

lesto

AB LESTO ILGALAIKĖ STRATEGIJA 2014–2020 M.



TURINYS



1. Generalinio direktoriaus žodis	3
2. Strategijos santrauka	4
3. Strategija	5
Vizija, misija ir vertybės	5
Strateginės kryptys	6
Tikslai ir rodikliai	6
Veiklos planavimo procesas	7
Integruotas strateginis planavimas	9
4. Suinteresuotos šalys	11
Klientai	11
Visuomenė	13
Regulatorius	15
Akcininkai	17
Rangovai	19
Darbuotojai	21
5. Priedai	23
1 priedas. Sąvokos ir sutrumpinimai	23
2 priedas. Rodiklių apibrėžimai	23
3 priedas. Rodiklių palyginimai	25
4 priedas. Vertybinės elgsenos	30
5 priedas. SSSG analizė	31

1. GENERALINIO DIREKTORIAUS ŽODIS



Gerbiami klientai, darbuotojai, akcininkai,

Prieš kelerius metus elektros skirstymo bendrovei LESTO kelti ambicingi tikslai šiandien virto įprasta darbo praktika. LESTO vykdė svarbius pokyčius efektyvindama veiklą, diegė modernias vadybos praktikas ir šiuo metu turi vienus geriausių veiklos rodiklių regione.

Tačiau mus supanti aplinka keičiasi, keičiamės ir mes. Esame svarbus veiksnys Lietuvos ūkio vystymuisi, prisiimame didelę atsakomybę, todėl visada turime būti žingsniu priekyje ir siekti geriausių įmanomų rezultatų.

Pristatau jums atnaujintą ilgalaikę LESTO veiklos strategiją, kuri yra svarbiausias 2014–2020 m. planavimo dokumentas, nubrėžiantis Bendrovės siekius ir ateities perspektyvas. Įmonės vertės didinimo sieksime dirbdami trimis strateginėmis kryptimis:

- Užtikrindami elektros energijos vartotojų interesus ir didindami jiems sukuriama pridėtinę vertę sieksime išlaikyti aukštą klientų pasitenkinimo lygį. Klientams teikiamų paslaugų kokybės ir patogumo gerinimas yra mūsų prioritetas ir dar neišsemta galimybė.
- Kaip ir iki šiol, taip ir artimiausius metus veiklos efektyvumui skirsime didžiausią dėmesį – tai ne tik leidžia sumažinti patiriamas išlaidas, bet ir užtikrinti geresnes teikiamas paslaugas ir aptarnavimą klientams, skirstomojo tinklo funkcionavimą, sklandžiau organizuoti įmonės darbą.

- Formuodami svarbiausiomis vertybėmis – bendradarbiavimu, atsakomybe ir rezultatu – grįstą organizacinę kultūrą, sieksime sukurti pavyzdinę įmonę, kuria didžiuojasi ne tik įmonės darbuotojai ir akcininkai, bet ir visuomenė.

Skubame diegti ir plėtoti naujas technologijas, kurios leis pasiekti užsibrėžtus strateginius tikslus. Esame atviri naujoms patirtims, inovacijoms, mokomės ir ugdome jaunus specialistus, kurie ateityje ves Bendrovę į priekį.

LESTO visuomet bus atvira, bendruomeniška, skaidri ir tobulėjanti Bendrovė, kurios misija – patikima elektros energija, kurianti vertę kiekvienam. Savo veikloje atspindime Jūsų lūkesčius, todėl esate mūsų varomoji jėga ir garantas, kad mūsų darbas ir ateityje bus prasmingas.

Dalinkimės energija ir kurkime ateitį kartu.

Aidas Ignatavičius

AB LESTO generalinis direktorius

2. STRATEGIJOS SANTRAUKA

Šio dokumento paskirtis – nustatyti AB LESTO (toliau – Bendrovė) ilgalaikes strategines kryptis, tikslus ir rodiklius. 2012–2014 m. Bendrovė dirbo pagal 2012–2020 metams parengtą ilgalaikę strategiją. Pasikeitus svarbioms išorinėms aplinkybėms (sektoriaus valdymo modeliui, įmonės valdybai, stebėtojų tarybai ir reguliaciniam mechanizmui) buvo priimtas sprendimas šią strategiją atnaujinti 2014–2020 m. laikotarpiu.

LESTO strategija remiasi patikimumu, efektyvumu, aukšta reputacija ir vertybėmis grįsta organizacine kultūra.

LESTO misija – patikima elektros energija, kurianti vertę kiekvienam.

Misijoje įvardintas patikimumas siejamas su pakankamo finansavimo užtikrinimu, efektyviomis investicijomis ir atsakingų sprendimų skatinimu.

LESTO vizija – aukštos reputacijos įmonė, kuria didžiuojasi darbuotojai, akcininkai ir visuomenė.

Vizijoje pabrėžiama orientacija į aukštos kokybės paslaugų teikimą, maksimalų veiklos skaidrumą ir finansinio stabilumo užtikrinimą.

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą LESTO grindžia šiomis **vertybėmis**:

1. Bendradarbiavimu
2. Atsakomybe
3. Rezultatu

Visi paminėti elementai laikomi esminėmis prielaidomis siekti pagrindinio strateginio tikslo – **įmonės vertės didinimo**.

Įmonės vertės didinimas suvokiamas kaip tvarus balansas tarp **strateginių krypčių**:

1. Užtikrinti elektros energijos vartotojų interesus, didinti jiems sukuriamą pridėtinę vertę.
2. Nuolat didinti veiklos efektyvumą.
3. Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą.

Siekiant subalansuoto strateginių krypčių įgyvendinimo pirmiausia atsižvelgiama į suinteresuotų šalių interesus bei lūkesčius. Atliekant vidinę ir išorinę analizę buvo išskirtos šios svarbiausios **suinteresuotos šalys**:

- Akcininkai
- Klientai
- Visuomenė
- Darbuotojai
- Regulatorius
- Rangovai

Įmonės strateginių tikslų pasiekimas stebimas naudojantis lentelėje pateiktais pagrindiniais **veiklos rodikliais** ir jų tarpinėmis reikšmėmis 2014–2020 m. laikotarpiu:

LESTO pagrindiniai veiklos rodikliai ir jų reikšmės 2014–2020 m.

	2014	2016	2020
SAIDI, min.	72,0	69,2	63,8
SAIFI, kartai	0,96	0,94	0,89
GCSI, balai*		76	
Darbuotojų įsitraukimas, %	40	46	62

*Ir reikšmingai aukščiau nei Europos komunalinių įmonių šalių vidurkis (t. y. mažiausiai +3 balai).

Šis ilgalaikės strategijos dokumentas padalintas į dvi pagrindines dalis:

Dalyje „**3. Strategija**“, 5–10 psl. pateikta Bendrovės vizija, misija, strateginės kryptys, vertybės, veiklos rodikliai bei planavimo proceso aprašymas.

Dalyje „**4. Suinteresuotos šalys**“, 11–22 psl. pateikta svarbiausių LESTO suinteresuotų šalių (angl. stakeholders) analizė, nustatant pagrindinius lūkesčius, iššūkius, susijusius su jų patenkinimu, tikslus ir rodiklius.

3. STRATEGIJA

Strategija yra įmonės pasirinkti būdai ir įrankiai, skirti pasiekti užsibrėžtus ilgojo laikotarpio tikslus nuolat kintančioje aplinkoje.

Šioje dalyje pateikiama LESTO veiklos strategija išreikšta per viziją, misiją, strategines kryptis, vertybes ir veiklos rodiklius.

Vizija, misija ir vertybės

LESTO strategija remiasi patikimumu, efektyvumu, aukšta reputacija ir vertybėmis grįsta organizacine kultūra. Šie elementai laikomi esminėmis prielaidomis Bendrovės vertės didinimui ir suinteresuotų šalių lūkesčių patenkinimui plačiąja prasme.

LESTO misija – patikima elektros energija, kurianti vertę kiekvienam.

Misijoje įvardintas patikimumas siejamas su kokybišku elektros energijos skirstymu, nenutrūkstamu tiekimu, racionaliomis investicijomis bei atsakingu sprendimų priėmimu.

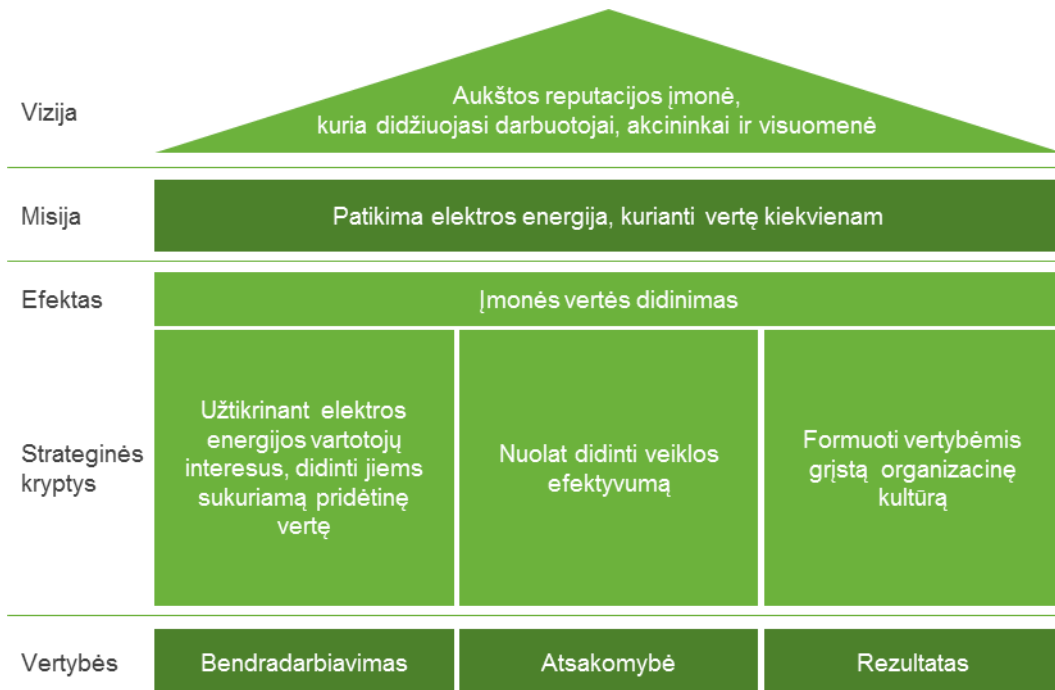
LESTO vizija – aukštos reputacijos įmonė, kuria didžiuojasi darbuotojai, akcininkai ir visuomenė.

Vizijoje pabrėžiama strateginė LESTO svarba Valstybei, Bendrovės orientacija į aukštos kokybės paslaugų teikimą, maksimalų veiklos skaidrumą ir finansinio stabilumo užtikrinimą.

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą LESTO grindžia šiomis pamatinėmis vertybėmis: **bendradarbiavimu, atsakomybe ir rezultatu.**

Vertybėmis išreiškiama nuostata, jog nuolat jaučiame atsakomybę už savo veiksmus, dirbame kartu ir visada siekiame geriausio rezultato suinteresuotoms šalims. Detalūs vertybinių elgsenų aprašymai pateikiami 4 priede „Vertybinės elgsenos“.

1 paveikslas
LESTO strategijos schema



Strateginės kryptys

Siekdama įgyvendinti LESTO viziją ir misiją, Bendrovės valdyba nustatė pagrindines Bendrovės strategines kryptis 2014–2020 metams. Žemiau pateikiamos strateginės kryptys kartu su subalansuotų veiklos rodiklių metodikos (angl. Balanced Score Card) atitinkamomis perspektyvomis:

1. Užtikrinti elektros energijos vartotojų interesus, didinti jiems sukuriama pridėtinę vertę (**Klientų perspektyva**).
2. Nuolat didinti veiklos efektyvumą (**Vidinių procesų perspektyva**).
3. Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą (**Darbuotojų ugdymo perspektyva**).

Šių kryptių nuoseklus įgyvendinimas leidžia subalansuotai siekti pagrindinio Bendrovės strateginio tikslo – įmonės vertės didinimo (Finansų perspektyva).

Tikslai ir rodikliai

Pagrindiniai tikslai nusako, kas Bendrovei yra svarbiausia ir kam turi būti skiriamas išskirtinis dėmesys organizuojant veiklą bei nustatant prioritetus. 1 lentelėje pateikiami 6 pagrindiniai LESTO veiklos rodikliai kartu su nustatytomis tarpinėmis ir galutinėmis reikšmėmis 2014–2020 m. laikotarpiu.

Šie rodikliai naudojami Bendrovės atlygio sistemoje kaip bendrieji tikslai. Žemiau pateikiami rodiklių svarbos Bendrovės veiklai paaiškinimai (detalus kiekvieno rodiklio apibrėžimai pateikiami 2 priede „Rodiklių apibrėžimai“).

SAIDI, SAIFI parodo elektros skirstomojo tinklo patikimumą bei jo priežiūros kokybę.

GSCI vertina klientų pasitenkinimą visomis Bendrovės teikiamomis paslaugomis.

Darbuotojų įsitraukimo rodiklis rodo darbuotojų įsipareigojimą LESTO misijai ir vertybėms.

1 lentelė
LESTO pagrindiniai veiklos rodikliai ir jų reikšmės 2014–2020 m.*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SAIDI, min.	72,7	72,0	70,6	69,2	67,8	66,4	65,1	63,8
SAIFI, kartai	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	0,91	0,89
GCSI, balai**	76	76	76	76	76	76	76	76
Darbuotojų įsitraukimas, %	36	40	43	46	50	54	58	62***

** Ir reikšmingai aukščiau nei Europos komunalinių įmonių šalių vidurkis (t. y. mažiausiai +3 balai).

*** Bet ne mažiau nei Europos energetikos įmonių vidurkis.

Be pagrindinių rodiklių taip pat išskirti pagalbiniai stebėsenos rodikliai, kurie papildo ir detalizuoja pagrindinius rodiklius (2 lentelė).

Stebėsenos rodiklių sąrašas ir reikšmės šios strategijos įgyvendinimo laikotarpiu gali būti modifikuojamas pagal poreikį, pvz., jei rodikliui žymiai pagerėjus jis prarastų aktualumą.

2 lentelė
LESTO stebėsenos rodikliai ir jų reikšmės 2014–2020 m. (žr. 1 lentelės *Pastabos)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Doing business reitingo vieta (pagal EE prijungimą)	75			Patekti tarp TOP 50 šalių				Patekti tarp TOP 30 šalių
Nuostoliai tinkle, %	7,48	7,45	7,28	7,10	6,93	6,77	6,61	6,46
Talentų išlaikymo dalis min 2 metus, %	100				>92			
Bendra darbuotojų kaita, %	8,0	5-10	5-10	5-10	5-10	5-10	5-10	5-10
SAIFI su <i>Force majeure</i> , kartai	1,43	1,55	1,52	1,50	1,48	1,46	1,43	1,40
SAIDI su <i>Force majeure</i> , min.	154	164	160	157	152	150	148	146
SAIFI planinis, kartai	0,54	0,54	0,53	0,52	0,51	0,50	0,49	0,48
SAIDI planinis, min.	213	212	208	204	200	196	192	188

Veiklos planavimo procesas

Ilgalaikė strategija yra Veiklos planavimo proceso dalis, pradinis išeities taškas. Veiklos planavimas organizuojamas kaip nuolatinis ir cikliškas procesas. Pagrindiniai veiklos planavimo dokumentai yra ilgalaikė strategija, veiklos planas ir metinis biudžetas.

Rengdama veiklos planavimo dokumentus Bendrovė pirmiausia atsižvelgia į Lietuvos energija, UAB (toliau LE), grupės ilgalaikę veiklos strategiją, LE grupės funkcines strategijas, Nacionalinę energetikos strategiją, aktualias Europos Sąjungos (toliau ES) direktyvas, veiklą reguliuojančius įstatymus, Vyriausybės nutarimus, ministerijų įsakymus, regulatoriaus apribojimus ir kitą išorinį reglamentavimą (žr. 2 paveikslą „Strateginio planavimo aplinka“).

Ilgalaikė strategija ir tikslai. Ilgalaikė strategija rengiama 5–10 m. laikotarpiui. Rengiant ilgalaikę strategiją sutariama dėl vizijos, misijos, vertybių, strateginių krypčių, ilgalaikių tikslų ir pagrindinių kokybinių ir finansinių rodiklių. Ilgalaikė strategija atnaujinama kas 3 metus arba po esminio įvykio (pvz., pasikeitus aukščiausiai vadovybei, akcininkams arba teisinei ar reguliacinei aplinkai).

Strateginio planavimo sesija vykdoma kiekvienais metais, siekiant:

- Įvertinti Bendrovės ilgalaikės strategijos aktualumą.
- Apžvelgti į praėjusių metų progresą ir sutarti dėl artimiausio laikotarpio svarbiausių projektų.



2 paveikslas
LESTO strateginio planavimo aplinka

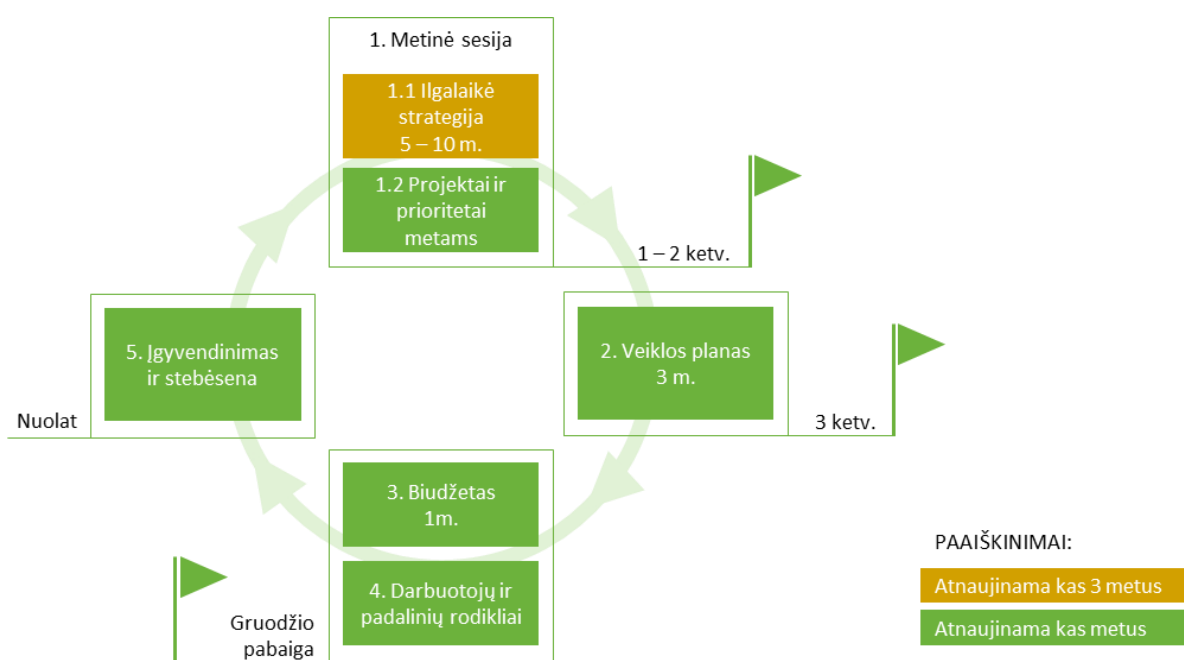
*Nustato atskiros specifinės srities korporatyvinio valdymo principus, plėtros kryptis ar konkrečias iniciatyvas bei priemones įmonių grupės ar atskiros įmonės mastu (pvz., IT, turto ir infrastruktūros valdymo ar kitose specifinėse srityse).

Strateginių priemonių ir veiklos plano rengimas. Veiklos planas rengiamas 3 m. laikotarpiui remiantis ilgalaikė strategija ir atnaujinamas kas metus. Veiklos planą sudaro strateginių priemonių sąrašas ir pagrindiniai priemonių įgyvendinimo rodikliai.

Priemonių sąrašas peržiūrimas kas metus. Strateginių priemonių efektai perkeliama į biudžetą. Sąrašas tvirtinamas prieš biudžeto rengimo pradžią.

Pateikiama visus planavimo dokumentus susiejanti veiklos planavimo proceso principinė schema (3 paveikslas).

3 paveikslas
LESTO veiklos planavimo proceso principinė schema

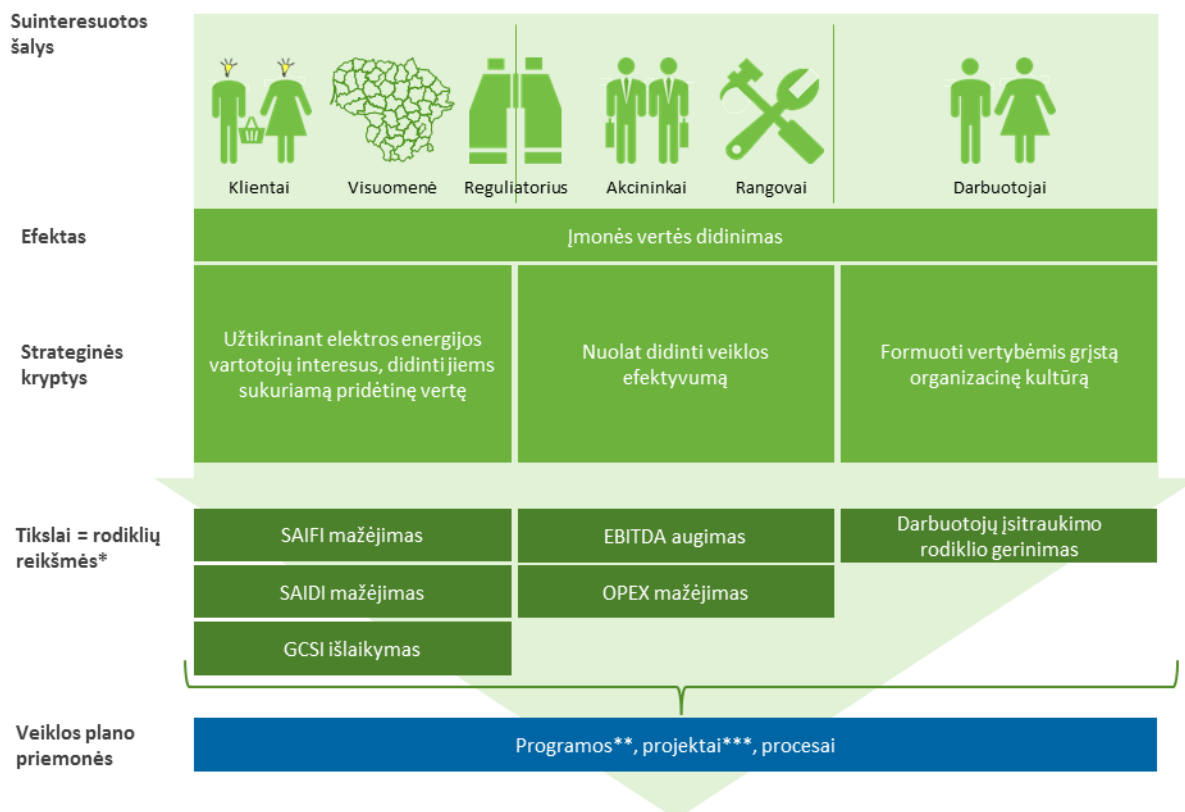


Integruotas strateginis planavimas

Įmonės strateginės kryptys turėtų atspindėti svarbiausių suinteresuotų šalių interesus. Pateikiama schema, kurioje LESTO suinteresuotų šalių poreikiai perteikiami per strategines kryptis. Kiekviena strateginė kryptis yra susijusi su viena ar keliomis suinteresuotomis šalimis.

Vadovaujantis šia logika, suinteresuotų šalių interesų užtikrinimo stebėjimui pateikiami specifiniai tikslai bei rodikliai. Išsamiau suinteresuotų šalių lūkesčiai aptariami 4 dokumento dalyje.

4 paveikslas
LESTO suinteresuotų šalių ir strateginių krypčių sąsaja



* Rodiklis yra tikslo skaitinė (siektina) išraiška.

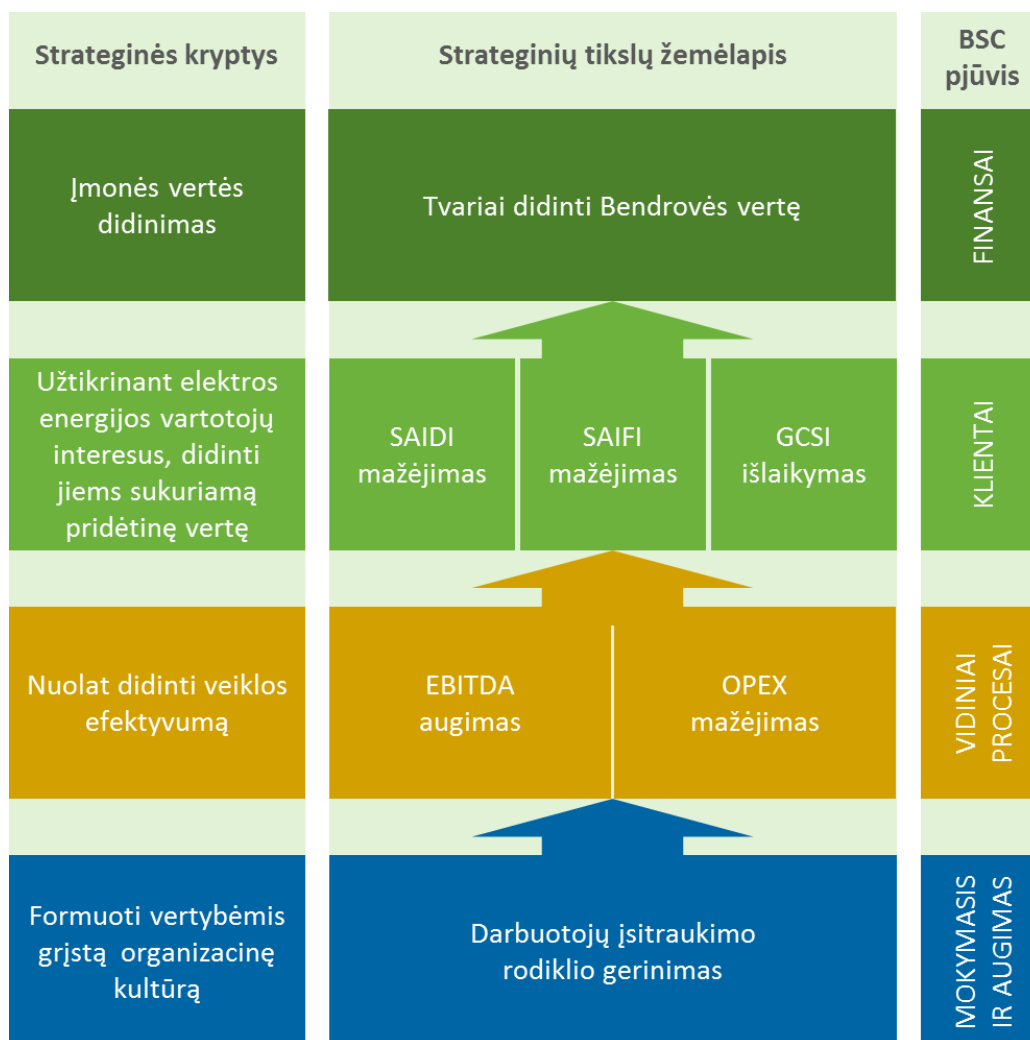
** Pagal PMP®, programos gali būti sudarytos iš projektų ir linijinės veiklos procesų.

*** Projektai gali būti vykdomi pagal: (1) LESTO projektų valdymo procedūras (2) kaip veiklos procesų transformacijos.

Bendrovės strateginių tikslų žemėlapis.
 Strateginių tikslų žemėlapis parengtas pagal

Subalansuotų veiklos rodiklių (angl. Balanced Scorecard, BSC) metodiką, žr. 5 paveikslą.

5 paveikslas
 Strateginių tikslų žemėlapis



4. SUINTERESUOTOS ŠALYS

LESTO paslaugomis naudojasi absoliuti dauguma Lietuvos gyventojų ir verslo įmonių, Bendrovės skirstomasis tinklas dengia visą šalies teritoriją. Bendrovė turi platų ir įvairių suinteresuotų šalių ratą. Atliekant vidinės bei išorinės aplinkos analizes, buvo nustatytos svarbiausios suinteresuotos šalys ir išnagrinėti jų pagrindiniai lūkesčiai bei įtaka, taikant suinteresuotų šalių modelį (angl. stakeholder approach).

Identifikuojant svarbiausias suinteresuotas šalis buvo atliktas panašių interesų grupių agregavimas, pvz., privatūs ir verslo klientai priskiriami vienai suinteresuotai šaliai – „Klientai“.

Šioje dokumento dalyje pateikiama kiekvienos suinteresuotos šalies analizė pagal identišką struktūrą:

1. Kontekstas (aplinkos analizė)
2. Suinteresuotų šalių išreikšti arba numanomi lūkesčiai
3. LESTO kylantys iššūkiai
4. Keliami tikslai ir rodikliai

Klientai

Kontekstas. Bendrovė turi daugiau kaip 1,6 mln. klientų Lietuvoje. LESTO klientų ratą galima suskirstyti į tris stambias dalis: privatūs (97%), verslo klientai (3%) ir smulkieji elektros energijos gamintojai (0,1%).

Privatūs klientai skiriasi dėl demografinių (amžius, šeimyninė padėtis), geografinių (miestai, miesteliai, kaimai) ir būsto tipo (butas, namas, vasaros sodyba) veiksnių. Verslo klientai skiriasi verslo šaka (pramonės, paslaugų ar žemės ūkio įmonės) ir įmonės dydžiu – daug ar mažai elektros energijos vartojantys. Smulkieji gamintojai skiriasi pagaminamos elektros energijos (toliau EE) kiekiu, generuojančių objektų skaičiumi ir generacijos šaltiniu (saulė, vėjas, vanduo). Taip pat skiriasi esamų ir naujų klientų lūkesčiai, todėl LESTO turi išsamiai analizuoti kiekvienos iš šių grupių poreikius.

LESTO visiems klientams teikia skirstymo paslaugą. Ši veikla yra monopolinė ir reguliuojama.

Daliai verslo klientų¹ ir visiems privatiems klientams LESTO tiekia EE – yra atsakinga už reikiamos elektros energijos nupirkimą galutiniams vartotojams. LESTO taip pat veikia kaip garantinis tiekėjas – nutrūkus nepriklausomo tiekėjo veiklai, kol klientas susitaria su kitu nepriklausomu tiekėju, jam tiekia EE.

Suinteresuotos šalies lūkesčiai. Analizuojant lūkesčius, klientus galima padalinti į dvi stambias grupes:

- Esami klientai iš LESTO tikisi racionalios paslaugų kainos, patikimo elektros energijos skirstymo ir patogiai prieinamos bei tikslios reikiamos informacijos (apie planinius darbus, gedimus, asmeninę istoriją ir pan.).
- Nauji klientai tikisi operatyvumo atliekant darbus, pagrįstos kainos už prijungimo paslaugas bei aiškaus ir efektyvaus proceso.

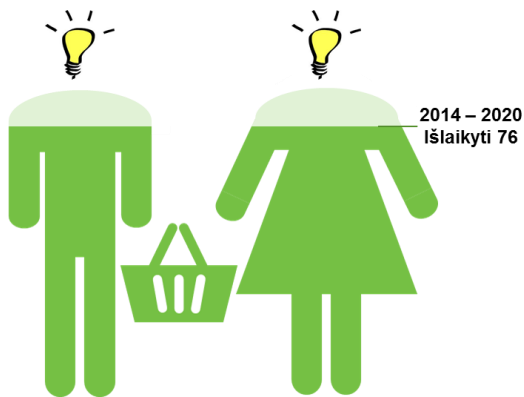
Šių grupių lūkesčiai informavimo kiekiui skiriasi – naujiems klientams iš LESTO reikia daug ir įvairios informacijos, tuo tarpu esamiems klientams jos reikia gerokai mažiau ir rečiau.

Iššūkiai. Pagrindiniai iššūkiai LESTO klientų aptarnavimo srityje:

- Kokybiško aptarnavimo užtikrinimas. Klientams sukurti didžiausią vertę LESTO gali per kokybišką aptarnavimą. Aptarnavimo svarba didėja augant klientų lūkesčiams. Klientai santykinai retai susiduria su LESTO, todėl kiekvienas kontaktas turi būti kokybiškas tam, kad klientai susidarytų teigiamą įspūdį ir asociacijas apie Bendrovę.
- Siekiant veiklos sąnaudų mažėjimo, svarbiu tikslu tampa klientų aptarnavimo tinklo optimizavimas bei nuotoliniais kanalais teikiamų patogių naudoti paslaugų plėtra.
- Augant klientų lūkesčiams aptarnavimo kokybei, LESTO vidiniai procesai turi būti nuolat peržiūrimi ir paprastinami siekiant efektyvesnio aptarnavimo. Tai ypač aktualu naujų vartotojų prijungimo procese.

¹ 74% klientų skaičiaus arba 7% viso paskirstomo EE kiekio.

6 paveikslas
GCSI rodiklio prognozė 2014–2020 m.



Tikslai ir rodikliai. Klientų interesų užtikrinimas ir jų suvokiamos vertės didinimas yra viena iš LESTO strateginių krypčių. Klientams kuriamą vertę LESTO matuoja EE tiekimo patikimumo rodikliais SAIDI, SAIFI ir klientų pasitenkinimo indeksu pagal GCSI metodiką, rodiklių aprašymai pateikiami 2 priede „Rodiklių apibrėžimai“.

Lyginant LESTO patikimumo rodiklius su kitų Vidurio ir Centrinės Europos šalių komunalinių įmonių rodikliais (žr. 3 priedą „Rodiklių palyginimai“), galima daryti išvadą, kad LESTO paslaugų kokybės rodikliai yra vieni geriausių regione. Siekdama išlaikyti aukštą klientų pasitenkinimą Bendrovė planuoja:

- Tolesnę nuotolinių klientų aptarnavimo kanalų plėtrą, sudarant sąlygas vis daugiau paslaugų gauti patogiausiu būdu – internetu.
- Teikiamų paslaugų tobulinimą ir patogesnę atsiskaitymą už paslaugas, pereinant prie sąskaitų klientams išrašymo ir atsisakant atsiskaitymo knygelių.
- Tęsti fizinio klientų aptarnavimo tinklo optimizavimą.
- Racionaliai investuoti į skirstomąjį tinklą ir užtikrinti nuoseklų patikimumo rodiklių gerėjimą² (žr. 7 ir 8 paveikslus).

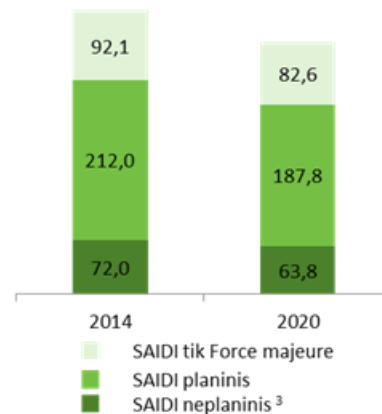
² Regulatorius šiuo metu skaičiuoja Bendrovės neplaninių SAIDI ir SAIFI rodiklių dvi dedamąsias (priskirtą operatoriaus atsakomybei ir nenustatytą įvykių trukmę ir kiekį). Abi šios dedamosios patenka į „SAIDI“ ir „SAIFI“ dalis grafikuose. Neatsižvelgiant į tai, klientams svarbu bendra vidutinė atjungimų trukmė ir skaičius. Klientams nėra reikšmingo skirtumo, kodėl nutrūksta EE tiekimas (ar dėl planinių darbų, operatoriaus atsakomybės ar dėl *Force majeure*). Atsižvelgdama į klientų interesus LESTO planuoja priemonės visų SAIDI ir SAIFI dalių mažėjimui.

³ SAIDI ir SAIFI neplaniniams priskiriami šie komponentai: priskiriamas operatoriaus atsakomybei, išorinio poveikio ir dėl nenustatytų priežasčių

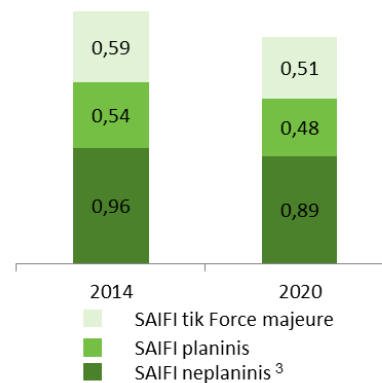
- Efektyvinti naujų vartotojų prijungimo ir klientų aptarnavimo procesus. Vienas iš Bendrovės stebėsenos rodiklių yra Doing business reitingo „Getting electricity“ dedamoji. LESTO yra numaćiusi žymiai sutrumpinti ir supaprastinti naujų vartotojų prijungimo procesą.

Dėl šių veiksmų Bendrovė planuoja išlaikyti esamą aukštą – 76 balų GCSI rodiklio reikšmę (žr. 6 paveikslą).

7 paveikslas
SAIDI rodiklio ir jo komponentų prognozė, min.



8 paveikslas
SAIFI rodiklio ir jo komponentų prognozė, kartai



Visuomenė

Kontekstas. LESTO paslaugos reikalingos visiems namų ūkiams ir verslo įmonėms Lietuvoje. Bendrovės vizijoje pabrėžiamas siekis būti Valstybės ir visuomenės pasididžiavimo verta įmone. LESTO visuomenei vertę kuria užtikrindama patikimą elektros energijos skirstymą bei teikdama racionaliai įkainotas paslaugas.

Suinteresuotos šalies lūkesčiai. Visuomenę LESTO suvokia kaip platų suinteresuotų šalių ratą, turintį skirtingų interesų (žr. 9 paveikslą). Viena vertus, visuomenei yra svarbi racionali ir regiono mastu konkurencinga paslaugų kaina. Antra vertus, visuomenei taip pat svarbu sklandus atsinaujinančių energijos šaltinių integravimas į skirstomąjį tinklą, patikimas energijos tiekimas, skaidrumas, socialinė atsakomybė, poveikio aplinkai mažinimas ir indėlis į Valstybės strateginius projektus.

LESTO užduotis – rasti tvarų balansą tarp šių lūkesčių.

Iššūkiai. LESTO, užtikrindama visuomenės interesus, prisideda įgyvendinant Europos Sąjungos direktyvas, Valstybės energetikos strategiją bei savanoriškai inicijuoja socialinės atsakomybės projektus. Svarbiausi iššūkiai, laukiantys LESTO ateityje, yra:

- ES Energetinio efektyvumo direktyvos nuostatų įgyvendinimas. LESTO kartu su kitomis energetikos sektoriaus įmonėmis turės prisidėti užtikrinant bendrą energijos suvartojimo taupymo tikslą. LESTO turės įgyvendinti energetinio efektyvumo projektus savarankiškai arba bendradarbiaujant su išorės partneriais.
- Pastaraisiais metais vykstanti teritoriniu požiūriu chaotiška atsinaujinančių energijos gamybos šaltinių plėtra turi neigiamos įtakos EE tiekimo kokybei, didina nuostolius tinkle ir sudaro prielaidas pertekliniam skirstomajam tinklui kurti.
- Gerinti dabartinę techninę skirstomojo tinklo būklę, užtikrinant pakankamą investicijų lygį.

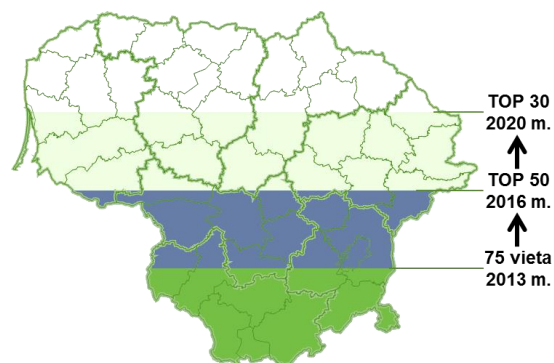
9 paveikslas
Suinteresuotų šalių lūkesčiai



Tikslai ir rodikliai. Įgyvendindama suinteresuotos šalies lūkesčius Bendrovė planuoja:

- Tolesnį socialinės atsakomybės stiprinimą, bendradarbiavimą su visuomeninėmis organizacijomis, vietos savivalda ir mokslo įstaigomis. LESTO viena pirmųjų Lietuvoje pradėjo socialinės atsakomybės ataskaitas rengti pagal Global Reporting Initiative 4 (Jungtinių Tautų programa), parodydama Bendrovės brandą ir atvirumą.
- Toliau prisidėti prie verslo konkurencingumo didinimo. Vienas iš Bendrovės stebėsenos rodiklių yra Doing Business reitingo dedamoji, susijusi su naujų objektų prijungimu prie skirstomojo tinklo. Bendrovė siekia trumpinti prijungimo laiką, taip sudarydama sąlygas spartesnei verslo plėtrai ir šalies konkurencingumo augimui.
- Vystantis naujoms technologijoms, pagerinti investavimo efektyvumą bei diegti pažangius sprendimus (pvz., išmaniojo tinklo sprendimus, išmaniuosius apskaitos prietaisus).
- Didinti Bendrovės vertę investuojant į inovatyvias, energiją taupančias priemones (įgyvendinant Energetinio efektyvumo direktyvos nuostatas).

10 paveikslas
Doing Business reitingo rodiklis „Getting Electricity“



Regulatorius

Kontekstas. Lietuvoje reguliavimo funkcijas vykdo Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (toliau Regulatorius), kuri rengia valstybės reguliuojamų energetikos kainų nustatymo metodikas, derina reguliuojamų įmonių investicijas, stebi kokybės rodiklių laikymąsi.

Suinteresuotos šalies lūkesčiai. Pagrindiniai Regulatoriaus lūkesčiai LESTO atžvilgiu iš esmės sutampa su LESTO egzistavimo paskirtimi – patikimai ir kokybiškai skirstyti EE už racionalią kainą. LESTO nuolat pasiekia visus Regulatoriaus keliamus kokybinius rodiklius, tad šiuo metu Regulatoriaus lūkestis yra geriau suprasti ir tinkamai reguliuoti LESTO veiklą.

Iššūkiai. Iššūkiai, kurie laukia LESTO bendradarbiaujant su Regulatoriumi:

- Prisisitaikymas prie naujo, 2015–2019 m. laikotarpiu taikomo kainų reguliavimo metodo, kuris remiasi ilgo laikotarpio vidutinių padidėjimo sąnaudų (angl. Long run average incremental costs, toliau LRAIC) principais bei virtualiu, vartotojų poreikius atitinkančio skirstomojo tinklo modeliu su ateities paslaugų paklausos prognozėmis. Metodo pagrindinė prielaida – ilguoju laikotarpiu visos EE perdavimo ir skirstymo tinklų operatorių sąnaudos gali būti keičiamos operatorių ir Regulatoriaus sutarimu.
- LRAIC modelio skaičiavimams reikalingų duomenų pateikimas. LRAIC metodika, buvo sukurta telekomunikacijų paslaugų reguliavimui, o Lietuvos elektros energetikos sektoriui niekada nebuvo taikoma. Esminis iššūkis LESTO yra paruošti ir specifiniais pjūviais Regulatoriui pateikti modelio skaičiavimams reikalingus finansinius ir techninius duomenis. Kadangi didelė dalis šių duomenų bus atnaujinama ir pakartotinai teikiama kasmet, įmonės informacinės sistemos (toliau IS) turės būti adaptuotos greitam duomenų atnaujinimui, pateikimui, klaidų kontrolei bei sprendimų priėmimui. Šiuo metu LESTO naudojamos IS ir duomenys tam nėra tinkami.

Kitas svarbus iššūkis, susijęs su LRAIC modeliu – įmonės veiklos procesų pritaikymas darbui su naująja reguliavimo metodika.

Iš esmės keičiantis skirstomojo tinklo OPEX ir CAPEX nustatymo principams, atitinkamai turi būti adaptuoti ir skirstomojo tinklo plėtros, pajėgumų planavimo, priežiūros, atstatymo, modernizavimo procesai. Ypač svarbus tikslesnis ateities poreikių prognozavimas.

- Pakankamų leistinų investicijų, reikalingų kokybiškų paslaugų teikimui ir Bendrovės finansinio stabilumo palaikymui, užtikrinimas. Vienas didžiausių iššūkių, su kuriuo Bendrovė susiduria pastaruosius keletą metų – Regulatoriaus taikomas įmonės valdomo reguliuojamo turto vertės nustatymo metodas pagal istorinius kaštus. Šis metodas neužtikrina pakankamų nusidėvinčio turto atstatymo investicijų (balansinė viso LESTO ilgalaikio materialaus turto vertė 2013 m. pabaigoje buvo 4,5 mlrd. Lt, o Regulatoriaus pripažinta turto vertė – 1,8 mlrd. Lt). Dėl šios priežasties Regulatoriaus apskaičiuojamas turto nusidėvėjimas yra gerokai mažesnis negu Bendrovės realiai patiriamas.

Netiesiogiai šią problemą sprendžia LRAIC metodika – skaičiavimo modelyje yra galimybės nustatyti leistinas sąnaudas tiek istorinių kaštų, tiek atstatomųjų kaštų vertės metodais⁴.

⁴ Šio dokumento ruošimo metu galutinis sprendimas dėl 2015–2019 m. reguliavimo laikotarpiu naudojamo turto vertės nustatymo metodo dar nebuvo priimtas.

Tiksiai ir rodikliai. Pagrindiniai su Regulatoriumi susiję LESTO tikslai:

- Pritaikyti LESTO informacines sistemas korektiškų duomenų LRAIC modelio skaičiavimams pateikimui ir integruoti šio modelio principus į Bendrovės sprendimų priėmimo ir ilgalaikio planavimo procesus.
- Aktyviai bendradarbiaujant su Regulatoriumi ir inicijuojant viešą diskusiją, įvertinti galimybes atsisakyti istorinių kaštų vertės metodo taikymo RAB nustatymui ir palaipsniui pereiti prie atstatomųjų kaštų vertės metodo.
- Išsamiai, laiku ir argumentuotai Regulatoriui pristatyti kitose šalyse naudojamus skatinamojo reguliavimo gerosios praktikos pavyzdžius ir pasiūlyti esant galimybei pritaikyti juos Lietuvos energetikos sektoriui.
- Teikti konstruktyvius pasiūlymus Regulatoriui dėl nuoseklių ir argumentais pagrįstų ilgalaikio investicijų į skirstomąjį tinklą planavimo principų taikymo priimančiam sprendimui dėl investicijų į skirstomąjį tinklą poreikio pripažinimo.

Kurti bei palaikyti nuolatinį, dalykišką bendradarbiavimą su Regulatoriumi, teikiant konstruktyvius pasiūlymus reguliavimo metodikų tobulinimo klausimais ir inicijuojant diskusijas esamoms problemoms spręsti.

Akcininkai

Kontekstas. 2013 m. pabaigoje pagrindiniu LESTO akcininku buvo Lietuvos energija, UAB, kuri valdė 82,6% akcijų. E.ON Ruhrgas International GmbH priklausė 11,8%, likę 5,4% akcijų priklausė ~7 tūkst. smulkiųjų akcininkų. Bendrovės akcijos yra listinguojamos NASDAQ OMX Baltic vertybinių popierių biržoje. Strategijos paskelbimo dieną 94,39% LESTO akcijų valdė „Lietuvos energija“, UAB.

Iššūkiai. Pagrindinis LESTO iššūkis yra įgyvendinti LE grupės iškeltus finansinius tikslus iki 2020 metų. LE grupės strategijoje numatyta įmonių grupės vertę iki 2020 m. padidinti du kartus. LESTO, kaip didžiausia LE grupės įmonė, turi svariai prisidėti prie šio tikslo.

Tiksiai ir rodikliai. Bendrovės numatomi finansiniai tikslai:

- Vienas svarbiausių LESTO uždavinių bus apibrėžti ilgalaikes investavimo į paslaugų kokybę ir skirstomojo tinklo patikimumą kryptis bei parengti investicijų į skirstomąjį tinklą strategiją ir ilgalaikį investicijų planą.
- Didinti veiklos efektyvumą – mažinti veiklos sąnaudas (OPEX) optimizuojant procesus, struktūrą ir orientuotis į ilgalaikius investicinius projektus skirstomajame tinkle (CAPEX), išlaikant dabartinę techninę skirstomojo tinklo būklę.
- Mažinti išlaidas, pasinaudojant LE įmonių grupės korporatyvinės sinergijos galimybėmis – unifikuota IT strategija, centralizuotomis pirkimų, apskaitos ir kt. funkcijomis, dalyvauti įgyvendinant LE grupės efektyvumo programą.

Rangovai

Kontekstas. 2013 m. LESTO turėjo pasirašiusi sutartis su 455 rangovų įmonėmis, Bendrovės skirstomajame tinkle tiesiogiai dirbo 143 rangovų įmonės. Paslaugų ir prekių pirkimams Bendrovė per metus išleidžia apie 450 mln. Lt. LESTO rinkoje perka skirstomojo tinklo investicijų, remonto, projektavimo darbus, skirstomojo tinklo elementus, informacinių technologijų, nuomos ir transporto paslaugas.

Keičiant veiklos modelį ir nuo 2011 m. vis didesnę paslaugų dalį įsigyjant rinkoje, rangovų reikšmė smarkiai išsaugo – nuo rangovų darbo kokybės ir profesionalumo priklauso LESTO reputacija, veiklos rodikliai ir klientų pasitenkinimas.

LESTO santykius su rangovais laiko lygiaverte partneryste. Bendrovei rangovai svarbūs užtikrinant EE tiekimo patikimumą, atstatant, prižiūrint skirstomąjį tinklą ir aptarnaujant klientus. Rangovams Bendrovė yra stambus ir patikimas klientas, turintis stabilų pinigų srautą ir laiku atsiskaitantis už prekes ir paslaugas.

Suinteresuotos šalies lūkesčiai. Rangovai iš LESTO tikisi konstruktyvios partnerystės: aiškių sutarties sąlygų, atsiskaitymo už prekes ir paslaugas laiku, sklandaus darbų organizavimo proceso, lankstaus dokumentacijos tvarkymo ir konkursų organizavimo atsižvelgiant į laiką, reikalingą pasiruošti darbams.

Iššūkiai. Kaip ir daugumos stambių įmonių, LESTO biudžeto rengimas ir tvirtinimas vykdomas kalendorinių metų 3–4 ketv. Darbų pirkimo konkursai vykdomi ir sutartys su rangovais pasirašomos 1–2 ketv., realiam darbų įgyvendinimui dėl klimato sąlygų lieka 4–6 mėnesiai. Stambesniems projektams tai nėra pakankamas laikotarpis, todėl jų pabaiga ir apmokėjimas neretai perkeliamas į kitus kalendorinius metus. Kitas apribojimas – rangovai turi ribotą skaičių darbuotojų ir darbus nori išdėstyti tolygiai nuo pavasario iki rudens. Labai svarbu pasiruošti ir suplanuoti ilgalaikius investicinius projektus kuo anksčiau, remiantis ilgalaikę investicijų strategija ir ilgalaikiu investiciniu planu.

Vienas svarbiausių aspektų įmonės bendradarbiavime su rangovais yra sklandus visų darbų įsigijimo ir įgyvendinimo procesų valdymas, perteklinių procedūrų atsisakymas, terminų trumpinimas.

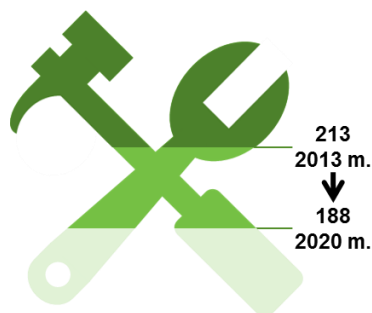
Esminiai iššūkiai, su kuriais susiduria Bendrovė:

- Konkurencijos tarp rangovų skatinimas. LESTO skirstomojo tinklo remonto ir priežiūros darbus perka teritoriniu principu. Dalyje Bendrovės aptarnaujamų teritorijų konkurencija tarp rangovų yra nepakankama, kartais konkursuose dalyvauja tik vienas rangovas. LESTO yra suinteresuota, kad konkursuose dalyvautų ir konkuruotų kuo daugiau rangovų, tokiu būdu užtikrinant optimalią kainą ir kokybę.
- Kompetentingų rangovų atrinkimas siekiant gerinti atliekamų darbų kokybę ir terminus. Šiuo metu LESTO rinkdamasi didžiąją dalį rangovų vadovaujasi mažiausios kainos principu. Dėl to dalis sutarčių pasirašoma su rangovais, kuriems trūksta projektų valdymo ir darbų vertinimo patirties. Dėl šios priežasties įgyvendinant darbus susiduriama su nepakankama kokybe ir vėlavimu. Sutarčių, pagal kurias buvo mokėti delspinigiai, 2013 m. vertė buvo 47 mln. Lt arba 14% visos rangos sutarčių vertės, delspinigiai mokėti beveik 800 kartų. Rangovai vėluoja pabaigti darbus, pateikti sutartyje numatytą dokumentaciją. Tai daro neigiamą poveikį LESTO įsipareigojimų klientams vykdymui.
- Darbo saugos ir kultūros skatinimas. Didelę paslaugų dalį įsigyjant rinkoje skirtumai tarp skirtingų organizacinių kultūrų ir darbo organizavimo metodų yra nemenkas iššūkis. Rangovai dažnai dalyvauja LESTO konkursuose dar neturėdami reikiamo darbuotojų skaičiaus darbams atlikti. Laimėję konkursą ir žinodami preliminarią darbų apimtį rangovai samdo naujus darbuotojus, bet ne visada užtikrina tinkamą jų paruošimą.
- Operatyvumas. Beveik pusė (48%) rangovų 2013 m. LESTO skirstomajame tinkle darbus pradėjo bent 1 valanda vėliau, nei numatyta, t. y. suplanuoti klientų laikini atjungimai. Dėl to ilgėjo planinių atjungimų trukmė, turinti neigiamos įtakos LESTO stebėsenos rodikliui – planiniam SAIDI.

Tikslai ir rodikliai. Siekdama valdyti riziką ir darbus su rangovais organizuoti sklandžiau LESTO yra numačiusi:

- Skatinti konkurenciją tarp rangovų.
- Sukurti papildomą skatinimo sistemą laiku ir kokybiškai darbus atliekantiems rangovams.
- Įvertinti galimybes pasirenkant skirstomojo tinklo priežiūrą, atnaujinimą ir remontus atliekančius rangovus, naudoti ne tik mažiausios kainos principą, bet pradėti naudoti ekonominio naudingumo kriterijų, atsižvelgti į bendradarbiavimo patirtį ir darbo kokybės rodiklius.
- Skatinti rangovų darbuotojų tinkamą paruošimą, tokiu būdu mažinant nelaimingų atsitikimų atliekant darbus LESTO skirstomajame tinkle skaičių.
- Parengti ilgalaikį investicijų planą, kuriuo remiantis darbus būtų galima pradėti projektuoti ir konkursus rengti anksčiau.
- Stiprinti projektų valdymo ir darbo su rangovais funkciją LESTO.

15 paveikslas
Vidutinės planinių atjungimų trukmės rodiklis
SAIDI, min.



Darbuotojai

Kontekstas. LESTO 2013 m. pabaigoje buvo 2391 etatai, tarp jų 158 vadovai, 96 skirtingos pareigybės. Bendrovėje yra 5 vadovų hierarchiniai lygiai: įmonės vadovas, tarnybos, departamentai ir skyriai arba grupės⁵.

Bendrovės veikla organizuojama centrinės buveinės ir regionų principu. Centrinės buveinės padaliniai atsakingi už funkcinių sričių politikų, strategijų formavimą ir regioninių padalinių veiklos koordinavimą. Regioniniai padaliniai atsakingi už šių politikų, strategijų įgyvendinimą ir darbo organizavimą regione.

Suinteresuotos šalies lūkesčiai. Remiantis Geriausių darbdavių tyrimo (2013) rezultatais LESTO darbuotojams labiausiai trūksta:

- Bendrovės ir vadovų orientacijos į žmones. Dalis darbuotojų nemano, kad vadovybė juos laiko šios organizacijos vertingiausiu turtu (53% respondentų). 41% respondentų mano, kad vadovai bendrauja nepakankamai atvirai ir sąžiningai, 37% respondentų mano, kad vadovybė nesuteikia aiškios veiklos krypties ateičiai.
- Darbuotojai nėra visiškai patenkinti gaunamu atlygiu (75% respondentų).
- Darbuotojai sunkiai mato karjeros galimybių LESTO (77% respondentų).

Iššūkiai. Organizacijos, kurios sėkmingai pasiekia tvarių veiklos rezultatų paprastai pasižymi dideliu darbuotojų įsitraukimu, įtraukiančia lyderyste, aukšta veiklos kultūra ir dėmesiu ilgalaikiam stabilumui. Pagrindiniai iššūkiai žmogiškųjų išteklių valdymo srityje su kurias LESTO susiduria siekdama strateginių tikslų:

- Žemas darbuotojų įsitraukimas. Remiantis darbuotojų įsitraukimo tyrimo duomenimis, darbuotojai ir vadovai yra patenkinti darbo sąlygomis ir Bendrove (pasitenkinimo rodiklis 61%), tačiau į veiklą pakankamai neįsitraukia (įsitraukimo rodiklis 36%): turi silpną emocinį ryšį su organizacija ir nesijaučia motyvuoti skirti daug pastangų, kad veiklos tikslai būtų įgyvendinti. Siekiant padidinti darbuotojų įsitraukimą svarbu ugdyti vadybines kompetencijas organizacijoje, stiprinti vidinę komunikaciją ir vertybinį kultūros pamatą.

- Aukštas ir augantis vidutinis darbuotojų amžius (~45 metai) ir maža kaita (regionuose 3,5%, centrinėje buveinėje 4,7%). Bendrovė lėtai atsinaujina, ypač vadybos kompetencijos srityje, jauniems darbuotojams prisijungti sunkiau, o ir jie ne visada yra motyvuoti rinktis LESTO kaip darbdavį. LESTO turi didelį dėmesį kreipti į kertinių darbuotojų pamainumo planavimą ir talentų ugdymą, kad užtikrintų reikiamas darbuotojų kompetencijas ir aukštą veiklos kokybę.
- Lėtai besikeičianti technologinė aplinka, monopolinė padėtis ir anksčiau vyravusi griežta vertikali hierarchinė struktūra sukūrė prielaidas susiformuoti neefektyviems ir biurokratiškiems procesams. Tai turi reikšmingos įtakos susiformavusiai darbuotojų orientacijai į procesą, o ne į rezultatą. Šių nuostatų keitimas yra ilgalaikis procesas ir vienas sudėtingiausių iššūkių.

Visi aukščiau išvardinti iššūkiai yra tarpusavyje susiję. Lankstumo, kompetencijos ir iniciatyvumo ugdymas vertybiniu pagrindu, padės Bendrovei tapti vienu geidžiamiausių darbdavių rinkoje.

Tiksiai ir rodikliai. Viena iš trijų LESTO strateginių kryptių yra vertybėmis grįstos organizacinės kultūros formavimas. Atsakomybės, rezultato siekimo ir bendradarbiavimo vertybių diegimas yra ypač svarbus LESTO sėkmingai veiklai (žr. 4 priedą „Vertybių apibrėžimai“).

Vienu iš pagrindinių tikslų LESTO laiko Darbuotojų įsitraukimo rodiklį. Šis rodiklis, lyginant su kitais sektoriais ir šalimis, LESTO yra vienas žemiausių (žr. 3 priedą „Rodiklių palyginimai“). Žema rodiklio reikšmė didžiąja dalimi paaiškina kylančius iššūkius. Bendrovės tikslas – reikšmingai pagerinti šį rodiklį ir 2020 m. pasiekti Europos vidurkį (žr. 16 paveikslą).

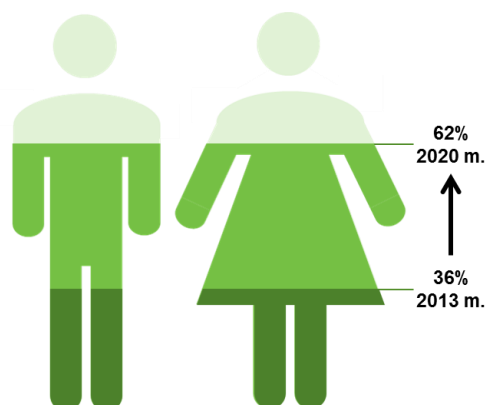
Siekdama tvarių veiklos rezultatų įgalinant darbuotojus, LESTO yra numačiusi:

- Diegti vertybes bendrovėje ir užtikrinti jų laikymąsi kasdieninėje veikloje.
- Stiprinti vidurinio lygio vadovų vadybines kompetencijas.
- Darbuotojų atranką, jų ugdymą ir veiklos valdymą susieti su organizacijos vertybėmis.

⁵ Priklausomai nuo darbuotojų ir kuruojamų funkcijų skaičiaus.

- Užtikrinti kertinių darbuotojų paminą organizacijoje, ugdyti talentus ir įgalinti juos siekti geriausių veiklos rezultatų.
- Skatinti bendradarbiavimą ne tik organizacijos viduje, o ir su kitomis LE grupei priklausančiomis įmonėmis bei išoriniais partneriais.
- Atlygio sistemą formuoti vadovaujantis vidinio teisingumo, palyginamumo su rinka⁶, suderinamumo biudžeto rėmuose ir atitikimo vertybėms principais, kurie turi būti žinomi ir suprantami visiems darbuotojams. Komunikuoti darbuotojams apie galiojančią atlygio struktūrą, pabrėžiant ne tik finansinio atlygio skyrimo principus, o ir nefinansinio bei emocinio atlygio galimybes ir svarbą.
- Sustiprinti organizacijos vidinę komunikaciją, užtikrinant informacijos sklaidos operatyvumą ir kokybę.

16 paveikslas
Darbuotojų įsitraukimo rodiklis



⁶ Bendrovės pareigybių vertės yra nustatomos vadovaujantis Hay Group pareigybių vertinimo ir profiliavimo metodu (Hay group Job Evaluation and Profile Method). LESTO atlygio režiai lyginant su Lietuvos rinka išliks skalės apatinėje kvartilėje.

5. PRIEDAI

Prieduose pateikiama papildanti ir paaiškinanti medžiaga, kuri interpretuojama pačioje strategijoje ir buvo naudota strategijai parengti.

1 priedas. Sąvokos ir sutrumpinimai

Sutrumpinimas	Pilnas apibrėžimas
Bendrovė, LESTO	AB LESTO
EE	Elektros energija
ES	Europos Sąjunga
IS	Informacinė (-s) sistema (-os)
LE	Lietuvos energija, UAB
LRAIC	Reguliavimo metodika, kuri remiasi ilgo laikotarpio vidutinių padidėjimo sąnaudų principais (angl. Long run average incremental costs)
RAB	Reguliuojamo turto bazė arba vertė (angl. Regulated asset base)
Regulatorius	Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija

2 priedas. Rodiklių apibrėžimai

Šioje dalyje pateikiami LESTO pagrindinių ir stebėsenos rodiklių aprašymai bei formulės.

Pagrindiniai rodikliai

Rodiklis	Aprašymas
SAIFI	Vidutinis neplaninių elektros energijos tiekimo nutraukimų dažnis. Rodiklis parodo, kiek kartų per ataskaitinį laikotarpį buvo nutrauktas elektros energijos persiuntimas vidutiniškai vienam vartotojui dėl neplaninių atsijungimų tinkle. Matuojant neįtraukiami: (1) atjungimai, trukę trumpiau nei 3 min., (2) planiniai atjungimai, (3) atsijungimai dėl perdavimo tinklo gedimų (tik tie atvejai, kai teisingai veikė bendrovės įrenginių apsaugos ir rezerve nebuvo atjungtų bendrovės įrenginių, dėl kurių buvo galima išvengti atsijungimo), (4) Force majeure priskirti įvykiai.
SAIDI	Vidutinė neplaninė elektros energijos tiekimo nutraukimų trukmė. Rodiklis parodo, kiek laiko per ataskaitinį laikotarpį buvo nutrauktas elektros energijos persiuntimas vidutiniškai vienam vartotojui dėl neplaninių atsijungimų tinkle. Matuojant neįtraukiami: (1) atjungimai, trukę trumpiau nei 3 min., (2) planiniai atjungimai, (3) atsijungimai dėl perdavimo tinklo gedimų (tik tie atvejai, kai teisingai veikė bendrovės įrenginių apsaugos ir rezerve nebuvo atjungtų bendrovės įrenginių, dėl kurių buvo galima išvengti atsijungimo), (4) Force majeure priskirti įvykiai.
GCSI	Klientų nuomonės rodiklis yra matuojamas atliekant klientų pasitenkinimo tyrimą. Naudojama tyrimo metodika pateikia rodiklį, kuris atspindi bendrą privačių ir verslo klientų pasitenkinimą LESTO teikiamomis paslaugomis ir sudaro galimybę palyginti rezultatus su kitų Europos šalių energetikos sektoriaus rezultatais. Rodiklis parodo, kokia nuomonė dominuoja rinkoje, padeda numatyti tolimesnių veiksmų prioritetus, identifikuoti įmonės silpnąsias ir stipriąsias puses, galimybes ir grėsmes. Rodiklio reikšmė nustatoma metinės apklausos būdu, apklausiant ir atskirai vertinant verslo ir privačius klientus. Nustatydama rodiklio reikšmę LESTO siekia būti reikšmingai aukščiau nei Europos komunalinių įmonių šalių vidurkis (t. y. mažiausiai +3 balai).

Rodiklis	Aprašymas
	Tikslas laikomas pasiektu 2 punktų paklaidos ribose.

Darbuotojų įsitraukimas	Rodiklis parodo, kaip darbuotojai yra įsipareigoję vadovaudamiesi vertybėmis siekti bendrų LESTO tikslų įgyvendindami misiją. Rodiklio reikšmė nustatoma metinės apklausos būdu, anketa siunčiama visiems LESTO darbuotojams.
--------------------------------	---

Stebėsenos rodikliai

Rodiklis	Aprašymas
----------	-----------

Nuostoliai	Bendrovės elektros energijos nuostolių tinkle (su savosiomis reikmėmis, be 110 kV klientų ir įvertinus perdeklaravimą keičiantis tarifams) lygis.
-------------------	---

Doing Business reitingo dedamoji Getting Electricity	Pasaulio Banko iniciatyvos Doing business reitingo Getting electricity (elektros įvedimas) Lietuvos vieta reitinge. Doing business reitingą atnaujina kiekvienais metais, pagal apibrėžtą metodiką. Nuoroda į reitingą čia . Nuoroda į Getting electricity skaičiavimo metodiką čia .
---	---

SAIFI su Force majeure	Žr. SAIFI, skaičiuojamas įtraukiant Force majeure (FM). Rodiklio reikšmė prognozuojama kaip aritmetinis slenkantis trijų metų vidurkis, eliminuojant pagal Valstybinės energetikos inspekcijos nuostatas fiksuotas avarijas – kai nepatiekta daugiau nei 200 MWh EE vieno incidento metu.
-------------------------------	---

SAIFI planinis	Vidutinis planinių elektros energijos tiekimo nutraukimų dažnis. Rodiklis parodo, kiek kartų per ataskaitinį laikotarpį buvo nutrauktas elektros energijos persiuntimas vidutiniškai vienam sistemos vartotojui dėl planinių atjungimų tinkle. Matuojant įtraukiami: (1) elektros tinklų remontui, (2) techninei priežiūrai, (3) naujų klientų / vartotojų prijungimui, (4) kitiems planiniams darbams ar perjungimams reikalingi atjungimai, kaip buvo informuoti apie šiuos darbus klientai. Keletą dienų iš eilės trunkantys planiniai atjungimai, kai įtampa įjungžiama tik nakčiai, yra skaičiuojami kaip vienas planinis atjungimas.
-----------------------	--

SAIDI su Force majeure	Žr. SAIDI, skaičiuojamas įtraukiant Force majeure (FM). Rodiklio reikšmė prognozuojama kaip aritmetinis slenkantis trijų metų vidurkis, eliminuojant pagal Valstybinės energetikos inspekcijos nuostatas fiksuotas avarijas – kai nepatiekta daugiau nei 200 MWh EE vieno incidento metu.
-------------------------------	---

SAIDI planinis	Vidutinė planinė elektros energijos tiekimo nutraukimų trukmė. Rodiklis parodo, kiek laiko per ataskaitinį laikotarpį buvo nutrauktas elektros energijos persiuntimas vidutiniškai vienam vartotojui dėl planinių atjungimų skirstomajame tinkle. Matuojant įtraukiami: (1) elektros tinklų remontui, (2) techninei priežiūrai, (3) naujų klientų / vartotojų prijungimui, (4) kitiems planiniams darbams ar perjungimams reikalingi atjungimai, kaip buvo informuoti apie šiuos darbus klientai.
-----------------------	---

Bendra darbuotojų kaita	<p>Darbuotojų, su kuriais per ataskaitinį laikotarpį nutrauktos darbo sutartys dėl visų priežasčių¹, skaičius (suma) ataskaitinio laikotarpio pabaigoje, $\times 100$ / iš visų darbuotojų sk. ataskaitinio laikotarpio pradžioje¹. Jei su darbuotoju nutraukta viena iš kelių darbuotojo sutarčių, darbuotojas į šį skaičių netraukiamas. Skaičiuojami asmenys.</p> <p>Neįtraukiami:</p> <ul style="list-style-type: none"> - moterys, kurioms suteiktos nėštumo ir gimdymo atostogos, - asmenys, kuriems suteiktos atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai; - asmenys, atliekantys privalomąją pradinę karo tarnybą arba alternatyviąją krašto apsaugos tarnybą; - asmenys, sudarę autorines ar kitas civilines sutartis, atliekantys praktiką studentai ar mokiniai, su kuriais nesudarytos darbo sutartys; <p>- darbuotojai, dirbę funkcijose, kurių LESTO toliau nevykdys – perkeltos funkcijos ar veikla į</p>
--------------------------------	--

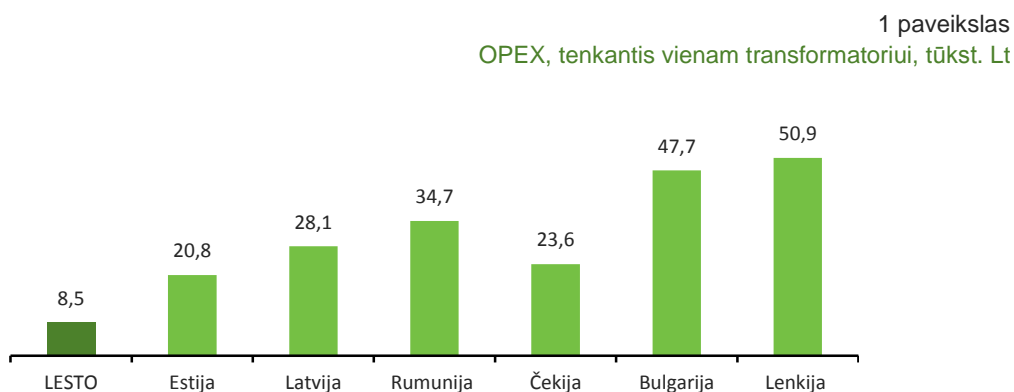
Rodiklis	Aprašymas
	išorę.
Talentų išlaikymo dalis min. 2 metus	Talentai – puikius veiklos rezultatus ir aukštą augimo potencialą bei įsitraukimą demonstruojantys darbuotojai. LESTO talentais identifikuotų darbuotojų dalis, kuri per laikotarpį nepasikeitė: $(1 - (\text{Savanoriškai išėjusių talentų skaičius per laikotarpį} / \text{bendras realiai dirbančių talentų skaičius})) \times 100$.

3 priedas. Rodiklių palyginimai

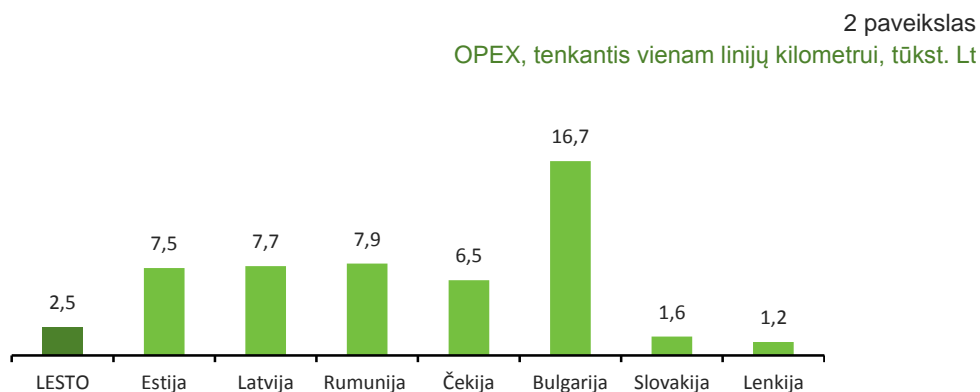
Pateikiamas pagrindinių LESTO rodiklių palyginimas su kitomis šalimis, skirstomaisiais tinklais ir kitas sektoriais.

Veikos sąnaudų efektyvumas

Pateikti palyginimai parengti remiantis Ernst&Young Baltic UAB (2013) atlikta palyginamąja analize. Technologiniai bei finansiniai duomenys buvo surinkti iš elektros skirstomųjų tinklų operatorių finansinių ataskaitų, oficialių tinklalapių bei vidinės EY duomenų bazės, duomenys yra 2011–2012 m.

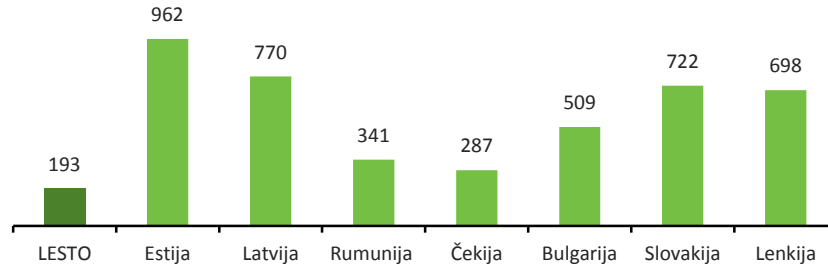


Veikos sąnaudų suma, tenkanti vienam LESTO valdomam transformatoriui, yra mažiausia tarp nagrinėtų elektros skirstomųjų tinklų operatorių. Gauta rodiklio reikšmė yra daugiau nei du kartus mažesnė lyginant su kitais skirstomųjų tinklų operatoriais, kurie patiria sąlyginai nedideles veiklos sąnaudas – Čekijoje, Estijoje ir Latvijoje.



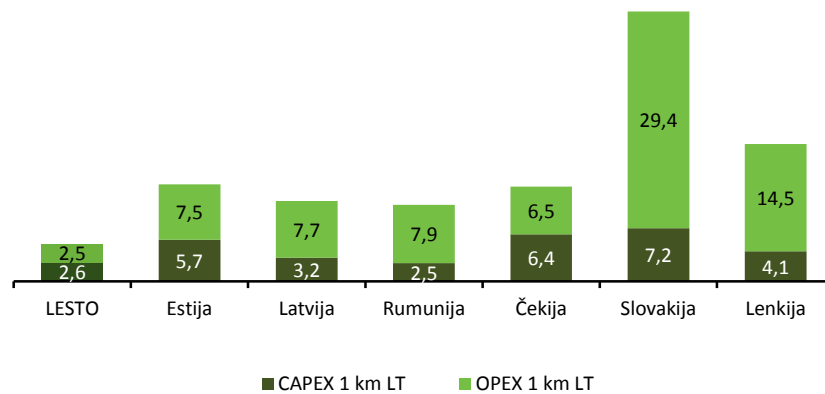
Veikos sąnaudų suma, tenkanti vienam elektros skirstymo linijos kilometrui, LESTO atveju yra mažiausia tarp analizuotų elektros skirstomųjų tinklų operatorių.

3 paveikslas
OPEX, tenkantis vienam klientui, Lt



Veiklos sąnaudų suma, tenkanti vienam LESTO klientui, yra taip pat mažiausia tarp nagrinėtų elektros skirstomųjų tinklo operatorių. Patiriamų sąnaudų lygis vienam klientui kitose Baltijos šalyse bei Lenkijoje yra kur kas aukštesnis nei Lietuvoje, kas taip pat patvirtina LESTO efektyvumą.

4 paveikslas
TOTEX, tenkantis vienam linijų kilometrui, tūkst. Lt

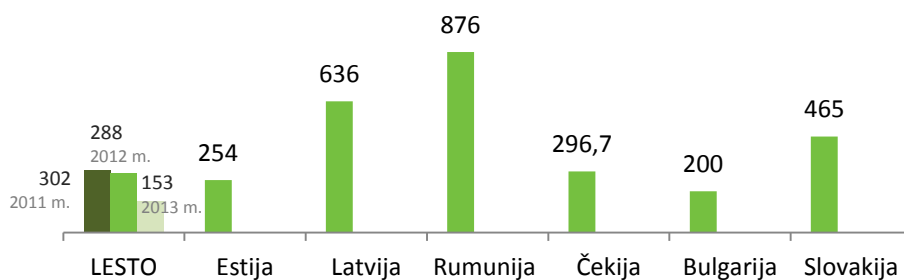


Bendrų (TOTEX) sąnaudų suma, tenkanti vienam LESTO skirstymo linijos kilometrui, yra mažiausia tarp nagrinėtų skirtingų valstybių skirstomojo elektros tinklo operatorių. Gauti rezultatai patvirtina, kad įvertinus tinklo operatoriaus atliekamas investicijas (CAPEX) ir kitas veiklos sąnaudas (OPEX) yra neviršijamas kitų regiono šalių išlaidų lygis, tačiau nežinoma, ar bus galima išlaikyti esamą paslaugų lygį ateityje nepadidinus investicijų ir / arba skirstomojo tinklo priežiūros sąnaudų.

Patikimumas

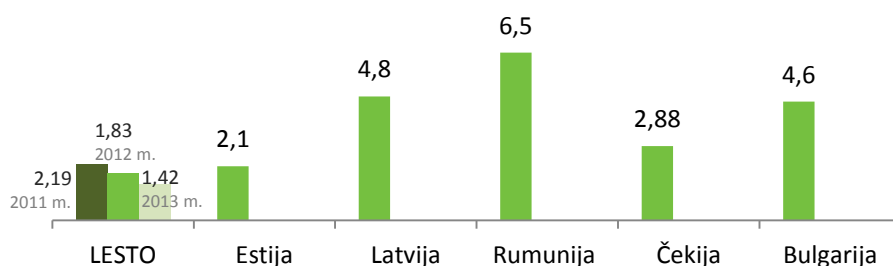
Pateikti palyginimai parengti remiantis Ernst&Young Baltic UAB (2013) atlikta palyginamąja analize. Duomenys buvo surinkti iš elektros skirstomųjų tinklų operatorių finansinių ataskaitų, oficialių tinklalapių bei vidinės EY duomenų bazės, duomenys yra 2011–2012 m.

5 paveikslas
SAIDI, min. su *Force majeure*



SAIDI rodiklis, kuris nurodo vidutinę neplanuotų elektros nutraukimų trukmę, LESTO rodiklių reikšmės 2011-2013 m. laikotarpiu yra vienos mažiausių tarp nagrinėtų elektros skirstomųjų tinklų operatorių. Žema rodiklio reikšmė patvirtina, kad LESTO sugeba kokybiškai valdyti savo tinklą su sąlyginai mažomis veiklos sąnaudomis. Analizėje buvo naudojama SAIDI rodiklio reikšmė įtraukiant neplanuotus elektros nutraukimus (*Force majeure*).

6 paveikslas
SAIFI, min. su *Force majeure*

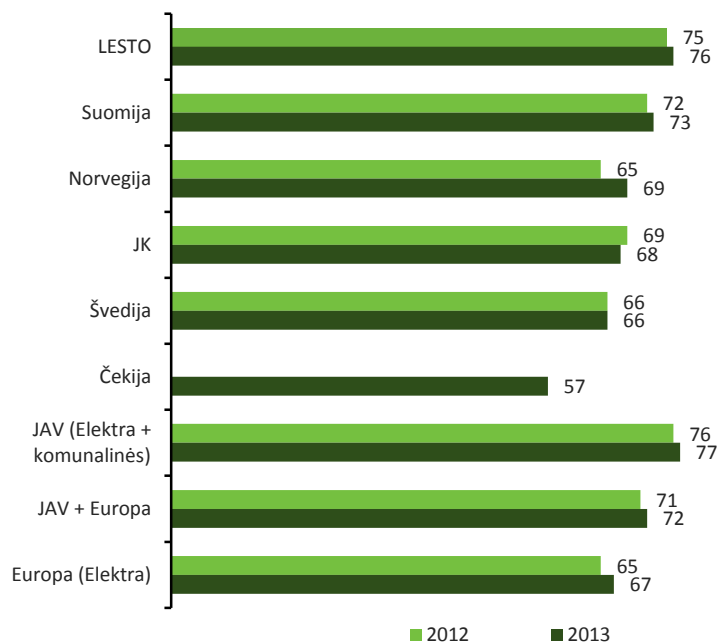


SAIFI rodiklio reikšmė, kuri nurodo vidutinį elektros energijos nutraukimų skaičių, LESTO rodiklių reikšmės 2011-2013 m. laikotarpiu yra vienos mažiausių tarp nagrinėtų skirstomųjų tinklų operatorių. Šis rodiklis kaip ir ankstesniu atveju patvirtina, kad LESTO tinkamai bei kokybiškai valdo savo elektros skirstomąjį tinklą. Lenkijoje bei Latvijoje, kur skirstomojo tinklo struktūra yra gana artima Lietuvai, SAIFI rodiklio reikšmė yra kur kas didesnė nei Lietuvoje. Analizėje buvo naudojama SAIFI rodiklio reikšmė įtraukiant ir neplanuotus elektros nutraukimus (*Force majeure*).

Klientų pasitenkinimas

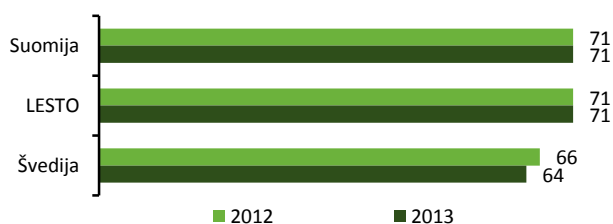
Klientų pasitenkinimo rodiklio palyginimas pagal GCSI metodiką atliktas remiantis UAB Synopticom 2013 m. atlikto tyrimo rezultatais.

7 paveikslas
GCSI rodiklio palyginimas, privatūs klientai



Lyginant LESTO ir kitų šalių privačių klientų pasitenkinimo rodiklius (pagal GCSI metodiką) galima daryti išvadą, kad LESTO privačių klientų pasitenkinimas išliko stabilus (1 balo augimas pagal metodikos apibrėžimą laikomas nereikšmingu) ir yra vienas aukščiausių tarp nagrinėtų šalių ir sektorių. Tai įrodo, kad Bendrovė santykinai mažais kaštais lyginant su kitomis šalimis sugeba užtikrinti aukštą aptarnavimo kokybę.

8 paveikslas
GCSI rodiklio palyginimas, verslo klientai



Lyginant LESTO, Suomijos ir Švedijos verslo klientų pasitenkinimo rodiklius (pagal GCSI metodiką) galima daryti išvadą, kad LESTO verslo klientų pasitenkinimas išliko stabilus ir yra vienas aukščiausių tarp nagrinėtų šalių (siauresnis šalių, su kuriomis lyginama, ratas yra dėl to, kad GCSI metodika plačiau taikoma privatiems klientams). Tai įrodo, kad Bendrovė santykinai mažais kaštais lyginant su kitomis šalimis sugeba užtikrinti aukštą aptarnavimo kokybę.

Darbuotojų įsitraukimas

1 lentelė
Darbuotojų įsitraukimo tyrimo rezultatai

	Didelis įsitraukimas	Patikima lyderystė	Aukštų veiklos standartų kultūra	Darbdavio patrauklumas	Žmogiškojo kapitalo stabilumas
LESTO	36%	31%	42%	41%	36%
Lietuvos geriausi darbdaviai 2012	80%	81%	86%	90%	87%
Virš 1000 darbuotojų organizacijos, Lietuva 2012	48%	55%	56%	56%	59%
Energetikos sektorius RCE 2012	62%	56%	57%	67%	60%
Rodiklio apibrėžimas	Darbuotojai teigiamai atsiliepia apie darbdavį, turi emocinį ryšį su organizacija ir jaučiasi motyvuoti skirti daug pastangų veiklos tikslų įgyvendinimui.	Organizacijos aukščiausių vadovų komanda sugeba patraukti darbuotojus savąja ateities vizija. Vadovai asmeniškai yra sektini pavyzdžiai. Kaip komanda jie veikia labai efektyviai.	Darbuotojai žino organizacijos tikslus ir kaip jie asmeniškai prisideda prie bendrų tikslų įgyvendinimo. Žmonės yra įvairiais būdais motyvuojami siekti aukšto lygio veiklos.	Organizacija sugeba pritraukti tuos darbuotojus, kurių jai reikia. Jos įvaizdis produktų / paslaugų srityje atitinka įvaizdį darbo rinkoje. Su darbuotojais elgiamasi sąžiningai, laikomasi susitarimų.	Organizacija orientuojasi į ilgalaikę ir stabilią sėkmę. Ji skiria dėmesį, kad užtikrintų žmogiškojo kapitalo kiekio ir kokybės stabilumą, išorinius ryšius.

Šiame tyrime LESTO dalyvavo 37% organizacijos darbuotojų. Įsitraukusių darbuotojų organizacijoje dalis yra 36%. Toks įsitraukimo lygis vertintinas kaip žemas ir ribojantis organizacijos veiklos tikslų įgyvendinimą. Du iš 5 rodiklių – aukštų veiklos standartų kultūra bei darbdavio patrauklumas – buvo įvertinti santykinai geriau nei kiti. Vis dėlto rezultatai visuose indeksuose yra žymiai žemesni nei pasilyginimo grupėse, jie akivaizdžiai nusileidžia tiek Rytų ir Centrinės Europos energetikos sektoriaus organizacijų, tiek didžiųjų (virš 1000 darbuotojų) Lietuvos organizacijų rezultatams.

4 priedas. Vertybinės elgsenos

Bendradarbiavimas

- Pozityviai priimu naujoves, esu įsitraukęs į bendrovės vykdomas iniciatyvas.
- Atvirai reiškiu savo nuomonę, teikiu konstruktyvius pasiūlymus.
- Komunikuoju pašnekovui suprantama kalba.
- Atidžiai ir aktyviai klausausi pašnekovo.
- Noriai padedu, dalinuosi, patariu.
- Džiaugiuosi bendrovės, padalinio ir kolegų sėkme, paskatinu pagyrimu.
- Jaučiu pagarbą kolegai, jo siekiam, grupei, visuomenei, aplinkai.

Atsakomybė

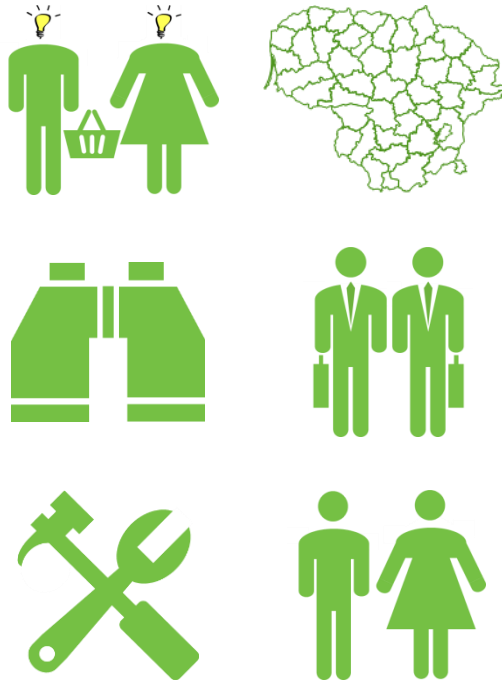
- Man rūpi visa, kas vyksta LESTO, ne tik mano srityje ir padalinyje.
- Laikau susitarimų, esu sąžiningas.
- Atsakingai priimu sprendimus.
- Užduotis atlieku kokybiškai, laiku ir iki galo.
- Pripažįstu, mokausi iš savo klaidų ir jas taisau.
- Pastebiu, ką reikia keisti, imuosi iniciatyvos
- Kritikuoju argumentuotai.
- Imuosi atsakomybės, nepermetu jos kitam.
- Nevėluoju.
- Dirbu atsidavusiai.

Rezultatas

- Žinau, kaip mano darbas prisideda prie bendro padalinio ir įmonės rezultato.
- Bendrovės tikslai man svarbesni už asmeninius ar padalinio.
- Rūpinuosi, kad visi procesai, sistemos nukreiptų į bendrą rezultatą.
- Planuoju savo veiklą nuosekliai.
- Rodau iniciatyvą ir ieškau naujovių siekiant geresnio rezultato.
- Siekiu tvaraus ir tikro rezultato.
- Švenčiu laimėjimus.

5 priedas. SSGG analizė

Stiprybės	Silpnybės
Strateginės reikšmės Valstybės valdoma įmonė	Nepakankamai subalansuotos vadybinės ir inžinierinės kompetencijos.
Finansinis stabilumas	Kritinių IT sistemų ir duomenų patikimumas, nepakankamas IS integracijos lygis
Patyrę, kvalifikuoti ir pasišventę specialistai	Neefektyvūs procesai ir biurokratija, orientacija į procesą, ne į rezultata
Klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo kokybė	Neefektyvi kapitalo struktūra
Plati klientų bazė	Neefektyvus klientų aptarnavimo tinklas
Galimybės	Grėsmės
Dalyvavimas rengiant LRAIC modelį sudaro galimybę pagerinti bendradarbiavimą su Regulatoriumi	Nepakankamas CAPEX dėl LRAIC tam pačiam tinklo patikimumui išlaikyti
Nuotolinių kanalų plėtra didina klientų pasitenkinimą	Nepakankamas skatinimas įgyvendinant efektyvumo priemones.
Naujų IT technologijų atsiradimas sudaro galimybes pagerinti investavimo efektyvumą	Kvalifikuotų darbuotojų ir rangovų stoka
Išmaniųjų technologijų vystymasis suteikia galimybes efektyviau valdyti tinklą ir skatinti racionalų vartojimą	Paskirstytos gamybos chaotiška plėtra didina grėsmę EE tiekimo kokybei, nuostolių didėjimas, kuriamas perteklinis tinklas IT sauga: įsilaužimų tikimybė



lesto

AB LESTO
Žvejų g. 14, 09310 Vilnius
www.lessto.lt