



**2011** | METINĖ ATASKAITA





04 Vadovo žodis

11 Bendrovės  
grupės struktūra

14 Pokyčiai –  
bendrovės akimis

06 Apie bendrovę

12 Valdyba

17 Pagrindiniai  
2011 m. veiklos  
rodikliai



21 Pagrindiniai  
2011 m. gamybos  
ir pardavimų  
rodikliai

29 Bendrovės  
strategija ir  
strateginiai  
projektai

41 Socialinė  
atsakomybė

25 Išorinės aplinkos  
analizė

37 Personalo  
politika

## Gerbiami akcininkai, klientai, partneriai ir darbuotojai,

2011-uosius visų pirma pavadinčiau reikšmingų pokyčių metais. Trimis svarbiausiais metų rezultatais, vainikavusiais viso bendrovės kolektyvo pastangas ir bendrą darbą, įvardinčiau Nacionalinio elektros gamintojo suformavimą, veiklos procesų centralizavimą bei optimizavimą ir naujos organizacinės kultūros pamatų paklojimą.

**Nacionalinė elektros energijos gamintoja** Lietuvos energija, AB buvo suformuota sujungiant visus valstybės valdomus elektros energijos gamybos pajėgumus. Šis veiksmas tapo svarbia šalies ir regiono elektros rinkos liberalizavimo dalimi. Galime drąsiai konstatuoti, kad monopolinė bendrovės veikla liko praeityje. 2011-aisiais „Lietuvos energija“ daugiau nei pusę pajamų gavo laisvoje rinkoje – tai įrodo, kad įmonė yra pajėgi sėkmingai konkuruoti. „Lietuvos energijos“, kaip konkurencingos rinkos dalyvės, poziciją sustiprina faktas, kad veikla laisvoje rinkoje davė beveik 100 mln. Lt pelno ir leido kompensuoti reguliuojamos veiklos nuostolį.

**Veiklos optimizavimo ir kaštų mažinimo** iniciatyva pasiteisino – per 2011-uosius pavyko 12 proc. sumažinti veiklos sąnaudas. Centralizavus administracines funkcijas, procesai tapo efektyvesni. Skaidresnis viešųjų pirkimų procesas leido išvengti praeityje pasitaikiusių klaidų. Metų viduryje sėkmingai atskirta remonto funkcija padeda efektyviau ir lanksčiau planuoti remonto darbus bei kaštus. Skyrėme daug dėmesio vidinių procesų peržiūrai, tobulinimui, įtraukdami visus bendrovės darbuotojus.

**Kurdami naują bendrovę** didelį dėmesį skyrėme darbuotojams. Sujungdami dvi įmones, pasirinkome naujos kultūros kūrimo kelią, kuris leido padėti tvirtą pamatą suburiant naują vadovų komandą, įdiegiant efektyvią struktūrą ir gerinant vidinę komunikaciją. Pasirašydami naują kolektyvinę sutartį, užtikrinome darbuotojų interesus. Didžiuojamės savo specialistų profesionalumu – jų dėka „Lietuvos energijos“ elektrinės visus metus dirbo be avarinių sustojimų.

Bendrai vertinant, 2011-ieji buvo sėkmingi „Lietuvos energijai“, ypač atsižvelgiant į tai, kad bendrovės veiklai įtakos turėjo tokie svarbūs išoriniai veiksniai kaip žymus gamtinių dujų kainos augimas ir rekordinis apyvartinių taršos leidimų (ATL) kainos kritimas metų gale. Efektyvus įmonės darbas ir nereguliuojamos veiklos pelningumas leido kompensuoti neigiamą šių faktorių poveikį ir metus užbaigti pelningai.

2012 metais bendrovės laukia rimti iššūkiai – naujojo kombinuoto ciklo bloko statybos projekto užbaigimas, šilumos gamybos iš biokuro Elektrėnuose projekto plėtojimas, nenaudojamų pajėgumų konservavimas, tolesnis organizacinės kultūros vystymas ir veiklos procesų gryninimas.



Toliau vykdysime savo strategiją būti nacionaliniu elektros energijos gamintoju, užtikrinančiu patikimą gamybą, reikalingą tiekimo saugumui, ir galios rezervus bei aktyviai dalyvaujančiu Baltijos, Šiaurės šalių ir Europos rinkose. Būdami vienu didžiausių elektros energijos rinkos dalyvių, aktyviai dalyvausime ją vystant. Kasdieniame darbe vadovausimės mūsų vertybėmis: pagarba, atsakomybe, profesionalumu, bendradarbiavimu ir iniciatyvumu.

Esu tikras, kad kartu dirbdami vieningoje „Lietuvos energijoje“ komandoje savo darbais įkūnysime bendras organizacijos vertybes ir sugebėsime pasiekti užsibrėžtų tikslų.

Nuoširdžiai Jūsų,

Dalius Misiūnas  
Lietuvos energija, AB generalinis direktorius

**„2011 buvo  
reikšmingų  
pokyčių metai“**

Dalius Misiūnas

# Apie bendrovę

Lietuvos energija, AB yra didžiausia elektros gamintoja Lietuvoje, vienijanti visus valstybės valdomus elektros gamybos pajėgumus – Lietuvos elektrinę, Kruonio hidroakumuliacinę elektrinę ir Kauno hidroelektrinę. Kauno hidroelektrinėje yra pagaminama beveik pusė visos Lietuvoje pagamintos „žaliosios“ elektros energijos.

Lietuvos elektrinėje Elektrėnuose yra gaminama ir šilumos energija Elektrėnų regiono gyventojams bei įmonėms. „Lietuvos energija“ taip pat vykdo elektros energijos importo bei eksporto ir prekybos veiklą. Siekdama tinkamai ir efektyviai vykdyti pavestas funkcijas, bendrovė daug dėmesio skiria techninei ir mokslinei pažangai, specialistų ugdymui, savo veikloje intensyviai diegia mokslo ir technikos naujoves.

2010 m. pagal ES III energetikos paketo reikalavimus, siekiant didinti energetikos sistemos efektyvumą, užtikrinti

sektorius skaidrumą bei apsaugoti vartotojų interesus, elektros energetikos sektorius buvo padalintas į 4 veiklos blokus: energijos gamybos, perdavimo, skirstymo, sektorius įmonių aptarnavimo. Reorganizuota „Lietuvos energija“ veiklą pradėjo 2011 m. rugpjūčio 1 d. sujungus dvi bendroves – AB „Lietuvos energija“ ir AB Lietuvos elektrinė. Naujoji įmonė sudaro elektros gamybos bloko pagrindą. Sutelkusi gamybos pajėgumus bendrovė užtikrina šalies energetinį saugumą ir efektyviai bei sėkmingai konkuruoja su kitais gamintojais integruotoje Baltijos šalių rinkoje.

## AB Lietuvos elektrinė

Akcijų keitimo santykis 1:1,37  
Įstatinis kapitalas 145 800 689 LTL



## AB Lietuvos energija

Akcijų keitimo santykis 1:1,28  
Įstatinis kapitalas 489 282 926 LTL



## Lietuvos energija, AB

Įstatinis kapitalas 635 083 615 LTL  
Pagrindinė buveinė – Elektrėnuose

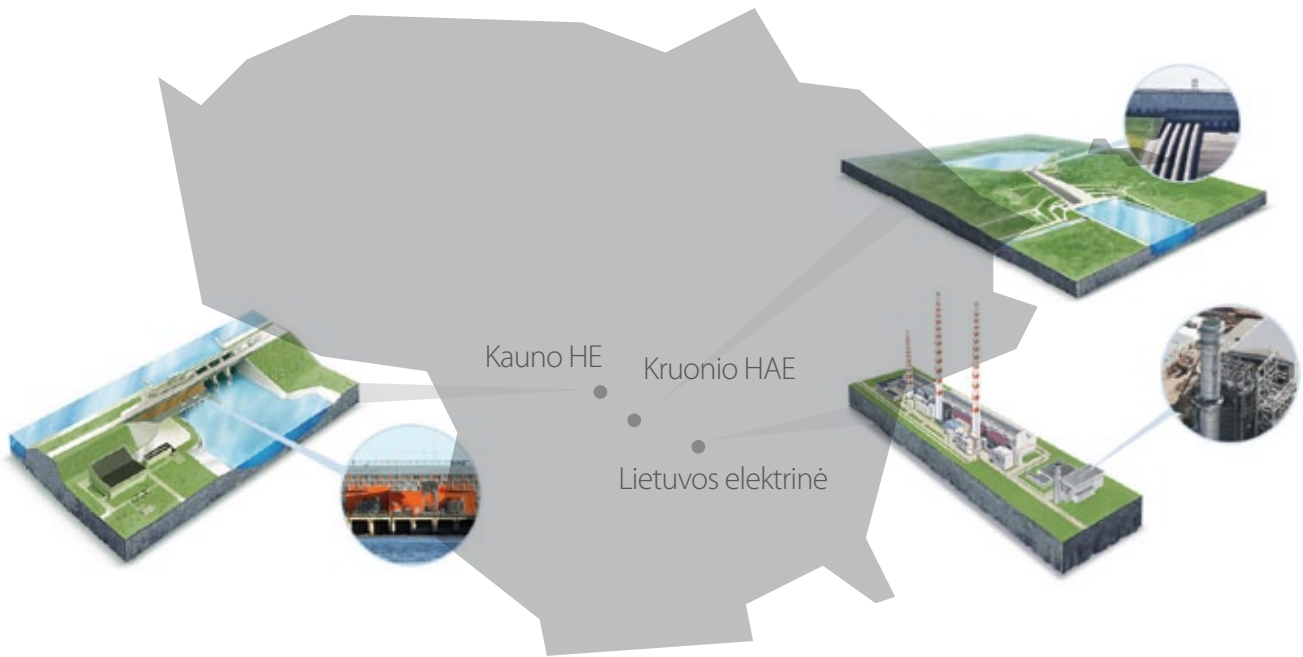
### NAUDA:

Naujoji įmonė **perėmė geriausią** Lietuvos elektrinės ir „Lietuvos energijos“ **organizacinę ir technologinę patirtį;**

**Vieningai planuojama energijos gamybos bloko strategija, investicijų programa** užtikrinant subalansuotus pinigų srautus;

Įmonių sujungimas **sumažina veiklos sąnaudas;**

**Sudaromos sąlygos efektyviai planuoti elektros energijos gamybą** panaudojant visus turimus techninius įrengimus.



# Apie bendrovę

## Duomenys apie prekybą vertybiniais popieriais reguliuojamoje rinkose

Bendrovės akcijomis prekiaujama reguliuojamoje rinkoje – nuo 2011 m. rugsėjo 1 d. jos yra kotiruojamos vertybinių popierių biržos NASDAQ OMX Vilnius Oficialiajame prekybos sąraše.

## Akcininkai ir akcijos

Išstatinis kapitalas –

635 083 615 LTL

Nominali akcijos vertė –

1,00 LTL

Bendrovės valdomas turtas –

3,3 mlrd. LTL

Pagrindinis Lietuvos energija, AB akcininkas yra UAB „Visagino atominė elektrinė“, valdanti 96,13 proc. įmonės akcijų. Likusius 3,87 proc. įmonės akcijų valdo smulkieji akcininkai.

## Misija

Teikti patikimus, efektyvius, diversifikuotus energijos sprendimus, atitinkančius dabartinius ir ateities vartotojų poreikius.

## Tikslai

Lietuvos energija, AB strateginiai tikslai – didinti įmonės vertę, užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą klientams, diversifikuoti gamybą naudojant vietinius ir atsinaujinančius energijos išteklius, diegti inovacijas ir didinti veiklos efektyvumą ir formuoti naują organizacinę kultūrą.

## VIZIJA

Būti nacionaliniu elektros energijos gamintoju ir efektyviai veikti integruotoje Europos elektros rinkoje.

Šių tikslų bendrovė siekia remdamasi pamatinėmis vertybėmis: *pagarba, atsakingumu, profesionalumu, bendradarbiavimu ir iniciatyvumu.*

Lietuvos energija, AB nuosekliai įgyvendina Nacionalinę energetikos strategiją (NES), kurią 2010 m. patvirtino Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Pagrindinės NES nuostatos:

- Užtikrinti energetinę nepriklausomybę.
- Didinti konkurenciją ir efektyvumą energetikos sektoriuje.
- Vykdyti darnią plėtrą.

## Narystė tarptautinėse ir nacionalinėse organizacijose

Lietuvos energija, AB aktyviai dalyvauja tarptautinių ir nacionalinių organizacijų veikloje. Tai padeda formuoti bendrovės poziciją siekiant palaikyti glaudžius ryšius su elektros rinkos partneriais.

## Nacionalinė Lietuvos elektros asociacija (NLEA)

2011 m. birželį įsteigtos Nacionalinės Lietuvos elektros asociacijos steigėjos yra Lietuvos elektros energetikos sektoriaus įmonės – Lietuvos energija,

AB, AB LESTO, LITGRID AB ir UAB Technologijų ir inovacijų centras. Asociacijos tikslas – formuoti bendrą energetikos sektoriaus poziciją ir atstovauti jos narių interesams ne tik nacionaliniu, bet ir tarptautiniu mastu. Viena svarbiausių asociacijos funkcijų yra užtikrinti, kad Lietuvos energetikos sektoriui būtų tinkamai atstovaujama Europos elektros energetikos asociacijoje EURELECTRIC.

## EURELECTRIC (Europos elektros energetikos asociacija)

Lietuvos energija, AB yra EURELECTRIC narė. Ši asociacija vienija elektros gamybos, tiekimo, prekybos ir skirstymo organizacijas ES ir kitose žemyno šalyse. EURELECTRIC atstovauja bendriems elektros pramonės interesams Europoje, taip pat bendradarbiauja su kitų žemynų organizacijomis ir institucijomis. EURELECTRIC misija – prisidėti prie elektros pramonės plėtros ir konkurencingumo bei didinti elektros energijos vaidmenį pažangioje visuomenėje. EURELECTRIC nariai atstovauja savo šalims nacionalinių energetikos sektoriaus asociacijų vardu. Šiuo metu EURELECTRIC asociacija vienija 33 tikruosius narius iš 27 ES šalių. Asociacija pradėjo veiklą 1999 m. gruodį, susijungus dviem asociacijoms UNIPED ir EURELECTRIC.



## REIŠMINGŲ POKYČIŲ METAIS BENDROVĖ DIRBO PATIKIMAI IR SĖKMINGAI:

Bendrovė uždirbo

# 1,4 mlrd. Lt

pajamų

EBITDA buvo

# 83 mln. Lt

(nevertinant ATL vertės sumažėjimo 146 mln. Lt)

Grynasis pelnas buvo

# 11 mln. Lt

(nevertinant ATL vertės sumažėjimo 74 mln. Lt)

# 0 avarijų

Visos elektrinės dirbo be avarinių sustojimų

## Veikla

Elektros energiją bendrovė gamina trijose savo valdomose elektrinėse: Lietuvos elektrinėje, Kruonio hidroakumuliacinėje elektrinėje ir Kauno hidroelektrinėje.

Lietuvos energija, AB parduoda

elektros energiją ir teikia elektros energijos balansavimo paslaugą Lietuvos rinkoje veiklą vykdančioms visuomeniniams tiekėjams LESTO ir nepriklausomiems tiekėjams.

Pagal sudarytas sutartis Lietuvos energija, AB perka elektros energiją iš kitų tiekėjų bei gamintojų Lietuvos rinkoje,

taip pat ją eksportuoja ir importuoja.

Taip pat bendrovė prekiauja elektros energija Lietuvos bei Estijos elektros biržose.

Lietuvos elektrinė gamina šilumos energiją Elektrėnų regiono gyventojams ir įmonėms.



### Lietuvos elektrinė (LEL)

Pagrindinė Lietuvos energetikos sistemos elektrinė, turinti didžiausius gamybos pajėgumus šalyje (1800 MW).

Nuo 2009 m. LEL vykdoma naujo kombinuoto ciklo bloko statyba.

#### Kombinuoto ciklo blokas

Kombinuoto ciklo bloko efektyvumas bus apie 60 proc.

Galia 455 megavatų

Jis galės pagaminti elektros energijos, kad būtų patenkinta apie 20 – 25 proc. šalies poreikio.

Blokui reikės 30 proc. mažiau dujų nei dabar veikiantiems elektrinės blokams, sumažės išmetamų teršalų kiekis.

Veiklą pradės 2012 m. rudenį.



### Kauno hidroelektrinė (Kauno HE)

Tai didžiausia atsinaujinančius išteklius naudojanti elektrinė Lietuvoje, kurios galia – 100,8 MW.

Kauno HE padeda subalansuoti elektros gamybą ir suvartojimą bei išlygina energetikos sistemos netolygumus.

Viena iš Lietuvos energetinės sistemos elektrinių, galinti autonomiškai pradėti veikti ištikus visuotinei sistemos avarijai.

Elektrinė vidutiniškai pagamina 0,375 TWh elektros energijos per metus.



### Kruonio hidroakumuliacinė elektrinė (Kruonio HAE)

Tai – energetikos sistemos rezervinė grandis, užtikrinanti sistemai gyvybiškai būtina avarinį rezervą.

Kruonio HAE, kaip ir Kauno HE, subalansuoja elektros gamybą ir suvartojimą, lygina energetikos sistemos netolygumus, reguliuoja įtampą ir dažnį.

Galia – 900 MW.

Kruonio HAE užtikrina 84 proc. viso būtino avarinio Lietuvos elektros energetikos sistemos rezervo kiekio.

## Bendrovės grupės struktūra

Lietuvos energija, AB valdomos bendrovės



UAB Technologijų ir inovacijų centras

54,04 %



NT VALDOS, UAB

41,1 %



Energijos tiekimas UAB

100%



UAB „Kauno energetikos remontas“

100 %



Nordic Energy Link AS

25 %



UAB „GEOTERMA“

23,44 %

# Valdyba



## KĘSTUTIS ŽILĖNAS

*Valdybos pirmininkas*

**Pareigas eina:**

nuo 2011 m. gruodžio 22 d.

**Išsilavinimas:**

Kauno technologijos universitetas, kompiuterinių sistemų ir tinklų inžinieriaus diplomą (atitinka magistro laipsnį). Mykolo Romerio universitetas, teisės magistro laipsnis. Baltijos korporatyvinio valdymo instituto (Baltic Institute of Corporate Governance) mokymų programa.

**Karjera:**

Nuo 2001 m. dirbo Valstybinėje kainų ir energetikos kontrolės komisijoje. 2002-2009 m. – Regioninės energetikos reguliuotojų asociacijos (ERRA) Licencijavimo / Konkurencijos komiteto narys. 2007–2009 m. – Europos energetikos reguliuotojų tarybos (CEER) Vartotojų interesų gynimo bei elektros energijos persiuntimo patikimumo ir paslaugų kokybės darbo grupių narys. Nuo 2009 m. dirba LR energetikos ministerijoje.

**Pagrindinė darbovietė:**

LR energetikos ministerija, viceministras.



## ALOYZAS VITKAUSKAS

*Valdybos narys*

**Pareigas eina:**

nuo 2011 m. sausio 19 d.

**Išsilavinimas:**

Vilniaus inžinerinis statybos institutas, civilinės inžinerijos magistro laipsnis.

**Karjera:**

Septyniolika metų dėstė Vilniaus Gedimino technikos universitete. Dvejus metus dirbo bendrovės „Litdania“ generaliniu direktoriumi. Iki 2003 m. dirbo VŠĮ Būsto kreditavimo fondo ir VŠĮ Būsto ir urbanistikos plėtros fondo generaliniu direktoriumi. Vėliau vadovavo VŠĮ Centrinei projektų valdymo agentūrai. Nuo 2006 m. trejus metus buvo LR finansų ministerijos sekretorius.

**Pagrindinė darbovietė:**

LR finansų ministerija, viceministras.

**Valdyba yra aukščiausias ir nuolat veikiantis bendrovės valdymo organas.**

Valdybą sudaro 5 nariai ir ją 4 metams renka visuotinis akcininkų susirinkimas.



## DALIUS MISIŪNAS

*Valdybos narys*

**Pareigas eina:**  
nuo 2011 m. kovo 17 d.

**Išsilavinimas:**  
Kauno technologijos universiteto elektros inžinerijos bakalauro laipsnis.  
Švedijos Lundo miesto universiteto technologijos mokslų daktaro laipsnis.

**Karjera:**  
Nuo 2000 metų vykdė tyrimus ir eksperimentinius darbus Švedijos Lundo ir Australijos Adelaidės universitetuose. Grįžęs į Lietuvą, 2006 – 2008 metais dirbo tarptautinėje inžinerinių konsultacijų ir projektavimo bendrovėje „SWECO“, vėliau verslo konsultacijų įmonėje „Ernst & Young Baltic“. Nuo 2010 m. dirbo AB „VST“ Skyrių valdymo tarnybos direktoriumi, vėliau buvo AB LESTO Valdybos narys bei strategijos ir vystymo tarnybos direktorius. Nuo 2011 metų dirba Lietuvos energija, AB generaliniu direktoriumi.

**Pagrindinė darbovietė:**  
Lietuvos energija, AB generalinis direktorius



## RIMANTAS VAITKUS

*Valdybos narys*

**Pareigas eina:**  
nuo 2011 m. gruodžio 12 d.

**Išsilavinimas:**  
Vilniaus universiteto Fizikos fakultetas,  
Gamtos mokslų daktaro laipsnis.

**Karjera:**  
Kelerius metus dirbo mokslininko tyrėjo darbą kompanijoje „Semiconductor Energy Laboratory“ (Japonija). Nuo 1999 m. iki 2001 m. buvo LR ūkio viceministras, atsakingas už branduolinę energetiką. Septynerius metus buvo „IBM Lietuva“ generalinis direktorius. Pastaruosius trejus metus vadovavo elektros energetikos įmonėms, nuo 2010 metų dirba UAB „Visagino atominė elektrinė“. Lietuvos Japonijos asociacijos valdybos pirmininkas, Vilniaus senamiesčio „Rotary“ klubo narys, daugiau nei 40 mokslinių publikacijų autorius, 8 JAV ir 10 Japonijos patentų autorius ir bendraautorius.

**Pagrindinė darbovietė:**  
UAB „Visagino atominė elektrinė“, generalinis direktorius.



## SONATA MATULEVIČIENĖ

*Valdybos narė*

**Pareigas eina:**  
nuo 2011 m. gruodžio 12 d.

**Išsilavinimas:**  
Vilniaus universiteto Medicinos studijos.  
(Gdytoja - pediatrė)  
Studijos Londone (The Chartered Institute of Marketing).  
Studijos Baltijos korporatyvinio valdymo institute (Baltic Institute of Corporate Governance).  
Studijos Švedijos Instituto Vadovų programoje (Swedish Institute Management Program).

**Karjera:**  
Dar studijuodama Vilniaus universitete dirbo gydytoja rezidente, vėliau – UAB „Vilandra“ gydytoja konsultante. Nuo 1999 m. dirbo „Abbott Laboratories Baltics“. 2009–2010 metais dirbo „Abbott Laboratories Central and Eastern Europe & North and West Africa“ komercijos vadove Centrinei ir Rytų Europai bei Šiaurės ir Vakarų Afrikai. 2009 m. buvo Lietuvos etinių farmacinių kompanijų asociacijos valdybos narė. Daugiausia patirties turi verslo plėtros, strateginio planavimo, produktų rinkodaros ir pardavimų srityse, tobulinosi Vokietijoje, JAV, Austrijoje, Belgijoje.

**Pagrindinė darbovietė:**  
„Baxter“, Baltijos šalių komercijos vadovė.

## Pokyčiai – bendrovės akimis

**2011 metai** – ištis permainingi, kupini iššūkių, didelių bei reikšmingų įvykių. Šiandien džiaugiamės, kad per praėjusius metus padarėme daug darbų, kuriais galime didžiuotis.

01

### SUJUNGĖME „LIETUVOS ENERGIJĄ“ IR „LIETUVOS ELEKTRINĘ“

Sėkmingai sujungėme AB „Lietuvos energija“ ir AB Lietuvos elektrinę. Būtent šių bendrovių sujungimas buvo paskutinis žingsnis formuojant gamybos bloką. Naujoji Lietuvos energija, AB nuo pirmų dienų stengiasi puoselėti naujovišką organizacijos kultūrą, gerinti paslaugų kokybę, didinti veiklos efektyvumą ir įmonės vertę.

02

### ATSINAUJINOME

Kartu su reorganizacija gimė ir naujas įmonės įvaizdis, kuris atspindi modernią, šiuolaikišką įmonę. O tai parodo svarbią bendrovės veiklos kryptį – ieškoti naujų galimybių, diegti inovacijas.

03

### IŠGRYVINOME IR CENTRALIZAVOME FUNKCIJAS

Nuo elektrinių pagrindinės veiklos buvo atskirta remonto darbų funkcija. Tai mums leidžia ne tik taupyti, bet ir kokybiškai atlikti darbus. Korporatyvinės funkcijos – pirkimų, finansų, apskaitos, personalo valdymo, administravimo, teisės – buvo centralizuotos.

04

### TAPOME ATVIRESNI IR SKAIDRESNI

2011 m. rugsėjo 1 d. įžengėme į NASDAQ OMX Vilnius Oficialųjį prekybos sąrašą. Tai didelis žingsnis siekiant užmegzti naujus bei palaikyti jau esančius tvirtus ryšius su investuotojais ir verslo partneriais.

05

### NUBRĖŽĖME ATEITIES KRYPTIS

Patvirtinta ilgalaikė įmonės strategija iki 2020 metų, paruošta išanalizavus įvairius veiklos scenarijus. Ilgalaikėje strategijoje numatyti svarbiausi įmonės tikslai, kurių įgyvendinimas padės kurti nacionalinę energetikos nepriklausomybę.

06

## PLĖTĖME GAMYBOS PAJĖGUMUS

Lietuvos elektrinės kombinuoto ciklo bloke vyko dideli ir reikšmingi darbai. Būtent per praėjusius metus atlikta didžioji dalis statinių montavimo darbų. Metų pabaigoje blokas prijungtas prie magistralinio dujotiekio.

07

## MODERNIZAVOME

2011 m. buvo baigti Kauno HE rekonstravimo darbai, po kurių trigubai padidėjo elektrinės patikimumas, o efektyvumas pakilo 4 proc. Taip pat buvo 25 metais pratęstas jos eksploatavimo laikas, agregatų kapitalinių remontų periodiškumas pailgintas nuo 5 iki 20 metų.

08

## TAPOME SAUGESNI IR LABIAU PATIKIMI

Didžiuojamės, kad Lietuvos elektrinė visus metus dirbo be avarinių sustojimų. Anksčiau metais tokių sustojimų būdavo vidutiniškai 6 per metus.

09

## SUSIVIENIJOME

Įsteigėme Nacionalinę Lietuvos elektros asociaciją. Šiuo metu ji vienija didžiausias Lietuvos energetikos bendroves, kurios kartu su asociacija formuos bendrą energetikos sektoriaus poziciją ir atstovaus jos narių interesams tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu. Ši asociacija taip pat atstovauja Lietuvos energetikos sektoriui Europos elektros energetikos asociacijoje EURELECTRIC.

10

## RŪPINOMĖS DARBUOTOJAI

Praėjusiais metais pasirašėme vieningą kolektyvinę sutartį, kuri apima ne tik standartines socialines garantijas, bet ir motyvacinį paketą. Ši sutartis – svarbus žingsnis kuriant naujosios Lietuvos energija, AB organizacinę kultūrą. Prieš tai visos elektrinės (Lietuvos elektrinė, Kauno HE, Kruonio HAE) ir senoji „Lietuvos energija“ turėjo skirtingas kolektyvines sutartis.







# **PAGRINDINIAI 2011 M. VEIKLOS RODIKLIAI**

**LYGINAMI 2011 METŲ LIETUVOS ENERGIJA,  
AB VEIKLOS REZULTATAI SU DVIEJŲ  
BENDROVIŲ, VEIKUSIŲ PRIEŠ SUJUNGIMĄ  
– AB „LIETUVOS ENERGIJA“ IR AB LIETUVOS  
ELEKTRINĖ, 2010 METŲ SUMINIŲ VEIKLOS  
REZULTATU.**

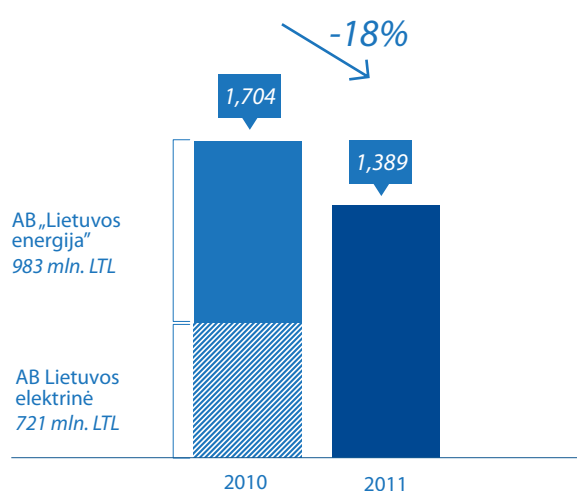
Keičiantis elektros energijos rinkos sąlygoms ir mažėjant pajamoms, **bendrovė subalansavo sąnaudas ir 16% padidino EBITDA**. EBITDA marža padidėjo 2 procentiniais punktais, t.y. nuo 4 proc. 2010 m. iki 6 proc. 2011 m.

Reikšmingą įtaką bendrovės rezultatams turėjo apyvartinių taršos leidimų vertės sumažėjimo sąnaudos dėl jų rinkos kainos kritimo. Nevertinant apyvartinių taršos leidimų vertės sumažėjimo, **2011 m. EBITDA sudarė 146 mln. Lt** (EBITDA marža – 10,5 proc.).

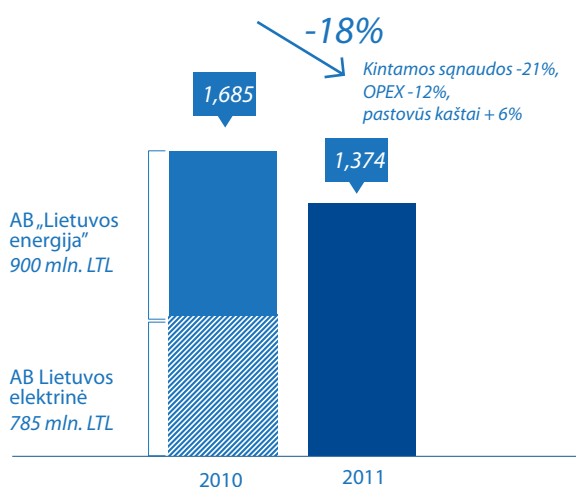
Dėl padidėjusių nusidėvėjimo sąnaudų ir sumažėjusių atidėtojo pelno mokesčio pajamų **grynasis pelnas sumažėjo ir siekė 11 mln. Lt**. Grynasis pelningumas sumažėjo 1 procentiniu punktu.

# Pagrindiniai 2011 m. veiklos rodikliai

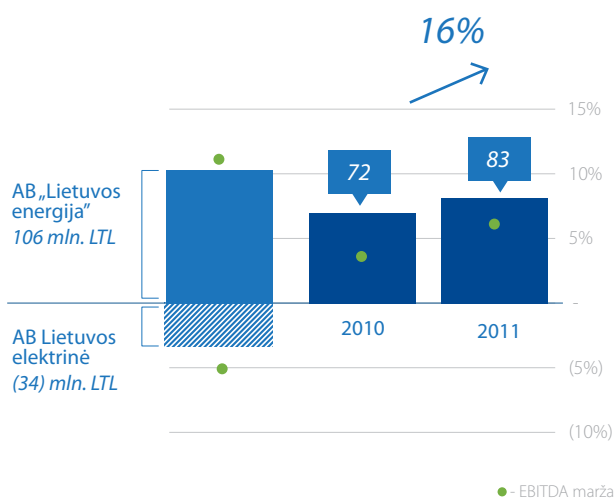
## Pajamos, mln. LTL



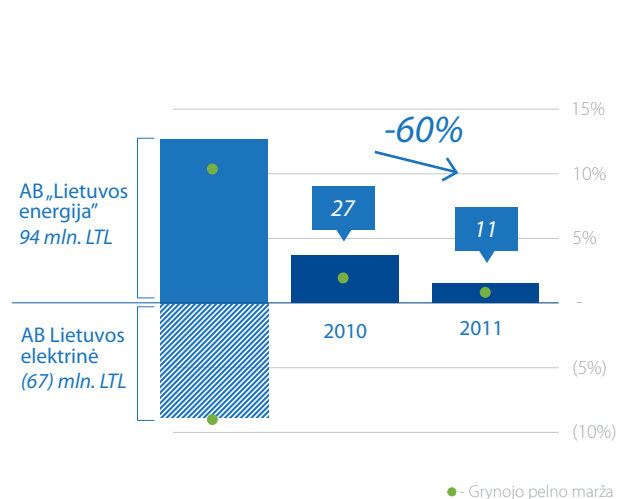
## Sąnaudos, mln. LTL



## EBITDA, mln. LTL



## Grynasis pelnas, mln. LTL







**PAGRINDINIAI  
2011 M. GAMYBOS  
IR PARDAVIMŲ  
RODIKLIAI**

# Pagrindiniai 2011 m. gamybos ir pardavimų rodikliai

Bendrovės veiklos rezultatams didžiausią įtaką turėjo tolesnis elektros energijos rinkos liberalizavimas, nulėmęs elektros pardavimų mažėjimą, žymus gamtinių dujų kainos augimas bei rekordinis apyvartinių taršos leidimų (ATL) rinkos kainos kritimas 2011 m. pabaigoje. Šie veiksniai turėjo neigiamos įtakos metiniams veiklos rodikliams.

Šioje dalyje yra lyginami 2011 metų Lietuvos energija, AB veiklos rezultatai su dviejų bendrovių, veikusių prieš sujungimą – AB „Lietuvos energija“ ir AB Lietuvos elektrinė, 2010 metų suminiu veiklos rezultatu.

## Pajamos

Dėl pokyčių elektros energijos rinkoje ir mažesnių gamybos apimčių 2011 m., palyginti su 2010 m., bendrovės pajamos sumažėjo 18 proc. – nuo 1,704 mln. Lt iki 1,389 mln. Lt. Išaugus laisvosios mažmeninės elektros energijos rinkos daliai, bendrovės pardavimai nepriklausomiems tiekėjams padidėjo 12 proc. Tuo tarpu elektros energijos pardavimai AB LESTO sumažėjo 38 proc., nes reguliuojamoji rinkos dalis traukėsi dėl rinkos liberalizavimo.

## Elektros energijos gamyba

Iš viso 2011 m. bendrovė Lietuvos elektrinėje (LEL), Kauno hidroelektrinėje (Kauno HE) ir Kruonio hidroakumuliacinėje elektrinėje (Kruonio HAE) pagamino 2,018 TWh elektros energijos, t.y. 33 proc. mažiau nei 2010 m.

Labiausiai elektros energijos gamybą sumažino LEL – nuo 1,9 TWh 2010 m. iki 1,1 TWh 2011-aisiais. LEL gamybos

apimtys priklausė nuo Lietuvos energetinės sistemos patikimumo reikalavimų ir kitos remtinios gamybos apimčių. Kruonio HAE gamyba mažėjo dėl pasikeitusios situacijos didmeninėje elektros energijos rinkoje – išaugo naktinės energijos, naudojamos Kruonio HAE krovimui, kainos. Kauno HE veiklos rezultatams įtakos turėjo gamtinės sąlygos – 2011 m. vidutinis Nemuno vandens debetas buvo mažesnis nei 2010 m.

Bendrovė, užtikrindama LESTO AB reguliuojamų vartotojų elektros energijos poreikį, 2011 m. supirko 75 proc. daugiau vėjo energijos nei 2010 m.

## Importas ir eksportas

Bendrovė 2011 m. importavo 1,084 TWh elektros energijos, t.y. šiek tiek mažiau nei 2010 m. (1,172 TWh). Eksporto apimtys 2011 m. padidėjo. Bendrovė eksportavo 0,292 TWh elektros energijos, tuo tarpu 2010 m. eksportas sudarė 0,186 TWh.

## Sąnaudos

Sumažėjus elektros energijos pardavimams ir gamybos apimtims, mažėjo ir bendrovės kintamos sąnaudos. 2011 m. kintamos sąnaudos buvo 19 proc. mažesnės nei 2010 m., nors gamtinių dujų kaina 2011 m. buvo 30 proc. didesnė.

Tuo tarpu bendrovės veiklos sąnaudos (OPEX) sumažėjo 21 proc. Sujungusi elektrinių administracines veiklas, atskyrusi remonto tarnybą bei optimizavusi veiklą, bendrovė sumažino darbo užmokesčio sąnaudas 29 proc. (t.y. 15,3 mln. Lt).

## Reguliuojama ir nereguliuojama veikla

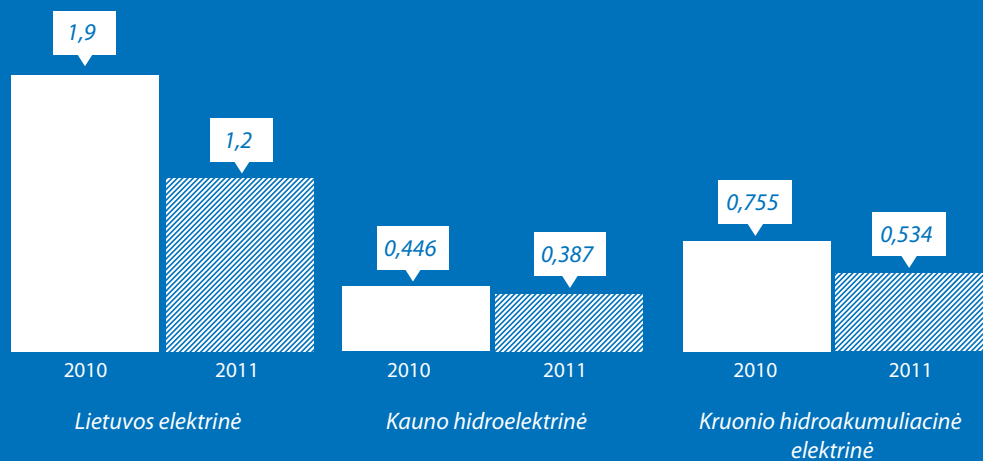
Reguliuojamos veiklos pajamos (t.y. remtina LEL elektros energijos gamyba, šilumos gamyba, LEL ir Kruonio HAE

---

Nereguliuojamos  
bendrovės veiklos  
grynasis pelnas siekė  
**95 mln. Lt**

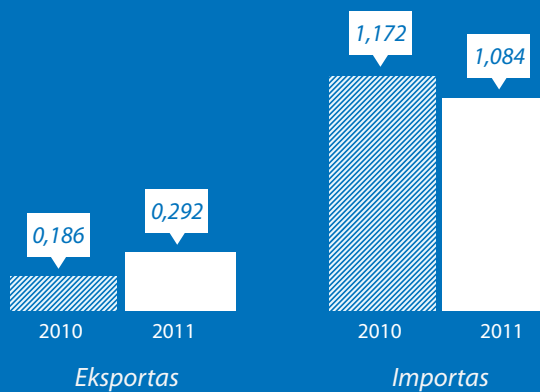
---

## Elektros energijos gamyba, TWh



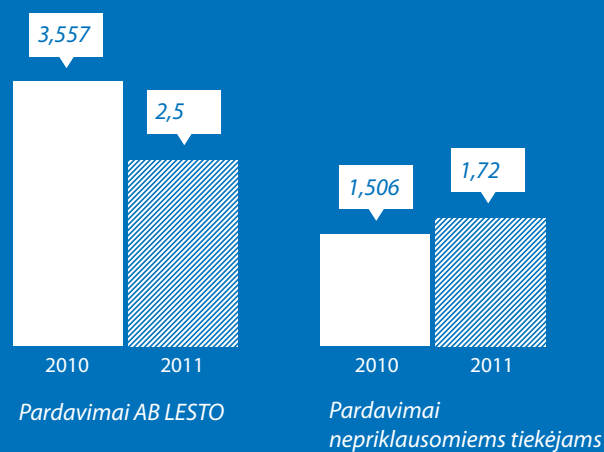
## Importas ir eksportas, TWh

Per 2011 m. bendrovė iš viso importavo 1,08 TWh eksportavo – 0,29 TWh elektros energijos.



## Pardavimai AB LESTO ir nepriklausomiems tiekėjams, TWh

2011 m. bendrovės pardavimai AB LESTO sudarė 2,50 TWh, pardavimai nepriklausomiems tiekėjams – 1,72 TWh.





galios rezervavimo paslaugos) 2011 m. sudarė 40 proc. visų bendrovės pajamų, tačiau eliminavus dujų kainos kilimo efektą, iš reguliuojamos veiklos bendrovė patyrė 84 mln. Lt grynąjį nuostolį, o EBITDA rodiklis buvo neigiamas ir siekė -32 mln. Lt. Didžiausios įtakos reguliuojamos veiklos nuostoliui turėjo pastovių sąnaudų dalis, VKEKK sprendimu nepadengta VIAP\* lėšomis ir galios rezervo pajamomis (19 mln. Lt), bei 2009 m. Lietuvos elektrinės įsigytų apyvartinių taršos leidimų (ATL) perkainavimo sąnaudos (63 mln. Lt) dėl jų rinkos kainos kritimo.

Nereguliuojamos veiklos, kurią sudaro elektros energijos gamyba Kruonio HAE ir Kauno HE bei elektros energijos didmeninė prekyba laisvoje rinkoje, 2011 m. EBITDA sudarė 115 mln. Lt, o grynasis pelnas siekė 95 mln. Lt.

Atsižvelgiant į 2011 m. paaiškėjusias aplinkybes, buvo atliktos AB Lietuvos elektrinė 2010 m. rezultato korekcijos. 2010 m. AB Lietuvos elektrinė neapskaitė 2009 m. sudarytos ATL atėities sandorių sutarties, kuri dėl ATL rinkos kainos pokyčių ir pasikeitusių gamybos planų tapo nuostolinga. Todėl bendrovė koregavo 2010 m. sąnaudas, sumažindama grynąjį pelną 24 mln. Lt. Be to, AB Lietuvos elektrinė tikslino 2010 m. VIAP pajamas (50 mln. Lt), kurios nebuvo susijusios su remtina elektros energijos gamyba ir kuriomis VKEKK sprendimu buvo sumažintos 2012-2015 m. VIAP lėšos. Apskaitoje taip pat buvo atlikti ilgalaikio turto vertės koregavimai, kurių įtaka grynajam pelnui yra 2 mln. Lt. Bendrai dėl šių koregavimų 2010 m. AB Lietuvos elektrinė grynasis pelnas sumažėjo 72 mln. Lt ir virto 67 mln. Lt grynuoju nuostoliu.

\*VIAP – viešuosius interesus atitinkanti paslauga; įmonėms, kurios teikia šią paslaugą yra iš valstybės biudžeto mokamos VIAP lėšos.

## Pelningumo rodikliai

Mažėjant pajamoms bendrovė subalansavo sąnaudas ir EBITDA maržą padidino iki 6% nuo 4% 2010 metais. Dėl padidėjusių nusidėvėjimo sąnaudų grynasis pelningumas sumažėjo 1 procentiniu punktu. 2011 m. EBITDA buvo 83 mln. Lt, grynasis pelnas – 11 mln. Lt. Nevertinant ATL vertės sumažėjimo, 2011 m. EBITDA sudaro 146 mln. Lt (EBITDA marža – 10,5 proc.), o grynasis pelnas – 74 mln. Lt (grynasis pelningumas – 5,3 proc.).

## Investicijos

2011 m. Lietuvos energija, AB investavo beveik 269 mln. Lt. Didžiąją lėšų dalį, 263 mln. Lt, sudarė investicijos į naująjį kombinuoto ciklo (KC) bloką. Palyginimui: 2010 metais investicijos į KC bloką siekė 550 mln. Lt, o 2012 m. bendrovė šiam tikslui planuoja investuoti 182 mln. Lt.

2011 m. buvo baigta Kauno HE rekonstrukcija, po kurios trigubai padidėjo elektrinės patikimumas, o efektyvumas pakilo 4 proc. Taip pat 25 metais buvo pratęstas jos eksploatavimo laikas, o agregatų kapitalinių remontų periodiškumas pailgintas nuo 5 iki 20 metų.

2011 m. gruodžio 29 d. Lietuvos energija, AB sudarė akcijų pasirašymo sutartį ir įsigijo UAB Technologijų ir inovacijų centras naujai išleidžiamų akcijų. Už jas buvo apmokėta nepiniginiu įnašu, perleidžiant dukterinės įmonės UAB „Data Logistics Center“ akcijas. Investicijų į UAB „Data Logistics Center“ perleidimo pajamos sudaro 22 mln. Lt.



# IŠORINĖS APLINKOS ANALIZĖ

Energetikos sektoriaus reorganizacija, reguliavimas ir teisinė aplinka

## Energetikos sektoriaus reorganizacija

2010-2011 m. buvo permainingi energetikos sektoriui. Įgyvendinant ES direktyvų keliamus III paketo reikalavimus, buvo nuosekliai vykdoma energetikos sektoriaus reorganizacija.

III paketo nuostatos skirtos elektros energijos ir dujų rinkoms liberalizuoti. Jų tikslas – užtikrinti veiksmingą veiklų elektros energetikos sektoriuje ir komercinių interesų atskyrimą, kurį efektyviai atlikus būtų įmanoma pašalinti vertikaliai integruotų įmonių galimybes sudaryti diskriminacines sąlygas trečiųjų šalių prieigai prie elektros tinklų, lemti konkurencijos iškreipimus ir riboti trečiųjų šalių investicijas.

Įgyvendinant minėtus ES teisės aktų reikalavimus, 2010 m. pabaigoje nuo „Lietuvos energijos“ buvo atskirta elektros energijos perdavimo veikla bei infrastruktūra. 2011 m. „Lietuvos energijos“ pagrindu suformuotas gamybos blokas, apimantis LEL, Kruonio HAE ir Kauno HE.

## Reguliavimas

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymo nuostatomis Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija reguliuoja gamintojų ir nepriklausomų tiekėjų, turinčių reikšmingą įtaką rinkoje, parduodamos elektros energijos ir rezervinės galios kainas. Kainų ribos atitinkamai Valstybės kainų ir energetikos komisijos sprendimais 2011 metams buvo nustatytos Lietuvos energija, AB valdomų elektrinių galios rezervams.

Lietuvos elektrinė, pagal nustatytas gamybos kvotas pagamindama elektros energiją, gauna lėšas už viešuosius interesus atitinkančias paslaugas, nes jos veikla yra būtina tiekimo saugumui ir energetikos sistemos rezervams užtikrinti. Lietuvos elektrinės pagamintos elektros energijos supirkimo kainą nustato Valstybės kainų ir energetikos komisija.

## Aplinkosauga

Įmonės aplinkosauginė veikla vykdoma vadovaujantis LR aplinkos ministerijos regioninių aplinkos apsaugos departamentų išduotų Taršos integruotos prevencijos ir kontrolės (TIPK) leidimų reikalavimais.

## Rinkos liberalizavimas

Lietuvos elektros energijos rinkos liberalizavimą apibrėžia Lietuvos Respublikos elektros energetikos įstatymas. Liberalizavimo metu mažėjant reguliuojamų AB LESTO vartotojų skaičiui ir jiems pasirenkant nepriklausomus tiekėjus, norėdama užtikrinti dabartinį pardavimų lygį Lietuvos energija, AB didina elektros energijos pardavimus nepriklausomiems tiekėjams. Tai padaryti nėra lengva dėl stiprios užsienio šalių tiekėjų (UAB „Inter RAO Lietuva“, UAB „Latvenergo Prekyba“, UAB „Enefit“) konkurencijos.

## Didmeninė rinka

Didmeninė elektros rinka – tai tiekėjų ir gamintojų bendravimo aplinka. Rinkos principai šioje aplinkoje įgyvendinami per gamintojų tarpusavio konkurenciją (parduodant kuo daugiau elektros) ir tiekėjų konkurenciją (nusiperkant elektrą kuo palankesnėmis sąlygomis).

Šiuo metu tiekimo licenciją turinčios ir didmeninės elektros rinkos dalyviais pripažintos įmonės, norėdamos sukomplektuoti savo klientų numatomą suvartoti elektros apimtį, didmeninėje rinkoje prekiauja dviejų rūšių elektra – kontraktine ir elektra biržoje.

- **Kontraktinė elektra – tai elektros apimtys, perkamos tiesiogiai iš laisvai pasirinktų gamintojų ar kitų tiekėjų.**

Visus duomenis apie tiesioginių dvišalių kontraktų pagrindu vykstančią elektros energijos prekybą administruoja rinkos operatorius bei Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija.

- **Elektra biržoje – tai elektros apimtys, perkamos/parduodamos elektros biržoje, biržos dalyviams perkant/parduodant elektrą iš anksto kiekvienai kitos dienos valandai.**

2011 metais Lietuvos elektros biržoje suprekiutas elektros energijos kiekis sudarė 7.963.921,5 MWh, t. y. 1,9 proc. mažiau nei 2010 metais – 8.118.037,8 MWh.\*

\* „Elektros energijos rinkos stebėsenos ataskaita už 2011 m“. Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, 2012 m. vasaris

„Elektros rinka Lietuvoje“. BALTPPOOL UAB, 2010 m.



## Mažmeninė rinka

Mažmeninė elektros rinka – tai galutinių vartotojų ir jiems elektrą parduodančių tiekėjų bendravimo aplinka. Rinkos principai šioje aplinkoje pasireiškia per tiekėjų konkurenciją, kai vartotojas turi galimybę pasirinkti tinkamiausią tiekėją pagal elektros kainą, apmokėjimo sąlygas ir kitus kriterijus.

Rinkos plėtros planas\* numato, kad tam tikrais etapais 2010–2015 metų laikotarpiu elektros energijos vartotojai pasirinks nepriklausomus elektros energijos tiekėjus. Nuo 2010 m. sausio 1 d. elektros energijos vartotojai, kurių objekto prijungimo prie elektros energijos skirstomojo tinklo leistinoji naudoti galia viršijo 400 kW galią, turėjo pasirinkti nepriklausomus elektros energijos tiekėjus. Nuo 2011 m. sausio 1 d. nepriklausomus tiekėjus turėjo pasirinkti vartotojai, kurių leistinoji naudoti galia viršijo 100 kW galią. Nuo 2012 m. sausio 1 d. nepriklausomus tiekėjus turi pasirinkti vartotojai, kurių leistinoji naudoti galia viršija 30 kW galią.

Per 2011 metus visi vartotojai, kurių objektų galia yra 100 kW ir daugiau ir kuriems iki 2011 m. buvo taikomos reguliuojamos elektros energijos kainos, turėjo migruoti į laisvą nepriklausomų tiekėjų aptarnaujamą rinką. Objektų, kurių galia 100 kW ir daugiau, skaičius buvo 8.609, iš jų 5.128 objektai pasirinko nepriklausomus tiekėjus (tai sudaro 59,6 %). Kiti 40,4 % šios kategorijos vartotojų Nepriklausomo tiekėjo nepasirinko ir liko AB LESTO klientais, tačiau reguliuojama elektros energijos kaina nuo 2011 m. sausio 1 d. jiems jau nebetaikoma.

Nepriklausomi tiekėjai elektros energijos vartotojams 2011 metais iš viso pateikė 3.681.473 MWh elektros energijos. Visuomeninis tiekėjas (AB LESTO) reguliuojamiems elektros energijos vartotojams 2011 metais pateikė 3.452.630 MWh elektros energijos, nereguliuojamiems vartotojams 2011 metais AB LESTO, veikdamas kaip garantinis tiekėjas, pateikė 717.397 MWh elektros energijos.\*\*

## Nacionalinė energetikos strategija

Lietuvos energija, AB strategija remiasi Nacionalinės energetikos strategija (NES), pagal kurią nustatyti trys pagrindiniai Lietuvos energetikos sektoriaus strateginiai principai:

- Energetinė nepriklausomybė (integracija į Europos energetines sistemas, pakankami ir konkurencingi vietiniai pajėgumai vidaus energetiniams poreikiams patenkinti, diversifikuotas energijos importas);
- Konkurencingumas (energijos kainas nustato rinka, kainos palankios vartotojams);
- Darni plėtra (energetikos sektorius draugiškas aplinkai, efektyviai naudojami ištekliai).

## Elektros energetinio saugumo Lietuvoje užtikrinimas

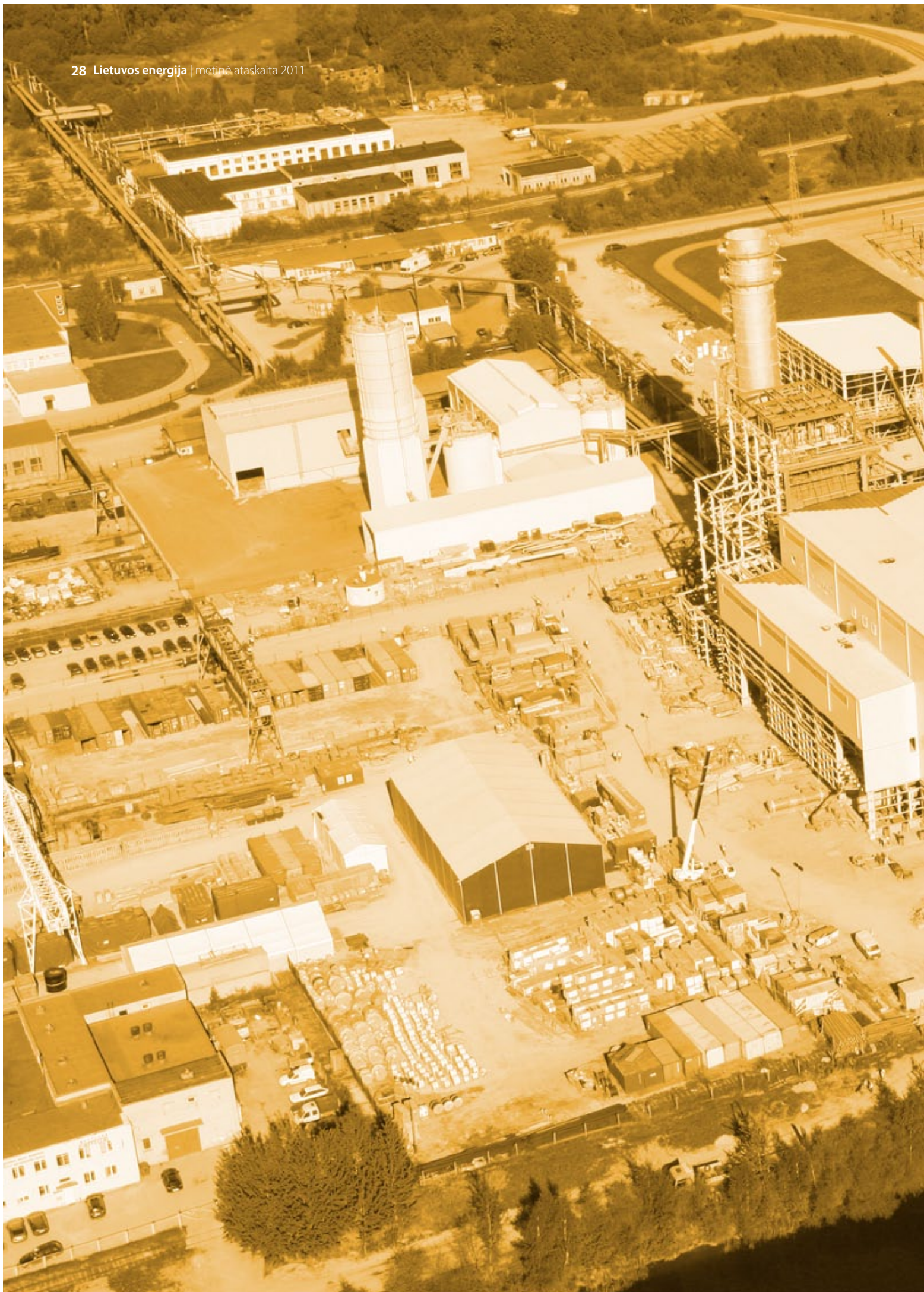
Siekiant Lietuvos energetinės nepriklausomybės, vienas iš pagrindinių uždavinių – patenkinti Lietuvos elektros energijos poreikį naudojant vietinius ir diversifikuotus energijos išteklius.

Pagrindinės elektros energetinio saugumo Lietuvoje užtikrinimo gairės – tai diversifikuotos energijos išteklių rūšys, diversifikuoti energijos išteklių šaltiniai, galimybė Lietuvoje pagaminti šalies poreikį patenkinantį elektros energijos kiekį.

\* Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 740 „Dėl Lietuvos elektros rinkos plėtros plano patvirtinimo“

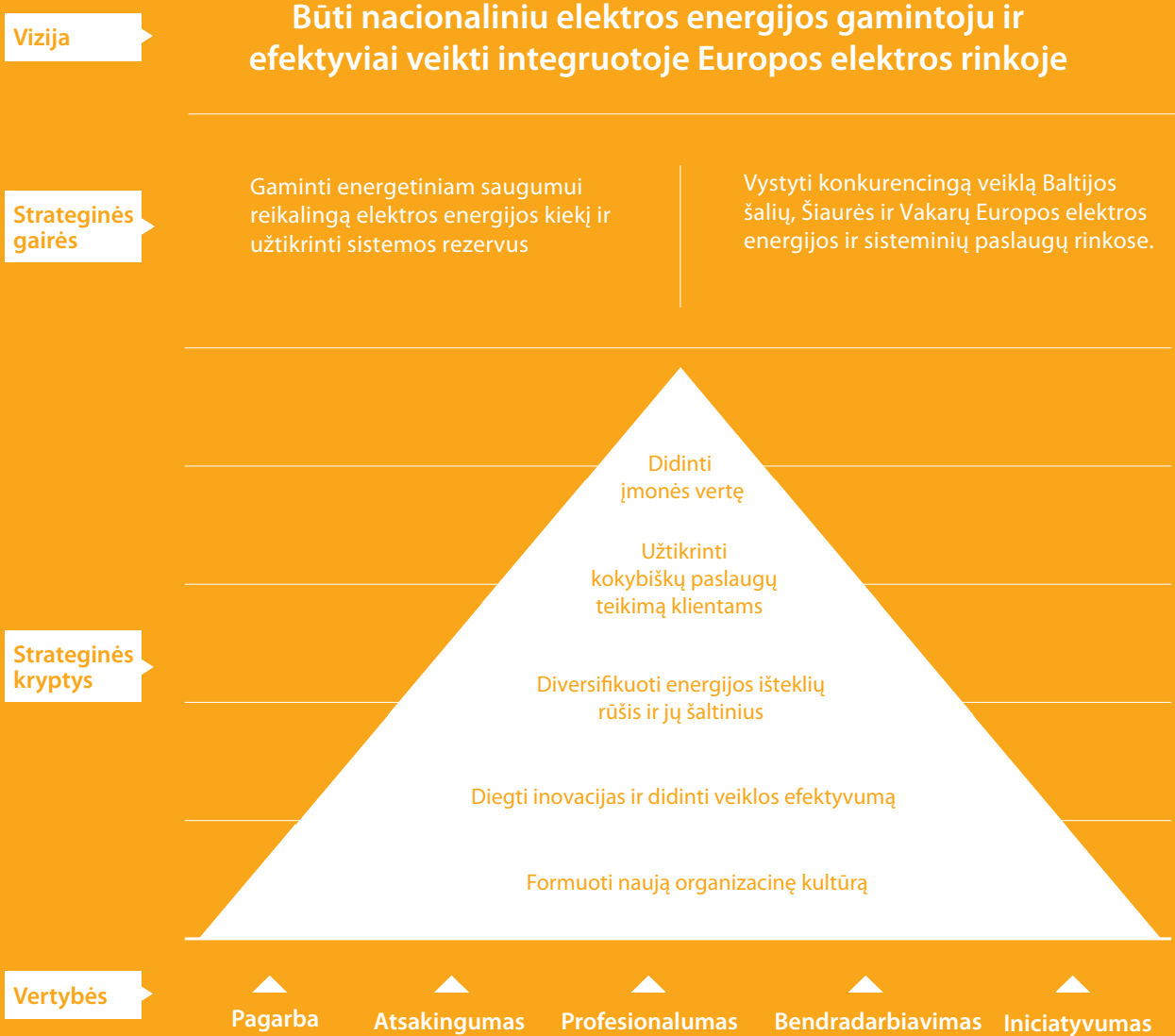
\*\* „Elektros energijos rinkos stebėsenos ataskaita už 2011 m“. Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija, 2012 m. vasaris

„Elektros rinka Lietuvoje“. BALTPool UAB, 2010 m.



An aerial photograph of an industrial complex. The left side shows a white, modern-looking building with a glass facade. The right side is dominated by a large, orange-tinted area containing various industrial structures, including tall chimneys, cylindrical tanks, and a complex network of pipes and scaffolding. The foreground shows a dirt road and some greenery.

**BENDROVĖS  
STRATEGIJA IR  
STRATEGINIAI  
PROJEKTAI**



1 Paveikslas. Lietuvos energija, AB vizija, strateginės gairės ir ilgalaikės strateginės kryptys.

# Bendrovės strategija ir strateginiai projektai

## Bendrovės strategija iki 2020 m.

### Bendrovės strategija iki 2020 m.

Lietuvos energija, AB strategija 2011–2020 metams buvo parengta išanalizavus bendrovės vidines stiprybes ir silpnybes, įvertinus elektros energijos rinkos tendencijas Lietuvoje ir gretimose rinkose ilgalaikėje perspektyvoje bei laikantis Nacionalinėje energetikos strategijoje (NES) užsibrėžtų tikslų.

Per artimiausius 10 metų Lietuvos ir gretimų rinkų energetikos sektoriuje planuojama įgyvendinti daug strategiškai svarbių projektų, kurie gali turėti tiesioginės įtakos įmonės veiklai. Vieną tokių projektų įgyvendina pati bendrovė, jau 2012 metais ketinanti pradėti elektros energijos gamybą naujai statomame kombinuoto ciklo bloke.

Atsižvelgdama į vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus bei NES nustatytas strategines gaires, bendrovė apibendrino savo ilgalaikes strategines kryptis bei viziją. Strateginės kryptys susietos su šiomis NES numatytomis iniciatyvomis elektros energetikoje:

**Pakankami vietiniai pajėgumai vidaus elektros energijos paklausai patenkinti;**

**Didesnė atsinaujinančių energijos išteklių dalis elektros energijos gamyboje;**

**Integracija į Europos elektros energijos sistemas:**

- Sukurta bendra Baltijos elektros rinka;
- Integracija į Skandinavijos elektros rinką;

**Elektros rinkos liberalizacija ir elektros sektoriaus reorganizacija.**

**Lietuvos energija, AB ilgalaikės strateginės kryptys:**

- Didinti įmonės vertę;
- Užtikrinti kokybiškų paslaugų teikimą klientams (PSO, tiekėjams, vartotojams);
- Diversifikuoti energijos išteklių rūšis ir jų šaltinius;

- Diegti inovacijas ir didinti veiklos efektyvumą;
- Formuoti naują organizacinę kultūrą.

### Lietuvos energija, AB vizija

Būti nacionaliniu elektros energijos gamintoju ir efektyviai veikti integruotoje Europos elektros rinkoje.

Įgyvendinant strategiją, Lietuvos energija sieks įgyvendinti šias strategines gaires:

- Gaminti energetiniam saugumui reikalingą elektros energijos kiekį ir užtikrinti sistemos rezervus;
- Vystyti konkurencingą veiklą Baltijos šalių, Šiaurės ir Vakarų Europos elektros energijos ir sisteminių paslaugų rinkose.

Bendrovės vizijai ir strateginėms kryptims įgyvendinti svarbu turėti vertybinį pagrindą, kuris nustatytų, kaip darbuotojai turėtų elgtis dirbdami, bendraudami tarpusavyje ir su klientais. Vertybės, kuriomis vadovaujasi Lietuvos energija, AB darbuotojai: pagarba, atsakingumas, profesionalumas, bendradarbiavimas ir iniciatyvumas. Bendrovės vertybių sklaida bus naujos organizacinės kultūros formavimo programos dalis.

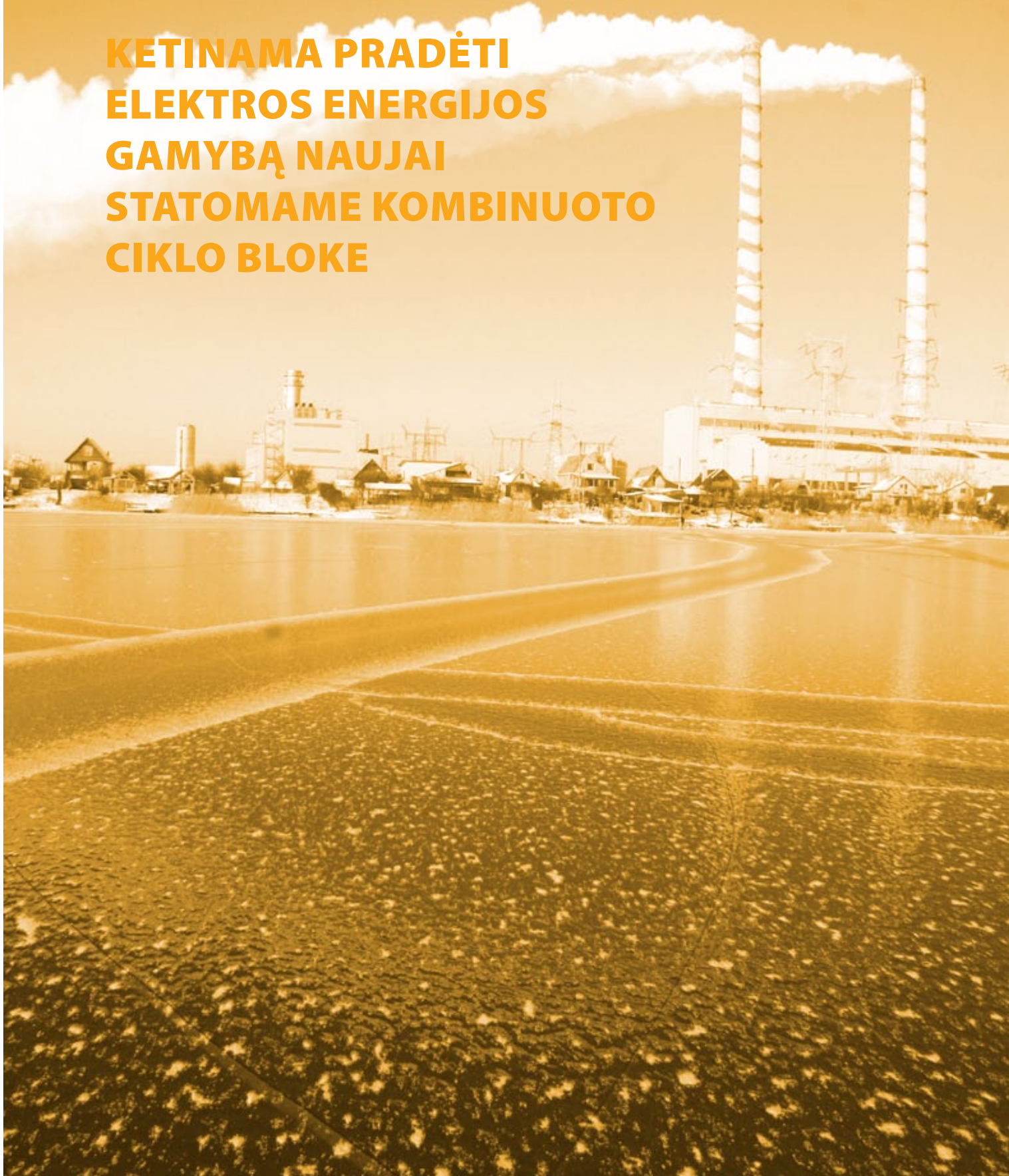
---

Bendrovės vizijai ir strateginėms kryptims įgyvendinti svarbu turėti **vertybinį pagrindą**, kuris nustatytų, kaip darbuotojai elgiasi dirbdami, bendraudami tarpusavyje ir su klientais.

---

# 2012 METAIS

**KETINAMA PRADĖTI  
ELEKTROS ENERGIJOS  
GAMYBĄ NAUJAI  
STATOMAME KOMBINUOTO  
CIKLO BLOKE**





## Bendrovės strateginių kryptių įgyvendinimo programos

Plėtojant bendrovės veiklą pagal strategijoje užsibrėžtas ir su NES suderintas strategines kryptis, siekiama didinti turto grąžą, tinkamai atstovauti akcininkų interesams, stiprinti bendrovės konkurencingumą ir užtikrinti darnią plėtrą. Keliamus tikslus planuojama pasiekti įgyvendinant tokias programas:

### I. KOKYBIŠKŲ PASLAUGŲ TEIKIMO UŽTIKRINIMO PROGRAMA

Kruonio HAE plėtra (įvertinus sisteminių paslaugų poreikį regione).  
Rinkos dalies išlaikymas Lietuvoje.  
Reguliuojamų pajamų dalies mažinimas bendrovės pajamų struktūroje.  
Prekyba Šiaurės Europos šalių regioninės elektros energijos rinkoje.

### II. ENERGIJOS IŠTEKLIŲ RŪŠIŲ IR JŲ ŠALTINIŲ DIVERSIFIKAVIMO PROGRAMA

Biokuro jėgainių statyba.  
Efektyvus elektros energijos prekybos ir gamybos portfelio valdymas.  
Subalansuotas kuro šaltinių portfelis.  
Naujų importo šaltinių užtikrinimas konkurencinga kaina.

### III. INOVACIJŲ DIEGIMO IR VEIKLOS EFEKTYVUMO DIDINIMO PROGRAMA

Lietuvos elektrinės kombinuoto ciklo bloko statyba.  
Įrenginių technologinio audito rekomendacijų įgyvendinimas, savų reikmių ir kuro sunaudojimo gamyboje mažinimas.  
Gamybos priežiūros proceso gerinimas.

### IV. NAUJOS ORGANIZACINĖS KULTŪROS SUFORMAVIMO PROGRAMA

Nuo veiklos rezultatų priklausančio atlygio sistemos sukūrimas.  
Darbuotojų pamainos užtikrinimas.  
Techninio personalo turimų kompetencijų stiprinimas ir naujų kompetencijų ugdymas, siekiant efektyvios naujų gamybos pajėgumų eksploatacijos.  
Prekybos personalo kompetencijų stiprinimas.  
Efektyvių komunikacijos priemonių taikymas.



### Lietuvos energija, AB valdomų jėgainių ir prekybos veiklos perspektyvos iki 2020 m.

Bendrovės valdomų elektrinių bei prekybos veiklos tendencijos iki 2020 m.:

#### 1. Lietuvos elektrinės veiklos vizija:

Daugiausia elektros energijos bus gaminama efektyviausiame – kombinuoto ciklo – bloke (KCB), siekiant padidinti elektrinės konkurencingumą.

Esant poreikiui (pvz., nedirbant termofikacinėms jėgainėms), KCB bus užtikrinamas elektros energijos tiekimo saugumas ir baziniai vartotojų poreikiai.

Tai pagrindinė elektrinė, kuri palaikys tretinį rezervą elektros energijos tiekimo saugumui ir energetikos sistemos rezervams užtikrinti Lietuvoje.

Numatomas plėtros projektas šilumos gamybos veikloje: Elektrėnuose bus įgyvendinamas naujų šilumos energijos gamybos įrenginių, kuriuose naudojamas biokuras, projektas.

#### 2. Kruonio hidroakumuliacinės elektrinės veiklos vizija:

Pagrindinė elektrinė, kuri užtikrins antrinį avarinį rezervą Lietuvoje.

Dėl atsinaujinančių energijos išteklių naudojančių gamybos pajėgumų plėtros Lietuvoje išaugs reguliavimo poreikiai ir atsiradus jungtims su Švedija ir Lenkija, elektrinė

teiks daugiau sisteminių paslaugų.

Numatomas plėtros projektas: atsižvelgiant į didėjantį sisteminių paslaugų poreikį, planuojama įgyvendinti Kruonio HAE plėtros projektą.

3. Kauno hidroelektrinės veiklos vizija: elektrinė, priklausomai nuo gamtos sąlygų, gamins didžiausią įmanomą „žaliosios“ energijos kiekį ir teiks sisteminę paslaugą.

#### 4. Prekybos veiklos tendencijos ir veiksmai:

Rengiamasi prekybai integruotoje Baltijos ir Šiaurės šalių sistemoje.

Atsiradus jungtims su Švedija ir Lenkija, prekyba suaktyvės dėl didesnių galimybių prekiauti elektros energija ir sistemine paslaugomis sujungtose sistemose.

Bus siekiama išlaikyti rinkos dalį Lietuvoje, efektyviai derinant bendrovės valdomus gamybinius pajėgumus bei perkamą elektros energiją Lietuvoje ir gretimose rinkose.

### 2011-2012 m. įgyvendinami Lietuvos energija, AB strateginiai projektai

#### 1. Kombinuoto ciklo bloko statyba Lietuvos elektrinėje

Didžiausias ir svarbiausias 2011-2012 m. bendrovės vykdomas projektas yra naujasis 455 megavatų galios Lietuvos elektrinės kombinuoto ciklo blokas (KCB). Planuojama, kad KCB bus pradėtas eksploatuoti 2012 metų rugsėjo mėnesį.

## Vienas iš pagrindinių uždavinių – patenkinti Lietuvos elektros energijos poreikį **naudojant vietinius ir diversifikuotus energijos išteklius**

Sutartis su Ispanijos koncernu „Iberdrola Ingenieria y Construccion, S.A.U.“ dėl bloko statybos buvo pasirašyta 2009 m. balandžio pabaigoje.

Planuojama, kad KCB našumas bus didesnis nei 59 proc. Jis galės pagaminti tiek elektros energijos, kad būtų patenkinta maždaug 20-25 proc. šalies poreikio. KCB darbo efektyvumas bus akivaizdus, kadangi tam pačiam energijos kiekiui pagaminti reikės net 30 proc. mažiau gamtinių dujų. Šis projektas yra svarbus ne tik Lietuvai – naujasis blokas padės aprūpinti elektros energija ir kitų Baltijos valstybių vartotojus.

Planuojama, kad naujojo bloko statybos projektas kainuos 1,3 mlrd. Lt. Projektą finansuoja ES fondai, Europos plėtros ir rekonstrukcijos bankas ir komerciniai bankai. Dalį nuosavų lėšų projektui skiria ir pati bendrovė.

KCB projektas – antras Baltijos šalyse, kuriame naudojama „General Electric“ tiekiamą „9FB“ dujų turbinų technologija. Ši dujų turbina yra viena pažangiausių pasaulyje. Panašus įrenginys sumontuotas išplečiant Rygos II šiluminę elektrinę – didžiausią šiluminę elektrinę Latvijoje.

### **2. Atsinaujančių išteklių panaudojimas šilumos gamybai Elektrėnuose**

Vienas svarbiausių naujų šilumos gamybos technologijų sprendimų diegimo Elektrėnuose tikslų – pasiūlyti konkurencingą šilumos kainą Elektrėnų regiono gyventojams.

Iki 2012 m. balandžio mėn. atliekama galimybių studija, kuria siekiama įvertinti galimybes išplėsti biokuro panaudojimą Elektrėnų regione šilumos energijai gaminti. Atlikus galimybių studiją, bus pasiūlytas konkretus projekto techninis

sprendimas ir detalus įgyvendinimo planas. Planuojama, kad naujos technologijos bus įdiegtos ir šiluma, gaunama iš biokuro, Elektrėnų regiono gyventojus pasieks 2013 m. pabaigoje.

### **3. Pasirengimas įrengti požeminę gamtinių dujų saugyklą**

Siekdama Lietuvoje įrengti požeminę gamtinių dujų saugyklą, leisiančią sukaupti reikalingą gamtinių dujų rezervą, Lietuvos energija, AB atlieka antrąjį galimybių studijos etapą – gręžia tiriamuosius gręžinius, kad galėtų patikslinti jau atliktų seisminių tyrimų duomenis. Atlikti geologiniai geofiziniai struktūros tyrimai leis įvertinti rezervuaro ir jo apsauginio sluoksnio savybes bei tinkamumą, struktūrą pritaikyti požeminei dujų saugyklai. Šio galimybių studijos etapo pabaiga planuojama 2013 m. II ketvirtį.

### **Kruonio HAE plėtros įvertinimas**

2012 m. pirmąjį pusmetį bus vertinamos galimybės įgyvendinti plėtros projektą, kuris leistų bendrąjį Kruonio HAE galingumą padidinti 225-250 MW iki 1125-1150 MW. Nauji įrenginiai leistų operatyviai keisti elektrinės galingumą: didinti elektros energijos sistemos reguliavimo galių diapazoną ir patikimai reguliuoti vėjo jėgainių balanso netolygumus, kylančius dėl kintančio jų gamybos režimo.

Nauji įrenginiai būtų montuojami pritaikant esamas konstrukcijas, pamatus, pastatus, kitą įrangą bei esamą inžinerinę infrastruktūrą. Atsakingų institucijų vertinimu, planuojama Kruonio HAE plėtra nedarytų neigiamo poveikio aplinkai.





# PERSONALO POLITIKA

LIETUVOS ENERGIJA, AB PERSONALO  
POLITIKAI 2011 M. DIDELĘ ĮTAKĄ TURĖJO  
RUGPJŪČIO 1 D. ĮVYKUSI REORGANIZACIJA,  
KAI BUVO SUJUNGTOS AB „LIETUVOS  
ENERGIJA“ IR AB LIETUVOS ELEKTRINĖ.

# Personalo politika

Lietuvos energija, AB personalo politikai 2011 m. didelę įtaką turėjo rugpjūčio 1 d. įvykusi reorganizacija, kai buvo sujungtos AB „Lietuvos energija“ ir AB Lietuvos elektrinė. Naujos vieningos organizacinės kultūros formavimas tapo pagrindiniu iššūkiu personalo valdymo srityje. Daug dėmesio skiriama vidinės komunikacijos ir bendradarbiavimo stiprinimui, kompetencijų ugdymui, darbuotojų motyvacijos ir veiklos efektyvumo didinimui.

## Darbuotojų ugdymas

Remdamasi kuriamu kompetencijų modeliu, bendrovė siekia kryptingai ugdyti darbuotojus ir kelti jų kvalifikaciją, todėl darbuotojai skatinami dalyvauti kvalifikacijos kėlimo mokymuose ir teminėse konferencijose. Profesinių mokymų metu darbuotojai atnaujina savo darbui privalomas technines žinias ir gauna reikiamus kvalifikacinius pažymėjimus bei atestatus. Daug dėmesio skiriama vadybos ir asmeninio efektyvumo kompetencijoms ugdyti. Seminarų, mokymų, renginių metu darbuotojai susipažįsta su inovacijomis ir gerąją praktika energetikos srityje. Taip pat ugdomi darbuotojų bendradarbiavimo ir komandinio darbo, projektų valdymo įgūdžiai. Kvalifikacijos kėlimo mokymuose 2011 m. dalyvavo 138 bendrovės gamybinių padalinių darbuotojai ir 92 administracijos darbuotojai bei vadovai.

Dar viena labai svarbi ir naudinga kvalifikacijos kėlimo galimybė, kurią bendrovė suteikia savo darbuotojams, yra susipažinimas su kitose įmonėse taikoma pasaulio gerąją praktika. 2011 m. bendrovės vadovai ir specialistai turėjo galimybių pasisemti gerosios praktikos ir gauti naudingos patirties ne tik Lietuvos, bet ir Latvijos, Estijos, Lenkijos, Belgijos, Ispanijos įmonėse. Jie vyko į stažuotes, dalyvavo darbo sesijose ir susitikimuose su atsakingais užsienio įmonių specialistais.

---

2011 m. darbuotojai geriausiai įvertino darbo aplinką, tiesioginių vadovų darbą ir bendradarbiavimą.

---

## Vadovų ugdymas

Vienas svarbiausių Lietuvos energija, AB personalo politikos tikslų yra profesionali, iniciatyvi, bendradarbiaujanti vadovų komanda, gebanti sutelkti darbuotojus strateginių tikslų įgyvendinimui. 2011 m. buvo pradėtos tęstinės aukščiausios ir vidurinės grandies vadovų ugdymo programos. Šių programų tikslas – didinti vadovavimo ir lyderystės kompetencijų įgūdžius, pabrėžiant bendrovės vadovų vaidmenį naujos organizacinės kultūros formavimui ir tinkamo elgesio principų skatinimui, darbuotojų ugdymui ir motyvavimui. 2011 m. bendrovėje buvo įdiegta 360 laipsnių vadovų kompetencijos vertinimo sistema. Vadovai grįžtamąjį ryšį apie turimas kompetencijas gauna tiesiogiai iš darbo aplinkos. Į 360 laipsnių vertinimo rezultatus atsižvelgiama sudarant vadovų mokymų programas bei individualiai aptariant asmeninio tobulėjimo kryptis.

## Darbuotojų nuomonės tyrimai

Siekdama sužinoti savo darbuotojų nuomonę apie tokias svarbias veiklos sritis kaip darbo aplinka ir organizacinė kultūra, informacijos sklaida, karjeros ir tobulėjimo galimybės, atlygis ir įvertinimas, bendrovė kartą per metus organizuoja darbuotojų nuomonės tyrimą. Tyrimo metu darbuotojai atsako į anoniminių anketų klausimus. Išanalizavusi tyrimo rezultatus bendrovė rengia veiksmų planą, kaip patobulinti darbuotojų nepakankamai gerai įvertintas veiklos sritis. 2011 m. darbuotojai, atsakydami į tyrimo anketų klausimus, geriausiai įvertino darbo aplinką, tiesioginių vadovų darbą ir bendradarbiavimą. Prasčiausiai – informacijos sklaidą bendrovėje bei atlygio ir motyvacijos sistemą. Atsižvelgdama į šiuos tyrimo rezultatus bendrovė veiksmų plane numatė tokias iniciatyvas, kaip vidinės komunikacijos proceso gerinimas bei naujos atlygio ir motyvacijos sistemos diegimas. Vykdydama minėtą veiksmų planą bendrovė 2011 m. pagerino vidinės komunikacijos procesus, atnaujino savo intraneto puslapį bei įdiegė informacinius terminalus kompiuterizuotą darbo vietų neturintiems darbuotojams. 2011 m. buvo pradėta kurti nauja atlygio ir veiklos vertinimo sistema.



### Atlygis ir darbuotojų veiklos vertinimas

Bendrovė siekia mokėti savo darbuotojams atlygį, priklausantį nuo jų kompetencijos lygio ir darbo rezultatų. Personalo politika numato, kad atlygio ir veiklos vertinimo sistema turi remtis teisingumo, aiškumo, visuotinio ir lyginimo principais. Stengiamasi, kad kiekvienas darbuotojas žinotų, kokio lygio pagal bendrovės pareigybių lygių matricą yra jo pareigybė, kokios įmanomos jo karjeros kryptys ir kaip jo darbo rezultatai susiję su atlygiu.

Kadangi nė viena įmonė negali atsiriboti nuo rinkos sąlygų nustatydamą atlygio ribas tam tikrų pareigybių darbuotojams, bendrovė, siekdama pritraukti kvalifikuotų specialistų ir juos išlaikyti, stebi ir analizuoja atlygio sąlygas rinkoje ir jas lygina su bendrovėje esančia situacija. Planuojama, kad nauja atlygio ir veiklos vertinimo sistema bendrovėje bus įdiegta 2012 m. II ketvirtį. Remiantis kuriamos sistemos koncepcija, atlygio ribos, nustatytos konkrečioms pareigybėms, ir kiekvieno darbuotojo atlygis, priklausantis nuo jo kompetencijos, bus peržiūrimi kartą per metus.

## Rūpinimasis darbuotojais



### Bendradarbiavimas su profesinėmis sąjungomis

Bendrovės vadovybė aktyviai bendradarbiauja su profesinėmis sąjungomis – vyksta nuolatiniai susitikimai, kurių metu profesinių sąjungų atstovams pristatomi bendrovės strateginiai planai, įgyvendinami plėtros projektai, sprendžiami personalo politikos klausimai, planuojami su bendrovės veiklos organizavimu ir organizacine struktūra susiję projektai.

2011 m. spalio 28 d. Lietuvos energija, AB pasirašė naują kolektyvinę sutartį su profesinėmis sąjungomis. Kolektyvinėje sutartyje aptarti tokie klausimai kaip darbo ir poilsio laikas, apmokėjimas už darbą, papildomos socialinės išmokos darbuotojams, sauga ir sveikata darbe, socialinė rūpyba. Kai kurios kolektyvinėje sutartyje nustatytos darbo sąlygos numato didesnę naudą darbuotojams, negu nustatyta LR darbo kodekse.

### Papildoma nauda darbuotojams

Darbuotojai – didžiausias „Lietuvos energijos“ turtas. Kiekvienas yra svarbus savo žiniomis, patirtimi, idėjomis bei unikalumu. Lietuvos energija, AB siekia būti vieta, kurioje darbuotojas jaučiasi deramai įvertintas bei sėkmingai įgyvendinantis savo potencialą profesinėje srityje. Įvertinimas – tai ne vien atlygis už darbą, o visa nauda ir papildomi privalumai, kuriuos bendrovė suteikia savo darbuotojams.

### Nematerialinė nauda:

- Organizacinė kultūra – aiškios pamatinės vertybės ir elgesio normos;
- Augimas – karjeros ir tobulėjimo galimybės;
- Komunikacija – galimybė gauti informaciją, įsitraukimas ir dalyvavimas;
- Komanda – buvimas komandos dalimi;
- Savirealizacija – svarbus, reikšmingas darbas.

### Papildoma materialinė nauda:

- Papildomos kasmetinės mokamos atostogos priklausomai nuo darbo stažo;
- Vienkartinės socialinės išmokos;
- 100 proc. mokėjimas už pirmas dvi ligos dienas;
- Galimybė pasiskiepyti nuo sezoninių ligų;
- Atvežimas ir parvežimas į darbą / iš darbo bendrovės lėšomis;
- Papildomos galimybės studijuojantiems, pensinio amžiaus sulaukusiems darbuotojams.



## Socialinė atsakomybė

Sėkminga ir kryptinga bendrovės veikla neįmanoma be aplinkos, kurioje veikiama, palaikymo. Lietuvos energija, AB, kaip elektros gamintojo, darbo specifika glaudžiai susijusi su fizine aplinka ir vietine bendruomene. Todėl dirbant ir didžiąją laiko dalį praleidžiant Elektrėnų mieste, bendrovei svarbu ne tik išlaikyti stiprius, nuoširdžius kontaktus su darbuotojais, bet ir užmegzti draugišką, bendradarbiavimo iniciatyvomis paremtą ryšį su vietos bendruomene.

Veikdama kaip atsakinga visuomenės narė ir darbdavė, Lietuvos energija, AB prie gyventojų gerovės prisideda ne tik užtikrindama stabilius elektros energijos gamybos, importo bei eksporto srautus. Bendrovei taip pat svarbios ekologinės, ekonominės, edukacinės iniciatyvos, įgyvendinamos drauge su vietine bendruomene.

Siekdama ugdyti jaunąją energetikos specialistų kartą bendrovė aktyviai dalyvauja šalies aukštųjų mokyklų organizuojamose „Karjeros dienose“, kur įmonės atstovai susitinka ir bendrauja su potencialiais praktikantais ir darbuotojais. 2011 m. įmonė dalyvavo Kauno technologijos universiteto ir Vadybos ekonomikos universiteto (ISM) renginiuose, pristatė bendrovę bei gavo aktyvų grįžtamąjį ryšį – itin didelį studentų susidomėjimą praktikos galimybėmis (daugiau nei 100 užpildytų anketų).

Lietuvos energija, AB taip pat dalyvavo Energetikų dienos renginyje Energetikos ir technikos muziejuje, pristatė savo veiklą, darbus, diskutavo su susirinkusiais. Visus metus elektrinėse priimamos gausios moksleivių, besidominčių bendrovės veikla, ekskursijos. Edukacinės ekskursijos organizuojamos ir suaugusiesiems.

Elektrėnuose įsikūrusi 2010 m. pabaigoje, bendrovė rūpinamasi elektrėniškių saugumu tamsiuose keliuose išdalijo prevencines priemones – atšvaitus. Bendradarbiaudama su miesto ugdymo įstaigomis – darželiais, pradinėmis, pagrindinėmis, vidurinėmis mokyklomis, profesiniu mokymo centru, gimnazija, Elektrėnų vaikų globos namais, rugsėjo 1-osios šventės proga mažiesiems ir ūgtelėjusiems įmonė dovanavo ne tik atšvaitų, bet ir pieštukų. Su miesto bendrojo lavinimo mokyklomis, gimnazija bei Kauno technologijos universitetu planuojama įgyvendinti edukacinių popiečių iniciatyvą.

Įmonės bendruomenė 2011 m. tradiciškai minėjo šventes – tai Kalėdų renginiai darbuotojams ir jų vaikams, vasario 16-osios renginys ir geriausių darbuotojų pagerbimas. Darbuotojai entuziastingai varžėsi pavasarį Elektrėnuose surengtoje spartakiadoje ir vasarą vykusiose Lietuvos energetikų šeimų sporto varžybose Šventojoje. Bendrovė

didžiuojasi Lietuvos energijos darbuotojais, laisvalaikiu grojančiais suburtoje grupėje ir džiuginančiais kolegas muzikine programa šventėse.

Įmonės darbuotojai dalyvauja socialiniuose renginiuose. 2011 m. darbuotojai įsijungė į švaros akciją „Darom“ – tvarkė Elektrėnų miesto viešąsias erdves. Bendrovė skatino savo darbuotojus taupiai naudoti popierių, šilumos, elektros energiją, atidžiau rūšiuoti atliekas ir šiais įpročiais vadovautis namuose. Taip pat 2011-aisiais sėkmingai vyko socialinė akcija „Padėk vaikams atiduodamas seną telefoną“ – darbuotojai surinko ir perdavė senus mobiliųjų telefonų aparatus utilizavimo paslaugas teikiančiai įmonei, o gautas lėšas paaukojo vaikų globos namams. 2011 m. darbuotojai kelis kartus dalyvavo savanoriškoje akcijoje „Kraujo donorystė“.

Lietuvos energija, AB tikisi, kad šios iniciatyvos suartins, vienyne ne tik bendrovę ir jos darbuotojus, bet ir įmonės veiklos teritorijoje gyvenančias bendruomenes.