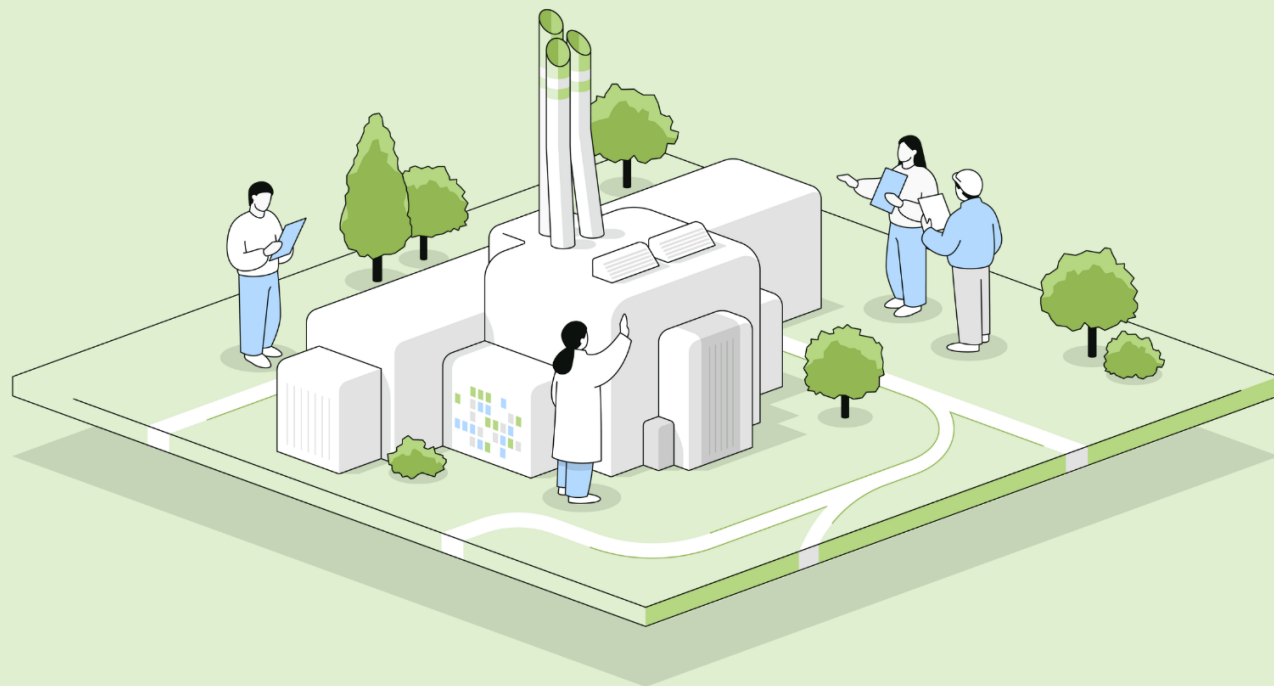


## Valstybės įmonės Ignalinos atominės elektrinės veiklos strategija 2026-2034 m.



# TURINYS

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. VEIKLOS APRAŠYMAS.....                                 | 7  |
| 1.1 ĮMONĖS VEIKLA.....                                    | 7  |
| 1.2 MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS .....                      | 8  |
| 1.3 VEIKLOS SRITYS.....                                   | 10 |
| 2. LŪKESČIAI .....                                        | 12 |
| 2.1 VALSTYBĖS LŪKESČIAI .....                             | 12 |
| 2.2 KITŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIAI .....              | 12 |
| 3. TVARUS VYSTYMASIS.....                                 | 14 |
| 4. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ .....                        | 16 |
| 4.1 PESTAT ANALIZĖS SANTRAUKA .....                       | 16 |
| 4.2 SSGG ANALIZĖ .....                                    | 18 |
| 5. STRATEGINĖS KRYPTYS.....                               | 24 |
| 5.1 IAE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMAS .....                   | 25 |
| 5.1.1 AKIVAIZDUS IR PAGRĮSTAS EFEKTYVUMAS .....           | 25 |
| 5.1.2 AUKŠTAS VERSLO SUSIDOMĖJIMAS MEGAPROJEKTU .....     | 28 |
| 5.1.3 AGILITY PRINCIPAI PAREMTA ORGANIZACINĖ KULTŪRA..... | 29 |
| 5.2 INICIJUOJAMI IR PLANUOJAMI PROJEKTAI .....            | 31 |
| 5.2.1 GILUMINIS ATLIEKYNAS .....                          | 31 |
| 5.2.2 MAŽIEJI MODULINIAI REAKTORIAI.....                  | 32 |
| 5.2.3 KOMERCIALIZACIJA .....                              | 32 |
| 6. IŠTEKLIAI.....                                         | 34 |
| 6.1. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS .....             | 34 |
| 6.1.1. FINANSAVIMO ŠALTINIAI .....                        | 34 |
| 6.1.2. ĮMONĖS VEIKLOS IŠLAIDOS .....                      | 35 |
| 6.1.3. INVESTICIJOS.....                                  | 36 |
| 6.1.4. FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PROGNOZĖS .....           | 37 |
| 6.2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI.....                           | 39 |
| 6.3. MATERIALINIAI IŠTEKLIAI .....                        | 42 |
| 7. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS.....                            | 43 |

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| 8. PAŽANGOS STEBĖSENA IR STRATEGIJOS ATNAUJINIMAS .....         | 45 |
| 1 PRIEDAS - DOKUMENTE NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI ..... | 46 |
| 2 PRIEDAS - KITI SVARBŪS STEBIMI RODIKLIAI.....                 | 47 |

## SANTRAUKA

Pagrindinė Valstybės įmonės Ignalinos atominė elektrinė (toliau – Įmonė) veikla yra to paties vardo jėgainės **eksploatavimo nutraukimas ir jos radioaktyviųjų atliekų** (toliau – RA) **sutvarkymas**. Įmonė pirmoji pasaulyje vykdo RBMK tipo reaktorių neatidėliotiną išmontavimą, o pačios jėgainės dydis ir kompleksiskumas (du galingiausi pasaulyje reaktoriai su didžiausia aktyviaja zona / šerdimi ir jų priklausiniai) lemia labai didelį RA kiekį ir įvairovę bei reikalauja sudėtingos technologinės infrastruktūros. Ignalinos atominės elektrinės (toliau – IAE) eksploatavimo nutraukimo pažanga ir rezultatai (inovatyvus, saugus ir tvarus atliekų sutvarkymas, skaidrus ir efektyvus lėšų panaudojimas, terminų suvaldymas) yra svarbūs tarptautinei branduolinei profesionalų bendruomenei, finansavimą skiriantiems donatorams ir visuomenei.

Strategija, kuria Įmonė vadovavosi iki šiol, apėmė laikotarpį, sutampantį su ES finansine perspektyva 2021-2027 metams, o tuo pačiu ir Ignalinos programos (instrumento, kurio pagalba ES skiria lėšas IAE eksploatavimo nutraukimui), finansavimo laikotarpiu. Strategija buvo kasmet atnaujinama ir tikslinama, tačiau ne iš esmės. Atsižvelgiant į tai, kad ši strategija buvo sukurta fokusuojantis į IAE eksploatavimo nutraukimo megaprojekto vykdymą, o artėjant finansinės perspektyvos pabaigai strategijos apimamas laikotarpis sutrumpėjo. Energetikos ministerija 2024 metų pabaigoje parengė atnaujintą lūkesčių raštą<sup>1</sup>. Šis lūkesčių raštas, taip pat ir Europos Komisijos naujojo finansinio periodo (MFF 2028-2034) iškelti lūkesčiai yra atspirties taškas naujos, ilgalaikės Įmonės strategijos rengimui. Naujoje Įmonės strategijoje yra praplėstas ne tik laiko, bet ir veiklos kryptį horizontas.

Organizacija išgyvena transformaciją, keičiasi jos identitetas, savęs pozicionavimas, todėl pristatytas naujas įmonės valdomas prekės ženklas – **Altra**. Toliau, strategijos tekste, bus minimas būtent Altra pavadinimas Įmonei įvardinti. Įmonė save pozicionuoja kaip **atominės transformacijos architektus**, kurie yra atsakingi už viso branduolinės energetikos ciklo valdymą, visuomenės branduolinės energetikos brandos ugdymą. Tai atsispindi ir atnaujintoje Įmonės misijoje „**saugiai ir tvariai valdyti branduolinį ciklą**“. Įvardinti pokyčiai taip pat inicijavo poreikį aktualizuoti Įmonės strategiją ir žvelgti į ilgesnį laikotarpį, siekti savo **Vizijos 2100 - tapti tvaraus branduolinio ciklo pavyzdžiu Europoje**.

### POZICIONAVIMAS

**Altra – atominės transformacijos architektai“**

*De jure* Įmonė veikia energetikos sektoriuje, tačiau *de facto* organizacijos veikla – **aplinkosauginė – Įmonė įgyvendina didžiausią ir kompleksiškiausią Lietuvos**

<sup>1</sup> Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2024 m. gruodžio 31 d. įsakymu Nr. 1-256 „Dėl pritarimo raštui dėl valstybės siekiamų tikslų ir kelių lūkesčių valstybės įmonei Ignalinos atominėi elektrinei“

**energetikos sektoriaus aplinkosaugos projektą**. Tvarumo aspektai yra neatsiejama šios strategijos dalis ir Įmonės veiklos strategija laikoma ir tvarumo strategija. 2100 metais vizijoje atspindėtas siekis pasiekti žiedinę ekonomiką branduoliniame cikle, o 2050 m. pasiekti nulinių ŠESD emisijų statusą. Įmonės strateginė aspiracija susideda iš trijų etapų:

#### 1 pav. Įmonės strateginė aspiracija

##### 2100 m. tikslai

- Galutinai sutvarkyti panaudotas branduolinis kuras ir ilgaamžės RA
- Veikiantis branduolinės kompetencijos centras
- Pasiekta žiedinė ekonomika

##### 2050 m. tikslai

- Užbaigtas IAE eksploatavimo nutraukimas
- Pasiektas nulinis ŠESD emisijų statusas (net zero)
- Patvirtinta giluminio atliekyno vieta ir pradėtos statybos
- Pastatyta ir veikianti mažųjų modulinį reaktorių jėgainė

##### 2034 m. tikslai

- Užtikrintas finansavimas laikotarpiui po 2034 m.
- Pasirinktas mažųjų modulinį reaktorių technologijų tiekėjas
- Pasirinktas partneris reaktorių šerdžių išmontavimui
- Nustatytos prioritutinės giluminio atliekyno vietos

Atsižvelgdama į anksčiau išdėstytas prielaidas, Įmonė išgrynino strategines veiklos kryptis, nustatė artimiausio laikotarpio prioritetus, įsivardino pagrindinius veiklos tikslus ir rodiklius. Pasiekus sutarimą dėl tikslų, suformuluoti strateginiai uždaviniai

labiausiai prisidėsiantys prie jų pasiekimo. Strategijos koncepcija vizualizuota strateginiame „žemėlapyje“ (2 pav.), kuris atspindi loginį ryšį tarp Įmonės vizijos, strateginių krypčių, tikslų bei uždavinių.

Šios strategijos laikotarpiu Įmonė fokusuosis į tris pagrindines strategines kryptis (plačiau žr. 5 skyrių „Strateginės kryptys“) IAE eksploatavimo nutraukimo srityje:

- **Akivaizdus ir matomas efektyvumas** – optimizuojant procesus, trumpinant megaprojekto kritinio kelio trukmę ir užtikrinant projekto įgyvendinimą pagal ambicingus terminus ir skirtą finansavimą.
- **Aukštas susidomėjimas megaprojektu** – stiprinant komunikaciją, partnerystes ir verslo įtraukimą.
- **Agility principais paremta organizacinė kultūra** – organizacijos kultūrinė transformacija, diegiant „agile“ principus, skatinant lankstumą, atsakomybę ir inovatyvumą.

Įmonė išsikėlė du strateginius proveržio tikslus IAE eksploatavimo nutraukimo srityje:

- **Megaprojekto kritiniame kelyje esančių projektų vykdymas laiku** – užtikrinant, kad svarbiausi projektai būtų įgyvendinti pagal nustatytus ambicingus terminus.
- **Radioaktyvių atliekų tvarkymo proceso efektyvumo didinimas** – siekiant efektyviau išnaudoti turimą įrangą mažinant gedimų skaičių, trumpinant remonto laiką ir optimizuojant technologinius sprendimus.

Sėkmingas šių tikslų įgyvendinimas reikšmingai priartins Įmonę prie galutinio rezultato – „Žaliosios pievelės“ pasiekimo.

Be pagrindinės veiklos srities, Įmonė inicijuoja projektus, svarbius tolesnei pažangai:

- **Giluminio atliekyno projektas** – ilgalaikis sprendimas ilgaamžėms radioaktyvioms atliekoms.
- **Mažųjų modulinų reaktorių plėtros galimybių studija** – inovatyvios technologijos energetikos atečiai.

Atsižvelgiant į sukaupią unikalią kompetenciją branduolinės energetikos objektų eksploatacijos nutraukimo, RA tvarkymo ir didelės apimties projektų valdymo srityse, strategijoje numatyta **komercializacijos vystymo galimybių analizė**, siekiant kurti papildomą vertę organizacijai.

| LIETUVOS ATOMINĖS TRANSFORMACIJOS ARCHITEKTAI                                                 |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| MISIJA: SAUGIAI IR TVARIAI VALDYTI BRANDUOLINĮ CIKLĄ                                          |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| VIZIJA - 2100                                                                                 | AMBICIJA - 2050                                                                                                  | AMBICIJA - 2034                                                                          | VEIKLOS SRITYS                                                                            | STRATEGINĖS KRYPTYS - 2034                 | VEIKLOS RODIKLIAI                                                                     | RODIKLIŲ SVORIS, %                                                                                   | 2025                           | 2026                                  | 2027                                                                                                    | 2028                         | 2034                         | INICIATYVOS (UŽDAVINIAI 2026-2028)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| Esame tvaraus branduolinio ciklo pavyzdys Europoje                                            | Sėkminga transformacija nuo ciklo pradžios iki pažangaus branduolinės energetikos centro                         | Strateginis partneris pažangiai branduolinei ateičiai                                    | JGVENDINAMAS MEGAPROJEKTAS: IAE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMAS                                 | AKIVAIZDUS IR PAGRĮSTAS EFEKTYVUMAS        | 1. Megaprojekto kritiniame kelyje esančių projektų vykdymas (laiku pasiektos gairės)* | 20                                                                                                   | -                              | G1-G5 4%                              | G6-G7 8%                                                                                                | G8 12%                       | G9-G14 37%                   | 1.Suformuoti R3 ir LRAS projektų komandas, pajėgias įvykdyti pirkimus ir užtikrinti užsakovo įsipareigojimų vykdymą techninio projektavimo ir licencijavimo etape<br>2. Pasirengti būgnų-separatorių išmontavimo atliekų tvarkymui<br>3. Atnaujinti GENP<br>4. *Atnaujinti atliekų konversijos skaičiavimo metodiką ir nustatyti rodiklį, atspindintį žiedinės ekonomikos tikslus<br>5. Parengti įrangos eksploatavimo ir priežiūros (O&M) strategiją<br>6. Parengti veiklos procesų architektūrą bei įdiegti efektyvumo metodus ir įrankius |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | 2. Išmontuotos įrangos dalis, %                                                       | 8                                                                                                    | 45.0%                          | 47.6%                                 | 50.2%                                                                                                   | 53.0%                        | 69%                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | 3. Sutvarkytų istorinių RA dalis, %                                                   | 8                                                                                                    | 34.7%                          | 40.5 %                                | 46.0 %                                                                                                  | 50.8 %                       | 72 %                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | 4. Atliekų konversija į žaliavas, %                                                   | 6                                                                                                    | įrangai ≥77,7%<br>betonui ≥95% | įrangai >75%*<br>betonui ≥95%         | įrangai >75%<br>betonui ≥95%                                                                            | įrangai >75%<br>betonui ≥95% | įrangai >75%<br>betonui ≥95% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | 5. Atliekų tvarkymo proceso efektyvumas (OEE); %                                      | 10                                                                                                   | -                              | Reikšmė bus nustatyta 2026 m. I ketv. | Numatomas kasmetinis rodiklio reikšmės augimas, priklausantis nuo pradinės nustatytos rodiklio reikšmės |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | 6. Pridėtinių sąnaudų dalis, %                                                        | 8                                                                                                    | 26%                            | 25%                                   | 24%                                                                                                     | 23%                          | 20%                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | 7. IP/LR finansavimo proporcija (2021–2034)                                           | 8                                                                                                    | 76/24                          | 79/21                                 | 82/18                                                                                                   | 83/17                        | 86/14                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | 8. Vidutiniškai strateginiuose pirkimuose dalyvavusių tikslinių tiekėjų dalis, %      | 8                                                                                                    | -                              | 70%                                   | 80%                                                                                                     | 90%                          | 90%                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| PAGRINDINIAI REZULTATAI:                                                                      |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | AUKŠTAS VERSLO SUSIDOMĖJIMAS MEGAPROJEKTU                                             | 9. Laiku pasirašytos strateginių pirkimų sutartys (nuokrypis nuo termino pagal projekto planą); k. d | 8                              | -                                     | ≤90                                                                                                     | ≤80                          | ≤70                          | ≤30                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1. Parengti ir įgyvendinti tiekėjų pritraukimo strategiją<br>2. Standartizuoti tiekėjų valdymo modelį<br>3. Sukurti skaitmeninę platformą tiekėjams |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| 2100                                                                                          | 2050                                                                                                             | 2034                                                                                     | 10. Organizacijos brandos lygis, % (Top Employer sertifikavimas, gaunamas surinkus >60% ) | 8                                          |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     | 71%                                              | >72%                 | >73%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | >74% | >80% |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| 1. Galutinai sutvarkytas panaudotas branduolinis kuras ir ilgaamžės radioaktyviosios atliekos | 1.Užbaigtas IAE eksploatavimo nutraukimas<br><br>2. Pasiektas nulinių ŠESD emisijų statusas                      | 1. Pasirinktas partneris reaktorių šerdžių išmontavimui ir pradėti jų išmontavimo darbai | AGILITY PRINCIPAIS PAREMTA ORGANIZACINĖ KULTŪRA                                           | 11. Projektų valdymo brandos lygis (balai) |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     | 8                                                | 2                    | 2,5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3    | 3.5  | 3,5 | 1. Sukurti integruotą realaus laiko projektinių duomenų platformą<br>2. Atlikti ilgalaikio žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų poreikio analizę<br>3. Įgyvendinti skaidraus atlygio sistemos pokyčius<br>4. Įvesti matricinį valdymą<br>5. Atskleisti tvarumo duomenis už 2027 m. pagal Europos tvarumo atskaitomybės standartus ir gauti riboto užtikrinimo išvadą<br>6. Parengti skaitmenizacijos strategiją |  |
| 2. Veikiantis branduolinės kompetencijos centras                                              | 3. Patvirtinta giluminio atliekyno vieta<br><br>4. Pastatyta ir veikianti mažųjų modulių (MMR) reaktorių jėgainė | 2. Užtikrintas ES finansavimas sekančiam finansinės perspektyvos laikotarpiui            |                                                                                           |                                            |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
| 3. Pasiekta žiedinė ekonomika branduoliniame cikle                                            |                                                                                                                  | 3. Pasirinktos prioritetinės teritorijos giluminio atliekyno įrengimui                   |                                                                                           |                                            |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  | 4. Pasirinktas MMR technologijos tiekėjas                                                |                                                                                           |                                            |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     | GILUMINIS ATLIEKYNAS (planuojamas megaprojektas) | REZULTATAI 2026-2028 | 2027 m. atnaujinta radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programa (RATP) ir jos pažangos priemonių aprašai<br>2027 m. atlikti kambro ir kristalinio pamato geologinių formacijų tyrimai darant gręžinius pasirinktoje teritorijoje (baigti lauko tyrimų darbai);<br>2028 m. parengta socialinių naudų paketo (galimos žalos kompensavimo) studija |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            |                                                                                       |                                                                                                      |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      | 2028-2030 m. Pasirengti galimai branduolinės energetikos plėtrai įvertinant ketvirtosios kartos MMR statybos perspektyvas Lietuvoje: <b>Parengta galimybių studija</b>                                                                                                                                                                      |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|                                                                                               |                                                                                                                  |                                                                                          |                                                                                           |                                            | KOMERCIALIZACIJA (inicijuojamas projektas)                                            | 2026 m. Inicijuoti komercializacijos projektą: <b>Parengta komercializacijos galimybių studija</b>   |                                |                                       |                                                                                                         |                              |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                     |                                                  |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |      |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |

\* Rodiklio pažanga matuojama per dvi dimensijas: 1) – pasiektos gairės (konkretūs rezultatai); 2) kritinio kelio vykdymo procentas. Kritinio kelio trukmė apibrėžiama kaip laikotarpis nuo 2026-01-01 iki 2049-12-31, (viso 24 metai arba 288 mėnesiai).

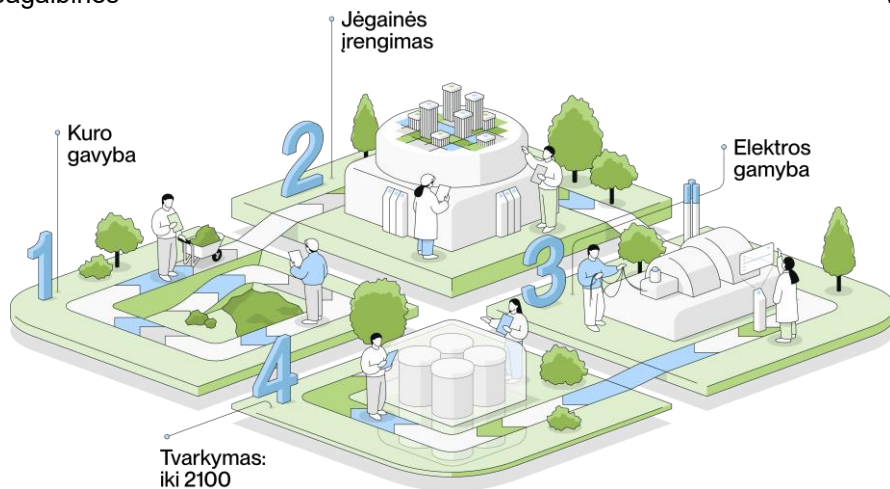
# 1. VEIKLOS APRAŠYMAS

## 1.1 ĮMONĖS VEIKLA

Altra yra viešąjį interesą tenkinanti įmonė, kurios vienvaldis savininkas yra valstybė, o savininko teisės ir pareigos įgyvendinamos per Vyriausybės įgaliotą instituciją – Lietuvos Respublikos energetikos ministeriją. Įmonės pagrindinė funkcija – vykdyti valstybės pavestą specialųjį įpareigojimą<sup>2</sup>:

**„Branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimas ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymas (apimantis ir tam reikalingos infrastruktūros įrengimą bei eksploatavimą)“.**

IAE, kaip branduolinės energetikos objektas (tolia – BEO), nuo 2010 m. nebenaudojama pagal savo pirminę paskirtį ir šiuo metu jos veikla yra paskutiniame branduolinės energetikos ciklo etape – eksploatavimo nutraukime. Eksploatavimo nutraukimo tikslas – nebenaudojamą branduolinės energetikos objektą sutvarkyti taip, kad ilgalaikėje perspektyvoje nekeltų pavojaus aplinkai ir žmonėms, todėl įmonės pagrindinė veikla plačiąja prasme tapo radioaktyviųjų atliekų tvarkymas. Ši veikla apima tiek tiesiogines radioaktyviųjų atliekų tvarkymo veiklas, tiek tokiai veiklai reikalingos infrastruktūros įrengimą bei jos eksploatavimą, taip pat visas kitas pagalbines veiklas.



2024 m. spalį įmonei buvo suteikta IAE eksploatavimo nutraukimo licencija ir įmonės *de facto* vykdomas elektrinės eksploatavimo nutraukimas 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.

### Įmonės veikla eksploatavimo nutraukimo srityje apima:

- IAE įrangos išmontavimą;
- IAE eksploatavimo metu susidariusių radioaktyviųjų atliekų (istorinių atliekų) išėmimą iš senų saugyklų;
- radioaktyviųjų atliekų (istorinių bei susidarančių išmontuojant IAE įrangą ir konstrukcijas), apdorojimą (rūšiavimą, smulkinimą, deginimą, presavimą, pakavimą, transportavimą) ir saugojimą;
- IAE statinių griovimą;
- infrastruktūros, skirtos radioaktyviųjų atliekų tvarkymui (saugyklų, atliekynų bei įvairių atliekų tvarkymo įrenginių) projektavimą ir statybą bei jų ir esamų BEO eksploatavimą;
- panaudoto branduolinio kuro saugojimą.

### Lietuvos teritorijoje esančių ir susidarysiančių RA tvarkymo veikla apima:

- iš Maišiagalos RA saugyklos pervežtų radioaktyviųjų atliekų tvarkymą;
- radioaktyviųjų atliekų iš smulkiųjų darytojų surinkimą ir tvarkymą;
- paliktųjų radioaktyviųjų šaltinių ir radioaktyviosiomis medžiagomis užterštų objektų tvarkymą Vyriausybės nustatyta tvarka.

Įmonė nuomoja savo veiklai nereikalingas patalpas, teikia prietaisų metrologijos paslaugą, tačiau iš esmės ši veikla yra šalutinė, jos finansinės apimtys įmonės veiklos mastu yra nereikšmingos.

Įmonė turi patirtį ir žinių, kurias būtų galima pritaikyti kituose branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo projektuose. Šios strategijos įgyvendinimo periodu paslaugų/produktų eksporto ir komercializacijos galimybes planuojama analizuoti plačiau.

Įmonės veikla visų kitų valstybės valdomų įmonių (VVI) kontekste yra išskirtinė – ji vienintelė šalyje vykdo RA tvarkymą, negeneruoja pelno, didžioji įmonės turto dalis negalės būti parduota ar kitaip realizuota, t. y. turtas iš esmės yra nelikvidus. Šiuo metu jos veikla yra orientuota į viešojo intereso tenkinimą (specialiųjų įpareigojimų

<sup>2</sup> Lietuvos Respublikos ekonomikos ir inovacijų ministro įsakymas Nr. 4-193 „Dėl valstybės valdomų įmonių ir jų dukterinių bendrovių vykdomų specialiųjų įpareigojimų sąrašo patvirtinimo“, 2021 m. kovo 16 d. (galiojanti redakcija nuo 2024-10-17).

atlikimą) ir yra dotuojama, todėl įmonės finansiniai ir vertės rodikliai skiriasi nuo taikomų kitoms įmonėms. Informacija apie pagrindinius įmonės finansinius rodiklius pateikta 7.1. skyriuje „Finansiniai ištekliai ir prognozės“.

#### Planavimo dokumentai:

Įmonė, planuodama savo veiklą ir kurdama strategiją 2026 - 2034 m. laikotarpiui, vadovaujasi šiais pagrindiniais dokumentais:

- Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija<sup>3</sup>, kurioje svarstoma galimybė iki 2050 m. Lietuvoje įrengti iki 1,5 GW galios modernios branduolinės energetikos pajėgumus, t. y. modulinis branduolinis reaktorius;
- 2021 - 2030 metų nacionaliniu pažangos planu<sup>4</sup>. NPP numatytas 6.9 uždavinys „Saugiai nutraukti branduolinės energetikos objektų eksploatavimą ir sutvarkyti radioaktyviuosius atliekas“, už kurio vykdymą yra atsakinga Energetikos ministerija, tačiau betarpiškas vykdytojas yra įmonė;
- Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programa (RATPP)<sup>5</sup> – šioje programoje nustatomos Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo priemonės. Programą 2026 m. planuojama atnaujinti;
- Galutiniu Ignalinos atominės elektrinės eksploatavimo nutraukimo planu (GENP)<sup>6</sup> – pagrindiniu dokumentu, aprašančiu IAE eksploatavimo nutraukimą. Jame įvardinta siekiama galutinė šio BEO būklė - žalioji pievelė, pateiktas jai pasiekti reikalingų projektų planas, aprašytas atliekų tvarkymas, kaštų prognozės, terminai bei kita planavimui svarbi informacija. Dabartinė GENP versija buvo parengta 2018 metais, nuo to laiko jau praėjo 7 metai ir yra eilė objektyvių aplinkybių, atsižvelgiant į kurias šis planavimo dokumentas turi būti atnaujintas, tai numatoma padaryti 2026 metais;
- Lietuvos Respublikos energetikos lūkesčių raštu Valstybės Įmonei Ignalinos atominėi elektrinei<sup>7</sup>.

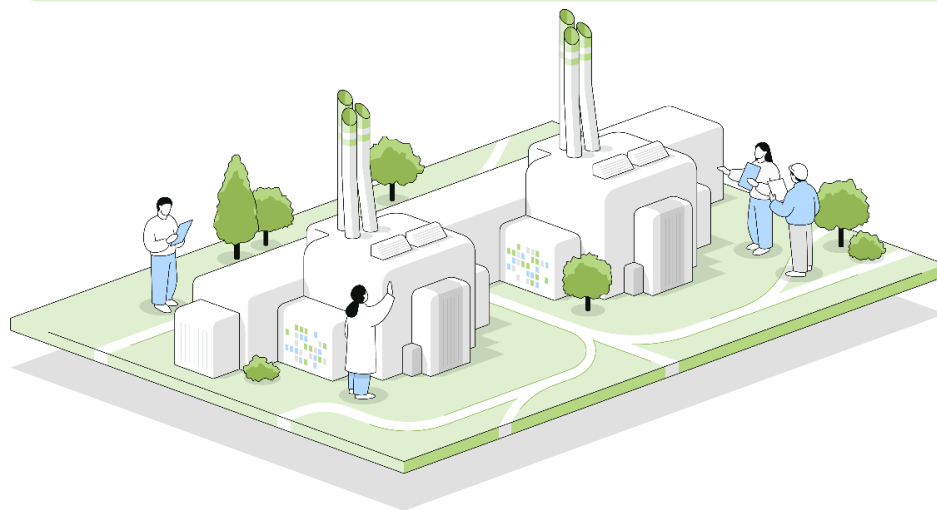
<sup>3</sup> Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija, patvirtintas Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu 2024 m. birželio 27 d. Nr. XIV-2462 „Dėl Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos patvirtinimo“.

<sup>4</sup> 2021 - 2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998.

## 1.2 MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

Sustabdžius Ignalinos atominę elektrinę, branduolinės energetikos ciklas Lietuvoje tuo nesibaigė. Šiandien esame paskutiniame jo etape, kurio metu svarbu užtikrinti sklandų ir saugų branduolinės veiklos palikimo sutvarkymą, tačiau kaip kiekvienas ciklas sukasi ratu, taip ir šis etapas vertinamas ne kaip pabaiga, o naujo ciklo pradžios galimybė. Įmonės misija transformuojasi nuo „kurti švarią aplinką tvariai tvarkant branduolinės veiklos palikimą“ į **„saugiai ir tvariai valdyti branduolinį ciklą“**, taip atspindint įmonės veiklos tęstinumą.

### Vizija 2100 – esame tvaraus branduolinio ciklo pavyzdys Europoje



### Misiija – saugiai ir tvariai valdyti branduolinį ciklą

<sup>5</sup> Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2021-02-3 nutarymas „Dėl 2021–2030 metų branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programos patvirtinimo“ Nr. 76

<sup>6</sup> VĮ Ignalinos Atominės Elektrinės galutinis eksploatavimo nutraukimo planas (GENP), 2018, 4 versija, patvirtinta Lietuvos Respublikos energetikos ministro 2020 m. rugpjūčio 11 d. įsakymu Nr. 1-248.

<sup>7</sup> Lietuvos Respublikos ministro 2024 m. gruodžio 31 d. įsakymas Nr. 1-256

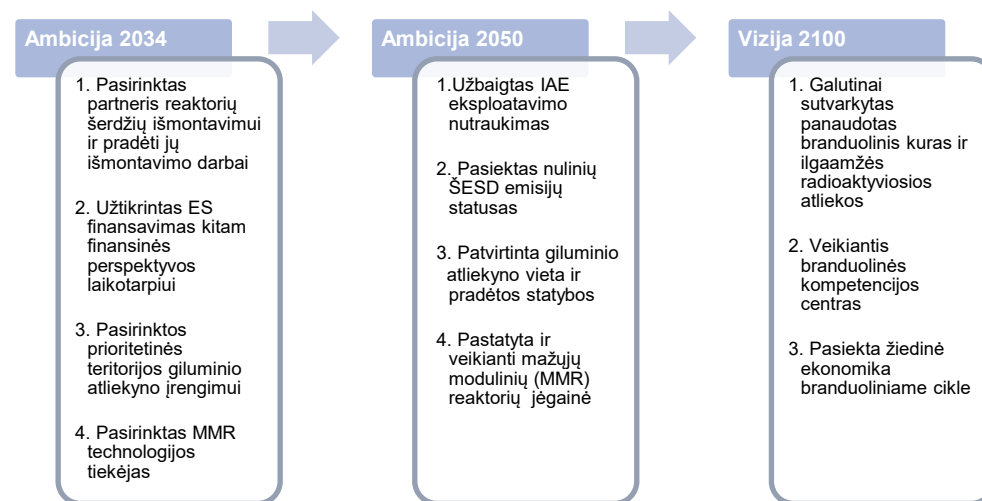
Atnaujinta misija glaudžiai dera su ilgalaikė įmonės **vizija 2100 – tapti tvaraus branduolinio ciklo pavyzdžiu Europoje**. Vadovaudamasi šia vizija ir yra kuriama naują, ilgalaikė strategija.

Kadangi laikotarpis iki 2100 metų yra ilgas, jis suskaidytas į tris etapus, kiekvieną jų siejant su aiškia ambicija:

- I. **Ambicija 2034 m.: Strateginis partneris pažangiai branduolinei atečiai.** Įgyvendindama šią ambiciją organizacija siekia būti ne tik specialiųjų įsipareigojimų vykdytoja, bet ir patikimu, ilgalaikiu partneriu LR Energetikos ministerijai bei kitoms suinteresuotoms šalims, kuri prisideda prie inovatyvios, saugios ir tvarios branduolinės energetikos plėtros.
- II. **Ambicija 2050 m.: Sėkminga transformacija - nuo išmontavimo iki pažangaus branduolinės energetikos centro.** Šia ambicija siekiama strateginio pokyčio nuo dabartinės būsenos (IAE eksploatavimo nutraukimo, radioaktyvių atliekų tvarkymo) iki aukštesnio lygio kompetencijų, naujų branduolinės energetikos technologijų pritaikymo, pažangaus branduolinės energetikos centro sukūrimo.
- III. **Vizija 2100 m.: Esame tvaraus branduolinio ciklo pavyzdys Europoje.** Šio etapo pagrindinis tikslas – galutinai sutvarkyti panaudotą branduolinį kurą ir ilgaamžes radioaktyvias atliekas, saugiai patalpinant jas giluminiame atliekyne, o sukauptas kompetencijas įveikinti branduolinės kompetencijos centre. Savo veikla siekiame neutralizuoti poveikį aplinkai ir prisidėti prie žiedinės ekonomikos - medžiagas ir išteklius naudoti taip, kad jie būtų maksimaliai išnaudojami, perdirbami ir grąžinami į ciklą, o atliekos ir tarša – minimizuojamos.

Kiekvieno šių etapų sėkmę indikuos esminiai rezultatai:

3 pav. Pagrindinių etapų rezultatai



Vykdydami savo veiklą ir siekdami strateginių tikslų, įmonėje vadovaujamės šiomis vertybėmis:

- **Man rūpi.** Bendras naratyvas, apimantis visas vertybes ir pasireiškiantis per šeiminingumą, iniciatyvumą ir asmeninį pavyzdį.
- **Drąsa veikti.** Atvirumas pokyčiams ir gebėjimas keistis, augti, profesionalumas ir platus mąstymas.
- **Atsakingumas.** Įsipareigojimų laikymasis, skaidrumas.
- **Dėmesys žmonėms.** Išgirsta kiekviena nuomonė, nuolat mokomės ir tobulėjame.
- **Bendradarbiavimas.** Komandiškumas, tarpusavio pasitikėjimas, sąžiningumas.

Kadangi 2025 metais peržiūrėtas įmonės identitetas, pristatytas naujas prekės ženklas – „Altra“, vertybes taip pat numatome peržiūrėti ir atnaujinti 2026 metais.

### 1.3 VEIKLOS SRITYS

Siekdama vizijos 2100, įmonė įgyvendina kompleksiškiausią Lietuvos aplinkosaugos megaprojektą, kuris apima IAE eksploatavimo nutraukimą, RA tvarkymui skirtos infrastruktūros kūrimą ir saugų RA sutvarkymą. Be to, žvelgdama toliau, nei IAE eksploatavimo nutraukimas ir RA tvarkymas, įmonė analizuoja naujų branduolinės energetikos technologijų vystymo bei turimų kompetencijų įveiklinimo galimybes. Įmonės veiklą sąlyginai galima suskirstyti į dvi grupes / sritis:

- I. **Įgyvendinamas megaprojektas** – IAE eksploatavimo nutraukimas. Tai pagrindinė įmonės veiklos sritis, kurioje įmonė turi aiškiai suformuotą strateginį veiklos modelį ir vykdo didelio masto uždavinius.

IAE eksploatavimo nutraukimas yra paskutinis branduolinio ciklo etapas, kurio metu išmontuojami nebenaudojami įrenginiai, griaunami nenaudojami pastatai, tvarkomos branduolinės veiklos metu susidariusios RA. **Galutinis eksploatavimo nutraukimo tikslas** – pasirūpinti, kad jėgainės teritorijoje neliktų taršos radionuklidais ir ši teritorija nebereikalaūtų priežiūros institucijų kontrolės, galėtų būti laisvai naudojama kitiems tikslams ar visuomenės poreikiams.

- II. **Planuojami ir inicijuojami megaprojektai** – tai Giluminio atliekyno ir naujos AE su mažaisiais moduliniais reaktoriais (MMR) projektų bei komercializacijos vystymas. Tai sritys, kurios dar tik formuojasi ir kuriose įmonė daugiausia fokusuojasi į analizę, tyrimus bei pagrindų kūrimą atečiai.

Dėl skirtingo šių veiklos sričių išvystymo ir brandos lygio šiame strateginės veiklos plane (SVP) **fokusuojamasi į pagrindinę įmonės veiklos sritį – IAE eksploatavimo nutraukimą**. Šiai sričiai yra išskiriamos strateginės kryptys, keliami strateginiai tikslai ir iniciatyvos, tuo tarpu naujos veiklos sritys aprašomos kiek kitaip, fokusuojantis į tai, kokius rezultatus norima pasiekti per strategijoje aprašomą laikotarpį.

Įgyvendinamam megaprojektui (1 veiklos grupė) pateikiamos:

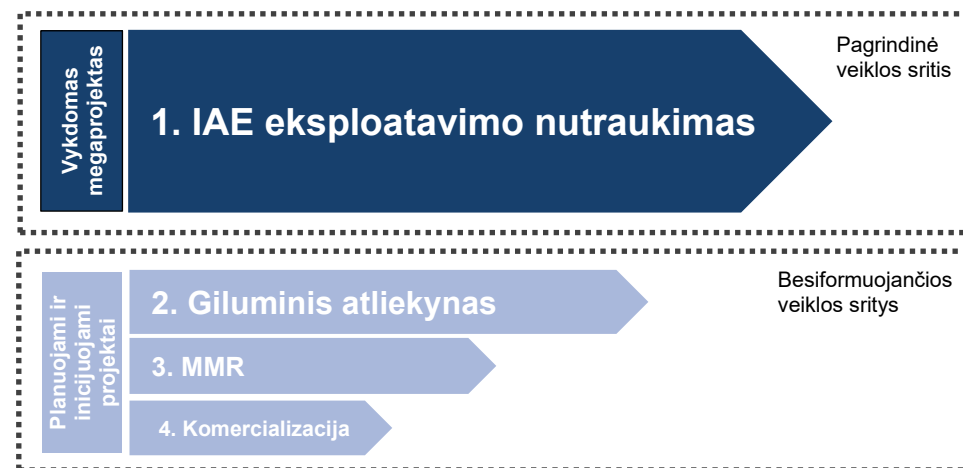
- **Strateginės kryptys** – prioritetinės sritys, kuriose siekiama didžiausio proveržio;
- **Veiklos rodikliai ir tikslai (KPI)** – kiekybiškai išmatuojami rezultatai (pvz., išmontuotos įrangos dalis, projektų valdymo brandos lygis);
- **Iniciatyvos** – konkretūs uždaviniai, kurie padeda kryptingai įgyvendinti strateginius tikslus (pvz., pasirengimas būgnų-separatorių išmontavimo atliekų tvarkymui, tiekėjų pritraukimo strategijos parengimas).

Planuojamiems ir inicijuojamiems projektams (2 veiklos grupė) pateikiama:

- **Poreikis ir kontekstas** – trumpa problematikos apžvalga.

- **Pagrindinis projektas, jo tikslai** – esminis veiksmas ar rezultatas, kuris lemia tolesnę krypties raidą (pvz., Giluminio atliekyno vietos parinkimo programa, MMR plėtros galimybių Lietuvoje studija).
- **Pagrindinės projekto gairės** – numatomi etapai ir svarbiausios gairės (tarpiniai rezultatai), kurie turi būti pasiekti, kad kryptis galėtų vystytis (pvz. atlikta tarptautinė TATENA ekspertizė, gautos vyriausybės darbo grupės išvados).
- **Pagrindiniai projekto rezultatai** – numatomi pagrindiniai rezultatai, kurie planuojami pasiekti per strategijoje aprašomą laikotarpį.

**4 pav. Įmonės veiklos sritys**



#### Giluminio atliekyno megaprojektas

Panaudotas branduolinis kuras (PBK) ir reaktoriaus šerdies konstrukcijos (grafitas, kuro kanalai, reaktoriaus apvalkalas bei užpildai), kurios buvo aktyvuotos neutronų sraute, yra ilgaamžės radioaktyviosios atliekos. Šiuo metu PBK jau yra sudėtas į specialius kontenerius ir saugomas saugyklose. Reaktorių šerdžių išmontavimą planuojama pradėti 2031-2034 metais, susidarancios medžiagos bus dedamos į naują ilgaamžių RA saugojimo modulį, kurį numatoma pastatyti kietų RA tvarkymo komplekso teritorijoje. IAE eksploatavimo metu susidariusios ilgaamžės RA yra išimamos iš eksploatacinių atliekų saugyklų ir talpinamos į atliekų saugojimo kontenerius, kurie perkeliama ir saugomi ilgaamžių RA saugykloje.

Ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų ir PBK patalpinimas į saugyklas – tik laikinas sprendimas. Baigiantis projektuose numatytam kontenerių ir saugyklų, skirtų ilgaamžių RA bei PBK saugojimui eksploatavimo terminams (2050-2070 metais), turi būti pasirengta galutiniam šių radioaktyviųjų atliekų sutvarkymui. Tarptautinė atominės energijos agentūra (TATENA) ir tarptautinė branduolinių šalių bendruomenė bendru

sutarimu patvirtino, kad vienintelis nagrinėtinas tvarus galutinio PBK ir ilgaamžių RA sutvarkymo būdas – jų padėjimas į giluminį radioaktyviųjų atliekų atliekyną.

**Pagrindinis tikslas** strategijos laikotarpiu - parinktos prioritetinės teritorijos giluminio atliekyno įrengimui.

### **Mažųjų modulinį reaktorių (MMR) megaprojektas**

Energetikos ministerija lūkesčių rašte nurodė įmonei prisidėti prie naujų branduolinės energetikos technologijų plėtros Lietuvos teritorijoje.

Atsižvelgiant į šiuo metu pasaulyje vystomas naujos kartos mažųjų modulinį reaktorių technologijas, išsakyta lūkestis, kad įmonė dalyvaus rengiant branduolinės energetikos plėtros galimybių Lietuvoje studiją, **kurios tikslas** - pagrįsti ketvirtosios kartos MMR poreikį Lietuvos elektros sistemoje, įvertinti galimus MMR technologijų pasirinkimus, MMR projekto finansavimo šaltinius ir modelius, elektrinės su MMR veiklos / verslo modelius.

### **Komercializacijos projektas**

IAE yra ne tik strateginis Lietuvos objektas, bet ir unikali kompetencijų platforma – per atominės elektrinės eksploatavimo bei eksploatavimo nutraukimo laikotarpį sukaupia patirtis ir kompetencijos, taip pat RA tvarkymo, megaprojektų ir projektų portfelių valdymo žinios gali tapti produktu, jei būtų užsiimama jų vystymu, rinkos potencialo analize ir klientų paieška. Šios potencialios galimybės vedama įmonė inicijuoja naują veiklos kryptį, kurią plėtojant planuoja plačiau išanalizuoti komercializacijos temos vystymo realumą ir potencialą. **Pagrindinis projekto tikslas** – atlikti komercializacijos galimybių studiją, kurios pagrindu būtų galima priimti sprendimą dėl potencialių produktų ir paslaugų krepšelio vystymo ir jų pasiūlymo rinkai.

## 2. LŪKESČIAI

### 2.1 VALSTYBĖS LŪKESČIAI

Įmonei keliama valstybės lūkesčiai suformuluoti 2024 m. gruodžio 31 d. energetikos ministro įsakymu Nr. 1-256 patvirtintu raštu „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių Valstybės įmonei Ignalinos atominėi elektrinei“. Valstybės lūkesčius suskirstėme į dvi grupes pagal jų pagrindinį tikslą – 1) užtikrinti ilgalaikę socialinę naudą bei 2) padidinti veiklos efektyvumą bei užtikrinti veiklos sėkmę.

1 lentelė. Valstybės lūkesčiai

|                                                             |                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socialinei ilgalaikėi naudai užtikrinti:                    | 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. Prisidėti prie naujų branduolinės energetikos technologijų plėtros Lietuvos teritorijoje                                                                                                                           |
|                                                             | 5. Gerinti saugos kultūrą bei saugumo kultūrą įmonėje                                                                                                                                                                 |
| Veiklos sėkmei užtikrinti ir veiklos efektyvumui padidinti: | 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 |

Šios strategijos laikotarpiu (2026 – 2034 m.) įmonė prioretizuoja 1-7 punktuose išvardintus valstybės lūkesčius, pagal kuriuos, be pagrindinės įmonės veiklos vykdymo ir RA tvarkymo didelis dėmesys bus skiriamas efektyvumo didinimui, kritiniame kelyje esančių projektų vykdymo spartinimui. Atsižvelgiant į šiuos lūkesčius suformuoti įmonės proveržio tikslai, numatomi veiksmai jų įgyvendinimui (žr. 6 skyrių “Strateginės kryptys”). Prisidedant prie naujų branduolinės energetikos

technologijų plėtros, šioje strategijoje inicijuojama nauja įmonės veiklos kryptis, kurią vystant numatomas svarbus įmonės indėlis mažųjų modulinų reaktorių galimybių studijos rengime.

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, RAT plėtros programoje, įvairiuose įmonės veiklą reguliuojančiuose normatyviniuose dokumentuose. Kiek tai įmanoma, rengiant veiklos strategiją į visus šiuos lūkesčius buvo atsižvelgta.

### 2.2 KITŲ SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ LŪKESČIAI

Be valstybės ir Steigėjo, kurio savininko teises ir pareigas įgyvendinanti valstybės institucija – Energetikos ministerija, lūkesčių, įmonės strategijoje atspindi ir kitos svarbios suinteresuotosios šalys – Europos Komisijos – lūkesčiai, išdėstyti žemiau. EK didžiąja dalimi finansuoja IAE eksploatavimo nutraukimą, todėl lūkesčiai yra nukreipti į tai, kad būtų laiku atlikti kertiniai IAE eksploatavimo nutraukimo darbai.

2 lentelė. Europos komisijos lūkesčiai

| 2021-2027 m. laikotarpis                                                                                                        | 2028-2034 m. laikotarpis                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Reaktorių šachtų viršutinių bei apatinių zonų ir įrangos išmontavimas bei deaktyvavimas pagal eksploatavimo nutraukimo planą | 1. Reaktoriaus šachtų R1 ir R2 zonų išmontavimo užbaigimas                                                                                                                                                                                                                |
| 2. Reaktorių šachtų centrinių zonų (grafito aktyviųjų zonų) išmontavimo ir deaktyvavimo projekto rengimas.                      | 2. Būgnų-separatorių išmontavimo užbaigimas                                                                                                                                                                                                                               |
| 3. Pastatų griovimo programos įgyvendinimas                                                                                     | 3. Grafito šerdžių (R3 zonos):<br>- išmontavimo technologijos sukūrimas ir licencijavimas<br>- įrengta ir veikianti išmontavimo įranga<br>- R3 išmontavimas ir deaktyvavimas pagal eksploatacijos nutraukimo planą;<br>- veikianti reaktoriaus atliekų laikinoji saugykla |
|                                                                                                                                 | 4. Susijusių pastatų griovimas                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                                                                                                 | 5. Veiklos pertvarkymas ir optimizavimas, atsižvelgiant į IAE eksploatavimo nutraukimo darbų apimtį, vykdomas vidiniais ir išoriniais resursais                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4. Saugus eksploatavimo nutraukimo metu susidariusių ir istorinių atliekų tvarkymas iki jų perdavimo laikinai saugoti ar šalinti (priklausomai nuo atliekų kategorijos), įskaitant, kai reikia, atliekų tvarkymo infrastruktūros darbų užbaigimą | 6. Atliekų tvarkymo infrastruktūros ir paviršinio atliekyno statybos užbaigimas pagal aktualią GENP redakciją. |
| 5. Radiologinių pavojų mažinimas                                                                                                                                                                                                                 | 7. Radiologinių pavojų mažinimas                                                                               |
| 6. Eksploatavimo nutraukimo licencijos gavimas                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                |
| 7. Žinių sklaida                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                |

Kitos suinteresuotos šalys, įmonės sureitinguotos kaip turinčios aukštą įtaką ir susidomėjimą, su kuriomis vedamas nuolatinis dialogas ir kurių pozicija yra atspindėta tiek rengiant šią strategiją, tiek kasdienėse įmonės veiklose – tai Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija (toliau – VATESI), įmonės valdyba, VŠĮ Centrinė projektų valdymo agentūra (toliau – CPVA), darbuotojai.

Kadangi įmonė vykdo kompleksiškiausią Lietuvos aplinkosaugos megaprojektą, kuris apima IAE eksploatavimo nutraukimą, saugų RA tvarkymą bei saugojimui skirtos infrastruktūros plėtrą tam, kad Lietuvos ateitis būtų saugi, švari ir tvari, tarp mūsų suinteresuotų šalių yra įtraukta ir tylioji suinteresuota šalis – gamta.

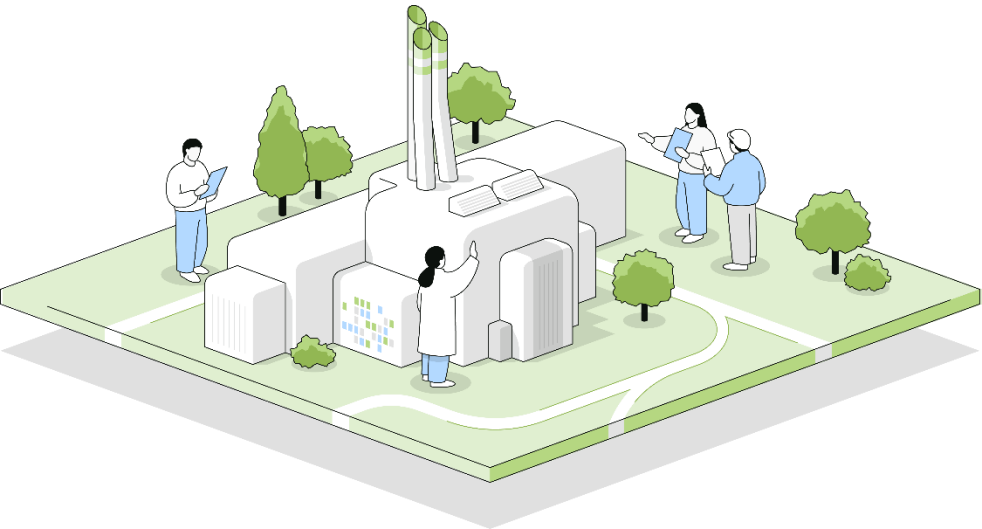
Žemiau pateikta apibendrinta suinteresuotų šalių matrica. Dėl didelio suinteresuotų šalių kiekio, strategijoje plačiau atskleisti tik svarbiausiųjų šalių lūkesčiai, tačiau įmonė atsižvelgia į platų interesų ratą, kuria dialogą su įvairių suinteresuotų šalių atstovais, yra suplanavusi komunikacijos su suinteresuotomis šalimis modelio peržiūrą ir tobulinimą.

5 pav. Suinteresuotų šalių matrica



### 3. TVARUS VYSTYMASIS

Įmonės veikla – IAE eksploatavimo nutraukimas, radioaktyviųjų atliekų tvarkymas ir susiję procesai – veikia aplinką ir turi įtakos suinteresuotosioms šalims. Tad natūralu, jog tvarumo tema yra neatsiejama įmonės strategijos dalis, ji integruota ir į ilgalaikę įmonės viziją – „**Esame tvaraus branduolinio ciklo pavyzdys**“, kurios vedini esame išsikėlę ambiciją **pasiekti žiedinę ekonomiką branduoliniame cikle**, o kaip tarpinę stotelę sau keliame tikslą pasiekti **nulinį ŠESD emisijų statusą 2050-taisiais metais**.



Įmonės veiklos poveikis vertinamas holistiškai, atsižvelgiant į ilgalaikį poveikį klimatui, išteklių naudojimui, socialinei gerovei ir regiono vystymuisi. Užtikrindama skaidrumą, atsakomybę ir atsparumą, vykdydama veiklą pagal aukščiausius aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir geros valdysenos standartus (*angl. ESG – Environment, Social and Governance*) bei prisidėdama prie bendros vertės kūrimo visoms suinteresuotosioms šalims, įmonė siekia būti pažangios branduolinės transformacijos pavyzdžiu.

Veiklos strategijoje integruoti aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir geros valdysenos (ASG) principai, įtvirtinti Įmonių tvarumo atskaitomybės Direktyvoje (ES) 2022/2464 (CSRD), o keliama strateginiai tikslai atliepia svarbiausius ASG prioritetus per tvarų efektyvumą, suinteresuotųjų šalių įtraukimą ir organizacinės kultūros augimą. Prie Europos žaliajame kurse įtvirtinto Paryžiaus susitarimo tikslo prisideda Įmonės strateginis nulinis ŠESD emisijų statuso siekis, o išvalytos ir antriniam panaudojimui gražinamos medžiagos prisideda prie tvarios pramonės ir žiedinės

ekonomikos krypties įgyvendinimo. Būdama atsakinga organizacija ir siekdama tvaraus vystymosi tiek aplinkosauginiu, tiek socialiniu požiūriu, įmonė savo strategiją derina su Darnaus vystymosi darbotvarka ir tikslais (*angl. SDG – Sustainable Development Goals*), kurie atspindėti reikšmingose tvarumo temose. Strategijoje numatytų ASV principų įgyvendinimas užtikrinamas laikantis Europos bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) gerosios valdysenos standartų, pagrįstų valdybos atsakomybe, rizikų valdymu, informacijos atskleidimu ir suinteresuotųjų šalių įtraukimu.

Atliepiant įmonių tvarumo atskaitomybės direktyvos nuostatas ir vadovaujantis Europos tvarumo atskaitomybės standartais, 2025 metų pradžioje atliktas dvejojo reikšmingumo vertinimas, leidęs nustatyti įmonės daromą poveikį aplinkai, žmonėms ir visuomenei, bei galimą tvarumo klausimų poveikį įmonės finansinei būklei. Šiam vertinimui buvo sudarytas tvarumo temų sąrašas, kurio pagrindą sudarė ETAS pateiktos temos, papildytos Altra specifinėmis temomis, išgrynintomis preliminaros vertės grandinės analizės metu. Siekiant nustatyti reikšmingiausias tvarumo temas, per analizę ir apklausas į vertinimą buvo įtrauktos pagrindinės suinteresuotosios šalys.

Reikšmingos Altra tvarumo temos (pateiktos pagal atskiras ESG sritis, reikšmingumo mažėjimo tvarka):

3 lentelė. Altra tvarumo temos

| Aplinkosauga                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Socialinė atsakomybė                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Efektyvus žaliavų ir gamtinių išteklių naudojimas</li><li>ŠESD emisijų mažinimas ir energetinio efektyvumo didinimas</li><li>Neradioaktyviųjų atliekų prevencija ir tvarkymas</li><li>Radioaktyviųjų atliekų konversija</li><li>Radiacinės ir branduolinės saugos užtikrinimas</li><li>Oro tarša (įsk. radiacinė tarša)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Partnerystė su bendruomenėmis</li><li>Darbuotojų gerovė ir konkurencinga atlygio politika</li><li>Darbuotojų sauga ir sveikata</li><li>Vertės grandinės darbuotojai</li><li>Lygių galimybių ir žmogaus teisių užtikrinimas bei darbuotojų įgalinimas ir įtrauktis; kitos su darbu susijusios teisės</li><li>Darbuotojų kompetencijos ir kaita</li></ul> |
| Valdysena                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Tiekimo grandinės valdymas ir tvarumas tiekimo grandinėje</li><li>Rizikų ir atitikties valdymas</li><li>Kibernetinis ir fizinis saugumas</li><li>Korupcijos prevencija ir skaidrumas</li><li>Tvarumo strateginis valdymas, įskaitant suinteresuotųjų šalių įtrauktį</li></ul>                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Reikšmingos tvarumo temos suderintos su šiais Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslais:

6 pav. Darnaus vystymosi darbotvarkės tikslai



Dvejopo reikšmingumo vertinimo metu išskirtos reikšmingos tvarumo temos integruotos į strategines veiklos kryptis:

**Akivaizdaus ir pagrįsto efektyvumo kryptis** apima visas reikšmingas aplinkosaugos temas, nes yra glaudžiai susijusi su efektyviu žaliavų ir gamtinių išteklių naudojimu, energetinio efektyvumo didinimu ir ŠESD mažinimu, radioaktyvių atliekų konversija bei neradioaktyvių atliekų prevencija ir tvarkymu.

Strateginių lygmeniu keliami du pagrindiniai aplinkosaugos tikslai:

- nulinių ŠESD emisijų statusas iki 2050 m.
- išvalyti bei grąžinti antriniam panaudojimui ne mažiau nei 75% IAE išmontavime susidarysiančių medžiagų, turinčių potencialą būti išvalytomis.

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. Didžiausią ŠESD emisijų dalį įmonės veikloje lemia suvartota elektros energija, todėl 2022 m. įmonė perėjo prie elektros energijos, pagamintos iš atsinaujinančių energijos šaltinių, pirkimo. Tokiu būdu tiesioginės veiklos sukeltos ŠESD emisijos žymiai – beveik 4 kartus – sumažėjo. Siekiant ambicingo nulinių emisijų tikslo iki 2050 metų, Altra planuoja 2026 m. nusistatyti bei pasitvirtinti ŠESD

mažinimo trumpojo periodo (2035 m.) tikslą bei parengti Klimato kaitos švelninimo ir prisitaikymo planą, kuriame bus išanalizuotos jau dabar taikomos priemonės emisijų mažinimui ir pateiktos papildomos priemonės. Numatoma mažinti visų trijų apimčių ŠESD emisijas (1, 2 ir 3 apimtys), ir į šį procesą įtraukti tiekėjus bei rangovus.

Vykdydama savo pagrindinę veiklą – RA tvarkymą, įmonė siekia kuo daugiau atliekų 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** pasirinktas kaip vienas iš strateginių veiklos matavimo rodiklių ir darnumo srities vizitinė kortelė. 2025 m. I pusmečio pabaigai pasiekta 77.3% konversija įrangai ir 94.2% betonui. 2026 m. įmonė planuoja atnaujinti konversijos rodiklio skaičiavimo metodiką taip, kad ji apimtų ne tik RA konversiją, tačiau ir neradioaktyvių (pagrindė griovimo) atliekų perdirbimą į antrines žaliavas.

**Aukšto verslo susidomėjimo megaprojektu kryptis** apima tiekimo grandinės valdymo ir tvarumo tiekimo grandinėje temą, nes įgyvendinant tikslinių tiekėjų pritraukimo ir susidomėjimo didinimo priemones didelis dėmesys bus skiriamas tvarumo integravimui per žaliuosius pirkimus, tiekėjų etikos kodeksą ir konkurencinį dialogą. Tiekėjų platformos sukūrimas skatins tvarumą per inovacijas, o didesnė tvarumo integracija viešųjų pirkimų procese prisidės prie strateginio nulinio ŠESD emisijų statuso, ir kitų strateginių tvarumo tikslų, įgyvendinimo.

**Agility principais paremtos organizacinės kultūros kryptis** apima ne tik visas Altra reikšmingas temas socialinės atsakomybės srityje, bet ir strateginį tvarumo integravimą per žmogiškųjų resursų valdymą, kadangi organizacijos brandos augimas bus vertinamas naudojant *Top employer* sertifikavimo metodiką. Reikšmingos socialinės atsakomybės temos, tokios kaip savo ir tiekimo grandinės darbuotojų gerovė, atlygis, sauga ir sveikata, žmogaus teisių užtikrinimas ir kitos, *Top employer* klausimyne yra atspindėtos tiesiogiai, todėl siekiant išsiskelti organizacijos brandos tikslų bus toliau kryptingai dirbama visais svarbiais socialiniais aspektais. Darbuotojų įgalinimas ir įtrauktis bus būtina ir atsispindės projektų brandos lygio augime, kuris yra vienas iš keliamų strateginių tikslų.

## 4. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

### 4.1 PESTAT ANALIZĖS SANTRAUKA

Žemiau pateikta politinių ir teisinių, ekonominių, socialinių, aplinkosauginių, technologinių veiksmų, darančių įtaką įmonės veiklai, analizės santrauka bei pagrindinės išvados.

**4 lentelė. PESTAT analizė**

| VEIKSNIŲ KATEGORIJA                                                                                                                                                                            | PAGRINDINIAI VEIKSNIAI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | GALIMAS POVEIKIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>POLITINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI</b><br>(politiniai veiksniai materializuojasi per teisinius / reguliacinio pobūdžio dokumentus ir dotacijų skyrimo sprendimus, todėl analizuojami drauge) | <ul style="list-style-type: none"> <li>Veiklos finansavimas visiškai priklauso nuo ES ir nacionalinių politinių sprendimų.</li> <li>ES sutarties Protokolas Nr. 4 nustato paramos principą, bet neapibrėžia jos dydžio ir trukmės – dėl to finansavimas yra politinių derybų objektas.</li> <li>2028–2034 m. finansinės perspektyvos derybos priklausys nuo einamojo laikotarpio (2021–2027 m.) rezultatų.</li> <li>Dviejų valdymo sistemų (VVĮ ir Ignalinos programos) paralelizmas apsunkina sprendimų priėmimą ir atsakomybės pasiskirstymą</li> <li>Griežtas reguliacinis režimas (VATESI, aplinkosaugos, statybų, viešųjų pirkimų reglamentai) didina administracinę naštą.</li> <li>Viešųjų pirkimų teisės aktai sudaro sąlygas procesų vilkinimui per tiekėjų skundus.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Labai aukšta priklausomybė nuo politinės valios ir administracinių sprendimų.</li> <li>Galimos rizikos prarasti dalį ES finansavimo, jei projektai nepasieks reikiamos brandos laiku.</li> <li>Poreikis stiprinti koordinaciją tarp skirtingų valdymo linijų.</li> <li>Reguliacinės naštos augimas lėtina projektų įgyvendinimą ir didina kaštus.</li> </ul> |
| <b>EKONOMINIAI VEIKSNIAI</b>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Įmonė neveikia konkurencinėje rinkoje, tačiau priklauso nuo darbo rinkos ir tiekėjų pasiūlos.</li> <li>Ribotas tiekėjų ratas dėl specialių licencinių reikalavimų didina paslaugų ir prekių kainas.</li> <li>Faktinė infliacija viršija planuotą 3 % lygį – daro reikšmingą įtaką ilgalaikiams projektams.</li> <li>Energijos išlaidos sudaro reikšmingą metinių kaštų dalį.</li> <li>Įgyvendinami energijos vartojimo mažinimo tikslai: 20 % sumažinimas iki 2028 m.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Infliacijos ir energijos kainų augimas mažina perkamą galią ir efektyvumą.</li> <li>Ribota tiekėjų konkurencija didina riziką pirkimų efektyvumui.</li> <li>Poreikis tobulinti rinkos informavimo ir tiekėjų įsitraukimo praktiką.</li> <li>Energetinio efektyvumo priemonės – būtina ilgalaikės tvarumo strategijos dalis.</li> </ul>                       |
| <b>SOCIALINIAI VEIKSNIAI</b>                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Regiono gyventojų skaičius mažėja, visuomenė sensta (~3,4 % mažėjimas 2022–2024 m.).</li> <li>Trūksta branduolinės energetikos specialistų – šalyje jų neberengiama.</li> <li>Auga atlygio spaudimas, konkurencija dėl kvalifikuotų darbuotojų.</li> <li>Įgyvendinamos iniciatyvos: nuotolinis darbas, biuras Vilniaus mieste, darnaus darbdavio politika, reputacijos stiprinimas.</li> <li>Regiono geografinė atskirtis mažina patrauklumą potencialiems darbuotojams.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Reikalingų kompetencijų trūkumas.</li> <li>Reikia aktyvaus talentų pritraukimo, ugdymo ir įsitraukimo politikos.</li> <li>Reikia stiprinti įmonės, kaip patrauklaus darbdavio ir regiono inovacijų židinio, reputaciją.</li> <li>Socialinių partnerių tinklo stiprinimas tampa būtina veiklos dalimi.</li> </ul>                                             |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visuomenės vertybiniai pokyčiai – tvarumo, lankstumo ir darbo–gyvenimo balanso prioritetas.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| APLINKOSAUGINIAI VEIKSNIAI | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altra veikla griežtai reglamentuota radiacinės saugos ir aplinkosaugos reikalavimais.</li> <li>• Išmetami radionuklidai sudaro &lt;1 % leistino kiekio.</li> <li>• Nauji prioritetai: žaliavų naudojimo efektyvumas, neradioaktyviųjų atliekų mažinimas, tvarumo strategijos kūrimas.</li> <li>• Prisijungimas prie SBTi iniciatyvos, dekarbonizacijos strategijos rengimas.</li> <li>• Vykdomi žalieji pirkimai, taikomas tiekėjų etikos kodeksas, perkama elektra iš atsinaujinančių šaltinių.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stiprėjantis tvarumo spaudimas iš ES ir visuomenės.</li> <li>• Papildomi aplinkosaugos reikalavimai gali padidinti investicijų poreikį.</li> <li>• Galimybė įtvirtinti Altra kaip tvarumo lyderės pavyzdį viešajame sektoriuje.</li> <li>• Dekarbonizacijos strategija tampa svarbiu prioritetu.</li> </ul>                                  |
| TECHNOLOGINIAI VEIKSNIAI   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nėra precedento RBMK tipo reaktoriaus išmontavimo technologijoms – reikalingi unikalūs sprendimai.</li> <li>• Galimi technologiniai neapibrėžtumai dėl aktyvuoto grafito atliekų tvarkymo.</li> <li>• Skaitmenizacija, dirbtinis intelektas, robotizacija – potencialios vystymo kryptys.</li> <li>• Augantis poreikis duomenų patikimumui ir procesų automatizavimui.</li> <li>• Įdiegta kibernetinio saugumo sistema ir bendradarbiavimas su NKS centru.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologiniai neapibrėžtumai gali paveikti kaštus ir terminus.</li> <li>• Reikalingos investicijos į inovacijas, tyrimus ir tarptautinį bendradarbiavimą.</li> <li>• Skaitmenizacijos plėtra leis didinti efektyvumą ir kontrolės kokybę.</li> <li>• Kibernetinio saugumo stiprinimas būtinas veiklos tęstinumui ir patikimumui.</li> </ul> |

Išorės aplinkos analizė parodė, kad įmonės veiklą lemia ne vienas atskiras veiksnys, o sudėtinga tarpusavyje susijusių politinių, ekonominių, socialinių, aplinkosauginių ir technologinių įtakų sistema. Įvertinus PESTAT analizės rezultatus, išryškėjo keli esminiai aspektai, kurie tampa kertiniais atskaitos taškais formuojant įmonės strategines kryptis ir prioritetus. Žemiau pateikiamos pagrindinės išvados, apibendrinančios svarbiausias įžvalgas ir jų reikšmę įmonės tolesnei plėtrai bei eksploatavimo nutraukimo megaprojekto sėkmei.

- **Politinių ir teisinių veiksnių** dominavimas. Įmonės veiklos tęstinumas ir apimtis tiesiogiai priklauso nuo politinių sprendimų bei ES finansavimo tęstinumo. Dėl to strateginis prioritetas – stiprinti institucinius ryšius, įrodyti įmonės patikimumą ir pasirengimą tęsti eksploatavimo nutraukimą efektyviai bei skaidriai.
- **Ekonominių sąlygų** nestabilumas. Infliacijos, energijos kainų svyravimų ir ribotos tiekėjų rinkos poveikis verčia įmonę stiprinti planavimo, prognozavimo ir pirkimų valdymo kompetencijas bei ieškoti alternatyvių energijos efektyvumo sprendimų.

- **Socialiniai iššūkiai ir kompetencijų atsinaujinimo poreikis.** Mažėjanti regiono populiacija ir senstanti darbo jėga reikalauja ilgalaikių partnerystės su mokslo institucijomis, darbuotojų ugdymo bei regiono patrauklumo stiprinimo priemonių.
- **Aplinkosaugos transformacija.** Aplinkosaugos politika ir visuomenės spaudimas tvarumui skatina įmonę pereiti nuo atitikties prie proaktyvios tvarumo strategijos – su aiškiais rodikliais, tiksliniais veiksmais ir atsakomybe tiekimo grandinėje.
- **Technologinių inovacijų būtinybė.** Altra veiklos unikalumas reikalauja technologinių inovacijų, kurių šiuo metu nėra pasaulyje. Tai sudaro tiek riziką, tiek galimybę – Lietuva gali tapti išskirtiniu RA tvarkymo sprendimų kompetencijos centru Europoje.

4.2 SSGG ANALIZĖ

Altra išorės ir vidaus aplinkos vertinimo rezultatai yra apibendrinti SSGG analizėje, kuri atskleidžia pagrindinius įmonės strateginius veiksnius – stiprybes, silpnybes, galimybes ir grėsmes. Analizės tikslas – nustatyti, kurie iš šių veiksnių turi didžiausią įtaką įmonės strateginių krypčių įgyvendinimui bei megaprojekto sėkmei, o kurie daro mažesnę, netiesioginę poveikį. Įvertinus SSGG elementų reikšmingumą, buvo atliktas jų prioritetas suskirstymas į tris lygius – aukščiausio, vidutinio ir žemiausio. Tokiu būdu identifikuoti veiksniai tampa ne tik aprašomuoju, bet ir sprendimų

priėmimą pagrindžiančiu įrankiu, leidžiančiu koncentruoti dėmesį į tas sritis, kurios lemia strateginį proveržį iki 2034 m.

Toliau pateikiama lentelė apima visus nustatytus vidinius ir išorinius veiksnius bei jų reikšmingumo vertinimą, parodantį, kurie iš jų yra kritiškai svarbūs įmonės veiklos tvarumui ir pažangai, o kurie turi palaikomąjį ar stebėsenos pobūdį.

5 lentelė. SSGG analizė

| S - STIPRYBĖS                                                                                                                                                                                                             | PRIORITETAS  | PAAIŠKINIMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>Unikali branduolinės energetikos ekspertizė – ilgametė patirtis branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo, radiacinės saugos ir atliekų tvarkymo srityse.</li></ul> | Aukščiausias | Pagrindinė įmonės vertės ir patikimumo prielaida; tiesiogiai palaiko megaprojekto įgyvendinimą.                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Techninė ir inžinerinė kompetencija – gebėjimas vykdyti didelės apimties ir sudėtingus projektus, laikantis griežtų tarptautinių branduolinės saugos standartų.</li></ul>           | Aukščiausias | Esminė sudėtingų projektų sėkmės sąlyga; tiesiogiai siejasi su „Akivaizdžiu efektyvumu“.                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Stabili finansinė bazė – užtikrintas valstybės ir ES fondų finansavimas bent iki 2027 m., garantuojantis veiklos tęstinumą ir planuojamumą.</li></ul>                               | Aukščiausias | Užtikrina veiklos tęstinumą ir projektų planavimą. 2021-2027 metų laikotarpiui ES skyrė 552 mln. Eur, 2028-2034 siūloma skirti 678 mln. Eur, Lietuvos įsipareigojimas papildomai skirti ne mažiau nei 14% prie to finansavimo, kurį skiria ES.                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Aukšta saugos kultūra – įmonės reputacija grindžiama atsakomybe, nuline rizikos tolerancija ir griežta vidinių procesų kontrole.</li></ul>                                          | Aukščiausias | Branduolinės veiklos licencijavimo ir reputacijos pagrindas.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Vadovybės įsitraukimas ir aiški strateginė kryptis – stipri lyderystė, užtikrinanti strateginį nuoseklumą ir įsipareigojimų laikymąsi megaprojekto kontekste.</li></ul>             | Aukščiausias | Leidžia koordinuoti kryptis, formuoti Agility kultūrą. Top Employer audito metu „Altra“ stipriausiai (80 proc. ir daugiau) įvertinta Lyderystės srityje (kryptingas vadovų įtraukimas, aiškūs lyderystės principai ir atsakomybės kultūra, skatinanti pasitikėjimą, bendradarbiavimą ir įtraukiančią darbo aplinką). |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Sukaupta BEO eksploatavimo ir jo nutraukimo patirtis – leidžia įmonei būti kompetencijų centru tiek nacionaliniu, tiek regioniniu mastu.</li></ul>                                  | Vidutinis    | Suteikia galimybę tapti kompetencijų centru. Įmonė rengia ir per ES Joint Research Center (JRC) viešina <a href="#">žinių produktus</a> .                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Skaidrumas ir patikimumas – atsakomybė, atskaitomybė ir rizikos kontrolės praktikos, atitinkančios viešojo sektoriaus standartus.</li></ul>                                         | Vidutinis    | Sustiprina įvaizdį ir išorės pasitikėjimą, svarbu reputacijai. Įmonei suteiktas A- vertinimas pagal 2024/25 metų VVJ gerosios valdysenos indekso vertinimo ataskaitą.                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"><li>Išskirtinės teisės Lietuvoje – teisė vykdyti visų branduolinės energetikos objektų statybą, eksploatavimą ir eksploatavimo nutraukimą bei RA tvarkymą.</li></ul>                    | Vidutinis    | Užtikrina monopolistinę poziciją, tačiau riboja konkurencinį progresą.                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                   |                    |                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Sertifikuota kalibravimo ir aplinkotyros laboratorija – aukšti kokybės standartai.</li> </ul>                                                              | Vidutinis          | Palaiko kokybės valdymą ir pasitikėjimą. Įmonėje veikia 4 Nacionalinio akreditacijos biuro akredituotos laboratorijos, atitinkančios LST EN ISO/IEC 17025:2018, LST EN ISO/IEC 17020:2012 reikalavimus. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Strateginė reikšmė nacionaliniam saugumui – įmonė yra svarbi valstybės energetinio ir aplinkos saugumo grandis.</li> </ul>                                 | Vidutinis          | Didina valstybės paramą, tačiau netiesiogiai veikia efektyvumą.                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Gera infrastruktūra ir vietos bendruomenės palaikymas – socialinis stabilumas ir vietinės aplinkos tolerancija BEO plėtrai.</li> </ul>                     | Žemiausias         | Palaiko stabilumą, tačiau ribota strateginė įtaka.                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Finansinis patikimumas tiekėjų akyse – užtikrina geresnes bendradarbiavimo sąlygas ir partnerių pasitikėjimą.</li> </ul>                                   | Žemiausias         | Naudingas operaciniu lygmeniu, tačiau ne strateginis variklis.                                                                                                                                          |
| <b>S - SILPNYBĖS</b>                                                                                                                                                                              | <b>PRIORITETAS</b> | <b>PAAIŠKINIMAS</b>                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Senstanti vidinė darbo jėga – didelė dalis darbuotojų yra arti pensinio amžiaus, todėl gresia kritinių kompetencijų praradimas.</li> </ul>                 | Aukščiausias       | Didžiausia ilgalaikė rizika kompetencijų tęstinumui. Pensinio amžiaus darbuotojų skaičius 2020m. buvo 10%, 2025 metais pasiekė 16%.                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Kompetencijų atsinaujinimo stoka – trūksta kvalifikuotų specialistų projektavimo, licencijavimo ir projektų valdymo srityse.</li> </ul>                    | Aukščiausias       | Kritinis veiksnys, lemiantis projektų eigą ir kokybę.                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Inertiška organizacinė kultūra – tradiciniai hierarchiniai valdymo modeliai mažina sprendimų priėmimo greitį ir atsakomybės pasidalijimą.</li> </ul>       | Aukščiausias       | Pagrindinė kliūtis Agility kultūrai ir efektyvumui.                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ribotas vidinis lankstumas ir pokyčių valdymas – ilgi derinimo procesai trukdo greitai prisitaikyti prie politinių ar technologinių pokyčių.</li> </ul>    | Aukščiausias       | Tiesiogiai stabdo megaprojekto eigą ir inovacijas.                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fragmentuotos duomenų ir IT sistemos – ribotas analitinis pajėgumas ir skirtingi duomenų šaltiniai apsunkina realaus laiko sprendimų priėmimą.</li> </ul>  | Aukščiausias       | Trukdo įrodyti efektyvumą, riboja KPI stebėseną. Įmonės IT ūkį sudaro apie 50 tarpusavyje neintegruotų (ar integruotų tik iš dalies) vidinių ir 20 išorinių IT sistemų.                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ribotas veiklos efektyvumo vertinimas – trūksta strateginių tikslų su rezultatų rodiklių (KPI) susiejimo visais organizacijos lygiais.</li> </ul>          | Aukščiausias       | Esminė kliūtis „Akivaizdžiam efektyvumui“.                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Esami pirkimų valdymo procesai riboja biudžeto panaudojimo efektyvumą.</li> </ul>                                                                          | Aukščiausias       | Tiesiogiai ir neigiamai veikia megaprojekto tempą.                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Vidinės komunikacijos iššūkiai – informacijos mainai tarp padalinių fragmentiški, horizontalaus bendradarbiavimo praktikos dar tik formuojamos.</li> </ul> | Vidutinis          | Silpnina bendradarbiavimą, bet valdoma organizacine reforma.                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Pasitikėjimo stoka iš kai kurių suinteresuotų šalių – dėl griežto reguliavimo ir ribotos sprendimų laisvės.</li> </ul>                                     | Vidutinis          | Reikia stiprinti ryšius ir komunikaciją.                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Vietovės patrauklumo stoka – geografinė atskirtis ir regiono ribotas paslaugų pasirinkimas apsunkina darbuotojų ir tiekėjų pritraukimą.</li> </ul>         | Žemiausias         | Ribotas poveikis, ilgalaikis iššūkis.                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Monopolijos statusas – riboja konkurencinį spaudimą ir stabdo inovacinius sprendimus.</li> </ul>                                                           | Žemiausias         | Stabdo inovacijas, bet struktūriškai sunkiai keičiama.                                                                                                                                                  |

| G - GALIMYBĖS                                                                                                                                                                                              | PRIORITETAS  | PAAIŠKINIMAS                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Auganti tarptautinė BEO eksploatavimo nutraukimo rinka – leidžia pritaikyti įgytą patirtį teikiant konsultacijas ir paslaugas kitoms šalims.</li> </ul>             | Aukščiausias | Didžiausia augimo ir reputacijos galimybė. Per pastaruosius 5 metus Europoje sustabdyta 20 reaktorių (aktyvioje eksploatavimo nutraukimo fazėje iš viso yra apie 60) per ateinančius 5 metus planuojama sustabdyti dar 12.                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Skaitmenizacija ir automatizacija – procesų efektyvumo didinimas naudojant dirbtinį intelektą, duomenų analitiką ir projektų valdymo sistemas.</li> </ul>           | Aukščiausias | Esminis įrankis efektyvumui ir duomenų brandai.                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Partnerystės su universitetais ir tyrimų centrais – leidžia pritraukti jaunus specialistus, skatinti inovacijas ir tyrimų projektus.</li> </ul>                     | Aukščiausias | Pagrindinis sprendimas kompetencijų atsinaujinimui. Įmonė yra sudariusi bendradarbiavimo sutartį su Visagino technologijos ir verslo profesinio mokymo centru, kasmet dalyvauja Vilniaus universiteto, Vilnius TECH ir KTU karjeros dienose. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Žinių ir paslaugų eksportas – „Altra“ gali plėsti savo kompetencijų taikymą tarptautiniu mastu, didinant įmonės žinomumą ir vertę.</li> </ul>                       | Vidutinis    | Galimybė komercializacijos krypties vystymui.                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Energetinės nepriklausomybės ir žaliosios politikos stiprinimas – valstybės ir ES prioritetai kuria palankų foną branduolinės veiklos paveldo tvarkymui.</li> </ul> | Vidutinis    | Ilgalaikis politinis fonas, palankus tęstinumui.                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ignalinos regiono plėtra – įmonė gali tapti regiono ekonominės ir socialinės transformacijos katalizatoriumi.</li> </ul>                                            | Žemiausias   | Netiesioginė įtaka, daugiau socialinė nauda.                                                                                                                                                                                                 |
| G - GRĖSMĖS                                                                                                                                                                                                | PRIORITETAS  | PAAIŠKINIMAS                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Finansavimo tęstinumo rizika – priklausomybė nuo ES ir valstybės biudžeto sprendimų, kurie gali keistis dėl politinių ar geopolitinių priežasčių.</li> </ul>        | Aukščiausias | Didžiausia išorinė grėsmė projektų įgyvendinimui.                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliacinės aplinkos nelankstumas – ilgi derinimo procesai ir konservatyvūs reikalavimai apsunkina naujų technologijų įgyvendinimą.</li> </ul>                     | Aukščiausias | Ribojantis veiksnys inovacijoms ir sprendimų greičiui.                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ribota tiekėjų rinka – mažas specializuotų tiekėjų skaičius didina kainų riziką ir konkurencijos stoką.</li> </ul>                                                  | Aukščiausias | Didina sąnaudas ir didina riziką tiekimo grandinei. 2025 m. vidutinis dalyvių skaičius įmonės vykdytuose pirkimuose buvo 2,5.                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Viešųjų pirkimų procesų vilkinimas – skundai ir pakartotiniai konkursai stabdo projektų įgyvendinimą.</li> </ul>                                                    | Aukščiausias | Tiesiogiai veikia terminus ir projektų kokybę. 2025 m. pakartotinai skelbta 13,8% pirkimų konkursų.                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Specialistų trūkumas rinkoje – stipri konkurencija dėl aukštos kvalifikacijos darbuotojų mažina įmonės galimybes užtikrinti projektų tęstinumą.</li> </ul>          | Aukščiausias | Tiesiogiai veikia projektų įgyvendinimą.                                                                                                                                                                                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiniai prioritetų pokyčiai – gali paveikti paramos mastą ir projektų finansavimo struktūrą.</li> </ul>                                                          | Vidutinis    | Nevaldomas, bet valdytinas per atskaitomybę.                                                                                                                                                                                                 |

|                                                                                                                                                                     |            |                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infliacijos ir energetinių išteklių brangimas – kelia riziką viršyti biudžetus, ypač ilgalaikiuose projektuose.</li> </ul> | Vidutinis  | Reikalauja finansinių apsaugos priemonių.                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešosios nuomonės jautrumas – net pavieniai incidentai gali paveikti viso sektoriaus reputaciją.</li> </ul>               | Vidutinis  | Reputacinė rizika, valdoma komunikacija.                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuosavų lėšų mažėjimas – riboja įmonės finansinį lankstumą ir apyvartinių lėšų prieinamumą.</li> </ul>                     | Žemiausias | Reikšminga, bet kompensuojama dotacijomis. Įmonės nuosavų lėšų per paskutinius 5 metus sumažėjo 24,3 mln. |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilgalaikių projektų neapibrėžtumas – didina riziką dėl įsipareigojimų tęstinumo ir prioritetų kaitos.</li> </ul>           | Žemiausias | Nevaldoma, stebėtina ilgalaikė sąlyga.                                                                    |

Atlikta SSGG analizė ir visų veiksmų prioretizavimas suteikia išsamų vaizdą apie IAE vidinės ir išorinės aplinkos situaciją. Analizė parodė, kad įmonės stiprybės ir silpnybės daugiausia koncentruojasi į kompetencijų, finansavimo, technologijų ir organizacinės kultūros sritis, o išorės veiksniai formuoja tiek augimo, tiek rizikos lauką, ypač finansavimo, reguliavimo ir darbo rinkos dimensijose.

Didžiausią įtaką strateginių tikslų pasiekimui turintys veiksniai susiję su **kompetencijų atsinaujinimu, technologiniu progresu, finansavimo tęstinumu, duomenimis grįstu veiklos efektyvumu bei organizaciniu lankstumu**. Šių sričių stiprinimas yra kartinė prielaida, kad eksploatavimo nutraukimo megaprojektas būtų įgyvendinamas efektyviai, skaidriai ir pagal planą – tai, savo ruožtu, formuoja įmonės reputaciją ir pasitikėjimą tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu.

Analizė taip pat atskleidė, kad **vidutinio prioriteto veiksniai** – tokie kaip skaidrumas, partnerystės, komunikacija, reputacijos ir inovacijų kultūros stiprinimas – atlieka **stabilizuojantį vaidmenį**, užtikrina ilgalaikį patikimumą ir socialinį įmonės pripažinimą. Tuo tarpu **žemiausio prioriteto veiksniai** yra daugiausia **išorinės aplinkos prigimties**, todėl jų poveikis tiesiogiai valdomas mažiau, tačiau jie turi būti

nuolat stebimi kaip strateginio konteksto dalis, galinti keisti prielaidas ateities sprendimams.

Šis SSGG prioritetų vertinimas tampa **strateginio planavimo atskaitos tašku**:

- jis leidžia susieti įmonės vidinį potencialą su išorinės aplinkos reikalavimais,
- padeda aiškiai apibrėžti, kur koncentruoti resursus ir vadovybės dėmesį,
- ir sudaro pagrindą **konkrečioms veiksmų kryptims, projektams bei rodikliams (KPI)**, kurie leis išmatuoti pažangą iki 2034 m.

Toliau pateikiama lentelė parodo, kaip **aukščiausio ir vidutinio prioriteto SSGG elementai** integruojami į tris pagrindines įmonės strategines kryptis – „**Akivaizdus ir pagrįstas efektyvumas**“, „**Aukštas verslo susidomėjimas megaprojektu**“ ir „**Agility principais paremta organizacinė kultūra**“. Ji atskleidžia, kaip išorės sąlygos ir vidiniai pajėgumai veikia šių kryptų įgyvendinimą bei kokia **strateginė orientacija** užtikrins rezultatų pasiekimą.

## SSGG sąsaja su strateginėmis kryptimis

### STRATEGINĖ KRYPTIS - AKIVAIZDUS IR PAGRĮSTAS EFEKTYVUMAS

Tikslas – užtikrinti, kad kiekvienas projektas būtų pagrįstas, valdomas efektyviai, o panaudotų lėšų nauda būtų aiškiai matoma suinteresuotoms šalims.

| SSGG ELEMENTAS   | SĄSAJA SU KRYPTIMI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stiprybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaidrumas, patikimumas ir tvirta valdymo sistema.</li> <li>• BEO eksploatavimo ir eksploatavimo nutraukimo darbų patirtis.</li> <li>• Patirtis ir išmoktos pamokos vystant RA tvarkymo infrastruktūros projektus.</li> <li>• Partnerystės su rinkos lyderiais (Westinghouse, EdF)</li> <li>• 4 metus iš eilės augantis gamybos efektyvumas.</li> <li>• Trūksta vieningos veiklos efektyvumo vertinimo (KPI) sistemos, temos savininko.</li> </ul> |
| <b>Silpnybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ribotas duomenų integravimas tarp sistemų mažina analitinį pajėgumą.</li> <li>• Inertiška organizacinė kultūra neorientuota į efektyvumą</li> <li>• Didelis labai senos kritinės įrangos, kurios palaikymo paslaugų rinkoje nusipirkti nėra galimybės, kiekis, įranga be techninio aptarnavimo sutarčių.</li> <li>• Nematuojamas įrangos našumas, daug ir ilgos prastovos</li> </ul>                                                               |
| <b>Galimybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skaitmenizacija ir automatizacija leis užtikrinti duomenų pagrįstumą.</li> <li>• Suinteresuotų šalių susidomėjimas didėjančiu mūsų efektyvumu.</li> <li>• Naujų, efektyvesnių (mažiau taršių) atliekų tvarkymo technologijų atsiradimas rinkoje, jų pritaikymas Altra veikloje, bendradarbiavimas su kitomis organizacijomis bei mokslo institucijomis.</li> </ul>                                                                                 |
| <b>Grėsmės</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reguliacinės aplinkos nelankstumas riboja efektyvumo iniciatyvas.</li> <li>• Dėl ribotos palyginamosios bazės sudėtinga demonstruoti efektyvumą, o tai gali turėti neigiamos įtakos finansavimo sprendimams.</li> <li>• Potencialūs trikdžiai tiekimo grandinėse, ypač specifinei įrangai – grėsmė nenutrūkstamam jos priežiūros užtikrinimui.</li> </ul>                                                                                          |

- Politinio neapibrėžtumo branduolinės energetikos srityje ir regiono nepatrauklumo derinys gali riboti kvalifikuotų specialistų pritraukimą, kas kelia riziką veiklos efektyvumui ir tęstinumui.

### STRATEGINĖ KRYPTIS - AUKŠTAS VERSLO SUSIDOMĖJIMAS MEGAPROJEKTU

Tikslas – užtikrinti, kad IAE eksploatavimo nutraukimo megaprojektas būtų patrauklus tiekėjams, partneriams ir moksliniams centrams, skatintų inovacijas, kompetencijų plėtrą ir tarptautinį bendradarbiavimą.

| SSGG ELEMENTAS   | SĄSAJA SU KRYPTIMI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stiprybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Įmonės statusas kaip nacionalinės svarbos objekto, gera reputacija užtikrina patikimumą ir finansinį stabilumą.</li> <li>• Sukaupta patirtis BEO srityje ir specifinės žinios leidžia būti kompetencijų centru.</li> <li>• Didelės apimties projektai (laikas, vertė) didina patrauklumą verslui.</li> </ul>                                                                                                                                                                          |
| <b>Silpnybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lankstumo trūkumas procesuose: viešieji pirkimai, kontrolės procedūros, priklausomybė nuo reguliatoriaus ir savininko.</li> <li>• Proaktyvumo trūkumas, specifikacijos dažnai neatsižvelgia į realius verslo poreikius.</li> <li>• Lėti procesai, vidinės kliūtys: konservatyvus požiūris, perteklinė dokumentacija, koordinavimo tarp padalinių stygius.</li> <li>• BEO specifika: branduolinės saugos reikalavimai, darbas BEO objekte.</li> <li>• Nepatraukli lokacija.</li> </ul> |
| <b>Galimybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regiono patrauklumo didinimas investicijoms</li> <li>• Partnerystės su universitetais, tyrimų centrais ir MMR projektai gali pritraukti verslo dėmesį, skatina inovacijų diegimą ir efektyvumą.</li> <li>• Auganti tarptautinė BEO nutraukimo rinka atveria naujas bendradarbiavimo ir eksporto galimybes.</li> </ul>                                                                                                                                                                 |
| <b>Grėsmės</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ribota tiekėjų rinka ir nelankstūs reikalavimai gali mažinti verslo motyvaciją dalyvauti projektuose.</li> <li>• Politinių prioritetų kaita gali pakeisti projektų finansavimo logiką.</li> <li>• Ekonominiai svyravimai (gali padidinti projektų kainą</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |

- Nepakankama verslo patirtis su BEO (gali lemti pažeidimus ir terminus)
- Reikiamų technologinių sprendimų trūkumas/stoka rinkoje

## STRATEGINĖ KRYPTIS - AGILITY PRINCIPAIŠ PAREMTA ORGANIZACINĖ KULTŪRA

Tikslas – stiprinti organizacijos gebėjimą greitai ir pagrįstai priimti sprendimus, skatinti tarpfunkcinį bendradarbiavimą, mokymąsi ir atsakomybę visuose lygmenyse.

| SSGG ELEMENTAS   | SĄSAJA SU KRYPTIMI                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stiprybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aiški lyderystė, pokyčius palaikanti vadovų komanda ir veiklos ilgalaikė perspektyva</li> <li>• Veiklos pobūdžio kitimas, kuris leidžia lengviau vykdyti organizacinius pokyčius</li> </ul> |
| <b>Silpnybės</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inertiška organizacinė struktūra ir hierarchinis sprendimų priėmimas.</li> <li>• Teisinis reguliavimas, ribojantis darbuotojų mobilumą tarp skirtingų pareigų</li> </ul>                    |

### Galimybės

- Įprotis dirbti tik pagal instrukcijas ir nurodymus (kultūrinis atsparumas pokyčiams, saugos elementas)
- Komandų izoliacija ir žemas darbuotojų įgalinimas priimti sprendimus
- Skaitmenizavimas ir automatizavimas gali sudaryti sąlygas duomenimis grįstiems sprendimams.
- Talentų pritraukimas ir partnerystės su moksliniais centrais gali tapti žinių mainų ir inovacijų šaltiniu.
- Žinių perdavimo stiprinimas, darbuotojų įsitraukimo ir įgalinimo didinimas.
- Darbuotojų vidinės karjeros didinimas
- Sinergija greičiau ir kokybiškai vykdant projektus
- Specialistų trūkumas rinkoje ir senstanti darbo jėga, konkurencija dėl talentų su išorinėmis organizacijomis
- Konservatyvi reguliacinė aplinka riboja kultūrinį lankstumą.
- Kultūriškai "nepriimta" agility kultūra (nėra tolerancijos klaidoms)
- Konkurencija dėl talentų su išorinėmis organizacijomis
- Politinis nestabilumas/ cikliškumas
- Lėtas viešojo sektoriaus pirkimų ir sprendimų priėmimo mechanizmas

### Grėsmės

## 5. STRATEGINĖS KRYPTYS

Toliau išsamiai aprašomos įmonės strateginės kryptys, siekiami rezultatai, rodikliai, uždaviniai.

6 lentelė. Strategijos žemėlapis

| VEIKLOS SRITYS                                                | STRATEGINĖS KRYPTYS<br>2026 - 2034                  | VEIKLOS RODIKLIAI                                                                                    | RODIKLIŲ SVORIS, %                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2025                                 | 2026                                  | 2027                                                                                                    | 2028                               | 2034                               | INICIATYVOS (UŽDAVINIAI 2026-2028)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ĮGYVENDINAMAS MEGAPROJEKTAS:<br>IAE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMAS | AKIVAIZDUS IR PAGRĮSTAS EFEKTYVUMAS                 | 1. Megaprojekto kritiniame kelyje esančių projektų vykdymas (laiku pasiektos gairės)                 | 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -                                    | G1-G5<br>4%                           | G6-G7<br>8%                                                                                             | G8<br>12%                          | G9-G14<br>37%                      | 1.Suformuoti R3 ir LRAS projektų komandas, pajėgias įvykdyti pirkimus ir užtikrinti užsakovo įsipareigojimų vykdymą techninio projektavimo ir licencijavimo etape<br>2. Pasirengti būgnų-separatorių išmontavimo atliekų tvarkymui<br>3. Atnaujinti GENP<br>4. *Atnaujinti atliekų konversijos skaičiavimo metodiką ir nustatyti rodiklį, atspindintį žiedinės ekonomikos tikslus<br>5. Parengti įrangos eksploatavimo ir priežiūros (O&M) strategiją<br>6. Parengti veiklos procesų architektūrą bei įdiegti efektyvumo metodus ir įrankius |  |
|                                                               |                                                     | 2. Išmontuotos įrangos dalis, %                                                                      | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 45.0%                                | 47.6%                                 | 50.2%                                                                                                   | 53.0%                              | 69%                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               |                                                     | 3. Sutvarkytų istorinių RA dalis, %                                                                  | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 34.7%                                | 40.5 %                                | 46.0 %                                                                                                  | 50.8 %                             | 72 %                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               |                                                     | 4. Atliekų konversija į žaliavas, %                                                                  | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | įrangai<br>≥77,7%<br>betonui<br>≥95% | įrangai<br>>75%*<br>betonui<br>≥95%   | įrangai<br>>75%<br>betonui<br>≥95%                                                                      | įrangai<br>>75%<br>betonui<br>≥95% | įrangai<br>>75%<br>betonui<br>≥95% |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               |                                                     | 5. Atliekų tvarkymo proceso efektyvumas (OEE); %                                                     | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | -                                    | Reikšmė bus nustatyta 2026 m. I ketv. | Numatomas kasmetinis rodiklio reikšmės augimas, priklausantis nuo pradinės nustatytos rodiklio reikšmės |                                    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               |                                                     | 6. Pridėtinių sąnaudų dalis, %                                                                       | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 26%                                  | 25%                                   | 24%                                                                                                     | 23%                                | 20%                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               |                                                     | 7. IP/LR finansavimo proporcija (2021–2034)                                                          | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 76/24                                | 79/21                                 | 82/18                                                                                                   | 83/17                              | 86/14                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               |                                                     | 8. Vidutiniškai strateginiuose pirkimuose dalyvavusių tikslinių tiekėjų dalis, %                     | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                    | 70%                                   | 80%                                                                                                     | 90%                                | 90%                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               | AUKŠTAS VERSLO SUSIDOMĖJIMAS MEGAPROJEKTU           | 9. Laiku pasirašytos strateginių pirkimų sutartys (nuokrypis nuo termino pagal projekto planą); k. d | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -                                    | ≤90                                   | ≤80                                                                                                     | ≤70                                | ≤30                                | 1. Parengti ir įgyvendinti tiekėjų pritraukimo strategiją<br>2. Standartizuoti tiekėjų valdymo modelį<br>3. Sukurti skaitmeninę platformą tiekėjams                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|                                                               |                                                     | 10. Organizacijos brandos lygis, %<br>(Top Employer sertifikavimas, gaunamas surinkus >60% )         | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 71%                                  | >72%                                  | >73%                                                                                                    | >74%                               | >80%                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               | AGILITY PRINCIPAIŠ PAREMTA ORGANIZACINĖ KULTŪRA     | 11. Projektų valdymo brandos lygis (balai)                                                           | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2                                    | 2,5                                   | 3                                                                                                       | 3.5                                | 3,5                                | 1. Sukurti integruotą realaus laiko projektinių duomenų platformą<br>2. Atlikti ilgalaikio žmogiškųjų išteklių ir kompetencijų poreikio analizę<br>3. Įgyvendinti skaidraus atlygio sistemos pokyčius<br>4. Įvesti matricinį valdymą<br>5. Atskleisti tvarumo duomenis už 2027 m. pagal Europos tvarumo atskaitomybės standartus ir gauti riboto užtikrinimo išvadą<br>6. Parengti skaitmenizacijos strategiją                                                                                                                               |  |
|                                                               |                                                     |                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                      |                                       |                                                                                                         |                                    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
| INICIJUOJAMI IR PLANUOJAMI MEGAPROJEKTAI                      | GILUMINIS ATLIEKYNAS<br>(planuojamas megaprojektas) | REZULTATAI<br>2026-2028                                                                              | 2027 m. atnaujinta radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programa (RATP) ir jos pažangos priemonių aprašas<br>2027 m. atlikti kambro ir kristalinio pamato geologinių formacijų tyrimai gręžiniais (baigti lauko tyrimų darbai);<br>2028 m. parengta socialinių naudų paketo (galimos žalos kompensavimo) studija |                                      |                                       |                                                                                                         |                                    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               | MMR<br>(inicijuojamas megaprojektas)                |                                                                                                      | 2028-2030 m. Pasirengti galimai branduolinės energetikos plėtrai įvertinant ketvirtosios kartos MMR statybos perspektyvas Lietuvoje: <b>Parengta galimybių studija</b>                                                                                                                                      |                                      |                                       |                                                                                                         |                                    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |
|                                                               | KOMERCIALIZACIJA<br>(inicijuojamas projektas)       |                                                                                                      | 2026 m. Inicijuoti komercializacijos projektą: <b>Parengta komercializacijos galimybių studija</b>                                                                                                                                                                                                          |                                      |                                       |                                                                                                         |                                    |                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |

5.1 IAE EKSPLOATAVIMO NUTRAUKIMAS

Savo pagrindinėje, brandžioje veikloje – IAE eksploatavimo nutraukimo megaprojekto vykdyme, Įmonės vizija laiko horizonte iki 2034 metų yra „Strateginis partneris pažangiai branduolinei atečiai“. Siekiant šios vizijos ir atsižvelgiant į SSGG ir PESTEL analizės rezultatus išskiriamos trys prioritetinės sritys – strateginės kryptys, kuriose bus sutelkiamos didžiausios pastangos:

- 1. Akivaizdus ir pagrįstas efektyvumas
- 2. Aukštas verslo susidomėjimas megaprojektu
- 3. Agility principais paremta organizacinė kultūra

IAE eksploatavimo nutraukimas aprašytas Galutiniame eksploatavimo nutraukimo plane (GENP), pagal jo paskutinę versiją (2018 metų redakciją) IAE eksploatavimo nutraukimo darbai turėtų būti užbaigti 2038 metais. Ši data buvo suvokiama kaip įmonės įsipareigojimas prieš finansinį donorą, kurio lėšomis didžiąja dalimi finansuojama įmonės veikla, o ši data buvo esminė aplinkybė, formuojanti įmonės veiklos strategiją 2021-2027 metų laikotarpiu.

2025 metais įmonė, suderinus su finansiniu donoru ir Energetikos ministerija, pritarė IAE reaktorių šerdžių išmontavimo koncepcijoms, kurias nepriklausomai vienas nuo kito parengė didelę tarptautinę patirtį turintys rangovai: *EdF (pranc. Electricité de France)* ir *Westinghouse* vadovaujami konsorciūmai. Rangovų atlikti vertinimai ir parengti koncepciniai projektai parodė, kad pasirengimas reaktorių šerdžių išmontavimui ir patys išmontavimo darbai truks ilgiau nei yra numatyta šiuo metu galiojančiame GENP, todėl jis turi būti koreguojamas.

Rengiantis GENP koregavimui ir planuojant darbus, kurie bus atliekami naujos finansinės perspektyvos laikotarpiu (2028-2034 metais) buvo atlikta eksploatavimo nutraukimo vykdymo scenarijų analizė, planavimo rezultatai pristatyti suinteresuotoms šalims (Energetikos ministerijai ir finansiniam donorui). Pasirinktas subalansuotas scenarijus, kurio vykdymui 2028-2034 metais reikalingas finansavimą – 678 milijonus eurų Europos Komisija įtraukė į ES biudžeto projektą (dedikuota eilutė Ignalinos Programai).

Įvyrinant planavimo pokyčius ir siūlomą finansavimą šiam laikotarpiui keliami 7 strateginiai tikslai:

- 1. Pradėtas reaktorių šerdžių išmontavimas:
  - Suprojektuota ir licencijuota išmontavimo technologija
  - Įdiegta išmontavimo įranga
  - Pastatyta reaktoriaus atliekų saugykla
  - Sudaryta rangos sutartis išmontavimui
  - Pradėti išmontavimo darbai
- 2. Užbaigtas technologinės įrangos išmontavimas:
  - Išmontuota technologinė įranga reaktorių pastatuose
  - Išmontuoti būgnai-separatoriai

- 3. Nugriauti didžiausi pagalbiniai technologiniai pastatai:
  - Dyzelinių generatorių stoties, kompresorinė, azoto ir deguonies stotis
  - Techninio vandens siurblių kompleksas
- 4. Parengta pagrindinių pastatų išvalymo ir nugriovimo technologija (konceptinis projektas) bei užteršto betono tvarkymo planas
- 5. Įrengtas ir eksploatuojamas paviršinis atliekynas:
  - Pastatyti abu rūšiai ir visa pagalbinė infrastruktūra
  - Atlikti karštieji bandymai, gautas leidimas pramoninei eksploatacijai
  - Į atliekyną perkelta didžioji dalis atliekų pakuočių
- 6. Sutvarkytos istorinės atliekos:
  - Išimtos ir sutvarkytos ilgaamžės (didžiausią pavojų keliančios) atliekos
  - Sucementuotos visos istorinės skystosios atliekos
  - Išimta ir sutvarkyta >50% trumpaamžių kietųjų atliekų
- 7. Užsitikrintas finansavimas:
  - MFF 2028 - 2034 laikotarpiui (iš EK 86%, iš VB 14% proporcija)
  - Laikotarpiui nuo 2035

5.1.1 AKIVAIZDUS IR PAGRĮSTAS EFEKTYVUMAS

IAE eksploatavimo nutraukimo tikslų pasiekimas ir efektyvus šio megaprojekto vykdymas bendrai yra esminė finansavimo, kurį skiria ES, sąlyga, todėl pirmoji strateginė kryptis yra „Akivaizdus ir pagrįstas efektyvumas“.

Šioje kryptyje išskirti 7 rodikliai ir numatytos 6 strateginės iniciatyvos (uždaviniai 3 metų laikotarpiui).

7 lentelė. Akivaizdaus ir pagrįsto efektyvumo krypties strateginiai rodikliai ir uždaviniai

| VEIKLOS RODIKLIAI                                                                    | RODIKLIŲ SVORIS, % | 2025                        | 2026                                  | 2027                                                                                                    | 2028                      | 2034                      | INICIATYVOS (UŽDAVINIAI 2026-2028)                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Megaprojekto kritiniame kelyje esančių projektų vykdymas (laiku pasiektos gairės) | 20                 | -                           | G1-G5 4%                              | G6-G7 8%                                                                                                | G8 12%                    | G9-G14 37%                | 1. Suformuoti R3 ir LRAS projektų komandas, pajėgias įvykdyti pirkimus ir užtikrinti užsakovo įsipareigojimų vykdymą techninio projektavimo ir licencijavimo etape |
| 2. Išmontuotos įrangos dalis, %                                                      | 8                  | 45.0%                       | 47.6%                                 | 50.2%                                                                                                   | 53.0%                     | 69%                       | 2. Pasirengti būgnų-separatorių išmontavimo atliekų tvarkymui                                                                                                      |
| 3. Sutvarkytų istorinių RA dalis, %                                                  | 8                  | 34.7%                       | 40.5 %                                | 46.0 %                                                                                                  | 50.8 %                    | 72 %                      | 3. Atnaujinti GENP                                                                                                                                                 |
| 4. Atliekų konversija į žaliavas, %                                                  | 6                  | įrangai ≥77,7% betonui ≥95% | įrangai >75%* betonui ≥95%            | įrangai >75% betonui ≥95%                                                                               | įrangai >75% betonui ≥95% | įrangai >75% betonui ≥95% | 4. *Atnaujinti atliekų konversijos skaičiavimo metodiką ir nustatyti rodiklį, atspindintį žiedinės ekonomikos tikslus                                              |
| 5. Atliekų tvarkymo proceso efektyvumas (OEE); %                                     | 10                 | -                           | Reikšmė bus nustatyta 2026 m. I ketv. | Numatomas kasmetinis rodiklio reikšmės augimas, priklausantis nuo pradinės nustatytos rodiklio reikšmės |                           |                           | 5. Parengti įrangos eksploatavimo ir priežiūros (O&M) strategiją                                                                                                   |
| 6. Pridėtinių sąnaudų dalis, %                                                       | 8                  | 26%                         | 25%                                   | 24%                                                                                                     | 23%                       | 20%                       | 6. Parengti veiklos procesų architektūrą bei įdiegti efektyvumo metodus ir įrankius                                                                                |
| 7. IP/LR finansavimo proporcija (2021–2034)                                          | 8                  | 76/24                       | 79/21                                 | 82/18                                                                                                   | 83/17                     | 86/14                     |                                                                                                                                                                    |

Pirmasis rodiklis „Megaprojekto kritiniame kelyje esančių projektų vykdymas“ ir su juo siejami **proveržio tikslai**, yra projektų, kurie formuoja viso megaprojekto kritinį kelią (nuo jų priklauso EN pabaigos data), rezultatų pasiekimas laiku. Kritinį kelią

formuoja du projektai: Reaktorių šerdžių išmontavimo (toliau – R3D) projektas ir Laikinosios reaktoriaus atliekų saugyklos įrengimo (toliau – LRAS) projektas. Naujoje GENP redakcijoje bus įvardintas naujas IAE eksploatavimo nutraukimo megaprojekto pabaigos terminas – užbaigti ne vėliau nei iki 2050 metų, o šis terminas bus pasiekiamas tada, jei kritinio kelio gairės (tarpiniai rezultatai) bus pasiektos nustatytais terminais.

8 lentelė. Kritinio kelio gairės

| Projektas | 2026                                                                                                                                                                                                                   | 2027                                                      | 2028                                                             | 2034                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| R3D       | <b>G1</b> – Užbaigtas išankstinio kvalifikavimo etapas (2026-05)<br><b>G2</b> - Paskelbtas pirkimo konkursas (2026-05)                                                                                                 | <b>G6</b> - Sudaryta II etapo paslaugų sutartis (2027-08) | -                                                                | <b>G9</b> - Išduotas išmontavimo leidimas (2030-10)<br><b>G10</b> - Pradėti išmontavimo darbai (2031)                                                                                                                                                             |
| LRAS      | <b>G3</b> - Pasirašyta projektavimo paslaugų dotacijos sutartis (2026-01)<br><b>G4</b> - Paskelbtas pirkimo konkursas projektavimo etapui (2026-02)<br><b>G5</b> - Pasirašyta projektavimo paslaugų sutartis (2026-11) | <b>G7</b> - Parengti projektiniai pasiūlymai (2027-04)    | <b>G8</b> - TDP ir PSAA parengti ir pateikti derinimui (2028-09) | <b>G11</b> - Pasirašyta statybos darbų dotacijos sutartis (2029-10)<br><b>G12</b> - Išduotas statybos darbų leidimas (2030-01)<br><b>G13</b> - Pasirašyta rangos sutartis (2031-08)<br><b>G14</b> - Baigti statybos darbai, atlikti "šaltieji" bandymai (2034-12) |

Strategijos laikotarpiui per abu projektus nustatyta 14 tarpinių rezultatų ir jų terminai. Su jais siejama strateginė iniciatyva (artimos perspektyvos uždavinys) - suformuoti R3D ir LRAS projektų komandas, kurios būtų pajėgios įvykdyti pirkimus ir užtikrinti įmonės (užsakovo) įsipareigojimų vykdymą projektavimo ir licencijavimo etape.

Rodiklio pažanga matuojama per dvi dimensijas: 1) – pasiektos gairės (konkretūs rezultatai); 2) kritinio kelio vykdymo procentas, kuris skaičiuojamas taip:  $t/T_{krit}$ , kur  $T_{krit}$  yra kritinio kelio trukmė (nuo 2026-01-01 iki 2049-12-31, viso 24 metai/288 mėnesiai), o  $t$  – laikas, praėjęs nuo 2026-01-01. Jei kritinio kelio gairė nepasiekama laiku, tai ilgina kritinį kelią  $T_{krit}$ , atitinkamai mažėja procentinė reikšmė.

**Antrasis rodiklis** „Išmontuotos įrangos dalis“ ir su juo siejami tikslai demonstruoja pažangą vykdant IAE įrangos ir konstrukcijų išmontavimo darbus.

Išmontavimo procentas skaičiuojamas nuo 180'000 tonų bazės (konservatyviu vertinimu<sup>8</sup> toks yra IAE sudarančių įrenginių ir konstrukcijų medžiagų (pagrindė metalų) kiekis. 2025 metų pabaigai bus išmontuota ~81'000 tonų, kas atitinka 45% nuo viso kiekio. Metinės išmontavimo apimtys toliau planuojama, kad bus tolygios, 4000-5000 tonų per metus.

9 lentelė. Išmontuojamos įrangos dalis

| Datai             | Metinis, t | Kaupiamasis, t  | % nuo viso kiekio |
|-------------------|------------|-----------------|-------------------|
| 2024-12-31        |            | <b>76 782</b>   | <b>42.7</b>       |
| 2025-12-31        | 4300       | 81 082          | <b>45.0</b>       |
| 2026-12-31        | ~4700      | ~85 782         | <b>47.7</b>       |
| 2027-12-31        | ~4600      | ~90 382         | <b>50.2</b>       |
| 2028-12-31        | ~5100      | ~95 482         | <b>53.0</b>       |
| <b>2034-12-31</b> |            | <b>~124 800</b> | <b>~69</b>        |

Perėjimas nuo anksčiau naudoto metinio rodiklio, matuojamo tonomis, prie kaupiamojo rodiklio, suteikia daugiau lankstumo – svyravimai metiniuose rezultatuose, kurie neišvengiami dėl susijusių projektų įtakos, dėl „lengvesnių“ ar „sunkesnių“ tonų tais metais, dėl žmogiškų resursų kaupiamajame rodiklyje išsilygina. Jei anksčiau buvo fokusuojamasi į tonas, o išmontavimo darbai buvo vykdomi įvairiose vietose, tai toliau bus fokusuojamasi į išmontavimo projektų užbaigimą (pastangos bus koncentruojamos į konkretų objektą/projektą). Be to, būtina pažymėti, kad prie išmontavimo pažangos prisidės ne tik IAE personalo jėgomis atliekami išmontavimo darbai, bet ir darbai, kurie bus vykdomi rangos būdu tiek tiesiogiai (pvz. vykdant būgnų-separatorių išmontavimą), tiek griauinant statinius, kuriuose lieka tam tikri įrangos elementai (pvz. vėdinimo, šildymo, elektros tiekimo sistemų).

Išmontavimo metu susidarančios atliekos yra tvarkomos – rūšiuojamos, smulkinamos, valomos ir didžioji jų dalis konvertuojama į antrines žaliavas. Tos atliekos, kurių valyti nėra racionalu dėl ekonominių ar techninių priežasčių, yra pakuojamos ir dedamos į saugyklas ir atliekynus. Išmontavimo ir tvarkymo tempas laike svyruoja (nesutampa). Kad šiuos du procesus subalansuoti būtinas tam tikras „buferis“, t. y. tam tikra išmontuotų, tačiau dar iki galo nesutvarkytų medžiagų atsarga, tačiau ji negali pernelyg išaugti. Šiuo metu šis „buferis“ sudaro apie 900 tonų ir bus siekiama, kad jis nebedidėtų (tai reikštų kad tiek medžiagų, kiek yra išmontuojama, tiek ar netgi daugiau yra sutvarkoma).

Su šiuo rodikliu siejama strateginė iniciatyva (artimos perspektyvos uždavinys) - pasirengti būgnų-separatorių išmontavimo atliekų tvarkymui. Šių sudėtingų įrenginių išmontavimą vykdys rangovai, tačiau įmonė turės priimti ir sutvarkyti išmontavimo metu susidarančias atliekas, tačiau šiuo metu pasirengimo šiai veiklai dar nėra ir tai kelia rimtų iššūkių.

<sup>8</sup> Inventorizuotos įrangos kiekis yra 172 847 tonų, tačiau dar rengiant GENP buvo priimta prielaida suapvalinti į didesnę pusę, nes tikėtinos paklaidos, kurių koregavimas kaskart keistų bazę ir dėl to kaskart tektų retrospektyviai perskaičiuoti pažangą.

**Trečiasis rodiklis** „Sutvarkytų istorinių RA dalis“ ir su juo siejami tikslai demonstruoja pažangą tvarkant per IAE eksploatavimo laikotarpį sukauptas (istorines) kietąsias ir skystąsias radioaktyvias atliekas.

IAE yra 4 saugyklos su kietosiomis ir keletas talpų su skystosiomis RA, kuriose saugomos per eksploatavimo laikotarpį sukauptos radioaktyviosios atliekos. Šias RA reikia išimti (nes saugyklos neatitinka šiuolaikinių reikalavimų) ir tinkamai sutvarkyti.

10 lentelė. Istorinių RA kiekiai

| Saugyklos       | RA kategorija*                    | Prognozuojamas kiekis, m³ | Išėmimo modulis       | Išimta iki 2024-12-31 |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Past. Nr. 155   | I grupė                           | 2 400                     | IM-1                  | ~220                  |
| Past. Nr. 155/1 |                                   | 2 000                     |                       | Visos RA išimtos      |
| Past. Nr. 157/1 | I grupė                           | 13 100                    | IM-2                  | 3 612                 |
|                 | II grupė                          | 3 460                     |                       | 128                   |
| Past. Nr. 157   | I grupė                           | 3 280                     |                       | 0                     |
|                 | II grupė                          | 2 130                     | IM-3                  | 0                     |
|                 | III grupė                         | 912                       |                       | 291                   |
| Skystosios RA   | Garinimo likutis, perlitas, pulpa | ~(3 830 + 500)**          | cementavimo įrenginys | 3 414                 |

\*\* apytikslis kiekis 2024-2035 m. laikotarpiui, perskaičiuotas pagal cementuojamų atliekų tankį. 500 m³ yra sunkiųjų frakcijų, kurioms, bus taikomas kitoks apdorojimo metodas.

Šios veiklos pažanga strateginiu lygmeniu yra stebima per suminį rodiklį (sutvarkytų atliekų dalis nuo bazės 33'900 m³), tačiau praktiniame lygmenyje atskirai stebima kiekvieno srauto (I, II, III grupės ir skystos RA) pažanga ir prognozuojamas kiekvienos iš saugyklos atlaisvinimo terminas.

11 lentelė. Sutvarkytų istorinių RA dalis

| Datai      | Metinis, m³ | Kaupiamasis, m³ | % nuo viso kiekio | Komentaras                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|-------------|-----------------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2024-12-31 |             | 9 794           | 28.8              | Pradinis atskaitos taškas rodiklio planavimui. Sutvarkyti kiekiai ir likučiai: <ul style="list-style-type: none"><li>I gr. iš saugyklos Nr. 155/1 – 2244m³ (saugykla ištuštinta pilnai)</li><li>I gr. iš saugyklos Nr. 155 – 245m³ (likutis 2155m³)</li><li>I gr. iš saugyklos Nr. 157/1 – 3483m³ (likutis 12667m³, kartu su saugykla Nr. 157)</li><li>II gr. iš saugyklos Nr. 157/1 – 257m³ (likutis 5383m³, kartu su saugykla Nr. 157)</li></ul> |

⁹ Šios atliekų tvarkymas vykdomas apskaitomas atskirai, nes tai nėra IAE EN megaprojekto dalis

|            |      |         |      |                                                                                                                                                                               |
|------------|------|---------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |      |         |      | <ul style="list-style-type: none"><li>III gr. iš saugyklos Nr. 157 – 291m³ (likutis 621m³)</li><li>Skystos RA cementavimui - 3275m³ (prognozuojamas likutis 3370m³)</li></ul> |
| 2025-12-31 | 2005 | 11 799  | 34.7 | 2025 m. planas 2005m³ (I gr. (1170+260)+III gr (115) + SRA (460))                                                                                                             |
| 2026-12-31 | 1965 | 13 764  | 40.5 | I gr. (390+1000)+III gr (115) + SRA (460)                                                                                                                                     |
| 2027-12-31 | 1860 | 15 624  | 46.0 | I gr. (390+895)+III gr (115) + SRA (460). Saugykla Nr. 155 ištuštinta pilnai                                                                                                  |
| 2028-12-31 | 1642 | 17 266  | 50.8 | I gr. (1170)+III gr (12) + SRA (460)                                                                                                                                          |
| 2034-12-31 |      | ~24 460 | ~72  | RA tvarkymo bazinių planų projekcija                                                                                                                                          |

Visos istorinės IAE atliekos iš saugyklos Nr. 155/1 jau buvo išimtos, tačiau vykdant Maišiagalos RA saugyklos eksploatavimo nutraukimo projektą atliekos iš ten buvo išimtos ir pervežtos į IAE (viso 1570 m³), dalis jų sudėtos į saugyklą Nr. 155/1, kurioje bus laikinai saugoma. Jų tvarkymas jau pradėtas (pirmiausia tvarkomos mažiausio aktyvumo atliekos) ir bus vykdomas dar keletą metų⁹.

**Ketvirtasis rodiklis** „Atliekų konversija į žaliavas“.

Ignalinos AE sutvarkymas grąžinant jos teritoriją į „žalios pievelės“ būseną yra didžiausias tvarumo projektas Lietuvoje. Todėl formuodama ankstesnę strateginę veiklos planą įmonė išsikėlė strateginį tikslą – grąžinti pakartotinam panaudojimui >75% medžiagų, iš kurių buvo sudaryta IAE įranga ir >95% gelžbetonio, iš kurio buvo sudaryti jos statiniai. Atliekų konversija į antrines žaliavas ir toliau lieka kaip vienas iš strateginių rodiklių ir darnumo srities vizitinė kortelė. 2025 m. I pusmečio pabaigai pasiekta 77.3% konversija įrangai ir 94.2% betonui. Kadangi šie rodikliai yra labai inertiški (metų bėgyje pasikeičia tik procento dalimis), ir apima tik radioaktyviųjų medžiagų konversiją, tuo tarpu yra tvarkomos ne tik radioaktyviosios, bet ir neradioaktyviosios atliekos (ypač griovimo veikloje). 2026 m. keliamas uždavinys atnaujinti konversijos rodiklio skaičiavimo metodiką ir metinius tikslus taip, kad ji apimtų ne tik RA konversiją, tačiau ir neradioaktyvių atliekų perdirbimą į antrines žaliavas ir taip kokybiškiau atspindėti žiedinės ekonomikos tikslus.

**Penktasis rodiklis** „Atliekų tvarkymo proceso efektyvumas“.

Savalaikiam atliekų tvarkymo (o tuo pačiu ir išmontavimo) planų vykdymui labai svarbu efektyviai išnaudoti turimą gamybos įrangą ir užtikrinti patikimą jos veikimą.

OEE (angl. *Overall Equipment Effectiveness*) yra vienas svarbiausių gamybos našumo matavimo įrankių, parodantis, kokia dalis nuo suplanuoto (gamybos OEE) arba maksimalaus/teorinio (verslo OEE) laiko buvo panaudota efektyviai, t. y. dirbant be prastovų, broko ar mažesniu greičiu. Rodiklis sudarytas iš trijų komponentų:

- Prieinamumas (angl. *Availability*) – ar įranga buvo pasiekama darbui (įvertina prastovas)
- Produktyvumas (angl. *Performance*) – ar įranga dirbo numatytu greičiu (įvertina lėtesnį darbą)
- Kokybė (angl. *Quality*) – ar pagaminta produkcija buvo kokybiška (įvertina broką)

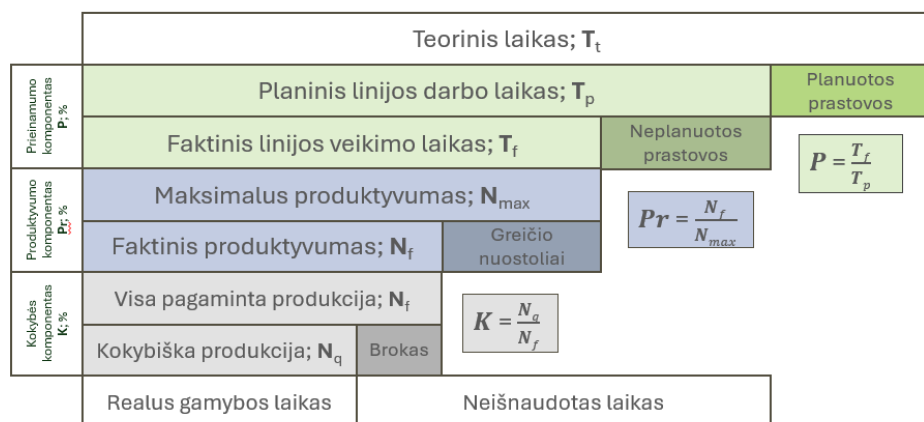
OEE rodiklis padeda nustatyti, kur slypi didžiausi nuostoliai, ir leidžia priimti duomenimis pagrįstus sprendimus, siekiant pagerinti įmonės veiklos procesus.

**OEE rodiklis skaičiuojamas pagal formulę:**

$OEE = P \times Pr \times K$ , kur:

- P (Prieinamumas) = Faktinis linijos veikimo laikas / Planinis (arba teorinis) linijos darbo laikas
- Pr (Produktyvumas) = Faktinis produktyvumas / Maksimalus produktyvumas
- K (Kokybė) = Kokybiška produkcija / Visa pagaminta produkcija

**7 pav. OEE rodiklio skaičiavimo logika**



Preliminariai planuojama stebėti šių kompleksų OEE rodiklius (viso 9):

- Istorinių RA išėmimo ir tvarkymo kompleksas (3 linijos: I gr.; II gr. ir III gr. RA)
- Kietųjų RA tvarkymo kompleksas (2 linijos: trumpaamžių RA; ilgaamžių RA)
- Skystųjų RA tvarkymo kompleksas (cementavimo linija)
- Išmontuotų medžiagų pirminio apdorojimo kompleksas (2 linijos: A klasės RA; B+C klasės RA)
- NSR atliekyno kompleksas (kai bus pastatytas)

Kadangi šis rodiklis Altra veikloje anksčiau nebuvo matuojamas, pirmiausia būtina struktūruoti RA tvarkyme naudojamą įrangą į aiškius kompleksus / procesus ir išmatuoti kiekvieno iš jų OEE rodiklį, o tuomet nusimatyti jo didinimo tikslus ir priemones, kaip tai bus daroma. Su šiuo **proveržio tikslu** siejamas strateginis uždavinys "Parengti kompleksų eksploatavimo ir aptarnavimo strategiją".

**Šeštasis rodiklis** „Pridėtinių sąnaudų dalis“.

Įmonės veikla skiriasi nuo kitų VVĮ tuo, kad įmonė negeneruoja pelno (jos veikla yra specialiujų įpareigojimų vykdymas ir todėl yra dotuojama), veiklai vykdyti taip pat naudojamos nuosavos, iki IAE galutinio sustabdymo uždirbtos lėšos (dėl to įmonė kasmet patiria nuostolį), įmonė neskiria ir nemoka dividendų. Dėl įmonės finansavimo ypatumo jai netinka standartiniai finansiniai rodikliai, taikomi kitoms VVĮ. Veiklos efektyvumo kontekste jai, kaip ir kitoms įmonėms, yra svarbus finansinis dėmuo, išreikštas per pridėtinių sąnaudų dalį. Todėl į strateginį lygmenį keliamas pridėtinių sąnaudų rodiklis. Pagal tikslinamą metodiką įvertinta šio rodiklio prognozuojama reikšmė 2025 m. yra ~26%. Keliamas tikslas mažinti pridėtinių sąnaudų dalį po 1% kasmet, o 2034 metais pasiekti, kad pridėtinių sąnaudų dalis nebūtų didesnė nei 20%.

**Septintasis rodiklis** „IP/LR finansavimo proporcija“.

IAE eksploatavimo nutraukimo veiklos finansavimas vykdomas iš ES Ignalinos programos bei LR biudžeto lėšų. 2025 m. pabaigai prognozuojamas finansavimo santykis yra 76% / 24%, nors IP Darbo programos Detaliose įgyvendinimo taisyklėse yra nustatyta, kad siektinas ES ir LR finansavimo santykis turėtų būti 86% / 14%. Siekiant didinti ES finansavimo indėlį / mažinti LR tenkančią finansinę naštą nustatomas naujas rodiklis „IP/LR finansavimo proporcija“, kuris yra antrasis strateginis finansinis rodiklis. Siekiama įgyvendinti priemones bei užtikrinti savalaikį eksploatavimo projektų vykdymą, kad finansavimo proporcija 2034 metais pasiektų 86% / 14% reikšmę.

## 5.1.2 AUKŠTAS VERSLO SUSIDOMĖJIMAS MEGAPROJEKTU

Įmonės vizija ir ambicija artimuoju laikotarpiu skamba kaip „**Strateginis partneris pažangiai branduolinei atečiai**“. Partnerystės leitmotyvas strategijoje yra svarbus – įmonė ne tik siekia būti patikimu partneriu savo savininkui bei finansiniam donorui, bet ir pačiai įmonei yra reikalingi partneriai – rinkos dalyviai ir įmonės, be kurių indėlio bus neįmanoma pasiekti IAE eksploatavimo nutraukimo strateginių tikslų. Dėl veiklos specifikos (reguliacinės aplinkos, lokacijos, užduočių unikalumo, etc.) ir rinkos seklumo rangovų/partnerių pritraukimas yra sudėtinga užduotis, todėl išskiriama antroji strateginė kryptis „Aukštas verslo susidomėjimas megaprojektu“.

Šioje kryptyje išskirti 2 rodikliai ir numatyti 3 strateginės iniciatyvos (uždaviniai 3 metų laikotarpiui).

**12 lentelė. Aukšto verslo susidomėjimo megaprojektu krypties strateginiai rodikliai ir uždaviniai**

| VEIKLOS RODIKLIAI                                                                                    | RODIKLIŲ SVORIS, % | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2034 | INICIATYVOS (UŽDAVINIAI 2026-2028)                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. Vidutiniškai strateginiuose pirkimuose dalyvavusių tikslinių tiekėjų dalis, %                     | 8                  | -    | 70%  | 80%  | 90%  | 90%  | 1. Parengti ir įgyvendinti tiekėjų pritraukimo strategiją                              |
| 9. Laiku pasirašytos strateginių pirkimų sutartys (nuokrypis nuo termino pagal projekto planą); k. d | 8                  | -    | ≤90  | ≤80  | ≤70  | ≤30  | 2. Standartizuoti tiekėjų valdymo modelį<br>3. Sukurti skaitmeninę platformą tiekėjams |

**8-as rodiklis** „Vidutiniškai strateginiuose pirkimuose dalyvavusių tikslinių tiekėjų dalis“

Rodiklis matuojamas faktiškai sudalyvavusių (pateikusių pasiūlymą) tikslinių tiekėjų, kurie buvo identifikuoti pasirengimo pirkimui etape ir pakviesti dalyvauti konkurse skaičių dalinant iš identifikuotų (pakviestų) tikslinių tiekėjų skaičiaus. **Rodiklio skaičiavimo formulė:**

*Rodiklis (%) = (dalyvavusių tikslinių tiekėjų skaičius / visų identifikuotų tikslinių tiekėjų skaičius) × 100*

Metinis rodiklis (kai vertinama kelių pirkimų imtis per metus):

*Metinis rodiklis (%) = (visų pirkimų metu dalyvavusių tikslinių tiekėjų suma / visų pirkimų metu identifikuotų tikslinių tiekėjų suma) × 100*

Keliamas tikslas kad 2026m. šis rodiklis būtų 70% ir toliau augtų, kad 2034 m. siektų 90%.

**9-as rodiklis** „Laiku pasirašytos strateginių pirkimų sutartys (pasirašymo nuokrypis nuo termino pagal projekto planą)“

Rodiklis parodo, kiek vidutiniškai kalendorinių dienų vėluojama pasirašyti didelės svarbos (strategines) sutartis, lyginant su suplanuotu terminu. Rodiklis apskaičiuojamas pagal svertinį vidutinį vėlavimą dienomis, atsižvelgiant į kiekvieno pirkimo svarbą („svorį“). **Rodiklio skaičiavimo formulė:**

*Faktinis kiekvieno pirkimo sutarties pasirašymo vėlavimas dienomis (gali būti ir 0, jei pasirašyta laiku arba anksčiau) padauginamas iš kiekvieno atitinkamo pirkimo svorio iš lentelės ir padalinama iš bendro rodiklio svorio kuris yra lygus 10.*

**13 lentelė. Strateginiai pirkimai, kurių sutartis numatoma pasirašyti 2026 m.**

| Pirkimas                                                                                    | Svoris |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Reaktorių atliekų saugyklos (LRAS) projektavimas (kritinio kelio pirkimas)                  | 3      |
| Varinių vamzdelių išvalymo paslaugos                                                        | 3      |
| Reaktorių pastatų ventiliacijos sistemos modernizavimo ir kaminų išardymo galimybių studija | 2      |
| Energijos taupymui skirtos paslaugos (šilumos siurbLIAI, saulės elektrinė) - eilė sutarčių  | 2      |

### 5.1.3 AGILITY PRINCIP AIS PAREMTA ORGANIZACINĖ KULTŪRA

SSGG analizė atskleidė vieną iš esminių organizacijos silpnybių – inertišką, nelankstią organizacinę kultūrą, kuri trukdo efektyviai prisitaikyti prie sparčiai kintančios verslo aplinkos. Tokia kultūra lėtina sprendimų priėmimą, riboja organizacijos veikimo greitį ir mažina gebėjimą operatyviai reaguoti į išorinius pokyčius. Dabartinė organizacijos „DNR“ – paveldėta iš laikų, kai dominavo hierarchinis valdymo modelis, grįstas instrukcijų vykdymu ir centralizuotu sprendimų priėmimu – nebeatitinka šiuolaikinių verslo reikalavimų.

Dėl šių priežasčių išskiriama trečioji strateginė kryptis – „**Agility principais paremta organizacinė kultūra**“, kurios tikslas – transformuoti organizacijos veikimo būdą, stiprinant lankstumą, greitį ir gebėjimą mokytis. Ši kryptis yra svarbi visos strategijos dalis, nes sėkmingas jos įgyvendinimas sudaro prielaidas spartesniam progresui ir kitose strateginėse srityse – tiek efektyvumo didinime, tiek tiekėjų patirties gerinime.

Organizacinės kultūros transformacija bus grindžiama šiais Agile principais, kurie taps naujosios kultūros pamatu:

- **Rezultatais grįstas požiūris į darbą** – orientacija į aiškiai apibrėžtus tikslus ir jų pasiekimą;
- **Pasitikėjimu ir bendrais tikslais grįsta bendruomenė** – stiprinamas tarpusavio pasitikėjimas, skatinamas bendradarbiavimas tarp padalinių;
- **Mokymosi kultūra, skatinanti augimą** – kuriama aplinka, kurioje klaidos laikomos mokymosi galimybėmis, o nuolatinis tobulėjimas – norma;
- **Valdymas, pagrįstas aktyviu dalyvavimu** – darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą, skatinamas savarankiškumas ir iniciatyvumas;
- **Sprendimų priėmimas, orientuotas į rezultatyvius veiksmus** – sprendimai priimami greitai, remiantis turima informacija ir aiškiais kriterijais, siekiant maksimalaus poveikio.

Šioje kryptyje išskirti 2 rodikliai ir numatyti 6 strateginės iniciatyvos (uždaviniai 3 metų laikotarpiui).

**14 lentelė. Agility principais grįstos organizacinės kultūros krypties strateginiai rodikliai ir uždaviniai**

| VEIKLOS RODIKLIAI                                                                                | RODIKLIŲ SVORIS, % | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2034 | INICIATYVOS (UŽDAVINIAI 2026-2028)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------|------|------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. Organizacijos brandos lygis<br>( <i>Top Employer</i> sertifikavimas, gaunamas surinkus >60%) | 8                  | 71%  | >72% | >73% | >74% | >80% | 1. Sukurti integruotą realaus laiko projektinių duomenų platformą<br>2. Atlikti ilgalaikio žmoniškųjų išteklių ir kompetencijų poreikio analizę<br>3. Įgyvendinti skaidraus atlygio sistemos pokyčius<br>4. Įvesti matricinį valdymą<br>5. Atskleisti tvarumo duomenis už 2027 m. pagal Europos tvarumo atskaitomybės standartus ir gauti riboto užtikrinimo išvadą<br>6. Parengti skaitmenizacijos strategiją |
| 11. Projektų valdymo brandos lygis (balai)                                                       | 8                  | 2    | 2,5  | 3    | 3,5  | 3,5  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

**10-as rodiklis „Organizacijos brandos lygis“**

Šis rodiklis pasirinktas, kadangi aprėpia itin platų temų ratą nuo agility principų naudojimo strateginiame planavime, darbuotojų įsitraukimo, vidinės karjeros/mobilumo, iki procesų skaitmenizavimo, darbuotojų įtraukties ir tvarių veiklos sprendimų. Rodiklis skaičiuojamas pagal *Top Employer* sertifikavimo metodiką (gaunamas įvertinimo balas pagal klausimyne pateikiamus atsakymus). Įmonei keliamas tikslas – 2026 metais tapti sertifikuota Organizacija (tai įgyvendinama surinkus daugiau nei 60% vertinimą), o vėlesniais metais - išlaikyti ir nuolat gerinti gaunamą vertinimą. Siektina reikšmė - >80% vertinimas atitinka pasaulinių pažangių organizacijų lygį. Šiam tikslui įgyvendinti iškelti tokie uždaviniai kaip matricinio valdymo įvedimas, pasirengimas skaitmeninei transformacijai, skaidraus atlygio sistemos įgyvendinimas.

**11-as rodiklis „Projektų valdymo brandos lygis“**

Šis rodiklis pasirinktas, kadangi projektų valdymo brandos augimas yra svarbus katalizatorius organizacinės kultūros transformacijai Agile kryptimi. Brandžios projektų valdymo praktikos, tokios kaip aiškus tikslų formulavimas, struktūruotas planavimas, efektyvus resursų paskirstymas ir rizikų valdymas, sudaro sąlygas komandoms veikti savarankiškai, orientuoti į rezultatus, skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir bendrų tikslų siekimą. Be to, projektų valdymo brandos augimas taip pat skatina mokymosi kultūrą ir nuolatinį tobulėjimą. Brandžios agile organizacijos sistemingai analizuoja projektų eigą, mokosi iš patirties ir taiko gerąsias praktikas.

Tai sukuria terpę, kurioje klaidos laikomos mokymosi galimybėmis, o tobulėjimas – nuolatinis procesas. Tokia kultūra yra būtina norint įgyvendinti Agile principus organizacijos lygmeniu. Galiausiai, projektų valdymo brandos stiprinimas padeda organizacijai pereiti nuo hierarchinio prie matricinio valdymo modelio. Kai projektų valdymas tampa skaidrus, duomenimis grįstas ir orientuotas į vertę, organizacija natūraliai pereina prie sprendimų priėmimo modelio, kuriame dalyvauja įvairūs lygiai ir funkcijos.

Rodiklis apskaičiuojamas pagal „Projektų ir portfelių valdymo brandos vertinimo metodiką“ (gaunamas įvertinimo balas pagal klausimyne pateikiamus atsakymus). Strateginiame lygmenyje rodiklio reikšmė išreiškta balais, 2026 m. iškeltas tikslas pasiekti 2,5 balo vertinimą projektų valdymo brandą ir jį kelti iki 3,5 balo 2034 metais. Šiam tikslui įgyvendinti iškelti tokie strateginiai uždaviniai kaip integruotos realaus laiko projektinių duomenų platformos sukūrimas, matricinio valdymo įvedimas.

## 5.2 INICIJUOJAMI IR PLANUOJAMI PROJEKTAI

### 9 pav. Giluminis atliekynas

### 5.2.1 GILUMINIS ATLIEKYNAS

#### Giluminio atliekyno megaprojekto kontekstas ir poreikis

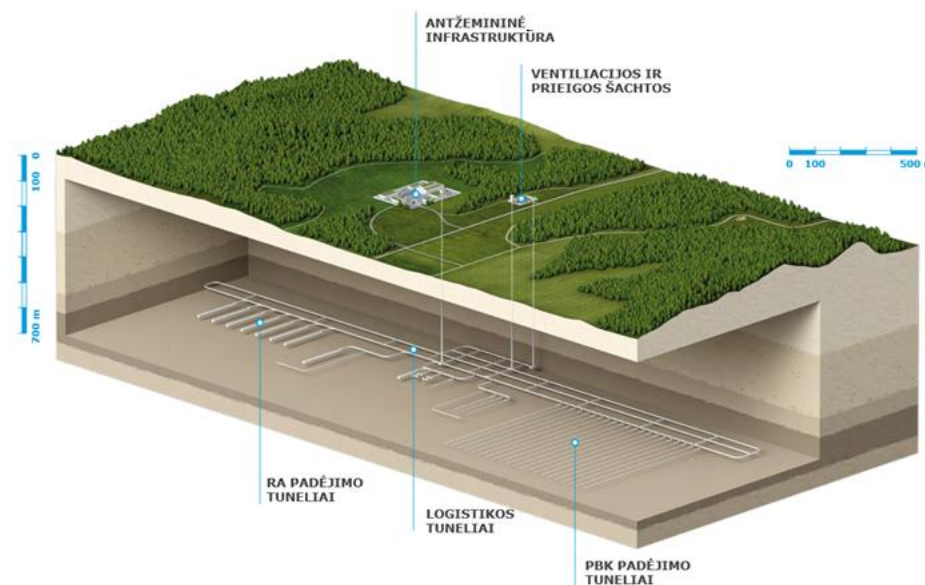
Panaudotas branduolinis kuras, kuris priskirtas labai radioaktyvioms atliekoms, ir kitos ilgaamžės radioaktyviosios atliekos, susidariusios ir susidarysiančios Lietuvos teritorijoje, yra laikinai saugomos radioaktyviųjų atliekų saugyklose Ignalinos atominės elektrinės teritorijoje. Baigiantis konteinerių ir saugyklų eksploatavimo terminui, turi būti pasiręsta galutiniam šių radioaktyviųjų atliekų sutvarkymui.

Labai radioaktyvios ir kitos ilgaamžės atliekos gali būti išvežamos tik į tas valstybes, kurios turi technines galimybes jas priimti ir atitinkamas priežiūros institucijas, taip pat struktūras, reikalingas radioaktyviosioms atliekoms tvarkyti pagal Jungtinę panaudoto kuro tvarkymo saugos ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo saugos konvenciją bei 2011-07-19 Tarybos direktyvą 2011/70/Euratomas, kuria nustatoma panaudoto branduolinio kuro ir radioaktyviųjų atliekų atsakingo ir saugaus tvarkymo Bendrijos sistema. Šiuos reikalavimus atitinkančios valstybės nesutinka savo teritorijoje įrengti regioninį atliekyną, todėl vadovaujantis Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo įstatymu, Lietuvoje susidariusios labai radioaktyvios ir ilgaamžės atliekos turi būti padėtos į Lietuvos teritorijoje įrengtą atliekyną.

Tarptautinė atominės energijos agentūra ir tarptautinė branduolinių šalių bendruomenė bendru sutarimu patvirtino, kad vienintelis nagrinėtinas tvarus galutinio panaudoto branduolinio kuro ir ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų sutvarkymo būdas – jų padėjimas į giluminį radioaktyviųjų atliekų atliekyną. Toks valstybės sprendimas įtvirtintas 2021-02-03 m. LRV nutarimu Nr. 76 patvirtintoje “2021-2030 m. branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programoje”.

**Giluminis atliekynas – tai inžinerinis statinys, įrengtas kelių šimtų metrų gylyje stabiliose geologinėse formacijose, kuriame žmonių ir aplinkos saugą užtikrina natūralūs gamtiniai barjerai ir keletas vienas kitą papildančių dirbtinių (inžinerinių) barjerų. Barjerai sulaiko radioaktyvias atliekas ir eliminuoja radionuklidų sklaidimą į aplinką.**

Galutinis ilgaamžių RA sutvarkymas yra tarptautinis Lietuvos įsipareigojimas. Už Giluminio atliekyno megaprojekto įgyvendinimą atsakinga paskirta VĮ Ignalinos atominė elektrinė, o **pagrindinis megaprojekto tikslas** - užtikrinti panaudoto branduolinio kuro ir kitų ilgaamžių radioaktyviųjų atliekų ilgalaikę saugą.

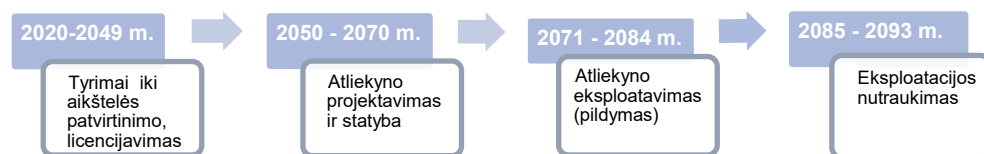


#### Pagrindinės projekto gairės / etapai

Giluminio atliekyno įrengimas, jo eksploatavimas, o vėliau – uždarymas – tai ilgalaikis megaprojektas, kurio vykdymas planuojamas šiais etapais:

- Vietos atranka (2019-2035 metai);
- Vietos tyrimai ir licencijos gavimas (2036-2049 metai);
- Statyba (2050-2070 metai)
- Eksploatavimas (2071-2084 metai)
- Uždarymas (2085-2093 metai)
- Institucinės kontrolės ir stebėsenos po GA uždarymo laikotarpis (nuo 2093 metų).

**10 pav. Giluminio atliekyno megaprojekto etapai**



### Siekiami tikslai 2026 - 2034 m. laikotarpiu

Nors Giluminio atliekyno megaprojekto laiko horizontas siekia 2100 metus, šios strategijos laikotarpiu planuojami pasiekti šie rezultatai:

- 2027 m. atnaujinta radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programa (RATP) ir jos pažangos priemonių aprašas;
- 2027 m. atlikti kambro ir kristalinio pamato geologinių formacijų tyrimai darant gręžinius pasirinktoje teritorijoje (baigti lauko tyrimų darbai);
- 2028 m. parengta socialinių naudų paketo (galimos žalos kompensavimo) studija;
- 2032 m. sudarytas prioritetinių potencialių GA vietų sąrašas.

## 5.2.2 MAŽIEJI MODULINIAI REAKTORIAI

### MMR projekto kontekstas ir poreikis

Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje numatyta, jog „siekiant, kad ketvirtosios kartos mažos galios moduliniai branduoliniai reaktoriai (toliau – MMR) Lietuvoje būtų pradėti eksploatuoti 2038 m. turi būti parengta preliminarinė ketvirtosios kartos MMR verslo modelio analizė ir plėtros galimybių vertinimas.“

Energetikos ministerija rašte „Dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių valstybės įmonei Ignalinos atominėi elektrinei“ nurodė prisidėti prie naujų branduolinės energetikos technologijų plėtros Lietuvos teritorijoje.

Atsižvelgiant į šiuo metu pasaulyje vystomas naujos kartos mažųjų modulinį reaktorių technologijas, išsakytas lūkestis, kad įmonė dalyvaus rengiant branduolinės energetikos plėtros galimybių Lietuvoje studiją, kurios tikslas - pagrįsti ketvirtosios kartos MMR poreikį Lietuvos elektros sistemoje, įvertinti galimus MMR technologijų pasirinkimus, MMR projekto finansavimo šaltinius ir modelius, elektrinės su MMR veiklos / verslo modelius.

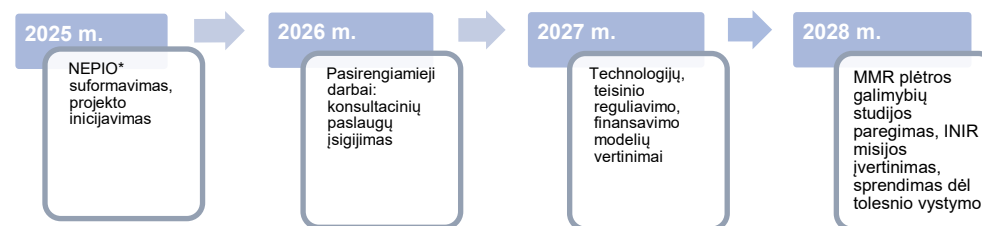
2025 m. liepos 2 d. LRV priėmė sprendimą įpareigoti EM steigti darbo grupę dėl branduolinės energetikos plėtros galimybių Lietuvoje įvertinimo ir užtikrinti įmonės dalyvavimą Darbo grupės veikloje, rengiant Ataskaitą ir atliekant jai parengti reikalingas studijas bei kitus veiksmus, reikalingus įvertinti branduolinės energetikos plėtros galimybes Lietuvoje.

### MMR projekto tikslas

Šiuo metu **inicijuojamo projekto tikslas** – parengti mažos galios modulinį reaktorių plėtros galimybių Lietuvoje studiją, kurios pagrindu būtų galima priimti sprendimą dėl šios technologijos vystymo potencialo.

### Pagrindinės projekto gairės/ etapai

**11 pav. MMR projekto etapai**



\*Nuclear Energy Programme Implementing Organization

**Projekto rezultatai** - pasirengta galimai branduolinės energetikos plėtrai įvertinant ketvirtosios kartos MMR statybos perspektyvas Lietuvoje: iki 2028-2030 m. parengta galimybių studija.

## 5.2.3 KOMERCIALIZACIJA

### Komercializacijos projekto kontekstas ir poreikis

Įmonė pirmoji pasaulyje vykdo RBMK tipo jėgainės eksploatavimo nutraukimą ir reaktorių išmontavimą, taip kurdama naują Lietuvos tarptautinį ekspertizmą ir pasaulinę praktiką ateities kartoms. Vykdydama pagrindinę veiklą, įmonė kaupia unikalias kompetencijas, galinčias tapti produktu, jei būtų užsiimama jų vystymu, rinkos potencialo analize ir klientų paieška. Pati naujausia strateginė veiklos kryptis formuojama vadovaujantis šiomis prielaidomis:

- Turima patirtis vykdant atominės elektrinės su RBMK tipo branduoliniais reaktoriais išmontavimą, RA tvarkymo bei saugios infrastruktūros eksploatavimo srityje;
- Turima techninė bazė, laboratorijos ir kita infrastruktūra, kuri galėtų būti naudojama komerciniams tikslams;
- Galimybė siūlyti ekspertines paslaugas (pvz., megaprojektų valdymo, laboratorinių tyrimų ir pan.), technologinius sprendimus bei know-how kitoms valstybėms, sprendžiančioms panašius uždavinius.

Komercializacijos plėtros galimybių analizavimo poreikis taip pat grindžiamas naudomis, kurias įmonei gali atnešti ši veikla:

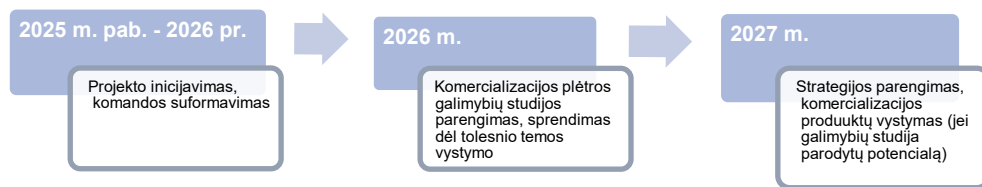
- Komercinė veikla skatina konkurencingumą, inovacijų vystymą, efektyvumą ir orientaciją į klientą;
- Įmonė gali generuoti papildomas pajamas iš komercinės veiklos, mažinti valstybei finansavimo našta;
- Sėkminga komercinė veikla gali sustiprinti įmonės įvaizdį kaip profesionalios, inovatyvios ir patikimos organizacijos, o tai padeda pritraukti partnerius, klientus ir talentus;
- Įmonė tampa lankstesnė ir greičiau reaguoja į pokyčius (kultūrinis pokytis).

### Projekto tikslas

**Inicijuojamo projekto tikslas** – atlikti komercializacijos plėtros galimybių studiją, kurios pagrindu būtų galima pagrįstai atsakyti į klausimą, ar racionalu šią veiklą vystyti ir kurti produktus/paslaugas išoriniams klientams.

### Pagrindinės projekto gairės/ etapai

**11 pav. Komercializacijos projekto etapai**



**Projekto rezultatai** – 2026 m. Inicijuotas komercializacijos projektas, parengta komercializacijos galimybių studija.

6. IŠTEKLIAI

6.1. FINANSINIAI IŠTEKLIAI IR PROGNOZĖS

6.1.1. FINANSAVIMO ŠALTINIAI

Pagrindinė įmonės veikla yra orientuota į valstybės specialiųjų įpareigojimų vykdymą ir vykdoma išlaidų kompensavimo principu – **dotuojama Europos Sąjungos bei Lietuvos Respublikos biudžeto lėšomis**. Papildomi finansavimo šaltiniai atskiriems projektams įgyvendinti – Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinio mechanizmas bei ES struktūrinių fondų Sanglaudos fondas (plačiau žr. 15 lentelę). Dalis įmonės išlaidų gali būti finansuojama įmonės lėšomis.

15 lentelė. Įmonės veiklos finansavimo šaltiniai

|                | Finansavimo šaltinis                                                        | Administra-torius       | Finansuojamos išlaidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Donorų lėšos   | ES Ignalinos programa                                                       | CPVA, ERPB              | CPVA administruojamos sritys: personalo darbo užmokesčio ir eksploatacinės išlaidos, energetiniai ištekliai, infrastruktūriniai ir kiti projektai.<br>EBRD administruojamomis lėšomis ankstesniais laikotarpiais buvo finansuojami infrastruktūros projektai, šiuo metu finansuojamos Būgnų separatorių išmontavimo, Reaktorių šerdžių projektavimo ir įrangos gamybos bei Reaktoriaus atliekų tarpinės saugyklos projektavimo ir statybos projektų išlaidos. |
|                | ES struktūrinių fondų Sanglaudos fondas                                     | APVA                    | Maišiagalos RA saugyklos eksploatavimo nutraukimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                | 2014-2021 m. Europos ekonominės erdvės ir Norvegijos finansinis mechanizmas | CPVA                    | Projektai, susiję su IAE laikomų RA tvarkymu, kontrole ir neigiamo poveikio aplinkai, ekosistemai bei gyventojams prevencija                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Lietuvos lėšos | LR biudžeto lėšos (IP administravimo Lietuvoje bendrojo finansavimo lėšos   | Energetikos ministerija | GPM, PSD, valstybinis socialinis draudimas, įmokos į garantinį fondą, išeitinės išmokos darbuotojams, kiti mokesčiai, prekių, darbų ir paslaugų pirkimai (III prioriteto, mažos vertės, pagal Ignalinos programos įgyvendinimo taisyklės 5.6 punktą).                                                                                                                                                                                                         |
|                | LR biudžeto lėšos                                                           |                         | Paliktiesiems ir pamestiesiems jonizuojančios spinduliuotės šaltiniams tvarkyti, giluminio atliekyno įrengimo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|  | Finansavimo šaltinis | Administra-torius          | Finansuojamos išlaidos                                                                                                                                                                                  |
|--|----------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                      |                            | projektui vykdyti, Maišiagalos RA saugyklos eksploatavimo nutraukimas.                                                                                                                                  |
|  | Įmonės lėšos         | Įmonės vadovybė ir valdyba | Finansuojamos išlaidos, kurios negali būti finansuojamos IP lėšomis pagal IP įgyvendinimo taisyklės 6.4 punktą, t. y. akcizai, mokesčiai, žalos atlyginimai trečiosioms šalims, baudos, kitos išlaidos. |

GENP suplanuota IAE eksploatavimo nutraukimo kaina yra 3,3 mlrd. Eur (įskaitant rizikas ir infliaciją, tačiau be fizinės ir gaisrinės apsaugos kaštų). Kadangi eksploatavimo nutraukimo grafikas yra koreguojamas, ši suma neturėtų būti laikoma galutine – peržiūrint GENP, ji bus koreguojama atsižvelgiant į likusių darbų apimtį, faktinius kaštus, makroekonominės prognozes ir kitas objektyvias aplinkybes.

IAE EN finansavimas skaidomas labiau apibrėžtais etapais – 7 metų laikotarpio finansavimo perspektyvomis. Nuo pasirengimo 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 2025 m. imtinai skyrė 288 mln. Eur. 2027 m. pabaigai Lietuvos indėlis, prognozuojama, sudarys apie 335 mln. Eur. Siektinas EK ir LR finansavimo santykis iki 2034 m. yra 86%/14% (šiuo metu esantis santykis ~76%/24%).

Parengtas planas 2028-2034 metų finansinei perspektyvai, pristatytas EK, gautas pasiūlymas skirti 678 mln. Eur, tačiau ši suma dar nėra galutinai patvirtinta.

Nuo 2020 m. 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 m. balandžio mėnesį projektas pilnai baigtas. Iš skirtų lėšų projektui faktiškai buvo panaudota 2,874 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).

Be IAE eksploatavimo nutraukimo įmonei pavesta smulkiųjų darytojų RA, pamestųjų ir paliktųjų RA tvarkymo funkcija bei Maišiagalos RA eksploatavimo nutraukimo vykdymo funkcija. EK reikalavimu šios veiklos turi būti aiškiai atskirtos nuo IAE eksploatavimo nutraukimo veiklos ir jos finansavimo. Maišiagalos RA saugyklos eksploatavimo nutraukimui finansuoti iki 2023-12-31 buvo skirtos ES struktūrinių fondų lėšos, kurias administravo APVA, o iš LR biudžeto – lėšos pagal Branduolinės

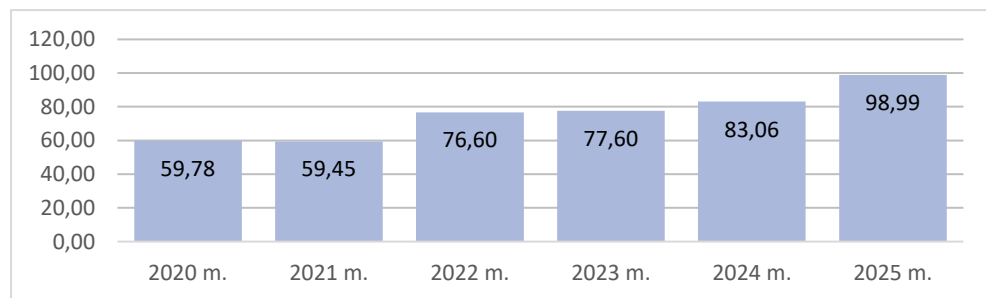
energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programą. Nuo 2024 m. MRAS eksploatavimo nutraukimo tolesnė veikla finansuojama iš Branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo programos. Atsižvelgiant į faktiškai išimtą Maišiagalos RA saugyklos radioaktyviųjų atliekų kiekį, kuris buvo pristatytas į IAE, bei pagal atnaujintą Giluminio atliekyno megaprojektą įvertintą padidėjusią giluminio atliekyno kainą, taip pat į pradėtą ir tęsiamą atvežtų atliekų charakterizavimą, prognozuojami projekto vykdymo kaštai 2026-2028 m. bus apie 5,3 mln. Eur, iki 2034 m. gali siekti 15 mln. Eur, priklausomai nuo to, kokie bus priimti sprendimai dėl tolimesnio atvežtų RA charakterizavimo ir infrastruktūros poreikio.

Įmonės nuosavos lėšos (įskaitant investuotas į LR Vyriausybės vertybinius popierius ir terminuotus indėlius) 2025 m. rugsėjo 30 d. buvo apie 43,5 mln. Eur. Įmonės vykdoma komercinė ir finansinė-investicinė veikla sudaro nereikšmingą įmonės veiklos dalį (iki 2 % nuo metinių veiklos išlaidų). Į šias pajamas įskaičiuojama ir nereikalingo turto bei metalo laužo pardavimai (apie 1,2 mln. Eur), kurie sudaro didžiąją dalį pajamų, bet 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 (t. y. įmonė šiomis lėšomis nedisponuoja).

## 6.1.2. ĮMONĖS VEIKLOS IŠLAIDOS

Įmonėje kaip pagrindiniai finansinės prognozės dokumentai kasmet rengiamas metinis darbų planas ir metinė įmonės veiklos išlaidų sąmata. Įmonės veiklos metinei išlaidų sąmatai pritaria Įmonės valdyba, sąmatą savo įsakymu tvirtina energetikos ministras.

**12 pav.** Įmonės veiklos išlaidos 2020-2025\* laikotarpiui, mln. Eur



\*2025 m. prognozuojamas įvykdymas

2026-2034 m. įmonės veiklos išlaidos planuojamos atsižvelgiant į planuojamus vykdyti projektus pasitelkiant išorinius rangovus bei Altra vidiniais resursais įgyvendinant IAE eksploatavimo nutraukimo projektą ir kitus savininko pavestus įsipareigojimus.

Eksploatavimo nutraukimo projektų išlaidos 2026 m., 2027 m. ir paskesniais metais didėja, nes bus vykdomi mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinio atliekyno (NSR) statybos darbai ir susijusios infrastruktūros įrengimo darbai, reaktorių atliekų saugyklos projektavimo bei statybos darbai, taip pat reaktorių šerdžių išmontavimo projektavimo, įrangos gamybos darbai bei kiti projektai. Detalesnis vykdomų bei planuojamų vykdyti projektų sąrašas yra pateikiamas žemiau esančiose lentelėse.

Smulkiųjų darytojų veiklos bei Maišiagalos RA saugyklos eksploatavimo nutraukimo išlaidų didėjimas susijęs su išimtų iš saugyklos RA charakterizavimu, apdorojimu bei sutvarkymu.

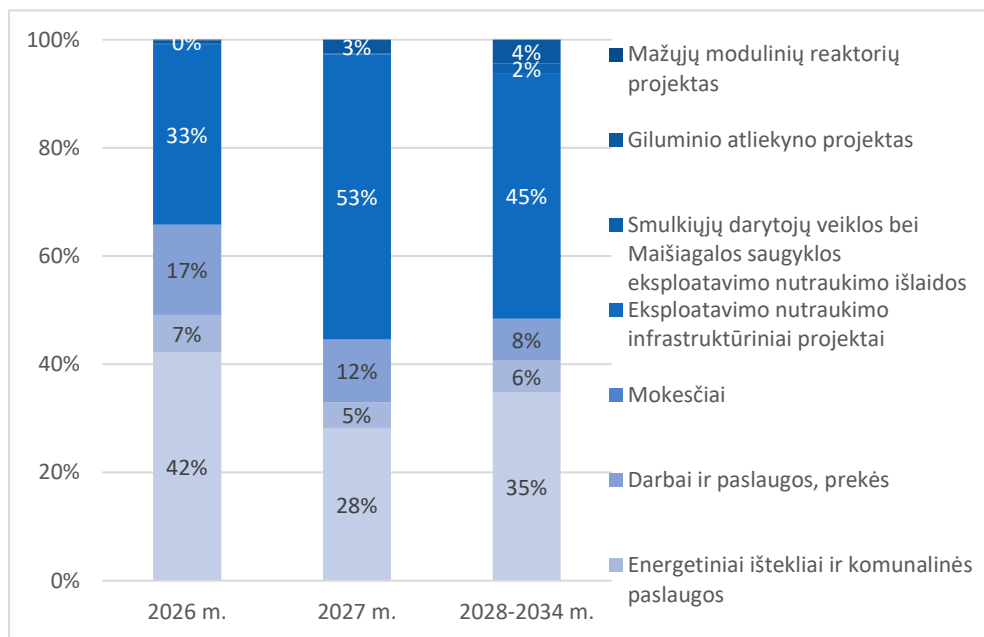
Pagal atnaujintą Giluminio atliekyno megaprojektą bus tęsiamos ir vystomos projekto veiklos. 2027 m. planuojamos išlaidos didėja, nes numatoma pradėti atlikti tyrimus gręžiniais geologinėse formacijose.

Pagrindinės išlaidų kategorijos (rūšys) 2026-2034 m. pateiktos lentelėje žemiau:

**16 lentelė.** Įmonės 2026-2034 m. planuojamos išlaidos, mln. Eur

| Išlaidų rūšis                                                                          | 2026 m.      | 2027 m.      | 2028-2034 m. |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Darbo išlaidos                                                                         | 51,9         | 54,4         | 328,9        |
| Energetiniai ištekliai ir komunalinės paslaugos                                        | 8,4          | 9,2          | 54,7         |
| Darbai ir paslaugos, prekės                                                            | 20,3         | 22,2         | 72,7         |
| Mokesčiai                                                                              | 0,2          | 0,2          | 1,0          |
| Eksploatavimo nutraukimo infrastruktūriniai projektai                                  | 41,0         | 101,5        | 427,0        |
| Smulkiųjų darytojų veiklos bei Maišiagalos saugyklos eksploatavimo nutraukimo išlaidos | 0,2          | 0,2          | 18,0         |
| Giluminio atliekyno projektas                                                          | 0,6          | 4,9          | 41,0         |
| Mažųjų branduolinių reaktorių projektas                                                | 0,2          | 0,1          | 0,6          |
| <b>IŠ VISO:</b>                                                                        | <b>122,8</b> | <b>192,7</b> | <b>943,9</b> |

13 pav. Įmonės 2026-2034 m. planuojamų išlaidų pasiskirstymas, %



Eksploatavimo nutraukimo veiklos finansavimas vykdomas iš ES Ignalinos programos bei LR biudžeto lėšų, kur siektinas EK ir LR finansavimo santykis iki 2034 m. yra 86%/14%. 2025 m. pabaigai prognozuojamas finansavimo santykis 76%/24%, todėl nustatomas veiklos rodiklis „IP/LR finansavimo proporcija (2021-2034)“, kaip vienas iš strateginės krypties „Akivaizdus ir pagrįstas efektyvumas“ rodiklių, kuris yra ir vienas iš dviejų aukščiausio lygmens finansinių rodiklių. Siekiama įgyvendinti priemones bei užtikrinti savalaikį eksploatavimo projektų vykdymą, kad finansavimo proporcija nuo 2026 m. prognozuojamos reikšmės 79%/21% padidėtų iki 83%/17% reikšmės, bei iki 2034 metų pasiektų 86%/14% reikšmę, kas atitinka savininko bei įmonės lūkestį ir nepadidintų LR naštos dėl eksploatavimo nutraukimo veiklos finansavimo ateityje.

Atsižvelgiant į EK lūkestį efektyvinti įmonės veiklą, 2026-2034 m. planuojama ypatingą dėmesį skirti įmonės veiklos pridėtinėms išlaidoms, t. y. planuojama peržiūrėti įmonėje vykdomas veiklas ir mažinti pridėtinių išlaidų sumą palyginus su pagrindine įmonės gamybine veikla. Todėl nustatomas strateginės krypties „Akivaizdus ir pagrįstas efektyvumas“ veiklos rodiklis „Pridėtinių sąnaudų dalis %“, kurio reikšmė 2025 m. prognozuojama 26 proc. Siekiama mažinti pridėtinių sąnaudų dalį, nustatant mažėjimą po 1 % kasmet nuo 2026 m. iki 2028 m. bei siekiant turėti ne daugiau nei 20 % pridėtinių sąnaudų rodiklį 2034 m.

### 6.1.3. INVESTICIJOS

EK įsipareigoja skirti finansavimą 7 metų finansinei perspektyvai, bet lėšos faktiškai yra alokuojamos (skiriamos) tik tada, kai EK išnagrinėja bei patvirtina pateiktas finansavimo paraiškas konkrečių projektų arba veiklų vykdymui. Siekiant užtikrinti numatytą EK finansavimą bei nepadidinti LR biudžeto naštos, įmonei svarbu užtikrinti savalaikį finansavimo paraiškų parengimą bei pateikimą EK tvirtinimui.

Nuo 2000 m. iki 2025 m. spalio 30 d. buvo pasirašyta finansavimo sutarčių 1673 mln. Eurų. Sumai.

Nuo 2026 m. iki 2034 m. aktyvios bei planuojamos pasirašyti finansavimo sutartys (alokacijos) ir svarbiausios investicijos į infrastruktūrą pateiktos 17-18 lentelėse.

17 lentelė. 2026-2034 m. finansavimo sutartys (alokacijos), tūkst. Eur

| I. Vykdomiems projektams alokuotos lėšos                                                                          |         |         |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|----------------|
| Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinis atliekynas                                                   | 159 735 |         |                |
| Bitumuotų RA saugyklos pertvarkymo į atliekyną (projektavimas)                                                    | 1 140   |         |                |
| Reaktorių šerdžių išmontavimo konceptualus projektas (įskaitant konsultacines paslaugas)                          | 15 500  |         |                |
| Radioaktyviųjų metalo atliekų pirminio apdorojimo kompleksai A blokuose                                           | 3 613   |         |                |
| Nuotolinio valdymo mechanizmai                                                                                    | 898     |         |                |
| Būgnų-separatorių išmontavimo technologija (įsk. įrangą)                                                          | 46 500  |         |                |
| Griovimo projektai (1 etapas)                                                                                     | 7 477   |         |                |
| Elektros energijos tiekimo Altra vartotojams schemų optimizavimas                                                 | 12 495  |         |                |
| Drenažo siurblių įrengimas                                                                                        | 1 800   |         |                |
| Ekspertų paslaugos suminio poveikio aplinkai vertinimui ir pavojingų RA bei PUŠ priimtumo atliekynuose vertinimui | 860     |         |                |
| Užterštų statinių griovimo ir jo atliekų tvarkymo galimybių studija                                               | 1 575   |         |                |
| 2025 ir 2026 m. veiklos kaštai (darbo užmokestis, veiklai būtini mažesnės vertės pirkimai)                        | 130 209 |         |                |
|                                                                                                                   |         |         | <b>381 802</b> |
| II. Planuojamos alokuoti lėšos                                                                                    | 2026 m. | 2027 m. | 2028-2034 m.   |
| 2027 m. veiklos kaštai (darbo užmokestis, veiklai būtini mažesnės vertės pirkimai)                                | 65 000  |         |                |
| 2028-2034 m. veiklos kaštai (darbo užmokestis, veiklai būtini mažesnės vertės pirkimai)                           |         | 71 315  | 420 976        |

|                                                                                            |                |                |                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|
| Energijos naudojimo optimizavimas                                                          |                | 1 500          | 7 000          |
| IT sistemų ir procesų optimizavimas                                                        |                | 1 500          | 5 000          |
| Griovimo projektai (2 etapas)                                                              | 5 780          |                |                |
| Pasirengimas Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinio atliekyno eksploatacijai |                | 5 000          |                |
| Reaktoriaus atliekų tarpinės saugyklos projektavimas, statyba                              | 11 600         |                | 70 000         |
| Reaktoriaus pastatų ventiliacijos modernizavimas                                           | 3 000          |                | 10 000         |
| Reaktorių šerdžių išmontavimo (jsk. įrangą) projektavimas, įrangos pirkimas, išmontavimas  | 180 000        |                | 150 000        |
| Reaktorių šerdžių išmontavimo projekto Techninė parama                                     |                |                | 8 000          |
| Spalvotų metalų ir nerūdijančio plieno RA apdorojimo technologija                          | 4 000          |                |                |
| Bitumuočių RA saugyklos pertvarkymo į atliekyną (statybos darbai)                          |                | 25 000         |                |
| Išmontavimo proceso ranga                                                                  |                |                | 42 000         |
| Palaikomųjų veiklų ranga                                                                   |                |                | 28 000         |
| Skystųjų atliekų tvarkymo technologijos modernizavimas                                     |                |                | 500            |
| Užteršto betono saugyklos projektavimas, statyba                                           |                |                | 20 000         |
| <b>IŠ VISO:</b>                                                                            | <b>269 380</b> | <b>104 315</b> | <b>761 476</b> |

Dalis IAE eksploataavimo nutraukimo projektų pagal savo pobūdį gali būti laikomi investiciniais (pirmiausia tai pasakytina apie infrastruktūros, reikalingos RA tvarkymui, įrengimą). Šie projektai nėra skirti tam, kad generuotų finansinę grąžą, jų tikslas yra užtikrinti valstybės funkcijų įgyvendinimą ir socialinį rezultatą.

Pagal pasirašytas ir planuojamas pasirašyti finansavimo paraiškas įmonė planuoja įvykdyti sekančias investicijas:

**18 lentelė.** 2026-2034 m. planuojamos investicijos, mln. Eur

| Projekto pavadinimas                                                             | Bendra investicijų suma* | 2026 m.     | 2027 m.     | 2028-2034 m. |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|-------------|--------------|
| Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinis atliekynas                  | 159,7                    | 27,9        | 86,2        | 38,2         |
| Vakuuminiai skystųjų RA garinimo įrenginiai ir trapinio vandens ozonavimo įranga | 2,5                      | 0,8         | 0,9         | 0,5          |
| A1, A2 ir V2 blokų įrangos pirkimai                                              | 3,6                      | 0,4         | 1,6         |              |
| Elektros energijos tiekimo infrastruktūra**                                      | 12,5                     | 2,7         |             |              |
| Fizinės saugos perimetro perkėlimas ir stebėjimo sistemos atnaujinimas           | 0,7                      | 0,5         |             |              |
| Bitumuočių RA saugyklos pertvarkymo į atliekyną darbai                           | 25,0                     |             | 0,6         | 20,0         |
| Reaktoriaus atliekų tarpinė saugykla                                             | 90                       | 0,6         | 3,4         | 86,0         |
| Energijos naudojimo optimizavimas                                                | 8,5                      |             |             | 8,5          |
| Reaktoriaus pastatų ventiliacijos modernizavimas                                 | 13,0                     |             |             | 13,0         |
| Užteršto betono saugyklos įrengimas (projektavimas, statyba)                     | 20,0                     |             |             | 5,0          |
| Nuotolinio valdymo robotas                                                       | 0,5                      |             |             | 0,5          |
| <b>IŠ VISO:</b>                                                                  | <b>336</b>               | <b>32,9</b> | <b>92,7</b> | <b>171,7</b> |

\* Nurodyta bendra investicijos suma ir išlaidos, planuojamos patirti nurodytu laikotarpiu, įgyvendinant investiciją.

\*\* Įmonė vykdo investicinį projektą, po užbaigimo perdavimo tinklai ir pastotės bus perduotos neatlygintinai LITGRID ir ESO nuosavybėn

#### 6.1.4. FINANSINĖS ATSKAITOMYBĖS PROGNOZĖS

Vadovaujantis VVĮ skaidrumo užtikrinimo gairių aprašu, patvirtintu LRV 2010 m. liepos 14 d. nutarimu Nr. 1052, įmonei privalomai netaikomas reikalavimas tvarkyti apskaitą pagal tarptautinius apskaitos standartus. Perėjimas prie tarptautinių finansinės atskaitomybės standartų sukeltų reikšmingų papildomų sąnaudų (turto vertinimas, personalo mokymai, apskaitos sistemų pritaikymas, konsultacijos ir t.t.) nesukuriant proporcingos ekonominės naudos ar finansavimo pritraukimo galimybių, taip pat nenumatoma prekiauti įmonės akcijomis reguliuojamoje rinkoje, todėl apskaitos tvarkymas pagal tarptautinius apskaitos standartus būtų netikslingas ir ekonomiškai neefektyvus. Įmonė apskaitą tvarko vadovaudamasi Lietuvos Respublikos teisės aktais ir nacionaliniais apskaitos standartais, kurie yra tinkami

užtikrinti skaidrumą, atskaitomybę ir informacijos patikimumą, atitinkantį įmonės veiklos specifiką.

Atsižvelgiant į tai, kad įmonės veikla negeneruoja pelno, yra dotuojama ir veiklai vykdyti taip pat naudojamos iki IAE eksploatavimo nutraukimo įmonės uždirbtos lėšos, kasmet įmonė patiria nuostolį, todėl pelno įmoka į valstybės biudžetą neskačiuojama ir nemokama. Taip pat įmonė neskiria ir nemoka dividendų, todėl dėl įmonės veiklos bei finansavimo ypatumo nėra tikslinga nustatyti standartinių finansinių rodiklių.

Įmonės 2025-2034 m. laikotarpio planuojami finansiniai duomenys pateikti 19 lentelėje. Dėl aukščiau išvardintų įmonės veiklos ypatumų pelno (nuostolių) ataskaita neatspindėtų visos įmonės veiklos finansinio vaizdo, todėl jos prognozavimas būtų netikslingas.

**19 lentelė. Finansinių duomenų prognozė 2025-2034 m., tūkst. Eur**

| Turtas                                       | 2025<br>(prognozė) | 2026 m.        | 2027 m.        | 2034 m.        |
|----------------------------------------------|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ilgalaikis nematerialus turtas               | 259                | 254            | 255            | 202            |
| Ilgalaikis materialus turtas                 | 144 584            | 205 925        | 287 538        | 439 741        |
| Finansinis turtas                            | -                  | -              | -              | -              |
| Kitas ilgalaikis turtas                      | -                  | -              | -              | -              |
| Trumpalaikis turtas (įskaitant pinigus)      | 72 388             | 63 931         | 61 928         | 38 193         |
| Ateinančių laikotarpių sąnaudos              | 365                | 360            | 360            | 150            |
| <b>Turtas iš viso</b>                        | <b>217 596</b>     | <b>270 470</b> | <b>350 081</b> | <b>478 286</b> |
| Nuosavas kapitalas                           | 15 633             | 5 700          | 3 700          | 2 000          |
| Savininko kapitalas                          | 565 275            | 565 275        | 565 275        | 565 275        |
| Nepaskirstytas pelnas                        | -549 642           | -559 575       | -561 575       | -563 275       |
| <i>Dotacijos</i>                             | <i>163 384</i>     | <i>224 725</i> | <i>306 338</i> | <i>435 272</i> |
| Atidėjiniai                                  | 29 240             | 28 953         | 27 953         | 26 924         |
| Mokėtinos sumos ir įsipareigojimai           | 9 236              | 10 988         | 11 980         | 9 236          |
| Sukauptos sąnaudos                           | 103                | 104            | 110            | 4 854          |
| <b>Nuosavas kapitalas ir įsipareigojimai</b> | <b>217 596</b>     | <b>270 470</b> | <b>350 081</b> | <b>478 286</b> |

|                                                             |                |               |               |               |
|-------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Pardavimo pajamos                                           | 178            | 107           | 107           | 101           |
| <b>Pelnas</b>                                               | <b>-11 915</b> | <b>-9 933</b> | <b>-2 000</b> | <b>-1 979</b> |
| Grynieji pagrindinės veiklos pinigų srautai                 | -3 258         | -1 000        | -1 000        | -1 200        |
| Grynieji investicinės veiklos pinigų srautai                | -9 651         | -71 341       | -91 613       | -52 500       |
| Grynieji finansinės veiklos pinigų srautai                  | 9 444          | 71 191        | 91 763        | 52 500        |
| Grynasis pinigų srautų padidėjimas (sumažėjimas)            | -3 465         | -1 150        | -850          | -1 200        |
| <b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pradžioje</b> | <b>31 543</b>  | <b>28 078</b> | <b>27 078</b> | <b>28 420</b> |
| <b>Pinigai ir pinigų ekvivalentai laikotarpio pabaigoje</b> | <b>28 078</b>  | <b>27 078</b> | <b>26 078</b> | <b>27 220</b> |

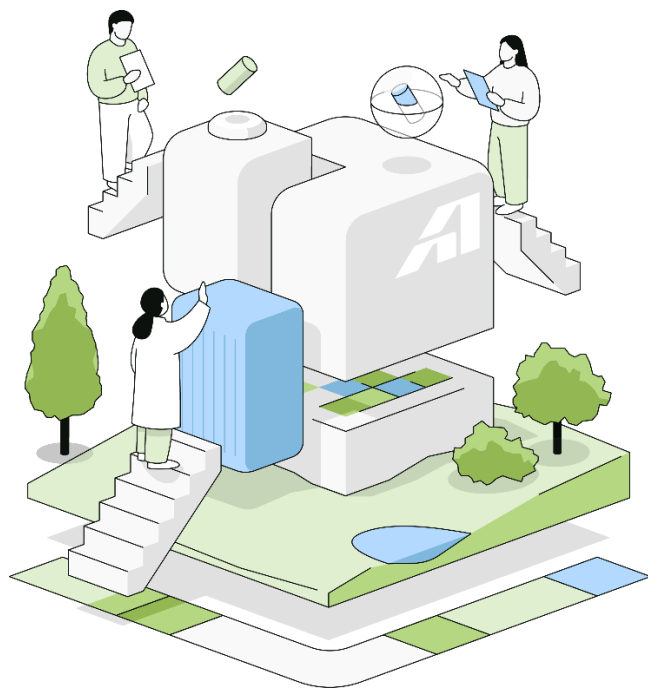
Turto vertės padidėjimas 2026-2034 metais yra susijęs su planuojamomis mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinio atliekyno statybomis, tuo laikotarpiu ilgalaikio turto vertės augimas prognozuojamas didesnis nei turto amortizacijos bei nusidėvėjimo sąnaudos. Atitinkamai buvo planuojamas ir dotacijų pokytis.

## 6.2. ŽMOGIŠKIEJI IŠTEKLIAI

Altra įgyvendina Lietuvai svarbius, didelės apimties megaprojektus 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 bei rezervą jiems paruošimą.

Vertinant darbuotojų ir kompetencijų pakankamumą bei jų pritraukimo galimybes strategijos įgyvendinimui, įmonė atsižvelgia ir į pačių procesų efektyvumo galimybes. Todėl didelis laimėjimas šioje srityje yra tai, kad pagrindinių procesų – išmontavimo ir RA tvarkymo metinės apimtys keletą metų iš eilės augo, tačiau darbuotojų skaičius įmonės mažėjo. Tolimesnėje perspektyvoje bus siekiama išlaikyti jau pasiektus darbų vykdymo tempus, fokusuojantis ne į apimčių didinimą, bet į tikslų pasiekimą laiku (tiek projektinių gairių, tiek išmontavimo ir griovimo objektų užbaigimą).



Siekiant išlaikyti esamus darbuotojus ir pritraukti naujus specialistus, užtikrinti jų teigiamą patirtį dirbant įmonėje bei auginant jų lojalumą, vystant organizacinę kultūrą, Altra 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 geraja praktika.

### Teisingas atlygis ir papildomos naudos

Įmonėje galiojanti darbuotojų veiklos vertinimo tvarka bei darbuotojų darbo apmokėjimo skatinimo taisyklių sistema, kurios suderintos su socialiniais partneriais, yra orientuotos į 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.

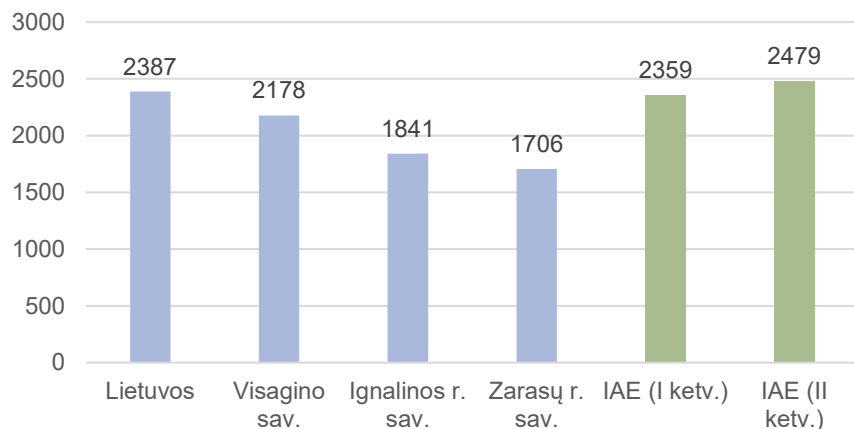
**Nuo 2026 m. birželio 7 d. įmonės atlygio sistema turi atitikti 2023 m. gegužės 10 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvą 2023/970, kuria, nustatant darbo užmokesčio skaidrumo ir vykdymo užtikrinimo mechanizmus, griežčiau taikomas vienodo vyrų ir moterų darbo užmokesčio už vienodą arba vienodos vertės darbą principas.**

Remiantis šia direktyva ir nacionaliniais teisės aktais, atlygis turės būti grindžiamas objektyviais, lyties požiūriu neutraliais kriterijais ir pareigybių grupėmis, kurios atspindi tam tikrą darbo vertės hierarchiją. Įvertinus būsimus pokyčius 2026 m. yra suplanuotas atlygio sistemos atnaujinimas. Tai yra vienas iš 2026 m. prioritetinių darbų (strateginis uždavinys). Atnaujinama atlygio sistema siekiama ne tik direktyvos reikalavimų išpildymo, bet ir tikslingesnio įmonės vertybių, ilgalaikių strateginių tikslų ir veiklos specifikos atspindėjimo.

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.

Papildomos finansinės ir nefinansinės naudos, kurios taikomos įmonėje: visų darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, papildomas sveikatos draudimas, išoriniai ir vidiniai mokymai, karjeros (horizontalios ir vertikalios) galimybės, užtikrinant profesinį augimą, perkvalifikavimas kitoms pareigoms, prailgintos atostogos bei trumpesnė darbo savaitė tam tikrų pareigybių darbuotojams, įmonės renginiai, dovanos ir iniciatyvos, papildomos apmokamos laisvos dienos (savanorystei ir kraujo donorystei), nuotolinio darbo galimybė Lietuvoje bei užsienio šalyse.

**14 pav. Atlygio konkurencingumas**



Šaltinis: Oficialiosios statistikos portalas. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis (bruto) pagal savivaldybes 2025 m. II ketv.

Vidutinio įmonės darbo užmokesčio palyginimas su šalies ir regiono, kuriame vyksta pagrindinė įmonės veikla, bei palyginti nedidelė darbuotojų savanoriška kaita indikuoja apie įmonės patrauklumą ir atlygio konkurencingumą. 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 Altra, didelis dėmesys yra skiriamas trims pakeičiamumo kryptims:

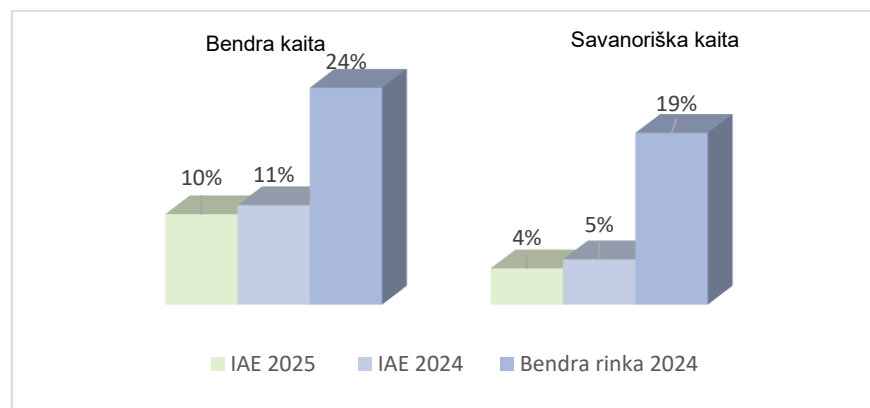
- Kertinių pozicijų pakeičiamumas – 2024 m. įmonėje yra identifikuotos 77 unikalios pozicijos, kurios laikomos kartinėmis. Iki metų galo buvo užtikrintas 43 kertinių pozicijų pakeičiamumas (56%). 2025 metų tikslas – 100% paruoštas kertinių pozicijų pakeičiamumas. 2025 m. per I-IV ketv. buvo užtikrintas 94 proc. pakeičiamumas (72 pareigybės).
- Siekiant užtikrinti nepertraukiamą įmonės vykdomų procesų ir veiklų tęstinumą ruošiamas įvairių pareigybių rezervas/potenciali pamaina. 2025 m. 164 darbuotojai paruošti rezervui įvairioms pareigoms. Ypatingas dėmesys skiriamas saugai svarbių pareigybių rezervo paruošimui. Altra identifikuotos 60 tokių unikalų pareigybių, o 96% jų yra parengtas rezervas;
- Vadovų pakeičiamumo programa – siekiant šių pareigybių pakeičiamumo užtikrinimo, 2024 m. startavusi vadovų mentorystės programa bus tęsiama kaip ilgalaikės darbuotojų plėtros strategijos dalis. Remiantis ankstesnių metų patirtimi, programa toliau vystoma, išlaikant pagrindinius principus ir siekiant dar didesnio poveikio organizacijai.

- 2025 m. 3 įmonės vadovaujantieji darbuotojai buvo atestuoti VATESI, siekiant vykdyti pavadavimo funkciją, užtikrinant saugą BEO.
- Įmonė sistemingai vykdo kritinių žinių išsaugojimo ir perdavimo veiklą. Per 2025 m. įgyvendinta 14 individualių kritinių žinių išsaugojimo planų. Taip pat, atsižvelgiant į vykdomus struktūrinius pokyčius, 2025 m. II ketv. pab. inicijuotas papildomas kritinių žinių identifikavimo procesas. Buvo identifikuoti 8 darbuotojai, kurių žinios gali būti prarastos įgyvendinus OP, todėl siekiant užkirsti kelią šių žinių praradimui, kiekvienam iš jų parengti individualūs kritinių žinių išsaugojimo ir perdavimo planai, numatantys konkrečias priemones žinių dokumentavimui, dalinimuisi ir perdavimui kitiems darbuotojams.
- 2025 m. 21 darbuotojas buvo perkvalifikuotas vykdyti naujas funkcijas įrangos išmontavimo, radioaktyviųjų atliekų tvarkymo, radiacinės saugos užtikrinimo ir transporto valdymo srityse.
- Siekdama užtikrinti ilgalaikį organizacijos augimą ir konkurencingumą, įmonė yra pasirengusi kryptingai investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą bei profesinį tobulėjimą. Viena iš svarbiausių šios strategijos krypčių – pameistrystės programa, kurios įgyvendinimas tęsis visus 2026 metus.

### Darbuotojų išsaugojimas ir naujų pritraukimas

Be eilės priemonių, kurios prisideda prie darbuotojų išlaikymo ir naujų pritraukimo, ateities kompetencijų užtikrinimą suprantame ir kaip bendradarbiavimą su aukštosiomis mokyklomis bei studentų pritraukimą į įmonę. Todėl įmonė nuolat dalyvauja įvairiose karjeros dienose ir mugėse bei priima praktiką norinčius atlikti studentus. 2025 m. I-III ketv. įmonėje praktiką atliko 15 studentų. 2025 m. IV ketv. planuojama pradėti pameistrystės programą, kurios metu studentai turės galimybę mokytis pagal pameistrystės programą (mechatronikos bei elektriko specialybių).

**15 pav. Darbuotojų kaita**

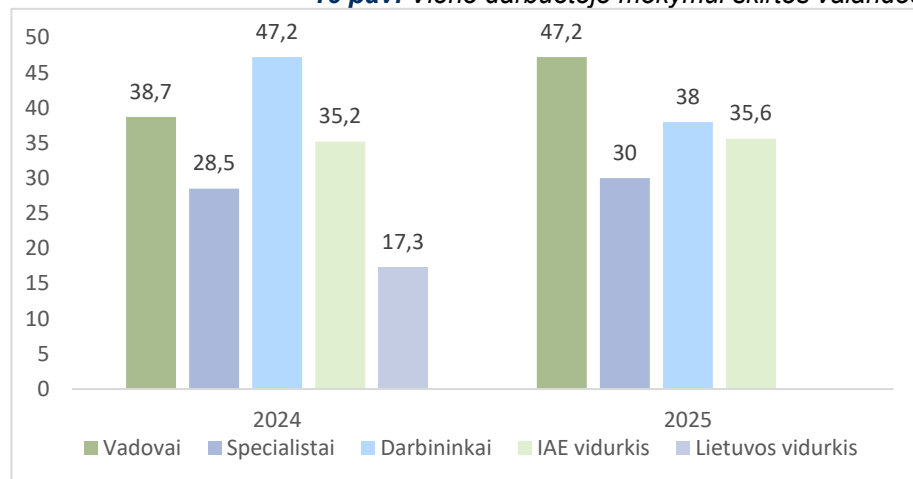


## Darbuotojų ugdymas ir kompetencijų auginimas

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 stiprinti efektyvų įmonės komandų komunikavimą, atsparumą stresinėms situacijoms ir sukurti motyvuojančią, profesinį augimą skatinančią darbo aplinką, nuo 2024 m. organizuojami mokymai įvairiomis socialinių kompetencijų ugdymo temomis. 2025 m. įvykusiuose mokymuose jau sudalyvavo 470 įmonės darbuotojų.

Atsižvelgiant į Įmonės vadovybės pastangas didinti darbuotojų įsitraukimą ir įgalinimą bei į darbuotojų poreikius, 2025 m. rugsėjo mėn. Įmonės darbuotojams pradėti organizuoti lietuvių kalbos tobulinimo mokymai, kurių tikslas padėti darbuotojams patobulinti pareiginiuose nuostatuose nustatytą valstybinės kalbos mokėjimo lygį bei padėti pasiruošti lietuvių kalbos kategorijos egzaminui. Rugsėjo mėn. mokymus pradėjo 16 grupių, kuriose iš viso lietuvių k. žinias tobulina 160 darbuotojų.

**16 pav. Vieno darbuotojo mokymui skirtos valandos**



Atsižvelgiant į Įmonės veiklos strategijos 2024-2027 m. numatytus uždavinius bei siekiant užtikrinti projektų valdymo bendruomenės stiprinimą, projektų valdymo brandos lygio didinimą organizacijoje, 2025 m. buvo organizuoti Project Management Professional (PMP) mokymai, kuriuose dalyvavo 8 Projektų valdymo departamento darbuotojai, taip pat projektų portfelio valdymo, lyderystės ir komandos valdymo, projektų valdymo praktiniai mokymai ir kt., kuriuose dalyvavo apie 100 įmonės darbuotojų. Projektų brandos didinimas aktualus ir 2026-2034m. strategijos įgyvendinimui, išsikeltas strateginis tikslas 2028 m. pasiekti ir išlaikyti 3,5 balo vertinamą projektų valdymo brandos lygį.

Įmonėje buvo organizuoti praktiniai mokymai, skirti supažindinti su neatitikčių valdymo (CAPA, angl. Corrective and Preventive Actions) sistema. Šių mokymų

tikslas buvo suteikti vadovams žinių ir įrankių, reikalingų diegiant centralizuotą neatitikčių valdymo sistemą įmonėje bei supažindinti su CAPA nauda. Mokymuose dalyvavo 26 darbuotojai.

Buvo organizuoti „Korn Ferry Hay Guide Chart-ProfileSM pareigybių vertinimo metodologijos mokymai“. Šių mokymų tikslas suteikti vadovams žinių ir gebėjimų vadovautis bei suprasti Korn Ferry Hay Guide Chart-ProfileSM pareigybių vertinimo metodiką. Mokymuose dalyvavo 14 pareigybių vertinimo komiteto narių.

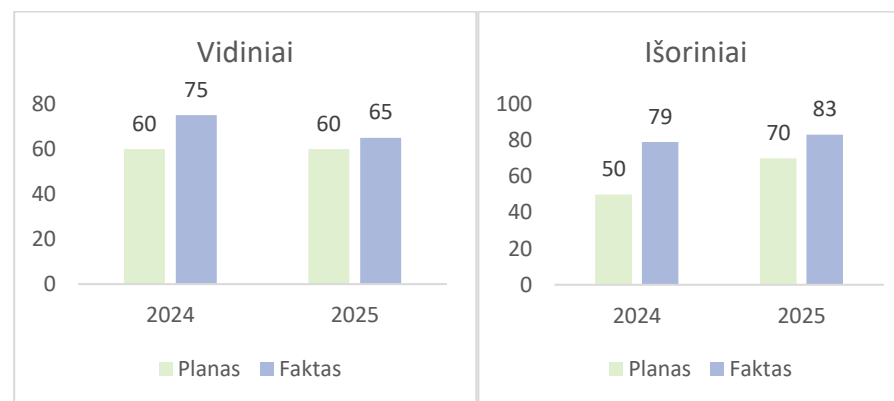
2025 m. liepos mėnesį įmonės kompiuterinio tinklo vartotojams buvo surengti mokymai „Kibernetinė higiena darbe“, kuriuos neatlygintinai suteikė Nacionalinis kibernetinio saugumo centras (NKSC). Šiuose mokymuose dalyvavo 372 įmonės darbuotojai.

Siekdama stiprinti organizacijos skaidrumą, atsakomybę ir pasitikėjimą, įmonė kasmet organizuoja antikorupcinio švietimo mokymus. 2025 metais antikorupciniuose mokymuose sudalyvavo net 1022 darbuotojai.

Rūpindamasi asmens duomenų apsaugos kultūros stiprinimu, įmonėje kasmet rengiami mokymai Bendrojo duomenų apsaugos reglamento (BDAR) tema. Šie mokymai skirti darbuotojams, kurių veikla tiesiogiai susijusi su asmens duomenų tvarkymu. 2025 metais mokymuose dalyvavo net 394 darbuotojai – tai reikšmingas indėlis kuriant saugesnę, atsakingesnę ir duomenų apsaugos principais grįstą darbo aplinką.

Siekiant stiprinti vidinę mokymosi kultūrą, įmonėje įgyvendinama iniciatyva „Mokomės vieni iš kitų“, kurios metu darbuotojai tampa vidiniais lektoriais ir dalijasi žiniomis bei patirtimi, vesdami mokymus ar seminarus kolegoms diegiant naujoves, aktualiomis temomis ar po kompetencijų ugdymo renginių. 2025 m. šios iniciatyvos rėmuose surengta 11 žinių pasidalinimo renginių.

**17 pav. Darbuotojų dalyvavimas vidiniuose ir išoriniuose mokymuose, %**



Siekiant dar didesnio įsitraukimo ir mokymosi kultūros formavimo, 2025 m. įmonė įsigijo ir įdiegė skaitmeninę ugdymo valdymo platformą „Educaton“ LMS (*angl. Learning Management System*), kuri leis darbuotojams jiems patogiu laiku mokytis, testuotis, tobulinti kvalifikaciją ir sekti savo progresą.

### 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. atliktas tarptautinio lygmens *Top Employer* auditas, siekiant įsivertinti Altra taikomų sistemų atitiktį gerosioms pasaulinėms praktikoms. 2025 m. antrą kartą atliktas *Top Employer* auditas siekiant įsivertinti atliktą pažangą.

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. Toks pats tyrimas bus atliekamas ir 2025 m.

## 6.3. MATERIALINIAI IŠTEKLIAI

Įmonės materialiniai resursai, kurie naudojami įmonės tikslų bei uždavinių įgyvendinimui, yra įmonės ilgalaikis turtas, kurį sudaro nematerialus 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. Vertinamas visų technologinių procesų suderinamumas ir rizikos susidaryti „*kamščiams*“ bei numatomos tokių veiksmų išvengimo bei švelninimo priemonės. Šioje strategijoje įrangos tinkamumui ir efektyvumui yra skirtas ypatingas dėmesys, strateginėje kryptyje **Akivaizdus ir pagrįstas efektyvumas** numatytas proveržio tikslas – pagerinti Atliekų tvarkymo proceso efektyvumą, bus pradėtas matuoti *OEE* – *angl. Overall Equipment Effectiveness* rodiklis, kuris leis sekti ir padės užtikrinti reikiamą gamybinės įrangos našumą. Be to, numatoma peržiūrėti ir atnaujinti įrangos eksploatavimo ir priežiūros strategiją.

## 7. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

Atsižvelgiant į įmonės veiklos specifiką ir ilgalaikius tikslus, buvo identifikuotos pagrindinės rizikos, kurios gali turėti reikšmingą poveikį įmonės veiklai, finansiniam stabilumui, projektų įgyvendinimui, saugai ir reputacijai.

Rizikos vertinamos pagal jų **tikimybę** ir **poveikį**, atskirai analizuojant jų aktualumą skirtinguose veiklos srityse – IAE eksploatavimo nutraukimui (EN), giluminio

atliekyno įrengimui (GA), mažos galios modulinį reaktorių statybai (MMR). Kiekvienai rizikai numatytos konkrečios valdymo priemonės, kurios integruojamos į veiklos planus ir bus periodiškai peržiūrimos, atsižvelgiant į besikeičiančią išorinę ir vidinę aplinką. Taip pat pradėjus įgyvendinti įmonės komercializacijos krypties priemones, atitinkamos rizikos bus identifikuotos ir įtrauktos į įmonės rizikų registrą.

**20 lentelė. Pagrindinės strateginės įmonės rizikos**

| Nr. | RIZIKA                     | RIZIKOS APRAŠYMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | EN       |          | GA       |          | MMR      |          | Bendras vertinimas |          | RIZIKOS VALDYMO VEIKSMAI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Tikimybė | Poveikis | Tikimybė | Poveikis | Tikimybė | Poveikis | Tikimybė           | Poveikis |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1   | Žmogiškųjų išteklių rizika | Žmogiškųjų išteklių ilgalaikio planavimo, paremto ateities kompetencijų poreikiu bei aiškios strategijos dėl darbų atlikimo savo jėgomis ir atidavimo rinkai nebuvimas, sukelia riziką ateičiai, kad be išankstinio identifikavimo neturėsime pasiruošę darbuotojų, galinčių atlikti reikiamas funkcijas ateityje ir taip užtikrinti veiklos tęstinumą | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4,7                | 4        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Žmogiškųjų išteklių ilgalaikis planavimas, paremtas ateities kompetencijų poreikiu</li> <li>2. Įmonės "make or buy" strategija</li> <li>3. Tarpdisciplinis žinių perdavimas</li> <li>4. Kompetencijų perprofilavimas</li> <li>5. Įpėdinystės ekosistema (rotacijos, du kartus užpildymas)</li> <li>6. Darbuotojo karjeros kelionė</li> <li>7. Bendradarbiavimas su mokymo įstaigomis</li> </ol> |
| 2   | Finansinė rizika           | Gali būti sunku pritraukti GA, MMR finansuotojus, arba finansavimas iš kai kurių šaltinių (ES) gali mažėti ilgalaikėje perspektyvoje. Galimi ekonominiai svyravimai, kurie gali padidinti Megaprojektų įgyvendinimo kaštus                                                                                                                             | 2        | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 3,3                | 4,7      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Įtraukti finansuotojų atstovus sprendžiant svarbių projektų finansavimo klausimus</li> <li>2. Diversifikuoti finansavimo šaltinius</li> <li>3. Diegti efektyvumo didinimo priemones</li> <li>4. Vystyti komercinę įmonės veiklą</li> </ol>                                                                                                                                                      |
| 3   | Technologinė rizika        | Esantys neapibrėžtumai ir patikimų technologinių sprendimų trūkumas branduolinių technologijų vystymo ir radioaktyvių atliekų tvarkymo srityse                                                                                                                                                                                                         | 4        | 4        | 5        | 4        | 5        | 4        | 4,7                | 4        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasitelkti tarptautines technologijų, inovacijų institucijas diegiant naujas technologijas</li> <li>2. Kurti ilgalaikę įmonės technologijų atnaujinimo strategiją</li> <li>3. Užtikrinti technologinių sistemų nepertraukiamą aptarnavimą 24/7</li> </ol>                                                                                                                                       |
| 4   | Tiekimo grandinės rizika   | Ribota specializuotų paslaugų rinka ir konkurencija Lietuvoje ir regione, ypač branduolinės saugos srityje. Ilgalaikiai tiekimo grandinės sutrikimai                                                                                                                                                                                                   | 3        | 3        | 5        | 4        | 4        | 4        | 4                  | 3,7      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vystyti strateginių tiekėjų tinklą ir ilgalaikes partnerystes</li> <li>2. Siūlyti teisės aktų pokyčius, sudarančius palankesnes sąlygas tiekėjams vykdyti veiklą BEO srityje</li> <li>3. Kelti įmonės įvairių patrauklumą įvairiuose informaciniuose kanaluose</li> </ol>                                                                                                                       |

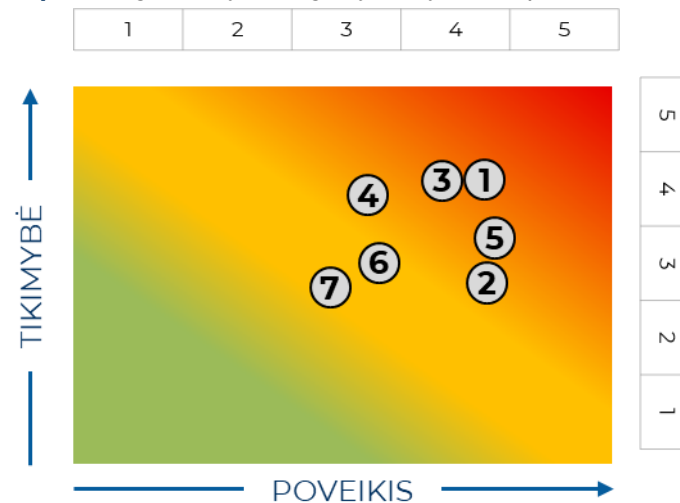
|   |                    |                                                                                                                                                                                                              |   |   |                                                               |   |   |   |     |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---------------------------------------------------------------|---|---|---|-----|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Politinė rizika    | Politinių prioritetų pokyčiai<br>Suinteresuotų šalių lūkesčių pasikeitimai (galimas visuomenės pasipriešinimas,...)                                                                                          | 2 | 4 | 4                                                             | 5 | 4 | 5 | 3,7 | 4,7 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Užtikrinti Įmonės strategijos atitikimą valstybės ilgalaikiams tikslams</li> <li>2. Vystyti nuolatinį dialogą su suinteresuotomis šalimis</li> <li>3. Stiprinti visuomenės informavimą ir įtraukimą</li> </ol>                                                                                                                                              |
| 6 | Reguliacinė rizika | Nauji reikalavimai/ trūkstamas reglamentavimas branduolinės energetikos ir radioaktyvių atliekų tvarkymo srityje. BEO srityje reguliacinė aplinka kompleksiška, kartais nelanksti, lėtina sprendimų priėmimą | 2 | 3 | 2                                                             | 4 | 5 | 4 | 3   | 3,7 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vykdėti teisės aktų pokyčių stebėseną ir teikti pasiūlymus dėl veiklos reglamentavimo BEO srityje</li> <li>2. Vykdėti atvirą komunikaciją su suinteresuotomis šalimis</li> <li>3. Aktyviai dalyvauti trūkstamų sričių teisinio reguliavimo aktų parengime</li> </ol>                                                                                        |
| 7 | Saugumo rizika     | Augantis kibernetinių grėsmių sudėtingumas, naujos hibridinės grėsmės, fizinės saugos pažeidimai gali sutrikdyti Įmonės veiklą.                                                                              | 3 | 3 | Bus įvertinta projektavimo, statybos, eksploatacijos etapuose |   |   |   | 3   | 3   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kartu su kitomis valstybės institucijomis identifikuoti ir vertinti naujas galimas grėsmes bei numatyti jų užkardymo priemones.</li> <li>2. Didinti Įmonės atsparumą kibernetinėms atakoms, užtikrinti informacinių sistemų saugumą</li> <li>3. Rengti Įmonės ir tarpinstitucines pratybas užkardant įvairias grėsmes Įmonės veiklos tęstinumui.</li> </ol> |

**21 lentelė. Rizikų vertinimo matrica**

| TIKIMYBĖ |              | POVEIKIS |               |
|----------|--------------|----------|---------------|
| 1        | Labai maža   | 1        | Labai mažas   |
| 2        | Maža         | 2        | Mažas         |
| 3        | Vidutinė     | 3        | Vidutinis     |
| 4        | Didelė       | 4        | Didelis       |
| 5        | Labai didelė | 5        | Labai didelis |

Didžioji dalis rizikos veiksnių, darančių didžiausią įtaką Įmonės veiklai (strategijos įgyvendinimui), išlieka aktualūs praktiškai visą strategijos laikotarpį, nes priemonių įgyvendinimui ir rizikų poveikio sumažinimui gali prireikti kelių metų.

**17 pav. Pagrindinių strateginių rizikų žemėlapis**



## 8. 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 veiksmų 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.

### 22 lentelė Įmonės strateginio planavimo grafikas

| Terminas                | Atliekami veiksmai                                                                                                                                    |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sausis – balandžio 30d. | Ataskaitos (metinio pranešimo) už praėjusius metus rengimas, pristatymas įmonės vadovybei ir valdybai, jos pateikimas LR EM ir VKC                    |
| Gegužė - birželis       | Išorinių ir vidinių veiksmų analizė, pasiūlymų dėl strategijos tobulinimo parengimas, pasirengimas strateginei sesijai                                |
| Liepa - rugsėjis        | Vadovų strateginė sesija, kurios metu analizuojama aktualiausia / reikšmingiausia tema, 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). |

## 1 PRIEDAS - DOKUMENTE NAUDOJAMOS SĄVOKOS IR SUTRUMPINIMAI

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A klasės atliekos</b>   | Trumpaamžės labai mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>B klasės atliekos</b>   | Trumpaamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>C klasės atliekos</b>   | Trumpaamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>D klasės atliekos</b>   | Ilgamžės mažo aktyvumo radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>E klasės atliekos</b>   | Ilgamžės vidutinio aktyvumo radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>F klasės atliekos</b>   | Ilgamžės RA - panaudoti uždarieji jonizuojančios spinduliuotės šaltiniai                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>I grupės atliekos</b>   | Sena klasifikacija, kuri dabar daugumą atitinka A klasę                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>II grupės atliekos</b>  | Sena klasifikacija, kuri dabar daugumą atitinka B ir C klases                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>III grupės atliekos</b> | Sena klasifikacija, kuri dabar daugumą atitinka E klasę                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>APVA</b>                | Aplinkos projektų valdymo agentūra                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <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>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): trumpaamžės mažo ir vidutinio aktyvumo RA bei ilgamžės RA |
| <b>B19-2</b>               | Labai mažo aktyvumo RA atliekynas, skirtas A klasės RA                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>B20</b>                 | Bitumuočių RA saugyklos pertvarkymo į atliekyną projektas                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>B25</b>                 | Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinis atliekynas, skirtas B ir C klasės RA                                                                                                                                                                                                   |
| <b>BEO</b>                 | Branduolinės energetikos objektas                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>CPVA</b>                | VšĮ Centrinė projektų valdymo agentūra                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>GA</b>                  | Giluminis atliekynas                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>GENP</b>                | Galutinis eksploatavimo nutraukimo planas                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>GRI</b>                 | Pasaulinė atskaitingumo iniciatyva (angl. Global Reporting Initiative)                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>EK</b>                  | Europos Komisija                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>EN</b>                  | Eksploatavimo nutraukimas                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>ES</b>                  | Europos Sąjunga                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                     |                                                                                                                                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ERPB</b>         | Europos rekonstrukcijos ir plėtros bankas                                                                                                                                                     |
| <b>IAE</b>          | Ignalinos atominė elektrinė                                                                                                                                                                   |
| <b>INES</b>         | Tarptautinė branduolinių ir radiologinių įvykių skalė                                                                                                                                         |
| <b>IM</b>           | Išėmimo modulis                                                                                                                                                                               |
| <b>IP</b>           | Ignalinos programa – programa ES finansinės paramos priemonėms, susijusioms su Ignalinos atominės elektrinės Lietuvoje pirmojo ir antrojo blokų eksploatavimo nutraukimu, įgyvendinti         |
| <b>IT</b>           | Informacinės technologijos                                                                                                                                                                    |
| <b>KRA</b>          | Kietosios radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                           |
| <b>MRAS</b>         | Maišiagalos radioaktyviųjų atliekų saugykla                                                                                                                                                   |
| <b>MVA</b>          | Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių RA paviršinis atliekynas, skirtas B ir C klasės RA (dar vadinamas B25)                                                                                 |
| <b>NPP</b>          | 2021-2030 metų nacionalinis pažangos planas, patvirtintas Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2020 m. rugsėjo 9 d. nutarimu Nr. 998                                                              |
| <b>PBK</b>          | Panaudotas branduolinis kuras                                                                                                                                                                 |
| <b>PMO</b>          | Projektų valdymo tarnyba (angl. Project management office)                                                                                                                                    |
| <b>R1, R2 zonos</b> | Virš ir po reaktoriaus šerdimi esančios įrangos zonos                                                                                                                                         |
| <b>R3 zona</b>      | Reaktoriaus šerdis (grafito klojinys ir jį supančios metalo konstrukcijos su užpildais)                                                                                                       |
| <b>RA</b>           | Radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                                     |
| <b>RAS</b>          | Radioaktyviųjų atliekų saugykla                                                                                                                                                               |
| <b>RATA</b>         | VĮ Radioaktyviųjų atliekų tvarkymo agentūra                                                                                                                                                   |
| <b>RATPP</b>        | 2021-2030 metų branduolinės energetikos objektų eksploatavimo nutraukimo ir radioaktyviųjų atliekų tvarkymo plėtros programa, patvirtinta LR Vyriausybės 2021 m. vasario 3 d. nutarimu Nr. 76 |
| <b>RBMK</b>         | Didelio galingumo kanalinio tipo branduolinis reaktorius                                                                                                                                      |
| <b>SRA</b>          | Skystosios radioaktyviosios atliekos                                                                                                                                                          |
| <b>ŠESD</b>         | Šiltnamio efekto sukeliančios dujos                                                                                                                                                           |
| <b>TATENA</b>       | Tarptautinė atominės energijos agentūra                                                                                                                                                       |
| <b>TIENRF</b>       | Tarptautinis Ignalinos eksploatavimo nutraukimo rėmimo fondas                                                                                                                                 |
| <b>VATESI</b>       | Valstybinė atominės energetikos saugos inspekcija                                                                                                                                             |
| <b>VKC</b>          | VšĮ Valdymo koordinavimo centras                                                                                                                                                              |
| <b>VVĮ</b>          | Valstybės valdoma įmonė                                                                                                                                                                       |

## 2 PRIEDAS - KITI SVARBŪS STEBIMI RODIKLIAI

Strateginiame dokumente identifikuoti 11 esminių rodiklių, kurie pasirinktam laikotarpiui geriausiai atspindi siekiamų strateginių tikslų esmę ir leidžia objektyviai vertinti pažangą jų įgyvendinimo procese. Šie rodikliai yra atrinkti vadovaujantis kriterijais, kurie užtikrina jų aktualumą, matuojamumą ir gebėjimą atskleisti strateginių iniciatyvų poveikį organizacijos rezultatams.

Papildomai, siekiant užtikrinti visapusišką strateginių krypčių įgyvendinimo stebėseną, įmonė yra numčiusi daugiau papildomų detalesnių veiklos rodiklių, kurie detalizuoti žemiau pateiktoje lentelėje. Šių rodiklių stebėseną bus vykdoma nuolat, o jų progresas sistemingai pristatomas įmonės valdybai, taip užtikrinant skaidrumą, atskaitomybę ir galimybę laiku priimti korekcinius sprendimus.

| Sritis                  | Rodiklis                                                                                                         | Mato vnt. |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Finansai                | 1. Bendrosios ir administracinės veiklos DU (nuo visos veiklos DU sąnaudų)                                       | %         |
|                         | 2. IP lėšų alokacija (2000 – 2034)                                                                               | %         |
|                         | 3. Ignalinos programos biudžeto nuokrypis                                                                        | MEur      |
| Projektai               | 4. Mažo ir vidutinio aktyvumo trumpaamžių radioaktyviųjų atliekų paviršinio atliekyno įrengimo projekto vykdymas | gairė     |
|                         | 5. Įmonės išlaidų sąmatoje nustatyto projekcinio biudžeto vykdymas                                               | %         |
|                         | 6. Nugriauti statiniai                                                                                           | gairė     |
| Pirkimai                | 7. Kontroliuojamų pirkimų grafike 2026 m. numatytų sutarčių sudarymas                                            | %         |
| Sauga                   | 8. Pirmo ir aukštesnio lygio įvykių pagal tarptautinę branduolinių įvykių skalę (INES) skaičius                  | Vnt.      |
|                         | 9. Nepaprastųjų įvykių, apie kuriuos informuojamas VATESI, skaičius                                              | Vnt.      |
|                         | 10. Nelaimingų atsitikimų darbe skaičius                                                                         | Vnt.      |
| Organizacija            | 11. Rizikų valdymo brandos lygis                                                                                 | balas     |
|                         | 12. Atlygio atotrūkis (Pay gap)                                                                                  | %         |
|                         | 13. Kultūrinės transformacijos indeksas                                                                          | balas     |
| Efektyvumas ir tvarumas | 14. Energijos išteklių sunaudojimo mažėjimas, lyginant su išteklių sunaudojimu prieš tai buvusiais metais.       | MWh       |
|                         | 15. 1 ir 2 apimčių ŠESD absoliutaus kiekio mažėjimas, % per metus palyginus su prieš tai buvusiais metais        | %         |