

EPSOG
ENERGETIKOS EVOLIUCIJA



**UAB „EPSO-G“ įmonių grupės veiklos
strategija 2017-2025 m.**

TURINYS

Generalinio direktoriaus žodis	3
Santrauka	5
1. Veiklos aprašas	9
1.1. EPSO-G grupės valdymo modelis ir struktūra	9
1.2. EPSO-G grupės vykdomos veiklos	10
1.3. EPSO-G grupės valdymo principai	14
2. Aplinkos veiksnių analizė	15
2.1. Vidinių veiksnių analizė	15
2.2. Išorinių veiksnių analizė	20
2.3. Aplinkos veiksnių apibendrinimas - SSGG analizė	27
3. Strategija	30
3.1. Misija, vizija ir vertybės	30
3.2. Strateginės kryptys	31
3.3. Strateginiai tikslai ir rodikliai	32
3.4. Strateginiai uždaviniai	35
3.5. Finansiniai tikslai ir uždaviniai	44
3.6. Investicijų ir finansų valdymas	45
4. Rizikos ir jų valdymas	46
5. Strategijos įgyvendinimas ir stebėseną	50
Priedai	
1 priedas. Pavartotos santrumpos	



GENERALINIO DIREKTORIAUS ŽODIS



Gerbiami akcininkai, partneriai, darbuotojai ir kiti interesų turėtojai,

Pirmieji EPSO-G energijos perdavimo ir mainų įmonių grupės strategijos įgyvendinimo metai aiškiai rodo - kryptingai įgyvendiname mūsų akcininko - Lietuvos valstybės - lūkesčių laiške keliamus tikslus.

Matome esminį progresą Lietuvos elektros energijos sistemos sinchronizacijos su kontinentinės Europos tinklais ir dujų rinkų integracijos srityje - po ilgų diskusijų visos šalys šiandien sutaria, kad geriausia sinchronizacijos su Europa kryptis yra per Lenkiją, o dujų jungtis su Lenkija iš planų perauga į aktyvių praktinių darbų etapą.

Pagrįstai galime didžiuotis pasiekimais energijos mainų rinkose. Energijos išteklių biržos BALTPPOOL kolegų sukurta prekybos biokuru sistema šiandien jau rodoma pavyzdžiu Lenkijos rinkai. Šios prekybos platformos privalumą pripažino Lietuvos, Latvijos ir Danijos biokuro rinkos dalyviai. Šalia sėkmingai įgyvendinamų strateginių BALTPPOOL veiklai keliamų regioninės plėtros tikslų, žengti pirmieji žingsniai prekybos valstybine mediena rinkoje. Mūsų tikslas - sudaryti vienodą galimybę visiems rinkos dalyviams įsigyti medienos konkurencijos sąlygomis, taip užtikrinant didžiausią grąžą Lietuvos valstybei.

Gamtinių dujų sektoriuje įdiegtas Baltijos šalių netiesioginio tarpvalstybinių pajėgumų paskirstymo modelis paskatino regioninės gamtinių dujų rinkos kūrimą. GET Baltic gamtinių dujų biržai *de facto* tapo regionine prekybos platforma, o įgyvendintas regioninės prekybos gamtinėmis dujomis platformos su integruotu prekybos modeliu sprendimas išrinktas Metų projektu energetikos sektoriuje. Dabar svarbu užtikrinti aukščiausių biržos veiklai taikomų standartų laikymąsi ir stabilią grąžą.

Valdymo bendrovei EPSO-G 2017-ieji tapo tvarios ir atsakingos veiklos tobulinimo etapu kelyje iš grupės įmonių į įmonių grupę. Siekiant didinti veiklos skaidrumą ir atskaitingumą, visose grupės įmonėse, pradėtos taikyti vienodos apskaitos, atlygio, dividendų, korupcijos prevencijos, interesų ir rizikų valdymo, finansinės bei



nefinansinės informacijos atskleidimo nuostatos. Tai leidžia interesų turėtojams įvertinti visų EPSO-G grupės įmonių elgseną rinkoje, poveikį aplinkai, santykius su darbuotojais ir visuomene.

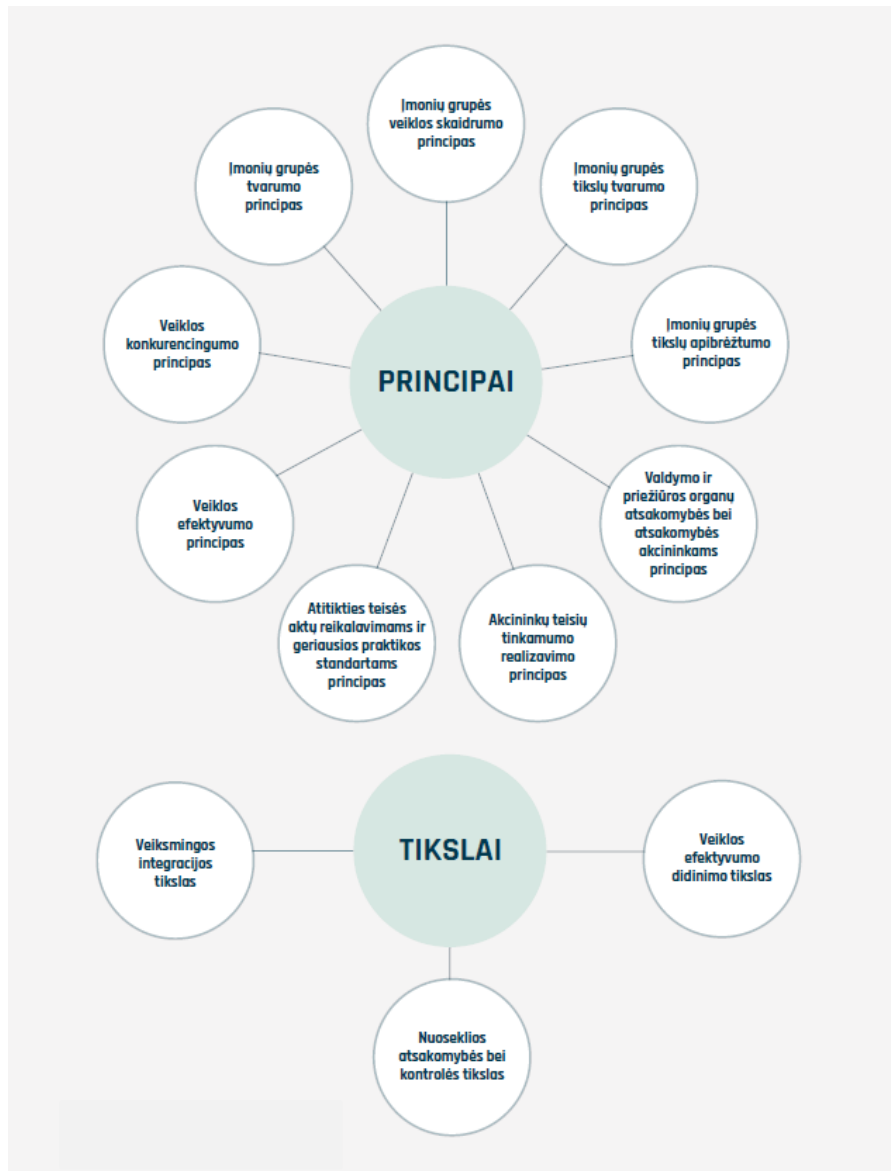
Esu įsitikinęs, kad nuolatinis patronuojančios bendrovės dėmesys gerajai valdysenos praktikai ir profesionaliam galimų rizikų valdymui kuria pelnytą interesų turėtojų pasitikėjimą visų grupės įmonių veikla ir yra svarbiausia prielaida įgyvendinti strategijoje numatytus tikslus.

Dabar privalome kryptingai tęsti pradėtus darbus. Todėl, remdamiesi EPSO-G vertybėmis, tęsime darbą praeitais metais pristatytoje pirmoje Grupės strategijoje nubrėžtomis kryptimis – vystysime regioninę veiklą ir užtikrinsime strateginių valstybės projektų sėkmę, sieksime įmonių grupės augimo ir ilgalaikės naudos akcininkams. Veiklą vykdysime efektyviai ir taikydami inovatyvius sprendimus, kursime kūrybingą ir pažangią organizaciją.

Didžiuojamės, kad EPSO-G grupės veiklos strategija ir vykdomi ambicingi projektai kuria vertę ne tik Lietuvos gyventojams ir verslui, bet ir prisideda prie Europos Komisijos ambicingo plano sukurti Energetikos sąjungą įgyvendinimo. Keliami bendri tikslai mums artimi ir svarbūs – tiekimo saugumas, vieninga energijos rinka, energijos efektyvumas ir inovacijos. Esame elektros ir dujų perdavimo sistemos operatorių bei energijos mainų įmonių grupė, todėl jaučiame pareigą ir atsakomybę būti aktyviais energetikos evoliucijos dalyviais – keisti ir keistis.

SANTRAUKA

Strategija parengta pagal LR ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires bei 2018-04-24 UAB „EPSO-G“ vienintelio akcininko sprendimu patvirtintas UAB „EPSO-G“ įmonių grupės korporatyvinio valdymo gaires, kurios nustato visai įmonių grupei vieningai taikomus korporatyvinio valdymo principus, reglamentuoja įmonių grupės paskirtį, veiklos tikslus, valdymo organizavimo modelį, valdymo struktūrą bei atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą.



1 paveikslas. EPSO-G įmonių grupės veiklos principai ir tikslai

Strateginio planavimo ir valdymo sistema kuriama panaudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką (angl. *Balanced Scorecard*). Šio dokumento paskirtis – nustatyti UAB „EPSO-G“ įmonių grupės (toliau – EPSO-G grupė arba Grupė) strategines kryptis, apibrėžti siektinus tikslus, suformuoti konkrečius matavimo rodiklius, pagal

kuriuos bus vertinamas tikslų įgyvendinimas ir veiklos efektyvumas. Dokumentas parengtas išanalizavus ir įvertinus vidinius bei išorinius veiksnius, kurie daro įtaką EPSO-G grupės įmonių veiklai, energetikos sektoriaus tendencijas ir galimas keliamų tikslų įgyvendinimo kliūtis.

Atskirus strategijos elementus sujungia energetikos evoliucijos – kokybinio sektoriaus virsmo, grindžiamo inovatyvumu, veiklos efektyvumu, energijos tiekimo saugumu, veikiančia energijos vidaus rinka, solidarumu tarp ES valstybių, tvarumu ir konkurencingumu, tema.

Savo strategijoje įvardijame veiklos gerinimo, EPSO-G grupės bendrovėms pavestų Lietuvos valstybei ekonomiškai svarbių ir kitų strateginių projektų įgyvendinimo galimybes bei norą prisidėti prie Energetikos sąjungos tikslų įgyvendinimo ir siekį aktyviai dalyvauti kuriant ateities energetiką.

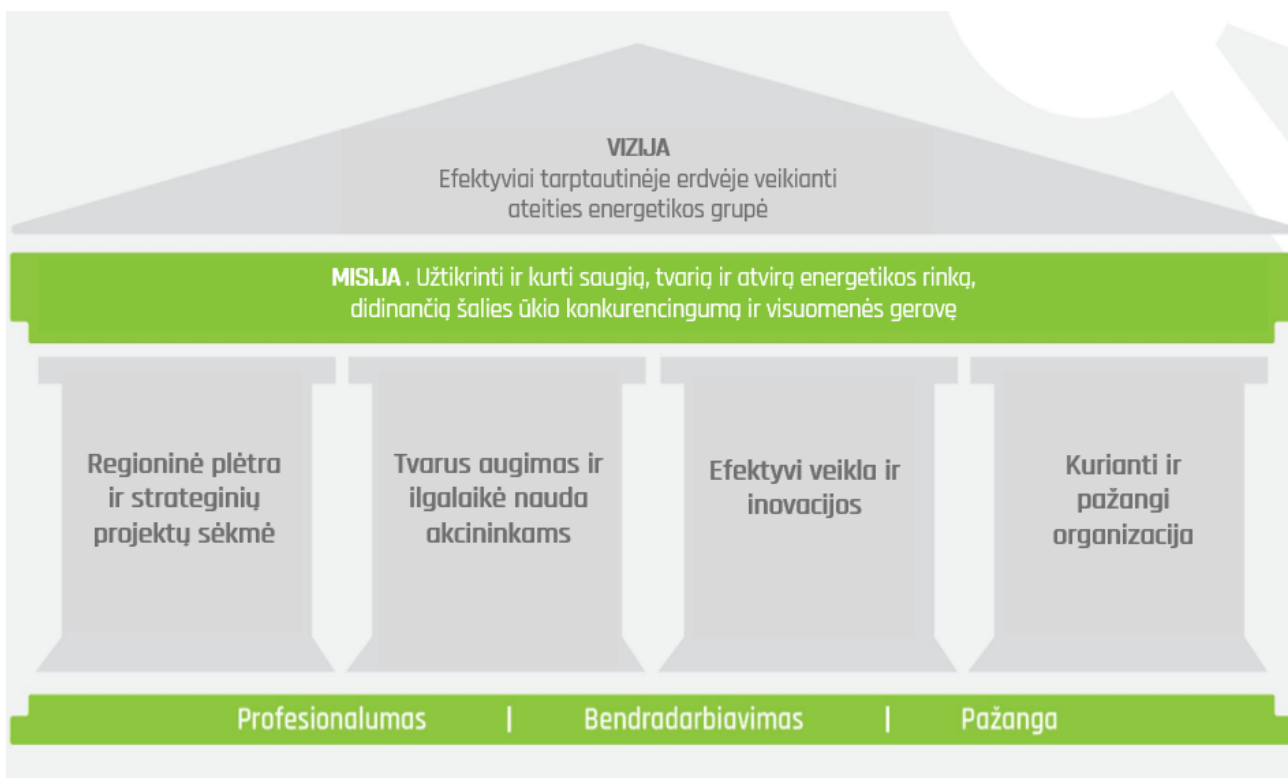
Ateities energetika mūsų akimis – integruotos efektyvios energijos perdavimo sistemos, energijos išteklių rinkų platformos ir duomenų mainai, įgalinantys regiono vartotojus laisvai keistis energija, gauti ją geriausia kaina ir visada, kai reikia.

EPSO-G grupės misija – užtikrinti ir kurti saugią, tvarią ir atvirą energetikos rinką, didinančią šalies ūkio konkurencingumą ir visuomenės gerovę.

EPSO-G grupės vizija – efektyviai tarptautinėje erdvėje veikianti ateities energetikos grupė.

Misijos įgyvendinimą, vizijos siekimą ir visą savo veiklą grindžiame šiomis pamatinėmis vertybėmis: profesionalumu, bendradarbiavimu ir pažanga.

Siekdami tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją ir valstybės keliamus tikslus, 2017-2025 m. didžiausią dėmesį skirsime pagrindinėms keturioms strateginėms kryptims.



2 paveikslas. EPSO-G įmonių grupės strategija

Kiekvienos EPSO-G grupės strateginių kryptių įgyvendinimas remiasi numatytais veiksmais, atsižvelgiant į suformuluotus strateginius tikslus, uždavinius, priemones ir numatytus jų pasiekimo rodiklius.

Siekdami įgyvendinti pagrindinį EPSO-G grupės siekį – integruotis į Europos energetikos sistemas, plėsti rinkų geografiją ir sukurti prielaidas konkurencingoms kainoms formuotis, vystome regioninę veiklą bei siekiame užtikrinti valstybės strateginių projektų sėkmę, kad jie būtų įgyvendinti kokybiškai, laiku ir neviršijant biudžeto.

Įgyvendindami tvaraus įmonių grupės augimo ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimo kryptį siekiame nustatyti grąžos ir pelno rodiklių, kritiškai vertiname grupėje patiriamas veiklos ir valdymo sąnaudas, bendradarbiaujame su valstybės institucijomis kuriant darnų energetikos vystymąsi skatinantį ir ekonomiškai pagrįstą reguliavimą. EPSO-G grupės nuosavo kapitalo grąža (ROE) strategijos laikotarpiu turėtų siekti ne mažiau kaip Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas dydis tam tikriems laikotarpiams: vidutinis 2016-2018 m. laikotarpio ROE – 8,8 proc., 2019-2021 m. – 5,7 proc.

Efektyvindami veiklas EPSO-G grupės lygiu nuolat analizuojame, stebime ir optimizuojame veiklos procesus, o prireikus kuriame naujus, kad turimi išteklių būtų panaudoti optimaliai. Be to, diegiam integrutas ir, prireikus, vieningas veiklos, turto, projektų bei investicijų valdymo sistemas, diegiam inovacijas.

Įgyvendindami kuriančios ir pažangios organizacijos tikslą siekiame tapti bendradarbiaujančia, j besikeičiančią aplinką greitai reaguojančia ir laiku sprendimus priimančia įmonių grupe. Didelį dėmesį skiriame geriausiems



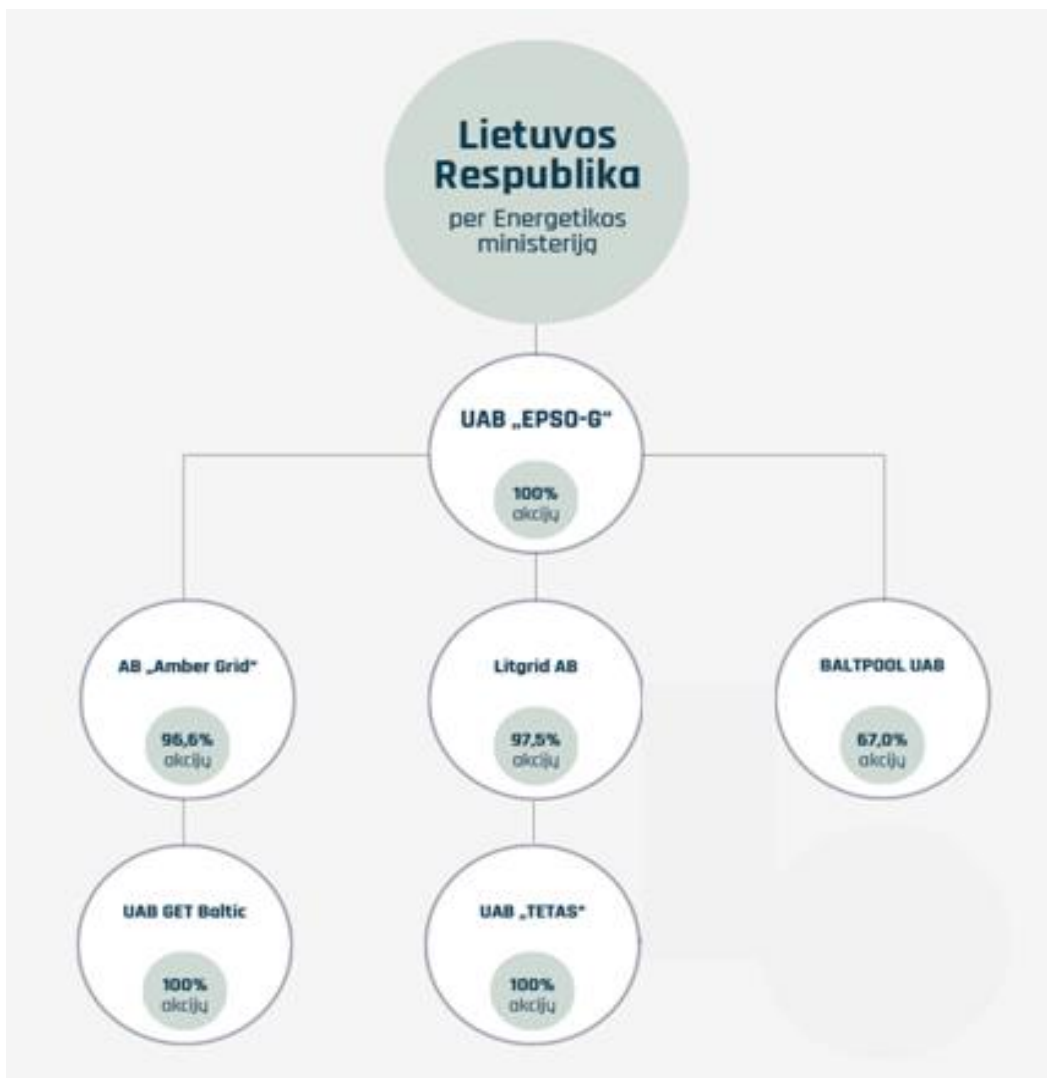
darbuotojams išlaikyti ir pritraukti. Siekiame tapti pripažintu energetikos kompetencijos centru – norime, kad darbuotojų žinios ir gebėjimai būtų pasitelkti analizuojant bei priimant su energetika susijusius sprendimus Lietuvos institucijose ir Baltijos jūros regiono valstybėse. Užtikrinsime priimamų sprendimų skaidrumą ir darnaus vystymosi principų laikymąsi.

1. VEIKLOS APRAŠAS

1.1. EPSO-G GRUPĖS VALDYMO MODELIS IR STRUKTŪRA

Igyvendinant Lietuvos Respublikai iš Europos Sąjungos teisės kylančius privalomus III energetinio paketo reikalavimus dėl energijos gamybos ir skirstymo bei perdavimo veiklų atskyrimo, 2012 m. liepos 25 d. įsteigta energijos perdavimo ir mainų įmonių grupės valdymo bendrovė UAB „EPSO-G“ (toliau – EPSO-G). Pirmieji keli EPSO-G veiklos metai – laikotarpis kai EPSO-G veikė kaip finansinis holdingas, kurio pagrindinė funkcija buvo konsoliduoti grupės įmonių finansinius rezultatus. Lietuvai siekiant tapti Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) nare Vyriausybės bei tiesioginio UAB „EPSO-G“ akcijų valdytojo – LR energetikos ministerijos, sprendimais 2015-2016 m. nutarta iš esmės pertvarkyti EPSO-G į aktyvią valdymo bendrovę, kuri tiesiogiai dalyvauja patrunuojamų bendrovių valdyme, vykdo jų veiklos priežiūrą bei kontrolę, atlieka kitas savarankiškas su grupės integruotu valdymu susijusias funkcijas. Vadovaujantis LR Vyriausybės ir LR energetikos ministerijos sprendimais, 2015 m. rugsėjo 7 d. Lietuvos Respublikos energetikos ministro įsakymu Nr. 1-212 buvo patvirtintos „Valstybės valdomų energetikos sektoriaus įmonių grupės korporatyvinio valdymo gairės“ (nauja redakcija 2018-04-24 patvirtinta UAB „EPSO-G“ vienintelio akcininko sprendimu) (toliau – Korporatyvinio valdymo gairės), kurios įtvirtino naują Grupės korporatyvinio valdymo modelį bei pagrindines funkcijas.

EPSO-G grupę sudaro 6 bendrovės: valdymo bendrovė, trys dukterinės bendrovės ir dvi paskesnio lygio dukterinės bendrovės. Valdome 97,5 proc. elektros perdavimo sistemos operatoriaus LITGRID AB (toliau – LITGRID) akcijų, 96,6 proc. dujų perdavimo sistemos operatoriaus AB „Amber Grid“ (toliau – Amber Grid) akcijų. 2016 m. sausio mėn. iš LITGRID įsigiję 67 proc. BALTPPOOL UAB (toliau – BALTPPOOL) akcijų, tapome ir tiesioginiu energijos išteklių biržos operatoriaus valdytoju.



3 paveikslas. EPSO-G grupės struktūra

Neturėdami kontrolinio akcijų paketo, dalį akcijų valdome dar 3 paskesnio lygio bendrovėse: „LitPol Link“ Sp.z.o.o (50 proc.), UAB „Duomenų logistikos centras“ (20,36 proc.) ir „Start Up 170 Invest“ AS (2 proc.). Jų akcijas valdo LITGRID.

1.2. EPSO-G GRUPĖS VYKDOMOS VEIKLOS

EPSO-G - valdymo bendrovė, kuriai keliamas tikslas sukurti pažangią, efektyviai valdomą bei ilgalaikę naudą akcininkams teikiančią energijos perdavimo sistemos ir biržų operatorių grupę, užtikrinančią strateginių Lietuvos energetikos interesų įgyvendinimą ir prisidedančią prie šalies konkurencingumo didinimo bei visuomenės gerovės kūrimo. Įgyvendindama akcininko teises ir pareigas, valdymo bendrovė nustato strategines kryptis ir tikslus, prižiūri jų įgyvendinimą, analizuoja ir gerina Grupei priklausančių įmonių veiklos efektyvumą. Bendrovė taip pat nustato gerąją verslo praktiką atitinkančias veiklos taisykles ir koordinuoja Grupei priklausančių įmonių veiklą žmogiškųjų išteklių, rizikos valdymo, audito, socialinės atsakomybės,

komunikacijos bei kitose veiklos skaidrumą bei atskaitingumą didinančiose srityse, siekiant socialiai atsakingu darbu didinti ilgalaikę vertę Lietuvos žmonėms, verslui ir akcininkams.

Valdymo bendrovė Grupės valdyme vadovaujasi proporcingumo principu – siekiama užtikrinti balansą tarp valdymo bendrovės vykdomos priežiūros ir vietinės dukterinių bendrovių atsakomybės, įdiegti tik tiek korporatyvinių dokumentų, kiek yra būtina skaidriai, efektyviai, koordinuotai ir kokybiškai veiklai užtikrinti. Išskirtinis valdymo bendrovės dėmesys dukterinių bendrovių veiklai gali būti skiriamas esant sudėtingai jų finansinei situacijai, valdant veiklos rizikas ar įvykus neigiamą įtaką reputacijai turinčiam įvykiui.

EPSO-G taktiniai tikslai:

- Grupei priklausančių įmonių finansų konsolidavimas
- Mokesčių ir finansinės informacijos valdymas Grupės lygiu
- Nuoseklaus korporatyvinio valdymo ir korporatyvinės kontrolės užtikrinimas Grupės lygiu - bendrų veiklos politikų, gairių, kitų rekomendacinio pobūdžio elgesio taisyklių diegimas įmonių grupėje
- Grupės integruotumo lygio didinimas
- Koordinuotas Grupės resursų bei išteklių valdymas

EPSO-G veiklos objektas:

- Akcininko teisių ir pareigų įgyvendinimas
- Grupės veiklos strategijos, veiklos gairių, rekomendacinio pobūdžio elgesio taisyklių, taip pat konkrečių sričių politikų formavimas ir nustatymas
- Regioninis ir tarptautinis bendradarbiavimas integruojant energetikos infrastruktūrą ir rinkas
- Grupės bendrovių veiklų, jų plėtros ir vystymo koordinavimas bei kontrolė
- Grupės finansų ir išdo valdymas
- Valdymo paslaugų teikimas Grupės bendrovėms
- Grupės atstovavimas

EPSO-G grupei priklausantis elektros perdavimo sistemos operatorius LITGRID užtikrina patikimą elektros energijos perdavimą bei elektros energijos balansą, valdo ir eksploatuoja aukštos įtampos elektros perdavimo tinklą ir nuolatinės srovės jungtis „LitPol Link“ bei „NordBalt“, užtikrina perdavimo tinklo ir elektros energijos rinkos plėtrą, koordinuoja elektros srautus ir palaiko stabilų šalies energetikos sistemos darbą. Be to, LITGRID įgyvendina strateginius elektros energetikos projektus – ruošiasi sinchroniniam sujungimui su kontinentinės Europos tinklais (toliau – KET) ir su tuo susijusiam asinchroniniam darbui su vieninga jungtine elektros energetikos sinchronine zona IPS / UPS (angl. *Interconnected Power System / Unified Power System*), t. y. zona, kurioje šiuo metu sinchroniškai dirba Lietuvos elektros energetikos sistema.

Grupei priklausantis gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorius Amber Grid valdo gamtinių dujų srautus dujų perdavimo sistemoje, užtikrina patikimą gamtinių dujų perdavimą (transportavimą aukšto slėgio vamzdynais) sistemos naudotojams, gamtinių dujų infrastruktūros eksploatavimą, priežiūrą ir plėtrą. Šios bendrovės valdomą perdavimo sistemą sudaro magistraliniai dujotiekiai, dujų kompresorių stotys, dujų apskaitos ir skirstymo stotys. Amber Grid įgyvendina strateginius dujotiekių jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos



(GIPL) statybos bei dujotiekių jungties tarp Lietuvos ir Latvijos pajėgumų didinimo projektus, aptarnauja stambias (elektros, centralizuotos šilumos gamybos, pramonės) ir vidutines Lietuvos verslo įmones bei gamtinių dujų tiekimo įmones, kurioms bendrovė teikia gamtinių dujų perdavimo ir dujų srautų balansavimo perdavimo sistemoje paslaugas.

EPSO-G grupės įmonė BALTPOOL yra energijos išteklių ir prekybos mediana biržos operatorius, kuris organizuoja prekybą, t.y. sudaro vienodas sąlygas visiems rinkos dalyviams įsigyti biokuro ir medienos konkurencijos sąlygomis ir taip užtikrina didžiausią naudą vartotojams ir grąžą valstybei. Be to, bendrovė yra viešuosius interesus atitinkančių paslaugų (toliau – VIAP) lėšų administratorė, ji atlieka VIAP lėšų surinkimo, išmokėjimo ir administravimo funkcijas (VIAP lėšų administratoriumi paskirta LR Vyriausybės 2012-11-07 nutarimu Nr. 1338). BALTPOOL nuo 2018 m. sausio 1 d. vykdo elektroninės medienos pardavimo sistemos administratoriaus funkcijas (paskirta LR Vyriausybės 2017-12-20 nutarimu Nr. 1092)

Grupei priklausanti paskesnio lygio dukterinė bendrovė UAB „GET Baltic“ (toliau – GET Baltic) organizuoja prekybą gamtinių dujų biržoje Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje, jai numatomas svarbus vaidmuo kuriamoje vieningoje Baltijos regiono dujų rinkoje.


Paskesnio lygio dukterinė bendrovė UAB „Tetas“ (toliau – TETAS) teikia transformatorinių pastočių ir skirstymo punktų projektavimo, remonto ir techninės priežiūros paslaugas. Ši bendrovė, turinti apie 400 darbuotojų, yra viena didžiausių rangos įmonių Lietuvoje. Vertinant TETAS dydį bei svarbą veikiant konkurencinėje teikiamų paslaugų rinkoje, analizuojamas šios bendrovės buvimo grupės struktūroje klausimas.

EPSO-G grupės veiklos pateiktos paveiksle toliau:



4 paveikslas. EPSO-G grupės vykdomos veiklos

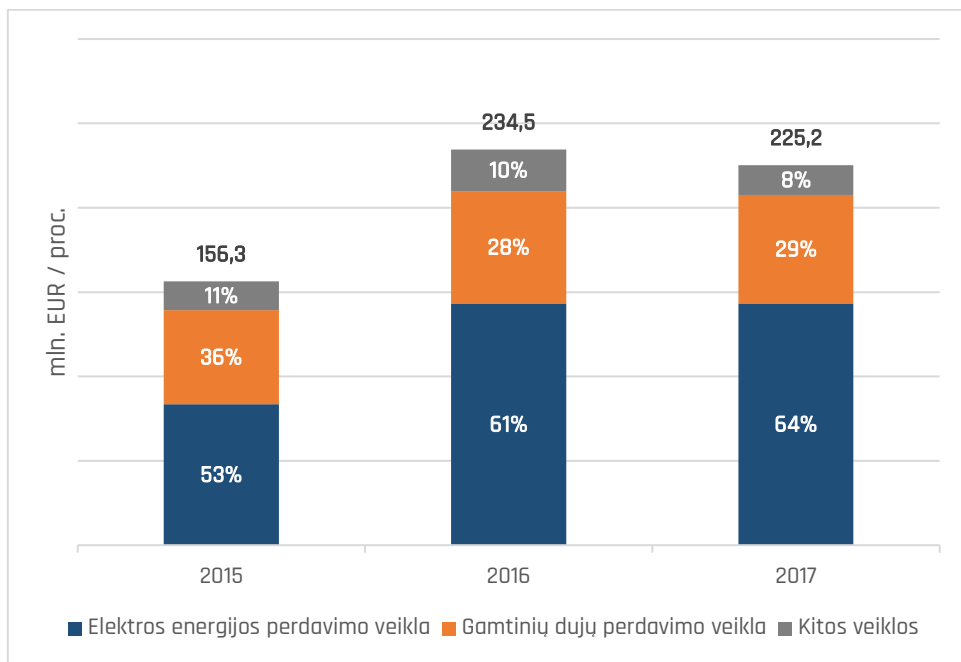
Konsoliduoti EPSO-G grupės 2015-2017 m. pagrindiniai rodikliai pateikti toliau.

			
	2015	2016	2017
Pajamos mln. Eur	156,3	234,5	225,2
EBITDA mln. Eur	56,0	89,5	77,2
Normalizuotas grynasis pelnas*, mln. Eur	12,2	34,9	26,9
Grynasis pelnas mln. Eur	12,2	39,1	-2,8
Turtas mln. Eur	1152,1	835,8	770,5
Normalizuotas ROE proc.	6,2 %	15,8 %	11,3 %
Perduotas elektros energijos kiekis, TWh	9,2	9,7	10,0
Transportuotas gamtinių dujų kiekis TWh	49,0	47,3	52,6
Darbuotojų sk.	1033	1071	1014

* Eliminuojama vienkartinų veiksmų įtaka

1 lentelė. Konsoliduoti EPSO-G grupės rodikliai

Didžiausią dalį EPSO-G grupės pajamų struktūroje sudaro elektros energijos PSO ir gamtinių dujų PSO veiklų pajamos. Pajamų struktūra pagal veiklas pateikta grafike toliau.



1 grafikas. EPSO-G pajamų struktūra pagal veiklas

1.3. EPSO-G GRUPĖS VALDYMO PRINCIPAI

UAB „EPSO-G“ akcijų valdytojas – Energetikos ministerija patvirtino UAB „EPSO-G“ taikomas Valstybės valdomų energetikos sektoriaus įmonių grupės korporatyvinio valdymo gaires, numatančias įmonių grupei vieningai taikomus korporatyvinio valdymo principus, reglamentuojančius įmonių grupės paskirtį, veiklos tikslus, valdymo organizavimo modelį, valdymo struktūrą bei atskaitomybės ir veiklos priežiūros bei kontrolės sistemą. EPSO-G, vadovaudamasi minėtomis gairėmis ir įstatais, veikia kaip valdymo bendrovė, atsakinga už įmonių grupės finansų konsolidavimą, mokesčių ir finansinės informacijos valdymą bei nuoseklų korporatyvinio valdymo ir korporatyvinės kontrolės užtikrinimą įmonių grupės lygiu. Palaipsniui kuriame bendras visai įmonių grupei taikytinas veiklos, turto, projektų ir investicijų valdymo politikas, kontroliuojame, kad kuo efektyviau būtų įgyvendintas koordinuotas išteklių valdymas, išnaudotos sinergijos galimybės.

Korporatyvinio valdymo gairėse taip pat numatyta, kad konkrečius Grupės veiklos tikslus nustato Valdymo bendrovės visuotinis akcininkų susirinkimas, tvirtindamas Valdymo bendrovės, Dukterinių bendrovių įstatus, o taip pat Energetikos ministerija pateikdama Valdymo bendrovei raštą dėl valstybės lūkesčių. Nustatant Grupės veiklos tikslus atsižvelgiama į Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje įtvirtintus pagrindinius Lietuvos energetikos sektoriaus strateginius principus bei kitus sektorių, kuriuose veikia Grupės bendrovės, pagrindinius strateginius norminius dokumentus.

Pagal patvirtintas naujos redakcijos Korporatyvinio valdymo gaires, įgyvendinant naujos redakcijos Akcinių bendrovių įstatymo nuostatas, numatoma nauji valdymo principai, suteikiantys EPSO-G ir listinguojamų Grupės įmonių valdyboms ir priežiūros funkcijas. Įgyvendinant naują korporatyvinio valdymo modelį, šiuo metu vykdoma UAB „EPSO-G“ nepriklausomų valdybos narių atranka. Naujausia informacija apie valdymo organų atsakomybių perskirstymą, struktūrą ir sudėtį pateikiama UAB „EPSO-G“ interneto puslapyje www.epsog.lt.



Taip pat aktuali ir išsami informacija apie kolegialius valdymo ir priežiūros organus kasmet teikiama UAB „EPSO-G“ įmonių grupės metinėje ataskaitoje.

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Formuluodami EPSO-G grupės strategines kryptis ir vertindami grupės veiklos ir vertės perspektyvas, įvertinome vidinius ir išorinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką EPSO-G grupės įmonių vykdomoms veikloms. Aplinkos įtaką šioje strategijoje vertiname kaip išorės aplinkos veiksnį (politinių, ekonominių, socialinių, technologinių, aplinkosauginių, teisinių), vidinių stiprybių ir silpnybių bei iš išorinės aplinkos kylančių galimybių ir grėsmių visumą.



6 paveikslas. EPSO-G įmonių grupę veikiantys veiksniai

Aplinkai, kurioje veikia EPSO-G grupė, nuolatos daro įtaką besikeičianti ES ir Lietuvos teisinė bazė, reguliavimo aplinkos pokyčiai, energetikos ir aplinkosaugos politika bei technologijų vystymasis. Atsižvelgiant į tai, EPSO-G grupės strateginės veiklos kryptys iš dalies paremtos prielaidomis.

2.1. VIDINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.1.1. EPSO-G GRUPĖS VERTĖS GRANDINĖ

Kaip jau buvo minėta, EPSO-G grupę sudaro valdymo bendrovė, energetikos sektoriuje veikiantys elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo infrastruktūras valdantys perdavimo sistemų operatoriai, gamtinių dujų, biokuro ir medienos biržas valdantys gamtinių dujų ir energijos išteklių rinkos operatoriai bei infrastruktūros paslaugas teikiančios įmonės. Analizuodami grupės vertės grandinę, įvertinome kiekvienos grupės veiklos vaidmenį kuriant vertę bei kiekvienai veiklai svarbius ir pridėtinę vertę kuriančius procesus.

Svarbu paminėti, kad kuriant grupės vertę labai svarbus pasirinktas grupės valdymo modelis ir valdymo bendrovės EPSO-G vaidmuo. Valdymo bendrovė, profesionaliai valdydama Grupės įmones, užtikrina veiklos efektyvumą, skaidrią ir atvirą komunikaciją su interesų turėtojais - darbuotojais, visuomene ir aplinka.

Pagrindiniai EPSO-G uždaviniai, vykdomos funkcijos juos įgyvendinant bei kuriant Grupei vertę, pateikiamos žemiau:

EPSO-G uždaviniai	Projektai / Funkcijos	Veikla
Strateginių projektų valdymas	Sinchronizacija	<ul style="list-style-type: none"> Strateginių energetikos projektų kontrolė interesų atstovavimas LT ir tarptautinėse institucijose
	GIPL	<ul style="list-style-type: none"> veiksmų koregavimas rezultato link ir integruotumo užtikrinimas Viešųjų pirkimų skaidrumo ir efektyvumo užtikrinimas
Įmonių valdymas	Kompetentingas akcininko interesų atstovavimas Grupės įmonių valdymo organuose	<ul style="list-style-type: none"> Grupės strategija ir bendri tikslai, įgyvendinantys akcininko lūkesčius Integruotos, vienodais principais pagrįstos finansų ir verslo valdymo praktikos (vieningos grupės politikos) Gerųjų verslo praktikų diegimas
	Tikslų nustatymas ir integravimas	<ul style="list-style-type: none"> Įmonių veiklos planų suderinimas ir tvirtinimas Metinių tikslų nustatymas valdybose
	Galimybių identifikavimas ir plėtos įgalinimas	<ul style="list-style-type: none"> Iškeliami ambicingi tikslai, naujos veiklos, naujų įmonių įsigijimai
	Efektyvumo užtikrinimas	<ul style="list-style-type: none"> Įmonių grupės veiklos efektyvumo įvertinimas ir optimizavimo priemonių numatymas ir įgyvendinimas Biudžeto uždaviniai ir veiklos valdymo sąnaudų kontrolė
	Veiklos kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> Centralizuota audito funkcija Veiklos planų įgyvendinimo priežiūra Metinių rezultatų įvertinimas valdybose
Rizikų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> Rizikų valdymo priemonių nustatymo ir valdymo kontrolė 	
Atskaitingumo užtikrinimas	Atskaitomybė akcininkui	<ul style="list-style-type: none"> Atskaitomybė pagal lūkesčio laiško reikalavimus Kokybiška ir greita informacija apie grupės įmonių būklę Kokybiška ir greita informacija apie projektų būklę Formalioji ir neformalioji komunikacija
	Santykių su interesų turėtojais valdymas	<ul style="list-style-type: none"> Interesų turėtojų grupių identifikavimas Interesų turėtojų lūkesčių nustatymas Komunikacija

	Pirkimų kriterijai, kontrolė	<ul style="list-style-type: none"> Dalyvavimas pirkimų komisijose Esminių sutarčių sąlygų tvirtinimas valdybose
	Veiklos ir elgsenos modelių nustatymas	<ul style="list-style-type: none"> Politikos ir tvarkos, kuriomis vadovaujasi visos grupės įmonės
	Skaidrumas	<ul style="list-style-type: none"> Atskaitomybės suinteresuotosioms šalims užtikrinimas Korupcijos prevencijos užtikrinimas
Sinergijų užtikrinimas	Finansų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> Bendras išdo valdymas
	Veiklų valdymas	<ul style="list-style-type: none"> Bendri pirkimai Paslaugos grupės įmonėms „know-how“ dalijimasis

Žemiau pateikiama EPSO-G grupės vertė atlikus analizę pagal Maiklo Porterio išplėtotą vertės grandinę.



7 paveikslas. EPSO-G grupės vertės grandinė

EPSO-G grupės vertę kuria pagrindiniai, ekspertiniu vertinimu lygiaverčiai procesai:

- Šalies elektros energijos ir dujų poreikių užtikrinimo planavimas. Elektros energijos ir gamtinių dujų ilgalaikių vartojimo poreikių analizavimas ir vertinimas, atitinkamų investicijų planavimas

ir vykdymas, siekiant efektyviai patenkinti energijos poreikius ir užtikrinti reikiamus elektros bei dujų perdavimo sistemų pajėgumus, sistemų saugumą ir patikimumą bei prieigą prie įvairių elektros energijos gamybos ir gamtinių dujų tiekimo šaltinių.

- Tarpvalstybinių elektros ir dujų jungčių bei vidaus perdavimo sistemų plėtra, valdymas ir aptarnavimas. Lietuvos elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemų bei tarptautinių jungčių plėtros projektų įgyvendinimas, perdavimo sistemų ir jų įrenginių eksploatavimas, priežiūra bei remontas, siekiant tinkamai pagal teisės aktų reikalavimus užtikrinti patikimą ir saugų elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimą energijos vartotojams. Be to, kasdienis elektros ir gamtinių dujų sistemų valdymas, apimantis valdymą tikruoju laiku, patikimumo įvertinimą, informacijos mainus su sistemų naudotojais ir kitų sistemų operatoriais, bei elektros ir gamtinių dujų sistemos balansavimo bei perkrovų valdymo užtikrinimas.
- Pasinaudojimo sistemomis užtikrinimas. Prieigos prie elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemų užtikrinimas, nediskriminuojančių, aiškių ir suprantamų naudojimosi sistemomis taisyklių ir aiškos kainodaros taikymas, paprastas ir patogus sutarčių sudarymas bei administravimas, informacijos sistemų naudotojams teikimas bei naudojimosi sistemomis taisyklių harmonizavimas regione.
- Energijos mainai. Prekybos biokuro, medienos ir gamtinių dujų produktais organizavimas, užtikrinantis galimybes rinkų dalyviams parduoti ir įsigyti reikiamą energijos rūšį konkurencinga kaina bei suteikiantis lankstumo rinkos dalyviams planuojant jų veiklos procesus.

Pagalbiniai veiklos procesai skirti padėti pagrindinei veiklai kurti vertę. Siekiant efektyvumo ir vykdomos veiklos skaidrumo pagalbiniai veiklos procesai daugeliu atvejų vykdomi vadovaujantis valdymo bendrovės nustatytais vienodais principais. Valdymo bendrovė aktyviai dalyvauja finansų ir įmonių veiklos valdymo, rizikų valdymo ir kontrolės, valdysenos sistemos ir skaidrumo užtikrinimo bei veiklos vertinimo ir atlygio sistemos, darbuotojų saugos, fizinės ir kibernetinės saugos, IT sistemų valdymo, taip pat pirkimų ir projektų valdymo procesuose. Pagrindinis aktyvaus valdymo bendrovės įsitraukimo į pagalbinių procesų vykdymą ir kontrolę – maksimizuoti pagrindinių procesų kuriamas naudas.

EPSO-G grupės kuriama vertė – saugi, tvari ir konkurencinga energetikos rinka. Vertės siekiama veiklą vykdant efektyviai ir skaidriai.

Saugi – energija perduodama saugiai ir patikimai.

Tvari – galimybė laisvai keistis energija ir gauti ją geriausia kaina, visada, kai to reikia.

Konkurencinga – atvira rinkos dalyviams rinktis.

Analizuojant pagrindinius veiklos procesus aiškėja EPSO-G grupės stiprybė – išplėtos infrastruktūrinės jungtys su aplinkinėmis šalimis bei pakankamai išvystyta elektros ir dujų infrastruktūra valstybės viduje, kuri užtikrina saugų ir patikimą perdavimo sistemų veikimą bei perdavimo paslaugų teikimą. Visgi reikia pažymėti, kad dujų ir elektros perdavimo sistema formuota dirbti rytų – vakarų kryptimi, ir turi būti perorientuota veikti kartu su ES sistemomis – t.y. šiaurės–pietų kryptimi. Be to, esami elektros ir dujų perdavimo sistemų techniniai

pajėgumai nėra efektyviai išnaudojami, o investicijos kokybiškam ir teisės aktų reikalavimus atitinkančiam perdavimo sistemų saugumui bei patikimumui išlaikyti reikalauja didelių finansinių išteklių.

Taip pat Grupės stiprybė – elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo veiklos ir šių veiklų finansinis stabilumas, kurį suteikia taikomi reguliavimo principai, užtikrinantys pajamas, padengiančias pagrįstas sąnaudas ir investicijų grąžą. Visgi dalies reguliuojamų veiklų sąnaudų nepripažinimas pagrįstomis yra silpnybė, kurios pasekmės gali būti neigiamos, ypač kai tai susiję su nepakankamomis lėšomis kvalifikuoto personalo išlaikymui.

2.1.2. EPSO-G GRUPĖS KOMPETENCIJOS

Nemažiau svarbi EPSO-G grupės stiprybė – darbuotojai. Per 1000 darbuotojų komanda – patyrę ir kompetentingi profesionalai, efektyviai valdantys valstybės turtą, sukaupę didžiulę patirtį – įgyvendinę strateginės reikšmės tarptautinius projektus, pritaikę rinkos modelius, sukūrę naują teisinę praktiką su energetika susijusiems klausimams spręsti, sukūrę EBPO reikalavimus atitinkantį įmonių valdymo modelį bei jį įgyvendinę. Sukauptos žinios ir įgyta patirtis (angl. *know-how*) gali būti naudojama plečiant grupės vykdomas veiklas, taip pat pritaikyta regione bei sudaro prielaidas prisidėti prie strateginių valstybės ir Energetikos sąjungos iškeltų tikslų įgyvendinimo bei būti Lietuvos ir Baltijos jūros regiono valdymo ir energetikos kompetencijų centru.

Valdymo bendrovė, sutelkusi svarbias kompetencijas, reikalingas kokybiškam korporatyviam valdymui bei vienodų praktikų grupės įmonių veiklose suformavimui, užtikrina Grupės įmonių kontrolę bei, analizuodama veiklas, formuoja kryptį grupės įmonių procesuose. EPSO-G sutelktos kompetencijos leidžia, taikant gerąją praktiką, formuoti visa Grupei taikomus integruoto strategijos bei veiklos planavimo, strateginių projektų, rizikų bei finansų valdymo, informacinių technologijų ir telekomunikacijų efektyvumo užtikrinimo, informacinės saugos užtikrinimo, efektyvus elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemų turto valdymo, energijos ir žaliavų mainų verslo vystymo, personalo ir atlygio valdymo, viešųjų pirkimų kokybės užtikrinimo, komunikacijos, reguliavimo ir korupcijos prevencijos principus.

Perdavimo sistemų operatoriai ir biržų veikla užsiimančios bendrovės sukaupusios išskirtinių kompetencijų, būtinų užtikrinant sistemų darbą, formuojant rinkos santykius, patrauklių ir naudojamų regione bei vertingų įgyvendinant Europos Sąjungos (toliau – ES) teisės aktų, įskaitant tinklų kodeksus, reikalavimus, elektros ir dujų rinkų pokyčius bei realizuojant strateginius Lietuvos energetikos interesus nacionaliniu.

Perdavimo sistemų operatoriai (toliau – PSO) aktyviai dalyvauja nacionalinių ir tarptautinių organizacijų bei asociacijų, ENTSO-E (Europos elektros perdavimo sistemos operatorių tinklas) ir ENTSO-G (Europos dujų perdavimo sistemos operatorių tinklas), CEEP (Centrinės Europos energetikos partnerių asociacijos), PSO ir kitų elektros energetikos įmonių asociacijos „Best Grid“ veikloje, glaudžiai bendradarbiauja, inicijuoja projektus bei dalijasi patirtimi su Baltijos, Skandinavijos šalių ir Lenkijos perdavimo sistemų operatoriais.

Įgyvendindami regionui svarbius ir tarptautinius projektus, PSO turi sukaupę naudingos bendradarbiavimo su Baltijos šalių, Lenkijos nacionalinėmis reguliavimo institucijomis, ACER (Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūra) ir Europos Komisija patirties bei ES paramos gavimo ir administravimo pagal Europos infrastruktūros tinklų priemonę žinių. Įgyta kompetencija leidžia aktyviai dalyvauti įgyvendinant

strateginės infrastruktūros statybos projektus bei kuriant naujus ir tobulinant esamus dujų ir elektros rinkos veikimo modelius Lietuvoje bei regione. Dalyvavimas Europos perdavimo sistemos operatorių tinklo veikloje suteikia galimybę gilinti žinias ir prisidėti prie ES teisės aktų bei bendros perdavimo sistemų operatorių praktikos Europoje formavimo.

Energijos išteklių operatoriaus BALTPool komandos sukurta unikali prekybos biokuro platforma per pirmuosius kelerius veiklos metus iš esmės pakeitė biokuro rinkos dalyvių ir kainų skirtingose savivaldybėse situaciją, padidino rinkos skaidrumą ir likvidumą, padidino klientų veiklos efektyvumą. Sukuriama vertė, sukaupta sistemos kūrimo, gerinimo ir palaikymo patirtis pritaikoma kitose ES šalyse.

Gamtinių dujų birža GET Baltic, Latvijai ir Estijai įvykdžius ES trečiojo energetikos paketo reikalavimus dujų sektoriuje tapo regionine gamtinių dujų prekybos ir pajėgumų administravimo platforma, skatinančia rinką, padedančia dalyviams užsitikrinti geriausią kainą ir gaunančia pajamas iš visose trijose šalyse esančiose prekybos aikštelėse vykstančių sandorių. Šalia pagrindinės veiklos GET Baltic teikia ES reglamentą Nr. 1227/2011 dėl didmeninės energijos rinkos vientisumo ir skaidrumo (toliau – REMIT) nustatytų elektros ir gamtinių dujų sandorių duomenų teikimo ACER paslaugas. Įgyvendinus Suomijos ir Estijos dujų perdavimo sistemas sujungiantį „Baltic Connector“ projektą GET Baltic turi galimybę aptarnauti ir Suomijos rinkoje veikiančius klientus.

Grūpei svarbu auginti ir išlaikyti visų paminėtų sričių kompetencijas. Stiprios komandos ir kompetencijų išlaikymui bei reikiamų kompetencijų pritraukimui skirta vieninga atlygio politika, pagrįsta rinkos konkurencingumo ir skatinimo už pasiektus individualius darbuotojų tikslus, susietus su strateginiais įmonių tikslais, principais. Jie nustatomi ir įvertinami veiklos vertinimo politikoje numatytais įrankiais.

2.2. IŠORINIŲ VEIKSNIŲ ANALIZĖ

2.2.1. NACIONALINIS, REGIONINIS IR EUROPOS SĄJUNGOS KONTEKSTAS

2018 m. birželio 21 d. Lietuvos Respublikos Seimas pritarė atnaujintai Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijai (toliau – NENS). Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje įtvirtinti pagrindiniai Lietuvos energetikos sektoriaus strateginiai principai – konkurencingumas, patikimumas, įtakos klimato kaitai ir aplinkos taršai mažinimas bei šalies verslo dalyvavimas siekiant pažangos. Būtent atsižvelgiant į šiuos kertinius energetikos sektoriaus vystymo principus yra kildinami energetikos įmonės jungiančios EPSO-G grupės tikslai.

Regiono elektros ir gamtinių dujų rinkose vyksta evoliuciniai pokyčiai, suteikiantys Lietuvos elektros ir dujų PSO bei GET Baltic dujų biržai naujų galimybių plėtoti veiklą efektyviai išnaudojant Baltijos jūros regiono šalių infrastruktūros, vartojimo, rinkos plėtros galimybes. Biokuro biržos įsitvirtinimas Lietuvos rinkoje bei pradėta veikla Danijoje ir Latvijoje sudaro prielaidas plėsti veiklą regione ir kitose šalyse, kurti specifiniams rinkų poreikiams tinkamus produktus bei tapti tarptautinėje erdvėje veikiančia biokuro birža, administruojančia prekybos aikštelių veiklą.

Vertinant Europos Sąjungos kontekste, mums, kaip perdavimo sistemų operatorius bei gamtinių dujų ir energijos išteklių biržų platformas jungiančiai grupei, labai svarbūs Energetikos sąjungos įgyvendinimo siekiai,

susiję su visapusiškai funkcionuojančios vidaus energijos rinkos, veikiančios efektyvioje ir aiškiai apibrėžtoje reguliacinėje aplinkoje, sukūrimu. 2015 m. Europos Komisijos pristatytas ambicingas Energetikos sąjungos sukūrimo planas bei palaipsniui deryboms pateikiami tematiniai paketai, įskaitant dėl tiekimo saugumo užtikrinimo ir vieningos energijos rinkos sukūrimo, daro įtaką ir mūsų įmonių grupės tolesnio vystymosi kryptims bei strateginiams uždaviniams. Vertindami grupės įmonių svarbą bei veiklos pobūdį, turime būti lyderiai ir kurti sąlygas, kad būtų pasiekti Energetikos sąjungos tikslai Lietuvoje ir Baltijos šalių regione, stiprinti bendradarbiavimą su regiono PSO ir plėtoti bendrą regioninę gamtinių dujų rinką, plėsti gamtinių dujų biržos veiklą Baltijos šalyse ir Suomijoje bei įgyvendinti sinchronizacijos su kontinentinės Europos tinklais projektą.

Lenkiją, Baltijos ir Skandinavijos šalis matome kaip strateginius partnerius savo tikslams pasiekti.

Elektros sektorius

2016 m. pradžioje pradėjus veikti elektros jungtims su Lenkija ir Švedija, sudarytos prielaidos elektros kainoms Lenkijoje, Švedijos IV kainų zonoje bei Baltijos šalyse supanašėti, radosi galimybės elektros energiją importuoti iš daugiau šaltinių, sumažėjo Lietuvos elektros sistemos priklausomybė nuo IPS / UPS sistemos. Infrastruktūra, lėmusi 40 proc. Baltijos šalių tarp sisteminių pralaidumų padidėjimą, ir skaidrios taisyklės sudaro sąlygas likvidumui elektros rinkoje formuotis.

Pradėjus veikti elektros jungtims su Švedija ir Lenkija akivaizdžiai mažėjo elektros rinkos kaina Lietuvoje – vidutinė elektros energijos rinkos kaina 2016 m. buvo apie 13 proc. mažesnė nei vidutinė rinkos kaina 2015 m., o 2017 m. – 16 proc. mažesnė nei 2015 m. Per 2 metus skaičiuojama šių jungčių sukurta nauda Lietuvai sudaro apie 69 mln. Eur.

Sinchronizacija su KET ir desinchronizacija nuo IPS / UPS iš esmės padidins Baltijos šalių regiono patikimumą – Baltijos šalys taps visavertėmis Europos elektros sistemos dalyvėmis, bus užtikrintos nediskriminuojančios elektros prekybos sąlygos ES viduje, eliminuotas nelygiavertis (diskriminuojantis) trečiųjų šalių elektros rinkų poveikis. Tai yra svarbi sąlyga ir Energetikos sąjungos visapusiškai integruotos elektros energijos rinkos tikslui įgyvendinti. Infrastruktūros, būtinos asinchroniniam darbui su IPS / UPS sistema, vystymas – svarbus, rengiantis Baltijos šalių sinchroniniam veikimui su KET įgyvendinti. 2015 m. sinchronizacijos projektas buvo įtrauktas į atnaujintą Baltijos energijos rinkos sujungimo planą (angl. santrumpa – BEMIP) bei į antrąjį bendro ES intereso projektų sąrašą – tai svarbi galimybė pabrėžti projekto aktualumą ES lygiu ir pretenduoti į ES paramą. Sinchronizacijai su KET įgyvendinti iki 2025 m., turės būti atlikti paruošiamieji darbai – atlikta tinklų plėtra Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje ir Lenkijoje; pasiekti politiniai susitarimai su regiono partneriais, ES institucijomis, įvykdytos derybos su Rusija ir Baltarusija; pasiektas susitarimas dėl Baltijos šalių desinchronizacijos nuo IPS / UPS ir sinchronizacijos su KET ES lygiu.

Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje elektros energetikos srityje numatyti pagrindiniai tikslai – dirbant sinchroninėje erdvėje su kontinentinės Europos elektros energetikos sistema ir veikiant bendroje ES elektros rinkoje lanksčiai išnaudoti tarp sisteminių jungčių su ES valstybėmis narėmis teikiamas galimybes, darniai vystyti elektros energetikos sritį, užtikrinant patikimumus rezervavimo ir balansavimo pajėgumus bei didinant vidaus elektros energijos generacijos pajėgumus iš netaršių šaltinių ar panaudojant

atsinaujinančius energijos išteklius, kurie užtikrintų energetiškai savarankiškos valstybės elektros energijos suvartojimo poreikius, užtikrinti šalies elektros energijos vartotojų interesus, gerinant vartotojams svarbias paslaugas ir siekiant, kad galutinės elektros energijos kainos Lietuvoje: pramonei – būtų mažiausios regione (Baltijos, Skandinavijos bei Vidurio ir Rytų Europos šalyse), gyventojams – mažėtų išlaidų už energiją dalis nuo vidutinių gyventojų pajamų.

Gamtinių dujų sektorius

Dujų sektoriuje tiekimo ir infrastruktūros įmonės susiduria su rinkos susitraukimo ir regiono perdavimo sistemų operatorių taikomų neharmonizuotų pasinaudojimo perdavimo sistemomis reikalavimų keliamais iššūkiais. Rytų Baltijos šalių regione, kuriam priskiriama Suomija, Estija, Latvija ir Lietuva gamtinių dujų vartojimas nuosekliai mažėja. Laikotarpiu nuo 2012 m. iki 2016 dujų paklausa šiame regione sumažėjo apie 32 proc. Lietuvoje gamtinių dujų suvartojimas minėtu laikotarpiu sumažėjo apie 31 proc. Po keleto metų kritimo dujų vartojimas stabilizavosi, o per 2017 m. perduotas gamtinių dujų kiekis padidėjo 4,1 proc., o 2018 ir vėlesniais metais numatomas dujų vartojimo stabilizavimasis.

Veiklas plečianti Lietuvos gamtinių dujų birža, kaip pirmasis tokio pobūdžio instrumentas Baltijos šalyse, yra svarbus įrankis kuriant Rytų Baltijos regiono gamtinių dujų biržą, skatinantis tiekėjų konkurenciją ir didinantis rinkos skaidrumą. Minėtame ES energetinio saugumo priemonių pakete, įgyvendinančiame vieną iš prioritetinių Energetikos sąjungos kūrimo sričių, dujų rinkos skaidrumo didinimas yra minimas kaip priemonė sisteminiam ES pažeidžiamumui gamtinių dujų sektoriuje mažinti.

Siekdami kuo efektyviau išnaudoti sukurtą dujų infrastruktūrą, įskaitant suskystintųjų gamtinių dujų (toliau – SGD) terminalą, kartu su partneriais ketiname skatinti išnaudoti gamtinių dujų vartojimo potencialą bei stiprinti ryšius ir didinti dujų paklausą regione. 2017 m. pagal ES trečiojo energetikos paketo taisyklės pradėjo veikti Latvijos dujų rinka, taigi kad regione vyktų efektyvūs dujų mainai, turės būti sukurtos aiškios, skaidrios pasinaudojimo sistema taisyklės ir kainodaros principai. Tai sukurs galimybes plėsti GET Baltic veiklą. Numatoma, kad vieninga regiono dujų rinka pradės veiklą nuo 2020 m. Šios priemonės kartu su Lietuvos-Latvijos jungties pajėgumų padidinimu ir nauja Lenkijos-Lietuvos dujotiekių jungtimi (GIPL), sustiprinsiančia partnerystę su Lenkija, bus svarbūs veiksniai regioninei integracijai ir siekiant Baltijos šalių dujų sistemų sujungimo su Europos dujų tinklu. Šiuo tikslu svarbu sukurti vieningą regiono dujų prekybos ir transportavimo reguliavimo aplinką.

Svarbu pažymėti, kad pagrindinis NENS numatytas tikslas gamtinių dujų srityje – užtikrinti techniškai patikimą ir diversifikuotą šalies vartotojų aprūpinimą gamtinėmis dujomis efektyvumo ir ekonomiškumo principu pagrįstomis sąnaudomis ir konkurencingomis kainomis.

Biokuro sektorius apvalioji mediena ir šilumos aukcionai

Nuo 2012 m. energijos išteklių biržos operatoriui Lietuvoje BALTPPOOL pradėjus prekybą biokuru, per kelerius metus įmonei pavyko demonopolizuoti biokuro rinką ir tapti biokuro prekybos centru Lietuvoje. Sumažėjo ir skirtinguose Lietuvos regionuose supanašėjo biokuro kainos, biržoje sukonzentruota beveik visa Lietuvos centralizuoto šilumos tiekimo (toliau – CŠT) biokuro prekyba. 2015 m. įvyko lūžis rinkoje – reguliuojami energijos gamintojai didžiąją dalį biokuro pirkimų jau perkėlė į biokuro biržą.

Atsižvelgdami į Baltijos ir Skandinavijos šalių energijos išteklių balansą, vartojimo tendencijas ir biokuro prekybos platformos patrauklumą, biokuro biržos platformos paslaugos turi potencialo įsitvirtinti ir regione. Link to jau yra žengti pirmieji žingsniai ir 2017 m. jau pradėta veikla Latvijoje, o 2018 m. – Danijoje.

Galimybėms pasirinkti plėtros formas (tarpusavyje integruotų lokalių biokuro biržų kūrimas arba daugiašalės prekybos sistemos atitikmuo) įtaką daro atskirų šalių specifika – reguliacinė aplinka, konkurencijos rinkoje bruožai, aktualiausi tiekėjams ir vartotojams klausimai, kuriuos spręstų biržos platformos pristatymas. Svarbu įvertinti, kad biokuro biržos aktyvumą Lietuvoje paskatino ne tik pats prekybos platformos radimasis, bet ir teisinis reglamentavimas, sprendžiantis Lietuvai aktualias rinkos koncentracijos, nepakankamo skaidrumo, reikšmingų kainų skirtumų tarp savivaldybių problemas. Vykdam tarptautinę plėtrą svarbu elgtis lanksčiai ir prisitaikyti prie konkrečios rinkos dalyvių poreikio, įvertinti, kad ES lygiu nėra įtvirtinto unifikuoto biokuro produktų reglamentavimo.

Turime išnaudoti sukauptas žinias, gebėjimus ir Lietuvos biokuro sektoriaus įmonių patirtį bei ryšius Europos ir pasaulinėse atsinaujinančios energijos organizacijose, pristatyti sukurtą produktą ir atrasti naujas rinkas.

Energijos vartojimo efektyvumas

Energijos vartojimo efektyvumo didinimas – vienas iš svarbiausių ES ir Lietuvos nacionalinių tikslų. ES energetikos ir klimato kaitos politikos kontekste sutarti ES valstybių narių įsipareigojimai 2020 metams iš esmės bus įgyvendinti, o dalis jų – ir viršyti. Todėl 2030 metams sutarta dėl ambicingesnių ES energetikos ir klimato kaitos politikos tikslų: ŠESD emisijas sumažinti ne mažiau kaip 40 proc. (palyginti su 1990 metais), suvartojamos energijos, pagamintos iš AEI, dalį ir energijos vartojimo efektyvumą ES lygmeniu padidinti ne mažiau kaip iki 27 proc. (2020 metais, įvertinant galimybes, energijos vartojimo efektyvumo tikslą padidinti iki 30 proc.).

Siekiant įgyvendinti šiuos tikslus grupės įmonėms keliami tikslai, susiję su energijos vartojimo efektyvumo didinimu pas galutinius vartotojus. Tai veikla, kuri buvo pradėta vykdyti 2017 m.. Siekiant efektyviai ir tvariai ją vykdyti, bus pasirinkta optimali šios veiklos vykdymo grupėje struktūra: vertinami finansavimo, esamų ir naujų funkcijų bei atsakomybių paskirstymo tarp grupės įmonių, kitų asmenų įtraukimo, aspektai. Taip pat, atsakingai pasirinktos konkrečios priemonės, kurios leis efektyviausiai pasiekti keliamus tikslus grupės įmonėms efektyvinti energijos suvartojimą ir mažinti šalies energetinį intensyvumą.

2.2.2. KONKURENCINĖS APLINKOS LYGINAMOJI ANALIZĖ

Vertinant konkurencinę aplinką svarbu pažymėti, kad įmonių grupės didžiausios įmonės – elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriai, veikia kaip natūralios monopolijos ir jų vykdomos veiklos yra valstybės reguliuojamos. Todėl konkurencinės aplinkos analizė atliekama skiriant dėmesį tik palyginamajai analizei.

Atliekant palyginamąją analizę svarbu lygintis su tokios pat struktūros įmonių grupe, tačiau analogiškos įmonių grupės, vienijančios elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorius, gamtinių dujų, biokuro

ir medienos operatorius Lietuvoje ir gretimose šalyse nėra. Atsižvelgiant į tai palyginome pagrindinių EPSO-G grupės vykdomų veiklų – elektros energijos perdavimo sistemos ir gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorių veiklos rodiklius su gretimose šalyse ir regione – Latvijoje, Estijoje, Lenkijoje (elektros PSO) ir Suomijoje (dujų įmonė) analogiškas veiklas vykdančių operatorių rodikliais.

Elektros sektorius

Elektros energijos perdavimo sistemos operatoriaus veiklą kaimyninėse šalyse vykdo „Elering“ AS - Estijoje, AS „Augstpriegumatiks“ - Latvijoje ir „PSE“ SA - Lenkijoje. Pažymėtina, kad „Elering“ AS vykdo elektros perdavimo ir gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriaus funkcijas.

Žemiau pateikiami pagrindiniai minėtų operatorių finansiniai ir veiklos rodikliai 2017 m.

Elektros energijos PSO	LITGRID	AS „Augstpriegumatiks“ *	„Elering“ AS	„PSE“ S.A.*
Įmonės specifika	Lietuvos elektros PSO	Latvijos elektros PSO	Estijos elektros ir dujų PSO	Lenkijos elektros PSO
Šalies elektros energijos rinkos (vidinis vartojimas), TWh	10,0	6,8	7,9	142
Pajamos, mln. EUR	144,4	117,8	115,9	1895,8
EBITDA, mln. EUR	42,8	1,4	59,8	306,7
EBITDA marža, %	29,7%	1,2%	52%	16%
Grynasis pelnas, mln. EUR	7,7	0,4	16,4	132
Grynojo pelno marža, %	5,4%	0,3%	14,2%	7,0%
Turtas, mln. EUR	431,1	114,7	722,9	4298,3
Nuosavas kapitalas, mln. EUR	246,1	8,7	374,7	3176,0
Turto grąža, (ROA), %	1,7%	0,3%	2,3%	3,1%
Nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	3,1%	4,1%	4,4%	4,2%

* - pateikiami 2016 m. rodikliai.

Dujų sektorius

Kaip jau buvo minėta Estijos bendrovė „Elering“ AS vykdo elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriaus funkcijas. Suomijos „Gasum“ Oy vis dar yra vertikalčiai integruota dujų įmonė vykdanči dujų

perdavimo, skirstymo ir tiekimo veiklas. Vertikaliai integruotos Latvijos AS „Latvijas Gāze“ dujų perdavimo ir saugojimo veikla buvo atskirta ir perduota AS „Conexus Baltic Grid“ tik 2017 m. balandžio mėn. Įmonių skirtumai turi įtakos tiek bendrovių veiklos rezultatams, tiek jų tarpusavio palyginamumui.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami pagrindiniai kaimyninių šalių dujų perdavimo veiklą vykdančių įmonių 2017 m. finansiniai ir veiklos rodikliai.

Gamtinių dujų PSO	Amber Grid*	AS „Conexus Baltic Grid“	„Elering“ AS	„Gasum“ Oy
Įmonės specifiška	Lietuvos perdavimo sistemos operatorius	Latvijos perdavimo sistemos ir gamtinių dujų saugyklos operatorius (mažesnė rinka)	Elektros ir dujų perdavimo sistemų operatorius (mažesnė rinka)	Vertikaliai Integruota dujų tiekimo įmonė (panašaus dydžio rinka)
Šalies dujų rinkos dydis, TWh	24,3	13,8	5,2	22,3
Pajamos, mln. EUR	64,3	51,4	8,8	189
EBITDA, mln. EUR	38,3	25,0	3,6	124,9
EBITDA marža, %	59,5 %	49 %	40,9 %	66 %
Grynasis pelnas, mln. EUR	-9,9	17	-0,6	65,1
Grynojo pelno marža, %	-15,3%	33%	-0,7%	34,4%
Visas turtas, mln. EUR	280,2	363	63	400
Nuosavas kapitalas, mln. EUR	172,0	310,4	33,8	200,9
Vidutinė Turto grąža, (ROA), %	-3,4%	4,6%	-0,01%	16,3%
Vidutinė nuosavo kapitalo grąža (ROE), %	-5,3 %	5,5 %	-0,02 %	32,4 %

* - Dėl 2017 m. pabaigoje atlikto ilgalaikio turto perkainojimo ir apskaityto 35,5 mln. Eur vertės sumažėjimo Amber Grid veikla 2017 m. buvo nuostolinga. Neįvertinus turto vertės sumažėjimo įtakos, 2017 m. grynasis pelnas siektų 20,3 mln. Eur.

Analizuojant tiek elektros energetikos, tiek gaminių dujų sektoriuose veikiančių bendrovių duomenis reikia vertinti tai, kad jos vykdo skirtingos apimties veiklą bei veikia skirtingo dydžio rinkose, taip pat, kad jos veikia skirtingoje reguliuojamoje aplinkoje. Nacionalinės reguliuojančiosios institucijos nustato įmonių pajamų, sąnaudų ir investicijų grąžos lygius, o tai daro įtaką jų pelningumo ir kitiems rodikliams. Tad skirtumus lemia

reguliacinė aplinka, rinkos ir įmonės dydis, investiciniai sprendimai, apskaitos ir finansų valdymo sprendimai, įmonių efektyvumas bei ilgalaikiai sprendimai.

2.2.3. POLITINIAI, EKONOMINIAI, SOCIALINIAI, TECHNOLOGINIAI, APLINKOSAUGINIAI IR TEISINIAI VEIKSNIAI

Atlikome išorinių veiksnių analizę pagal PESTAT modelį. Jos rezultatus pateikiame lentelėje žemiau.

<p>Politiniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patvirtinta Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija . Grupei numatytų uždavinių įgyvendinimas ▪ Kaimyninių šalių sprendimai. Įgyvendinant sinchronizacijos su KET ir Lenkijos-Lietuvos dujotiekių jungties projektus, didelę įtaką gali turėti Lenkijos ir kitų Baltijos šalių politiniai sprendimai bei sinchronizacijos poreikio ir projektų įgyvendinimo greičio būtinybės nesupratimas. Išsiskiriantys kaimyninių šalių (tame tarpe ir Rusijos) prioritetai gali sukelti kliūtis įgyvendinant strateginius grupės projektus ▪ Svarbus politinis ES šalių palaikymas užkertant kelią prekybai iš trečiųjų šalių nesaugia energija ▪ Europos Parlamento rinkimai 2019 metais. Gali keistis Europos energetikos rinkos ir strateginių projektų finansavimo vizija bei galimybės ▪ Valstybės lūkesčiai valstybės kontroliuojamoms įmonėms
<p>Ekonominiai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Energijos efektyvumo reikalavimų įgyvendinimas mažina energijos vartojimą ir infrastruktūrinių įmonių pajamas. Mažėjant vartojimui didėja infrastruktūros išlaikymo kaštai vartotojams ▪ Klientų struktūra, lemianti didelę priklausomybę nuo kelių stambių klientų (svarbūs didžiausio sistemos naudotojo – AB „Achema“ sprendimai), didelę įtaką gamtinių dujų vartojimui padarysiantys kogeneracijos iš atliekų projektai Vilniuje ir Kaune. ▪ Reguluojamose veiklose Investicijų finansavimas pasinaudojant ES parama, negeneruoja investicijų grąžos nuo už ES lėšas sukurto turto, tačiau mažina finansinę naštą vartotojams ▪ Dujų infrastruktūros išlaikymo našta – reikalingi sprendimai dėl SGD terminalo veiklos modelio, galimo išpirkimo, kaštų paskirstymo regiono vartotojams ▪ Finansų rinkų įtaka sprendimams dėl optimalios kapitalo struktūros
<p>Socialiniai</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Netiesioginį poveikį gamtinių dujų veiklai turi socialiniai veiksniai – sąlyginai maža šalies gyventojų perkamoji galia, didelė emigracija ir prastėjantys demografiniai rodikliai, kurie lemia vartotojų elgesį mažiau vartoti gamtines dujas, rinktis kitą kuro rūšį ▪ Emigracija taip pat daro įtaką šalies konkurencingumui – verslo plėtra gali būti stabdoma dėl darbo jėgos trūkumo ▪ Svarbus sutarimas su bendruomenėmis. Teigiama bendruomenių nuomonė apie grupės įmones ir vykdomus projektus – mažiau kliūčių juos įgyvendinant

Technologiniai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovacijos ir sparčiai besivystančios technologijos turi būti taikomos siekiant užtikrinti sistemų tinkamą būklę bei vystant perdavimo sistemas ▪ Paskirstytoji generacija ir paskirstytasis kaupimas – lokalizuoja elektros energijos gamybą ir vartojimą, mažina naudojamą infrastruktūrą ▪ Kibernetiniai išpuoliai. Reikalingas didesnis dėmesys IT saugai.
Aplinkosauginiai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ES aplinkosaugos politika – griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai gali lemti papildomą investicijų poreikį ▪ Aplinkosaugos reikalavimams įgyvendinti prioritetai teikiami atsinaujinančių energijos šaltinių plėtros politikai, o tai daro įtaką gamtinių dujų sektoriuje – vartojimo mažėjimui, elektros sektoriuje – perdavimo tinklo darbui
Teisiniai	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagrindinių Grupės įmonių veikla yra griežtai reglamentuojama ir valstybės reguliuojama ▪ Nestabili teisinė aplinka gali turėti tiesioginės įtakos Grupės įmonių pajamoms ir pelningumui ▪ Grupės valdysena – keičiasi reikalavimai

2.3. APLINKOS VEIKSNIŲ APIBENDRINIMAS – SILPNYBIŲ, STIPRYBIŲ, GALIMYBIŲ IR GRĖSMIŲ (SSGG) ANALIZĖ

Aplinkos veiksnių apibendrinimui atlikome stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizę, kurios metu nustatėme EPSO-G grupės stiprybes ir silpnybes, priklausančias nuo vidaus veiksnių bei identifikavome galimybes ir grėsmes – išorės veiksniai, kurių Grupė negali kontroliuoti. Šios analizės rezultatai yra atspirties taškas formuojant EPSO-G grupės strategines kryptis ir tikslus, vertinant galimus scenarijus, apibrėžiant įmonių grupės vystymosi viziją bei iškeliant konkrečius grupės įmonių uždavinius. Toliau pateikiame svarbiausius SSGG analizės rezultatus:

Vidinė aplinka	
Stiprybės - savybės, kurias galima panaudoti galimybėms įgyvendinti	Silpnybės - savybės, mažinančios bendrovės konkurencinį pranašumą
<ol style="list-style-type: none"> 1. Finansinis stabilumas. Pagrindinių įmonių veiklos pobūdis ir veiklos reguliavimas užtikrina stabilias pajamas, padengiančias pagrįstas būtinąsias sąnaudas ir investicijų grąžą. Mažas reguliuojamų įmonių įsiskolinimo lygis leidžia strateginius projektus finansuoti pritraukiant daugiau skolintų lėšų palankiomis sąlygomis 2. Infrastruktūra. Gerai išplėtoti elektros ir dujų tinklai valstybės viduje užtikrina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neišnaudota Grupės sinergija. Grupės struktūra (grupę sudaro nedaug įmonių, kurios vykdo skirtingas veiklas) suteikia per mažai potencialo išnaudojant sinergijas pasiekti ženklaus efektyvumo.. 2. Neišnaudojama infrastruktūra. Elektros ir dujų perdavimo sistemų techniniai pajėgumai nėra efektyviai išnaudojami, o investicijos į dujų ir elektros perdavimo



<p>patikimą ir saugų perdavimo sistemų veikimą bei perdavimo paslaugų teikimą. Išplėtos infrastruktūrinės jungtys su aplinkinėmis šalimis</p> <p>3. Kompetencijos. Aukštą kvalifikaciją ir didelę patirtį turintys grupės darbuotojai. Turimos žinios ir įgyta patirtis (angl. „know-how“) valdyti ir įgyvendinti nacionalinės svarbos, tarptautinius ar ES lėšomis finansuojamus projektus. Elektros tinklo projektavimo, statybos, remonto ir aptarnavimo kompetencijos</p>	<p>sistemų patikimumą bei rekonstrukcijas reikalauja didelių finansinių išteklių</p> <p>3. Kapitalo struktūra. Neoptimizuota grupės kapitalo struktūra neužtikrina optimalios nuosavybės gražos. Reguluojamų Grupės įmonių kapitalo struktūra neatitinka regulatoriaus rekomenduojamos kapitalo struktūros ir negeneruoja regulatoriaus leistinos kapitalo gražos</p>
<p>Išorinė aplinka</p>	
<p>Galimybės - išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie bendrovės vertės didinimo</p>	<p>Grėsmės - tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos bendrovės veiklai</p>
<ol style="list-style-type: none"> Integracija ir geografinė plėtra. Baltijos šalių sinchronizacija su KET. Regioninės dujų rinkos sukūrimas ir integracija į vieningą ES dujų rinką. Biokuro ir elektros rinkų vystymas Perdavimo paslaugų paklausos didėjimas. Didėjantis elektros vartojimas. Dujų infrastruktūros išnaudojimas dėl tarptautinių srautų Palankus infrastruktūros projektų finansavimas. Pigūs skolinimosi ištekliai. Pasinaudojimas ES finansiniais instrumentais Grupės veiklos plėtra. Galimybė išnaudoti valdymo kompetencijas ir tapti akcininko įrankiu jam priklausančių įmonių valdymui. Išplėtus veiklą į grupę prijungiant infrastruktūrinės elektros ar gamtinių dujų sektoriaus veiklas galima pasiekti didesnio efektyvumo, skaidrumo ir valdymo kokybės. Atpalaiduojami akcininko resursai 	<ol style="list-style-type: none"> Politiniai sprendimai Lietuvoje, kaimyninėse valstybėse (įskaitant trečiąsias šalis) ir ES lygiu. Energetikos strategijos subalansavimas, nacionalinių interesų derinimas su kaimynais, tarpvalstybinių susitarimų poreikis (Politinis veiksnys) Teisinės aplinkos nenuoseklumas. Nestabili teisinė ir reguliacinė aplinka gali turėti tiesioginės įtakos Grupės įmonių veiklai (Teisinis veiksnys) Gamtinių dujų vartojimo mažėjimas. Nors juntamas gamtinių dujų vartojimo stabilizavimasis, tačiau priklausymas nuo kelių stambių vartotojų ir naujų kogeneracijos projektų įgyvendinimas gali daryti įtaką dujų vartojimui šalyje. Svarbūs didžiausio sistemos naudotojo – AB „Achema“ sprendimai (Ekonominis veiksnys)

4 lentelė. SSGG analizės rezultatai

Apibendrinami EPSO-G grupės vidinės ir išorinės aplinkos analizės rezultatus, vertiname stipriausias savybes, kurios gali būti realizuotos išnaudojant išorinės aplinkos teikiamas galimybes bei valdant galimas grėsmes arba minimizuojant jų poveikį, ir matome, kad atsirandančios galimybės gali neutralizuoti silpnynes.

- Tokios stiprybės, kaip finansinis reguliuojamų veiklų stabilumas bei grupėje dirbantys aukštą kvalifikaciją ir didelę patirtį turintys darbuotojai, leidžia išnaudoti integracijos ir geografinės plėtros galimybes – įgyvendinti Baltijos šalių sinchronizacijos su KET projektu, integruotis į ES dujų rinką, sukurti regioninę ir ES dujų rinkas, vystyti biokuro ir elektros rinkas.
- Gerai išplėtoti elektros ir dujų tinklai valstybės viduje, užtikrinantys patikimą ir saugų perdavimo sistemų veikimą, bei išplėtos infrastruktūrinės jungtys su aplinkinėmis šalimis sudaro palankias sąlygas elektros ir dujų perdavimo srautams didinti. Šių galimybių išnaudojimas sukurs prielaidas efektyviau išnaudoti turimus elektros ir dujų perdavimo sistemų pajėgumus bei sudarys sąlygas mažinti grėsmių, susijusių su suvartojimo lygio mažėjimu gamtinių dujų sektoriuje, tikimybę. Efektyvus turimų jungčių išnaudojimas ir didėjantys transportuojami energijos srautai padės mažinti riziką, susijusių su trečiųjų šalių politiniais sprendimais, kurie turėtų įtakos jungčių su šiomis šalimis veiklos patikimumui, poveikį.
- Aukštą kvalifikaciją ir didelę patirtį turintys grupės darbuotojai bei turimos žinios ir įgyta patirtis valdyti bei įgyvendinti nacionalinės svarbos, tarptautinius ar ES lėšomis finansuojamus projektus sukuria prielaidas pasinaudoti ES finansiniais instrumentais infrastruktūros projektams finansuoti. Pasinaudojimas šiomis galimybėmis lengvina investicijų į dujų ir elektros perdavimo sistemų patikimumą bei rekonstrukciją, reikalaujančių didelių finansinių išteklių, įgyvendinimą. Manome, kad kryptingos pastangos tapti energetikos kompetencijų centru ir palaipsniui įgyjamas tarptautinis pripažinimas, pasinaudojant gerą patirtimi bei pristatant ją politinius ir reguliavimo sprendimus priimančioms institucijoms, gali bent iš dalies prisidėti prie grupės žalingų politinių ir reguliacinių sprendimų priėmimo rizikos suvaldymo.
- Aukštos kvalifikacijos darbuotojai bei įgyta patirtis įgyvendinant veiklos pokyčius galės būti panaudoti siekiant veiklos efektyvumo, panašių veiklos procesų ir jų valdymo principų atskirose grupės įmonėse suvienodinimo bei padės susitelkti išnaudojant sinergijų potencialą.

Įgyvendindami strategiją tęsiame efektyvų grupės įmonių integravimą ir bendro identiteto kūrimą. Perdavimo sistemos operatoriai, įgyvendinant Trečiąjį energetikos paketą, jau yra išgyvenę reikšmingų organizacinių pokyčių, lėmusių veiklų efektyvinimą. Visgi vertinant iš įmonių grupės perspektyvos, grupės įmonėms taikant skirtingas politikas ir veiklos praktikas, nėra išnaudojamas sinergijos potencialas, taigi vienas pagrindinių mūsų tikslų išlieka – kurti efektyviai ir sinergiškai veikiančią įmonių grupę, taikančią aukštus veiklos standartus ir, kur racionalu, vieningas praktikas, bei gebančią išnaudoti identifikuotas stiprybes.

Nors negalime kontroliuoti strategijoje nagrinėjamų išorės veiksnių, juos nuolat stebime, vertiname ir, atsižvelgdami į besikeičiančias aplinkybes, siekiame laiku numatyti riziką, išvengti kylančių grėsmių ir pasinaudoti identifikuotomis plėtros bei verslo vystymo galimybėmis.

3. STRATEGIJA

3.1. MISIJA, VIZIJA IR VERTYBĖS

Strateginės reikšmės energetikos įmonių grupės EPSO-G pagrindinė paskirtis yra užtikrinti energetinį saugumą Lietuvoje ir svariai prisidėti prie ES keliamų tikslų dėl saugių ir patikimų energijos mainų bei konkurencingų kainų įgyvendinimo. Būtent EPSO-G grupės įmonės valdo, eksploatuoja bei vysto elektros ir gamtinių dujų infrastruktūrą, užtikrina, kad Lietuvos energetika taptų bendros ES energetikos sistemos dalimi ir sukurtų galimybes plėsti elektros ir dujų rinkas. EPSO-G grupės įmonių vykdomos elektros ir gamtinių dujų perdavimo bei energijos išteklių ir gamtinių dujų biržų operatorių veiklos yra aiškiai reglamentuotos ES ir LR nacionaliniuose teisės aktuose, Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje. Grupės misija formuluojama atsižvelgiant į šias veiklas reglamentuojančiuose dokumentuose keliamus tikslus.

Įgyvendindami korporatyvinius bendrovės tikslus siekiame būti pažangia, skaidria, efektyviai valdoma ir ilgalaikę naudą akcininkams teikiančia ateities energetikos įmonių grupe, užtikrinančia energijos tiekimo saugumą ir patikimumą, efektyvią energijos perdavimo sistemų ir rinkų platformų veiklą, duomenų mainus, bei suteikiančia galimybes regiono vartotojams laisvai keistis energija, gauti energiją konkurencinga kaina ir visada, kai jos reikia.

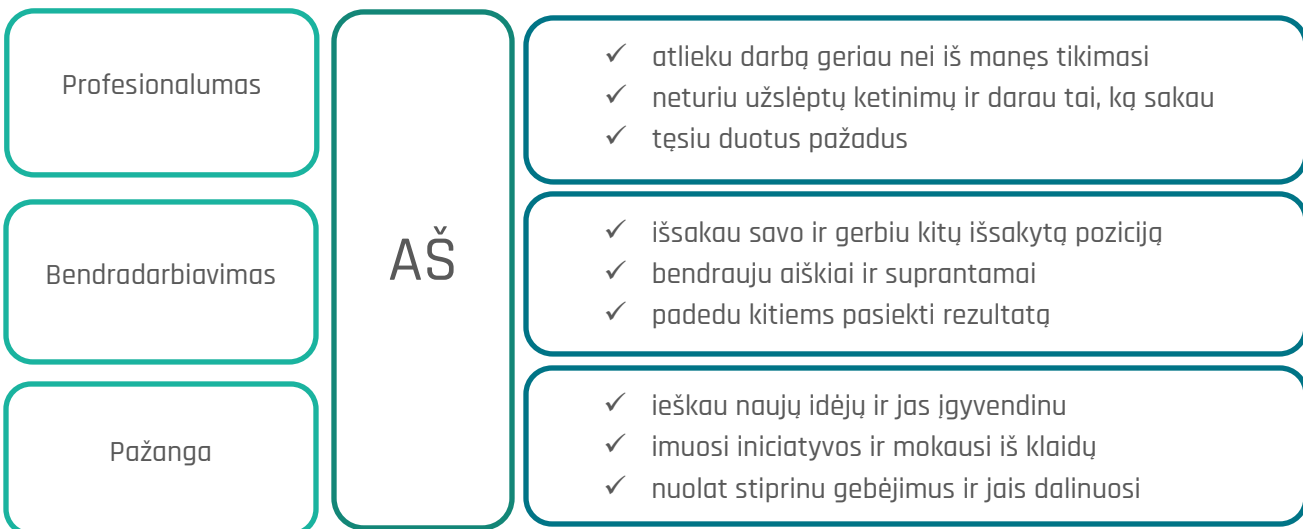
EPSO-G grupės misija - užtikrinti ir kurti saugią, tvarią ir atvirą energetikos rinką, didinančią šalies ūkio konkurencingumą ir visuomenės gerovę.

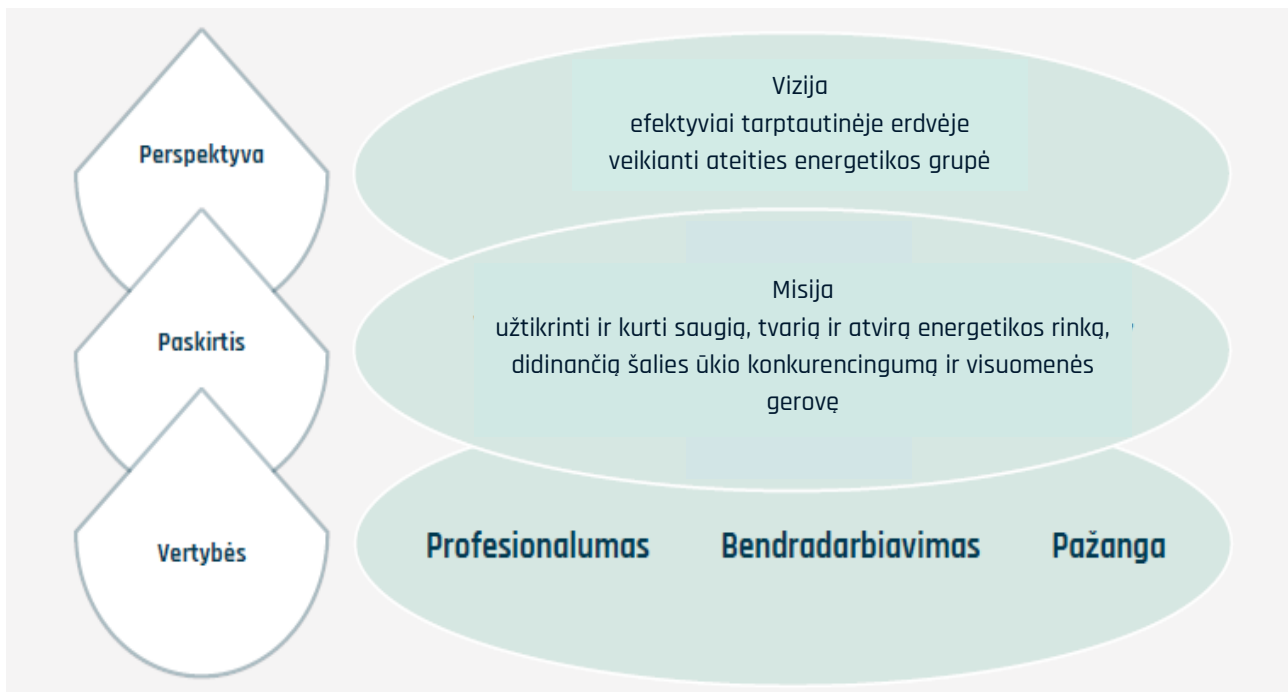
EPSO-G grupės vizija - efektyviai tarptautinėje erdvėje veikianti ateities energetikos grupė.

Misijos įgyvendinimas, vizijos siekimas ir visa EPSO-G grupės veikla yra grindžiama pamatinėmis žmogiškosiomis ir profesinėmis vertybėmis: profesionalumu, bendradarbiavimu ir pažanga.

EPSO-G grupės vertybės

Nustatant EPSO-G grupės vertybes didžiausias dėmesys skiriamas tam, kad vertybės būtų ne tik deklaruojamos, o kiekvienam Grupės darbuotojui suprantamos. Todėl vertybės apibrėžiamos per supratimo prizmę atsakant į klausimą - kaip aš elgiuosi kai vadovaujuosi šia vertybe.





10 paveikslas. EPSO-G misija, vizija, vertybės

3.2. STRATEGINĖS KRYPTYS

EPSO-G strateginės kryptys formuluojamos įvertinus išsamią aplinkos veiksnių analizę, kuri padeda tikslingai orientuoti bendrovės stiprybes į galimybių išnaudojimą. Siekdami tinkamai vykdyti savo misiją, įgyvendinti viziją ir valstybės keliamus tikslus, 2017-2025 m. savo veiklą nukreipsime keturioms pagrindinėms strateginėms kryptims pasiekti. Šios strateginės kryptys leidžia darniai siekti pagrindinio EPSO-G tikslo – būti reikšminga įmonių grupe regione, svariai prisidedančia prie Energetikos sąjungos idėjos įgyvendinimo, – kad energija būtų saugiai ir tvariai tiekiamą, konkurencingą ir įperkama.

EPSO-G svarbiausios strateginės kryptys

- Regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas

Tai pagrindinė strateginė kryptis, kurios įgyvendinimo rezultatas - į Europos energetikos sistemas integruota Lietuva, įtvirtinti aiškūs mechanizmai elektros energetikos sistemos adekvatumui (patikimumui) užtikrinti, išplėsta rinkų geografija ir sukurtos prielaidos konkurencingoms energijos kainoms formuotis. Pasitelkdami darbuotojų žinias, atsakingai ir kokybiškai valdysime strateginius projektus, vystome regioniniu lygiu patrauklius dujų ir biokuro biržų platformų bei rinkos organizavimo modelius.



- Tvarus įmonių grupės augimas ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimas

Tvaraus įmonių grupės augimo ir ilgalaikės naudos akcininkams strateginė kryptis apibrėžia bendrą, kitas kryptis sujungiantį siekį sėkmingai įgyvendinti strateginius projektus, veiklas vykdyti efektyviai ir užtikrinti ilgalaikę naudą akcininkams.

- Efektyvi veikla ir inovacijos

Veiklų efektyvinimas ir inovatyvių sprendimų taikymas leidžia optimaliai paskirstyti turimus išteklius, gerinti teikiamų paslaugų (produktų) kokybę, užtikrinti kokybišką procesų valdymą, mažinti veiklos sąnaudas, skatinti valstybės pažangą ir kurti pridėtinę vertę energijos vartotojams bei papildomą naudą akcininkams.

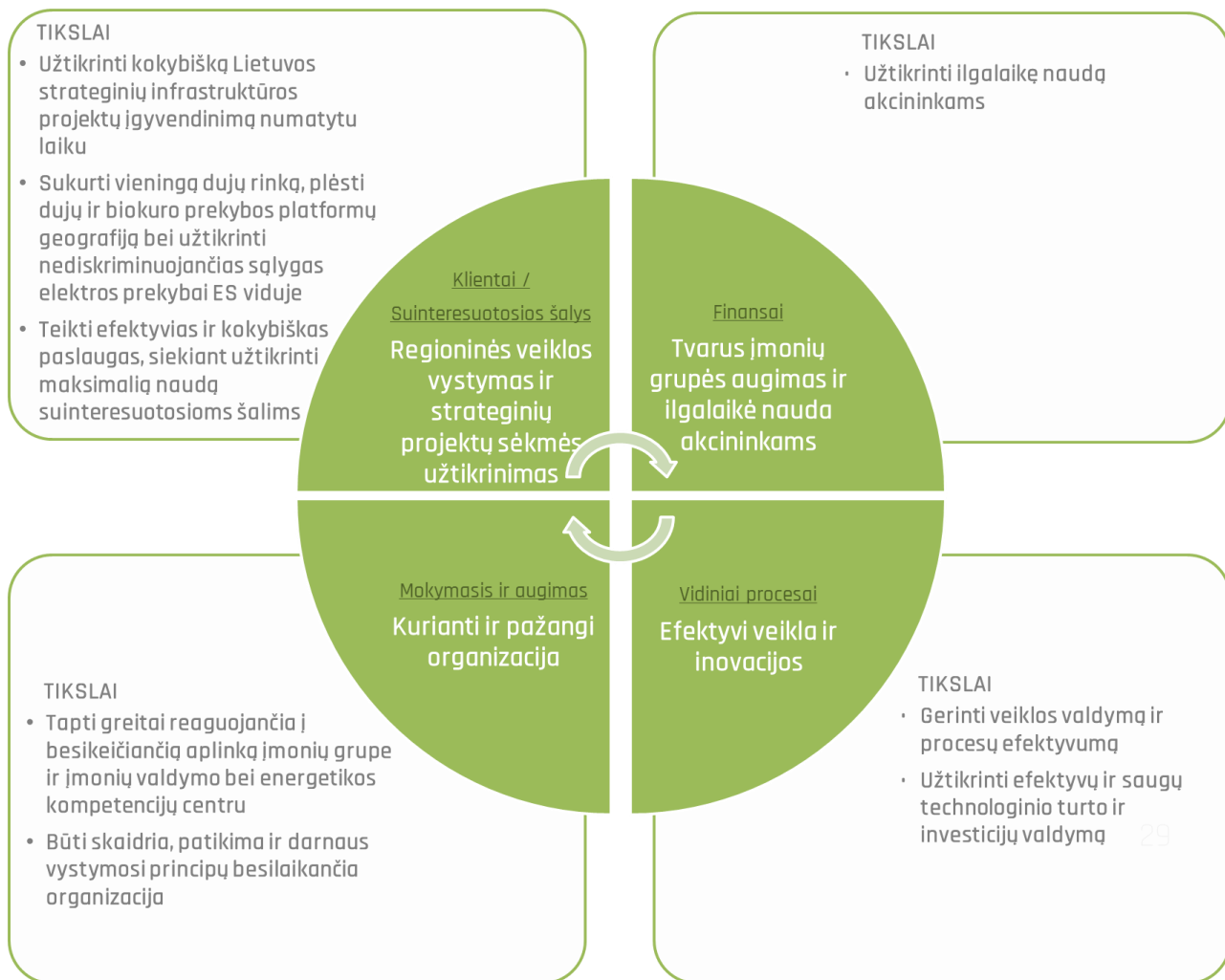
Ši sritis taip pat apima ir tikslų, susijusių su energijos vartojimo efektyvumo didinimu, Europos Sąjungos mastu keliamų Lietuvai ir nacionaliniu mastu – grupės įmonėms, įgyvendinimą, pasirenkant tam tinkamiausią struktūrą ir priemones.

- Kurianti ir pažangi organizacija

Siekdami sukurti efektyvią, kompetentingą organizaciją, kurioje veikla grindžiama bendromis vertybėmis, norėdami sutelkti atskirų grupės įmonių stiprybes, mokomės veikti sinchroniškai kaip grupė, kurianti darnią darbo aplinką. Mūsų siekis – kad grupės vidinė aplinka skatintų darbuotojų įsitraukimą ir kryptingą veiklą, įmonės veiktų lanksčiai, o sprendimai būtų priimami greitai reaguojant į besikeičiančią situaciją.

3.3. STRATEGINIAI TIKSLAI IR RODIKLIAI

Kiekviena strateginė kryptis turi aiškiai suformuluotus tikslus, kurie bus įgyvendinti per artimiausius metus. Pagrindinių EPSO-G tikslų žemėlapis sudėliotas naudojant subalansuotų veiklos rodiklių metodiką (angl. *Balanced Scorecard*) ir vertinant pagrindines veiklos dalis, aktualias kiekvienai įmonei, – finansų, suinteresuotųjų šalių, vidinių procesų bei mokymosi ir augimo.



5 paveikslas. Strateginės kryptys ir tikslai

Kiekvienam strateginiam tikslui suformuluoti galutiniai rezultatai, kurie turi būti pasiekti ar konkretūs matavimo rodikliai, kurie leis objektyviai įvertinti tikslų pasiekimo pažangą.

Strateginis tikslas	Rezultatas / Matavimo rodiklis
Užtikrinti kokybišką Lietuvos strateginių infrastruktūros projektų įgyvendinimą numatytu laiku	<ul style="list-style-type: none"> • Įgyvendintas elektros sistemos sinchronizacijos su KET (SINCHRO) projektas - 2025 m. • Įgyvendintas dujotiekių jungties su Lenkija (GIPL) projektas - 2021 m.



Sukurti vieningą dujų rinką, plėsti dujų ir biokuro prekybos platformų geografiją bei užtikrinti nediskriminuojančias sąlygas elektros prekybai ES viduje

- Atlikti visi veiksmai, kad nuo 2020 m. regioninė dujų birža veiktų visame Baltijos šalių regione bei veiktų bendra Baltijos šalių regiono dujų rinka
- BALTPool pajamos iš biokuro prekybos tarpininkavimo veiklos kitose – ne Lietuvos – rinkose 2020 m. sudaro ne mažiau kaip 10 proc.
- Užtikrintos nediskriminuojančias sąlygas elektros prekybai ES viduje, eliminuojant trečiųjų šalių nesaugių branduolinių elektrinių pagamintos elektros poveikį

Teikti efektyvias ir kokybiškas paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą suinteresuotosioms šalims

- Nuo 2020 m. Baltijos šalyse veikia harmonizuotos pasinaudojimo gamtinių dujų perdavimo sistema taisyklės
- Elektros sektoriuje užtikrintas tarp sisteminių jungčių prieinamumas (be trečiųjų šalių poveikio) m. ≥ 90 proc.
- Sutrumpinti vartotojų prijungimo prie elektros perdavimo tinklo terminai
- Sukurtas ilgalaikis galių rinkos mechanizmas Lietuvoje, siekiant užtikrinti Lietuvos elektros energetikos sistemos adekvatumą po 2025 m. – iki 2020 m. kovo 1 d. parengtos visos sąlygos pirmajam aukcionui Lietuvoje organizuoti

Užtikrinti ilgalaikę naudą akcininkams

- Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas siekis – 2016-2018 m. laikotarpiui vidutinis ROE – 8,8 proc., 2019-2021 m. – 5,7 proc.

Gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą

- Veiklos valdymo išlaidų ir pardavimo santykis \leq nustatytas lygis kasmet

Užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą

- Linijinės dalies bendrų išlaidų (angl. TOTEX (CAPEX + OPEX) ir tinklų ilgio santykis \leq nustatytas lygis kasmet (išlaikant suplanuotą rekonstruojamų, remontuojamų objektų mastą)



	<ul style="list-style-type: none"> • Taškinių objektų TOTEX ir taškinių objektų vnt. santykis \leq nustatytas lygis kasmet (išlaikant suplanuotą rekonstruojamų, remontuojamų objektų mastą) • Diegiami inovatyvūs sprendimai • Grupėje įgyvendinti reikalavimai, susiję su energijos vartojimo efektyvumo didinimu
<p>Tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupė ir įmonių valdymo bei energetikos kompetencijų centru</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atvirumo pokyčiams ir bendradarbiavimo rodikliai - teigiamas pokytis kiekvienoje Grupės įmonėje lyginant su praėjusio vertinimo rezultatais • Savanoriška personalo kaita \leq 10 proc. • Darbuotojų įsitraukimo rodiklis - teigiamas pokytis kiekvienoje Grupės įmonėje lyginant su praėjusio vertinimo rezultatais • Grupės įmonių sukauptos žinios, gebėjimai ir įgūdžiai naudojami kitose regiono valstybėse
<p>Būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principų besilaikančia organizacija</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Palankus suinteresuotųjų šalių vertinimas nuo 2018 m. \geq 75 proc.

5 lentelė. Strateginiai tikslai ir laukiami rezultatai

3.4. STRATEGINIAI UŽDAVINIAI

Kiekvienam strateginiam tikslui pasiekti suformulavome strateginius uždavinius, o numatyti konkretūs veiksmai padės veiklą vykdyti kryptingai. Toliau pateikti strateginių kryptių veikloms įgyvendinti numatyti uždaviniai ir veiksmai, nesusiję su finansų perspektyva.

Regioninės veiklos vystymo ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimo strateginės krypties tikslų įgyvendinimas

Šios krypties pagrindiniai tikslai:

1. užtikrinti kokybišką strateginių infrastruktūros projektų gyvendinimą numatytu laiku;
2. sukurti vieningą dujų rinką bei plėsti dujų ir biokuro prekybos platformų geografinę bei užtikrinti nediskriminuojančias sąlygas elektros prekybai ES viduje ;
3. teikti efektyvias ir kokybiškas paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą suinteresuotosioms šalims.

Toliau nurodyta, kaip bus pasiekti šie tikslai.

Tikslas. Kokybiško strateginių projektų įgyvendinimo numatytu laiku užtikrinimas

Tiek elektros, tiek gamtinių dujų sektoriuje planuojame įgyvendinti strateginius energetikos projektus, nuo kurių sėkmingo įgyvendinimo priklauso Lietuvos ir viso Baltijos regiono energetikos ateitis bei verslo konkurencingumas.

Pagrindiniai šio tikslo uždaviniai:

1. Elektros sistemos parengimas sinchroniniam darbui su kontinentinės Europos tinklais (KET) 2025 m., įgyvendinant „Lietuvos Respublikos elektros energetikos sistemos sujungimo su kontinentinės Europos elektros tinklais darbui sinchroniniu režimu integruotą projekto planą“ (toliau – Sinchronizacija su KET projektas).
2. Dujotiekių jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos statybos Lietuvos teritorijoje projekto įgyvendinimas 2021 m. (toliau – GIPL projektas)

Elektros energetikos sektoriuje pradėtos eksploatuoti tarptautinės jungtys „NordBalt“ ir „LitPol Link“ gerokai padidino tiekimo saugumą, iš esmės išplėtė galimybes dalyvauti rinkoje ir priartino regioną prie Energetikos sąjungos vizijos įgyvendinimo, tad galutinis būtinas žingsnis – Baltijos šalių sinchronizacija su kontinentinės Europos tinklais. Priklausymas IPS / UPS sistemai (darbas sinchroniniu režimu) ir technologiniai sistemos valdymo ypatumai reiškia ir išlikusių didelę trečiosios šalies politinę, socialinę ir ekonominę įtaką Lietuvos elektros energetikos sistemai, todėl integracija į Europos elektros energetikos sistemas yra svarbus Lietuvos prioritetas, kurio įgyvendinimo galutinis tikslas – sinchroninis sistemos darbas su kontinentinės Europos tinklais.

Siekiant šio tikslo didelis dėmesys skiriamas bendradarbiavimui su Europos Komisija ir kaimyninėmis šalimis bei projekto įgyvendinimui būtinų politinių susitarimų pasiekimui. 2017 m. pasirašyti svarbūs susitarimai tarp Lietuvos, Latvijos, Estijos, Lenkijos PSO ir ENTSO-E dėl dinaminės ir Baltijos dažnio stabilumo studijų rengimo, taip pat Sinchronizacijos projektas (kaip Bendrinis projektas) įtrauktas į Europos Komisijos patvirtintą Bendro intereso projektų (ang. PCI) sąrašą. Labai svarbu, kad 2018 m. būtų pasirašytas politinis susitarimas tarp Baltijos šalių ir Lenkijos dėl Lenkijos sutikimo tapti „palaikančiąja šalimi“ sinchronizacijos projekte, dėl kurio jau sutarė Baltijos šalių premjerai 2017 m. pabaigoje.

Nors Baltijos šalys turi bendrą gamtinių dujų jungčių (Estija su Latvija ir Latvija su Lietuva), šalių gamtinių dujų rinkos nėra sujungtos su bendru Europos gamtinių dujų tinklu, o efektyvius dujų mainus riboja skirtingi reguliavimo ir technologiniai režimai.

Nuo 2014 m. pabaigos, kai Klaipėdoje pradėjo veikti SGD terminalas, dujas tiekimo įmonės įsigyja pasaulinėje rinkoje, jos tiekiamos iš kelių šaltinių, o tai sudaro prielaidas rinkos mechanizmams mūsų valstybėje vystytis.

Integruojantis į bendrą Europos dujų rinką, iki 2021 m. pabaigos kartu su Lenkijos perdavimo sistemos operatoriumi GAZ-SYSTEM S.A. bus nutiestas Lietuvos ir Lenkijos dujų perdavimo sistemos bei rinkas sujungiantis dujotiekis. Siekiant užtikrinti tinkamą šio dujotiekio ir tarpvalstybinės jungties funkcionavimą,

iki jo veikimo pradžios tarp Lietuvos ir Lenkijos perdavimo sistemos operatorių turi būti pasirašyti jungties veiklai būtini susitarimai. Taip pat būtinas susitarimas tarp Baltijos šalių ir Lenkijos gamtinių dujų perdavimo sistemų operatorių, kuriuo būtų užtikrinta, kad Baltijos šalių dujų PSO atlygins Lenkijos dujų PSO dalį patirtinų išlaidų projekto įgyvendinimui, sumokėdamos ACER sprendimu nustatytas įmokas. Būtent šių susitarimų pasirašymui buvo skirtas didžiausias dėmesys 2017 m. Džiaugiamės, kad jau pasiekėme visus reikalingus susitarimus ir įgyvendinant šį projektą jau koncentruojamės į skaidrių ir efektyvių viešųjų pirkimų organizavimą.

Siekiant užtikrinti tikslo - kokybiškas strateginių projektų įgyvendinimas numatytu laiku - pasiekimą, strateginiai projektai įgyvendinami nuosekliai derinant ir vykdant suplanuotus valdymo bendrovės, gamtinių dujų ir elektros perdavimo sistemos operatorių veiksmus.

Tikslas. Vieningos regioninės dujų rinkos sukūrimas, dujų ir biokuro prekybos platformų geografinės plėtra bei nediskriminuojančių sąlygų elektros prekybai ES viduje užtikrinimas

Bendra Baltijos šalių dujų rinka yra strateginis Lietuvos interesas. Be to, tai labai svarbus tikslas siekiant mažinti riziką, susijusią su pastaruoju metu pastebimu nuolat mažėjančiu infrastruktūros panaudojimo lygiu. Siekiant sukurti vieningą regiono dujų rinką, bendradarbiaujant su regiono dujų perdavimo sistemų operatoriais ir valstybinėmis institucijomis, 2016 m. pavasarį parengta studija dėl regiono vieningos dujų rinkos modelio parinkimo ir reikiamų veiksmų jam įgyvendinti identifikavimo. 2016 m. gruodžio 9 d. Baltijos šalių ministrai pirmininkai Rygoje pasirašė politinę deklaraciją dėl Rytų Baltijos šalių regiono rinkos vystymo, sutarta ir dėl veiksmų plano, pagal kurį regiono perdavimo sistemos operatoriai ir valstybinės institucijos įgyvendins veiksmus, būtinus vieningai dujų rinkai sukurti. Pasiėkus susitarimus tarp dujų perdavimo sistemų operatorių ir kitų suinteresuotųjų institucijų, jau 2020 m. m. pradžioje numatyta vieningos regiono dujų rinkos veiklos pradžia.

Kuriant vieningą regiono dujų rinką, intensyvėjant bendradarbiavimui tarp regiono perdavimo sistemų operatorių, valstybinių institucijų, Latvijoje, Estijoje ir Suomijoje pasibaigus išimčių iš Trečiojo energetikos paketo galiojimui, atsiveria galimybės plėsti gamtinių dujų biržos GET Baltic platformą, panaudojant iki šiol sukauptas žinias ir patirtį (angl. *know-how*) bei tobulinant funkcionalumą pagal regiono rinkų poreikius. 2017 m. antrąjį ketvirtį Grupės bendrovė GET Baltic laimėjo Baltijos šalių dujų perdavimo operatorių skelbtą konkursą dėl netiesioginio gamtinių dujų perdavimo pajėgumų sistemų sujungimo taškuose tarp Lietuvos, Latvijos ir Estijos paskirstymo paslaugos gamtinių dujų biržoje ir žengė pirmąjį žingsnį plečiant veiklą į Baltijos šalis. Ši paslauga jau pradėta teikti nuo 2017 m. liepos 1 d. Taikant netiesioginių pajėgumų paskirstymo (angl. *implicit capacity allocation*) modelį, trumpalaikė prekyba gamtinių dujų biržoje tapo integruota, kadangi vienoje šalyje pateikti pavedimai pirkti ar parduoti dujas kitai dienai yra automatiškai atvaizduojami kitų Baltijos šalių prekybos aikštelėse kartu su transportavimo tarp Baltijos šalių kaina. Įvykus sandoriui tarp skirtingų prekybos aikštelių, nebereikia rūpintis dujų transportavimu, kadangi GET Baltic prekybos sistema turi reikalingas sąsajas su perdavimo operatorių informacinėmis sistemomis ir įsigytam kiekiui perdavimo pajėgumus priskiria automatiškai. Estijos ir Suomijos PSO 2019 m. pabaigoje įgyvendinus dujų jungties „Balticconnector“ projektą bus siekiama, kad prie jau sukurto prekybos mechanizmo prisijungtų ir Suomija.

BALTPPOOL energijos išteklių biržos operatoriui iki 2015 m. pavyko tapti Lietuvos biokuro prekybos centru, užtikrinančiu rinkos demonopolizavimą, biokuro tiekimo stabilumą, įtraukiančiu į tiekimo grandinę ir smulkiuosius biokuro tiekėjus, taip skatinant tvarų biokuro rinkos vystymąsi. BALTPPOOL administruojama energijos išteklių platforma nuolat tobulinama, atsižvelgiant į rinkos dalyviams svarbų funkcionalumą. Sukaupta patirtis ir prie konkrečios šalies poreikių pritaikyta rinkos platforma pradeda įsitvirtinti regioninėje kitų šalių rinkoje. 2017 m. pradėta veikla Latvijoje. Sukurta prekybos aikštelė, parengti prekybą ir rinkos santykius reglamentuojantys dokumentai, Latvijos rinkoje užsiregistravo 11 dalyvių iš Latvijos (9 pardavėjai, 3 pirkėjai (1 dalyvis yra ir pirkėjas ir pardavėjas)). Taip pat siekiant geografinės plėtros sukurtas Danijos rinkos poreikius atitinkantis verslo modelis. 2017 m. pabaigoje pasirašyta bendradarbiavimo sutartis steigiant biokuro biržą Danijoje bei licencijavimo sutartis su BiomassPool ApS (Danija) dėl prekybos sistemos nuomos Danijos biokuro biržai. Ši birža veiklą pradėjo 2018 m. vasario 2 dieną. Siekiame, kad palaipsniui įgyvendinant plėtros projektus BALTPPOOL pajamos iš veiklų kitose – ne Lietuvos – rinkose 2020 m. sudarytų ne mažiau kaip 10 proc.

Pažymėtina, kad efektyvios ir konkurencingos elektros rinkos veikimas galimas tik esant nediskriminuojančioms elektros prekybos sąlygoms ES viduje, taigi svarbus aspektas – trečiųjų šalių nesaugių branduolinių elektrinių pagamintos elektros poveikio eliminavimas, kuris leis užtikrinti visavertį vieningos ES vidaus rinkos veikimą. Tam būtina nustatyti aiškias ir skaidrias trečiųjų šalių elektros prekybos taisykles ES vidaus rinkoje bei įgyvendinti technines priemones, ribojančias nesaugių branduolinių elektrinių keliamas grėsmes.

2017 m. rugsėjo 13 d. LRV nutarimu Nr. 739 patvirtintas Būtinųjų priemonių, skirtų apsaugoti nuo nesaugios branduolinės elektrinės, kuri yra statoma Baltarusijos respublikoje ir kuri kelia grėsmę Lietuvos respublikos nacionaliniam saugumui, aplinkai ir visuomenės sveikatai, įgyvendinimo veiksmų planas, kuriame numatytos įgyvendinti konkrečios priemonės, esančios Grupės įmonės „Litgrid“ kompetencijoje.

Svarbiausi šį tikslą įgyvendinantys uždaviniai

1. Pasiiekti, kad nuo 2020 m. regioninė dujų birža veiktų visame Baltijos šalių regione bei veiktų bendra Baltijos šalių regiono dujų rinka .
2. Pasiiekti, kad BALTPPOOL pajamos iš biokuro prekybos tarpininkavimo veiklos kitose – ne Lietuvos – rinkose 2020 m. sudarytų ne mažiau kaip 10 proc.
3. Užtikrinti nediskriminuojančias sąlygas elektros prekybai ES viduje, eliminuojant trečiųjų šalių nesaugių branduolinių elektrinių pagamintos elektros poveikį.

Detalūs šių uždavinių įgyvendinimo veiksmai numatyti EPSO-G grupės įmonių veiklos programose bei veiklos planuose.

Tikslas. Teikti efektyvias ir kokybiškas paslaugas, siekiant užtikrinti maksimalią naudą suinteresuotosioms šalims

Didėjanti konkurencija su kitomis kuro rūšimis ir ES tikslų paskatinta bei strateginiuose valstybės dokumentuose numatyta sparti atsinaujinančių energijos išteklių plėtra, ypač centralizuoto šilumos tiekimo sektoriuje, gerokai mažina gamtinių dujų paklausą ir lemia žemą gamtinių dujų transportavimo pajėgumą

panaudojimą, kuris daro įtaką paslaugų kainų augimui. Gamtinių dujų infrastruktūros panaudojimo didinimą sustiprins regioninės gamtinių dujų rinkos sukūrimas. Turi būti sukurta reikiama regioninė dujų infrastruktūra bei suderinta dujų prekybos ir transportavimo teisinė bei reguliavimo aplinka. Numatoma sukurti vieną dujų įleidimo-išleidimo (angl. *entry-exit*) zoną, kurioje prekyba vyktų viename virtualiame prekybos taške, bei vieną balansavimo zoną. Dujų prekybai biržoje bei pajėgumų skirstymui bus siekiama naudoti regiono lygiu vieningas elektronines platformas. Atitinkamai bus suvienodintos ir supaprastintos naudojimosi regiono dujų sistemomis sąlygos, o suintensyvėję tarpvalstybiniai srautai lems naudojimosi Lietuvos dujų infrastruktūra padidėjimą.

Įgyvendinant vieningos dujų rinkos sukūrimo planą, siekiant sukurti veikiančias harmonizuotas pasinaudojimo gamtinių dujų perdavimo sistema sąlygas Baltijos šalyse, 2017 m. pabaigoje Regioninės dujų rinkos koordinavimo darbo grupė pritarė Baltijos šalių regiono perdavimo sistemos operatorių parengtoms bendros balansavimo zonos modelio ir prekybos modelio koncepcijoms. Jos naudojamos tolimesniuose etapuose kuriant bendros zonos balansavimo taisykles (angl. Operational balancing rules and commercial balancing rules) ir tinklo kodeksą (angl. Common Network Code).

Elektros perdavimo tinklo galimybės taip pat nėra išnaudotos – tinklas istoriškai išvystytas didesniai elektros energijos poreikiui patenkinti. Gerai išplėtotas perdavimo tinklas suteikia galimybę prijungti naujus elektros vartotojus, generuojančius šaltinius ir integruoti atsinaujinančius energijos išteklius (AEI). Naujų tinklo naudotojų prijungimo prie perdavimo sistemos procesas turi būti efektyvus, užtikrintos minimalios prijungimo išlaidos, išlaikančios perdavimo sistemos stabilumo ir patikimumo kriterijus, pirmiausia išnaudojant esamus laisvus elektros tinklo techninius galių pajėgumus.

Svarbu pažymėti, kad perdavimo sistemos operatoriai didžiausią naudą energijos vartotojams gali suteikti sukurdami palankias sąlygas laisvam energijos judėjimui iš įvairių šaltinių, tad tinkamos infrastruktūros sukūrimas bei suteikta galimybė bet kada patogiai ir paprastai pasinaudoti sukurta infrastruktūra yra vienas svarbiausių tikslų.

Siekiant padidinti „NordBalt“ jungties prieinamumą rinkai, 2017 m. balandžio mėnesį buvo pasirašyti „Litgrid“, Svenska Kraftnat ir ABB susitarimai dėl visų sausumos kabelio movų Lietuvos ir Švedijos žemyninėje dalyje, pakeitimo. Darbai bus vykdomi 2018 m. užbaigus naujo dizaino movų bandymus. Stabiliai veikianti jungtis ilguoju laikotarpiu rinkoje lems mažesnius kainų svyravimus ir sumažėjusią elektros tiekimo riziką.

Elektros energetikos sistemos operatorius privalo vertinti Lietuvos generacijos adekvatumą. Atsižvelgiant į šio vertinimo rezultatus, Lietuvoje turi būti sukurti ir taikomi galios rinkos mechanizmai, kurie skatintų subalansuotas investicijas į patikimai prieinamos vietinės generacijos vystymą ir (ar) esamos išlaidumą. Planuojame įgyvendinti ilgalaikio galių mechanizmo sukūrimo Lietuvoje projektą – Lietuvos elektros energetikos sistemos adekvatumo užtikrinimas laikotarpiu po 2025 m., sudarant sąlygas patikimai prieinamos, lanksčios, greitai pasileidžiančios ir konkurencingos generacijos užsitikrinimui.

Šio tikslo uždaviniai

1. Sukurti veikiančias harmonizuotas pasinaudojimo gamtinių dujų perdavimo sistema sąlygas Baltijos šalyse 2020 m.

2. Elektros sektoriuje užtikrinti tarpsisteminių jungčių prieinamumą (be trečiųjų šalių poveikio) 2017-2025 m. ≥ 90 proc.
3. Tobulinti naujų tinklo naudotojų prijungimo prie elektros perdavimo tinklo procesą.
4. Sukurti ilgalaikį galių rinkos mechanizmą, kad iki 2020 m. būtų parengtos visos sąlygos pirmajam aukcionui Lietuvoje organizuoti, siekiant užtikrinti Lietuvos elektros energetikos sistemos adekvatumą po 2025 m.

Efektvios veiklos ir inovacijų strateginės krypties tikslų įgyvendinimas

Efektvios veiklos ir inovacijų strateginėje kryptyje numatome pasiekti šiuos tikslus:

1. gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą;
2. užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą.

Tikslas. Gerinti veiklos valdymą ir procesų efektyvumą

EPSO-G grupės įmonėse diegiamos vieningos veiklos valdymo sistemos. Grupės įmonės jau taiko vieningą integruotą planavimo, rodiklių nustatymo ir jų stebėsenos sistemą. Įmonėms nustatyti vienodi veiklos planavimo dokumentų rengimo terminų, formų ir stebėsenos reikalavimai. Diegiama integruota rizikų valdymo sistema, užtikrinanti vienodą rizikų valdymo praktiką visose grupės įmonėse.

Siekiant efektyvaus projektų valdymo visos grupės lygiu, sukurta ir naudojama vieningais principais pagrįsta projektų valdysenos sistema.

Kuriant gerosios valdysenos sistemą, pirmąjį 2017 m. pusmetį patvirtinta Grupės korporatyvinio valdymo politika. Tai vienas svarbiausių grupės dokumentų, įtvirtinantis bendrą gerosios valdysenos praktiką, kuri remiasi bendradarbiavimu bei sprendimų priėmimo procesų aiškumu ir skaidrumu.

Gerinant EPSO-G grupės finansų valdymą, pirmąjį 2017 m. pusmetį unifikuotos veiklos ir finansinių rodiklių ataskaitų formos, parengta vieninga grupės apskaitos politika. Nuo 2018 m. vienodi veiklos ir finansų valdymo principai taikomi visose Grupės įmonėse.

2017 m. patvirtinti dokumentai nustatantys pagrindinius integruoto veiklos ir finansų valdymo principus įmonių grupėje, arba jų santraukos skelbiami EPSO-G internetinėje svetainėje: www.epsog.lt.

Siekiant veiklos valdymo efektyvumo, strategijos laikotarpiu nuolat vertinsime politikų ir sistemų įgyvendinimo privalumus ir naudas, esant poreikiui inicijuosime jų tobulinimo procesus.

Siekdami išgryninti atskirų veiklos procesų kuriamą pridėtinę vertę EPSO-G grupės vertės kūrimo grandinėje, didelį dėmesį skiriame veiklos procesų analizei. Didžiausią vertę bet kuriai įmonei kuria pagrindiniai veiklos procesai, todėl ypatingas dėmesys skiriamas šiems procesams optimizuoti. Pagalbiniai veiklos procesai skirti padėti pagrindinei veiklai kurti vertę, todėl pagalbinių veiklų išgryninimas, optimizavimas ir efektyvus valdymas leidžia maksimizuoti pagrindinių procesų kuriamas naudas.

Pagal sudarytą planą, 2017 m. atlikome pagalbinių veiklos procesų (viešųjų pirkimų, personalo valdymo, teisės ir reguliavimo, finansų valdymo, fizinės ir kibernetinės saugos, informacinių technologijų, telekomunikacijų ir komunikacijos bei projektų valdymo) analizę ir identifikavome veiklos pokyčių ir optimizavimo galimybes, ėmėmės jas įgyvendinti. 2018 m. pradėjome pagrindinių veiklų analizę.

Papildomai siekiant veiklos valdymo gerinimo ir procesų efektyvumo, grupės įmonės ieško naujų ar inovatyvių sprendimų. Kad ši veikla būtų vykdoma kryptingai ir Grupėje vadovaujantis vieningais principais, kuriame inovacijų strategija, kurioje bus identifiкуotos sritys, inovatyvių sprendimų paieškai ir įgyvendinimui grupės įmonėse.

Šio tikslo uždaviniai

1. Vertinti ir, esant poreikiui, tobulinti integruotą veiklos ir finansų valdymą.
2. Ieškoti galimybių ir diegti veiklos efektyvumą didinančias ir skatinančias priemones bei įgyvendinti inovatyvius veiklos ir procesų tobulinimo sprendimus.

Tikslas. Užtikrinti efektyvų ir saugų technologinio turto ir investicijų valdymą

Šiandiniame verslo pasaulyje efektyvus technologinio turto bei investicijų valdymas leidžia pasiekti įmonėms atitinkamą investicijų ir nuosavybės grąžą, kaip to reikalauja akcininkai. EPSO-G grupės tikslas technologinį turtą bei investicijas valdyti efektyviai ir racionaliai. Pagrįsti sprendimai dėl planuojamų investicijų EPSO-G grupės įmonėse, bus užtikrinti įdiegus integruotą investicijų efektyvumo vertinimo sistemą, nustatančią investicijų vertinimo principai, apimantys techninį poreikį, finansinį bei ekonominį pagrindimą, išlaidų ir naudos bei sinergijos su kita infrastruktūra, analizę. 2017 m. parengta ir patvirtinta Technologinio turto vystymo ir eksploatavimo politika, kuri nustato bendrus ir suprantamus technologinio turto valdymo principus. Politikoje taip pat nustatyti investicijų vertinimo principai bei nustatyta, kad visiems investicijų projektams turi būti parengti pagrindimai, paremti kaštų naudos analize.

Siekiant efektyvumo bei dėl jo atsirandančios naudos vartotojams, bendradarbiaujame ir ieškome galimos sinergijos su skirstomojo tinklo operatoriumi, ypač planuojant vidinio tinklo plėtrą ir rekonstrukciją bei atstatymą.

Tyrimai ir inovacijos yra neatskiriama verslo poreikių dalis, todėl visos grupės įmonės turi skatinti taikomuosius ir eksperimentinės veiklos tyrimus, ieškoti inovatyvių sprendimų, prisidedančių prie verslo vertės kūrimo ir efektyvaus turto panaudojimo. Siekiame, kad visos Grupės tyrimams ir inovacijoms skirtas biudžetas palaipsniui augtų nuo 0,2 proc. 2018 metais iki 1 proc. 2022 metais, ypatingą dėmesį skiriant elektros ir gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorių inovacijų veiklai skatinti. Siekiant kryptingos veiklos įgyvendinant inovatyvius sprendimus parengsime ir įgyvendinsime grupės įmonių tyrimų ir inovacijų strategiją. Taip pat, didelį dėmesį skirsime užmezgant bendradarbiavimą su vietiniais ir tarptautiniais partneriais.

Siekiant efektyviai ir tvariai vykdyti naujus grupei iš Energijos vartojimo efektyvumo įstatymo kylančius energijos vartojimo efektyvumo Lietuvoje didinimo tikslus, 2017 m. spalį EPSO-G grupės įmonės ir Energetikos ministerija pasirašė susitarimą dėl veiksmų ir priemonių, padėsiančių šalies vartotojams iki 2020 m. pabaigos sutaupyti 269 GWh (0,27 TWh) energijos. Šiuo metu rengiama nauja energijos vartojimo efektyvumo direktyva,

kurioje numatomi sutaupymų tikslai 2020-2030 m. laikotarpiui. Tolimesni su šia veikla susiję Grupės veiksmi priklausys nuo to, kaip direktyvos nuostatos bus perkeltos į nacionalinę teisę. Toliau analizuojame šios veiklos vykdymo grupėje struktūrą: vertiname finansavimo, esamų ir naujų funkcijų bei atsakomybių paskirstymo tarp grupės įmonių, kitų asmenų įtraukimo, aspektus. Atsakingai renkames priemones, kurios leistų efektyviausiai grupės įmonėms efektyvinti energijos suvartojimą.

Pagrindiniai šio tikslo uždaviniai

1. Parengti ir įgyvendinti perdavimo sistemos technologinio turto efektyvaus valdymo politiką, paremtą naudos akcininkui maksimizavimu 2018 m. .
2. Sukurti ir įdiegti integruotą investicijų efektyvumo vertinimo sistemą 2018 m.
3. Skatinti inovacijas ir tikslingai taikyti inovatyvius sprendimus.
4. Įgyvendinti Grupėje reikalavimus, susijusius su energijos vartojimo efektyvumo didinimo įstatymu.

Kuriančios ir pažangios organizacijos strateginės krypties tikslų įgyvendinimas

Ateities energetikos lyderystės siekiui lemiamą reikšmę turi kuriančios ir pažangios – atviros inovacijoms ir pokyčiams – organizacinės kultūros sukūrimas. Nuo to priklauso, kaip finansiškai stabilių bendrovių grupė, turinti kompetentingus darbuotojus, žinių bei patirtį (angl. *know-how*), bus efektyvi ir kurs ilgalaikę naudą akcininkams, įgyvendindama Lietuvai svarbius energetinius infrastruktūros projektus, vystydama energetikos rinką ir teikdama finansinę grąžą.

Pokyčių numatymas, gebėjimas greitai juos įvertinti, keistis informacija ir remiantis ja priimti drąsius, kompleksiškus ir novatoriškus sprendimus – tai kriterijai, pagal kuriuos vertiname kuriančios ir pažangios organizacijos strateginės krypties įgyvendinimo sėkmę.

Kurdami kuriančią ir pažangią organizaciją numatome įgyvendinti šiuos prioritetinius tikslus:

1. tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupė ir energetikos kompetencijų centru;
2. būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principų besilaikančia organizacija.

Tikslas. Tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupė ir energetikos kompetencijų centru

Greitas, kokybiškas sprendimų priėmimas ir reagavimas į besikeičiančią aplinką – tai, kas lemia užsibrėžtų strateginių tikslų įgyvendinimo sėkmę. Grupės ir jos bendrovių kompetencijas bei žinias turime panaudoti ateities tendencijoms numatyti. Tam, kad skirtingas kompetencijas sujungtume būtiniems pokyčiams identifikuoti, kuriame efektyviai tarpusavyje veikiančias ir bendradarbiaujančias struktūras su lyderiais, skatinančiais inovacijų „iš apačios į viršų“ radimąsi ir priimančiais pokyčiams būtinus greitus sprendimus.

EPSO-G grupės įmonės turi daug aukštos kvalifikacijos darbuotojų, sukaupia plataus masto ir tarptautinių projektų praktinę patirtį (angl. *know-how*). Tai yra didžiausias Grupės turtas. Sujungdami atskirų įmonių darbuotojų žinias ir gebėjimus bei panaudodami įmonių veiklų sinergijos potencialą, tapsime pripažintu įmonių valdymo ir energetikos kompetencijų centru.

Žmogiškųjų išteklių valdymo strategiją nukreipiame į šių kompetencijų išlaikymą, vystymą ir naujų pritraukimą. Darbuotojų įsitraukimas, ugdymas, skatinimas ir geriausių savo srities profesionalų pritraukimas – pagrindiniai šios srities prioritetai. Jiems pasiekti jungiamos geriausios grupės įmonių žmogiškųjų išteklių valdymo praktikos ir kuriamos naujos, kad grupės lygiu būtų vadovaujamosi bendrais principais pagrįstomis veiksmingos atlygio, veiklos valdymo, kompetencijų ir lyderystės ugdymo sistemomis, nustatyti žmogiškųjų išteklių rodikliai, kurių siekiame grupės ir ją sudarančių bendrovių lygiu, remdamiesi jais vertiname žmogiškųjų išteklių pažangą. Tapsime šiuolaikiškai valdoma, ambicingus tikslus pasiekiančia įmonių grupe ir patraukliu darbdaviu esamiems bei būsimiems darbuotojams.

Lyderystės ir vadovavimo kompetencijų stiprinimui, kurios yra būtinos įgyvendinant tikslą tapti greitai reaguojančia į besikeičiančią aplinką įmonių grupe ir energetikos kompetencijų centru, kuriame vieningo vadovavimo kompetencijų modelį ir įdiegiame kompetencijų 360 vertinimo įrankį. Atitinkamai bus sukurta į strateginių lyderystės ir profesinių kompetencijų ugdymą nukreipta mokymų sistema, identifikuotos kartinės pareigybės, įdiegta vadovujančių ir kritinių pareigybių pamainumo programa, reikalinga ilgalaikiai įmonių veiklos sėkmei. Šių veiklos valdymo ir žmonių kapitalo vystymo įrankių visuma sukuria prielaidas veiklos tęstinumui, organizacijos vystymuisi ir nuolatinei pažangai įgyvendinant strateginį siekį keistis ir keistis bei įgyvendinti efektyviai tarptautinėje erdvėje veikiančios ateities energetikos grupės viziją

Šio tikslo uždaviniai įgyvendinant strategiją

1. Sukurti efektyvias, žiniomis ir informacija operatyviai besikeičiančias, bendradarbiaujančias, greitai priimančias ateičiai svarbius sprendimus struktūras, atvirą pokyčiams ir inovacijoms organizacinę kultūrą.
2. Sukurti vieningas ir veiksnias žmogiškųjų išteklių valdymo sistemas, paremtas gera grupe sudarančių įmonių praktika, mokėti konkurencingą atlygį, sukurti įtraukią, motyvuojančią, profesinį augimą skatinančią darbo aplinką, išlaikyti ir pritraukti geriausius darbuotojus.
3. Grupės lygiu integruoti aukštos kvalifikacijos darbuotojų patirtį bei žinias ir tapti pripažintu valdymo ir energetikos kompetencijų centru.

Tikslas. Būti skaidria, patikima ir darnaus vystymosi principu besilaikančia organizacija

Laikydami aukščiausių profesinės etikos standartų bei nuolat informuodami visuomenę apie vykdomus strateginius projektus, rinkos tendencijas, teikiamas paslaugas, finansinius rezultatus, siekiame būti skaidria, atvira ir patikima organizacija. Šiuo tikslu vadovujamės EPSO-G grupės įmonių integruotos komunikacijos strategija, akcentuojančią atvirumą visuomenei ir išsamios, reguliarios informacijos teikimą tikslinėms grupėms. Siekdami užtikrinti sklandžią komunikaciją su visomis suinteresuotosiomis šalimis, planuojame sukurti bei įdiegti komunikacijos sistemą ir išskirti svarbiausias temas, komunikacijos kanalus, numatyti atskirų temų komunikacijos periodiškumą ir atsakingus asmenis.

Esame energetikos įmonių grupė, taigi suvokiame savo atsakomybę visuomenei ir aplinkai, kurioje veikiame, ir įsipareigojame nuolatos vertinti vykdomų veiklų poveikį aplinkai, taikyti efektyvią taršos prevenciją, ne tik racionaliai naudoti būtinuosius materialinius išteklius ir ugdyti darbuotojų kompetencijas bei atsakingą požiūrį į savo darbą, aplinkos apsaugą, bet ir dalytis sukaupta patirtimi.

Šio tikslo uždaviniai

1. Nuosekliai įgyvendinti EPSO-G grupės įmonių integruotos komunikacijos strategiją, paremtą skaidrumo, atvirumo, savalaikiškumo ir atskaitingumo principais, bei įdiegti sklandžią ir savalaikę vidinės komunikacijos sistemą.
2. Sukurti ir įdiegti korporacinės socialinės atsakomybės sistemą.

3.5. FINANSINIAI TIKSLAI IR UŽDAVINIAI

EPSO-G grupės 2017-2025 m. finansiniai tikslai suformuoti atsižvelgiant į tai, kad grupės veikla tiesiogiai priklauso nuo reguliavimo principų bei valstybės interesus užtikrinančių strateginių infrastruktūros projektų įgyvendinimo. Svarbu siekti ekonomiškai pagrįstos, nuoseklios ir darnų vystymąsi skatinančios reguliacinės aplinkos, kuri užtikrintų reguliuojamas paslaugas teikiančių įmonių veiklos stabilumą ir optimalią investicijų grąžą bei reguliuojamų paslaugų tarifą.

Pagrindinis finansinis tikslas - nuosavo kapitalo grąža ROE

Nuosavo kapitalo grąžos rodiklis (angl. *return on equity* (ROE) rodo, kaip efektyviai EPSO-G grupės veikloje naudojamas akcininkų investuotas kapitalas. Nuosavo kapitalo grąža apskaičiuojama kaip veiklos pelno po mokesčių ir palūkanų santykis su nuosavo kapitalo suma.

EPSO-G grupės 2015 m. nuosavo kapitalo grąža sudarė 6,2 proc., dėl reguliuojamoms įmonėms taikomo reguliavimo ypatumų 2016 m. normalizuota nuosavo kapitalo grąža buvo 15,8 proc., 2017 m. – 11,3 proc. Lietuvos Respublikos Vyriausybės nustatytas siekis - 2016-2018 m. laikotarpiui vidutinis ROE – 8,8 proc., 2019-2021 m. – 5,7 proc.

Pagrindiniam tikslui užtikrinti kontroliuojame ir toliau aprašytus rodiklius.

Veiklos pelningumas EBITDA

Grupės veiklos efektyvumas ir pelningumas vertinamas pagal pelno iki nusidėvėjimo, amortizacijos, palūkanų sąnaudų ir pelno mokesčio (angl. *earnings before interest rate, taxes, depreciation and amortization* (EBITDA) rodiklio pokytį. Svarbu pažymėti, kad šis rodiklis tiesiogiai priklauso nuo besikeičiančios reguliacinės aplinkos ir reguliuojančios institucijos priimamų sprendimų.

Optimali kapitalo struktūra

Strategijos laikotarpiu siekiame optimizuoti kapitalo struktūrą, kad skolintas kapitalas sudarytų 55-60 proc. Siekiant didžiausios naudos energijos vartotojams, atsižvelgiant į skolinimosi rinkos situaciją bei strateginių infrastruktūros projektų ir grupės plėtros galimybes, nuosavo ir skolino kapitalo santykio tikslas gali būti koreguojamas.

Operacinės veiklos sąnaudos

Sėkmingas finansinių rodiklių pasiekimas daugiausia priklauso nuo veikloje patiriamų sąnaudų valdymo, taigi didelį dėmesį skirsime operacinių veiklos sąnaudų (OPEX) efektyvinimui, racionaliam planavimui ir kontrolei. Kiekvienais metais bus peržiūrėtas OPEX dydis ir kontroliuojamas nustatyto OPEX biudžeto laikymasis.

3.6. INVESTICIJŲ IR FINANSŲ VALDYMAS

Priimant investavimo sprendimus taikomi aiškūs reikalaujamos investicijų grąžos, rizikos ir strategijos atitikties vertinimo principai.

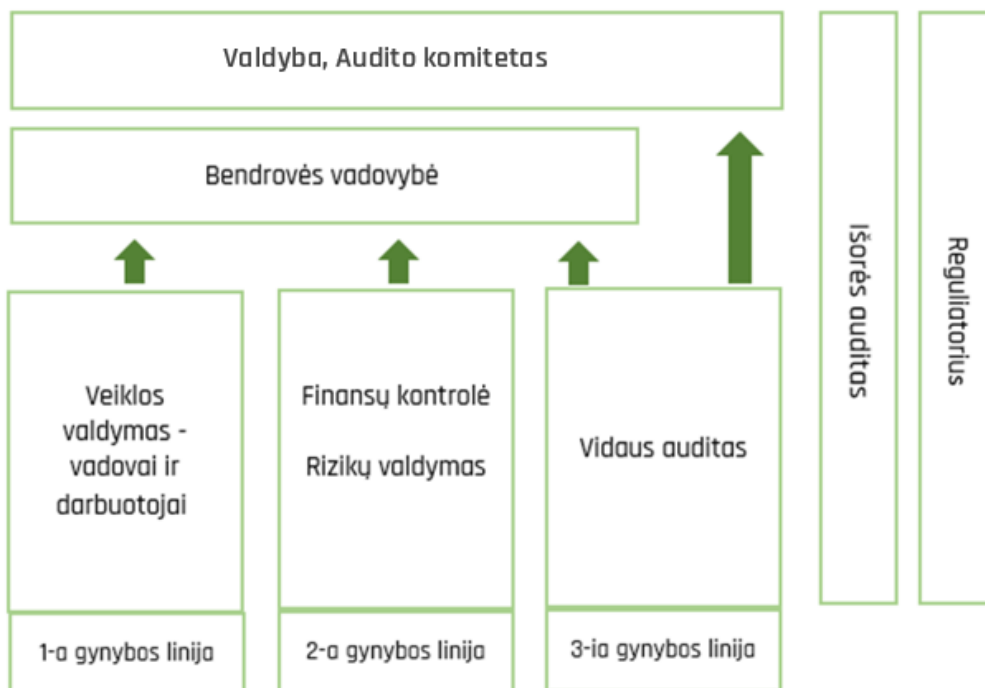
Finansuojant investicijas siekiame vertinti įvairias finansinių instrumentų ir šaltinių alternatyvas, o finansuojant projektus vertinami visi galimi finansavimo instrumentai: subsidijos, dotacijos, komercinių ir institucinių bankų paskolos, obligacijų, akcijų emisijos, ES fondų finansų inžinerijos priemonės ir kt. Finansavimo instrumentų prieinamumas ir pasirinkimo galimybė leidžia sukurti didesnę potencialių kreditorių konkurenciją ir taip sumažinti kapitalo išlaidas.

Pagrindinę EPSO-G grupės investicijų dalį sudaro investicijos į elektros ir dujų perdavimo infrastruktūrą. Tai investicijos į elektros ir dujų perdavimo sistemų patikimumo užtikrinimą, turto atstatymą, rekonstrukciją ir modernizavimą bei, įgyvendinant valstybės strateginius prioritetus, vykdomus elektros ir dujų perdavimo strateginius projektus – elektros sistemos parengimo sinchroniniam darbui su KET projektu bei dujotiekio jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos statybos projektą. Elektros ir gamtinių dujų infrastruktūros atstatymo, modernizavimo, rekonstrukcijos projektai bei valstybiniu lygiu svarbūs strateginiai projektai nėra tiesiogiai papildomą naudojimąsi infrastruktūra, atitinkamai ir papildomas pajamas, generuojantys projektai, tad jų atsiperkamumas nėra pagrindinis rodiklis priimant sprendimus dėl investavimo. Projektams siekiama užtikrinti saugų, patikimą elektros ir dujų perdavimo sistemų darbą, diversifikuoti energijos tiekimo šaltinius, integruotis į bendras ES sistemas ir tapti jų visavertėmis dalimis. Įgyvendinant šiuos projektus svarbu užtikrinti tinkamą finansavimą, kad jų įgyvendinimas darytų kuo mažesnę įtaką pasinaudojimo elektros ir dujų perdavimo sistemomis kainoms.

4. RIZIKOS IR JŲ VALDYMAS

EPSO-G nuosekliai laikosi požiūrio, kad įgyvendinant veiklos strategiją, tinkamas rizikos valdymas yra būtina prielaida didinant patrunuojamų bendrovių veiklos efektyvumą, valdymo kokybę, saugią aplinką darbuotojams bei kuriant interesų turėtojų pasitikėjimą įmonių grupe.

4.1. Trys EPSO-G gynybos linijos



Pirmoji gynybos linija yra EPSO-G vadovai ir darbuotojai, kurie kasdienėje veikoje identifikuoja ir valdo veiklos riziką.

Antrąją gynybos liniją sudaro centralizuotos EPSO-G grupės funkcijos, kurių atsakomybė yra numatyti riziką:

- finansų kontrolės funkcija yra atsakinga už nuolatinę Grupės finansinių rezultatų kontrolę;
- rizikų valdymo funkcija yra atsakinga už Grupės rizikos valdymo sistemos sukūrimą ir koordinavimą. Ši funkcija apibendrina visų Grupės įmonių pagrindines rizikos sritis ir koordinuoja jų valdymo veiksmų įgyvendinimą.

Trečioji gynybos linija atsakinga už nepriklausomą rizikų valdymo įvertinimą. Centralizuotas vidaus audito padalinys vertina, ar pirmosios dvi gynybos linijos tinkamai atlieka savo funkcijas rizikų valdymo procese. EPSO-G įmonių metines finansines ataskaitas įstatymų nustatyta tvarka audituoja nepriklausomos išorės audito bendrovės. Išorės audito bendrovės išrenka Grupės bendrovių visuotiniai akcininkų susirinkimai.

EPSO-G grupė rizikų valdymą supranta, kaip struktūrizuotą požiūrį į neapibrėžtumų valdymą, metodiškai įvertinant rizikų poveikį bei tikimybę ir taikant tinkamas valdymo priemones.

2017 m. valdymo bendrovė išanalizavo grupės įmonėse taikomus rizikų valdymo procesus ir atlikto šių procesų palyginimą. Atsižvelgus į analizės rezultatus buvo nustatytos tobulintinos sritys ir 2017 m. pabaigoje EPSO-G valdyba patvirtino Grupės rizikų valdymo politiką bei rizikų valdymo metodiką.

Abiejų dokumentų tikslas - sukurti EPSO-G grupėje vienodą, bendrais principais pagrįstą ir gerąją praktiką atitinkančią rizikų valdymo sistemą, pagal tarptautinėje praktikoje taikomą COSO ERM (angl. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management) metodologiją ir standartus, apibrėžiančius rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo principus bei atsakomybes.

4.2. Veiklos rizikos

EPSO-G grupė atlikusi rizikų vertinimą nustatė, kad savo veikloje susiduria su šiomis pagrindinėmis rizikomis:

Politinė ir reguliacinė rizika

Energetikos sektorius yra svarbi ūkio sritis, turinti didelės įtakos nacionaliniams politiniams ir ekonominiams interesams. Elektros ir gamtinių dujų energetikos sektoriaus sandarą, valdymą, sektoriaus įmonių veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos įstatymai ir įgyvendinantieji teisės aktai. Nacionalinių ar Europos Sąjungos energetikos sektorių reguliuojančių teisės aktų pakeitimai gali turėti įtakos EPSO-G grupės veiklos rezultatams. Siekiant sumažinti šios rizikos įtaką veiklos rezultatams, Grupės atstovai aktyviai dalyvauja svarstymuose, informuoja apie būtinus priimti sprendimus ir (ar) teikia pasiūlymus teisės aktus rengiančioms institucijoms.

Elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo ir susijusių paslaugų kainos yra reguliuojamos, kainų viršutinės ribas nustato Valstybinė kainų ir energetikos kontrolės komisija (toliau – Komisija). Nuo šių sprendimų tiesiogiai priklauso EPSO-G grupės įmonių veiklos rezultatai ir skiriamos lėšos būtinoms veiklos sąnaudoms, investicijoms perdavimo tinklo patikimumui išlaikyti, taip pat galimybės finansuoti strateginius projektus iš nuosavų ar skolintų lėšų.

Siekdamos mažinti reguliacinės rizikos įtaką veiklos rezultatams, bendrovės aktyviai bendradarbiauja su Komisija, dalyvauja svarstant rengiamus teisės aktų pakeitimus, savo siūlymus argumentuodama būsimų sprendimų poveikiu bei ilgalaikių, strateginių bendrovių tikslų svarba.

Informacijos saugos (kibernetinio saugumo) rizika

EPSO-G grupės valdoma informacija ir duomenys turi strateginę reikšmę Lietuvos saugumui, todėl tokios informacijos ir (ar) duomenų praradimas, neteisėtas pakeitimas ar atskleidimas, sugadinimas ar duomenų srauto reikalingų perdavimo sistemų saugiai veiklai nutraukimas gali sukelti EPSO-G grupės įmonių veiklos sutrikimą, padaryti žalos kitiems fiziniams ir juridiniams asmenims.

Siekiant išvengti kibernetinių incidentų, reguliariai vertinamos EPSO-G grupės įmonių informacinių sistemų, jų fizinės apsaugos, saugumo valdymo sistemų grėsmės, nuolat atnaujinamos esamos saugumo priemonės, sistemos ir (ar) įrankiai, bei diegiami nauji atitinkantys griežtus reikalavimus numatytus ES ir LR teisės aktuose, reglamentuojančiuose informacijos saugą. Taip pat EPSO-G grupės darbuotojai aktyviai dalyvauja kibernetinio saugumo pratybose, kurių metu treniruojamasi, kaip suvaldyti ir atremti kibernetinius incidentus

nukreiptus prieš ypatingos svarbos informacines sistemas ir tinklus bei užtikrinti jų teikiamų paslaugų funkcionavimą.

Technologinė rizika

Grupės įmonių viena svarbiausių funkcijų ir atsakomybių – užtikrinti saugų, patikimą ir efektyvų gamtinių dujų ir elektros energijos perdavimo sistemų funkcionavimą. Siekiant užtikrinti patikimą perdavimo sistemų darbą, bendrovėse diegiamos specializuotos informacinės sistemos, šiuolaikinės verslo valdymo sistemos, nuolat atnaujinami ekstremalių situacijų valdymo planai, keliami aukšti reikalavimai rangovams.

Grupės valdomų perdavimo sistemų priežiūra ir palaikymas reikalauja ypatingo dėmesio (daugiau nei pusė magistralinių dujotiekių yra senesni nei 25 metai, daugiau nei pusė aukštosios įtampos perdavimo įrenginių yra senesni nei 45 metai).

Siekiant išvengti perdavimo sistemų veiklos sutrikimų vykdoma nuolatinė sistemų stebėseną, atitinkamai sudaromi priežiūros planai ir laiku planuojamos reikalingos naujos investicijos į tinklą. Grupės įmonės reitinguoja investicijas į tinklą, atsižvelgdamos į objektyvius kriterijus bei specialią vertinimo metodiką, taip jas optimizuodamos bei užtikrindamos tolygų investavimą.

Finansinė rizika

EPSO-G grupės įmonės, vykdydamos veiklą, patiria šias finansines rizikas: kredito rizika, likvidumo rizika ir rinkos rizika (užsienio valiutos kurso ir palūkanų normų rizika).

Kredito rizika. Grupė turi reikšmingą kredito rizikos koncentraciją, nes kredito rizika pasiskirsčiusi tarp 10 pagrindinių pirkėjų, iš kurių gautinos sumos 2017 m. gruodžio 31 d. sudarė apie 66 proc. (2016 m. gruodžio 31 d.- 61 proc.) visų Grupės prekybos gautinų sumų (finansinio turto). Grupė ir Bendrovė laisvas lėšas investuoja tik į mažai rizikingas pinigų rinkos ir skolos vertybinių popierių priemones, t. y. terminuotus indėlius, patikimų finansinių institucijų obligacijas, vyriausybės vertybinius popierius. Prioritetinis investavimo tikslas yra lėšų saugumo užtikrinimas ir, laikantis šio tikslo, investicijų grąžos maksimizavimas.

Likvidumo rizika. Grupės politika yra veiklos finansavimo užtikrinimas, t. y., kad Grupės įmonės visada turėtų pakankamai lėšų ir/ar pasirašytų kreditavimo sutarčių bei overdraftų (sąskaitų likučių perviršių) sutartinams įsipareigojimams įvykdyti. Likvidumo rizika valdoma sudarant Grupės įmonių grynujų pinigų srautų prognozes. Grupės pinigų srautai iš pagrindinės veiklos 2017 metais yra teigiami, dėl to likvidumo rizika yra nedidelė. Likvidumo rizika valdoma nuolat atliekant trumpalaikes ir ilgalaikes Bendrovės pinigų srautų prognozes. Likvidumas bus užtikrintas Bendrovės mokumą užtikrinančiais sprendimais – planuojamais gauti dividendais. EPSO-G grupės likvidumo rizika valdoma atliekant paskolų restruktūrizavimą.

Rinkos rizika.

a) Palūkanų normos rizika. Grupės pajamos, sąnaudos ir pinigų srautai iš pagrindinių veiklų iš esmės yra nepriklausomi nuo palūkanų normų pasikeitimų rinkoje, kadangi reguliuojamų paslaugų kainos nustatymui kasmet įvertinama faktinė kapitalo kaina t.y. palūkanų pokytis turi įtakos tarifams.

b) Dujų pirkimo kainos svyravimo rizika. Grupė patiria riziką, susijusią su gamtinių dujų pirkimo kainos pokyčiais. Pokyčius įtakoja įvairūs svyravimai tarptautinėse rinkose. Grupė nesiima jokių veiksmų gamtinių dujų kainos svyravimo rizikai sumažinti.

Verslo skaidrumo rizika

Grupė įgyvendina regioninės ir nacionalinės reikšmės projektus. Tai didelių investicijų reikalaujantys projektai. Jų sėkmė priklauso nuo akcininkų, partnerių, kontroliuojančių bei reguliuojančių institucijų ir Lietuvos žmonių supratimo, pasitikėjimo ir paramos. Todėl savo veikloje EPSO-G daug dėmesio skiria viešųjų pirkimų procesų priežiūrai ir korupcijos prevencijai.

Grupė savo veikloje netoleruoja jokių korupcijos apraiškų, nederamos naudos priėmimo, teikimo, siūlymo, pažadėjimo ar reikalavimo piktnaudžiaujant einamomis pareigomis. EPSO-G kovos su korupcija samprata apima netinkamų privilegijų siūlymą ir priėmimą, prekybą poveikiu, netinkamą įtaką proteguojant gimines, sutuoktinius ar draugus, nes siekiame, kad sprendimams nedarytų įtakos asmeniniai interesai ar asmeninės naudos siekis.

EPSO-G korupcijos prevencijos veikla remiasi nacionaliniais teisės aktais bei savanoriškais juos viršijančiais įsipareigojimais:

- visų grupei priklausančių įmonių vadovai yra tiesiogiai atsakingi už korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimą ir rodo pavyzdį savo darbuotojams;
- taikome proporcingas, rizikos vertinimu pagrįstas antikorupcines procedūras;
- reguliariai atliekame su korupcija susijusių rizikų vertinimus, planuojame ir pritaikome korupcijos riziką mažinančias priemones; stebime antikorupcinės veiklos efektyvumą ir, jei reikia, diegiame veiksmingesnes priemones.

Apie EPSO-G ir tiesiogiai ar netiesiogiai valdomų bendrovių vadovų ir darbuotojų daromus teisės aktų nuostatų ir elgesio normų pažeidimus; vykdomų ūkinių operacijų ir apskaitos pažeidimus; kyšininkavimą, papirkinėjimą, prekybą poveikiu, piktnaudžiavimą; interesų konfliktus, šeimos narių, giminių, draugų protegavimo ar bet kokių kitų prekybos poveikiu formų, vykdomų pirkimų skaidrumo, lygiateisiškumo, nediskriminavimo, proporcingumo ir nešališkumo reikalavimų pažeidimus kviečiama pranešti el. paštu pranesk@epsog.lt ar tiesiogiai per pranešimo pateikimo formą. Šiuo adresu informacija siunčiama tik EPSO-G korupcijos prevencijos pareigūnui, kuris užtikrina jos siuntėjo konfidencialumą.

4.3. Rizikų valdymo stebėseną

Kiekvieną metų ketvirtį valdymo organams pristatomi rizikų valdymo rezultatai atskirose EPSO-G grupės įmonėse, aptariamos naujai nustatytos rizikos ir įvykę incidentai.

EPSO-G grupės įmonės, remiantis patvirtintais rizikų valdymą reglamentuojančiais dokumentais (politikomis, tvarkomis, metodikomis ir kt.), atsižvelgdamos į strateginius tikslus ir keliamus veiklos rezultatų uždavinius, atlieka veiklos rizikų vertinimą nustatant jų galimą poveikį ir tikimybę bei parengia nepriimtinių rizikų valdymo priemonių sąrašą. Atsižvelgiant į Grupėje nustatytus rizikų valdymo principus ir procesą, nuolat siekiame tobulinti rizikų valdymo stebėseną EPSO-G grupės įmonėse.

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS IR STEBĖSENA

EPSO-G misija, vizija ir vertybės yra konsoliduojančios grupės įmonės, o EPSO-G strategijos įgyvendinimas yra bendras visų grupės įmonių siekis. Grupės įmonės, rengdamos strategijas ir planuodamos veiklą, įvertina grupės strategines kryptis ir tikslus. Grupės įmonių strateginiuose dokumentuose atsispindi bendri EPSO-G grupės tikslai, akcentuojami konkrečiai veiklai aktualūs strateginės plėtros, paslaugų ir projektų kokybės užtikrinimo, optimalios kainos reguliuojamose veiklose siekimo ir finansinės grąžos konkurencinėse veiklose užtikrinimo aspektai.

Siekdami tinkamai įgyvendinti kiekvienos strateginės krypties tikslus, pasibaigus kiekvienam ketvirčiui, vertiname ir kontroliuojame įgyvendinant strategiją pasiektą pažangą. Be to, vertindami strategijos įgyvendinimą, nuolat sekame išorinės aplinkos pokyčius. Identifikavus naujus išorės veiksnius arba stipriai pasikeitus ekonominei, politinei, socialinei aplinkai arba kitoms esminėms strategijos prielaidoms, strategiją tobuliname. Vertindami strategijos įgyvendinimą, naudojame reprezentatyvius, kiekvienam strateginiam tikslui apibrėžtus rodiklius. Periodiškai stebėdami pasiektus rodiklius ir nustatę neatitikimų, nagrinėsime galimybes tobulinti Grupės ir jos įmonių veiklą, pavyzdžiui, keisti organizacinę struktūrą, pritraukti naujų darbuotojų, tobulinti veiklos procesus. Prireikus, gali būti pakeistos rodiklių reikšmės. Pakeitimai bus atliekami atsižvelgiant į vidutinio laikotarpio – trejų metų – planus ir, prireikus, ilgalaikėje strategijoje. Siekiame būti ambicingi, kartu objektyviai vertindami aplinkos pokyčius ir besikeičiančią aplinkos situaciją. Strategijos įgyvendinimo procesą stebime sistemingai, informacija apie stebėsenos rezultatus naudojama valdant Grupę ir teikiama kitoms suinteresuotosioms šalims: taip užtikriname, kad būtų laikomasi skaidrumo, tvarumo ir atskaitomybės principų, įtvirtintų EPSO-G korporatyvinio valdymo gairėse.



1 priedas. Pavartotos santrumpos

AB – akcinė bendrovė

ACER – Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūra (angl. *The Agency for the Cooperation of Energy Regulators*)

AEI – atsinaujinantys energijos ištekliai

BEMIP – Baltijos jūros regiono valstybių elektros rinkų sujungimo planas (angl. *Baltic Energy Market Interconnection Plan*)

BSC – subalansuotų veiklos rodiklių metodika (angl. *Balanced Scorecard*)

CEEP – Centrinės Europos energetikos partnerių asociacija (angl. *Central Europe Energy Partners*)

COP21 – Paryžiuje vykusį 21-oji ES šalių konferencija (angl. *Conference of the Parties*)

CŠT – centralizuotas šilumos tiekimas

ENTSO-E – Europos elektros perdavimo sistemos operatorių asociacija (angl. *European Network of Transmission System Operators for Electricity*)

ENTSO-G – Europos dujų perdavimo sistemos operatorių asociacija (angl. *European Network of Transmission System Operators for Gas*)

ES – Europos Sąjunga

IPS / UPS – sinchroninė zona, kurioje dirba Lietuvos elektros energetikos sistema (angl. *Interconnected Power System / Unified Power System*)

ITT – informacinės ir telekomunikacinės technologijos

KET – kontinentinės Europos tinklai (angl. *Continental European Network (CEN)*)

NENS – Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija

PSO – perdavimo sistemos operatorius

UAB – uždaroji akcinė bendrovė

SSGG – stiprybės, silpnybės, galimybės, grėsmės

SGD – suskystintosios gamtinės dujos