



„Lietuvos energijos gamyba“, AB,
veiklos strategijos santrauka
2014–2020 m.

Dokumento paskirtis	3
Strategija trumpai	3
Aplinkos analizė	5
Vidinė aplinka	5
Valdymo pertvarka	5
Informacija apie LEG įmonių grupę	5
LEG veikla 2013 m.	6
Bendrovės struktūra ir darbuotojai	7
Išorinė aplinka	7
Europos Sąjungos teisinis reglamentavimas	7
Lietuvos Respublikos teisinis reglamentavimas	8
Aplinkosauga	8
Esminių rinkos pokyčių įtaka LEG veiklai	9
Strategija	12
Strateginės kryptys ir tikslai	12
Strateginės kryptys	12
Strateginiai tikslai	14
Didmeninė elektros energijos prekyba ir gamyba	14
Elektrinių darbo optimizavimas	14
Prekyba elektros kainos svyravimų draudimo produktais ir kitos paslaugos	15
Sisteminės paslaugos	15
EK galios panaudojimas	15
LEG finansinės prognozės 2014–2020 m.	17
Preliminarūs LEG investiciniai projektai iki 2020 m.	17
Strategijos įgyvendinimo stebėsenos principai	19
1 Priedas. Sisteminės paslaugos	20
2 Priedas. Įmonės struktūra	21
3 Priedas. Naudojami sutrumpinimai ir sąvokos	22

DOKUMENTO PASKIRTIS

„Lietuvos energijos gamyba“, AB, veiklos strategijos 2014–2020 m. dokumentas (toliau – Strategija) apibrėžia ilgalaikę „Lietuvos energijos gamyba“, AB (toliau – Bendrovė arba LEG) veiklos strategiją: strategines kryptis ir tikslus bei Strategijos įgyvendinimą matuojančius rodiklius.

Siekiant geriau įvertinti aplinką, kurioje veikia Bendrovė, dokumente analizuojami per septynerius metus didžiausią poveikį Bendrovės veiklai turėsiantys veiksniai. Remiantis šiais veiksniais, daromos veiklos prielaidos, sukuriančios sąlygas prognozuoti Bendrovės veiklos rezultatą.

Pagal Bendrovės veiklos strategijos dokumentą yra parengtas trimetis Bendrovės veiklos planas, kuriame numatytos trumpos trukmės bei ilgalaikės priemonės, reikalingos Strategijos įgyvendinimui.

Šis dokumentas – pilnos LEG Strategijos sutrumpintas variantas, parengtas atsižvelgus į konfidencialumo reikalavimus, keliamus akcinėms bendrovėms, kurių akcijos kotiruojamos vertybinių popierių biržoje.

STRATEGIJA TRUMPAI

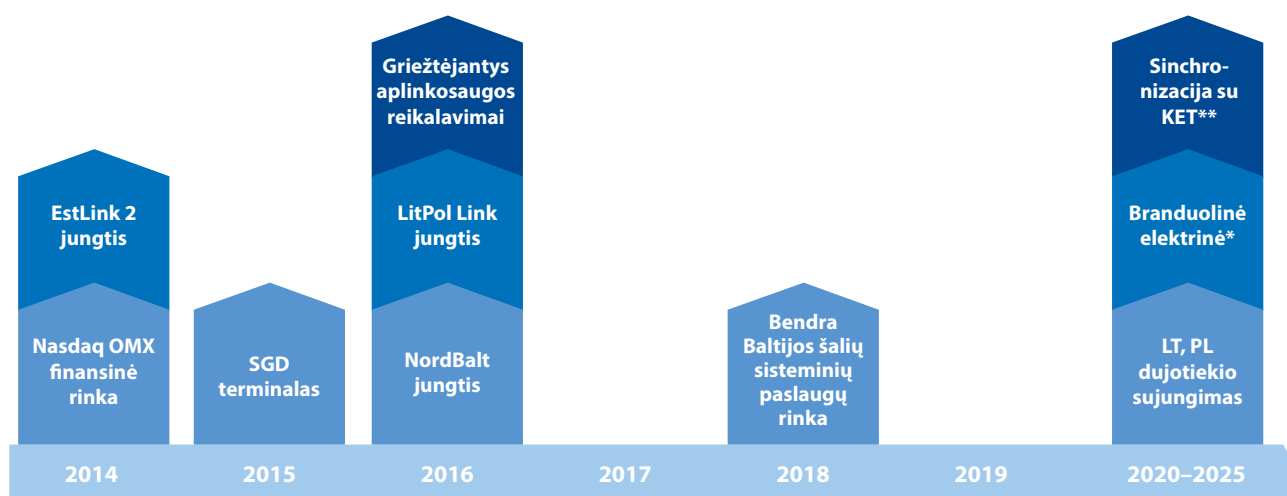
LEG yra strateginės svarbos Bendrovė, vykdanči elektros energijos ir šilumos gamybos, elektros energijos importo, eksporto, prekybos elektra ir sisteminių paslaugų perdavimo sistemos operatoriui teikimo veiklą.

LEG veikla skaidoma į reguliuojamą ir komercinę. Reguluojama veikla – tai remtina elektros ir šilumos energijos gamyba Elektrėnų komplekse (toliau – EK), taip pat galios rezervavimo paslaugos EK ir Kruonio hidroakumuliacinėje elektrinėje (toliau – KHAE) bei reaktyviosios galios valdymo paslauga, kurią teikia KHAE agregatai dirbdami sinchroninio kompensatoriaus režimu. Komercinę veiklą sudaro elektros energijos gamyba KHAE ir Kauno hidroelektrinėje (toliau – KHE), elektros energijos didmeninė prekyba laisvoje rinkoje ir kitos komercinės paslaugos.

Palyginti su konkurentais iš kaimyninių šalių, LEG valdo unikalius elektros energijos kaupimo pajėgumus Baltijos šalyse (KHAE). Valdomy pajėgumų Kaune ir Kruonyje lankstumas suteikia galimybę dalyvauti elektros energijos reguliavimo rinkoje. Vis dėlto LEG gamybos portfelis yra mažiau patrauklus nei konkurentų dėl nekonkurencingos EK gamybos, technologiškai pasenusios įrangos bei tobulintino procesų efektyvumo. Didelę įtaką Bendrovei daro kintanti teisinė ir reguliavimo aplinka, taip pat tiesioginės įtakos LEG veiklai gali turėti Lietuvos ir aplinkinių rinkų energetikos sektoriuje per artimiausius dešimt metų planuojami įgyvendinti projektai (žr. 1 paveikslą).

1 paveikslas

Svarbiausi energetikos sektoriaus įvykiai 2014–2020 m.



Pastaba: laiko juostoje pateikti prognozuojami terminai gali keistis atsižvelgiant į atskirų projektų aplinkybes.

* Atsižvelgiant į sprendimų dėl branduolinės elektrinės projekto įgyvendinimą.

** Atsižvelgiant į sprendimus dėl sinchronizacijos su kontinentinės Europos tinklu.

Atsižvelgdama į vidinės ir išorinės aplinkos veiksnius bei labiausiai tikėtinas pagrindinių LEG veiklai įtakos turinčių prielaidų reikšmes, Bendrovė parengė veiklos strategiją 2014–2020 metams ir išsikėlė ambicingus strateginius tikslus su laukiamais rezultatais, orientuotais į akcininko iškeltus tikslus.

Bendrovės vizija – būti nacionaliniu elektros energijos gamintoju ir efektyviai veikti integruotoje Europos elektros rinkoje.

Strategijoje numatoma, kad 2014–2020 metais:

- LEG pelningumas didės, atsižvelgiant į bendrus pagrindinio Bendrovės akcininko, „Lietuvos energija“, UAB, strategijoje numatytus bendrus grupės tikslus.
- Bendrosios LEG pajamos mažės iki 2019 m. dėl išaugusios konkurencijos biržoje ir mažėjančių EK gamybos apimčių (rinkos liberalizavimo efekto), tačiau vėliau turėtų stabilizuotis dėl papildomų pajamų, kurias Bendrovė gaus vykdydama komercinę veiklą.
- Į pagrindinius du plėtros projektus (biokuro jėgainę šilumai gaminti bei, palankiai susiklosčius rinkos sąlygoms, į KHAE 5-o agregato statybą) per 2014–2020 m. bus investuojama 450–650 mln. Lt.

Bendrovės strateginių tikslų bus siekiama įgyvendinant veiklas pagal keturias strategines kryptis:

- **Didinti Bendrovės vertę:** nuosekliai didinant komercinės veiklos pelningumą, atsisakant nenaudojamų gamybos pajėgumų; investuojant į kitų pajėgumų modernizavimą; didinant procesų efektyvumą ir mažinant veiklos sąnaudas.
- **Užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą klientams (PSO, tiekėjams, vartotojams):** mažinant priklausomybę nuo valstybės rėmimo (VIAP); suformuojant elektros energijos tiekėjų pageidavimus atitinkantį elektros energijos portfelių; užtikrinant optimalias elektros energijos kainas tiekėjams ir galutiniams vartotojams; vykdant socialiai atsakingos įmonės įsipareigojimus visuomenei ir didinant dėmesį aplinkos apsaugai.
- **Didinti veiklos efektyvumą:** peržvelgiant ir optimizuojant veiklos procesus, naudojantis LEAN principais ir įrankiais; tobulinant projektų valdymą; ugdant darbuotojų kompetencijas; optimizuojant valdomus gamybinius pajėgumus ir atsisakant neišnaudojamų blokų.
- **Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą:** didinant darbuotojų įsitraukimą, stiprinant lyderystės kompetenciją; užtikrinant veiklos tęstinumą, iš anksto planuojant reikiamų kompetencijų poreikį ir prireikus organizuojant darbuotojų mokymą(-si) ir / ar perkvalifikavimą; iš rinkos pritraukiant ir išlaikant žmogiškąjį potencialą, mažinant svarbiausių (angl. Key) įmonei darbuotojų kaitą ir įdiegus pamainos / dublerių ruošimo sistemą nuosekliai ir sistemingai jos laikantis; įgyvendinant kultūrinį pokytį darbuotojų saugos ir sveikatos srityje.



Vidinė aplinka

Valdymo pertvarka

2013 m. liepos 29 d. įvykusiame Lietuvos energija, AB, visuotiniame akcininkų susirinkime Bendrovės akcininkai priėmė sprendimą pakeisti Lietuvos energija, AB, pavadinimą į „Lietuvos energijos gamyba“, AB. Bendrovė priklauso „Lietuvos energija“, UAB (buvusi UAB „Visagino atominė elektrinė“), energetikos įmonių grupei (toliau – Grupė). Siekiant didinti Grupės veiklos efektyvumą ir skaidrumą, Grupės akcininkės Finansų ministerijos pavedimu 2013 m. pirmą pusmetį buvo pradėta Grupės valdymo pertvarka. Jos esmė – išgryninti valdymo ir priežiūros organų atsakomybes, išrenkant stebėtojų tarybas ir valdybas, ir stiprinti korporatyvinį valdymą, sukuriant valdymo ir kontrolės sistemą, padėsiančią užtikrinti efektyvų akcininko tikslų įgyvendinimą ir socialiai atsakingą ilgalaikės vertės didinimą.

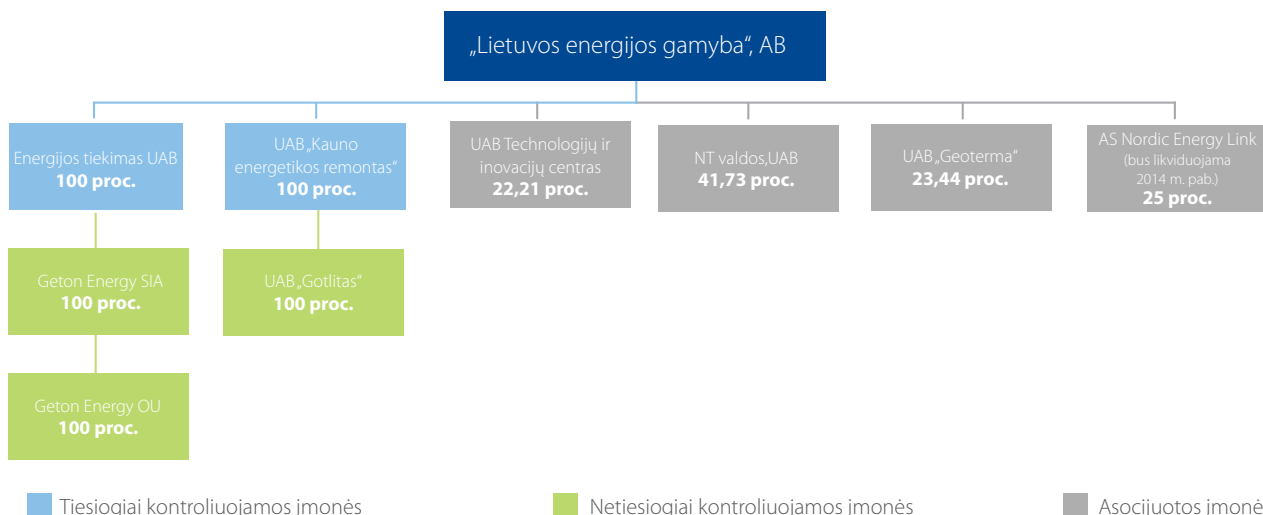
Pirmasis pertvarkos etapas, per kurį pakeisti Grupės bendrovių įstatai, išrinktos stebėtojų tarybos ir valdybos, baigtas 2013 m. spalio mėnesį. Per vėlesnius etapus priimami ir įgyvendinami strateginiai bei sisteminiai ilgalaikiai sprendimai. Jie padeda siekti pagrindinių pertvarkos tikslų – socialiai atsakingai didinti Grupės ilgalaikę vertę ir akcininko investuoto kapitalo grąžą, subalansuojant valstybės kaip akcininko interesus su kitų suinteresuotų šalių interesais ir lūkesčiais.

Informacija apie LEG įmonių grupę

2014 m. balandžio mėn. Bendrovė turėjo tiesioginę kontrolę šiose dukterinėse įmonėse: UAB „Kauno energetikos remontas“, Energijos tiekimas, UAB. Netiesiogiai, per UAB „Kauno energetikos remontas“, Bendrovė turėjo balsų daugumą (100 proc. akcijų) UAB „Gotlitas“. Per Energijos tiekimas UAB, Bendrovė turėjo balsų daugumą Geton Energy OÜ (100 proc. akcijų) ir Geton Energy SIA (100 proc. akcijų). Be minėtų dukterinių įmonių, Bendrovė dalyvavo šių asocijuotų įmonių valdyme: UAB „Geoterma“ (23,44 proc. akcijų), NT Valdosa, UAB, (41,74 proc. akcijų), UAB Technologijų ir

inovacijų centras (22,21 proc.) bei AS Nordic Energy Link (25 proc. akcijų), kuri 2014 m. pabaigoje bus likviduojama (AS Nordic Energy Link buvo įsteigta Baltijos šalių ir Suomijos energetikos sistemų sujungimo projekto „Estlink 1“ įgyvendinimui, Baltijos jūros dugnu nutiesiant elektros kabelį. Bendrovės akcininkų sutartyje numatyta, kad AS Nordic Energy Link veikla bus nutraukta po elektros kabelio „Estlink 1“ perdavimo Estijos ir Suomijos perdavimo sistemos operatoriams 2014 m.). LEG įmonių grupės struktūra pateikta 2 paveiksle.

2 paveikslas
LEG įmonių grupės struktūra



LEG veikla 2013 m.

Gamyba

Bendrovė turi neribotos galiojimo trukmės leidimus gaminti elektros energiją. Elektrą Bendrovė gamina trijose savo valdomose elektrinėse: Elektrėnų komplekse, kuriam priklauso rezervinė elektrinė ir kombinuoto ciklo blokas, Kruonio hidroakumulacinėje elektrinėje ir Kauno hidroelektrinėje. 2013 m. EK pagaminta 1,10 TWh, KHAE – 0,54 TWh, KHE – 0,42 TWh elektros energijos (per 2012 m. atitinkamai 1,40 TWh, 0,47 TWh ir 0,31 TWh). LEG valdomų elektrinių gamyba 2013 m. sudarė apie 18,2 proc. šalies poreikio. Tam, kad buvo pagamintas mažesnis elektros energijos kiekis, daugiausia įtakos turėjo 2013 metams sumažinta remtinės elektros energijos gamybos kvota EK. Faktinį sumažėjimą ataskaitiniu laikotarpiu iš dalies kompensavo padidėjusios elektros energijos gamybos apimtys KHAE ir KHE.

EK organinį kurą naudoja ne tik elektros energijos, bet ir šilumos gamybai. Šilumos energija yra tiekiamą Elektrėnų savivaldybės gyventojams, įmonėms, taip pat

šiltnamių įmonei UAB „Kietaviškių gausa“. Bendrovės šilumos gamybos bei pardavimo veiklą reguliuoja Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (toliau – VKEKK), kurios sprendimu nepripažįstama dalis faktiškai patiriamų kuro sąnaudų, dėl ko šilumos gamyba Bendrovei yra nuostolinga. Planuojama, kad pabaigus įgyvendinti naujų šilumos gamybos pajėgumų Elektrėnuose statybos projektą 2014 m. pabaigoje, visos tolesnės reguliuojamos veiklos sąnaudos, susijusios su šilumos gamyba, bus VKEKK pripažįstamos kaip tinkamos ir ši veikla įmonei nuo 2015 m. nebebus nuostolinga.

LEG orientuojasi į atsinaujinančius energijos išteklius. Tiek KHE, tiek KHAE elektros gamybai naudoja hidroenergią – neišsenkanti, lankstų, švarų nacionalinį energijos šaltinį. Siekdama geriau diversifikuoti valdomus energijos generacijos šaltinius ir toliau skatinti atsinaujinančių energijos išteklių plėtrą Lietuvoje, Bendrovė planuoja šilumos gamybai naudoti ir biokurą.

Prekyba Lietuvoje

Bendrovė užsiima elektros energijos prekyba didmeninėje rinkoje (t. y. elektros gamintojų bei tiekėjų bendravimo aplinkoje). Bendrovė parduoda elektros energiją ir teikia elektros energijos balansavimo paslaugas Lietuvos rinkoje veiklą vykdančioms visuomeninėms ir nepriklausomiems tiekėjams. Per 2013 m. LEG vidaus rinkai pardavė 3,6 TWh elektros energijos (atitinkamu laikotarpiu 2012 m. – 3,7 TWh). Be to, nuo 2013 m. sausio

8 d. Bendrovė vykdo paskirtosios įmonės funkcijas, t. y. superka visą vėjo jėgainėse prognozuojamą pagaminti elektros energiją ir parduoda ją Nord Pool Spot (NPS) elektros biržos Lietuvos prekybos zonoje. Per 2013 m. iš vėjo jėgainių supirkta ir biržoje parduota 0,47 TWh elektros energijos.

Prekyba su užsienio šalimis

2013 m. Bendrovė importavo elektros energiją iš Estijos bei Latvijos ir eksportavo elektrą į Estiją ir Latviją. Per 2013 m. Bendrovė iš viso importavo 0,73 TWh, eksportavo – 0,07 TWh elektros energijos (per 2012 m.

atitinkamai 0,83 TWh ir 0,5 TWh). Nuo 2013 m. birželio 3 d. (t. y. nuo Latvijos prisijungimo prie NPS) Bendrovė prekiauja tik NPS Lietuvos zonoje.

Kitos paslaugos

Bendrovė taip pat teikia sistemines paslaugas Lietuvos perdavimo sistemos operatoriui. Sisteminės paslaugos užtikrina energetinės sistemos darbo stabilumą ir patikimumą, sisteminių avarijų prevenciją ir likvidavimą bei reikalingą galios rezervą laikantis nustatytų elektros energijos tiekimo kokybės ir patikimumo reikalavimų. Sisteminės paslaugos apima galios rezervavimą, prekybą

reguliavimo elektros energija ir balansavimo elektros energija, reaktyviosios galios valdymo bei sistemos atstatymo paslaugas. Nuo 2014 m. pradžios Lietuvos perdavimo sistemos operatorius iš LEG antrinio rezervo paslaugai teikti užsako tik vieną iš KHAE agregatų vietoje anksčiau užsakinėtų dviejų. Tai lemia sumažėjusį KHAE veiklos pelningumą. Plačiau apie sistemines paslaugas skaitykite 1 priede.

Bendrovės struktūra ir darbuotojai

LEG buvo įkurta sujungiant AB „Lietuvos energija“ ir AB Lietuvos elektrinė. 2011–2013 m. buvo pertvarkoma organizacinė struktūra, atsisakyta netiesioginių veiklų elektrinėse: visos aptarnaujančios funkcijos – tokios kaip finansų, pirkimų, teisės, personalo, komunikacijos – buvo koncentruotos centrinėje buveinėje, taip sumažinant patiriamus administravimo kaštus.

LEG organizacinėje struktūroje yra šeši departamentai: Gamybės, Didmeninės elektros prekybos, Finansų ir teisės, Prevencijos ir kontrolės, Personalo ir administravimo bei Verslo plėtros, taip pat viena grupė – Vidaus audito. LEG organizacinė struktūra yra pateikta 2 priede.

2013 m. Bendrovėje dirbo 501 darbuotojas, iš jų 408 – Gamybės departamente.

Pagrindinis Bendrovės personalo politikos siekis – pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus, skatinti jų įsitraukimą, abipusės vertės generavimo principu kurti su jais ilgalaikės partnerystės santykius ir bendrą sėkmingą Bendrovės ateitį.

Išorinė aplinka

Europos Sąjungos teisinis reglamentavimas

REMIT

Siekiant užkirsti kelią didmeninės elektros energijos ir dujų rinkos manipuliavimui bei prekybai pasinaudojus vidine informacija, 2011 m. buvo priimtas Europos Parlamento ir Tarybos reglamentas Nr. 1227/2011 dėl didmeninės energijos rinkos vientisumo ir skaidrumo (toliau – REMIT).

REMIT numato prievolę energetikos kompanijoms pranešti Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūrai (ACER) apie visus vykdomus elektros energijos ir gamtinių dujų bei su jais susijusių išvestinių finansinių priemonių prekybos sandorius.

Pagal REMIT reikalavimus, LEG turės pranešti apie šiuos sandorius:

- Dienos prieš / dienos eigos, savaitės, savaitgalio tiekimo sutartis;
- Ilgalaikės sutartis;
- Sutartis su galutiniais vartotojais, kurių realus (arba techninės įrangos galimybės leidžia) suvartojimas siekia 600 GWh per metus ar daugiau;
- Išvestinių finansinių priemonių sandorius;
- Kitas sutartis, nurodytas Europos Komisijos patvirtintame sąraše.

Siekiant vykdyti REMIT prievoles, Bendrovėje numatoma sukurti pranešimo apie sandorius procesus ir paskirti atsakingus asmenis.

EMIR

Pagal Europos Parlamento ir Tarybos reglamento (ES) Nr. 648/2012 „Dėl ne biržos išvestinių finansinių priemonių, pagrindinių sandorio šalių ir sandorių duomenų saugyklų“ (toliau – EMIR) reikalavimus, nuo 2014 m. vasario mėn. privalu per patvirtintas sandorių duomenų saugyklas pranešti Europos vertybinių popierių ir rinkų institucijai (toliau – ESMA) apie visus dvišalius ir biržinius išvestinių finansinių priemonių sandorius. LEG Didmeninės elektros prekybos departamentas, vykdydamas prievolę, numato pranešti apie vykdomus finansinių išvestinių priemonių sandorius pasirinktai sandorių duomenų saugyklai.

Įsigaliojus finansinių priemonių rinkų direktyvai (MIFID II), numatoma, kad energetikos kompanijos bus atleistos nuo prievolės pranešti apie finansinių išvestinių priemonių sandorius ESMA.

Lietuvos Respublikos teisinis reglamentavimas

Vadovaujantis 2012 m. priimto Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymo nuostatomis, VKEKK, atlikusi atitinkamos rinkos tyrimą pagal rinkos tyrimo taisykles, asmeniui, turinčiam didelę įtaką atitinkamoje rinkoje, nustato parduodamos elektros energijos ar rezervinės galios kainas. Prognozuojama, kad Strategijos laikotarpiu VKEKK reguliuos LEG Perdavimo sistemos operatoriui teikiamų sisteminių paslaugų kainas.

Remiantis Lietuvos Respublikos Seimo 2009 m. priimtu įstatymu Nr. XI-375, LEG valdoma EK elektrinė yra nustatyta strategiškai svarbia elektrine, kurioje elektros energijos gamyba yra būtina elektros energijos tiekimo saugumui ir energetikos rezervams užtikrinti, todėl EK veikla yra remiama per VIAP mechanizmą. Dėl VIAP schemos tobulinimo šiuo metu yra vykdoma studija, kurios tikslas – sumažinti VIAP mokesčio dalį elektros

energijos tarife. Prognozuojama, kad EK blokų rėmimas išliks per visą Strategijos laikotarpį, bet, atsižvelgiant į studijos išvadas ir ES lygmens reguliacinius reikalavimus, EK blokų rėmimo formos gali keistis. 2013 m. buvo patvirtinti SGD terminalo įstatymo pakeitimai, pagal kuriuos LEG kaip remtinės elektros energijos gamintojas pirmumo tvarka privalės pirkti suskystintas gamtines dujas iš terminalo. Todėl EK skiriamos kvotos dydį nuo 2015 m. lems ne tik PSO poreikis ir reguliacinės aplinkos kaita, bet ir dujų vartojimo iš SGD terminalo prievolė.

Įgyvendinus biokuro šilumos pajėgumų vystymo projektą, LEG ir toliau išliks pagrindiniu šilumos energijos gamintoju Elektrėnų regione. Šilumos gamybos reguliacinės aplinkos pakeitimų nenumatoma, todėl prognozuojama, kad šilumos pardavimo kainas ir toliau reguliuos VKEKK.

Aplinkosauga

Bendrovei įtaką daro Europos Sąjungos institucijų formuojama ir šalims narėms privaloma vykdyti politika, pagal kurią bus mažinamos nemokamų apyvartinių taršos leidimų (toliau – ATL) kvotos jėgainėms ir įsigalios griežtesni reikalavimai teršalų koncentracijoms.

Taršos integruota prevencija ir kontrolė (TIPIK)

Vadovaujantis 2010 m. lapkričio 24 d. Europos Parlamento ir Tarybos patvirtinta direktyva 2010/75/ES dėl pramoninių išmetamų teršalų (taršos integruotos prevencijos ir kontrolės), nuo 2016 m. visose Europos Sąjungos šalyse narėse įsigalios griežtesni reikalavimai visiems iš didelių kurų deginančių įrenginių išmetamiems teršalams:

- Leistina SO₂ koncentracija mažėja apie 2 kartus;
- Leistina NO_x koncentracija mažėja apie 2,5 karto;
- Leistina CO koncentracija gamtinėms dujoms mažėja 3 kartus;
- Leistina kietųjų dalelių koncentracija mažėja 2,5 karto.

Kadangi 1960–1972 m. sumontuoti senieji rezervinės elektrinės kurų deginantys įrenginiai be papildomų investicijų negali dirbti po 2016 m. pagal sugriežtintus taršos reikalavimus, Bendrovė įsipareigojo nuo 2016 m. sausio 1 d. iki 2023 m. gruodžio 31 d. kiekvieną iš taršos šaltinių (kaminų) Nr. 001 (naudojamų 1 ir 2 elektrinės blokamams), 002 (5 ir 6 blokams), 003 (7 ir 8 blokams) eksploatuoti ne daugiau kaip po 17 500 valandų. Tokiu atveju aukščiau nurodytos direktyvos 2010/75/ES teršalų ribinės vertės rezervinei elektrinei bus taikomos tik nuo 2024 m. sausio 1 dienos.

Apyvartiniai taršos leidimai (ATL)

Vadovaujantis 2003 m. spalio 13 d. Europos Parlamento ir Tarybos direktyvos 2003/87/ES, nustatančios šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijos leidimų sistemą Bendrijoje, nuostatomis nuo 2013 m. apyvartiniai taršos leidimai elektros energijos gamybos sektoriuje veikiantiems operatoriams nemokamai daugiau neskiriami – reikalingus leidimus jie perka aukciono tvarka.

Kadangi EK atitiko kriterijus, leidžiančius pasinaudoti direktyvos 2003/87/ES 10 c straipsnio 5 dalyje numatytais sąlygomis, Europos Komisija 2012 m. gegužės 23 d. sprendimu C(2012)3237 patvirtino 2011 m. spalio 5 d. Lietuvos Respublikos pateiktą paraišką su Nacionaliniu investicijų planu ir sutiko 2013–2019 m. suteikti pereinamojo laikotarpio nemokamų apyvartinių taršos leidimų

energijos gamybos įrenginiams, tarp jų ir EK. ATL elektros energijos gamybos įrenginiams 2013–2020 m. laikotarpiu kol kas nepaskirstyti.

EK gaus nemokamų ATL pagal direktyvos 2003/87/ES 10 a straipsnį, kai ATL skiriami skatinant mažinti šiltnamio efektą sukeliančių dujų emisijas ir naudoti efektyviai energiją vartojančias technologijas.

LR Aplinkos ir Ūkio ministrų įsakymu EK jau yra patvirtintas toks suteikiamų nemokamų ATL kiekis:

- 2013 metams – 31,148
- 2014 metams – 27,874
- 2015 metams – 24,694
- 2016 metams – 21,614
- 2017 metams – 18,630
- 2018 metams – 15,744
- 2019 metams – 12,950
- 2020 metams – 10,258

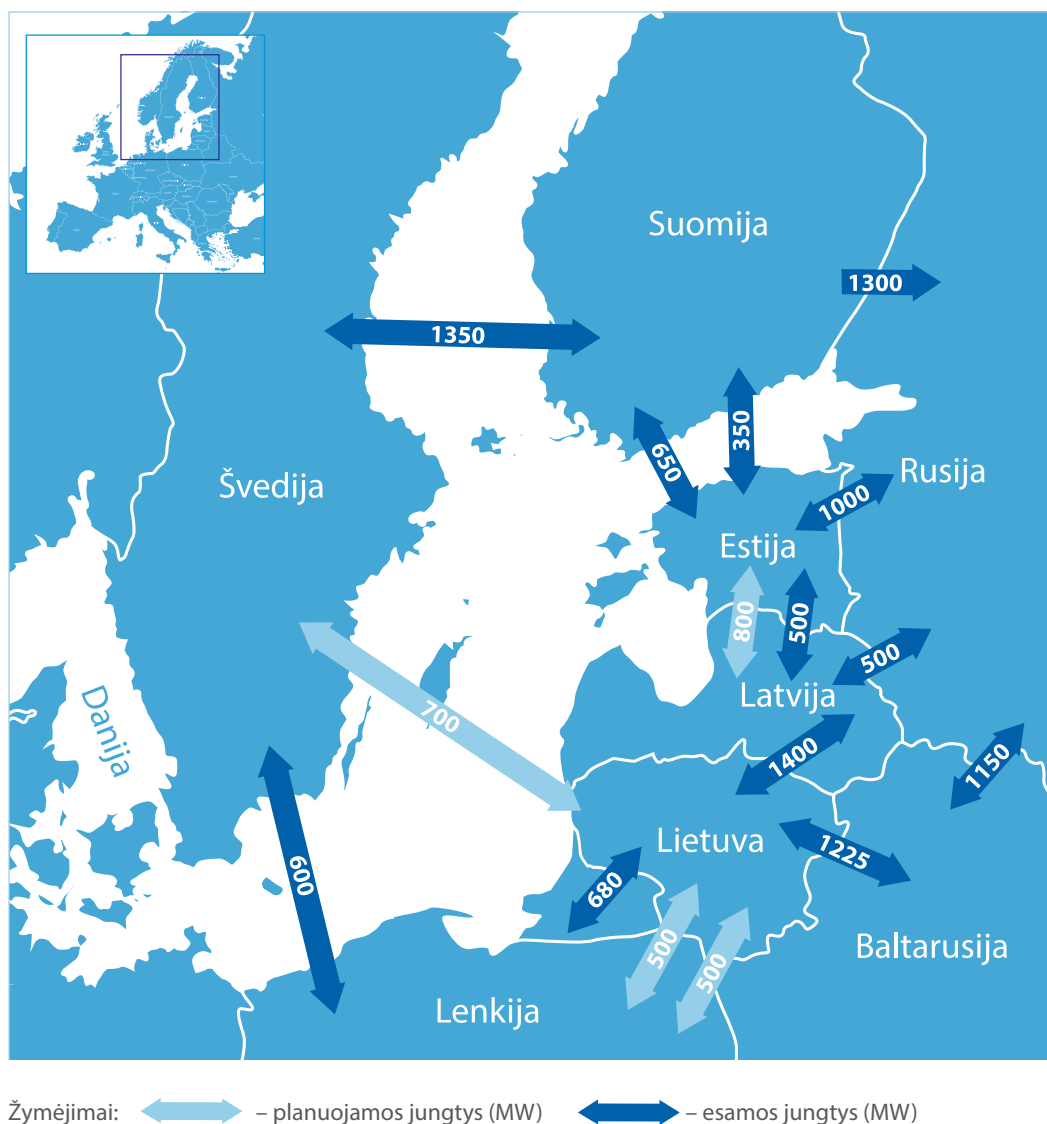
Atsižvelgiant į planuojamas EK gamybos apimtis iki 2020 m., turimą ATL kiekį 2014 m. ir numatytus gauti nemokamus ATL iki 2020 m., LEG nereikės papildomai įsigyti ATL rinkoje.

Esminių rinkos pokyčių įtaka LEG veiklai

Pastaruoju metu Europoje ryškėja tokios elektros energijos tinklų bei prekybos rinkų vystymosi tendencijos:

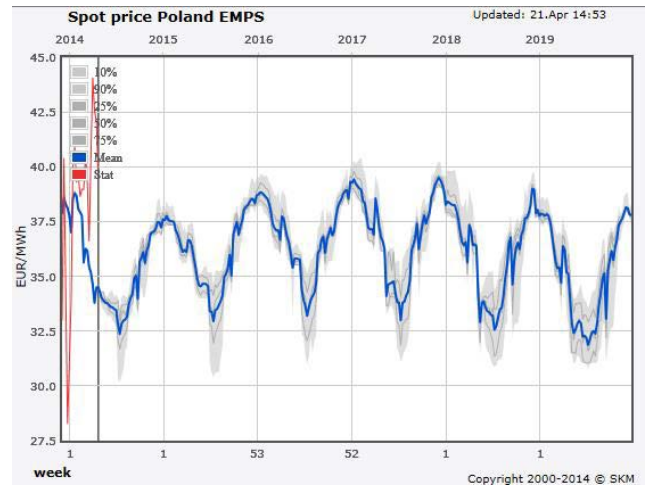
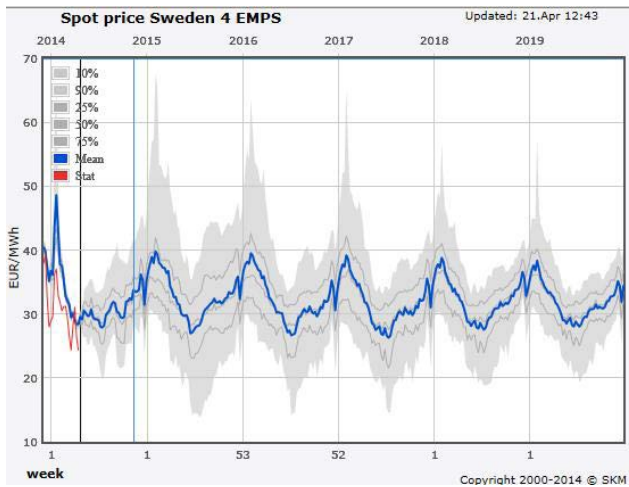
- Europos valstybėse sparčiai didėja atsinaujinančių išteklių naudojimas, ypač sparti vėjo ir saulės jėgainių plėtra, o tai didina nepastovios elektros energijos gamybos apimtis ir mažina didmenines elektros energijos kainas.
- AEI plėtra bei ES ekonomikos lėtėjimas lėmė reikšmingą apyvartinių taršos leidimų kainų mažėjimą. Siekdama sumažinti ATL perteklių, 2014 m. Europos Komisija išėmė iš apyvartos 900 000 ATL, kurie turėtų būti sugrąžinti į rinką iki 2020 m. Šiuo metu yra kuriama nauja ATL prekybos sistema, turėsianti apsauginius mechanizmus, kurie apsaugos nuo smarkaus ATL kainų svyravimo.
- JAV augant skalūnų dujų išgavimui ir jų naudojimui energetikoje, pasaulio rinkoje sumažėjo anglies paklausa ir kaina. Smarkiai atpigusi akmens anglis kartu su ATL kainų kritimu lėmė didelį anglimi kūrenamų elektrinių gamybos savikainos mažėjimą, todėl anglimi kūrenamos elektrinės tapo žymiai konkurencingesnės už dujomis kūrenamas elektrines.
- Dujomis kūrenamų elektrinių pelno maržos beveik visose Europos šalyse yra neigiamos, todėl net naujos ir efektyvios dujinės elektrinės, turinčios veikti rinkos sąlygomis, yra konservuojamos arba uždaromos.
- AEI generacijos šaltinių plėtra bei ATL ir anglies kainų mažėjimas lėmė vidutinės elektros energijos kainos kritimą, kas itin pablogino energetikos sektoriaus investicinę aplinką. Dėl neaiškaus atsipirkimo laiko dauguma naujų generacijos šaltinių vystymo projektų yra stabdomi arba atidedami.

- Europos šalys vis labiau vertina tarpvalstybinių elektros jungčių naudą ir remia jų plėtros projektus, nes tai padeda diversifikuoti elektros energijos šaltinius, užtikrinti energetinį valstybių saugumą ir suvienodinti elektros energijos kainas. 2014 m. pradžioje buvo susietos Šiaurės ir Vakarų Europos rinkos (angl. market coupling). Numatoma, kad skirtingų nacionalinių Europos elektros energijos rinkų integracija tęsis.
- Nuo 2006 m. vykstantį Baltijos ir Skandinavijos šalių elektros energijos transportavimo sistemų sujungimą tikimasi užbaigti iki 2016 m.:
 - Estlink-1 ir Eslink-2 jungtys, sujungusios Suomijos ir Estijos energetikos sistemas, jau pradėtos eksploatuoti.
 - Iki 2016 m. planuojama pabaigti tiesti Švediją ir Lietuvą sujungiantį 700 MW galios kabelį Nord-Balt bei Lenkiją ir Lietuvą sujungiantį 500 MW galios kabelį LitPol Link 1.
 - Iki 2020 m. planuojama pastatyti papildomą 500–600 MW galios elektros jungtį tarp Estijos ir Latvijos ir pabaigti tiesti antrąjį Lenkiją ir Lietuvą sujungiantį 500 MW galios kabelį LitPol Link 2.



- Dėl elektros energijos transportavimo sistemų sujungimo bei elektros energijos prekybos rinkų integracijos, elektros energijos kainos Baltijos, Lenkijos ir Šiaurės Europos šalių regionuose palaipsniui turėtų supanašėti (žr. 4 paveikslą). Kadangi susijungus kelioms elektros energijos rinkoms didesnių rinkų kai-

na ir toliau dominuos (t. y. elektros kaina mažesnėse rinkose priartės prie didesnių rinkų elektros energijos kainų lygio), atsiradus jungtims su Švedija ir Lenkija elektros kaina Baltijos šalyse turėtų mažėti iki Skandinavijos / Lenkijos elektros energijos kainų lygio.



- Nors pradėjus eksploatuoti NordBalt ir LitPol Link 1 jungtis Rusijos rinkos įtaka Baltijos šalims smarkiai sumažės, prognozuojama, kad Rusija ir toliau eksportuos elektros energiją į Baltijos šalis, tik prekybos apimtys greičiausiai bus mažesnės nei 2013–2014 m.
- Rusijoje didžiausią įtaką elektros kainoms ir kiekiams gali turėti dujų kainos pasikeitimai. Nors dujų kainos vidinėje Rusijos rinkoje turi tendenciją augti, šiuo metu didėjimas pristabdytas dėl politinių sprendimų. Net įvertinus galimą dujų kainos augimą, artimiausius kelerius metus vidutinis elektros kainų lygis neturėtų

būti daug didesnis už šios dienos kainų lygį (t. y. vidutinės elektros kainos turėtų siekti 25–40 EUR/MWh, atsižvelgiant į valiutų svyravimus). Prognozuojama, kad dėl naujų efektyvesnių generacijos šaltinių atėjimo į rinką iki 2017 m. elektros energijos kainos Rusijoje turėtų mažėti 3–4 % per metus. Importą iš Rusijos labiausiai stabdo „galios mokestis“, elektros energijos eksportuotojų iš Rusijos siūlomas kainas per piko valandas išauginantis net 20 EUR/MWh.

Strateginės kryptys ir tikslai

Atsižvelgiant į visoje LE grupėje formuojamą vertybinį pagrindą, įmonės misiją bei aplinkos analizės rezultatus, savo vizijos LEG sieks ir veiklą organizuos orientuodamasi į keturias strategines kryptis (žr. 5 paveikslą).

5 paveikslas
LEG strateginės kryptys



Kiekvienai iš krypčių yra suformuluoti strateginiai tikslai ir priskirti jų pasiekimo matavimo rodikliai (pagal subalansuotų veiklos rodiklių metodiką). Misijos įgyvendinimas, vizijos siekimas ir visa LEG veikla grindžiama trimis vertybėmis, suformuotomis atsižvelgiant į LE grupės vertybes.

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

Strateginės kryptys

Didinti Bendrovės vertę

LEG sieks gerinti įmonės pelningumo rodiklius ir iki 2020 m. padidinti EBITDA, atsižvelgdama į Grupės keliamus tikslus. Taip bus didinama Bendrovės, o kartu ir visos Grupės vertė.

To bus siekiama nuosekliai didinant komercinės veiklos pelningumą, atsisakant nenaudojamų gamybos pajėgu-

mų, investuojant į kitų pajėgumų modernizavimą, didinant procesų efektyvumą ir mažinant veiklos sąnaudas. Palankiai susiklosčius rinkos sąlygoms, LEG po 2016 m. priims sprendimą dėl investavimo į Kruonio HAE 5-o agregato statybą, taip užtikrindama tolesnę įmonės vertės didėjimą tolesnėje nei 2020 m. perspektyvoje.

Užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą klientams (PSO, tiekėjams, vartotojams)

LEG siekis yra atitikti vartotojų interesus, užtikrinant optimalią gamybos kainą ir mažinant priklausomybę nuo valstybės rėmimo (VIAP). Tai bus siekiama įgyvendinti atsisakant dalies EK generacijos pajėgumų, palaikomų kaip strateginis rezervas, per efektyvų elektros energijos prekybos portfelio valdymą, balansuojant elektros energijos gamybos ir prekybos apimtis. Taip pat bus investuojama į liekančius EK pajėgumus, užtikrinant aukštą jų parengtį ir taip prisidedant prie energetinio saugumo.

Siekdama suformuoti tokį elektros energijos portfelį, kuris atitiktų elektros energijos tiekėjų pageidavimus, ir užtikrinti optimalias elektros energijos kainas tiek tiekėjams, tiek galutiniams vartotojams, LEG planuoja vystyti

turimas elektros energijos prekybos kompetencijas. Bus stengiamasi naudotis visais siūlomais rinkos mechanizmais – tiek prekyba fizine elektros energija per dvišalius kontraktus ar elektros energijos biržą, tiek prekyba įvairiais finansiniais kontraktais (pvz., ateities arba kainų skirtumo), leidžiančiais apsisaugoti nuo elektros energijos kainų svyravimų.

Vykdamas socialiai atsakingos Bendrovės įsipareigojimus visuomenei, didelis dėmesys Bendrovės veikloje bus skiriamas aplinkos apsaugai. To bus siekiama tiek atsakingai vykdant kasdienę veiklą, tiek ir užtikrinant praeities taršos sutvarkymą.

Didinti veiklos efektyvumą

Siekdama didinti veiklos efektyvumą, LEG skiria didelį dėmesį veiklos procesų peržiūrai ir tobulinimui, tiek tiesioginėje, tiek palaikančioje veikloje. Optimizuodama procesus Bendrovė naudojasi LEAN principais ir įrankiais, atsižvelgdama į gerąją Lietuvos ir užsienio gamybinių įmonių praktiką. Vykdydama vidinius investicinius projektus, skirtus gamybinių įrenginių modernizavimui, įmonė sieks tobulinti projektų valdymą tiek ugdydama darbuotojų kompetencijas, tiek tobulindama procedūras, tiek ir vystydama motyvacijos sistemą. Kaip itin svarbus aspektas išskiriamas siekis darbus vykdyti sutartais terminais.

Atsižvelgiant į kintantį antrinio, tretinio ir strateginio rezervo poreikį, LEG sieks optimizuoti valdomus gamybinius pajėgumus, atsisakydama neišnaudojamų blokų. LEG tikslas – pelninga visų valdomų elektrinių veikla, neperkeliant sėkmingai dirbančių elektrinių veiklos rezultatų kitoms.

Formuoti vertybėmis grįstą organizacinę kultūrą

Vadovaudamasi gerąja užsienio energetikos įmonių praktika, LEG siekia formuoti naują, vertybėmis grįstą, į rezultatą orientuotą organizacinę kultūrą, paremtą lyderystės principais ir didesniu pačios Bendrovės dėmesiu darbuotojams bei augančiu darbuotojų įsitraukimu į Bendrovės veiklą. Formuojant organizacinę kultūrą, didelis dėmesys skiriamas darbuotojų įsitraukimo skatinimui, kuriamos priemonės ir įrankiai, didinantys darbuotojų įsipareigojimą Bendrovės vertybėms ir nukreipiantys į tikslų pasiekimą. Vienas iš siekiamų tikslų – maža svarbiausių (angl. Key) Bendrovei darbuotojų kaita. Atsižvelgiant

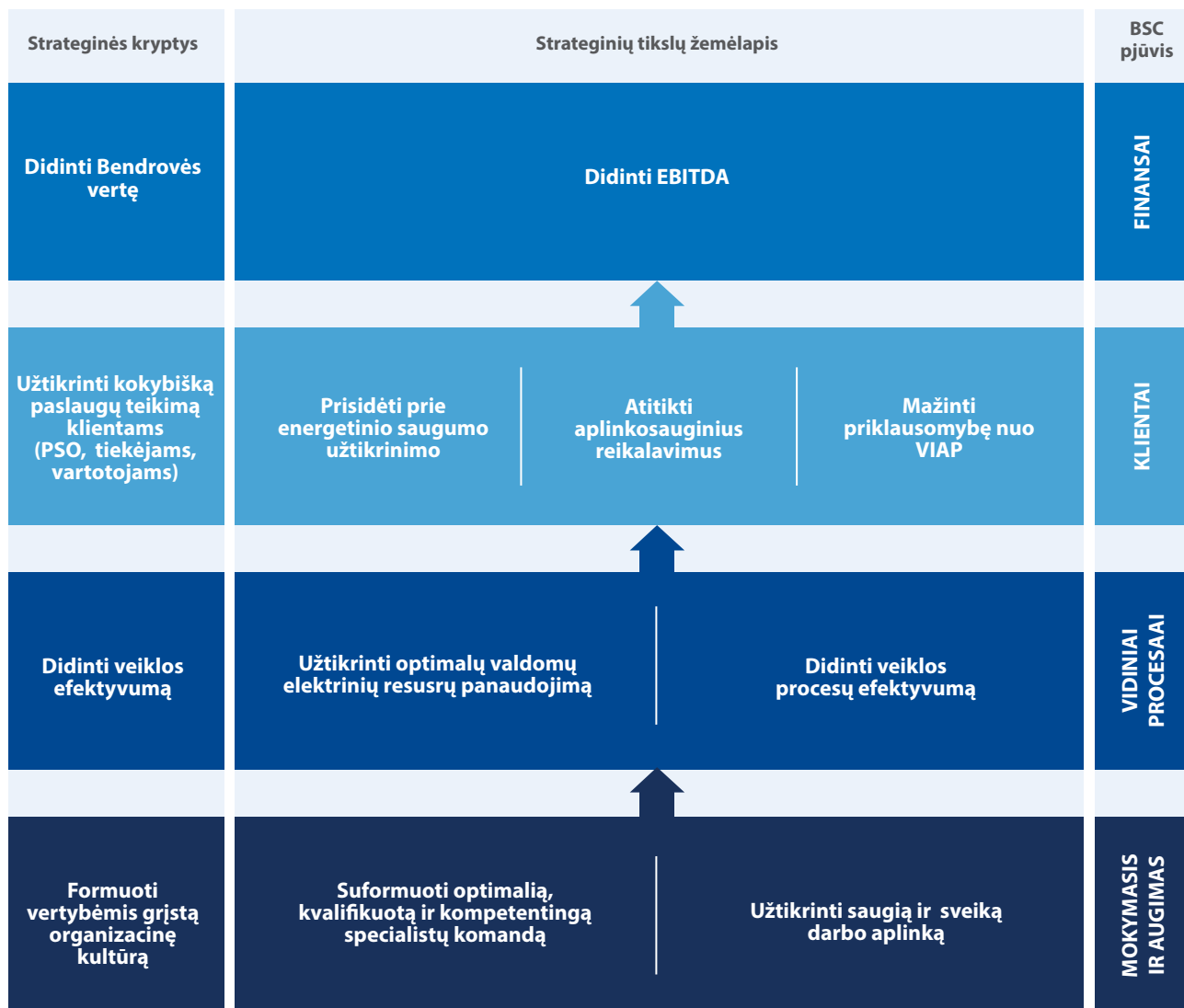
į didelį vidutinį darbuotojų amžių bei dažnas sektoriaus reorganizacijas, itin svarbus svarbiausių LEG darbuotojų pamainos užtikrinimas ir dublerių ruošimas, siekiant išlaikyti veiklos tęstinumą.

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

Strateginiai tikslai

Kiekvienai iš strateginių krypčių įgyvendinti, naudojantis subalansuotų veiklos rodiklių metodika, nustatyti ilgalaikiai strateginiai LEG tikslai (žr. 6 paveikslą).

6 paveikslas
LEG strateginiai tikslai



Visi strateginiai tikslai prisideda prie didesnės įmonės vertės kūrimo, turto grąžos didinimo, tinkamo akcininkų interesų atstovavimo bei Bendrovės konkurencingumo didinimo ir darnaus vystymo.

Didmeninė elektros energijos prekyba ir gamyba

Elektrinių darbo optimizavimas

Pradėjus eksploatuoti jungtis su Švedija bei Lenkija ir keičiantis rinkos sąlygoms bus stengiamasi kaip įmanoma efektyviau panaudoti LEG valdomas elektrines.

2013 m. Lietuvoje pradėjus veikti dienos eigos biržai, atsirado galimybė prekiauti elektros energija likus valandai iki operatyvinės valandos. Tai leidžia LEG efektyviau iš-

naudoti savo generacijos šaltinius ir pelningiau parduoti elektrą. Kadangi dienos eigos biržoje uždirbamos pelno maržos yra didesnės nei diena prieš rinkoje, planuojama, kad ateityje vis daugiau elektros energijos bus suprekiaujama realiu laiku ir prekyba vyks nuolatos (t. y. 24 valandas per parą, 7 dienas per savaitę).

Prekyba elektros kainos svyravimų draudimo produktais ir kitos paslaugos

Atsižvelgiant į ambicingus akcininko lūkesčius dėl LEG finansinės grąžos, Bendrovė planuoja ne tik optimizuoti elektrinių darbą, bet ir vis labiau išnaudoti turimą elektros energijos prekybos kompetenciją. Prisiimdama protingą riziką Bendrovė sieks uždirbti iš elektros kainų svyravimo „draudimo“ pardavimo Energijos tiekimas, UAB, ar kitiems rinkos dalyviams, taip pat – iš spekuliacinės prekybos, kada elektra yra perkama fiksuota kaina, o parduodama kintama kaina, arba perkama kintama kaina, o parduodama fiksuota kaina.

Siekdama turėti daugiau galimybių apsisaugoti nuo elektros kainų svyravimų NPS biržoje ir prekiauti spekuliaciniais tikslais, LEG 2014 m. taps NASDAQ OMX Commodities biržos nare ir pradės prekiauti įtrauktomis į biržos prekybos sąrašą išvestinėmis finansinėmis priemonėmis.

Nors 2014–2015 m. prekybą išvestinėmis finansinėmis priemonėmis spekuliaciniais tikslais planuojama vykdyti tik nedidele apimtimi, nuo 2016 m. prekybos išvestinėmis finansinėmis priemonėmis apimtys turėtų gerokai padidėti. Planuojama, kad nuo 2016–2017 m. prekyba bus vykdoma ne tik elektros energija, bet ir tokiais naujais produktais kaip pasirinkimo sandoriai, dujomis kūrenamųjų elektrinių savikainos ir elektros kainų skirtumo sandoriai (angl. spark spread), anglimi kūrenamųjų elektrinių savikainos ir elektros kainų skirtumo sandoriai (angl. dark spread), kainų zonų skirtumo sandoriai, įvairūs indeksai bei taršos leidimai.

Sisteminės paslaugos

Prognozuojama, kad 2014–2020 m. sisteminių paslaugų poreikis turėtų išaugti dėl pastatytų jungčių su Lenkija ir Švedija bei AEI plėtros.

Planuojama, kad pastačius NordBalt bei LitPol Link 1 jungtis 2016 m. antrinio rezervo poreikis išaugs iki 400 MW/h, o tretinio rezervo – iki 600 MW/h.

Taip pat numatoma, kad vėjo elektrinių instaliuotai galiai išaugs iki 500 MW, vėjo elektrinių gamybos nuokrypiams subalansuoti reikės vis daugiau lanksčių elektros

gamybos pajėgumų, todėl LEG teikiamų reguliavimo paslaugų poreikis iki 2020 m. turėtų palaipsniui didėti. Vis dėlto tiksliai nuspėti kiekvienų metų reguliavimo apimtį yra labai sudėtinga dėl jų nepastovumo.

Kalbant apie LEG teikiamas reaktyvios galios valdymo ir sistemos atstatymo paslaugas, ryškių pokyčių iki 2020 m. nenumatoma.

1 lentelė

Prognozuojamos galios rezervavimo paslaugų pardavimų apimtys LEG šaltiniuose

Vid. galios rezervas (MW/h)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Rezervinė elektrinė + KCB	270	270	600	600	600	600	600
KHAE	200	200	400	400	400	400	400

EK galios panaudojimas

EK gamybos apimtys pastaraisiais metais mažėjo. Numatoma, kad mažėjimo tendencija išsilaikys dėl didėjančios konkurencijos rinkoje bei perėjimo prie naujų šilumos gamybos pajėgumų. Pagrindinės pastebimos tendencijos:

- Nekonkurencinga gamybos kaina.** Naudojant dujas ir mazutą, elektrą gaminantys EK blokai negali konkurencingai veikti rinkos sąlygomis. Prognozuojama, kad pradėjus veikti jungtims su Švedija ir Lenkija elektros kaina neturėtų didėti, o galbūt net ir mažės. Tuo tarpu prielaidų žymiam EK gamybos kainos mažėjimui nėra dėl to, kad prognazuojama, jog dujų ir mazuto kainos ateityje

išliks panašiai lygyje kaip dabar. Šiuo metu Europoje konkurencinga yra tik atominių ir hidroelektrinių gamyba (dėl žemų kintamų gamybos sąnaudų), AEI naudojančių elektrinių gamyba (dėl žemų kintamų gamybos sąnaudų bei didelio jų subsidijavimo) ir anglį kūrenančių elektrinių gamyba (dėl žemų anglies bei taršos leidimų kainų).

- **Besiplečianti sisteminių paslaugų rinka.** Lietuvos elektros perdavimo sistemos operatorius („Litgrid“) kartu su regiono partneriais analizuoja galimybes ir ieško priemonių sisteminių paslaugų kaštų mažinimui. Įgyvendindami šį tikslą, operatoriai peržiūri rezervų poreikį regione ir jų įsigijimo galimybes. Be to, 2016 m. pradžioje pradėjus veikti jungtis su Švedija ir Lenkija, kitų sisteminių paslaugų (tokių kaip reguliavimo mažame diapazone (+– 25 MW) įsigijimas taps galimas per jungtis, todėl EK turės konkuruoti daug platesnėje rinkoje.
- **Nauji pajėgumai keičia senuosius.** Pirmieji šilumą iš biokuro gaminsiantys įrenginiai Elektrėnuose turėtų pradėti veikti jau per 2014–2015 m. šildymo sezoną. Šie įrenginiai pakeis šiuo metu naudojamus du senus (1962–1965 metų statybos) 150 MW blokus (1 ir 2 blokus). Į šiuos blokus per pastaruosius penkerius metus nebuvo gausiai investuota. Taigi šių blokų veikimo laikotarpis nepratęstas, buvo užtikrinama tik būtina techninė priežiūra.

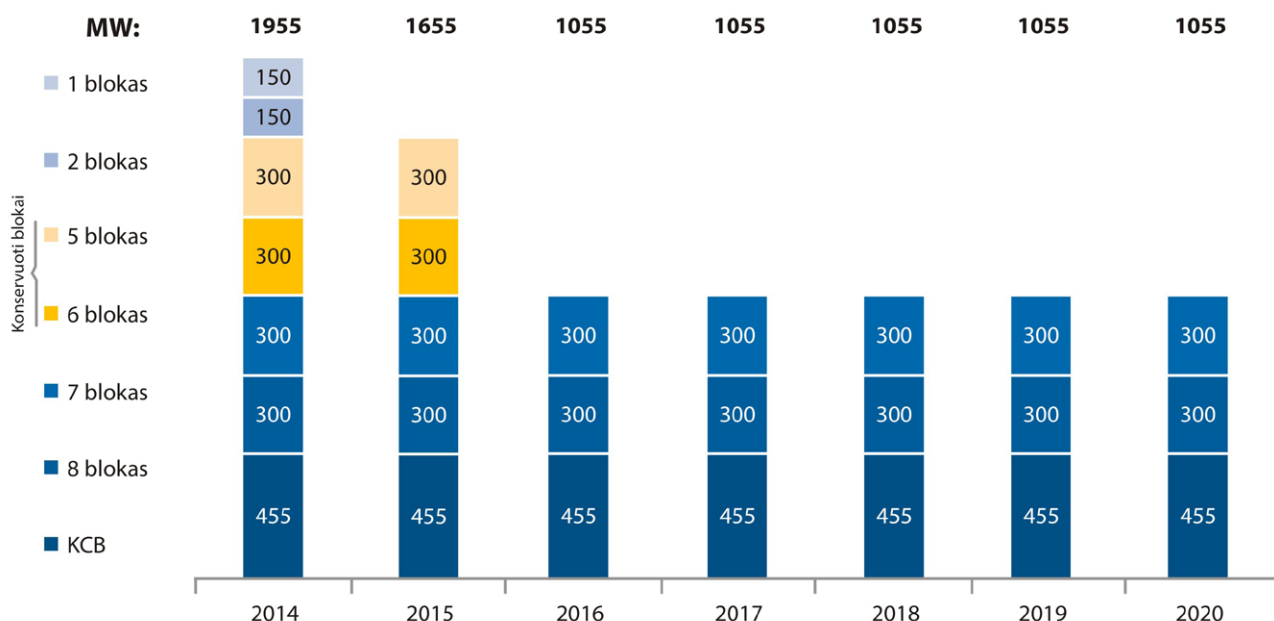
Atsižvelgiant į aukščiau išdėstytas aplinkybes, planuojama, kad artimiausioje perspektyvoje EK blokų skaičius turėtų mažėti (žr. 7 paveikslą). **1–6** blokai palaipsniui bus baigiami eksploatuoti ir demontuojami:

- Kadangi **1 ir 2** blokai daugiausia naudojami šilumos energijos gamybai, jie bus demontuojami iš karto po naujų šilumos energijos pajėgumų pastatymo 2014 m. pabaigoje. Numatoma demontavimo darbų pradžia – 2015 m.

- **5 ir 6** blokai turėtų būti konservuojami iki 2015 m. pabaigos, kada turėtų paaiškėti rezervų poreikis regione, po jungčių su Švedija ir Lenkija atsiradimo. Kol kas žinoma, kad artimiausioje ateityje „Litgrid“ neplanuoja po 2016 m. užsakinėti tretinio rezervu daugiau nei 500–700 MW (pagal „Litgrid“ pateiktus duomenis, tikėtina, kad iš EK bus įsigyjama 500 MW tretinio rezervu (700 MW – optimistinis scenarijus)), todėl tretinį rezervą pilnai galės padengti 7, 8 blokai ir KCB. Atsižvelgiant į šias prielaidas, 2015 m. bus priimami galutiniai sprendimai dėl 5 ir 6 blokų demontavimo nuo 2016 m.

Demontuojant blokus kartu bus optimizuojami ir bendrastotiniai įrenginiai bei jų sistemos (tai sumažins pastovias EK sąnaudas). Dėl didelio vidutinio EK aptarnaujančio personalo senėjimo, tuo pat metu vyks natūralus personalo skaičiaus mažėjimas daliai darbuotojų sulaukus pensinio amžiaus. Siekiant išlaikyti turimą įmonės kompetenciją gamybinėje aplinkoje, bus ruošiami svarbiausių darbuotojų dubleriai. Dėl mažėjančių gamybos apimčių mažės ir papildomo personalo poreikis, todėl bus organizuojami perkvalifikavimo mokymai, universalios kompetencijos skatinimo programos, ieškoma galimybių rotacijai įmonės viduje ir LE grupėje. Sumažėjus personalui, bus siekiama išlaikyti maksimalų socialinį teisingumą, bus taikomos visos socialinės garantijos, įskaitant ir savalaikę skaidrią komunikaciją bei konsultacijas su profsąjungomis.

7 paveikslas
EK galios panaudojimas



Ilgalaikėje perspektyvoje EK veikia šie blokai: modernus 455 MW KCB blokas ir ES taršos reikalavimus deginant mazutą atitinkantys 300 MW galios 7 ir 8 blokai (bendra EK galia sudarytų 1055 MW).

LEG finansinės prognozės 2014–2020 m.

Per strategines programas įgyvendinant apibrėžtas strategines kryptis ir atsižvelgiant į labiausiai tikėtiną scenarijų, sudarytą pagal planuojamus išorinės ir vidinės aplinkos veiksnių įgyvendinimo terminus bei labiausiai tikėtinas pagrindinių LEG veiklai įtakos turinčių prielaidų reikšmes, buvo suformuluotos pagrindinių konsoliduotų LEG finansinių rodiklių prognozės 2014–2020 m.

Preliminarūs LEG investiciniai projektai iki 2020 m.

Investiciniai projektai, įtraukti į LEG Strategiją:

- Nauji šilumos gamybos pajėgumai Elektrėnuose (40 MW biokuro katilai ir 50 MW dujų garo katilai);
- Palankiai susiklosčius rinkos sąlygoms, KHAE plėtra, įrengiant penktą 225 MW hidroagregatą;
- Priėmus sprendimą investuoti į KHAE 5-o agregato statybą, bendras investicijų poreikis plėtros projektams būtų 450–650 mln. Lt;
- 2017–2020 m. LEG turės galimybę vykdyti papildomus investicinius projektus.

LEG planuojami investiciniai projektai 2014–2020 m. (žr. 2 lentelę).

2 lentelė
Planuojami investiciniai projektai

Nr.	Pavadinimas	Investicijos	Įgyvendinimo terminai	Naudos
1	Biokuro jėgainė šilumai gaminti Elektrėnų komplekse (40 MW biokuro katilai ir 50 MW dujų garo katilai) Eksploatacijos pradžia – 2014 m. pabaiga	95 mln. Lt	2013–2014 m.	• Įgyvendinus projektą EK elektros ir šilumos gamyba bus nepriklausomos viena nuo kitos, gamybos apimtys priklausys nuo vartojimo poreikių. • Įgyvendinus projektą Bendrovė didelę dalį šilumos gamybai reikalingų gamtinių dujų pakeis biokuru. • EK veikla tampa labiau konkurencinga. • Nauji EK biokuro katilai bus 40 MW galios. Šilumą gaminant biokuro katiluose ir naudojant vietinį kurą, būtų užtikrinama 90 proc. Elektrėnų miesto šilumos poreikio. Šaltuoju metų laiku padidėjus šilumos poreikiui bus naudojami dujiniai garo katilai, kurie užtikrins rezervą pagrindiniams šilumos gamybos pajėgumams – biokuro katilams. Dujiniai katilai bus reikalingi ir technologinių elektrinės įrenginių funkcionavimui ir prireikus paleisti į rezervą pervedamus elektrinės blokus.
2	KHAE plėtra 225 MW	385–550 mln. Lt	2017–2020 m.	• Pagrindinė investicijų paskirtis – užtikrinti stabilų elektros energijos sistemos darbo režimą, sudarant galimybes padidinti prijungtų vėjo jėgainių galią tiek Lietuvoje, tiek aplinkinėse rinkose. • Potencialių elektros energijos transformavimo ir reguliavimo pajamų gavimas dėl didesnio naujų pajėgumų efektyvumo ir lankstumo. • Atsiradus naujai branduolinei elektrinei (jei būtų), galios rezervo užtikrinimas.

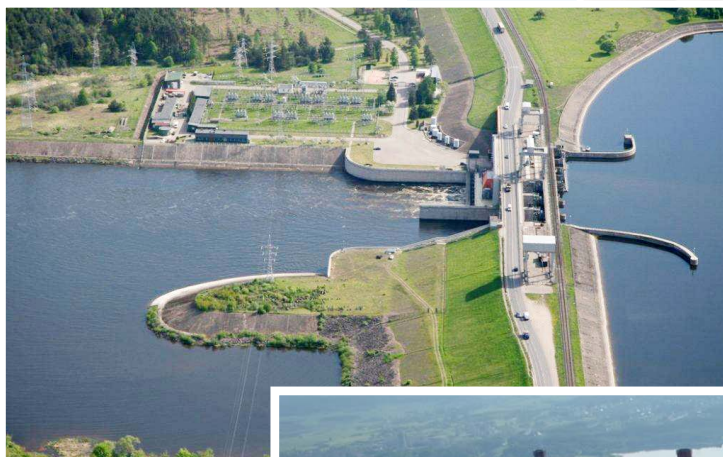
Projektų įgyvendinimo eiliškumas gali keistis, atsižvelgiant į rinkos pokyčius.

Be pagrindinių investicinių projektų, LEG planuoja vykdyti kitas investicijas, reikalingas tinkamai ir efektyviai funkcionuoti ir vykdyti veiklą.

Dar vienas galimas LEG plėtros projektas yra vėjo jėgainių parkas. Galimos projekto naudos:

- Plėtojami „žalios“ energijos gamybos pajėgumai Lietuvoje, naudojant atsinaujinančius energetinius išteklius ir taip mažinant Lietuvos priklausomybę nuo elektros energijos importo.
- Didesnis LEG siūlomų sisteminių paslaugų lankstumas ir didesnis jų pajamų potencialas, išnaudojant ir derinant skirtingus turimų gamybos pajėgumų privalumus.

Preliminariai vertinant, 40–45 MW parkui reikėtų 180–200 mln. Lt investicijų. Iki 2015 m. pradžios Kruonio HAE teritorijoje bus atliekami vėjo parametrų matavimai. Atsižvelgiant į juos, bus svarstoma tolesnė projekto eiga ir perspektyvos. Dėl didelio vėjo jėgainių projekto neapibrėžtumo, jis neįtrauktas į LEG ilgalaikį finansinį modelį ir nekalbama apie jo finansines prognozes.



STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMO STEBĖSENOS PRINCIPAI

- LEG strategija atnaujinama, jeigu yra reikšmingi teisinės aplinkos pokyčiai ar kiti svarbūs energetikos sektoriaus įvykiai.
- LEG strategijos prielaidos naudojamos rengiant 3 metų LEG Veiklos planą, kurio įgyvendinimas kiekvieną ketvirtį pristatomas Valdybai, ir LEG metinį biudžetą.

Ilgalaikė Strategija yra peržiūrima ir, kilus poreikiui, atnaujinama kiekvienų einamųjų metų II ketvirtį, atsižvelgiant į Nacionalinės energetikos strategijos (NES) pokyčius, veiklą reglamentuojančių įstatymų pakeitimus, svarbius įvykius Lietuvos ir užsienio elektros energetikos rinkoje. Taip pat atsižvelgiant į rengiant Strategiją neįvertintus ar nuo Bendrovės nepriklausančius išorinių aplinkybių pasikeitimus.

Ilgalaikė strategija sudaro prielaidas parengti detalų ateinančių metų Bendrovės veiklos planą ir biudžetą, kurie yra tvirtinami Bendrovės Valdybos.

Siekiant įvertinti Bendrovės pasiektus rezultatus pasibaigus ketvirčiui, pusmečiui ir metams, bus vykdoma Bendrovės veiklos plano stebėseną, apimsianti Bendrovės metinės veiklos plano ir veiklos plano įgyvendinimo stebėsenos bei darbuotojų veiklos vertinimo strateginių tikslų atitikimą.

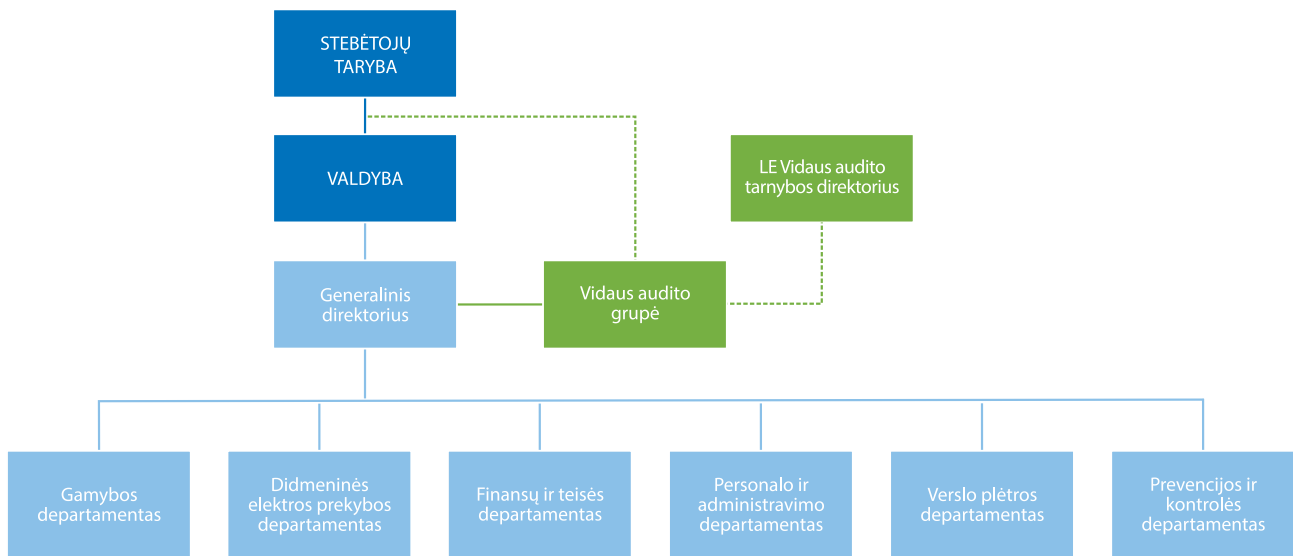
Veiklos plane numatytos priemonės bus įtraukiamos į darbuotojų veiklos vertinimo planus, pagal kurių įvykdymą bus nustatoma kintamoji atlygio dalis.

Įgyvendinant Strategiją bus stebimos rizikos, galinčios turėti įtakos sėkmingam Strategijos įgyvendinimui, ir planuojami jų įtakos mažinimo veiksmai.

1 priedas. Sisteminės paslaugos

- **Galios rezervavimo paslauga** – tai priemonė patikimam elektros energetikos sistemos darbui užtikrinti, kai nenumatytais (avariniais) atvejais sumažėja elektros energijos gamyba arba išauga jos vartojimas. Gamintojai teikia antrinio ir tretinio galios rezervų palaikymo paslaugą. Antrinis aktyviosios galios rezervas – tai gamintojo palaikoma įrenginių arba hidroagregatų galia, aktyvuojama per 15 minučių. Tretinis aktyviosios galios rezervas – tai gamintojo palaikoma generuojančių šaltinių galia, aktyvuojama per 12 valandų. Antrinis galios rezervas užtikrinamas KHE, KHAE, tretinis – EK. Per 2013 m. Bendrovė pardavė apie 1,75 TWh antrinio galios rezervo ir 2,31 TWh tretinio galios rezervo (per 2012 m. atitinkamai 2,02 TWh ir 2,69 TWh).
- **Reguliavimo elektros energija paslauga** reikalinga elektros energijos pertekliui/trūkumui energetikos sistemoje subalansuoti. Prekyba reguliavimo elektros energija vykdoma realiu laiku ir užtikrina patikimą elektros energetikos sistemos darbą kiekvieną valandą. Kai sistemoje trūksta elektros energijos ir PSO duoda nurodymą padidinti jos gamybą, Bendrovė padidina generuojamos elektros energijos apimtį ir parduoda trūkstamą reguliavimo elektros energiją PSO. Sistemoje atsiradus elektros energijos pertekliui ir PSO nurodžius sumažinti gamybą, Bendrovė mažina generuojamos elektros energijos apimtį ir perka perteklinę reguliavimo energiją iš PSO. Per 2013 m. Bendrovė pardavė 0,86 TWh ir nupirko 0,03 TWh reguliavimo elektros energijos (per 2012 m. atitinkamai 0,03 TWh ir 0,03 TWh).
- **Balansavimo elektros energija** – tai faktinis nuokrypis nuo PSO pateikto suplanuoto elektros energijos gamybos arba vartojimo grafiko. Prekyba balansavimo energija vykdoma pasibaigus ataskaitiniam mėnesiui ir skatina rinkos dalyvius tiksliai prognozuoti savo elektros energijos gamybą bei vartojimą. Pavyzdžiui, jeigu Bendrovė tam tikrą valandą pagamino mažiau elektros energijos negu planavo, šį skirtumą ji turi nusipirkti iš PSO (vykdomas balansavimo elektros energijos pirkimas). Ir atvirkščiai, jeigu Bendrovė tam tikrą valandą pagamino daugiau elektros energijos negu planavo, šį skirtumą ji turi parduoti PSO (vykdomas balansavimo elektros energijos pardavimas).
- **Reaktyviosios galios valdymo paslauga** – tai sisteminė paslauga, kurios tikslas yra išlyginti elektros energetikos sistemos apkrovų netolygumus ir užtikrinti reikalingą įtampos ir dažnio lygį. Reaktyviosios galios valdymo paslaugą teikia KHAE agregatai dirbdami sinchroninio kompensatoriaus režimu.
- **Sistemos atstatymo po totalinės avarijos paslauga** – tai pasirengimas visiškai ar iš dalies užgesus elektros energetikos sistemai operatyviai paleisti generuojantį šaltinį nenaudojant maitinimo iš elektros tinklo. Sistemos atstatymo po totalinės avarijos paslaugą teikia tiek KHAE, tiek KHE.

2 priedas. Įmonės struktūra



3 priedas. Naudojami sutrumpinimai ir sąvokos

Sutrumpinimas	Paaiškinimas
ACER	Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūra (angl. Agency for the Cooperation of Energy Regulators)
AEI	Atsinaujinantys energijos ištekliai
Antrinis / Tretinis rezervas	„Litgrid“ perkamas rezervas
ATL	Apyvartinis taršos leidimas (tai leidimas per nustatytą laiką išmesti vieną toną anglies dioksido ekvivalento)
CCP	Pagrindinė sandorio šalis (angl. central counterparty)
EBITDA	Pelnas prieš nusidėvėjimą, amortizaciją, palūkanų sąnaudas ir pelno mokestį (angl. earnings before interest rate, taxes, depreciation and amortization)
EK	Elektrėnų kompleksas
EMIR	Europos rinkų infrastruktūros reglamentas (angl. European Markets Infrastructure Regulation)
ES	Europos Sąjunga
ESMA	Europos vertybinių popierių ir rinkų institucija (angl. European Securities and Markets Authority)
Grupė	„Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė
HAE	Hidroakumuliacinė elektrinė
HE	Hidroelektinė
KCB	Kombinuoto ciklo blokas
KET	Kontinentinės Europos tinklas
KHAE	Kruonio hidroakumuliacinė elektrinė
KHE	Kauno hidroelektinė
LE	„Lietuvos energija“, UAB
LEG, Bendrovė	„Lietuvos energijos gamyba“, AB
„Litgrid“	AB „Litgrid“, Lietuvos elektros perdavimo sistemos operatorius
PSO	Perdavimo sistemos operatorius
REMIT	Didmeninės energijos rinkos vientisumo ir skaidrumo reglamentas (angl. The Regulation on Wholesale Energy Market Integrity and Transparency)
ROE	Nuosavybės grąža (angl. return on equity)
SGD	Suskystintos gamtinės dujos
SSGG	Stiprybių, silpnybių, grėsmių, galimybių analizė
Strategija	LEG veiklos strategija, šis dokumentas
Strateginis EK rezervas	Rezervas, remiamas iš VIAP fondo
TIPK	Taršos integruota prevencija ir kontrolė
VIAP	Viešuosius interesus atitinkančios paslaugos
VKEKK, Regulatorius	Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija



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

2014