojama tęsti ir toliau sutvarkant maždaug po 4 000 tonų gelžbetonio kasmet. Įvertinant tai, kad preliminariu vertinimu yra ~1,7 milijonai tonų statybinių konstrukcijų, šie darbai, nors ir neįžymiai, tačiau prisideda prie nesutvarkytų atliekų mažinimo, nes pirmiausia yra orientuoti pašalinti užterštą gelžbetonį.

Sudėtingiausi darbai laukia priartėjus prie reaktorių pastatų bei skystųjų RA tvarkymo infrastruktūros groivimo. 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 groivimo 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 2024 m. inicijavo projektą, kurio tikslas – iki 2027 m. parengti galimybių analizę, kurioje būtų numatyti efektyvus ir saugus statinių užterštumo pašalinimas ir nugriovimas bei susidariusių RA tvarkymo konceptas, atsižvelgiant į gerąją užsienio praktiką.

Iki šiol pažanga groivimo veikloje buvo vertinama nugriautų statinių skaičiumi, bet dėl nevienodos statinių vertės strateginių tikslų pasiekimui, 2025-2027 m. strategijos kontekste pereita prie kokybiškesnio groivimo vykdymo matavimo papildomai nurodant konkrečius didžiausią reikšmę turinčius griautinus statinius ar jų kompleksus. Tokiu būdu užsiduotos gairės yra:



- **2025 m.** – nugriauti Reaktoriaus avarinio aušinimo sistemos balionų pastatus (Nr.117/1,2);
- **2026 m.** – Rezervinių dyzelinių generatorių, turbokompresorinių bei azoto ir deguonies stočių statinius (Nr.111, 138, 137 (a,b,v,g));
- **2027/2028 m.** – Vandens paruošimo ir transformatorinių kompleksų statinius (Nr.131, 132, 110, 109, 103). Abiejų kompleksų griovimo pradžia labai priklauso nuo kitų projektų eigos, todėl tik esant palankioms aplinkybėms būtų galima griovimą pradėti dar šioje strateginėje perspektyvoje.



### EKSPLOATACINIŲ (ISTORINIŲ) IR MAIŠIAGALOS ATLIEKŲ TVARKYMAS

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

2 lentelė. Senose saugyklose esantys RA kiekiai

Saugyklos	RA kategorija*	Progyzuojamas kiekis, m <sup>3</sup>	Išėmimo modulis	Išimta iki 2024-12-31
Past. 155		2 400		~220
Past. 155/1	I grupė	2 000	IM-1	Visos RA išimtos
Past. 157/1	I grupė	13 100	IM-2	3 612
	II grupė	3 460		128

Saugyklos	RA kategorija*	Progyzuojamas kiekis, m <sup>3</sup>	Išėmimo modulis	Išimta iki 2024-12-31
Past. 157	I grupė	3 280		0
	II grupė	2 130		0
	III grupė	912	IM-3	291
Maišiagalos	Visos klasės	610 <sup>8</sup>	-	1 259
Skystosios RA	Garinimo likutis, perlitas, pulpa	~(3 830 + 500)**	cementavimo įrenginys	3 414

\* paaškinimas pateiktas santrumpose.

\*\* apytikslis kiekis 2024-2035 m. laikotarpiui, perskaičiuotas pagal cementuojamų atliekų tankį. 500 m<sup>3</sup> yra sunkiųjų frakcijų, kurioms, bus taikomas kitoks apdorojimo metodas. Skystosios RA tvarkomos nuo IAE eksploatacinių pradžios, jos susidaro ir dabar, tad saugykla (skirtingai nuo visų kitų) nuolat pasipildo.

Visų šių RA išėmimas ir tvarkymas turi būti užbaigtas taip, kad liktų laiko pačių saugyklių išvalymui ir griovimui dar iki IAE eksploatacinių nutraukimo pabaigos. Nors EN grafiko pokytis sumažino riziką, kad istorinių RA tvarkymas gali įtakoti EN pabaigos datą, bet dėl tokių atliekų faktinio apimtį ir savybių skirtumo nuo planuoto pagal istorinius duomenis bei pačių saugyklių techninės būklės galimų iššūkių, iškrovimo tempas lieka aktualus visą laikotarpį.

2022 m. visų kategorijų RA išėmimo iš IAE senųjų saugyklių faktas buvo 1 322 m<sup>3</sup>, o 2024 m. įvykdyta virš 2 500 m<sup>3</sup>. Iki 2027 m. kietųjų RA tempas dar turėtų kiek augti (kol leidžia techninės ir logistinės ribos, kuriomis paremti atskirų RA srautų tiksliniai sutvarkymo planai) ir kartu su skystosiomis RA pasiekti ne mažiau nei 2 515 m<sup>3</sup> per metus. Kadangi RA yra skirtingo aktyvumo bei skirtingose saugyklose ir iškraunama nevienodo pajėgumo išėmimo moduliais (IM, 3 vnt.), svarbu strateginį rodiklį **iš senų saugyklių išimtų RA kiekis (sR.4)** stebėti per jo dedamąsias, o viso IAE EN perspektyvoje užsiduoti konkrečios saugyklos atlaisvinimo gaires, leidžiančias susikurti laiko rezervą statinių sutvarkymui/išvalymui ir griovimui.



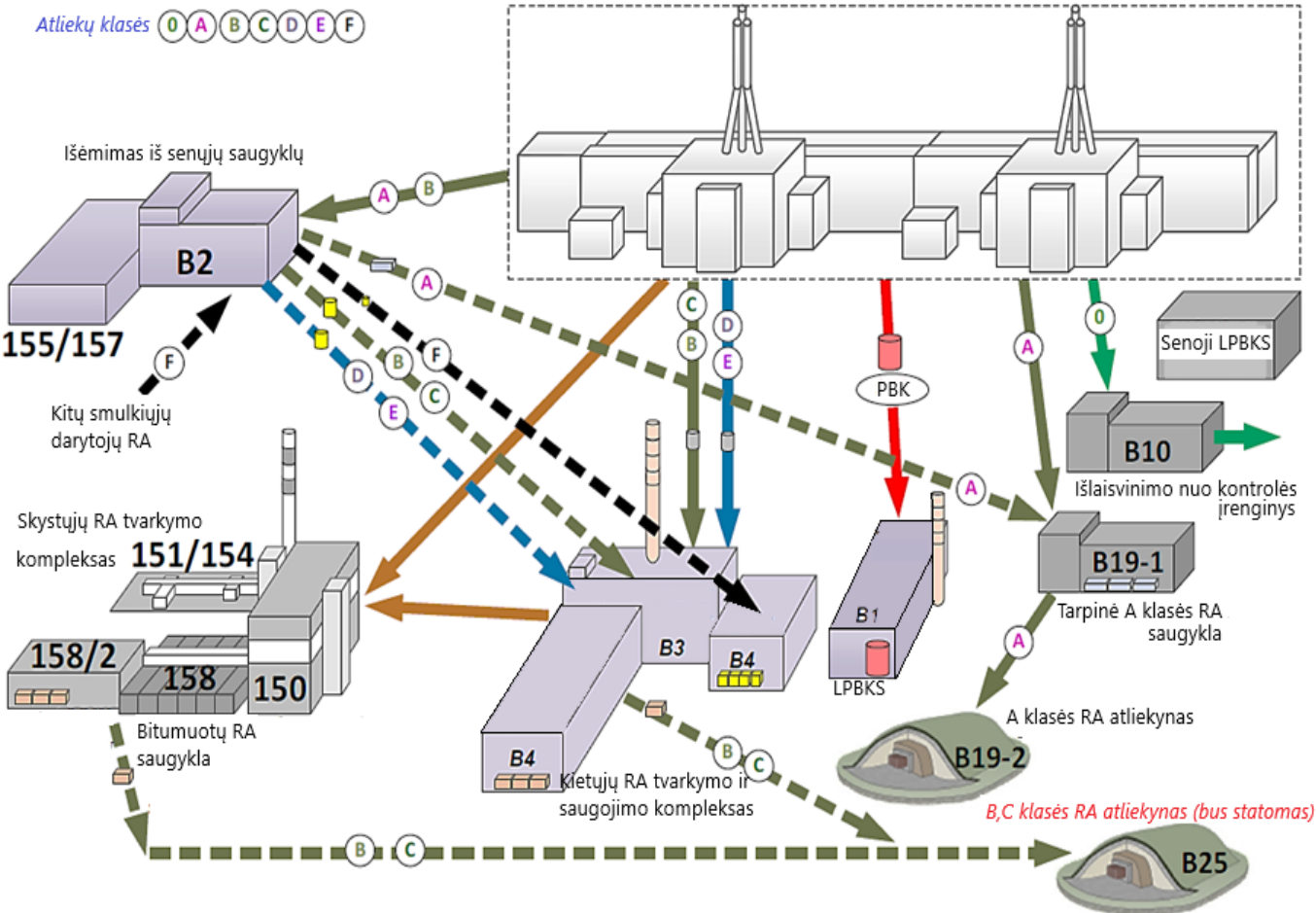
Šiai dienai pilnai iškrauta yra 155/1 saugykla, o viso sutvarkyta apie 28 % istorinių RA (neįskaitant Maišiagalos RA saugyklos atliekų). Be bendro iškrovimo tempo didinimo, užsibrėžiama, kad 2027 m. būtų atlaisvinta viena iš dviejų 157 saugyklos sekcijų su didžiausio aktyvumo RA, taip ne tik svariau prisidedant prie bendro IAE aikštelės radiacinio pavojaus mažinimo, bet ir siekiant greičiau baigti tos grupės RA tvarkymą, kad atlaisvinti saugyklos stogą (nukelti IM-3) kitam (IM-2), kuris išims toje pačioje saugykloje esančias kitos klasės RA.

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 daugiau nei metams sustojo jos iškrovimas. Tokių atvejų sprendimas yra labai imlus laikui procesas, nes priemonių planai ir įvykdymo ataskaitos derinamos su reguliatoriumi, o pačiam įgyvendinimui būna reikalingi įrangos/darbų pirkimai. Taip pat, neplanuoti IM

perkėlimai bei gedimai atima laiko bei tenka koreguoti išėmimo planus – keisti RA srautų prioritetus ir pan.

Maišiagalos RA saugyklos eksploatacijos nutraukimas yra pirmasis toks BEO Lietuvoje, kurio teritorijos radiacinė kontrolė bus panaikinta ir ji bus grąžinta visuomenės reikmėms, o reguliacinio bei techninio pobūdžio sprendimai bei precedentai, kurie bus sukurti šio projekto metu, vėliau bus taikomi ir IAE eksploataavimo nutraukimui. Dėl jo svarbos buvo iškeltas tikslas iki 2024 m. pabaigos pervežti jos RA į IAE. Nors RA jau pervežtos, darbų, susijusių su Maišiagalos RA, bus ir tolesniais metais, nes pervežtas atliekas (saugomos laikinose vietose, suderintose su reguliatoriumi) reikia charakterizuoti, supakuoti į galutines pakuotes, atlikti aikštelės atlaisvinimą nuo radiacinės kontrolės ir rekultivuoti iki 2026 m. Laiko rėmai yra svarbūs tuo, kad geras pavyzdys yra aktualus tarptautinei branduolinei bendruomenei, nes tokio tipo nebetinkamų saugyklių yra ir kitose šalyse, siekiančiose atsikratyti buvusio „sovietų bloko“ palikimo.

## RADIOAKTYVIŲ ATLIEKŲ TVARKYMAS



Tos RA, 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** – 2024 m. pabaigai iš viso bus pagaminta virš 20 100 m<sup>3</sup> RA pakuočių, jos saugomos labai mažo aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų (toliau - LMAA) buferinėje saugykloje (B19-1) ir laikinose saugojimo vietose, įrengtose turbinų salėje ir kitur.

Nuo 2022 m. pradėtas vykdyti RA perkėlimas į LMAA atliekyną (B19-2) ir per 3 kampanijas perkelta daugiau nei 11 000 m<sup>3</sup>. Sukaupytų RA pakuočių perkėlimas atlaisvina jų laikino saugojimo patalpas tam, kad pasirengti griovimui ir kitam galimam erdvių panaudojimui, todėl galimybė atlikti krovimo kampanijas yra labai svarbi. Šias galimybes – spartesnį RA perkėlimą – riboja ne tik apibrėžtas vienos kampanijos RA kiekis, bet ir kelių tipų pakuočių santykis tame kiekyje. Nusprendus degias A klasės RA deginti, o jų pelenus presuoti ir dėti į B+C klasės atliekyną, keliasdešimt kartų sumažinamas galutinis tokių RA tūris. Tai racionalesnis tvarkymo būdas, nes toks bendro tūrio sumažėjimas kompensuoja net ir didesnius aukštesnės klasės RA tvarkymo kaštus. Todėl 2025 metais susiklostė situacija, kai RA pakuočių santykis yranepakankamas ir 4-a kampanija nukeliama kitiems metams.

Klausimo dėl ~6 130 t sukaupytų spalvotojo metalo ir nerūdijančio plieno atliekų, laukiančių apdorojimo technologijos, išsprendimas leistų ne tik sumažinti jau sukaupytų RA apimtis laikinose kaupimo vietose, bet tuo pačiu ir galutinį atliekynui skirtą kiekį, grąžinant jas į ekonomikos ciklą kaip žaliavas ir taip prisidėti prie tvarumo.

**B+C klasės kietosios RA** – 2024 m. pabaigai trumpaamžių RA saugykloje (B4S) bus sukaupta iki 420 pakuočių, o saugyklos talpa yra 1 344 vnt. Atsižvelgiant į tai, kad išmontavimas fokusuojasi į darbus, kurie sudaro prieigą prie reaktoriaus šerdžių, ir tai savo ruožtu sąlygoja aukštesnės (B+C) klasės RA srauto suintensyvėjimą artimoje perspektyvoje, didėja rizika dėl saugyklos perpildymo. Šios dienos prognozė dėl saugyklos užpildymo yra 2028/29 metai, todėl ypatingai svarbu, kad mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA atliekyno (B25) statybos, kurios prasidės 2025 m. pirmoje pusėje, vyktų sklandžiai.

**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 mažėjant pradiniam skystųjų RA kiekiui, jų naudojimas tapo neracionalus. Jie keičiami šiuolaikine, įmonės poreikius geriau atitinkančia ir efektyvesne technologija. Tai leis taupyti energetinius resursus ir atsisakyti perteklinės infrastruktūros.

Esamos cementuotų RA saugyklos talpumas nekelia perpildymo rizikos iki kol bus pradėtas RA gabenimas į atliekyną (B25), bet saugyklos ir kitų skystųjų RA (toliau – SRA) apdorojimo komplekso statinių artumas prie bitumuotų RA saugyklos turi įtakos, kada bus užbaigtas šios saugyklos pertvarkymą į atliekyną.

2024 m. buvo tikslas pasiekti 420 m<sup>3</sup> per metus našumą, o 2025 m. – 450 m<sup>3</sup>, kas, tęsiant darbą panašiu tempu, leistų sutvarkyti SRA per 10-11 metų, o per tolesnius metus būtų galima sutvarkyti (išmontuoti įrangą, išvalyti ir nugriauti) visą šio komplekso infrastruktūrą. Tačiau planuojant būtina atsižvelgti, kad esama cementavimo įranga jau yra iš dalies nusidėvėjusi, tad svarstomos įvairios atnaujinimo / modernizacijos opcijos.

**D+E+F klasės (ilgaamžės) RA** – šios klasės istorinių RA išėmimui keliamas tempo didinimas bei lygiagrečiai vykstantis reaktoriaus kanalų išmontavimas abejuose blokuose, taip pat

generuojantis šios klasės RA, reikalauja pastangų užtikrinti šių srautų suderinamumą atsižvelgiant į RA tvarkymo komplekso (KRATSK) pralaidumą. O žiūrint į ateitį, daugiausia klausimų kelia reaktoriaus atliekų (grafito, aktyvuotų metalų bei užpildų) tvarkymas ir saugojimas. Saugykla turėtų būti pastatyta iki 2034 metų – iki reaktorių išmontavimo darbų. Šių atliekų tvarkymo koncepcija bus parengta kartu su reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcija – 2025 m. pab. Jau dabar inicijuojamas saugyklos projektavimo ir licencijavimo projektas, bet pats paslaugų pirkimas bus galimas gavus R3D koncepcijos sprendinius.

Ilgaamžių RA ir panaudoto branduolinio kuro saugojimas atitinkamose saugyklose yra laikinas – kol bus įrengtas giluminis atliekynas (GA), šiuo metu vienintelis žinomas tvarus galutinis tokių atliekų sutvarkymo būdas, kur atliekos būtų patikimai izoliuotos nuo biosferos.

**Giluminis atliekynas ilgaamžėms atliekoms** – vietovė, kurioje būtų įrengiamas GA, turėtų būti tektoniškai ir seismiškai stabili, kad geologinė terpė garantuotų RA 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-ekonomineis ir saugos kriterijais, 2023 m. atliktas pradinis kompleksinis Lietuvos potencialių teritorijų tinkamumo giluminio atliekyno įrengimui įvertinimas. Šio vertinimo pagrindu tęsiamas perspektyvių tolesniems tyrimams teritorijų identifikavimas, ir atliepiant valstybės lūkestį, planuojama iki 2027 m. atlikti visų potencialiai tinkamų GA įrengimui geologinių formacijų tipinių geologinių sąlygų tyrimus panaudojant giluminius gręžinius.

2024 m. parengta GA įrengimo *molyje* bendrinė koncepcija ir pradėta įrengimo *kristaliniame pamate*. Taip pat atnaujinti GA projekto planavimo dokumentai – strateginio lygmens 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 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 m<sup>3</sup>) buvo priskirtos labai mažo aktyvumo (A) klasei,



o Bitumuotų atliekų saugykla, kurioje saugoma 14 422 m<sup>3</sup> B+C klasės atliekų, nėra tinkamas galutinio sutvarkymo būdas. Todėl įmonė siekia šiuos objektus pertvarkyti į galutinius, t.y., atliekynus. Jeigu pertvarkymas į atliekynus dėl objektyvių priežasčių visgi pasirodytų negalimas, tuomet įmonės lauktų strateginio lygmens iššūkis – reikės surasti kitus būdus kaip sutvarkyti šias atliekas bei užsitikrinti šios veiklos ir reikiamos infrastruktūros įrengimo finansavimą.

Šiai dienai jau yra gautas VATESI pritarimas dėl sąlyginio Poligono išlaisvinimo, bet pats įgyvendinimas bus galimas tik pašalinus šalia Poligono esančių istorinių saugyklų RA, nes nuo jų sklindantis fonas įtakoja radiologinių matavimų patikimumą, kuriais būtų patvirtintas Poligono radiacinės kontrolės nutraukimas. Sąlyginio išlaisvinimo procedūra įmonėje atliekama pirmą kartą.

Bitumuotų RA saugyklos pertvarkymo į atliekyną koncepcijai pritaroma 2023 m. pradžioje ir 2024 m. atliktas poveikio aplinkai vertinimas ir pratęsta sutartis projektavimui, kurio sprendiniai turėtų pagrįsti pertvarkymo opcijos gyvybingumą. Tik gavus pritarimą saugos analizei, bus galima laikyti, kad rizika keisti strategiją (iškrauti ir apdoroti RA bei perkelti į naują saugyklą/atliekyną) išnyks. Planuojama, kad licenciją statyti (pertvarkyti į atliekyną) bus gauta 2027 m.

## 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 vienetą ir veiklos gerinimas yra nuolatinis procesas, orientuotas į rezultatyvumą.

IAE eksploatavimo nutraukimo pabaigos datą rodo visų projektų vykdymo bendras grafikas - *Megaprojektas*, jo kritinis kelias, kurio loginė seka:



Tiek įmonei, tiek suinteresuotoms šalims labai svarbu, kad kritinis kelias neilgėtų. Kadangi tolimesnės perspektyvos etapai turi didelių neapibrėžtumų (pvz., statinių užterštumo vertinimo patikimumas yra 50%, nes dalis vietų yra neprieinamos matavimams, kol nebus išmontuota visa įranga ir pašalinta paviršius klojanti danga, bei nepakanka tyrimų dėl radionuklidų galimos migracijos), tikslinga kritinio kelio pokyčius valdyti per artimos/aiškesnės

perspektyvos esmines gaires. Tokiu būdu jų galimas nepageidautinas poslinkis nebus kompensuojamas palankia neapibrėžtumų interpretacija. Šiai dienai strateginio rodiklio – *IP kritinio kelio trukmės pokytis (SR2)* vykdymas matuojamas per artimiausią esminę gairę – kad ne vėliau kaip iki 2025 m. pabaigos įmonė turi parengti ir patvirtinti IAE reaktoriaus R3 zonos išmontavimo ir jo metu susidarysiančių radioaktyviųjų atliekų tvarkymo koncepciją.

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. Pirmiausia tai liečia reaktoriaus RA saugyklos įrengimo projektą.

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 derindama GENP, kuriame numatomos būtinų atlikti darbų apimtys ir prognozuojami jų kaštai. Didžiąją dalį lėšų skiria ES ir tam rengiami daugiametės (7 metų) finansinės perspektyvos (FP) planai. 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 aspektus, 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 panaudotos, todėl vienas iš pagrindinių įmonės tikslų šioje srityje yra gerinti projektų parengimo procesą, todėl patiems reikšmingiausiems projektams jų dotacijos paraiškų parengimo ir sutarčių su rangovais sudarymo gairės pagal poreikį yra keliamos į strateginius uždavinius.

IAE eksploatavimo nutraukimas yra didelio masto programa. Valdymo tikslais visa ši programa buvo struktūrizuotai suskaidyta į projektus (įmonės projektų portfelį, kuriame yra daugiau nei 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, atliekų tvarkymas ir pan.). Programos pažanga apibendrintai vertinama taikant uždirbtosios vertės metodiką, kuri indikuoja skirtumą tarp GENP planuotos uždirbti ir uždirbtos vertės. Ką tik įvykusių IAE EN trukmės pokyčių ir šiuo metu rengiamo 2028-2034 metų finansinės perspektyvos plano pagrindu 2025-2026 metais turės būti atnaujintas GENP, o dar prieš pokyčius fiksuotas rezultatas rodo, kad tarp planuotos ir uždirbtos vertės yra apie 100 mln. Eur skirtumas ir programa atsilieka apie 2 metus nuo tikslinio grafiko. Būtina pažymėti, kad šios vertės negali būti laikomos absoliučiomis ir tiksliomis, nes yra aibė aplinkybių, kurios turi būti vertinamos kartu: pvz., 2022-2023 m. blogėjimo tendenciją sąlygojo ir makroekonominės aplinkybės –

metinė infliacija buvo kelis kartus didesnė nei prognozuota rengiant GENP ir fiksuojant bazinį planą.

Atnaujinant GENP turėtų būti siekiama atsižvelgti į patirtį, kai dar 2013 m. rengiant IAE EN megaprojektą darbų planavimui buvo pritaikyta tradicinė „waterfall“ koncepcija, t.y., visa megaprojekto apimtis struktūruota į baigtinį projektų sąrašą ir principu „iš apačios į viršų“ sudarytas megaprojekto biudžetas. Projektų sąrašas, grafikas ir jų biudžetai buvo „užšaldyti“ teisiniais ir politiniais sprendimais turint lūkestį, kad toliau tereikia tą planą vykdyti ir stebėti jo pažangą uždirbtosios vertės metodu. Tačiau praėjus 10 metų galima daryti išvadą, kad toks tradicinis planavimas turėjo esminį trūkumą – tokiam ilgam (>25 metų trukmės) laikotarpiui ir tokiam kompleksiskam, neturinčiam precedentų megaprojektui, neįmanoma parengti patikimo baigtinio plano projektų lygmenyje. Todėl laikui bėgant atotrūkis tarp to pirminio plano ir aktualios situacijos vis didėja ir akivaizdu, kad tiek pats planas, tiek planavimo koncepcija, tiek valdysenos modelis turi būti peržiūrėti. Jau dabar, siekiant gerinti valdyseną, IAE eksploataavimo nutraukimas, o tuo pačiu ir įmonės veikla struktūruojama į portfelius ir portfelių vadovams keliami strateginiai tikslai ir sutartų rodiklių pagrindu stebima pažanga siekiant metinių ir ilgalaikių tikslų.

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 išskirti du rodikliai - **Projektų valdymo brandos lygis (SR8)** ir **Rizikų valdymo brandos lygis (SR9)**.

Į 2022 metus įmonė žengė su projektų valdymo brandos lygiu 3 (5 lygių skalėje pagal Gooliver metodiką). Atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, buvo pradėti darbai, nukreipti į projektinio valdymo brandos didinimą: pasitelkti ekspertai / mentorai, įvestas portfelių valdymo lygmuo (orientacija į įmonės strateginius tikslus), įkurta 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 – siekti, kad IAE eksploataavimo nutraukimo programos vykdymas vyktų pagal tikslinį grafiką laiko ir kaštų atžvilgiu.

Kadangi vykdomų priemonių rezultatui pasireikšti reikia laiko, kasmetinis lygio vertinimas netikslingas, o šiuo metu naudojamas projektų valdymo brandos lygio nustatymo įrankyje, naudotame pirminiame vertinime, nėra atsižvelgiama į portfelių valdymo aspektus, pasikeitimus projektų valdymo srityje (angl., *Project Management Body of Knowledge (PMBOK 7th edition)*) bei naujausias gerąsias praktikas, todėl 2025 m. keliamas tikslas iš esmės atnaujinti projektų valdymo brandos lygio matavimo įrankį, identifikuoti silpniausias sritis ir joms sudaryti tobulinimo veiksmų planus, kurių įgyvendinimui ir bus skiriamas didžiausias dėmesys. Tai leis užtikrinti tolygų projektų valdymo brandos lygio kilimą ir efektyvų resursų skyrimą, koncentruojantis į silpniausias sritis.

2022 m. įmonės rizikų valdymo branda įvertinta lygiu 3 (5 lygių skalėje). Atsižvelgiant į vertinimo išvadą, kasmet rengiami gerinimo priemonių planai (*roadmap – R*) ir stebimas priemonių įgyvendinimas. 2023 m. spalį atliktas vidaus kokybės auditas tiriant įmonės valdymo procesą, kurio paskirtis racionalių sprendimų, įgalinančių įgyvendinti įmonės veiklos strategiją, pasiekti nustatytus įmonės tikslus, užtikrinti nustatytų veiklos rodiklių vykdymą bei patenkinti suinteresuotųjų šalių reikalavimus ir lūkesčius, priėmimas, taip pat įmonės veiklos organizavimo ir aprūpinimo būtinais išteklių užtikrinimas, neatitiktųjų nenustatė. Diegiamos priemonės – rizikų valdymo automatizavimas, projektų portfelių vadovų įtraukimas, nors ir gerina įmonės rizikų valdymo brandos rodiklius, bet vis išlieka atotrūkis nuo praktinės, kokybinės jo apraiškos. Todėl ieškoma paveikesnių elementų ir objektyvesnių būdų matuoti pažangą.

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

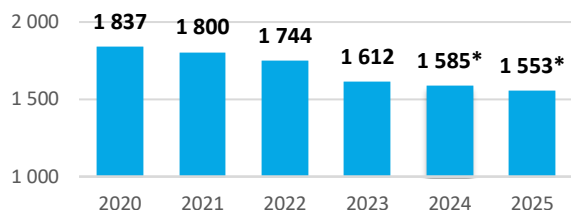
Įgalinolis AE yra viena didžiausių darbdavių Lietuvoje. IAE eksploataavimo nutraukimas yra nuolat kintanti veikla: kinta ne tik pačios darbų apimtys, bet ir jų sudėtingumas, atsiranda specifinių kompetencijų reikalaujantys projektai ir pan. Keičiantis šiai aplinkai, atitinkamai kinta ir įmonės darbuotojų 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.

Procesų optimizavimo dėka pirmaisiais išmontavimo, griovimo ir RA tvarkymo apimčių kilimo metais darbuotojų papildomo poreikio nebuvo. Bet dėl didėjančio projektų skaičiaus, galimas darbuotojų skaičiaus kilimas atitinkamose veiklose. Tuo pačiu yra būtina vystyti esamas ir pritraukti naujų kompetencijų, ypač, informacinių technologijų, viešųjų pirkimų ir kitose srityse, kuriančiose įmonės vertę.

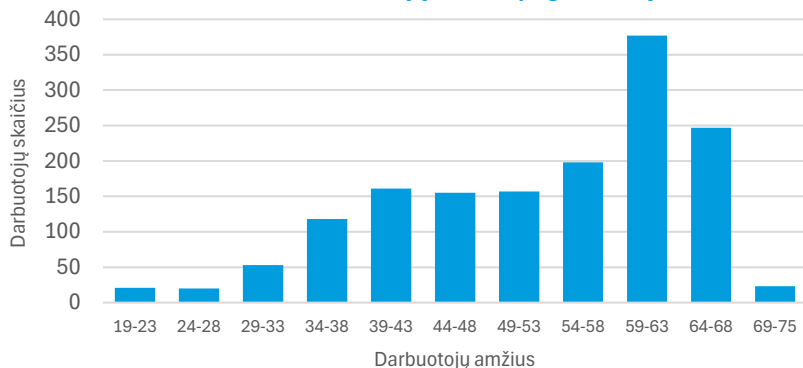
**Darbuotojų skaičiaus kitimas**



\* planuojamas darbuotojų skaičius metų pabaigai.

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.

**Darbuotojų sudėtis pagal amžių**



2024 m. pabaigoje pensinio amžiaus sulauks beveik 229 (15%), o 2027 m. – dar iki 400 darbuotojų. 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, o IAE išmontavimo projektavimas yra tokia veikla, kur tos žinios ir ta istorinė atmintis yra reikalingiausi. Todėl ypatingas dėmesys yra skiriamas kritinių

žinių išsaugojimui, saugai svarbių pareigybių rezervo paruošimui, specifines kompetencijas turinčių darbuotojų pamainos formavimui. Kaip strateginis uždavinys, yra stebimas kertinių pozicijų pakeičiamumo (pamainumo) užtikrinimas pasitelkiant karjeros planavimą.

Konkurencija dėl darbuotojų verčia kritiškai pažiūrėti į įmonės, kaip darbdavio, patrauklumą, kuris pasireiškia per atlygį, vadovų elgesį, bendravimo kultūrą, darbo organizavimą, lygių galimybių užtikrinimą ir pan. Įmonės įvaizdis formuojasi iš vidinio darbuotojų vertinimo ir savijautos bei įmonės įvaizdžio išorėje. Didelis dėmesys skiriamas darbuotojų įsitraukimo didinimui. Tada užsisuka ratas: įmonė stengiasi dėl darbuotojų, tada darbuotojai yra linkę pasilikti toje įmonėje ir tampa jos ambasadoriais, nešančiais teigiamą žinią į išorę, o tada taip lengviau pritraukti naujus talentus. Ignalinos AE reguliariai atlieka darbuotojų įsitraukimo, įgalinimo, lojalumo ir pasitenkinimo darbu tyrimus bei pasilyginimą su kitomis įmonėmis, rengiami ir vykdomi priemonių planai gerinimui. 2022 metų įsitraukimo, lygių galimybių, lojalumo tyrimai rodė gana aukštus rezultatus, todėl stebėsenai buvo paliktas eNPS (lojalumo darbdaviui) rodiklis, kaip bendrai indikuojantis situaciją.

Viena jautriausių patiemis darbuotojams temų – darbo užmokestis. Nors baziniai darbo užmokesčio dydžiai peržiūrimi ir didinami kasmet 3% ar daugiau (priklausomai nuo metinių veiklos tikslų įvykdymo), bet situacija darbo rinkoje skatina ieškoti papildomų finansinės ir nefinansinės motyvacijos būdų (pvz., suteikti visiems darbuotojams sveikatos draudimą, siekti tapti vienu iš patraukliausių Lietuvos darbdavių, gavusių „Top Employer“ sertifikatą).

Pažymėtina ir tai, kad nors ES darbo užmokesčio skaidrumo direktyvos reikalavimai į nacionalinius teisės aktus turės būti perkelti tik iki 2026 m. vidurio, tačiau IAE jau dabar įgyvendina dalį darbdaviui keliamų reikalavimų, kylančių iš šios direktyvos, o tam, kad esama darbuotojų darbo apmokėjimo sistema ir Atlygio politika pilnai atitiktų šios direktyvos esmę iki privalomo jos taikymo įsigaliojimo, 2025 m. bus iš esmės peržiūrėta visa, šiuo metu IAE galiojanti darbuotojų darbo apmokėjimo sistema.

## TECHNOLOGIJŲ VALDYMAS

Įmonės pagrindinei veiklai turimas technologinis pajėgumas planuojamas projektavimo etape ir nuolat analizuojamas atsižvelgiant į numatomų darbų specifiką, 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. Tuo tikslu įrengiami treniravimosi standai/patalpos, kur būsiami nuotolinio valdymo mechanizmai, skirtų išmontavimui didelės spinduliuotės aplinkoje, operatoriai galėtų įgyti ir tobulinti naujus įgūdžius. Inicijuotas konsultacinių paslaugų pirkimas, kur bus įvertintos galimybės nuotolinio valdymo mechanizmus pritaikyti kuo plačiau išmontavimo veikloje.

Esamos technologijos modernizuojamos pagal poreikį orientuojantis į taupesnius ir efektyvesnius sprendimus kartu atliepiant darnumo principus. Šioje srityje artimiausioje perspektyvoje bus įdiegta nauja skystųjų RA garinimo technologija, o kiek vėliau – skystųjų RA cementavimo įrenginio modernizacija. 2025 metais pradedamas bendradarbiavimas su mokslo institucijomis (nacionaliniu Fizinių ir technologijos mokslų centru) dėl lazerinių technologijų pritaikymo dezaktyvacijoje.

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 ir veiklų 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 apie pusė visų KPG esančių sutarčių sudaromos laiku.

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 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.
- viešųjų pirkimų planavimas, inicijavimas, dalinis vykdymas vyksta viešųjų pirkimų platformoje Ecocost ir 2023 m. viduryje įsigytas biudžeto planavimo ir katalogo modulis, leidžiantis optimizuoti procesą.

2023 m. šių įvykdytų pirkimų procentas buvo įtrauktas į Energetikos ministro įsakymu tvirtinamus įmonės veiklos rodiklius, nuo kurių įvykdymo priklauso įmonės bazinio atlyginimo peržiūros fondo metinis panaudojimo dydis. 2024 m. jis buvo stebimas tik įmonės lygiu, bet nepasiekus pakankamo pagerėjimo 2025 m. vėl grąžintas į aukštesnį kontrolės lygį.

Nuo 2024 m. išlieka ir projektinio biudžeto metinio vykdymo uždavinys, kuris papildo strateginį rodiklį, orientuotą atliepti donoro lūkesčius tinkamai naudoti lėšas. Jis nevertina tokių kintamųjų kaštų kaip žmogiškiesiems bei energetiniams ištekliams, kuriuos patiriant yra mažai objektyvumo kai vertinama bendra įmonės pažanga eksploataavimo nutraukime,

todėl orientuojasi į pačių projektų / investicijų įsisavinimą. Šis rodiklis tuo pačiu vers skirti daugiau dėmesio ir pirkimams, 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.

## 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 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 eksploataavimo 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 jėgainės eksploataavimo nutraukimo įsipareigojimus.

Aukščiausiu politiniu lygmeniu IAE eksploataavimo nutraukimui finansavimas (vadinamas Ignalinos programa) 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. Rengiantis valstybės lygmeniu deryboms su EK dėl sekančios 2028-2034 m. finansinės perspektyvos biudžeto, nežiūrint 2024 m. įvykusių rinkimų į Europos parlamentą ir naujos EK įtakos, esminiu lieka pačios įmonės atlikti namų darbai. Ši nauja FP neprasidės nuo „balto lapo“, todėl svarbu, kokiais rezultatais bus užbaigtas einamasis (2021-2027 m.) programavimo laikotarpis: kokia bus IAE eksploataavimo nutraukimo megaprojekto pažanga (kas padaryta, kokios reikšmingos gairės pasiektos) ir kokia situacija su ES asignavimų panaudojimu. Iki einamosios FP pabaigos lieka sąlyginai nedaug laiko ir negalime leisti, kad dėl ne laiku parengtų likusių šios FP 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. Nealokuota dalis sudarytų apie 315 mln. Eur. Tai reikšminga suma, bet šiai dienai nėra aiškumo keliais etapais bus vykdomi reaktorių išmontavimo bei jo atliekų saugyklos įrengimo pirkimai (kiekvienam jų iš pradžių vyksta projektavimas, o po to įrangos tiekimas / statyba, ar bus perkama viena išmontavimo

technologija abiem reaktoriams ar kiekvienam jų atskiros), ar finansavimas bus skiriamas atskirai etapams arba visam projektui iš karto, todėl didesnę dalis šių projektų lėšų poreikio skaidymo etapais atveju persikeltų į sekančią FP, tad aukštesnė rodiklio reikšmė taptų neįmanoma. Sprendimai šiems strateginiams projektams priimami suinteresuotų šalių sutarimu išsprendus esminius neapibrėžtumus projektuose, todėl aiškėjant situacijai atitinkamai bus koreguojamas ir rodiklis.

Ne tik ruošiantis sekančios FP deryboms, bet ir dėl per dešimtmetį įvykusių pokyčių yra reikalinga atlikti IP tikslų, apimčių ir biudžeto / GENP peržiūrą, 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.

IAE eksploatavimo nutraukimas finansuojamas ne tik ES / donorų lėšomis – prisideda ir pati Lietuva. Taip pat nacionalinėmis lėšomis finansuojamas Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimas, giluminio atliekyno projektas, 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 anksčiau turėtas nuosavų lėšų likutis sumažėjo tiek, kad jų nepakaktų užtikrinti įmonės veiklą net 1 metus. Tad akivaizdu, kad įmonė yra visiškai priklausoma nuo politinio / administracinio pobūdžio sprendimų, priimamų įvairiuose politiniuose lygmenyse.

Nuosavos lėšos įmonei būtinos kaip apyvarstinės, 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 VVJ 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 valdymo sistemos nėra pakankamai sinchronizuotos (vis dar kyla neaiškumų dėl sprendimų priėmimo, 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 naštą. 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 išplėtotą „branduoline pramone“, todėl nuolat einama mokymosi keliu ir su konservatyviu požiūriu.

Vienu svarbiausiu uždaviniu yra sutarti dėl statinių, kurių užterštumo neįmanoma pašalinti, griovimo bei sąlyginių tokio betono išlaisvinimo lygių, todėl 2025 m. bus pasitelkti ekspertai parengti atitinkamą galimybių studiją, kuri leistų pradėti diskusijas su reguliatoriumi.

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 įsimaišę panaudoti uždarieji jonizuojančios spindulių šaltiniai (PUŠ), kurių dėl jų mažumo praktiškai neįmanoma atskirti. Tam, kad RA galėtų būti sudėtos į atliekyną, jos turi atitikti atliekynų priimtumo kriterijus (APK).

Esami APK reikalauja atskirti PUŠ, nurodyti RA sudėtį ir kilmę bei yra ribojimai dėl pavojingų atliekų kiekio bendrame tūryje ir pan. Todėl, jeigu tam tikros klasės RA negali atitikti savo klasės atliekyno 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 (atliekyno 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 atitinkančią 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 skusti jiems nepalankius sprendimus ir taip ilgą laiką vilkinti pirkimų procesą. Taip pat įmonė yra labai priklausoma nuo pirkimų procese dideles galias turinčio lėšų administratoriaus.

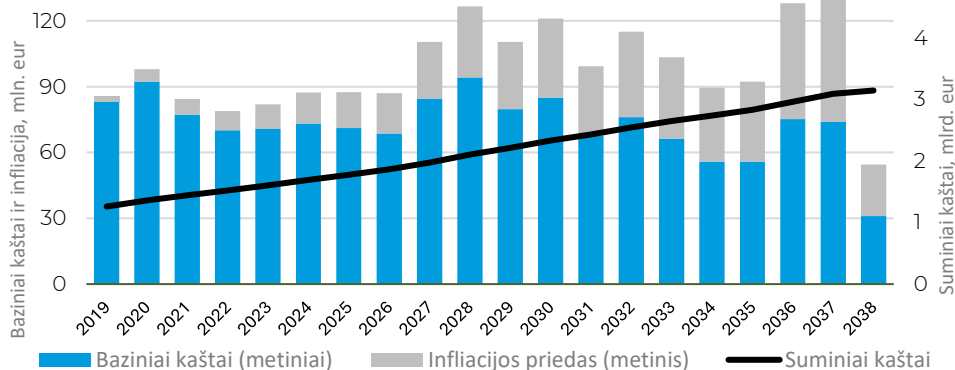
## EKONOMINIAI VEIKSNIAI

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 žmoniškų 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 eksploatavimo nutraukimo programos biudžetas yra suplanuotas priėmus prielaidą, kad metinė infliacija sieks 3%. 2021-2027 metų laikotarpiu baziniai kaštai (planuojamos išlaidos) yra 552 mln. Eur, o infliacijos priedas – 103 mln. Eur. Tačiau faktinė infliacija Lietuvoje tam tikrais metais būna gerokai aukštesnė nei prognozuota. IAE eksploatavimo nutraukimo programa yra ilgalaikė ir infliacijos įtaka jai yra labai reikšminga (suminis 3% metinės infliacijos priedas ~520 mln. Eur programos biudžetui prilygsta 2021-2027 m. FP).

### Planiniai IAE eksploatavimo nutraukimo kaštai



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

3 lentelė. Energijos išteklių sunaudojimas Ignalinos AE reikmėms

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Šilumos energija (MWh)	62 005	57 908	67 636	52 784	49 607	42 440
Elektros energija (MWh)	61 962	60 610	58 215	55 201	47 808	45 780
Gamtinės dujos (MWh)	20 719	21 987	16 428	18 705	27 683	21 945
<b>IŠ VISO (MWh)</b>	<b>144 686</b>	<b>140 505</b>	<b>142 280</b>	<b>126 690</b>	<b>125 098</b>	<b>110 165</b>

Prognozuojamos energetinių išteklių ir komunalinių paslaugų išlaidos 2025 m. yra apie 24 mln. Eur. 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. Įmonė buvo inicijavusi saulės elektrinės su kaupimo elementais projektą tikėdamasi sumažinti priklausomybę nuo iškastinio kuro (tuo pačiu prisidedant prie tvarumo) ir padėti stabilizuoti biudžetą, susijusį su apsirūpinimu elektros energija. Bet negavusi finansavimo iš IP paramos bei nacionalinių lėšų bei įvertinus kad yra neatsipirkimo rizika, 2024 m. priėmė sprendimą atsisakyti projekto.

Įmonė ir toliau ieškos būdų, kaip mažinti energijos suvartojimą – siekiama, kad 2025 m. sutaupyti ne mažiau nei 6 500 MWh, o iki 2028 m. sumažins sunaudojimą ne mažiau nei 20% nuo 2023 metų suvartojimo fakto.

## SOCIALINIAI VEIKSNIAI

Registų centro duomenimis ([Statistinės suvestinės | VJ Registų centras](#)), 2022-2024 metų regiono (Visagino, Ignalinos rajono ir Zarasų rajono savivaldybių) gyventojų skaičius sumažėjo ~3,4% (nuo ~53,4 tūkst. iki ~51,6 tūkst. gyventojų). Prastėjanti demografinė padėtis neigiamai veikia darbo rinką ir daro įtaką įmonės veiklai – mažėja darbingo amžiaus žmonių (demografinės senatvės koeficientas Utenos apskrityje yra pats didžiausias Lietuvoje) ir ilgalaikėje perspektyvoje ši situacija, tikėtina, vis aštrės, ypač įvertinant tai, kad didelė dalis įmonės darbuotojų yra vyresnio amžiaus.

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 žmoniškų resursų ir darnumo srityse. Nuotolinis darbas ir biuro įkūrimas sostinėje bei aktyvi įmonės žinomumo sklaida stipriai pagerino pritraukimą specialistų ir vadovų pozicijoms.

Darbininkų pasiūla IAE regiono savivaldybėse šiuo metu patenkina įmonės poreikį ir nors įmonė pagal siūlomą atlygį už darbą yra konkurencinga šio regiono mastu, tačiau stebima šio lygio darbuotojų kaita, o vis aštrėjant konkurencijai dėl žmogiškųjų išteklių, įmonei bus vis sunkiau jų gauti.

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

Kiti svarbūs veiksniai, kaip visuomenės vertybiniai pokyčiai, pasireiškiantys per požiūrį į branduolinę energetiką, spaudimą siekti tvarumo, jaunosios kartos žemesnį lojalumą darbdaviui bei lankstesnių darbo sąlygų poreikį, verčia įmonę ieškoti naujų būdų pritraukti tiek žmogiškuosius, tiek inovatyvius / tvarius materialinius resursus, kas gali atsilipti 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 it toliau stiprinti įmonės vaidmenį regiono bendruomenėje bei jos įvairdį 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, pasiekus puikių rezultatų, išmetimai ir toliau bus kontroliuojami bei stengiamasi juos minimizuoti, bet į strateginį lygį 2023 m buvo iškelti nauji šiuo metu aktualesni – žaliavų ir gamtinių išteklių racionalaus naudojimo bei neradioaktyviųjų atliekų mažinimo tikslai. Deja, dėl kompetencijų trūkumo dar neparengtos gairės, kokių konkrečių ir reikšmingų rezultatų čia sieksime. 2024 m. pabaigoje pradėtas dvejojo reikšmingumo įsivertinimas, tikimasi, kad ateityje padės pamatus parengti tikslingą tvarumo strategiją ir parinkti atitinkamas priemones, kurios duotų reikšmingą indėlį veiklos tvarumui bei leistų suvaldyti rizikas.

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 emisijų vertinimą. 2024 m. įmonė prisijungė prie mokslu pagrįstų emisijų mažinimo iniciatyvų (*SBTi*) ir ketina į ją įtraukti dalį emisijų, iniciavo dekarbonizacijos strategijos parengimo pirkimą. ŠESD mažinimo tiksluose įmonė susiduria su dilema, kad įtraukus ir 3 srities (kitos netiesioginės emisijos iš tiekimo grandinės) emisijas į rodiklio skaičiavimą, jis nekoreliuoja su kitais įmonės rodikliais. Todėl siūloma vertinti tik tiesiogines emisijas atitinkamai koreguojant rodiklio reikšmę.

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 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. 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 bei gali paaiškėti, kad tokių atliekų tvarkymas kainuos ir truks daugiau, nei yra planuojama dabar, ir galima įtaka atsilieps visos programos įgyvendinimui. Aiškesnį poveikį 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 gamybiniuose 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"> <li>Sukaupta didelė BEO <u>eksploatavimo</u> patirtis</li> <li>Igyta ir įgyjama BEO eksploatavimo <u>nutraukimo</u> vykdymo patirtis</li> <li>Geras infrastruktūros prieinamumas ir vietinės bendruomenės tolerancija BEO plėtrai</li> <li>Išskirtinės teisės vykdyti visų BEO statybą, eksploatavimą ir eksploatavimo nutraukimą bei RA tvarkymą Lietuvoje</li> <li>Sertifikuota kalibravimo ir aplinkotyros laboratorija</li> <li>Užtikrintas veiklos finansavimas ne trumpiau nei iki 2027 m. pabaigos</li> <li>Strateginę reikšmę nacionaliniam saugumui turinčio įmonės statusas</li> <li>Finansinis patikimumas tiekėjų tarpe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efektyvesnis projektų ir pirkimų valdymas</li> <li>Auganti tarptautinė BEO eksploatavimo nutraukimo rinka</li> <li>Kompetencijų centras ir mokymų bazė sąlygota BEO eksploatavimo ir nutraukimo patirtimi</li> <li>Šalyje augantis susidomėjimas ir galimas poreikis SMR (Small Modular Reactor) statybai</li> <li>Įmonės RA perdirbimas užsienio šalyse ir/ar užsienio RA perdirbimas įmonėje</li> </ul>
S - Pagrindinės silpnybės	G - Didžiausios grėsmės
<ul style="list-style-type: none"> <li>Labai didelė dalis darbuotojų yra arti pensinio amžiaus, su jais neišvengiamai bus prarandama dalis svarbių žinių</li> <li>Kvalifikuoto personalo trūkumas projektavimo / licencijavimo ir projektų valdymo srityje, didele dalimi sąlygojantis darbų atsilikimą nuo suplanuoto grafiko</li> <li>IAE, kaip patrauklaus darbdavio, įvaizdžio nebuvimas (su radiacinio pavojaus rizika susijusios baimės visuomenėje)</li> <li>Žemas vietovės patrauklumas darbuotojų ir tiekėjų pritraukimo aspektu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finansavimas gali būti apribotas politiniais sprendimais</li> <li>Labai didelė priklausomybė nuo finansavimo administratorių</li> <li>Nuolat mažėjančios įmonės nuosavos lėšos (be galimybės papildyti įmonės sąskaitą)</li> <li>Infliacijos sąlygotas darbų brangimas (rizika viršyti biudžetą), energetinių resursų ir žmogiškųjų išteklių brangimas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>Inertiškumas, perteklinis reglamentavimas</li> <li>Pasitikėjimo stoka iš svarbiausių suinteresuotų šalių</li> <li>Monopolijos statusas, stabdantis progresą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Labai ribotas paslaugų tiekėjų rinkos gyylis (ribotas dalyvių skaičius, menka konkurencija)</li> <li>Didelė viešųjų pirkimų įtaka savalaikiam projektų įgyvendinimui (didelė tikimybė kilti pretenzijoms, kartoti atskiras procedūras ar visą procesą)</li> <li>Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas darbo rinkoje / didelė konkurencija su kitais darbdaviais dėl tų pačių ŽI</li> <li>Ilgalaikių ir perspektyvinių projektų neapibrėžtumai</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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. Ilgalaikėje perspektyvoje įmonė yra labai 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, ypač projektinėje-inžinerinėje srityje, o jų trūkumas sąlygoja tai, kad projektai nevykdomi pagal grafikus.

Pasinaudojimą tokiomis galimybėmis kaip savo patirties pardavimas EN rinkoje, platesnis radiacinės-technogeninės aplinkos suteikimas eksperimentiniams tyrimams varžo finansavimo modelis, žmonių trūkumas, kai 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

Siekiant didinti įmonės veiklos valdymo veiksmingumą (įmonės valdybai suteikti daugiau pareigų ir atsakomybės, padidinti jos įsitraukimą į įmonės veiklą; Energetikos ministerijai suteikti pareigas, leidžiančias stiprinti įmonės veiklos kontrolę), atskirti valstybės, kaip valstybės įmonės savininko, ir valstybės, kaip ūkinės veiklos reguliavimo formuotojo ir ūkio plėtros skatintojo, atliekamas funkcijas, ir užtikrinti įmonės veiklos tęstinumą – padidinti įmonės pajamingumą, sudaryti prielaidas išvengti įmonės veiklos nuostolio ir jį didinti vykdant įmonės pagrindines valstybės pavestas funkcijas, sudaryti sąlygas vykdyti komercinę veiklą, buvo numatyta įmonę iki 2025 metų pertvarkyti į uždarają akcinę bendrovę. Naujos Vyriausybės sudėties ir jos programos patvirtinimas sąlygoja tai, kad 2025 m. planuojama iš naujo įvertinti įmonės pertvarkymo tikslingumą.

Per paskutiniuosius metus pritraukiant naujus darbuotojus reikšmingai keitėsi įmonės kolektyvas, todėl, tikėtina, kad jų atsinešti lūkesčiai / vertybės atsispindės ateityje naujai vertinant įmonės misiją, viziją ir vertybes, bet kurias šiai dienai vis dar matome taip:



**Kurti švarią aplinką tvariai tvarkant branduolinės veiklos palikimą**



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



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

**Drauga 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.

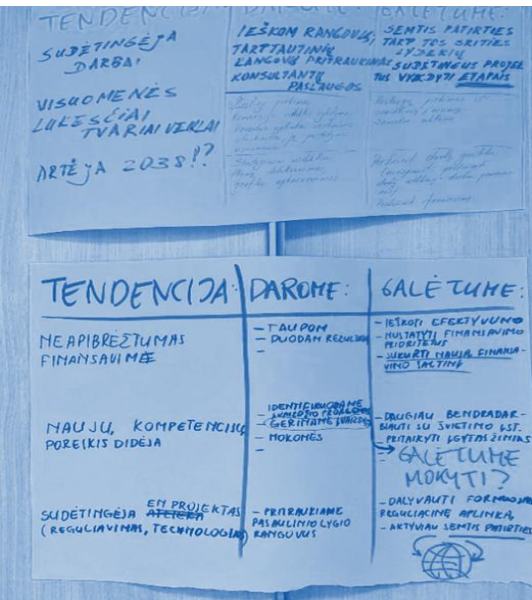
#### 4.1 VALSTYBĖS LŪKESČIAI

Įmonei keliami valstybės lūkesčiai suformuluoti Rašte dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių valstybės įmonei Ignalinos atominėi elektrinei, kuriam energetikos ministras pritarė 2024 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 1-256 .

<b>Socialinei ilgalaikei naudai užtikrinti:</b>	1. Sutvarkyti įmonei perduotas RA ir atliekas, susidariusias ir susidarysiančias Ignalinos AE ir Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo metu
	2. Sumažinti neapibrėžtumą, susijusį su tvarkytinų RA kiekiu ir RA, turinčių pavojingų atliekų savybių, tvarkymu
	3. Sukurti RA tvarkymo infrastruktūrą
	4. Gerinti saugos kultūrą bei saugumo kultūrą įmonėje
	5. Prisidėti prie naujų branduolinės energetikos technologijų plėtros Lietuvos teritorijoje
<b>Veiklos sėkmei užtikrinti ir veiklos efektyvumui padidinti:</b>	6. Užtikrinti optimalų darbuotojų skaičių ir būtinąsias kompetencijas, siekiant įgyvendinti įmonės tikslus ir skatinti darbuotojų įsitraukimą
	7. Efektyvinti procesų ir projektų valdymą, taip pat mažinti energijos išteklių sunaudojimą
	8. Gerinti rizikų valdymą
	9. Gerinti vidaus kontrolės sistemą
	10. Diegti inovacijas ir pažangiausias technologijas, vykdyti savo veiklą pagal aukščiausius aplinkos, fizinės, radiacinės ir kibernetinės saugos, skaidrumo, valdysenos, etikos ir socialinės atsakomybės standartus

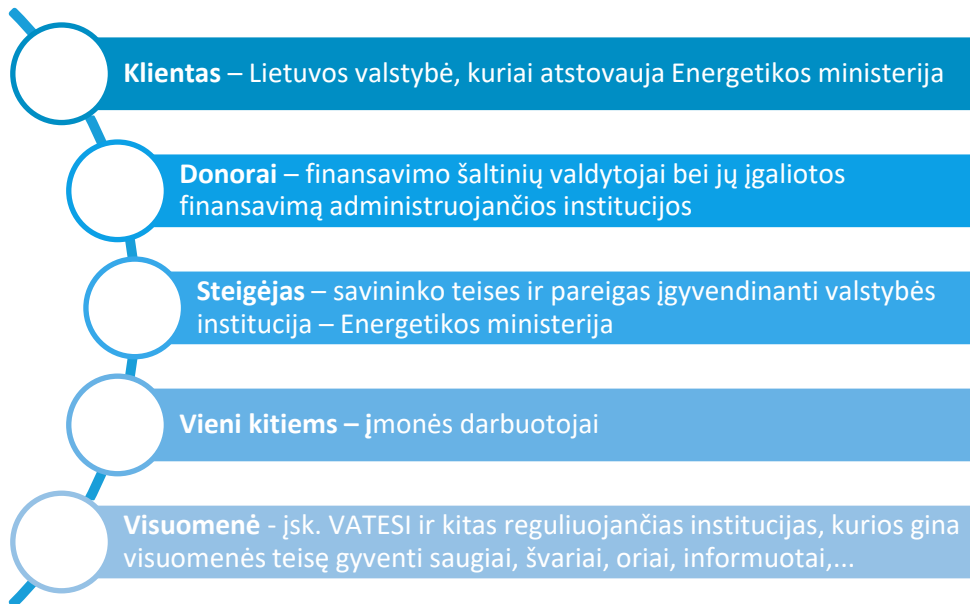
Plačiąja prasme valstybės lūkesčiai nėra tik tai, kas pateikiama lūkesčių rašte – jie kyla iš valstybės įsipareigojimų ES (tiek, kiek tai susiję su IAE eksploatavimo nutraukimu ir jo finansavimu), jie yra įvardijami Nacionalinės pažangos plane, RA tvarkymo plėtros programoje, įvairiuose įmonės veiklą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

## 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. Pabrėžtina, kad dėl aukščiau minėtų pokyčių išmontavimo, projektų valdymo srityse bei dėl reikšmingiausių projektų pirkimo atlikimo neapibrėžtumo atitinkamų rodiklių reikšmės negali būti nustatytos šiandien ir atitinkamai išskleistos pamečiui tolesniame laikotarpyje.

### Pagrindinės suinteresuotos šalys:



**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 laiko rėmai, į kuriuos turės tilpti visas IAE eksploatacijos nutraukimas, priklausys nuo tolesnių sutarimų su suinteresuotomis šalimis. Todėl šiuo metu svarbiausias dėmesys skiriamas tinkamai pasirengti reikšmingiausio projekto vykdymui.

Vidinių veiksmų analizė rodo, kad esama dalies projektų, kurių rezultatai turi įtakos ir EN eigai, pažanga yra nepatenkinama ir tai didina riziką, kad ir kituose IAE eksploataavimo nutraukimo kritinio kelio etapuose galimas vėlavimas.

Atsižvelgdami į šias aplinkybes, pirmąją strateginę kryptį ir ilgalaikį įvardijama taip:

**užtikrinti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploataavimo 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, veiklos poveikis aplinkai ir gamybiniai rezultatai yra labai susiję, todėl čia matome dvi viena kitą papildančias strategines kryptis ir ilgalaikius tikslus:

**iki 2027 m. patekti tarp geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ\***

**iki 2027 m. patekti į patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ\***

\* lyginamasi su valstybės valdomomis įmonėmis, nepaisant šių įmonių juridinio statuso pakeitimo.

## Įmonės strateginiai rodikliai ir jų siektinos reikšmės (pažanga ir tikslai)

Suinteresuotos šalys ir įsipareigojimai	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	Tinkamai vykdomas IAE eksploatavimo nutraukimas	Užtikrinti 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 EN kritinio kelio trukmės pokytis (laiku pasiektos R3D gairės), mėn.	8,5	5	3	-1	≤ 0	≤ 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)	76 782 / 42,7 % (5 522)	81 000 / 45 % (4 300)	išlaikyti >4 000 t per metus	
			SR4. Iš senų IAE saugyklų išimtų radioaktyviųjų atliekų kiekis, m <sup>3</sup> / proc. nuo viso kiekio	~3 630 / 10,9 % (86)	5 191 / 15,6 % (1 322)	7 159 / 21,4 % (1 968)	9 472 / 27,5 % (2 536)	11 990 / 34,9 % (2 515)	2 515	2 515
			SR5. Nugriautų statinių skaičius, vnt. / proc. nuo visų griautinų	15 / 4 % (4)	27 / 7,2 % (12)	49 / 13 % (18)	>73 / 14 <sup>1</sup> % (24)	>77 / 14,8 % (4 (Nr.117/1,2))	dyzelinių generatorių ir kompresorinių kompleksas	transformatorių ir vandens paruošimo kompleksai
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)	1,0296 (+22,9)	≥ 1 <sup>2</sup>	≥ 1	≥ 1	≥ 1
			SR7. IP biudžeto paskirstymo procentas (ir metinė suma, mln. Eur)	61,3 %	67 %	69 %	74 % (105) <sup>3</sup>	81 % (103)	91 %	96 %
STEIGĖJUI – kryptingai vystant organizaciją didinti įmonės vertę	Brandos augimas ir darbdavio patrauklumo didinimas	Iki 2027 m. patekti į patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ	SR8. Projektų valdymo brandos lygis <sup>4</sup>	3,0	-	-	„gairės `24“ įvykdytos	pirminis vertinimas naujų įrankių (iki gegužės mėn.)	bus nustatyta remiantis vertinimu	
			SR9. Rizikų valdymo brandos lygis <sup>5</sup>	-	3,0	-	3,3	-	ne mažiau nei 3,4	
DARBUOTOJAMS - būti pripažinta BEO eksploatavimo nutraukimo komanda		Iki 2027 m. patekti tarp geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ	SR10. Organizacijos brandos lygis				pirminis vertinimas atliktas	>60 %	2027 m. būti sertifikuota „Top Employer“	
VISUOMENEI - mažinti veiklos neigiamą poveikį aplinkai	Tvari aplinką tausojanti veikla		SR11. Atliekų konversijos procentas įrangai ir gelžbetoniui	84,4 %	81,6% įranga; 95,7% gb.	79,9 % 95,6 %	≥ 78 % ≥ 94,5 %	≥ 77,7 % ≥ 95 %	≥ 77,7 % ≥ 95 %	≥ 77,7 % ≥ 95 %

<sup>1</sup> Po duomenų bazės atnaujinimo reikšmingai pakito griautinų statinių skaičius.

<sup>2</sup> Tikėtinas rezultatas metų pabaigai. Faktui reikalingi duomenys apdorojami sausio pab.

<sup>3</sup> Paviršinio MVA atliekyno statyboms skirto finansavimo pokyčiai neįskaičiuoti į 2024 m. reikšmę, kad skaidriau vertinti kitų projektų pažangą (indėlių).

<sup>4</sup> dėl rodiklių inertiškumo, kai įgyvendintų gerinimo priemonių rezultatas pasireiškia ilgesnėje perspektyvoje, vertinimas atliekamas ne kasmet.

4 lentelė. Paaiškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siektinų tikslų

Rodiklis		Paaiškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siekiamų tikslų
sR1	Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (INES) skaičius, vnt.	Įmonė vienas iš esminių tikslų yra užtikrinti visuomenės ir aplinkos saugą, todėl siekiama, kad saugos pažeidimų nebūtų, nustatyta rodiklio reikšmė – 0 įvykių. Įvykių (saugos ribų pažeidimo) faktas būtų fiksuojamas pagal įmonės vidines procedūras, teikiamas pranešimas VATESI, skelbiama įmonės tinklapyje, atliekamas tyrimas.
sR2	Ignalinos programos kritinio kelio trukmės pokytis, mėn.	Skaičiuojama, kaip per atskaitinį laikotarpį (metus) pasikeitė Ignalinos AE eksploataavimo nutraukimo kritinio kelio einamų metų esminių gairių pasiekimo data. Šių gairių poslinkis daro įtaką viso IAE EN trukmei, todėl įmonė siekia, kad vėlavimų nebūtų ir nustatyta rodiklio reikšmė yra $\leq 0$ .
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, kuris priskiriama prie statybinių konstrukcijų – statinių griovimo). Prie tikslų nurodomas metinis kiekis, kurį siekiama išmontuoti ir ateičiai nurodoma svarbiausia gairė kaip reikšmingo etapo užbaigimas. Tačiau strateginiu rodikliu ir tikslu laikomi suminiai kiekiai (kiek buvo išmontuota nuo darbų pradžios 2010 m.) – tai leidžia aiškiau palyginti jau atlikto ir būsimo darbo apimtį (šiuo metu inventorius duomenų bazėje apskaityta ~180 tūkst. tonų) bei motyvuoja metų bėgyje padaryti daugiau, taip sukauptą rezervą ateinantiems metams ir mažinant rizikas. Šis rodiklis yra „agreguotas“ ir turi būti stebimas kartu su išmontavimo uždavinių rodikliais (žr. 5 lent.), nes tonų sumavimas nevertinant jų „kokybės“ būtų mažai informatyvus ar netgi klaidinantis.
sR4	Iš senų saugyklų išimtų radioaktyviųjų atliekų kiekis, m <sup>3</sup>	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, tačiau strateginiu rodikliu ir tikslu laikomi suminiai kiekiai – tai leidžia aiškiau palyginti jau atlikto ir būsimo darbo apimtį bei motyvuoja metų bėgyje padaryti daugiau, taip sukauptą 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.), nes RA 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, kai buvo pradėtas griovimo projektas) ir pažanga procentais nuo viso planuojamo griautino kiekio. Kadangi statiniai yra labai skirtingi, jų vienetų sumavimas nevertinant „kokybės“ būtų mažai informatyvus ar netgi klaidinantis, todėl papildomai metiniuose tiksluose nurodomi reikšmingiausi objektai.
sR6	Biudžeto panaudojimo efektyvumo indeksas (CPI)	Atskaitinio laikotarpio pabaigoje lyginama atliktų IAE eksploataavimo 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). Atskaitose 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.
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 $\geq 96\%$ <sup>5</sup> . Nuo 2024 m. papildomai nurodoma lėšų suma tik sekantiems metams, nes tolesnės sumos priklauso nuo pasibaigusių metų fakto (nealokuotos sumos / vėluojantys projektai persikelia į sekančius metus bei įvertinamas dotacijoje nepanaudotų lėšų grąžinimas).
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, bet 2024 m. reikšmingai pasikeitus projektų valdysenai, ankstesnis matavimo įrankis

<sup>5</sup> Siektina reikšmė nėra lygi 100 % kadangi į ją neįskaičiuojamos rizikos, neapibrėžtumai, kuriuos sąlygoja infliacija, galimi projektų apimčių pokyčiai ir terminai (jeigu šie veiksniai pasireikš nevisa apimtimi, tikimasi, kad nepanaudotos lėšos bus perkeltos į sekantį laikotarpį).

Rodiklis		Paaiškinimai dėl rodiklių skaičiavimo metodikų ir siekiamų tikslų
		nebetinka, todėl nuo 2025 m. bus pradėtas taisyti kitas. Kadangi brandos didinimas nėra greitas procesas ir metų intervale pokyčius patikimai pamatuoti būtų sudėtinga, matavimai atliekami kas 2-3 metus, atitinkamai nustatomi ir tikslai.
sR9	Rizikų valdymo brandos lygis	2022 m. pabaigoje buvo atliktas įmonės rizikų valdymo brandos lygis (bendras lygis 3). 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). Kadangi brandos didinimas nėra greitas procesas ir metų intervale pokyčius patikimai pamatuoti būtų sudėtinga, matavimai atliekami kas 2-3 metus, atitinkamai nustatomi ir tikslai.
sR10	Organizacijos brandos lygis	Pasaulyje pripažinti „ <i>Top Employer</i> “ sertifikatai įmonėms skiriami po vertinimo, kurį nepriklausoma organizacija „ <i>Top Employers Institute</i> “. Įmonė 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. Pirminis vertinimas parodo kiek įmonė yra arti nustatytų kriterijų. Esant atotrūkiui iki sertifikavimo ribos, kuri yra 60 %, diegiamos priemonės gerinančios situaciją.
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 švirią 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 yra $\geq 75\%$ ir $95\%$ gelžbetoniui. Nuo 2024 m. išmontuojama labiau užteršta ir sudėtingos geometrijos įranga bei konstrukcijos, kurias konvertuoti į antrines žaliavas vis sunkiau. Tokios įrangos pikas laukiamas 2027-2030 m. laikotarpiu, tačiau vėliau tikėtinas vėl žemesnis įrangos (likutinės) užterštumas. Dėl tokio išvalyti tinkamų atliekų dalies svyravimo visame išmontavimo sraute 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.



### 4.3 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 – vykdyti IAE eksploatacijos nutraukimą numatytais terminais, ypač, atsižvelgiant į tuo pačiu metu sudėtingėjančias darbų sąlygas bei darbuotojų pokyčius.

5 lentelė. Svarbiausi uždaviniai

## I strateginė kryptis: Tinkamai vykdomas IAE eksplotavimo nutraukimas

Tikslas: Užtikrinti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksplotavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais

Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai				Tikslai		
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Išmontavimas ir pirminis RA apdorojimas	Įrangos išmontavimas	3 429 t	4 070 t	4 644 t	5 522 t	baigti bl.A1	baigti R1,R2 1bl.	baigti R1,R2 2bl.
	Parengties išmontavimui lygis	-	-	ketvirčiui	4 mėn.	5 mėn.	pusmečiui	
Radioaktyviųjų atliekų tvarkymas	Skystų RA cementavimas, m <sup>3</sup>	275	331	405	441	450	> 400 per metus	
	III grupės atliekų išėmimas MI-3 (157 saugykla) ir jų tvarkymas, m <sup>3</sup>	45,3	59	93	80	115	115	užbaigta iškrauti viena sekcija
	Atliekų išėmimas IM-2 (157/1 saugykla) ir jų tvarkymas, m <sup>3</sup>	108	323	1 470	2 015	1 950	ne mažesnis nei prieš tai	
	Atliekų išėmimas su IM-1 (155 saugykla) ir jų tvarkymas, m <sup>3</sup>	439	610					
	Atliekų išėmimas iš MRAS ir pervežimas į IAE, m <sup>3</sup>	-	sudaryta sutartis	328,8	930	nutraukta aikštelės radiacinė kontrolė		-
	A klasės atliekų pakuočių perkėlimas į LMAA atliekyną, m <sup>3</sup>	-	4 095	3 590	3 785	atlikta modifikacija		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	dotacijos patvirtinimas	sutartis(-ys) projektavimui
	Reaktorių atliekų tarpinė saugykla	-	-	-	-	Parengti pirkimo dokumentai	2027 m. 1 ketv. projektavimo sutartis	
	Būgnų-separatorių išmontavimas	-	-	-	rangos sutartis pasirašyta	TP+SAA pateikti VATESI	2027 m. gautas leidimas išmontavimui	
	Eksploatacijos nutraukimo planavimo neapibrėžtumų mažinimas	-	B20	Poligonas	Betonas	Betonas (sutartis)	Betonas (2027 m. atlikta galimybių studija)	
	Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinio atliekyno įrengimas	-	-	dalyvių vertinimas dėl statybų sutarties	darbai aikštelėje	pradėtos pagrindinės statybos	2028 m. pradėti karštieji bandymai	
	Giluminio atliekyno įrengimo projekto vykdymas			• parengti bendrieji saugos kriterijai; • parengtas aikštelės aprašomasis modelis;	parengtas „GA megaprojektas“	parengta bendrinė GA įrengimo koncepcija	iki 2027 m. atlikti visų potencialiai tinkamų GA įrengimui geologinių formacijų tipinių geologinių sąlygų	

## I strateginė kryptis: Tinkamai vykdomas IAE eksploatavimo nutraukimas

Tikslas: Užtikrinti tokį RA tvarkymo tempą, kuris leistų įgyvendinti IAE eksploatavimo nutraukimo darbus GENP nustatytais terminais

Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai				Tiksiai		
		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
				• atliktas pirminis teritorijų prioritetizavimas			tyrimai, panaudojant giluminius gręžinius	
Rizikų valdymas	Įmonės rizikų valdymo gerinimas	-	-	R1 (96% įvykdyta)	R2	R3	nustatoma atsižvelgiant į valdymo brandos vertinimą	
Sauga ir atitiktis	Siekti mažesnio neįprastųjų įvykių (tokių, apie kuriuos informuojama VATESI), skaičiaus	8	4	3	4	≤4	ne didesnis nei paskutinių 3 metų vidurkis	

**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 priimtimumo (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** – 2027 m. baigti galimybių studiją, kurioje būtų numatytas efektyvus ir saugus statinių užterštumo pašalinimas ir nugriovimas bei susidariusių RA tvarkymo koncepcija. Kadangi dėl užteršto betono tvarkymo/sąlyginio išlaisvinimo ir užterštų statinių griovimo Lietuvoje nėra jokios praktikos, 2024 m. pasirengta patirtį turinčius užsienio ekspertų paslaugų pirkimui.

**R1/2/3**, –atsižvelgiant į brandos vertinimo rezultatus rengiami gerinimo priemonių planai, kur išskiriamos didžiausią teigiamą poveikį duosiančios priemonės, kurių įgyvendinimas kontroliuojamas strateginiu lygiu. 2024 m. (R2) – esminiu tikslu buvo pasirengti rizikų valdymo automatizavimui, kurio pasiekimo kriterijumi buvo specializuoto įrankio (ERM – Enterprise Risk Management) įdiegimas, trūkstamų elementų įterpimas (pvz., EWI – Early Warning Indicators, rizikų apėtimo nustatymas ir pan.) ir apmokymas naudoti, o 2025 m. (R3) keliamas tikslas pilnai pereiti prie automatizuoto rizikų valdymo apimančio projektų, procesų bei strateginį lygius.

II strateginė kryptis: Brandos augimas ir darbdavio patrauklumo didinimas		III strateginė kryptis: Tvari aplinką tausojanti veikla					
Tikslas: Iki 2027 m. patekti į patraukliausių darbdavių sąrašą tarp VVĮ		Tikslas: Iki 2027 m. patekti tarp geriausiai darnumo srityje valdomų VVĮ					
Veiklos sritis	Uždaviniai	Faktiniai rezultatai				Tikslai	
		2021	2022	2023	2024	2025	2026-2027
Aplinkosauga	ŠESD išmetimų mažinimas	30,7 tūkst. t.	pirminis vertinimas	<i>Garo katilinės koncepcija - nepasiekta</i>	prisijungta prie SBTi; ilgalaikiai ŠESD mažinimo tikslai neparengti	ilgalaikiai ŠESD mažinimo tikslai	priklausomai nuo priemonių planų
	Tvarumo tiekimo grandinėje stiprinimas	3 % žaliųjų pirkimų dalis	30 % žaliųjų pirkimų dalis	74,3 % žaliųjų pirkimų dalis	tiesėjų etikos kodekso atnaujinimas - neatlikta	Tvarumo tikslai bus peržiūrėti dvejojo reikšmingumo vertinimo pagrindu	
	Tvarumo stiprinimas	-	-	-	priemonių planas - neparengta		
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)	< 1 012 žm. mSv (projektinė 1 092)	1 178 žm.mSv (projektinė 1 309)	< projektinę
	Užtikrinti saugią darbo aplinką (rodiklis - TRIR indeksas)	0,35	0,52	0,41	≤ 0,40	≤ 0,43	ne didesnis nei 3 metų vidurkis
Finansai	Energijos išteklių vartojimas (taupymas*)	142 280 MWh	126 690 MWh (-15 590 MWh)	116 119 MWh (-10 571 MWh)	- 9 012 MWh	-6 500 MWh	2028 m pasiekti suvartojimą <78 GWh
	Projektinio biudžeto metinis vykdymas, procentai**	-	-	faktinė situacija ~50%	84 %	>95 %	>95 %
Organizacijos vystymas	Kertinių pozicijų pakeičiamumo užtikrinimas, procentai***	n/d	n/d	22 %	55 %	100 %	nebeaktuali pasiekus tikslą 2025 m.
	Darbuotojų lojalumo indeksas, eNPS	-	+11	-	-2	siekiamybė teigiamas tarp 10 ir 30 balų	
Įsipareigojimai donorui	Žinių produktų skaičius (kaupiamasis), vnt.	1	2	3	5	6	kasmet ne mažiau nei 1

**SBTi** – nepriklausomas vertinimas, kuris rodo jog įmonės išskirti 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 indeksas** apskaičiuojamas kaip įvykių darbe skaičius x 200000 /visų įmonės darbuotojų dirbtų valandų skaičius per metus.

\* nuo 2025 m. rodiklis apskaičiuojamas iš lūkesčio iki 2028 m. vartojimą sumažinti 20 % lyginat su 2023 m. kai sunaudota 97,5 GWh, todėl siektina reikšmė yra ~78 GWh arba po 6,5 GWh kasmet. Skaičiuojama elektra ir šiluma.

\*\* Rodiklis skaičiuojamas kaip faktinis įvykdymas procentais nuo įmonės metinėje išlaidų sąmatoje patvirtintų planinių sumų tiksliniams projektams, įskaitant MRAS eksploatavimo nutraukimo ir GA projektų įgyvendinimą.

\*\*\* - parengtų kertinių pareigybių pakeičiamumo planų santykis su įmonėje identifikuotomis kertinės pareigybės (77 pareigybės)..

**eNPS** klausimas formuluojamas taip - ar darbuotojai rekomenduotų savo įmonę darbo ieškančiam asmeniui. Atsakymai vertinami skalėje nuo 0 iki 10. Darbuotojai, kurie vertina 9-10, vadinami reklamuotojais ir paprastai yra labai įsitraukę ir patenkinti savo įmone. Tie, kurie vertina 7-8, vadinami pasyviais. Jie nėra labai lojalūs, bet patenkinti darbu. Tie, kurie vertina 0-6, vadinami niekintojais. Jie nėra pakankamai įsitraukę ar patenkinti ir paprastai nerekomenduos savo įmonės 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). Ši suma neturėtų būti laikoma galutine – peržiūrint GENP, jos bus koreguojamos atsižvelgiant į likusių darbų apimtį, faktinius kaštus ir kt.

IAE EN finansavimas skaidomas labiau apibrėžtais etapais – 7 metų laikotarpio finansavimo perspektyvomis. Nuo EN pradžios, 2000-2027 m. laikotarpiui Europos Komisija eksploatavimo nutraukimui per Tarptautinio Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondą ir Ignalinos programą įsipareigojo skirti 2 112 mln. Eur, o Lietuvos Respublika iki 2024 m. imtinai skyrė 275 mln. Eur. 2027 m. pabaigai Lietuvos indėlis tikėtina sudarytų apie 335 mln. Eur. Nuo Ignalinos programos pradžios iki 2027 m. EK ir LR finansavimo siektinas santykis yra 86%/14%.

Rengiami planai sekančiai 2028-2034 metų FP, kur paramos lėšų poreikis priklausomai nuo galimų scenarijų / neapibrėžtumų, vertinamas nuo 545 mln. Eur iki 780 mln. Eur. Kaip bazinis scenarijus imamas vidurkis 622 mln. Eur, o finansavimo santykis EK/LR yra derybų klausimas.

6 lentelė. Įmonės veiklos finansavimo šaltiniai

	Finansavimo šaltinis	Administratorius	Finansuojamos išlaidos
Donorų lėšos	Tarptautinio Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondas	ERPB	Infrastruktūros projektai, vykdyti iki 2020 m. bei techninė-konsultacinė parama
	Europos Sąjungos Ignalinos programa	CPVA, ERPB	Personalas ir eksploatacinės išlaidos, energetiniai ištekliai, infrastruktūriniai ir kiti projektai
	Europos Sąjungos struktūrinių fondų Sanglaudos fondas	APVA	Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimas
	2014-2021 m. Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinis mechanizmas	CPVA	Projektai, susiję su IAE laikomų radioaktyviųjų atliekų tvarkymu, kontrole ir neigiamo poveikio aplinkai, ekosistemos bei gyventojams prevencija
Lietuvos lėšos	LR biudžeto lėšos (IP administravimo Lietuvoje bendrojo finansavimo lėšos)	LR energetikos ministerija	Gyventojų pajamų mokestis, privalomasis sveikatos draudimas, valstybinis socialinis draudimas, įmokos į garantinį fondą, išėtinės išmokos darbuotojams, kiti

Finansavimo šaltinis	Administratorius	Finansuojamos išlaidos
LR biudžeto lėšos		mokesčiai, prekių, darbų ir paslaugų pirkimai (III prioriteto, mažos vertės, pagal DIP 5.6 punktą).
		Paliktiesiems ir pamestiesiems jonizuojančios spinduliuotės šaltiniams tvarkyti, giluminio radioaktyviųjų atliekų atliekyno įrengimo projektui vykdyti, Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugyklos eksploatavimo nutraukimas.
Įmonės lėšos	Įmonės vadovybė ir valdyba	Finansuojamos išlaidos, kurios negali būti finansuojamos IP lėšomis pagal DIP 6.4 punktą, t.y. akcizai, mokesčiai, žalos atlyginimai trečiosioms šalims, baudos, kitos išlaidos.

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 buvo skirta 3,027 mln. Eur. 2024 metais balandžio mėnesį projektas pilnai baigtas. Iš skirtų lėšų projektui faktiškai buvo panaudota 2 874,2 mln. Eur. Projekto metu buvo sukurti panaudoto branduolinio kuro ir kitų ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų bei pramoninių sąlyginai nekontroliuojamųjų atliekų galutinio padėjimo/ saugojimo koncepciniai sprendimai (parengtos ataskaitos, kurių rezultatų pagrindu bus taip pat planuojamas tolesnis giluminio atliekyno projekto įgyvendinimas).

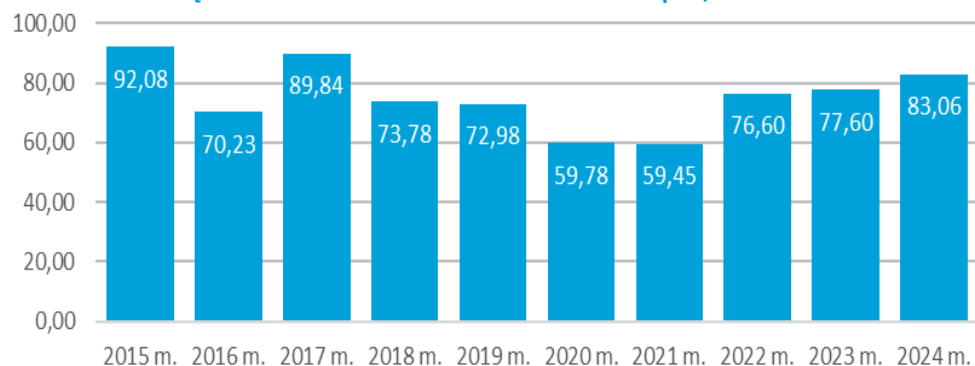
Įmonės nuosavos lėšos (įskaitant investuotas į Lietuvos Respublikos Vyriausybės vertybinius popierius ir terminuotus indėlius) 2024 m. gruodžio 31 d. buvo apie 43,8 mln. Eur. Įmonės vykdoma komercinė veikla sudaro nereikšmingą įmonės veiklos dalį (apie 1÷3 % nuo metinių veiklos kaštų). Į šias pajamas įskaičiuojama ir nereikalingo turto bei metalo laužo pardavimai, kurie sudaro didžiąją dalį pajamų 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 giluminiam atliekynui įrengti ir radioaktyviosioms atliekoms tvarkyti.

Be IAE eksploatavimo nutraukimo įmonei pavesta smulkiųjų darytojų RA, pamestųjų ir paliktųjų RA 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. Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimui finansuoti iki 2023-12-31 buvo skirtos ES struktūrinių fondų lėšos, kurias administravo APVA, o iš LR biudžeto – lėšos pagal Branduolinės energetikos objektų eksploatavimo

nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programą. Nuo 2024 m. MRAS eksploatavimo nutraukimo tolesnė veikla finansuojama iš Branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programos. Eksploatavimo nutraukimo plane numatyta, kad visa Maišiagalos RAS eksploatavimo nutraukimo darbų vertė 34,5 mln. Eur., iš kurių iki 2024-12-31 faktiškai patirta 10,6 mln. Eur., o 24,4 mln. Eur yra ateinančių laikotarpių radioaktyviųjų atliekų tvarkymo sąnaudos. Iš jų 4,9 mln. Eur buvo apmokėta iš APVA lėšų pagal 2023 metų galiojančius tarifus. Likusi 18,5 mln. Eur suma bus patikslinta, parengus atliekų charakterizavimo metodiką ir atlikus atvežtų radioaktyviųjų atliekų charakterizavimą. Šiai sumai bus formuojamas atidėjinytis iš LR biudžeto lėšų.

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

**Įmonės veiklos išlaidos 2015-2024 laikotarpiui, mln. Eur**

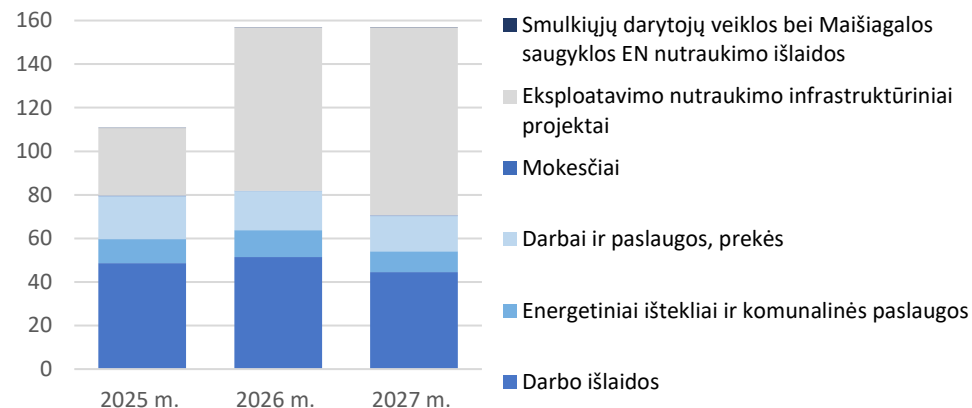


Pagrindiniai išlaidų straipsniai 2025-2027 m. pateikti 7 lentelėje:

**7 lentelė. Įmonės 2025-2027 m. planuojamos išlaidos, mln. Eur**

Išlaidų rūšis	2025 m.	2026 m.	2027 m.
Darbo išlaidos	48,7	51,4	44,5
Energetiniai ištekliai ir komunalinės paslaugos	10,9	12,4	9,6
Darbai ir paslaugos, prekės	19,7	17,9	16,2
Mokesčiai	0,3	0,2	0,2
Eksploatavimo nutraukimo infrastruktūriniai projektai	31,0	74,8	86,3
Smulkiųjų darytojų veiklos bei Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo išlaidos	0,2	0,05	0,05
<b>IŠ VISO:</b>	<b>110,8</b>	<b>156,8</b>	<b>156,9</b>

**Įmonės 2025-2027 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.

Per artimiausius 3 metus planuojamos svarbiausios investicijos į infrastruktūrą / alokacijos pateiktos 8-9 lentelėse.

**8 lentelė. 2025-2027 m. planuojamos investicijos, mln. Eur**

Projekto pavadinimas	2025 m.	2026 m.	2027 m.
Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinis atliekynas	7,5	55,9	65,5
Būgnų-separatorių išmontavimo įranga	3,2	3,8	4,0
Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams optimizavimas	8,5	2,4	
Vakuuminiai skystųjų RA garinimo įrenginiai ir trapinio vandens ozonavimo įranga	1,6		
A1, A2 ir V2 blokų įrangos pirkimai	0,3	0,4	
Bitumuotų atliekų saugyklos pertvarka į atliekyną		0,5	
Laikinoji reaktorių atliekų saugykla		1,0	1,0
Drenažo siurblių įrengimas	1,0		
Administracinių patalpų pertvarka		1,0	2,0
Spalvotų metalų, nerūdijančio plieno RA apdorojimo technologija			0,5
<b>IŠ VISO:</b>	<b>22,1</b>	<b>64,6</b>	<b>73,0</b>

9 lentelė. 2025-2027 m. alokacijos, tūkst. Eur

I. Dar neužbaigtiems ir šiuo metu vykdomiems projektams suteiktos alokacijos			
MVA paviršinio atliekyno statyba	159 735		
Bitumuotų RA saugyklos pertvarkymo į atliekyną projektavimas	1 140		
Reaktorių šerdžių išmontavimo conceptualus projektas (įsk. konsultacines paslaugas)	15 500		
Radioaktyviųjų metalo atliekų pirminio apdorojimo kompleksai A blokuose	2 388		
Nuotolinio valdymo mechanizmai	898		
Būgnų-separatorių išmontavimo technologija (įsk įranga)	46 500		<b>374 262</b>
Griovimo projektai (1 etapas)	7 477		
Elektros energijos tiekimo IAE vartotojams schemų optimizavimas	12 495		
Drenažo siurblių įrengimas	1 800		
Ekspertų paslaugos suminio poveikio aplinkai vertinimui ir pavojingų RA bei PUŠ priimtino atliekynuose vertinimui	860		
2024 ir 2025 m. veiklos kaštai (darbo užmokestis, veiklai būtini mažesnės vertės pirkimai)	125 469		
II. Jau rengiamiems ir ateityje planuojamiems projektams	2025 m.	2026 m.	2027 m.
Užterštų statinių griovimo ir jo atliekų tvarkymo galimybių studija	1 575		
Griovimo projektai (2 etapas)	3 780		
Reaktorių šerdžių išmontavimo (įsk. įrangą) projektavimas	30 000	130 000	
IAE biurų pertvarkymas ir fizinės saugos perimetro perkėlimas	12 000		
2026 m. veiklos kaštai (darbo užmokestis, veiklai būtini mažesnės vertės pirkimai)	63 000		
Reaktoriaus atliekų tarpinė saugyklos projektavimas		5 500	
Spalvotų metalų ir nerūdijančio plieno RA apdorojimo technologija	3 000		
Pasirengimas MVA paviršinio atliekyno eksploatacijai		5 000	
2027 m. veiklos kaštai (darbo užmokestis, veiklai būtini mažesnės vertės pirkimai)		66 130	
2028 m. veiklos kaštai (darbo užmokestis, veiklai būtini mažesnės vertės pirkimai)			68 000
Bitumuotų RA saugyklos pertvarka į atliekyną			23 500
Įmonės veiklos automatizavimo bei energijos šaltinių projektai		8 000	7 000
<b>IŠ VISO:</b>	<b>113 355</b>	<b>214 630</b>	<b>98 500</b>

Vadovaujantis VVĮ 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 eksploataavimo nutraukimo įmonės uždirtos lėšos, kasmet įmonė patiria nuostolį, todėl pelno įmoka į valstybės biudžetą neskaiciuojama ir nemokama.

Įmonės 2023 m. laikotarpio finansiniai duomenys bei 2024-2025 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.

10 lentelė. Faktiniai finansiniai duomenys bei prognozė 2023-2025 m., tūkst. Eur

	2023 m	2024 m planas	2025 m planas
Ilgalaikis nematerialus turtas	439	292	202
Ilgalaikis materialus turtas	154 048	144 336	139 908
Finansinis turtas	-	-	-
Kitas ilgalaikis turtas	-	-	-
Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigus)	79 074	78 164	80 293
Ateinančių laikotarpių sąnaudos	242	156	155
<b>Turtas iš viso</b>	<b>233 803</b>	<b>222 948</b>	<b>220 558</b>
Nuosavas kapitalas	30 977	23 729	21 750
Savininko kapitalas	565 307	565 300	565 300
Nepaskirstytas pelnas	-534 330	-541 571	-543 550
Dotacijos	158 665	154 424	151 230
Atidėjiniai	26 304	28 953	29 424
Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai	17 744	10 988	13 300
Sukauptos sąnaudos	113	4 854	4 854
<b>Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai</b>	<b>233 803</b>	<b>222 948</b>	<b>220 558</b>
Pardavimo pajamos	178	107	101
<b>Pelnas</b>	<b>7 956</b>	<b>-2 082</b>	<b>-1 979</b>
Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai	9 657	556	600
Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai	-5 490	-2 029	-19 500
Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai	4 965	2 580	20 100

	2023 m	2024 m planas	2025 m planas
Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)	9 132	1 107	1 200
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje	18 181	27 313	28 420
Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje	27 313	28 420	27 220

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 įgyvendina Lietuvai svarbų didelės apimties projektą ir siekia, kad ši beprecedentė veikla leistų įmonėje dirbantiems darbuotojams didžiuoti savo darbu bei būti lojaliais ir įsitraukusiais savo įmonės ambasadoriais.

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.

Vertinant darbuotojų ir kompetencijų pakankamumą bei jų pritraukimo galimybes strategijos įgyvendinimui, įmonė atsižvelgia ir į pačių procesų efektyvinimo galimybes. Todėl didelis laimėjimas šioje srityje yra tai, kad pagrindinių procesų – išmontavimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo metinės apimtys jau buvo ženkliai padidintos nepareikalaudamos pastebimo žmogiškųjų išteklių didėjimo. Nors per sekančius metus nėra tikslo spartinti išmontavimą, bet įsibėgės labai reikšmingų projektų vykdymas, todėl įmonei svarbus kompetencijų užtikrinimas.

Siekiant išlaikyti esamus darbuotojus ir pritraukti naujus specialistus, užtikrinti jų teigiamą patirtį dirbant įmonėje bei auginant jų lojalumą, vystant organizacinę kultūrą, IAE didelį dėmesį skiria šioms sritims:

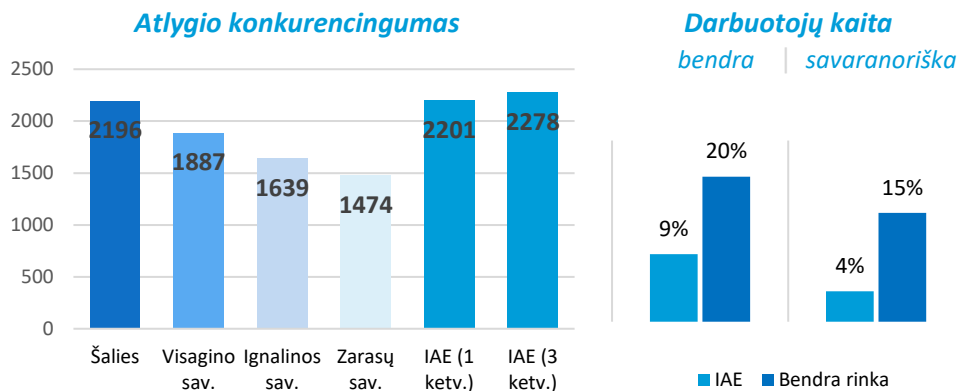
- Sąžiningam darbo užmokesčiui;
- Pakeičiamumo užtikrinimui;
- Esamų darbuotojų išsaugojimui ir naujų darbuotojų pritraukimui;
- Darbuotojų ugdymui ir kompetencijų auginimui;
- Lyderystės stiprinimui;
- Darbuotojų ambasadorystės ir įsitraukimo didinimui;
- Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimui, remiantis gera praktika.

### TEISINGAS ATLYGIS PER ORIENTACIJĄ Į REZULTATUS IR NEFINANSINĖS NAUDOS

Įmonėje galiojanti darbuotojų veiklos vertinimo tvarka bei darbuotojų darbo apmokėjimo skatinimo taisyklių sistema, kurios suderintos su socialiniais partneriais, yra orientuotos į IAE veiklos rodiklių pasiekimą per kiekvieno darbuotojų asmeninių tikslų, kylančių iš įmonei keliamų strateginių uždavinių, įgyvendinimą ir kompetencijų vertinimą. Tokiu būdu siekiama, kad individualus darbuotojo įvertinimas būtų diferencijuojamas pagal darbuotojo nuopelnus ir prisidėjimą prie įmonės veiklos ir strategijos įgyvendinimo.

Pagal bazinio atlyginimo fondo formavimo tvarką, yra numatytas 3+7 % dydžio peržiūros fondas už praėjusių metų veiklos rezultatus. Tačiau 7 % panaudojimas galimas pasiekus Energetikos ministro įsakymu patvirtintus strateginius uždavinius bent 70 % dydžiu.

Kaip papildomos, tiesiogiai nefinansinės, naudos, kurios ir toliau bus taikomos yra visų darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, papildomas sveikatos draudimas, 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, nuotolinio darbo galimybė Lietuvoje bei užsienio šalyse.



Vidutinio IAE darbo užmokesčio palyginimas su šalies ir regiono, kuriame vyksta pagrindinė įmonės veikla, bei palyginti nedidelė darbuotojų savanoriška kaita indikuoja apie įmonės patrauklumą. Bet dėl veiklos specifikos įmonės jautrumas tam tikroms kompetencijoms didelis.

### PAKEIČIAMUMO UŽTIKRINIMAS

Atsižvelgiant į išskirtinę įmonės veiklą ir reikalingas kompetencijas, kurios dažnu atveju gali būti įgyjamos tik dirbant IAE, didelis dėmesys yra skiriamas trimis pakeičiamumo kryptims:

- Kertinių pozicijų pakeičiamumas – 2024 m. įmonėje yra identifikuotos 77 unikalios pozicijos, kurios laikomos kertinėmis. Iki metų galo bus užtikrintas 43 kertinių pozicijų pakeičiamumas (56%). Kitų metų tikslas – 100% paruoštas kertinių pozicijų pakeičiamumas.
- Saugai svarbių pareigybių rezervo paruošimas – identifikuotos 60 unikalių pareigybių. 98% yra parengtas rezervas;
- Vadovų pakeičiamumo programa – siekiant šių pareigybių pakeičiamumo užtikrinimo, 2024 m. startavo vadovų mentorystės programa, kurioje dalyvavo 15 mentorių ir 17 *mentee*. Kitais metais ši programa bus tęsiama ir vienas iš pagrindinių tikslų – vidinių mentorių tinklas, kuris padėtų augti IAE talentams.

### DARBUOTOJŲ IŠSAUGOJIMAS IR NAUJŲ PRITRAUKIMAS

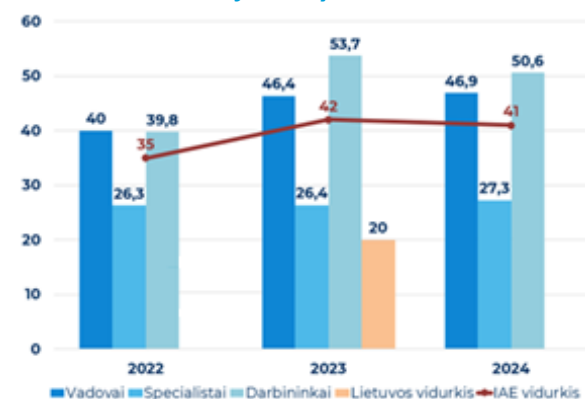
Be eilės preimonių, kurios vienaip ar kitaip prisideda prie darbuotojų išlaikymo ir naujų pritraukimo, ateities kompetencijų užtikrinimą suprantame ir kaip bendradarbiavimą su aukštosiomis mokyklomis bei studentų pritraukimą į įmonę. Todėl pastoviai įmonė dalyvauja įvairiose karjeros dienose bei mugėse bei priima praktiką norinčius atlikti studentus. 2024 m. įmonėje praktiką atliko 20 studentų. Sekančiais metais planuojama įvesti pameistrystės programą.

### DARBUOTOJŲ UGDYMAS IR KOMPETENCIJŲ AUGINIMAS

Įmonės Kompetencijų centras orientuojasi ne tik į privalomų kompetencijų užtikrinimą ir jų auginimą, tačiau didelis dėmesys skiriamas darbuotojų perkvalifikavimui, kritinių žinių išsaugojimui bei minkštųjų kompetencijų ugdymui.

Siekiant dar didesnio įsitraukimo ir mokymosi kultūros formavimo, kitais metais yra numatytas LMS (*angl. Learning Management System*) diegimas, kuris leis darbuotojams jiems patogiu laiku mokytis, testuotis, tobulinti kvalifikaciją ir sekti savo progresą. Taip pat 2024 m. pabaigoje startavo 3 metus truksianti „*minkštųjų*“ kompetencijų mokymų programa.

#### Vieno darbuotojo mokymui skirtos valandos



### ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMO PROCESŲ TOBULINIMAS

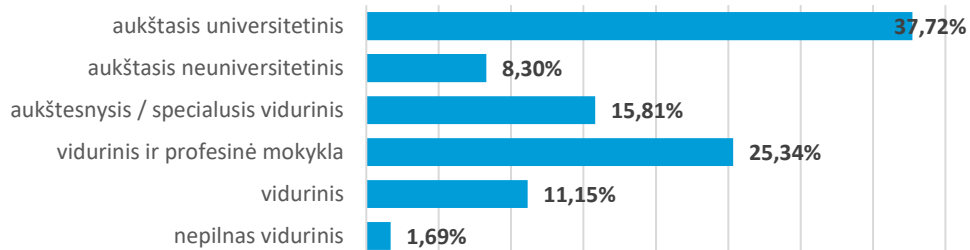
Įmonė turi įdiegusi ir praktiškai taiko gerąsias praktikas atitinkančius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus. Tačiau šių procesų pastovus monitoringas ir nuolatinė jų adaptacija prie besikeičiančių sąlygų yra vienas iš sėkmingų organizacijos gyvavimo pagrindų. Todėl 2024 m. atiktas tarptautinio lygmens *Top Employer* auditas, siekiant įsivertinti IAE taikomų sistemų atitiktį gerosioms pasaulinėms praktikoms.

2024 m. antroje pusėje atlikti įsitraukimo bei pasitenkinimo darbo tyrimo rezultatai rodo, kad įmonės darbuotojai labai gerai vertina (aukščiau nei šalies įmonių vidurkis) visas kertines sritis – įsitraukimą, pasitenkinimą, įgalinimą, papildomas naudas, pripažinimą, psichologinį saugumą – lemiančias lojalumą darbdaviui, bet atskiras Darbuotojų lojalumo indekso (eNPS) vertinimas parodė ryškų rodiklio kritimą, kas nekoreliuoja su įsitraukimo rezultatais.

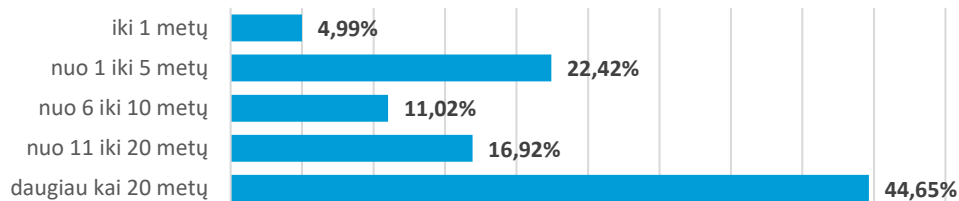


## DEMOGRAFINĖ DARBUOTOJŲ STATISTIKA:

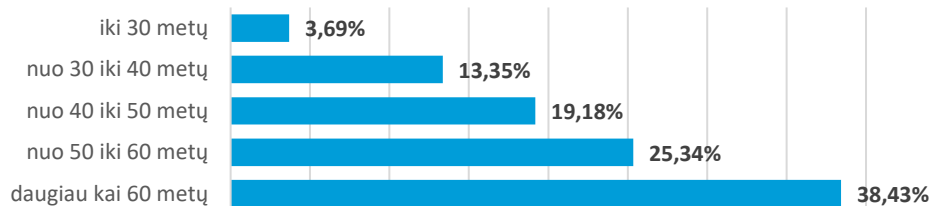
### Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą



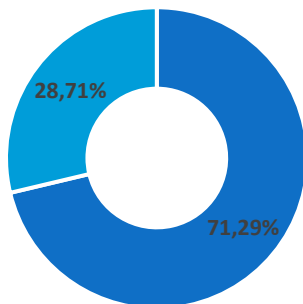
### Darbuotojų pasiskirstymas pagal darbo stažą



### 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
<b>Vidiniai veiksniai</b>	
Esamų darbuotojų senėjimas ir to sąlygota kvalifikuotų darbuotojų trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ jaunų darbuotojų, turinčių tinkamą techninį pasirengimą, įdarbinimas ir kvalifikacijos kėlimas</li> <li>▪ kritinių darbuotojų žinių išsaugojimo vykdymas</li> <li>▪ rangovams perduodamų darbų apimties didinimas</li> </ul>
Tam tikrų kompetencijų (projektavimo ir projektų valdymo ir pan.) trūkumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ stiprinti darbdavio patrauklumą per darbuotojų vidutinio DU konkurencingumą, darbo sąlygų lankstumą, kitas nefinansines naudas, įvaizdžio stiprinimas, nuoseklus viešinimasis, t.t.</li> <li>▪ kelti įmonės darbuotojų kvalifikaciją, stiprinti vidinius mokymus</li> </ul>
Dėl komplikauto pirkimų proceso nepasiekiami tikslai, projektų vėlavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ supaprastinti vykdomų pirkimo procedūrų administravimo tvarką, įdiegti pirkimo terminų kontrolės mechanizmo įgalinimas</li> <li>▪ pasitelkti išorės teisininkus ir ekspertus, rengiant ir vertinant sudėtingų pirkimų dokumentus</li> </ul>
RA tvarkymo infrastruktūros apribojimai	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ įvertinti RA infrastruktūros pajėgumus, užtikrinti nustatytų RA tvarkymo tikslinių planų savalaikį atnaujinimą ir vykdymą</li> <li>▪ atlikti skystų RA cementavimo įrangos atnaujinimą</li> <li>▪ technologinių procesų modeliavimas siekiant įvertinti pajėgumų suderinamumą ir galimus scenarijus</li> </ul>
Dideli technologiniai ir reguliaciniai neapibrėžtumai dėl užterštų pastatų griovimo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ atlikti galimybių studiją dėl užteršto betono tvarkymo (įskaitant užterštų statinių griovimą ir sąlyginį išlaisvinimą)</li> <li>▪ aktyvinti reguliacinio lobizmo veiklą</li> </ul>
<b>Išoriniai veiksniai</b>	
Labai didelė priklausomybė nuo finansavimo administratorių	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ siekti, kad lėšų administravimą galėtų vykdyti daugiau nei vienas administratorius (sudaryti pasirinkimo / konkurencijos galimybę)</li> </ul>
Politiniais sprendimais apribotos galimybės	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mažinti sąnaudų, apmokamų įmonės lėšomis, dalį</li> </ul>

Pavojaus veiksnys	Valdymo priemonės ir veiksmai
papildyti įmonės sąskaitą	
Kvalifikuotų rangovų / tiekėjų trūkumas rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ tiekėjų dienų organizavimas bei vaizdinės medžiagos parengimas, siekiant supažindinti galimus tiekėjus su pirkimų reikalavimais</li> <li>▪ pakankamai iš anksto ir nuoseklus planų viešinimas, kad rinkos dalyviai žinotų ir spėtų pasiruošti poreikiui</li> <li>▪ pasiekti, kad įvyktų pokyčiai teisėkūros / reglamentavimo statyti / dirbti BEO srityje</li> </ul>
Tinkamos kvalifikacijos darbuotojų trūkumas darbo rinkoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ plėtoti mokymų (perkvalifikavimo) ir patirties perdavimo sistemą įmonėje</li> <li>▪ plėsti bendradarbiavimą su mokslo institucijomis</li> </ul>
Energetinių išteklių brangimas/ kainos nepastovumas (sunkiai prognozuojama)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diegti energijai taupias technologijas (pvz., nauji skystųjų RA garinimo įrenginiai nevaržo dujų ir energetiškai yra taupesni)</li> <li>▪ rengti ilgalaikius energijos resursų taupymo priemonių planus ir įgyvendinti</li> </ul>
Žmogiškųjų išteklių brangimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ optimizuoti darbo užmokesčio fondo naudojimą</li> <li>▪ objektyviai didinti darbo užmokesčio fondą (teikiant racionalius argumentus ir pagrindimą finansiniam donorui)</li> </ul>
Kibernetinių atakų pavojus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ diegti šiuolaikines kibernetinio saugumo užtikrinimo priemones</li> <li>▪ kelti darbuotojų kibernetinio saugumo kultūrą</li> </ul>

Didžioji dalis pavojaus veiksmų, darančių didžiausią įtaką įmonės veiklai (strategijos įgyvendinimui), išlieka aktualūs praktiškai visą strategijos laikotarpį, nes priemonių įgyvendinimui ir jų poveikio pajautimui gali prireikti 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

Siekiant strategijoje įvardytų užsibrėžtų tikslų ir taip artėti prie įmonės vizijos ir misijos įgyvendinimo, yra atliekamas iškeltų tikslų kaskadavimas ir nuolatinė pažangos stebėseną bei vertinimas. 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. Kartu su metine veiklos ataskaita teikiama ir įmonės tvarumo ataskaita, parengta laikantis Pasaulinės atskaitingumo iniciatyvos (*angl. Global Reporting Initiative, GRI*) standartų.

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

Terminas	Atliekami veiksmai
Lapkričio 15d.	Strategijos pateikimas VKC (preliminarus vertinimas)
Gruodis – Sausio 10d.	Strategijos tikslinimas, atsižvelgiant į VKC pastabas, ir pateikimas LR EM ministrui tvirtinti.
Sausis-vasaris	Padalinių metinių veiklos planų / tikslų aktualizavimas pagal patvirtintą Strategiją, metinių darbo planų tvirtinimas (padalinių vadovų ir specialistų metinių asmeninių užduočių nustatymas).

## DOKUMENTE NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

<b>A“ klasės atliekos</b>	Trumpaamžės labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos	<b>ERP</b>	Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas
<b>B“ klasės atliekos</b>	Trumpaamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos	<b>IAE</b>	Įgjalinos atominė elektrinė
<b>C“ klasės atliekos</b>	Trumpaamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos	<b>INES</b>	Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė
<b>D“ klasės atliekos</b>	Ilgamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos	<b>IM</b>	Išėmimo modulis
<b>E“ klasės atliekos</b>	Ilgamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos	<b>IP</b>	Įgjalinos programa – programa ES finansinės paramos priemonėms, susijusioms su Įgjalinos atominės elektrinės Lietuvoje pirmojo ir antrojo blokų eksploataavimo nutraukimu, įgyvendinti
<b>F“ klasės atliekos</b>	Ilgamžės RA - panaudoti uždarieji jonizuojančios spinduliuotės šaltiniai	<b>IT</b>	Informacinės technologijos
<b>I grupės atliekos</b>	Sena klasifikacija, kuri dabar daugmaž atitinka A klasę	<b>KRA</b>	Kietosios radioaktyviosios atliekos
<b>II grupės atliekos</b>	Sena klasifikacija, kuri dabar daugmaž atitinka B ir C klases	<b>KRATSK</b>	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas
<b>III grupės atliekos</b>	Sena klasifikacija, kuri dabar daugmaž atitinka E klasę	<b>LMAA</b>	Labai mažo aktyvumo RA atliekynas (dar vadinamas (19-2)
<b>ALARA</b>	Radiacinės saugos principas, kuris apima atskirų asmenų ir visos visuomenės apšvitos mažinimą tiek, kiek tai įmanoma atsižvelgiant į ekonominius ir socialinius veiksnius ( <i>angl. As Low As Reasonably Achievable</i> )	<b>LPBKS</b>	Laikinoji panaudoto branduolinio kuro saugykla
<b>APVA</b>	Aplinkos projektų valdymo agentūra	<b>MRAS</b>	Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugykla
<b>B2</b>	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų išėmimo kompleksas, skirtas išimti RA iš senų saugyklų, susidedantis iš MI-1, MI-2, MI-3 išėmimo modulių ir A klasės RA paruošimo laikinam saugojimui modulio	<b>MVA</b>	Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinis atliekynas, skirtas B ir C klasės RA (dar vadinamas B25)
<b>B3/4</b>	Kietųjų radioaktyviųjų atliekų tvarkymo ir saugojimo kompleksas, susidedantis iš RA apdorojimo (rūšiavimo, smulkinimo, deginimo, presavimo, cementavimo, pakavimo, radiologinių matavimų) įrenginių (B3) ir dviejų saugyklų (B4): trumpaamžėms mažo ir vidutinio aktyvumo RA bei ilgamžėms RA	<b>NPP</b>	2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998
<b>B19-2</b>	Labai mažo aktyvumo RA atliekynas, skirtas A klasės RA	<b>PBK</b>	Panaudotas branduolinis kuras
<b>B20</b>	Bitumuotų RA saugyklos pertvarkymo į atliekyną projektas	<b>PUŠ</b>	panaudotų uždarytų šaltinių
<b>B25</b>	Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinis atliekynas, skirtas B ir C klasės RA	<b>R1, R2 zonos</b>	Virš ir po reaktoriaus šerdimi esančios įrangos zonos
<b>BEO</b>	Branduolinės energetikos objektas	<b>R3 zona</b>	Reaktoriaus šerdis (grafito klojinys ir jį supančios metalo konstrukcijos su užpildais)
<b>BSR</b>	Branduolinės saugos reikalavimai	<b>RA</b>	Radioaktyviosios atliekos
<b>CPVA</b>	VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra	<b>RAS</b>	Radioaktyviųjų atliekų saugykla
<b>CPI</b>	Uždirbtos vertės indikatorius - biudžeto panaudojimo efektyvumo rodiklis ( <i>angl. Cost Performance Indicator</i> )	<b>RATA</b>	VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra
<b>GA</b>	Giluminis atliekynas	<b>RATPP</b>	2021-2030 metų branduolinės energetikos objektų eksploataavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2021 m. vasario 3 d. nutarimu Nr. 76
<b>GENP</b>	Galutinis eksploataavimo nutraukimo planas	<b>RBMK</b>	Didelio galingumo kanalinio tipo branduolinis reaktorius
<b>EK</b>	Europos Komisija	<b>SRA</b>	Skystosios radioaktyviosios atliekos
<b>EN</b>	Eksploataavimo nutraukimas	<b>ŠESD</b>	Šiltnamio efekto sukeliančios dujos
<b>ERM</b>	<i>angl. Enterprise Risk Management</i>	<b>TATENA</b>	Tarptautinė atominės energijos agentūra
<b>ES</b>	Europos Sąjunga	<b>TIENRF</b>	Tarptautinis Įgjalinos eksploataavimo nutraukimo rėmimo fondas
		<b>VATESI</b>	Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija
		<b>VKC</b>	VšĮ Valdymo koordinavimo centras
		<b>VVĮ</b>	Valstybės valdoma įmonė