



**„Lietuvos energijos gamyba“, AB
veiklos strategijos santrauka
2016–2020 m.**

TURINYS

STRATEGIJA TRUMPAI.....	3
PROGRESAS IR POKYČIAI ĮGYVENDINANT STRATEGIJĄ.....	5
LEG KLIENTAI IR PASLAUGOS 2016 METAIS.....	6
SVARBIAUSIŲ TENDENCIJŲ IR ĮVYKIŲ ĮTAKA LEG VEIKLAI.....	10
STRATEGIJA 2016–2020 METAMS.....	11
Elektros energijos gamyba.....	12
Sisteminės paslaugos.....	12
Strateginis rezervas.....	13
Šilumos gamyba.....	13
Naujos paslaugos.....	14
Strateginiai prioritetai.....	15
1 priedas. Strateginės kryptys.....	17
2 priedas. Naudojami sutrumpinimai ir sąvokos.....	19

STRATEGIJA TRUMPAI

„Lietuvos energijos gamyba“, AB (toliau – LEG, Bendrovė) strategija buvo patvirtinta 2012 m. ir atnaujinta 2014 m. Dalis joje numatytų veiksmų įgyvendinta pagal planą, kita dalis sustabdyta pasikeitus rinkos sąlygoms ir kitiems veiksniams.

2016 m. LEG gamina elektros ir šilumos energiją, teikia strateginio rezervo palaikymo Elektrėnų komplekse (toliau – EK), antrinio ir tretinio avarinio rezervo Kruonio hidroakumuliacinėje elektrinėje (toliau – KHAE) ir EK bei kitas sistemines paslaugas. Pagrindiniai Bendrovės klientai yra perdavimo sistemos operatorius (toliau – PSO; teikiamos visos sisteminės paslaugos), Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (toliau – VKEKK; Bendrovei teikiant reguliuojamo pobūdžio paslaugas atstovaujanti elektros energijos vartotojų interesus), „Nord Pool“ (toliau – NP) biržos dalyviai (paslauga – elektros energijos gamyba), UAB „Elektrėnų komunalinis ūkis“ ir UAB „Kietaviškių gausa“ (paslauga – šilumos energija).

Svarbiausi įvykiai, darantys įtaką LEG veiklai ir rezultatams (įvykę bei galimi):

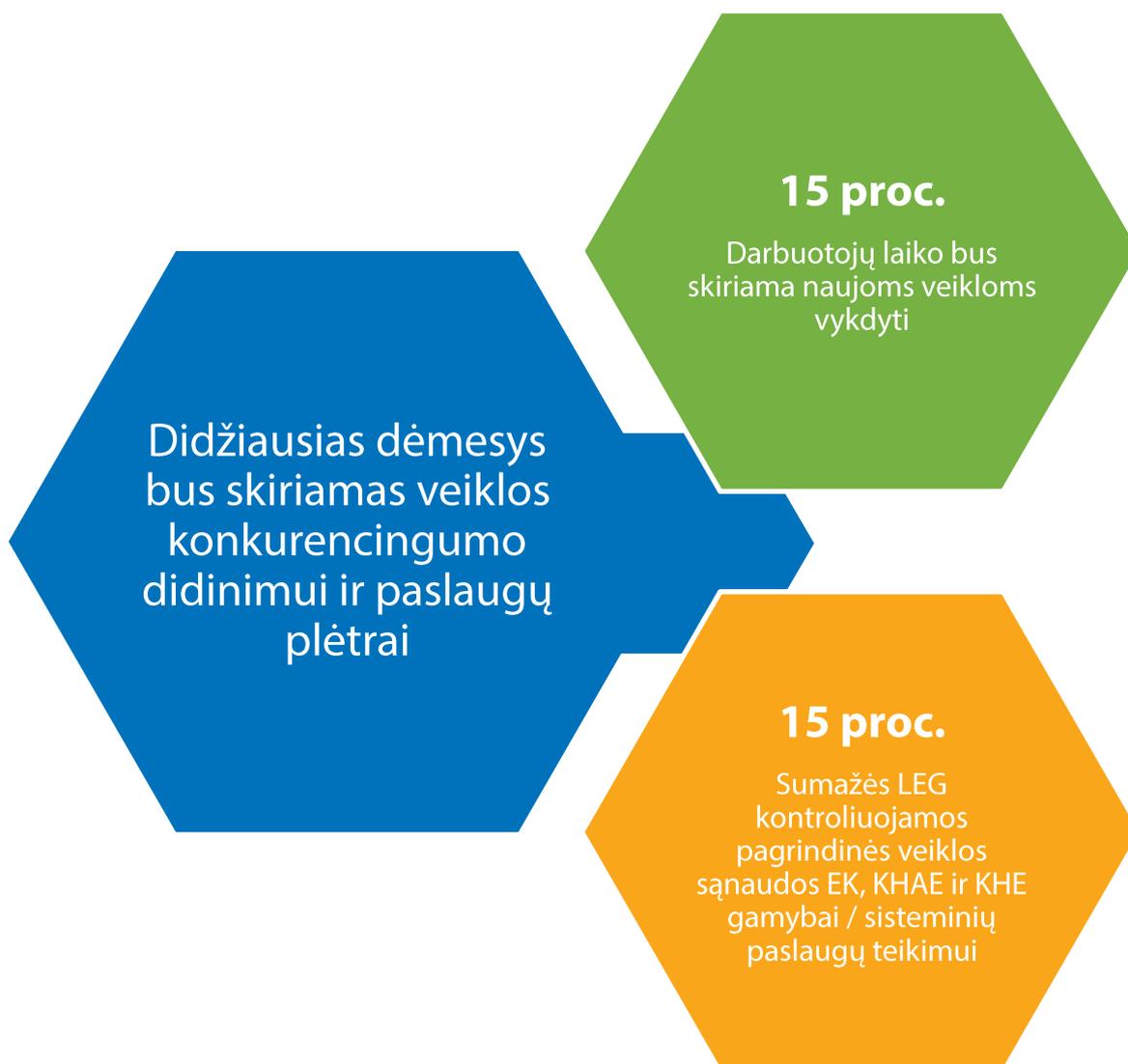
- Naujų jungčių su Švedija ir Lenkija veiklos pradžia 2016 m., kuri daro tiek teigiamą, tiek neigiamą įtaką LEG veiklai;
- 2015 m. pradėjęs veikti suskystintų gamtinių dujų (toliau – SGD) terminalas padėjo žymiai sumažinti gamtinių dujų kainą rinkoje. Dėl to padidėjo EK veikiančio kombinuoto ciklo bloko (toliau – KCB) konkurencingumas;
- Išliekančios žemos apyvartinių taršos leidimų (toliau – ATL) kainos didina konkurenciją iš taršios gamybos įmonių;
- 2014 m. VKEKK priimtas sprendimas sureguliuoti visą LEG veiklą daro neigiamą įtaką Bendrovės finansiniams rezultatams;
- Tolesnė elektros energijos gamybos iš atsinaujinančių šaltinių plėtros tendencija gali sudaryti prielaidas LEG plėtros projektų vystymui.

Atsižvelgiant į esamą ir prognozuojamą aplinkos situaciją, LEG planuoja iki 2020 m. didžiausią dėmesį skirti veiklos konkurencingumo didinimui ir paslaugų plėtrai, įgyvendinant keturias strategines kryptis:

- Kokybiškos paslaugos klientams;
- Veiklos efektyvumo didinimas;
- Darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas;
- Veiklos diversifikavimas ir plėtra.

Numatoma iki 2020 m. plėsti teikiamų paslaugų spektrą, vertinant ir siūlant rinkai elektrinių ir katilinių priežiūros paslaugas, reaktyvinės galios reguliavimo EK paslaugą PSO, EK ir KHAE valdomos infrastruktūros ir įrangos nuomą vidutiniam ir stambiam verslui bei kitas paslaugas.

Bendrovė planuoja, kad, nuosekliai įgyvendinant strategiją, 2020 m.:



PROGRESAS IR POKYČIAI ĮGYVENDINANT STRATEGIJĄ

LEG veiklos strategija iki 2020 m. buvo patvirtinta 2012 m., vėliau atnaujinta 2014 m. Svarbiausi įgyvendinimo pasiekimai ir įvykę pokyčiai:

- 2012 m. įgyvendinti hidroelektrinių darbo organizavimo pokyčiai, KHAE ir KHE aptarnavimas sukonzentruotas viename padalinyje. 2015 m. EK įgyvendinti KCB ir Rezervinės elektrinės (toliau – RE) valdymo pokyčiai, suformuotos bendros EK eksploatacijos ir techninės priežiūros komandos;
- Biokuro katilinės EK statybos projektas baigtas įgyvendinti 2015 m. Katilinė sėkmingai veikia;
- Kaip buvo numatyta Strategijoje, įgyvendinus šilumos gamybos pajėgumų statybos projektą, baigti eksploatuoti 1 ir 2 EK blokai, vykdomi jų demontavimo darbai. 5 ir 6 EK blokų eksploatacija pagal planą sustabdyta 2016 m., pradėjus veikti naujoms elektros perdavimo tinklo jungtims su Švedija ir Lenkija;
- Nuo 2012 m. įgyvendinti planuoti investiciniai projektai: flotacinių įrenginių rekonstrukcija, Maximo informacinės sistemos diegimas KCB, KHAE pramoninio parko infrastruktūros įrengimo darbai, EK 7 ir 8 blokų turbinų kapitaliniai remontai, naujo vandens paruošimo cecho įrengimas. Taip pat pradėtas KHAE technologinio vamzdyno paviršių atnaujinimas, pradėta ir tęsiama strategijoje numatyta EK kuro ūkio sutvarkymo programa;
- Mažėjant veiklos apimtims, atsisakant dalies nenaudojamų pajėgumų ir įgyvendinant įrenginių modernizavimo projektus, EK aptarnaujančio personalo skaičius sumažėjo 27% – nuo 290 iki 211. Iš gamybos padalinių darbuotojų EK blokų demontavimo darbams vykdyti suformuota EK Susitvarkymo darbų grupė;
- Neterminuotai sustabdžius naujų didelės galios generacijos pajėgumų, reikalaujančių papildomo avarinio rezervo, statybą Lietuvoje, atidėtas KHAE plėtros projektas. Identifikavus palankias didmeninės elektros rinkos tendencijas numatoma atnaujinti projekto įgyvendinimą;
- Remiantis Strategija, Bendrovė skyrė didelį dėmesį organizacinės kultūros keitimui, stiprinant vidinę komunikaciją darbuotojams, sukuriant ir tobulinant nuo rezultato priklausančio atlygio sistemą, rengiant kertinių pareigybių pamainą, taikant LEAN principus veiklos organizavimui ir projektų valdymui.

LEG KLIENTAI IR PASLAUGOS 2016 METAIS

„Lietuvos energijos gamyba“ yra elektros energijos ir šilumos energijos gamybos įmonė, teikianti ir sisteminės paslaugas, būtinas elektros perdavimo tinklo veikimui. Pagrindiniai LEG klientai yra perdavimo sistemos operatorius, VKEKK (atstovaujanti mažmeninius elektros energijos vartotojus), NP elektros energijos biržos dalyviai, šilumos energijos vartotojai ir LEG akcininkai. Žemiau pateikiama pagrindinė informacija apie LEG klientus ir jiems teikiamas paslaugas.

Perdavimo sistemos operatorius

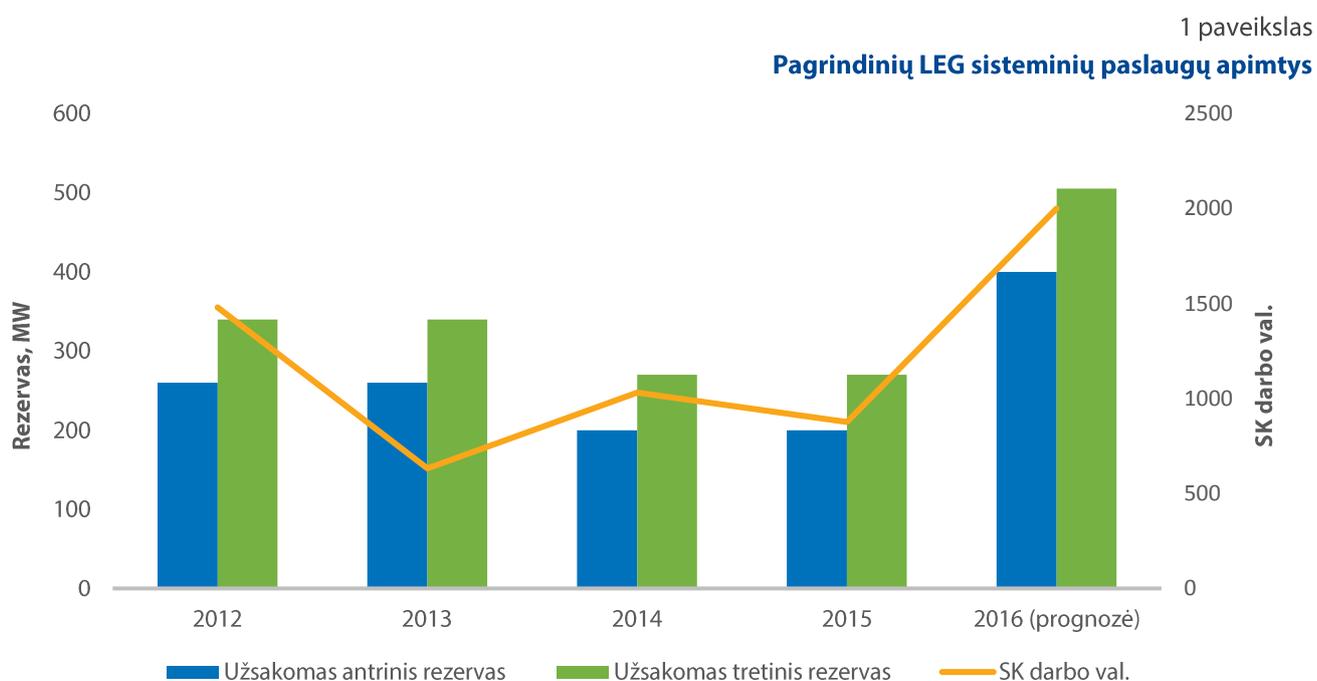
PSO yra atsakingas už stabilų ir patikimą Lietuvos energetinės sistemos darbą – tiek vykdydamas prevencinius perdavimo tinklo priežiūros ir remonto darbus, tiek operatyvinę tinklo valdymo veiklą. Pastarajai PSO rinkoje įsigyja arba savo valdomomis technologinėmis priemonėmis užtikrina sisteminės paslaugas.

Sisteminės paslaugos užtikrina energetinės sistemos darbo stabilumą ir patikimumą, sisteminių avarijų prevenciją ir likvidavimą bei reikalingą galios rezervą laikantis nustatytų elektros energijos tiekimo kokybės ir patikimumo reikalavimų.

Sisteminės paslaugos apima galios rezervavimą, prekybą reguliavimo elektros energija ir balansavimo elektros energija, reaktyviosios galios valdymo bei sistemos atstatymo paslaugas. Visos LEG valdomos elektrinės gali teikti atskiras sisteminės paslaugas.

Sisteminių paslaugų poreikis ir Bendrovės PSO parduodamų antrinio, tretinio rezervo ir reaktyvinės galios valdymo paslaugų apimčių kiekis nuo 2016 m. smarkiai išaugo (žr. 1 paveikslą).

Svarbiausi kriterijai, lemiantys suteikiamų sisteminių paslaugų vertę, yra jų teikimo patikimumas ir kaina.



Pastaba: antrinio rezervo ir reaktyviosios galios valdymo (darbo SK režimu) paslaugas teikia KHAE, tretinio rezervo paslaugą – EK.

VKEKK (mažmeninių elektros vartotojų interesus atstovaujanti institucija)

LEG neturi tiesioginių mažmeninių elektros energiją vartojančių klientų, tačiau teikia jiems paslaugas netiesiogiai. EK teikia „strateginio rezervo“ paslaugą, padėdamas užtikrinti elektros energijos tiekimo saugumą importo sutrikimo atvejais ir ribodamas importo kainų kilimo galimybes savo gamybos kaina. Ši veikla ir dalis EK palaikymo parengties būsenoje sąnaudų yra finansuojama kaip viešuosius interesus atitinkanti paslauga (toliau – VIAP). VIAP mokestis šiai paslaugai (kartu su atsinaujinančių šaltinių finansavimu) yra apmokamas mažmeninių elektros vartotojų – pramonės ir buitinių klientų.

Sisteminių paslaugų, kurias LEG teikia PSO, kainos taip pat yra reguliuojamos VKEKK ir apmokamos mažmeninių elektros vartotojų per perdavimo dedamąją elektros energijos tarife.

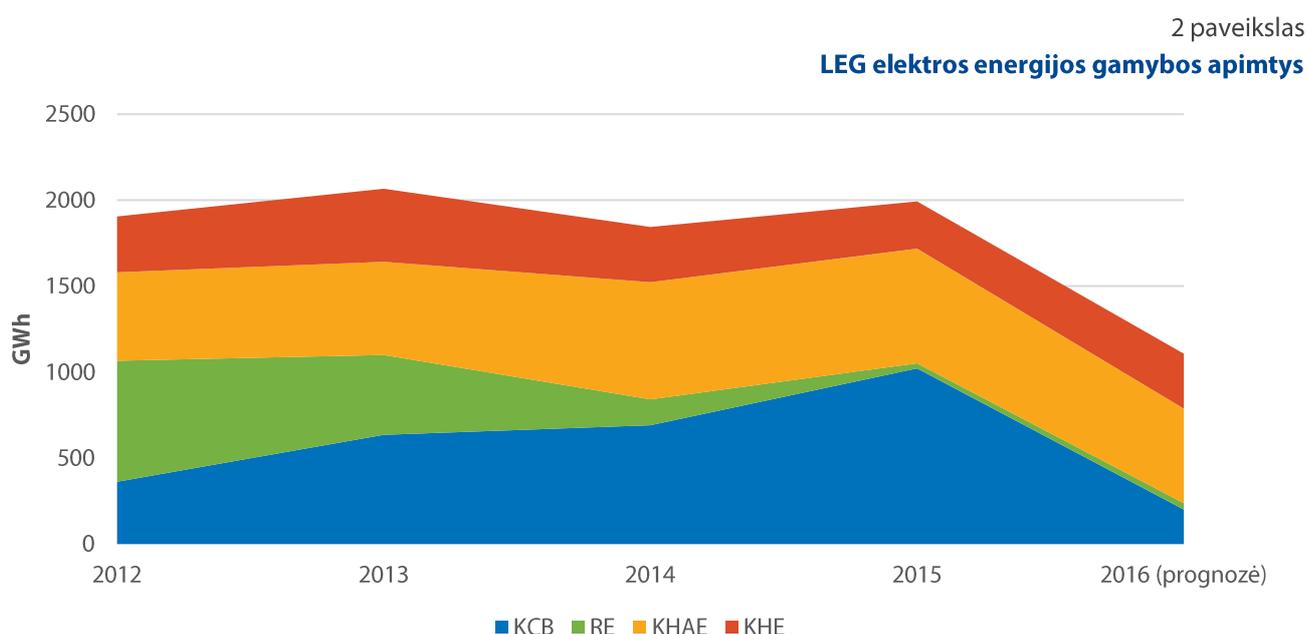
VIAP (kaip ir kitas elektros tarifo dedamąsias) mokantiems klientams ir juos atstovaujantiai VKEKK svarbiausias yra sumokamo mokesčio už kiekvieną suvartotą kilovatvalandę dydis, taip pat – paslaugos teikimo patikimumas, užtikrinant patikimą paslaugą teikiančių įrenginių aktyvumą kaskart atsiradus poreikiui (rinkoje pakilus elektros energijos kainoms).

„Nord Pool“ biržos dalyviai

Visą pagamintą elektros energiją LEG realizuoja NP biržoje, kur ją perka anoniminiai biržos dalyviai – didmeninės rinkos klientai. Daugeliu atveju šie klientai yra regione veikiantys mažmeniniai elektros energijos tiekėjai, tačiau ją įsigyti taip pat gali ir perdavimo sistemos operatoriai ar kiti gamintojai.

Dėl anonimiškos prekybos biržoje, standartizuoto ir homogeniškos kokybės produkto, klientai siūlymus pirkti teikia remdamiesi tik kiekiu ir kainos kriterijais, o pardavėjai tarpusavyje konkuruoja tik siūloma elektros energijos kaina.

Elektrą Bendrovė gamina trijose savo valdomose elektrinėse: Elektrėnų komplekse, kuriam priklauso rezervinė elektrinė ir kombinuoto ciklo blokas, Kruonio hidroakumuliacinėje elektrinėje ir Kauno Algirdo Brazausko hidroelektrinėje.



2015 m. spalio 7 d. Lietuvos Respublikos Vyriausybė nutarė 2016 metams kvotų remtinai elektros energijos gamybai EK neskirti. Kvotų neskirta atsižvelgiant į tai, kad 2016 m. pradėjus veikti naujoms elektros jungtims su Lenkija ir Švedija Lietuvą turėtų pasiekti pigesnė importuojama elektros energija. Dėl šios priežasties elektros energijos gamyba KCB planuojama tik komercinėmis sąlygomis, t. y. rinkoje susiformavus pakankamai aukštomis elektros energijos kainoms. Toks gamybos režimas numatomas ir ateityje. Per 2016 m. pirmuosius 6 mėn. KCB komerciškai pagaminta daugiau nei 150 GWh elektros energijos.

LEG valdomų elektrinių gamyba 2015 m. sudarė apie 16,9 proc. šalies poreikio. 2016 m. šis kiekis turėtų dar labiau sumažėti dėl mažėjančių EK gamybos apimčių, tačiau iš dalies tai tikimasi kompensuoti didesne negu 2015 m. gamyba KHE.

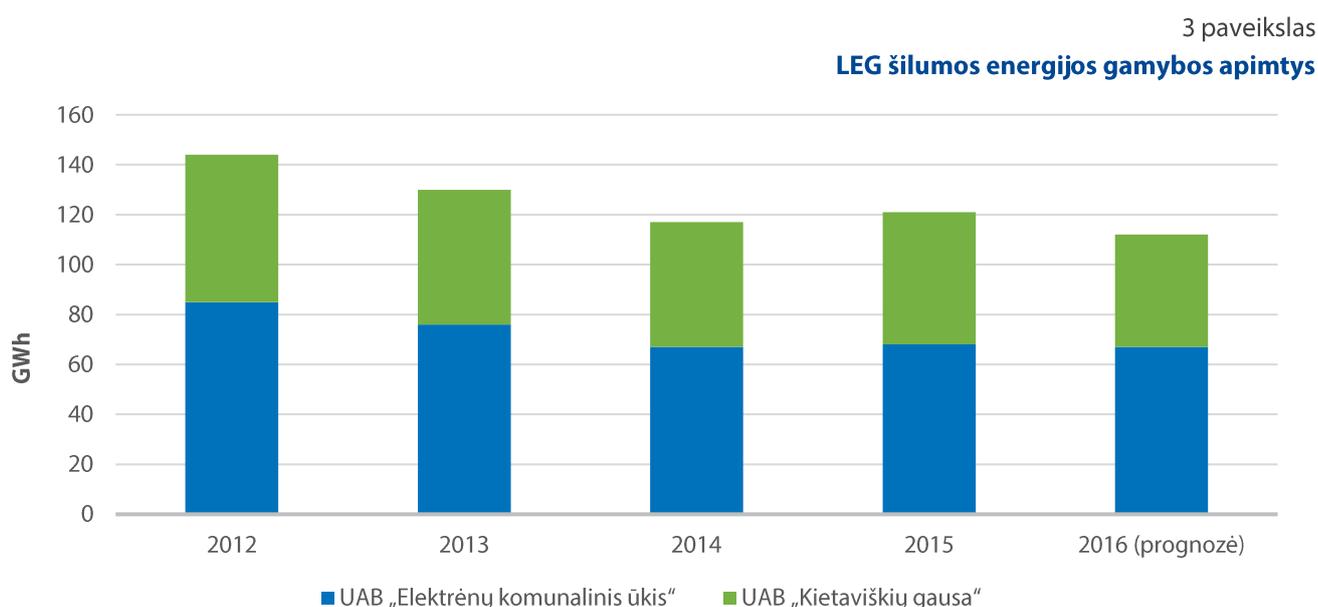
Šilumos vartotojai

LEG yra pagrindinis šilumos energijos tiekėjas Elektrėnų miestui bei aplink įsikūrusioms įmonėms, dalis EK pagaminamos šilumos tenkina Vievio miesto poreikius. Pagrindiniai tiesioginiai LEG klientai – savivaldybės valdoma įmonė UAB „Elektrėnų komunalinis ūkis“, vykdančią šilumos tiekimo funkciją Elektrėnų ir Vievio miesto vartotojams, bei UAB „Kietaviškių gausa“, valdanti daržovių auginimui skirtą šiltnamių kompleksą.

Šilumos vartotojams svarbus reikiamų tiekiamos šilumos energijos parametru (grafiko) išlaikymas ir šilumos kaina.

2015 m. gegužės mėn. baigta naujos biokuro katilinės Elektrėnų komplekse statyba. Šioje katilinėje įrengti pažangūs aplinkos taršą mažinantys ir itin efektyvūs įrenginiai. Biokuro deginimui pasirinkta verdančio sluoksnio pakuros technologija, iki minimumo sumažinanti teršalų išmetimą į atmosferą. Kurui naudojamos Lietuvoje susidaranti miško kirtimo atliekos ar kitoms šalies ūkio šakoms nenaudinga mediena. 40 MW galios biokuro katilinė užtikrina apie 90 proc. Elektrėnų miesto, UAB „Kietaviškių gausa“ šiltnamių ir Elektrėnų komplekso šilumos poreikio. Šiluma joje gaminama ištisus metus.

Šilumos poreikis pastaraisiais metais buvo stabilus, su nedidele mažėjimo tendencija dėl didėjančio vartojimo efektyvumo.



Akcininkai

Pagrindinis LEG akcininkas – valstybės valdoma įmonė „Lietuvos energija“, UAB, kontroliuojanti 96,75% LEG akcijų. Apie 6 tūkst. mažųjų akcininkų valdo likusius 3,25% Bendrovės akcijų.

Svarbiausi akcininkų tikslai siejami su pelno ir turto grąža (lemiančia dividendų dydį ir investicijų efektyvumą), taip pat – didžiausių rizikų suvaldymu, įskaitant reputacijos rizikas.

SVARBIAUSIŲ TENDENCIJŲ IR ĮVYKIŲ ĮTAKA LEG VEIKLAI

	MAŽA ĮTAKA	DIDELĖ ĮTAKA
TEIGIAMA ĮTAKA	<ul style="list-style-type: none"> • 2016 m. pradėjusi veikti „LitPol Link“ jungtis dažniausiai daro teigiamą įtaką KHAE darbui, didindama elektros kainų skirtumą piko/ne piko metu. • 2016 m. pradėjęs veikti SGD terminalas padėjo sumažinti gamtinių dujų kainą rinkoje ir padidinti KCB konkurencingumą. • Generacijos trūkumas Lietuvoje formuoja didelį reaktyvinės galios poreikį, kuris gali būti užtikrinamas KHAE arba tam pritaikytais EK 5, 6 blokų įrenginiais. • Galima dujų jungties su Lenkija (GIPL) statyba galėtų sudaryti sąlygas dujų kainos mažėjimui, o tai didintų KCB darbo konkurencingumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vykdomi Vilniaus ir Kauno atliekų ir biokuro kogeneracinių jėgainių projektai formuoja naują elektrinių aptarnavimo paslaugų poreikį. • Tikėtina, kad tęsiama generacijos iš atsinaujinančių šaltinių politika ir perdavimo tinklo sinchronizacijos su kontinentine sistema kryptis suformuos sąlygas naujų generacijos pajėgumų statybai. • Galima „LitPol Link“ II jungties statyba, kartu su Lenkijos PSO apribojimų pasikeitimais, gali sudaryti papildomas galimybes elektros energijos gamybai visais LEG pajėgumais ir/ar lemti papildomą rezervų poreikį.
NEIGIAMA ĮTAKA	<ul style="list-style-type: none"> • Atsinaujinančių šaltinių plėtros politika ES ir Lietuvoje (plėtrą finansuojant papildomomis subsidijomis) mažina didmenines elektros kainas (nors dėl subsidijų mažmeninės elektros kainos didėja), todėl įprastinių gamybos pajėgumų gamybos apimtys ir maržos mažėja. Perspektyvoje įtaka didėja. • Skalūnų dujų naudojimo plėtra JAV daro įtaką anglies suvartojimui Šiaurės Amerikoje, tuo pačiu mažina pasaulines anglies kainas ir didina iš jų gaminamos elektros konkurencingumą. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esanti ir, tikėtina, išliksianti žema CO₂ taršos leidimų kaina ES rinkose suformuoja palankias sąlygas taršiai gamybai, mažindama dujinių pajėgumų konkurencingumą visoje Europoje. • 2016 m. pradėjęs veikti „NordBalt“ kabelis mažina LEG elektros pardavimų apimtį ir maržas. • VKEKK sprendimas visiškai sureguliuoti visų LEG valdomų elektrinių veiklą apriboja leidžiamą įmonei uždirbti pelną, komerciškai uždirbto pelno visose elektrinėse dydžiu mažinant EK gaunamas pajamas už VIAP.

STRATEGIJA 2016–2020 METAMS

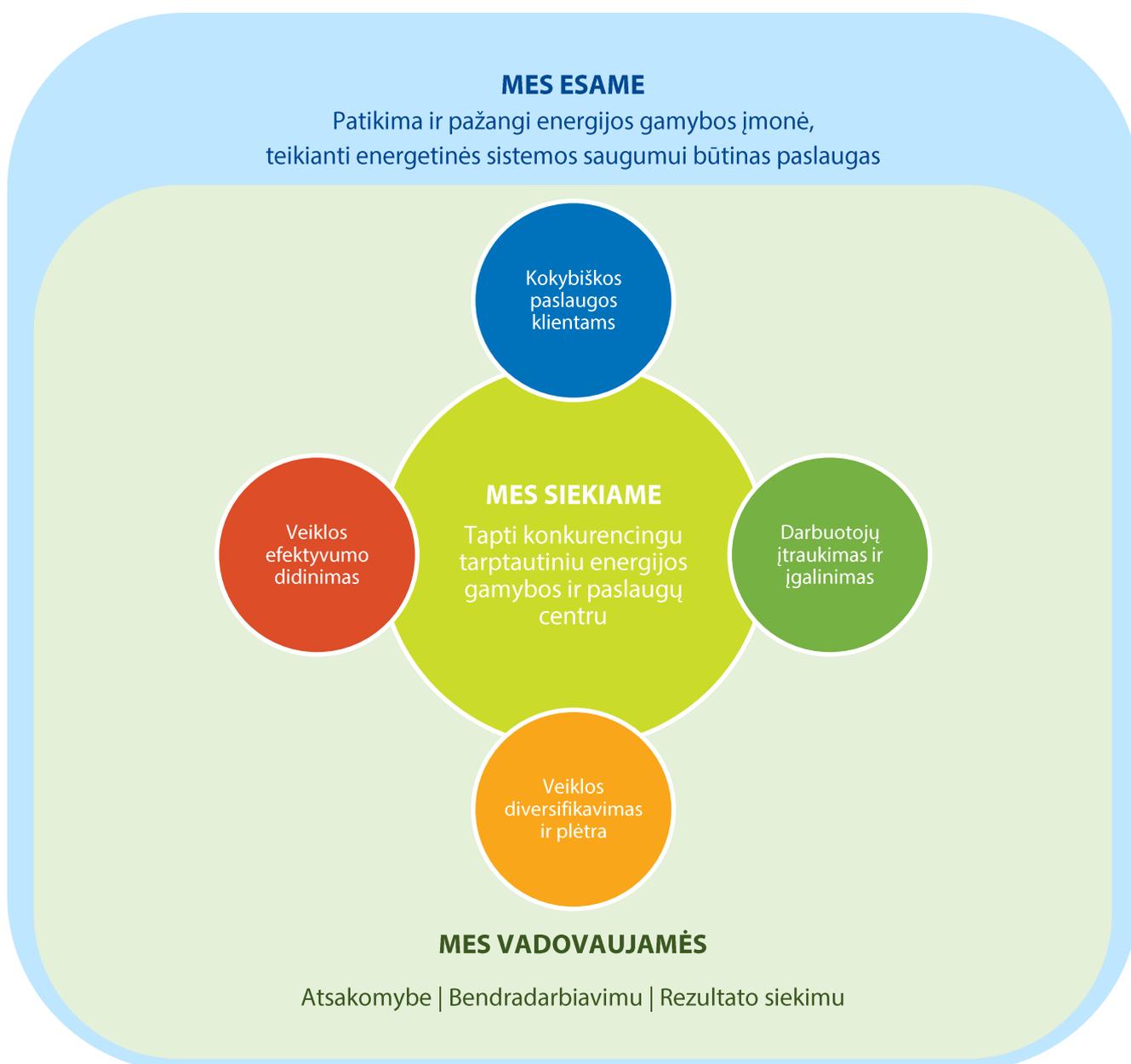
Atsižvelgiant į visoje „Lietuvos energijos“ grupėje (toliau – Grupė) formuojamą vertybių pagrindą, Bendrovės misiją bei svarbiausių aplinkos tendencijų ir įvykių analizės rezultatus, savo vizijos LEG sieks ir veiklą organizuos orientuodamasi į keturias strategines kryptis (žr. 4 paveikslą). Detalesnis strateginių krypčių aprašymas – Priede Nr. 1.

Misijos įgyvendinimas, vizijos siekimas ir visa LEG veikla grindžiama trimis pamatinėmis vertybėmis, kurios buvo suformuotos atsižvelgiant į Grupės vertybes.

Detalus strategijos įgyvenimo veiksmų planas pagal atskirus strateginius tikslus yra rengiamas trijų metų laikotarpiui ir visą šį laikotarpį stebimas.

4 paveikslas

Misija, vizija ir strateginės kryptys



Elektros energijos gamyba

Klientas: „Nord Pool“ biržos dalyviai

Vienas svarbiausių LEG tikslų išlieka kuo efektyviau panaudoti įmonės valdomas elektrines:

- **EK gamyba:** tikėtina, kad remtinios elektros energijos gamybos kvotos artimoje perspektyvoje EK nebus, todėl gamyba numatoma tik komercinėmis sąlygomis (palankiai susiklosčius aplinkybėms rinkoje) bei periodiniams trumpalaikiams technologiniams įrenginių bandymams atlikti. Tikėtina, kad dažniausiai KCB generacija bus parduodama piko metu, taip pat – jungčių su kaimyninėmis šalimis gedimų ar planinių remontų laikotarpiu. Aktualus bus įrangos ir personalo pasirengimas efektyviai dirbti KCB „piknio gamintojo“ režimu, stabdant ir paleidžiant bloką kelis kartus per savaitę. Ne mažiau svarbus EK operatyvinio personalo žinių ir įgūdžių išsaugojimas, blokams teikiant rezervo paslaugą, todėl bus sudaromos specialios mokymų, treniruočių ir atestacijų programos;
- **KHAE gamyba:** pelningumas ir gamybos apimtys labiausiai priklauso nuo rinkos sąlygų, t. y. piko ir ne piko elektros energijos kainų skirtumo. Planuojama, kad 100% sugeneruotos elektros energijos bus parduota NP biržoje nuolat kintančiomis kainomis. Prognozuojama, jog didėjant atsinaujinančių elektros energijos generacijai ir atsiradus dar vienai jungčiai su Lenkija, KHAE pagamintas elektros energijos kiekis augs. Iki 2020 m. planuojama atlikti kai kurių hidroagregatų darbo ratų kapitalinius remontus, o jų metu bus daroma įtaka gamybos pajėgumams ir pajamoms. Palankiai susiklosčius rinkos sąlygomis, bus vykdomi 5-o agregato ir/ar vėjo parko KHAE teritorijoje projektai;
- **KHE gamyba:** gamybos apimtys labiausiai priklauso nuo Nemuno debito, jos vidutiniškai siekia ~0,4TWh per metus. KHE gamybai didelę įtaką turi sezoniškumas, t. y. daugiausiai elektros energijos pagaminama pavasario potvynio metu, mažiausiai – šaltą žiemą ir karštą vasarą. Planuojama, jog visa KHE generacija bus pardavinėjama NP biržoje kintamomis kainomis, siekiant kuo geriau išnaudoti lanksčią elektrinės gamybą tomis valandomis, kai formuojasi didžiausia kaina.

Sisteminės paslaugos

Klientas: perdavimo sistemos operatorius

- Pradėjus eksploatuoti „NordBalt“ bei „LitPol Link“ jungtis 2016 m. antrinio rezervo poreikis išaugo iki 400 MW/h, o tretinio rezervo – iki 505 MW/h;
- Taip pat numatoma, kad vėjo elektrinių įdiegtai galiai išaugus iki 500 MW vėjo elektrinių gamybos nuokrypiams subalansuoti reikės vis daugiau lanksčių elektros gamybos pajėgumų, todėl LEG teikiamų reguliavimo paslaugų poreikis iki 2020 m. turėtų didėti. Vis dėlto tiksliai nuspėti kiekvienų metų reguliavimo apimtis yra labai sudėtinga dėl jų nepastovumo;
- Lietuvoje smarkiai sumažėjus vietinės generacijos ir išaugus reaktyvios galios reguliavimo paslaugos poreikiui, LEG vertins galimybes šią paslaugą teikti EK.

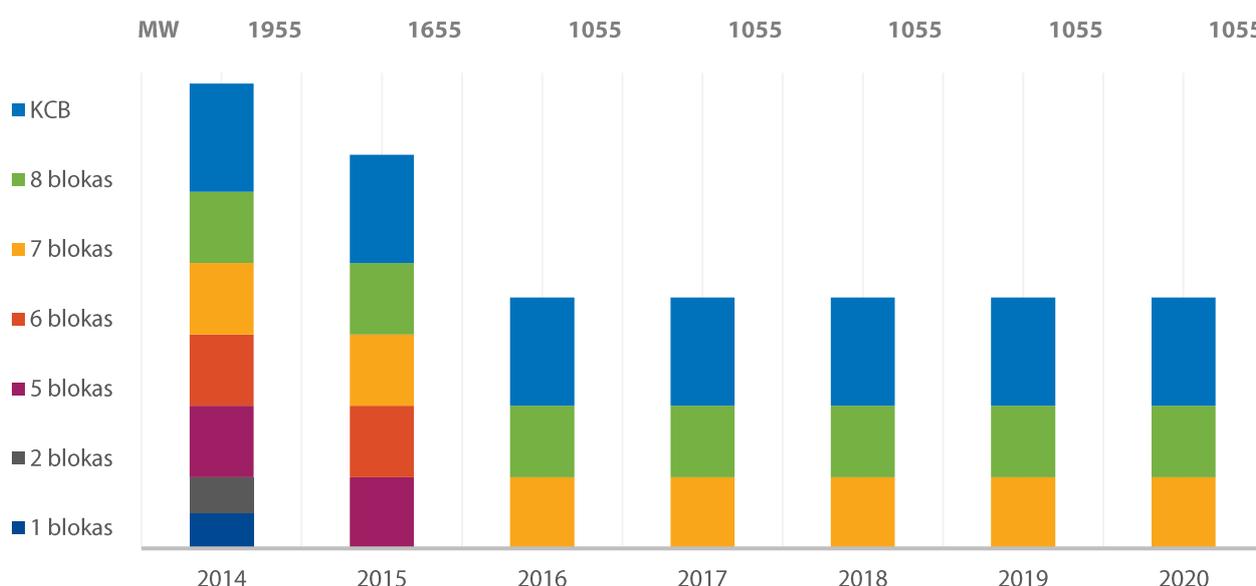
Strateginis rezervas

Klientas: VKEKK (mažmeninių elektros vartotojų interesus atstovaujanti institucija)

- Vykstant diskusijoms dėl Lietuvos energetikos strategijos atnaujinimo ir svarstant šalyje būtiną palaikyti gamybinių pajėgumų apimtį, LEG sieks, kad EK išliktų naudingiausių ir efektyviausių šalyje strateginio rezervo šaltinių. Siekdama šio tikslo (jį derinant su kitų paslaugų teikimu EK) Bendrovė planuoja iki 2023 m. pabaigos eksploatuoti tris EK blokus: 455 MW kombinuoto ciklo bloką ir ES taršos reikalavimus deginant mazutą atitinkančius 300 MW 7 ir 8 blokus. 2020 m. numatomas tolesnio išlaikymo ir investicijų, būtinų darbui po 2023 m. pratęsti, vertinimas;
- Įgyvendinant 2014 m. patvirtintą veiklos strategiją, 5 ir 6 EK blokai nuo 2016 m. pradžios baigti eksploatuoti. Iki 2020 m. tarp svarbiausių tikslų išlieka patikimo EK pajėgumų darbo užtikrinimas konkurencingomis kainomis ir nenaudojamų pajėgumų bei užterštų teritorijų susitvarkymo darbų vykdymas.

5 paveikslas

EK įrengtos galios perspektyva iki 2020 m.



Šilumos gamyba

Klientas: šilumos vartotojai

- Planuojama, kad 90 proc. ir daugiau visos pagamintos šilumos energijos bus pagaminama iš biokuro (biokuro katilinę išnaudojant maksimaliai). Likęs kiekis – garo katilais iš dujų (šilumos pikai, staigūs šilumos galios svyravimai ar atvejai, kai paros valandinis minimalus galios poreikis bus mažesnis nei technologiškai stabiliai gali dirbti biokuro katilinė);
- Svarbiausias tikslas šilumos gamyboje – maksimaliai sumažinti šilumos kainą, taip potencialiai padidinant parduodamos šilumos kiekį.

Įgyvendinant veiklos meistriškumo programą, didinant veiklos efektyvumą, modernizuojant IT sistemas, peržiūrint veiklos organizavimo modelį ir įgyvendinant EK susitvarkymo projektus, siekiama iki 2020 m. visų pagrindinių veiklų (elektros ir šilumos energijos gamybos bei sisteminių paslaugų teikimo) **veiklos sąnaudas (OPEX) sumažinti ne mažiau nei 15%** nuo 2016 m. lygio. Taip pat siekiama, kad 2020 m. **ne mažiau nei 15% viso LEG darbuotojų laiko būtų skiriama naujų paslaugų teikimui.**

Naujos paslaugos

Didėjant su reguliuojama veikla susijusioms rizikoms ir esant nepalankiai konkurencinei aplinkai elektros energijos gamybos rinkoje, vienas svarbiausių Bendrovės tikslų iki 2020 m. – plėsti teikiamų paslaugų portfelį, tokiu būdu užtikrinant įmonės veiklos tęstinumą, grąžą akcininkams ir išsaugant darbo vietas personalui.

Analizuojant naujų veiklų perspektyvas ir darant sprendimus dėl jų įgyvendinimo, bus atsižvelgiama į galimybes pasitelkti turimą personalą ir jo kompetencijas, valdomą infrastruktūrą ir įrenginius. Planuojama, kad naujos paslaugos galėtų būti nukreiptos į kitų elektros ir šilumos gamintojų, PSO bei naujų klientų poreikius. Visų naujų paslaugų perspektyvos bus vertinamos atskirai, veiklos plane numatomais terminais.

Strateginiai prioritetai

Klientų segmentas	Strateginis prioritetas	Svarbiausi darbai	Svarbiausi rodikliai	Strateginė kryptis
PSO, NP biržos dalyviai	1. Išnaudoti konkurencingų elektros energijos gamybos pajėgumų plėtros galimybes	<ul style="list-style-type: none"> Pabaigti vėjo parko KHAE teritorijoje parengiamuosius darbus ir visiškai pasirengti kitam kvotų skyrimo etapui; Atnaujinti KHAE plėtros kaštų-naudos analizę, remiantis metų trukmės darbo rinkoje su naujomis jungtimis patirtimi. 	Atlikti suplanuoti darbai, priimti sprendimai dėl projektų tęstinumo.	Kokybiškos paslaugos klientams
	Aprašymas: palankiai susiklosčius rinkos ir reguliacinėms sąlygoms, bus įgyvendintas KHAE plėtros projektas – įrengtas penktasis hidroagregatas, padėsiantis padidinti bendrą elektrinės galią, efektyvumą, plečiantis vėjo elektrinėms regione – galimybes lanksčiau užtikrinti reguliavimo paslaugas sistemos operatoriui. KHAE teritorijoje taip pat bus tęsiamas naujo vėjo elektrinių parko projektas.			
Nauji klientai: elektros ir šilumos gamintojai	2. Parengti eksploatacijos ir priežiūros paslaugų teikimo klientams modelį	<ul style="list-style-type: none"> Pritaikyti organizacinę struktūrą ir vidinius procesus lanksčiam paslaugų teikimui; Įdiegti unifikotą turto ir darbų valdymo sistemą visose elektrinėse; Stiprinti darbuotojų kompetencijas aptarnaujant plataus spektro įrenginius, planuojant ir organizuojant darbus pas klientą, prognozuojant darbų sąmatas ir kt. 	Parengtas ir įgyvendintas naujas veiklos organizavimo modelis.	Veiklos diversifikavimas ir plėtra
	Aprašymas: pasiūlyti konkurencingą elektrinių ir katilinių aptarnavimo paslaugų paketą tiek Grupės viduje, tiek rinkoje.			
PSO, nauji klientai	3. Vertinti galimybes ir vystyti naujus produktus ir paslaugas skirtingoms rinkoms	<ul style="list-style-type: none"> Atlikti SK įrengimo EK finansinę analizę; Atlikti technologinių skysčių gamybos EK galimybių studiją; Paruošti EK esančios infrastruktūros aprašymo paketą potencialiems klientams. 	<ul style="list-style-type: none"> LEG personalo dalis naujose veiklose; Pajamos iš plėtros veiklų. 	Veiklos diversifikavimas ir plėtra
	Aprašymas: įvertinti naujų produktų bei paslaugų kūrimo galimybes pasinaudojant valdoma infrastruktūra ir įrenginiais, pasitelkiant personalo sukauptą patirtį.			

Visi klientai	4. Didinti darbuotojų įsitraukimą įgyvendinant veiklos meistriškumo programą	<ul style="list-style-type: none"> Įgyvendinti ir palaikyti patobulinimų (kaizen) teikimo ir įgyvendinimo procesus Bendrovėje; Įgyvendinti standartizuoto darbo mokymus ir pritaikyti pagrindinėje veikloje; Vykdyti pagrindinės veiklos procesų peržiūras, siekiant didinti jų efektyvumą. 	Darbuotojo pateiktų patobulinimų skaičius.	Darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas
	Aprašymas: tęsti veiklos meistriškumo programos įgyvendinimą, skatinant nuolatinio tobulėjimo kultūrą įmonėje, ugdant darbuotojų kompetencijas ir įtraukiant juos į platesnį veiklų spektrą.			
Šilumos vartotojai	5. Užtikrinti mažiausią galimą šilumos kainą Elektrėnuose	<ul style="list-style-type: none"> Parengti ir ne rečiau nei kas pusmetį peržiūrėti kuro tiekimo strategiją; Optimizuoti šilumos gamybos procesus (tiek technologinius, tiek organizacinius) bei ieškoti būdų padidinti naudojamų įrenginių efektyvumą. 	EK šilumos kaina lyginant su Lietuvos šilumos kainos vidurkiu.	Veiklos efektyvumo didinimas
	Aprašymas: siekti, kad Elektrėnų mieste gaminamos šilumos kaina būtų mažesnė nei Lietuvos vidurkis. Aktyviai dirbti kuro tiekimo planavimo srityje, pasinaudojant visomis rinkoje atsirandančiomis papildomomis kuro įsigijimo galimybėmis. Mažinti technologines ir organizacines šilumos gamybos sąnaudas.			
Akcininkai, VKEKK	6. Suplanuoti ir įvykdyti hidroelektrinių kapitalinių remontų darbus	<ul style="list-style-type: none"> Įvertinti ir parinkti palankiausias laikus kapitalinių remontų atlikimui; Parengti detalius projektų planus ir LEG interesus užtikrinančias rangos darbų sutartis, siekiant darbus įgyvendinti kuo greičiau. 	Laiku atlikti suplanuoti kapitalinių remontų darbai.	Veiklos efektyvumo didinimas
	Aprašymas: atsižvelgiant į tai, kad kapitaliniai remontai jų atlikimo metu turės reikšmingų neigiamų pasekmių LEG pajamų srautui, svarbu suplanuoti, pasirengti ir įsigyti paslaugas palankiomis sąlygomis bei maksimaliai greitai atlikti numatomus KHAE agregatų kapitalinių remontų ir kitus darbus, reikalaujančius ilgesnio pagrindinių įrenginių eksploatacijos sustabdymo.			
Akcininkai, VKEKK	7. Įgyvendinti susitvarkymo darbų programą EK	<ul style="list-style-type: none"> Demontuoti EK 5 ir 6 blokus, 1–6 blokų oro linijas, atlikti kitus darbus; Pagal planą įgyvendinti EK kuro ūkio sutvarkymo programą; Pagal aplinkosaugos reikalavimus sutvarkyti teritoriją EK Obenių sklype. 	Laiku atlikti suplanuoti susitvarkymo darbai.	Veiklos efektyvumo didinimas
	Aprašymas: iki 2020 m. ir vėliau tęsti susitvarkymo darbų programą, kuri vykdoma siekiant mažinti sąnaudas ir sutvarkyti užterštas teritorijas bei nenaudojamą infrastruktūrą. Programa, kur įmanoma, ir toliau bus vykdoma pirmiausia pasitelkiant įmonės darbuotojus.			

1 priedas. Strateginės kryptys

Kokybiškos paslaugos klientams

LEG siekia patenkinti klientų poreikius, užtikrindama kokybišką paslaugų teikimą. Bendrovė siekia užtikrinti:

- Aukštą valdomų šilumos ir elektros gamybos pajėgumų prieinamumą, skiriant didelį dėmesį techninės priežiūros ir remonto darbų planavimui, juos atliekant laiku ir kokybiškai;
- Didelį valdomų įrenginių patikimumą, koncentruojantis į *prevencinę* įrenginių techninę priežiūrą, ankstyvą potencialių technologinių problemų identifikavimą, operatyvinio personalo kompetencijų stiprinimą, taip pat – investuojant į susidėvėjusių įrenginių atnaujinimą;
- Mažėjantį neigiamą poveikį aplinkai, stebint ir nuosekliai mažinant į aplinką išmetamų teršalų kiekius bei užtikrinant praeities taršos sutvarkymą.

Veiklos efektyvumo didinimas

Atsižvelgdama į svarbiausius klientų poreikius, LEG kryptingai siekia didinti veiklos efektyvumą, lemiantį tiek gaminamos elektros ir šilumos energijos, tiek ir teikiamų paslaugų (strateginio ir avarinio rezervo, kitų sisteminių paslaugų) kainas:

- Siekiama mažinti elektros ir šilumos energijos gamybos savikainą, parenkant optimalią kuro tiekimo strategiją bei ieškant būdų sumažinti technologinę elektros ir šilumos energijos poreikį;
- Optimizuojamos pastovios sąnaudos, atsisakant nenaudojamų pajėgumų, skiriant didelį dėmesį veiklos procesų peržiūrai ir tobulinimui, kokybiškam projektų valdymui.

Veiklos diversifikavimas ir plėtra

Atsižvelgiant į mažėjančias dalies pagrindinių veiklų apimtis, 2016–2020 m. laikotarpiu didelis dėmesys bus skiriamas gamybos ir su ja susijusių paslaugų plėtrai:

- Konkurencingų energetikos projektų įgyvendinimas. Kruonio HAE teritorijoje atlikta apie 75 proc. infrastruktūros įrengimo (bendrastatybinių) darbų, reikalingų papildomam hidroagregatui įrengti (įrengti tik 4 hidroagregatai iš 8, numatytų pradiniam projekte). Palankiai susiklosčius rinkos ir reguliacinėms sąlygoms, bus įgyvendinamas KHAE plėtros projektas, įrengiant penktą hidroagregatą, padėsiantį padidinti bendrą elektrinės galią, efektyvumą, galimybes lanksčiau užtikrinti reguliavimo paslaugas sistemos operatoriui, plečiantis vėjo elektrinėms regione. KHAE teritorijoje taip pat bus tęsiamas naujo vėjo elektrinių parko projektas;
- Tuo pat metu bus vertinamos galimybės panaudoti valdomą infrastruktūrą, įrenginius ir personalo kompetencijas (visų pirma – EK) kitoms su gamyba susijusioms veikloms vystyti. EK bus vertinama galimybė pradėti teikti reaktyvios galios reguliavimo paslaugas PSO, taip pat – įrengti technologinę liniją gaminti išorei parduodamus gaminius, išnaudojant turimų įrenginių ir personalo potencialą.

Darbuotojų įtraukimas ir įgalinimas

Vadovaudamasi gerąja užsienio energetikos įmonių praktika, LEG siekia formuoti naują, vertybėmis grįstą, į rezultatą orientuotą organizacinę kultūrą, paremtą lyderystės principais ir didesniu pačios įmonės dėmesiu darbuotojams bei augančiu darbuotojų įsitraukimu į įmonės veiklą. Formuojant organizacinę kultūrą, didelis dėmesys skiriamas darbuotojų įsitraukimo skatinimui, kuriamos priemonės ir įrankiai, kurie didina darbuotojų įsipareigojimą Bendrovės vertybėms bei nukreipia į tikslų pasiekimą. Vienas iš siekiamų tikslų – maža svarbiausių (angl. key) Bendrovei darbuotojų kaita. Atsižvelgiant į didelį vidutinį darbuotojų amžių bei dažnas sektoriaus reorganizacijas, itin svarbus svarbiausių LEG darbuotojų pamainos užtikrinimas ir dublių ruošimas, siekiant išlaikyti veiklos tęstinumą.

Didelį dėmesį ketinama skirti darbuotojų saugai ir sveikatai. Bendrovės siekis – įgyvendinti kultūrinį pokytį šioje srityje, kuomet darbuotojų sauga ir sveikata užtikrinama ne tik prevencinėmis priemonėmis, bet tampa organizacinės kultūros ir visų darbuotojų elgsenos dalimi.

2 priedas. Naudojami sutrumpinimai ir sąvokos

SUTRUMPINIMAS	PAAIŠKINIMAS
ATL	Apyvartinis taršos leidimas (tai leidimas per nustatytą laiką išmesti vieną toną anglies dioksido ekvivalento)
EK	Elektrėnų kompleksas, kurį sudaro rezervinė elektrinė, kombinuoto ciklo blokas ir biokuro bei garo katilinės.
ES	Europos Sąjunga
Grupė	„Lietuvos energija“, UAB įmonių grupė
HAE	Hidroakumuliacinė elektrinė
HE	Hidroelektrinė
KCB	Kombinuoto ciklo blokas
KHAE	Kruonio hidroakumuliacinė elektrinė
KHE	Kauno Algirdo Brazausko hidroelektrinė
LE	„Lietuvos energija“, UAB
LEG, Bendrovė	„Lietuvos energijos gamyba“, AB
Pagrindinės veiklos OPEX	Bendrovės veiklos sąnaudos eliminavus demontavimo ir susitvarkymo veiklų sąnaudas, kitos komercinės veiklos sąnaudas, KHAE vėjo elektrinių parko veiklos sąnaudas
PSO	Perdavimo sistemos operatorius, AB „Litgrid“
RE	Rezervinė elektrinė (senieji Lietuvos elektrinės blokai ir pagalbinė infrastruktūra)
SGD	Suskystintos gamtinės dujos
SK	Generatoriaus darbas sinchroninio kompensatoriaus režimu, teikiant reaktyvios galios reguliavimo paslaugą.
Strategija	LEG veiklos strategija, šis dokumentas
Strateginis rezervas	Rezervas, remiamas iš VIAP fondo
VIAP	Viešuosius interesus atitinkančios paslaugos
VKEKK	Regulatorius, Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija



„Lietuvos energijos gamyba“, AB
www.gamyba.le.lt

2016