



LE 2030
Green | Smart | Global



Šio dokumento tikslas – pateikti „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupės strategiją, kuri paremta ambicingais tikslais, susijusiais su įmonių grupės augimu ir plėtra, tačiau šiuo dokumentu įmonių grupė neteikia jokių garantijų dėl šiame dokumente nurodytų tikslų įgyvendinimo ar kitų veiksmų atlikimo, todėl pažymime, kad:

- konkrečių sprendimų siekiant šiame dokumente nurodytų tikslų priėmimas ir įgyvendinimas (įskaitant plėtros apimtį, laiką, finansavimo būdą ir kitus aspektus) priklausys nuo konkrečių išorinių ir vidinių ekonominių, teisinių ir kitų veiksnių, galinčių turėti įtakos tokių sprendimų priėmimui ir jų efektyviam įgyvendinimui, orientuotam į sėkmingus įmonių grupės rezultatus ir vertės visoms suinteresuotoms pusėms kūrimą;
- atskiros šiame dokumente nurodytos įmonių grupės veiklos gairės (įskaitant galimus projektus, plėtros galimybes, alternatyvas) negali būti laikomi įsipareigojimais ar kitokiais galutiniais sprendimais ar pasiūlymais investuoti, sudaryti sandorius ar atlikti kitus veiksmus;

- visi konkretūs sprendimai bus priimami tik įvertinus visas reikšmingas aplinkybes bei laikantis teisės aktų reikalavimų ir procedūrų, įskaitant, jei taikoma, pareigą gauti reikiamus leidimus ar kitokį sprendimų suderinimą su kompetentingomis institucijomis ar suinteresuotomis šalimis;

- informacija apie konkrečius sprendimus, jeigu juos būtina viešai atskleisti, bus atskleista laikantis teisės aktų, reglamentuojančių tokios informacijos viešą atskleidimą, reikalavimų bei užtikrinant suinteresuotų šalių reikiamą, pakankamą ir išsamų informavimą bei skaidrumo principų įgyvendinimą;

- šiame dokumente pateikta informacija negali būti laikoma investavimo ar kitokia su prekyba ar veikla atitinkamose rinkose susijusia rekomendacija ar kitokiu siekiu daryti įtaką atitinkamų rinkų dalyviams ar kitiems galimai suinteresuotiems asmenims;

- šiame dokumente pateikta informacija yra parengta, vadovaujantis jo rengimo metu žinomomis aplinkybėmis ir ateityje gali keistis;

- įmonių grupė neatsako už tai, kokias išvadas, susipažinę su šiuo dokumentu, gali padaryti kiti asmenys, ir neprisiima jokios atsakomybės už bet kokius nuostolius, kurie atsirastų asmenims dėl šio dokumento turinio interpretavimo ar vadovavimosi juo priimant sprendimus;

- įmonių grupė vadovaujasi veiklos teisėtumo principu, todėl bet kokie šiame dokumente nurodyti tikslai, planai, teiginiai, sąvokos ir kita informacija negali būti interpretuojama priešingai teisės aktų reikalavimams;

- įmonių grupėje bet kokie veiksmai atliekami ir sprendimai priimami tik laikantis sąžiningos konkurencijos, energetikos veiklų atskyrimo, skaidrios prekybos energijos produktais ir finansinėmis priemonėmis bei kitų įmonių grupės veiklai taikomų teisės aktų reikalavimų.

TURINYS

Valdybos pozicija	4	Aplinkos veiksnių analizė	61
Vizija, strateginiai prioritetai ir strateginės kryptys	5	Vidiniai veiksniai	61
Strateginis prioritetas „Tvari plėtra“	9	Trumpai apie energetikos įmonių grupę	62
Strateginė generacija	10	Grupės valdymo principai	63
Žalioji generacija	16	Esminiai veiklos rodikliai	64
Komeracinė organizacija	22	Esminiai finansiniai rodikliai	65
Naujoji energetika	28	Išoriniai veiksniai	67
Strateginis prioritetas „Kokybė ir efektyvumas“	34	Rinkos tendencijos ir pokyčiai rinkoje	68
Strateginis prioritetas „Skaidrumas“	38	Atitiktis Nacionalinei energetinės nepriklausomybės strategijai	71
Perspektyva „Žmonės ir organizacija“	40	Išorės veiksnių analizė (pagal PESTAT modelį)	73
Perspektyva „Finansai“	48	Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė	75
Apibendrinimas	55	Integruota planavimo sistema	77
		Įmonių akcininkų struktūra	78
		Santrumpos	79

„Tikime nauja, ambicinga „Lietuvos energijos“ vizija – tapti globaliai konkurencinga energetikos bendrove, sukuriančia vertę Lietuvai. Mūsų vizija – kasdienės veiklos kelrodis. Kiekvieną svarbų sprendimą pasversime: ar jis kuria vertę mūsų šaliai? Ar prisideda prie bendrovės tarptautinio konkurencingumo?“

Valdybos pirmininkas,
generalinis direktorius
Darius Maikštėnas



„Naujoje Lietuvos energijos strategijos perspektyvoje investuosime į žaliosios energetikos projektų plėtrą tiek Lietuvoje, tiek ir užsienyje. Augant investuotojų palaikymui žaliosios energetikos iniciatyvoms matome didžiulę prasmę pasitelkdami tarptautinių kapitalo rinkų potencialą įgyvendinti ir akcininkų bei investuotojų lūkesčius dėl stabilios grąžos, ir prisidėti prie globaliai keliamų darnaus vystymosi tikslų įgyvendinimo.“

Valdybos narys, finansų ir išdo
tarnybos direktorius
Darius Kašauskas



„Nuolat tobulėjančios skaitmeninės technologijos įgalina nuolat gerinti klientams teikiamų paslaugų kokybę. Pasitelkdami globalioje rinkoje lyderiaujančius skaitmeninius sprendimus, savo klientams užtikrinsime aukščiausio lygio patirtį. Atliepdami klientų norą gauti skirtingas paslaugas „iš vienos rankų“, jas apjungsime ir teiksime greitai, paprastai bei patogiai. Paslaugas planuojame teikti tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų – taip prisidėsime prie Lietuvos augimo.“

Valdybos narys, komercijos ir
paslaugų tarnybos direktorius
Vidmantas Salietis

„Šiandien esame ant tradicinės energetikos virsmo į naująją slenksčio. „Lietuvos energijos“ žmonės ne stebi šiuos procesus, o inicijuoja ir kuria šią transformaciją. Mes žinome, kaip tai padaryti, nes esame kompetentingi, greitai besimokantys, įgalinti ir technologiškai pažangūs. Mąstome bei veikiamo globaliai. Dirbdami Lietuvoje didžiuojamės kurdami ateities energetiką.“

Valdybos narė, organizacinio
vystymo tarnybos direktorė
Živilė Skibarkienė



„Vis tobulėjančios technologijos atsinaujinančių energetikos išteklių ir energijos saugojimo srityse sukuria plačias galimybes panaudoti Lietuvos energijos potencialą bei sukauptą patirtį ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų. Toliau investuosime į Lietuvos energetinės sistemos stiprinimą bei naujas inovatyvias paslaugas mūsų klientams.“

Valdybos narys,
infrastruktūros ir plėtros
tarnybos direktorius
Dominykas Tučkus

Globaliai konkurencinga energetikos bendrovė, sukurianti vertę Lietuvai

Tvari plėtra

Kokybė ir efektyvumas

Skaidrumas

Globaliai konkurencinga energetikos bendrovė, sukurianti vertę Lietuvai

Tvari plėtra

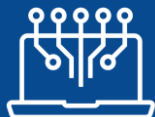
Strateginė energetinės infrastruktūros plėtra vystant globalų įmonės ir visos šalies konkurencingumą.



Strateginė
generacija



Žalioji
generacija



Komercinė
organizacija



Naujoji
energetika

Tarptautinė
plėtra

Kokybė
ir
efektyvumas

Skaidrumas

Globaliai konkurencinga energetikos bendrovė, sukurianti vertę Lietuvai

Tvari plėtra

Kokybė ir
efektyvumas



Klientų
patirtis



Infrastruktūros
kokybė



Išgrynintos
veiklos



Stabili kapitalo
grąža

Skaidrumas



Globaliai konkurencinga energetikos bendrovė, sukurianti vertę Lietuvai

Tvari plėtra

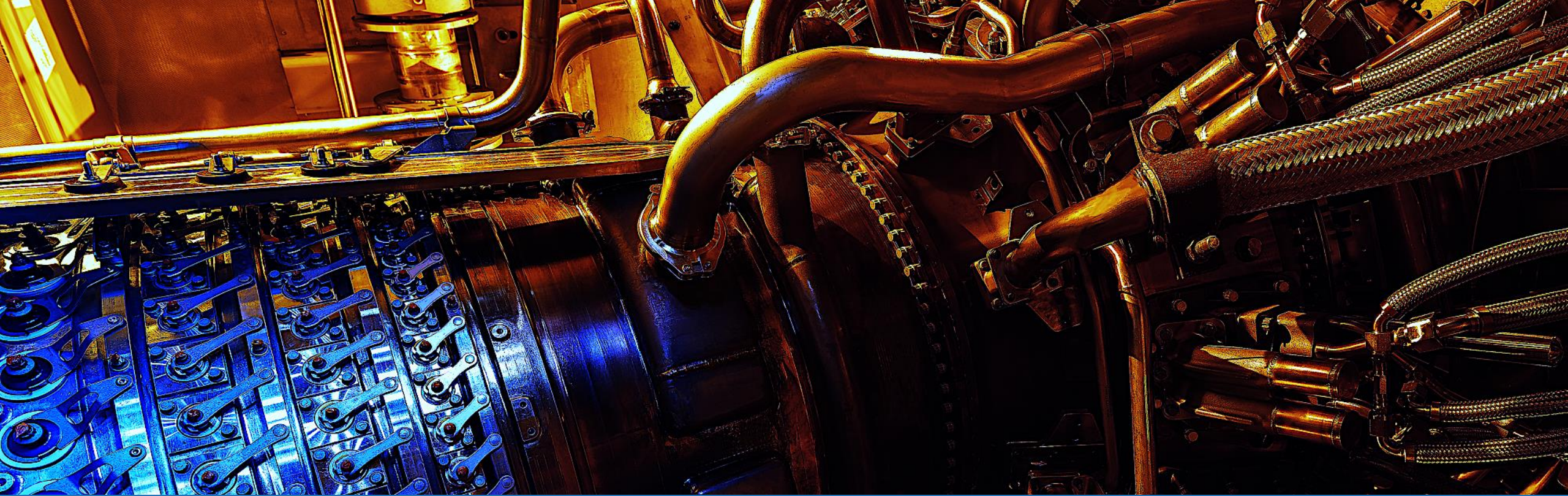
**Kokybė
ir
efektyvumas**

Skaidrumas



Įtvirtintas tarptautinis visuotinio
skaidrumo ir atsakingos veiklos
etalonas

Prioritetas —————→ **Tvari plėtra**



Strateginė generacija

Strateginės generacijos kryptis — **strateginių** energijos gamybos objektų **vystymas** ir aukšto **patikimumo** lygio **užtikrinimas** valdomose jėgainėse.

Pagrindinis tikslas — **vietinės** patikimos generacijos **išlaikymas ir modernizavimas** prisidedant prie **sėkmingos** Baltijos šalių **sinchronizacijos** su kontinentinės Europos tinklo (toliau – KET) sistema iki 2025.

Plėtos aprėptis — turimų gamybos pajėgumų **vystymas**, valdomų dujinės generacijos ir hidroakumuliacinių gamybos pajėgumų **modernizavimas**, naujų gamybos pajėgumų **įsigijimas** ar išvystymas.

Pagrindiniai strateginės generacijos sėkmės faktoriai — **greitis ir lankstumas** pasitelkiant esamą infrastruktūrą ir kompetencijas, įgytų **kompetencijų ir žinių eksportas** liberalizuotoje energijos rezervų rinkoje regione.

Strateginė generacija

**+30
MW**

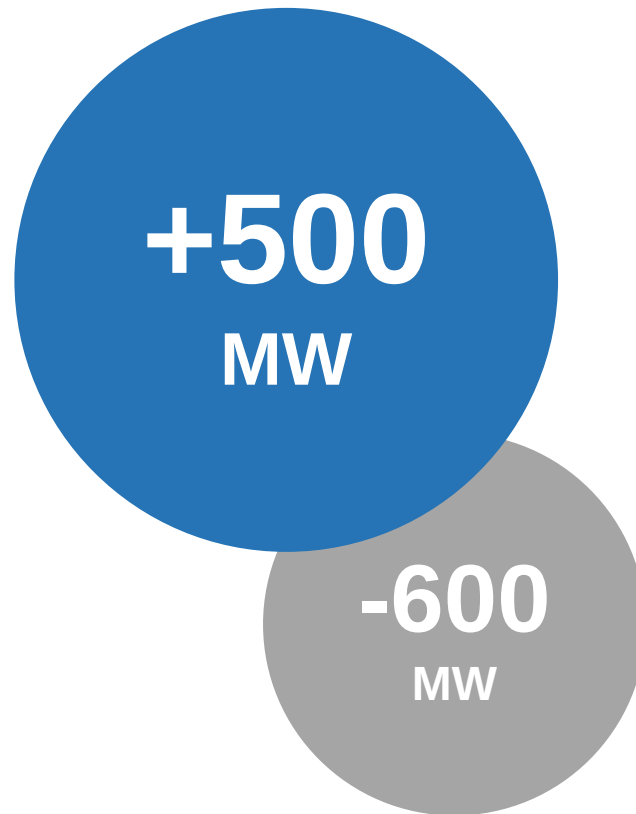
- Dalyvavimas galios rezervų paslaugų aukcionuose užtikrinant patikimai prieinamas galias elektros perdavimo sistemų operatoriams su naujais greito reagavimo elektros gamybos blokais.
- Sukurta ir rinkai pasiūlyta jėgainių eksploatavimo ir priežiūros paslauga.



2020

**Pasirengimas sinchronizacijai su KET;
Generacijos pajėgumų didinimas**

Strateginė generacija



- Aktyvus prisidėjimas prie sinchronizacijos su kontinentinės Europos tinklais įgyvendinimo didinant vietinius patikimos generacijos pajėgumus:
 - Energijos saugojimo pajėgumų plėtra išnaudojant jau valdomą gamybinę infrastruktūrą bei pasitelkiant naujausias baterijų technologijas;
 - Gamybinių pajėgumų Vilniuje modernizavimas, pritaikant juos prie greitai aktyvuojamų rezervinių pajėgumų;
 - Kruonio hidroakumuliacinės elektrinės pajėgumų vystymas.
- Jėgainių eksploatavimo ir priežiūros paslaugų pasiūlymas užsienio rinkoms.



2025

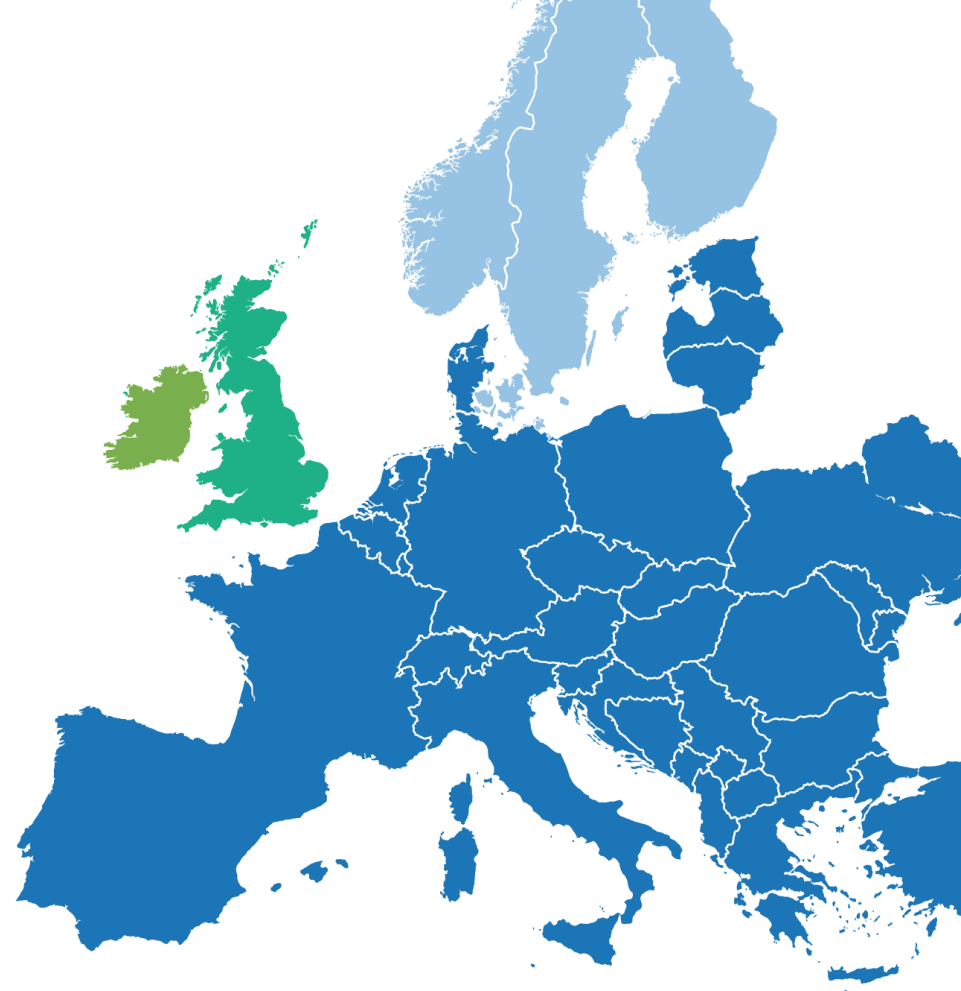
**Sinchronizacija su KET;
Pasirengimas regioninei
rezervų rinkai**

Strateginė generacija

**+200
MW**

**900
MW**
(modernizuoti)

- Senesnių valdomų gamybos agregatų modernizavimas (pagal poreikį):
 - Hidroakumuliacinių agregatų lankstumo didinimas;
 - Gamtines dujas naudojančių energijos gamybos blokų modernizavimas.
- Aktyvus dalyvavimas užsienio galios rezervų rinkose.
- Regioninė plėtra vystant ar įsigyjant naujus strateginius elektros energijos gamybos pajėgumus.



2030

**Konkurencingas
dalyvavimas regioninėje
rezervų rinkoje**

Strateginiai tikslai



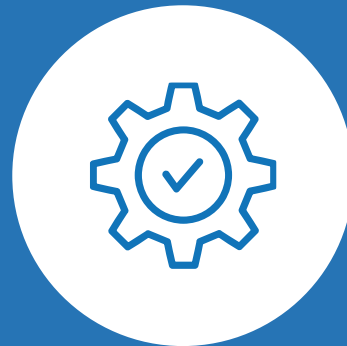
Galios rezervo paslaugas teikiame ne tik vietas, bet ir regiono rinkai



Pirmieji regione pritaikome naujausias baterijų technologijas teikdami stambaus masto energijos saugojimo paslaugas



Jėgainių eksploatacijos ir priežiūros paslaugas teikiame ne tik grupės viduje, bet ir kitiems gamintojams



Panaudojame esamą infrastruktūrą naujiems agregatams statyti

Planuojama strateginės generacijos portfelio plėtra:

	2020	2025	2030
Pokytis	+30 MW	+500 MW (nauji / atnaujinti) -600 MW (7 ir 8 LEL)	+200 MW (nauji) 900 MW (modernizuoti 1-4 KHAE)
Iš viso instaliuota galia:	2100 MW	2000 MW	2200 MW

Finansiniai tikslai

CAPEX iki

600
mEUR

Investicijos į gamybos
įrenginius tiek
esamose, tiek naujose
gamybinėse bazėse

EBITDA iki

+60
mEUR

Finansinis strateginės
generacijos plėtros
rezultatas



Žalioji generacija

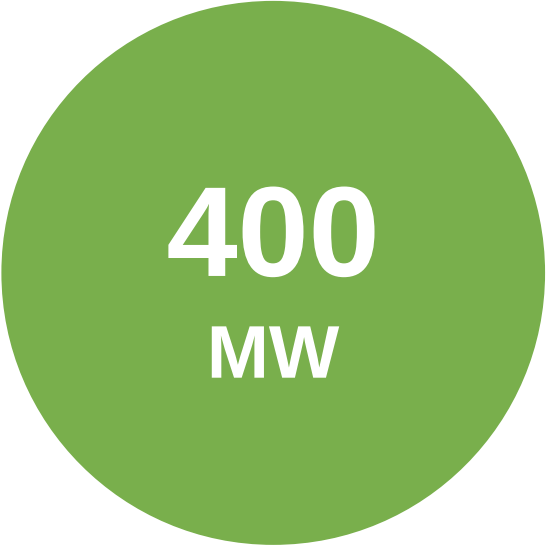
Žaliosios generacijos kryptis — **vėjo, saulės, biokuro ir atliekų** šaltinių elektros gamybos pajėgumų plėtra.

LE 2030 tikslas — **1/2** grupės EBITDA iš **žaliosios** energetikos pajėgumų.

Plėtros aprėptis — nuosekli **plėtra** Lietuvoje, Baltijos jūros bei Vidurio ir Rytų Europos regionuose **įsigyjant** veikiančias jėgaines bei **vystant** naujus projektus.

Pagrindiniai **sėkmės** faktoriai — **realizuotos** konsoliduojamų jėgainių aptarnavimo ir priežiūros **sinergijos** galimybės, gebėjimas panaudoti įgytas valdymo ir technologines **kompetencijas** naujose rinkose, **integruoti** sprendimai su naujomis **komercinėmis** paslaugomis.

Žalioji generacija



400
MW

- Tikslinės plėtros sritys: vėjo jėgainės sausumoje, saulės jėgainės, biokuro ir atliekų kogeneracinės jėgainės.
- Plėtra vykdoma tiek įsigyjant veikiančias jėgaines, tiek ir išvystant naujus projektus.
- Tikslinis veiklos regionas – Baltijos šalys, Lenkija.
- Technologinės patirties kaupimas ir žaliosios generacijos vystymo ir valdymo kompetencijų centro suformavimas.
- Vėjo jėgainių jūroje vystymo galimybių vertinimas.
- Atliekų ir biokuro kogeneracijos projektų paieška užsienio rinkose.



2020

Baltijos šalys + Lenkija

Žalioji generacija

1000
MW

- Valdomų jėgainių portfelis papildomas vėjo jėgainių parku jūroje.
- Regioninė plėtra išplečiama į CEE (Vidurio ir Rytų Europą).
- Standartizuoto vėjo ir saulės jėgainių vystymo ir valdymo modelio pritaikymas visuose veiklos regionuose.
- Integruoti sprendimai su naujomis komercinėmis paslaugomis.
- Atliekų ir biokuro kogeneracijos projektų vystymas užsienio rinkose.
- Kitų didelės apimties AEI technologijų plėtros galimybių vertinimas.



2025

Baltijos šalys + CEE

Žalioji generacija

3000
MW

- Išvystytas globaliai konkurencingas veiklos modelis.
- Vykdoma ir regioninė, ir globali plėtra.
- Kitų AEI technologijų didelės apimties plėtros galimybių realizavimas.



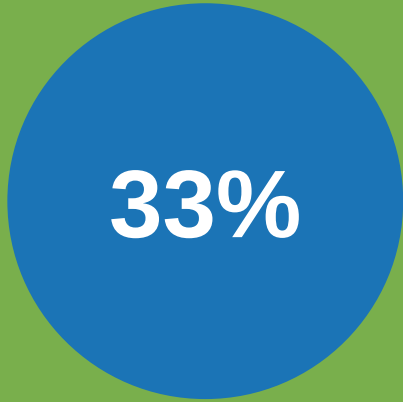
2030
Globali rinka

Strateginiai tikslai



80%

Tokia dalis žaliosios generacijos pajėgumų plėtros bus įgyvendinta užsienyje



33%

Tiek visos Lietuvos elektros energijos, pagaminamos iš AEI, bus pagaminta mūsų valdomose AEI jėgainėse

Finansiniai tikslai



2018-2030 m. laikotarpiu
prognozuojamas iki 2,7
mlrd. EUR investicijų
poreikis



Planuojamas žaliosios
generacijos portfelio
plėtos greitis



2030 instaliuota galia:
1650 MW vėjo, 1190 MW
saulės ir 160 MW biokuro
ir atliekų jėgainių



Planuojama, kad iki 1/2
grupės EBITDA sudarys
žaliosios energetikos
dalis

Komercinė organizacija

Komercinės organizacijos vystymo kryptis — panašias veiklas vykdančių LE grupės įmonių **konsolidavimas** ir skirtingų paslaugų pasiūlymas mūsų klientams „iš vieno rankų“.

Krypties tikslai — energijos prekybos apimtys iki 2030 išaugs daugiau **nei 4 kartus**.

Vykdoma nuosekli **plėtra** Vidurio ir Rytų Europoje, o vėliau – ir Pietryčių Europos regionuose.

Pagrindiniai komercinės organizacijos sėkmės faktoriai – lyderiaujančių skaitmeninių sprendimų pritaikymas veikloje siekiant užtikrinti **geriausią klientų patirtį, sėkmingos investicijos** į prekės ženklo stiprinimą bei galimybė **replikuoti** Lietuvos rinkoje sėkmingai teikiamas paslaugas užsienio šalyse.

Komercinė organizacija

15
TWh

- Elektros energijos ir gamtinių dujų prekybos bei su energetiniu efektyvumu susijusių veiklų konsolidacija.
- Papildomą vertę klientams kuriančių produktų ir paslaugų vystymas ir prekybos plėtra (pvz., energetinių resursų taupymo, saulės jėgainių, baterijų, šildymo, vėdinimo bei apšvietimo sprendimai).
- Naujoji komercinė organizacija užtikrins:

Aukščiausio
lygio kliento
patirtį

Patogumą gauti
platų paslaugų
spektrą „iš vienu
rankų“

Greitį

Paprastumą



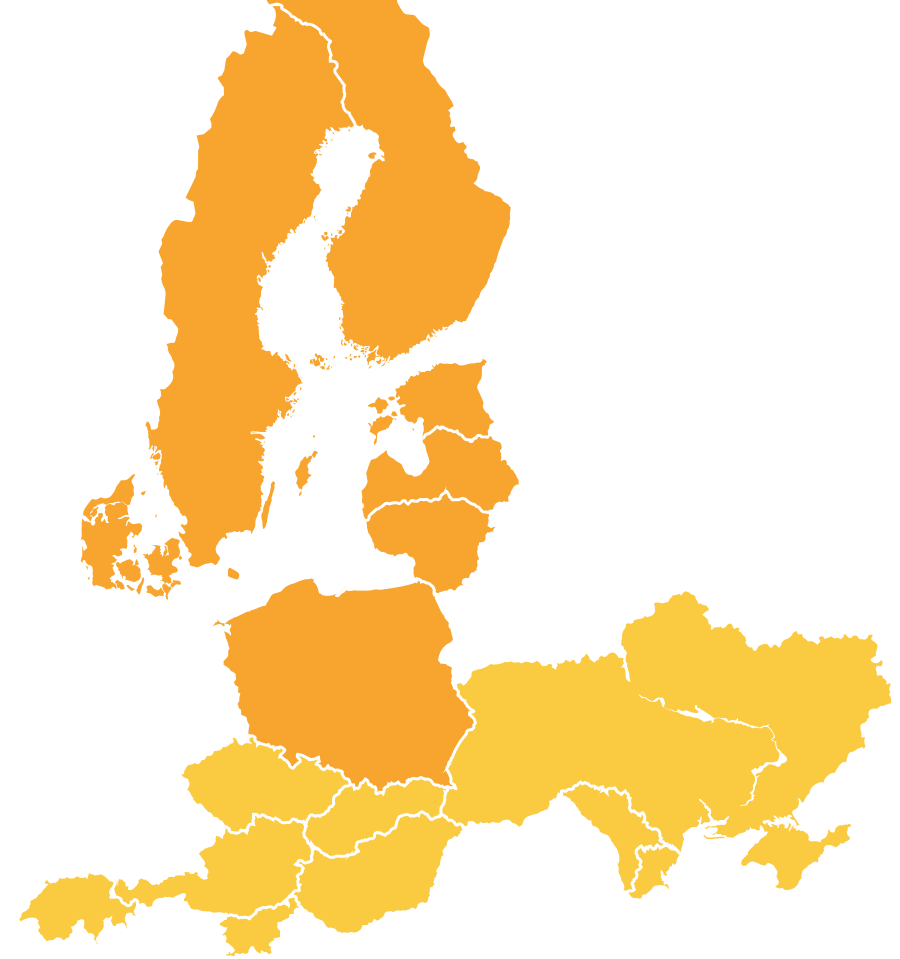
2020

**Konsoliduota komercinė
organizacija;
Baltijos jūros regionas**

Komercinė organizacija

30
TWh

- Ambicinga plėtra CEE (Vidurio ir Rytų Europos) regione: steigiamos antrinės bendrovės, įsigijami įmonių ir klientų portfeliai.
- Tarptautinio prekės ženklo sukūrimas ir nuoseklus jo stiprinimas. Prekės ženklas žinomas ne tik Baltijos jūros regione, bet ir kitose rinkose.
- Kaupiamos žinios – vertingiausias organizacijos turtas. Įvairūs automatizuoti duomenų analitikos įrankiai panaudojami kuriant naujus rinkodaros ir pardavimų pasiūlymus.



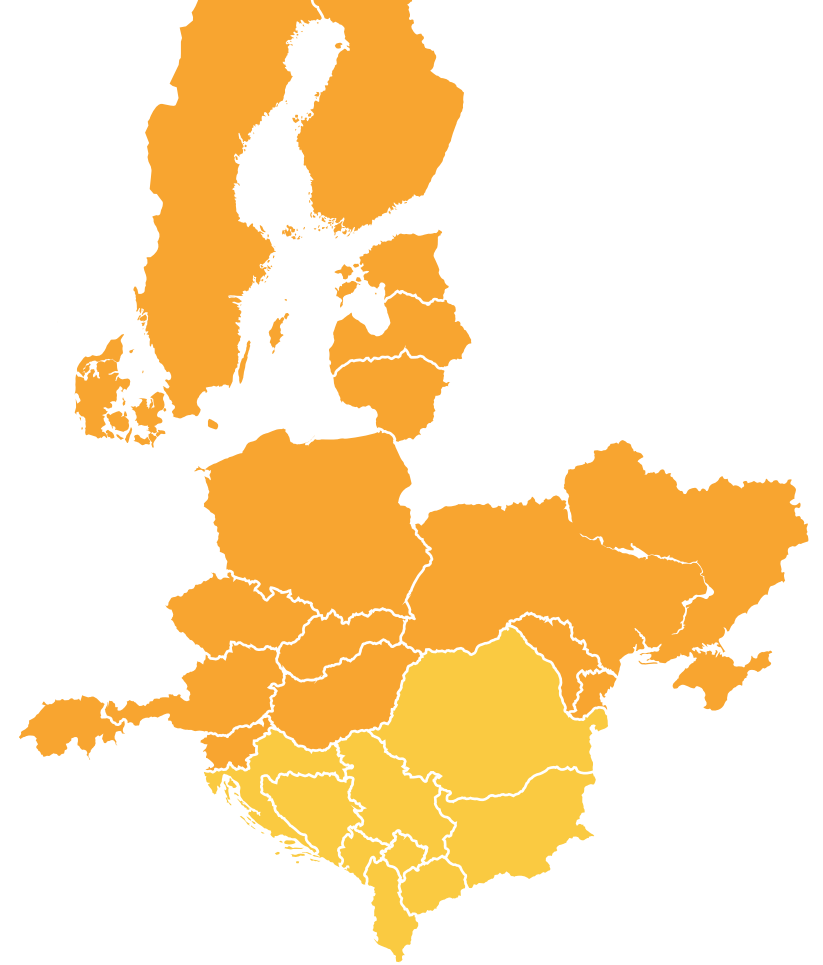
2025

Baltijos jūros regionas + CEE

Komercinė organizacija

60
TWh

- Plėtra SEE (Pietryčių Europos) regione.
- Aktyviau nei ankstesniais plėtros etapais vykdomas paslaugų teikimo kanalų skaitmenizavimas užtikrinant patogų ir greitą paslaugų prieinamumą visiems klientams.
- Produktyvus bendradarbiavimas su technologijų srityje veikiančiomis įmonėmis: kuriami integruoti energetikos sprendimai.



2030

Baltijos jūros regionas +
CEE + SEE

Strateginiai tikslai



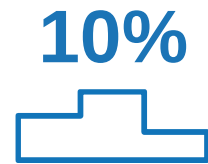
Komercinėje
organizacijoje
domiuos
nereguliuojamos
veiklos



Įtvirtintas prekės
ženklų žinomumas
tarptautinėje
rinkoje



Visos paslaugos
prieinamos
skaitmeniniais
kanalais



Pagal savo klientų
pasitenkinimą
organizacija pateks tarp
10% geriausių panašių
veiklų vykdančių įmonių

Finansiniai tikslai

2X

Kas 5
metus

Pardavimų apimtys
dvigubės kas 5 metus

>80%

Ne
Lietuvoje

Plėtra užsienyje: 2030 m.
esminę portfelio dalį
sudarys užsienio rinkos
(2020 – 30%, 2025 – 70%,
2030 – 80%)

EBITDA

iki **80**
mEUR

Komercinių veiklų EBITDA
išaugs daugiau nei 5x





Naujoji energetika

Naujosios energetikos vystymo kryptis — **inovatyvių** technologijų pritaikymas ir investicijos į naujus energetikos verslus, turinčius didelį potencialą augti.

Tikslas — tapti pagrindiniu naujosios energetikos **kompetencijų centru** regione bei paskirstytosios energetikos **sprendimų lyderiu** tiek Baltijos jūros, tiek kituose regionuose.

Teikiamų paslaugų spektras — paslaugų **paketai**, apimantys smulkiąją energijos gamybą, **elektromobilių** krovos tinklo valdymo paslaugas, paskirstytą energijos **saugojimą** bei vartojimo valdymą.

Pagrindiniai sėkmės faktoriai — sukurti ir sėkmingai taikomi bendradarbiavimo / **partnerystės modeliai** su kitomis industrijomis, kitais komunalinių ir plataus vartojimo paslaugų tiekėjais, aukštas pažangių technologijų įsisavinimo ir išmanių sprendimų pritaikymo lygis.

Naujoji energetika

EBITDA
iki **6**
mEUR

- Tolesnė aktyvi skvarba į energijos taupymo (ESCO) sprendimus.
- Naujų paslaugų pasiūlymas rinkai:
 - Smulkiosios generacijos sprendimai;
 - Paskirstytojo energijos saugojimo (baterijų) sprendimai;
 - Elektromobilių krovos tinklų vystymo bei jo valdymo sprendimai;
 - Energijos vartojimo valdymo (angl. *demand response*) sprendimai.



2020

Baltijos šalys

Naujoji energetika

EBITDA
iki **30**
mEUR

- LE inovacijų fondo finansuotų startuolių (angl. *startups*) užauginimas iki „komercinio lygio“.
- Partnerystės su technologijų srityje veikiančiomis įmonėmis, kuriant inovatyvius energetikos sprendimus.



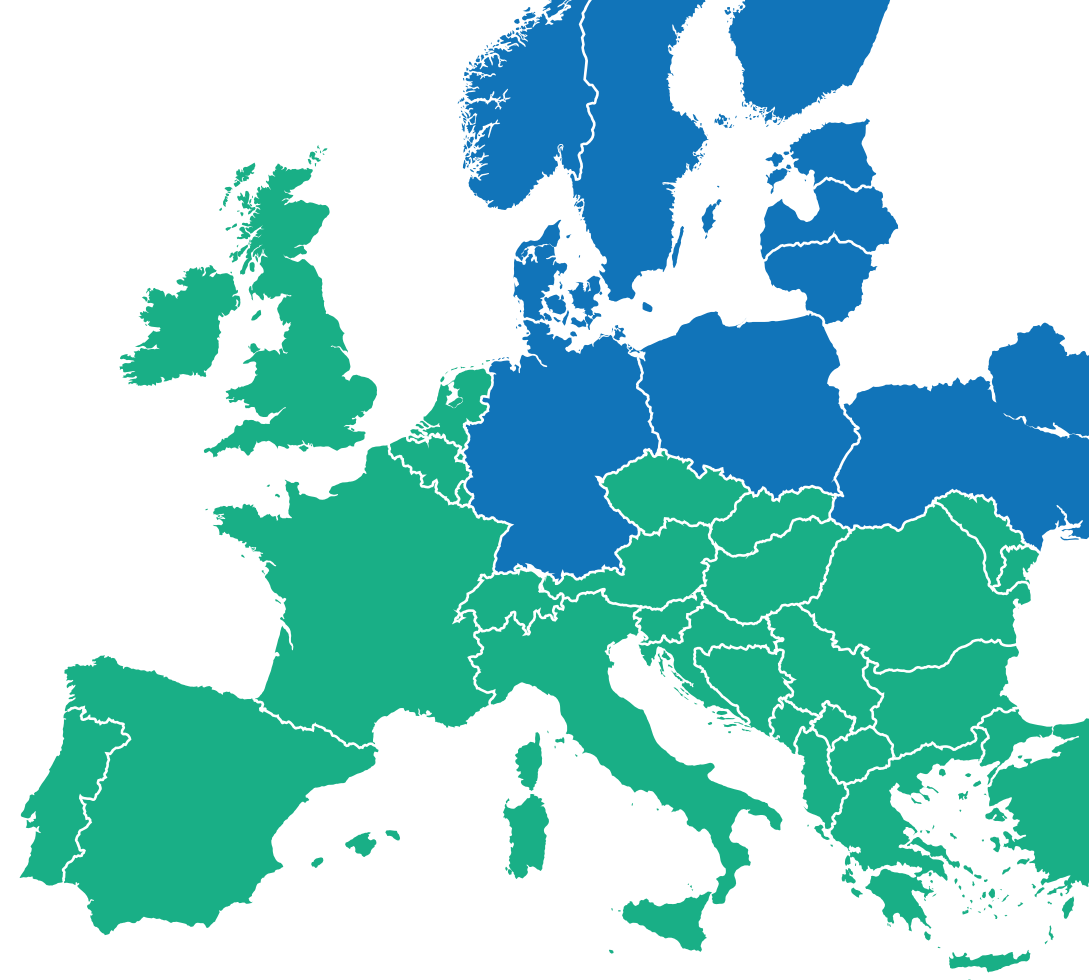
2025

Regioninė rinka

Naujoji energetika

EBITDA
iki **50**
mEUR

- Nuosavos IT platformos, leidžiančios valdyti didelius kiekius smulkiųjų AEI generatorių, baterijų bei elektromobilių, vystymas.
- Sukurtas globalus išmaniųjų energetikos sprendimų kompetencijų centras.



2030

Globali rinka

Strateginiai tikslai

#1

Sieksime tapti pirmuoju klientų patarėju jiems renkantis su energijos efektyvumu, elektromobilių stotelėmis bei AEI jėgainėmis susijusias paslaugas



Sukursime kompetencijų centrą („Energy-tech HUB“)

Pritrauksime pasaulinio lygio startuolius

2:1

65% finansinio rezultato pasieksime dalyvaudami globalioje rinkoje

Finansiniai tikslai



Tiek investicijų
preliminariai
planuojame iki
2030



2030 nauji verslai ir
veiklos generuos iki
50 mEUR EBITDA

Prioritetas



**Kokybė ir
efektyvumas**



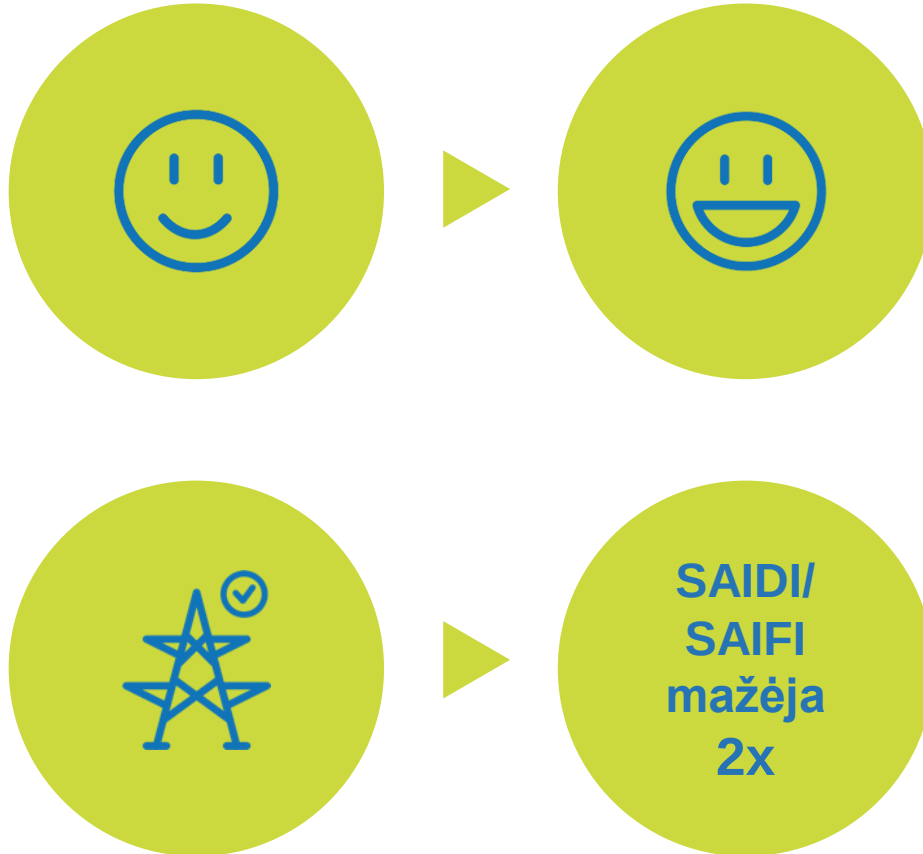
Kokybė ir efektyvumas

Pagrindinis tikslas — geriausią **kliento patirtį, kainą ir kokybę** užtikrinanti energetikos grupė.

Krypties aprėptis — didinti esamų veiklų efektyvumą bei gerinti kokybę automatizuojant/robotizuojant procesus ir auginant veiklos meistriškumą. Pagrindinės investicijos nukreiptos į **tinklo patikimumą** bei skaitmenizaciją.

Pagrindiniai sėkmės faktoriai — į klientą orientuota organizacinė **kultūra**, veiklos **efektyvumas**.

Strateginiai tikslai



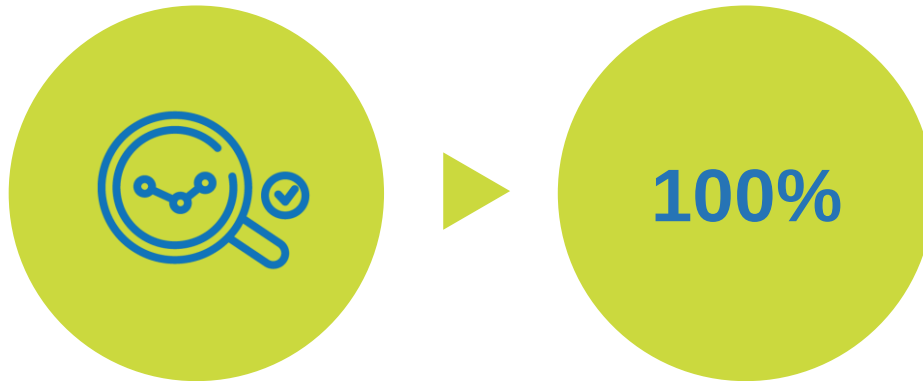
Kliento patirtis:

- Išlaikoma skirstymo paslaugų kainos lyderio pozicija: patenkama tarp TOP5 ES šalių.
- Toliau trumpinami naujų klientų prisijungimo prie skirstomojo tinklo terminai.
- Nuosekliai didinama skirstymo paslaugų teikimo kokybė: SAIDI/SAIFI rodikliai iki 2030 m. mažėja 2x.
- Pagal NPS (angl. *net promoter score*) rodiklį patenkame tarp 10% industrijos lyderių.

Infrastruktūros kokybė:

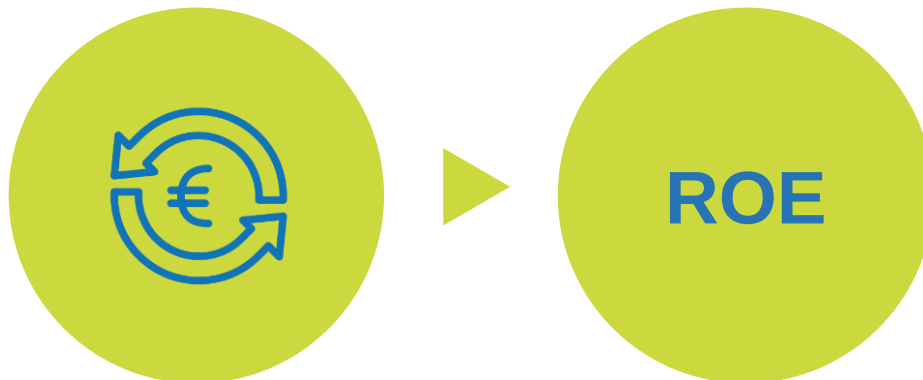
- Išmanizuota 100% tinklo.
- Diegiami skirstymo sistemos priežiūros automatizavimo sprendimai, padedantys numatyti gedimus ir juos greitai šalinti.
- Elektros linijų kabeliavimas vykdomas tik ten, kur technologiškai ir ekonomiškai racionalu, prioritetą teikiant linijų amžiui, avaringumui ir miškingoms bei apgyvendintoms teritorijoms.

Strateginiai tikslai



Išgrynintos veiklos:

- Vykdomos tik pagrindinės veiklos.
- Efektyvūs aptarnaujančių paslaugų centrai.



Efektyvus kapitalo panaudojimas:

- Stabili kapitalo grąža.
- Optimali kapitalo struktūra.
- Investicinis kredito reitingas.

Prioritetas —————→ **Skaidrumas**



Skaidrumas

LE grupė siekia tapti pripažintu tarptautiniu atsakingos, skaidrios ir patikimos veiklos pavyzdžiu.

Savo veikloje ir toliau vadovaujamės **nulinės tolerancijos** neetiškai ar neskaidriai veiklai principu.

Išlaikysime **aukščiausius skaidrumo** prieš investuotojus ir partnerius standartus.

Parengsime ir **įgyvendinsime kompleksinius veiksmus**, apimančius tarptautiniu mastu pripažintas ir taikomas skaidrumo ir veiklos etikos normas. Apie priemonių įgyvendinimą ir pasiektus rezultatus komunikuosime viešai.

Skaidrumo ir veiklos etikos principus sieksime įtvirtinti sertifikuodamiesi pagal tarptautinį **ISO 37001** standartą.



Žmonės ir organizacija

Esame
skirtingi
ir todėl
stiprūs.

Mąstome
bei
veikiame
globaliai.

Didžiuojamės
patys kurdami
ateities
energetiką.

Žmonės ir organizacija



LE žmonės

- Esame **skirtingi**: atsakingi už valstybės energetinį **stabilumą** ir kartu **veržlūs**, atsidavę klientams, pamišę dėl technologijų, inovacijų ir efektyvumo.
- Savo įvairumu, patirtimis, kompetencijomis, žiniomis **dalinamės** taip kurdami vertę Lietuvai.
- Matome **prasmę** savo darbe, **kurdami** ateities energetiką, darydami ją **lengvą, nematomą ir žalią**.

Žmonės ir organizacija



Organizacija

- Esame didelė, **viena** ir vieninga Lietuvos energijos **komanda**.
- **Esame** visur ir visada greitai besimokanti ir taip tobulėjanti organizacija, todėl esame žingsniu **prikyje**. Kasdien vienas kito **klausiamo** „o kaip geriau?“
- Visi esame **įgalinti** veikti, organizacinės struktūros mūsų neriboja kai **aistringai** siekiame rezultato, **darome** prasmingus darbus bei **kuriame** naujoves.
- Įdarbiname visas kompetencijas.

Strateginės kryptys



Komandos

įgalintos, lanksčios,
kuriančios

- Diegiame pažangius komandų bendradarbiavimo būdus ateities energetikai kurti.
- Mūsų komandos įgalintos, kai reikia greičio ir lankstumo.
- Organizacinės struktūros netrukdo veikti ir kurti mūsų klientams.

Strateginės kryptys



Mokymosi kultūra

Visur, visada ir greitai

- Mokomės visur, visada ir greitai.
- Tradicinės ir naujosios energetikos kompetencijas vystome skirtingais metodais.
- Pažangi ir adaptyvi ugdymo ir ugdymosi sistema suteikia pagreitį nuolat augančiai organizacijai ir darbuotojo asmeniniam tobulėjimui.
- Esamas kompetencijas paversime naujomis. Naujas pritrauksime būdami patraukliu darbdaviu.

Strateginės kryptys



Darbuotojas

Įsitraukęs ir produktyvus

- Įsitraukęs darbuotojas yra produktyvus, tad mūsų moderni ir technologiškai pažangi aplinka lengvina mūsų darbą ir motyvuoja.
- LE žmogus – mūsų dėmesio centre, jo patirtis svarbi kiekviename jo augimo etape.

Strateginės kryptys



Veikimo būdas

Efektyvus ir įgalinantis

- Veiklos meistriškumas yra tapęs mūsų kasdienės veiklos dalimi, o skaitmeninė organizacijos transformacija kuria konkurencinį pranašumą.
- Esame duomenimis pagrįstus sprendimus priimanti organizacija.

Perspektyva —————→ **Finansai**



Finansų perspektyva

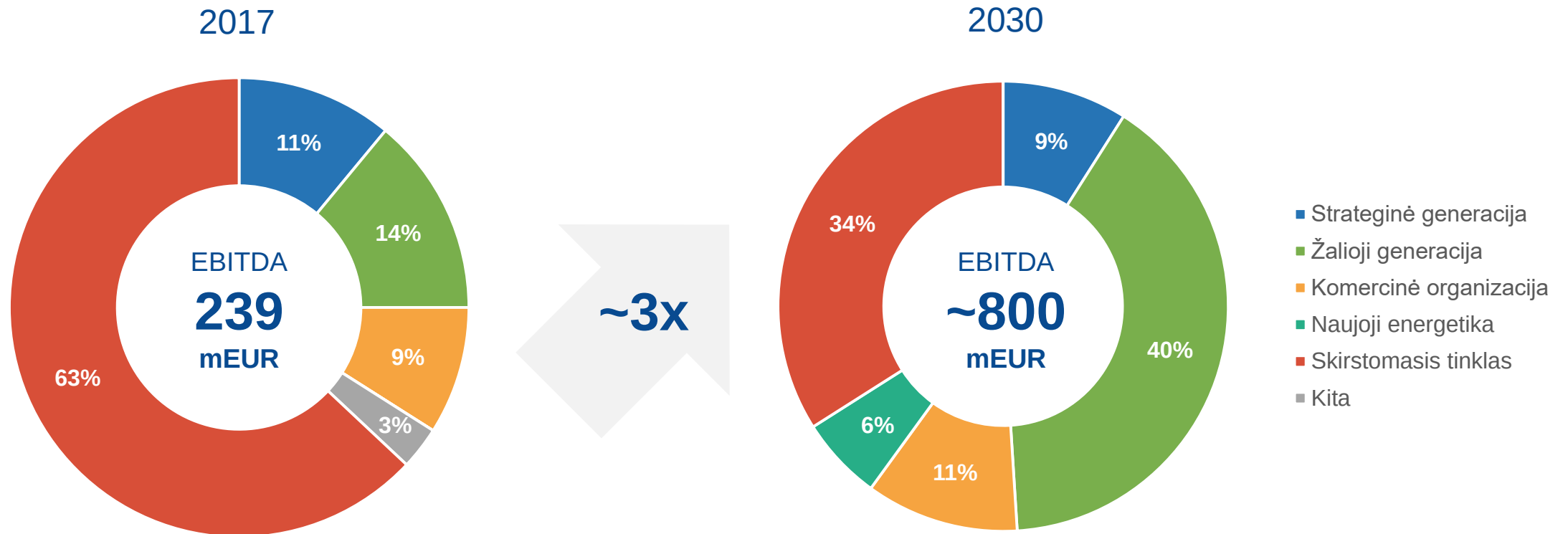
Ilgalaikės
vertės
akcininkams
kūrimas.

Efektyvus grupės
finansinio pajėgumo
panaudojimas
tarptautinei plėtrai
pasitelkiant
konkurencingiausius
kapitalo rinkų
instrumentus.

Nuoseklus
dividendų politikos
įgyvendinimas.

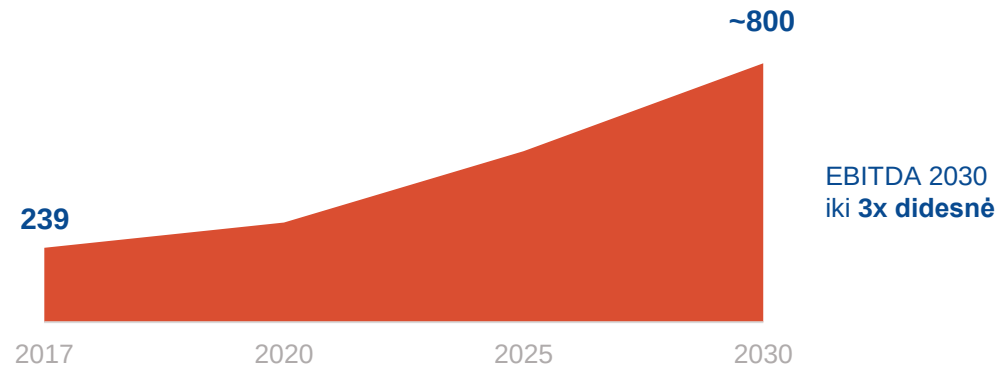
Saugus
kredito rizikos
valdymas.

Finansų perspektyva 2030

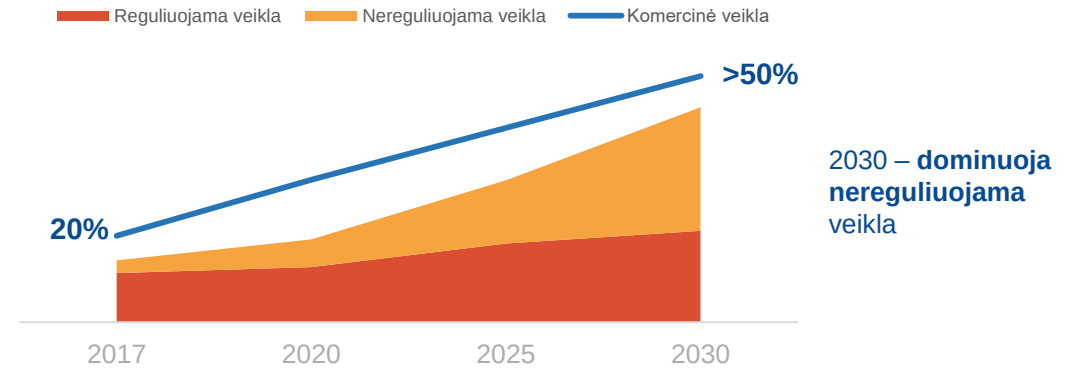


EBITDA 2030

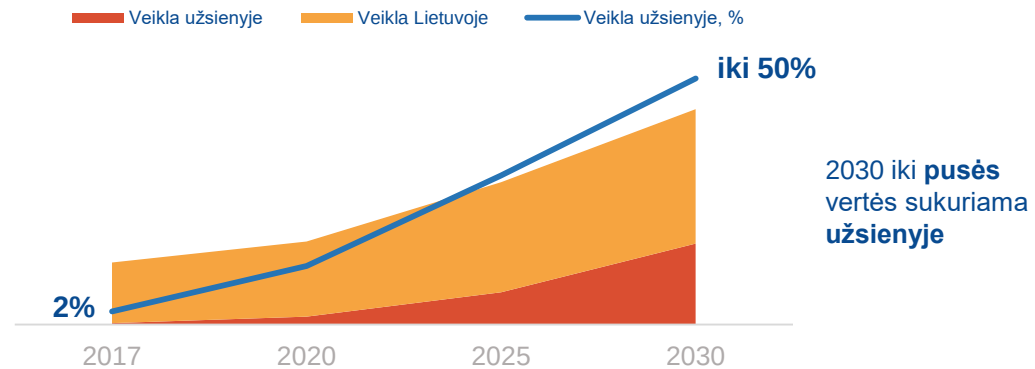
EBITDA (mEUR)



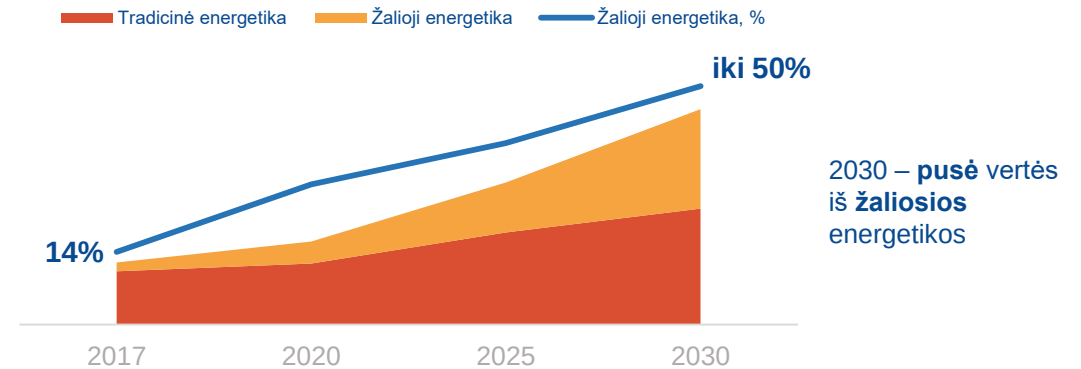
Reguliuojama vs. Nereguliuojama (mEUR)



Lietuva vs. Global (mEUR)

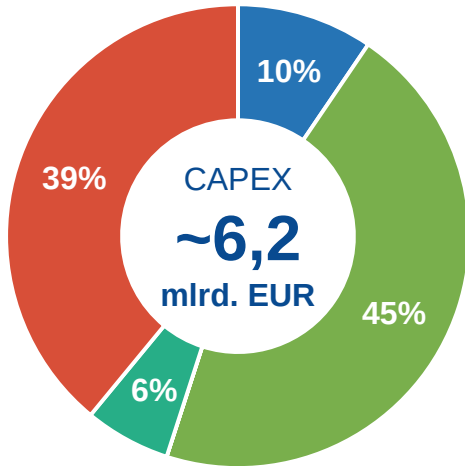


Žalia vs. Tradicinė (mEUR)

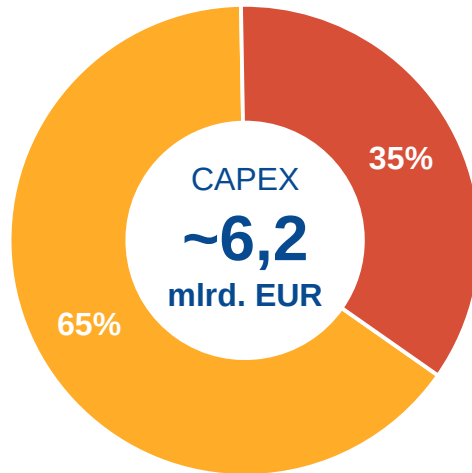


Investicijos ir dividendai 2030

2018-2030



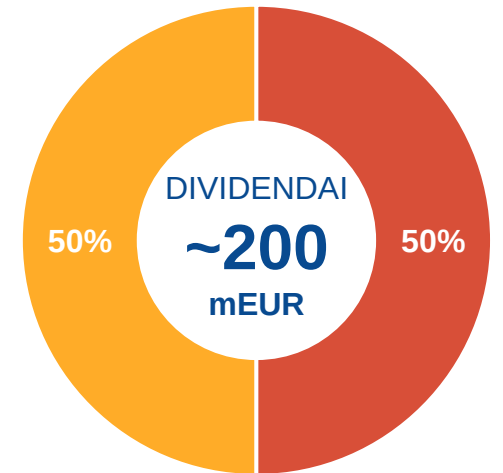
2018-2030



2018-2030



2030



- Strateginė generacija
- Žalioji generacija
- Komeracinė organizacija
- Naujoji energetika
- Skirstomasis tinklas
- Kita

- Lietuvoje
- Užsienyje

- Iš veiklos Lietuvoje
- Iš veiklos užsienyje

Grupės finansinių rodiklių gairės

Grynoji skola
/ EBITDA
< 4x

Kredito reitingas:
Investicinis

ROE
> 6%



Investicijų parametrai



Sektoriai

Atsinaujinanti energetika

Energijos skirstymas

Energijos prekyba



Investicijos
trukmė
>10 metų



Investicijos
tipas

Kontrolinis akcijų
paketas



Apibendrinimas

Strategija 2030

Vertė Lietuvai

- **Geriausia** kaina ir kokybė
- Tarptautinis **skaidrumo** etalonas
- Energetikos industrijos **katalizatorius**
- Strateginių gamybos galių **stabilumas**
- 2030 metais – pusė **dividendų** iš užsienio

Strategija 2030

Inovacijos ir investicijos

- ~ 6 milijardai eurų investicijų
- 50% vertės sukurama iš **žaliosios energetikos**
- **Vėjas, saulė, inovacijos**, naujos technologijos ir verslo modeliai
- Skirstymo tinklo **kokybė, išmanizacija ir efektyvumas**



Strategija 2030

Tarptautinė plėtra

- Iki 50% vertės **tarptautinėse** rinkose
- Tarptautinio lygio **talentai**
- Tarptautinis **prekės ženklas**
- Tarp **10 pažangiausių** naujosios energetikos bendrovių

Strategija 2030





LE 2030 PRIEDAI

**Aplinkos
veiksnių
analizė**



**Vidiniai
veiksniai**

Trumpai apie energetikos įmonių grupę

„Lietuvos energijos“ grupė yra viena didžiausių valstybės valdomų (VVĮ) energetikos įmonių grupių Baltijos šalyse. 100 proc. grupės akcijų priklauso Lietuvos valstybei. Akcininko teises ir pareigas įgyvendina LR finansų ministerija, kuri 2013 metais patvirtino ir 2017 m. atnaujino energetikos įmonių grupės valdymo modelį – korporatyvinio valdymo gaires, tapusias „Lietuvos energijos“ grupės veiklos pagrindu. Korporatyvinio valdymo tikslas – pasiekti sinergijos efektą suderinant skirtingas grupės įmonių veiklas ir nukreipiant jas į grupės bendrą tikslų siekimą.

Pagrindinė veikla

Pagrindinė grupės veikla apima elektros ir šilumos energijos gamybą, tiekimą, elektros energijos prekybą ir skirstymą, prekybą gamtinėmis dujomis ir jų skirstymą bei tiekimą, taip pat elektros energetikos ūkio aptarnavimą ir vystymą.

Patronuojanti grupės įmonė – „Lietuvos energija“, UAB yra atsakinga už grupės veiklos valdymą ir koordinavimą, efektyvumo didinimą, nustato veiklos gaires bei taisykles ir koordinuoja veiklą gamybos, komercijos, finansų, teisės, strategijos ir plėtros, žmogiškųjų išteklių, rizikos valdymo, audito, technologijų, komunikacijos ir kitose srityse.

„Lietuvos energijos“ grupė įgyvendina strateginę reikšmę turinčius plėtros projektus ir įgyvendina Nacionalinės energetikos nepriklausomybės strategijos tikslus. Apie 4500 darbuotojų turinti „Lietuvos energijos“ grupė valdo svarbiausius Lietuvos elektros energijos gamybos pajėgumus: visą šalies teritoriją apimančią elektros skirstomąjį tinklą, sudarantį > 120 tūkst. km bei eksploatuoja > 8 tūkst. km skirstomųjų dujotiekių, aptarnaudama daugiau kaip 1,6 mln. elektros vartotojų ir beveik 570 tūkst. dujų vartotojų visoje Lietuvoje. Grupės dukterinės įmonės veiklą taip pat vykdo Latvijoje, Estijoje bei Lenkijoje. 2017 m. grupę sudarė „Lietuvos energija“, UAB, tiesiogiai ar netiesiogiai kontroliuojama 21 antrinė įmonė (įskaitant grupės Paramos fondą).

Vizija

Globaliai konkurencinga energetikos bendrovė, sukurianti vertę Lietuvai.

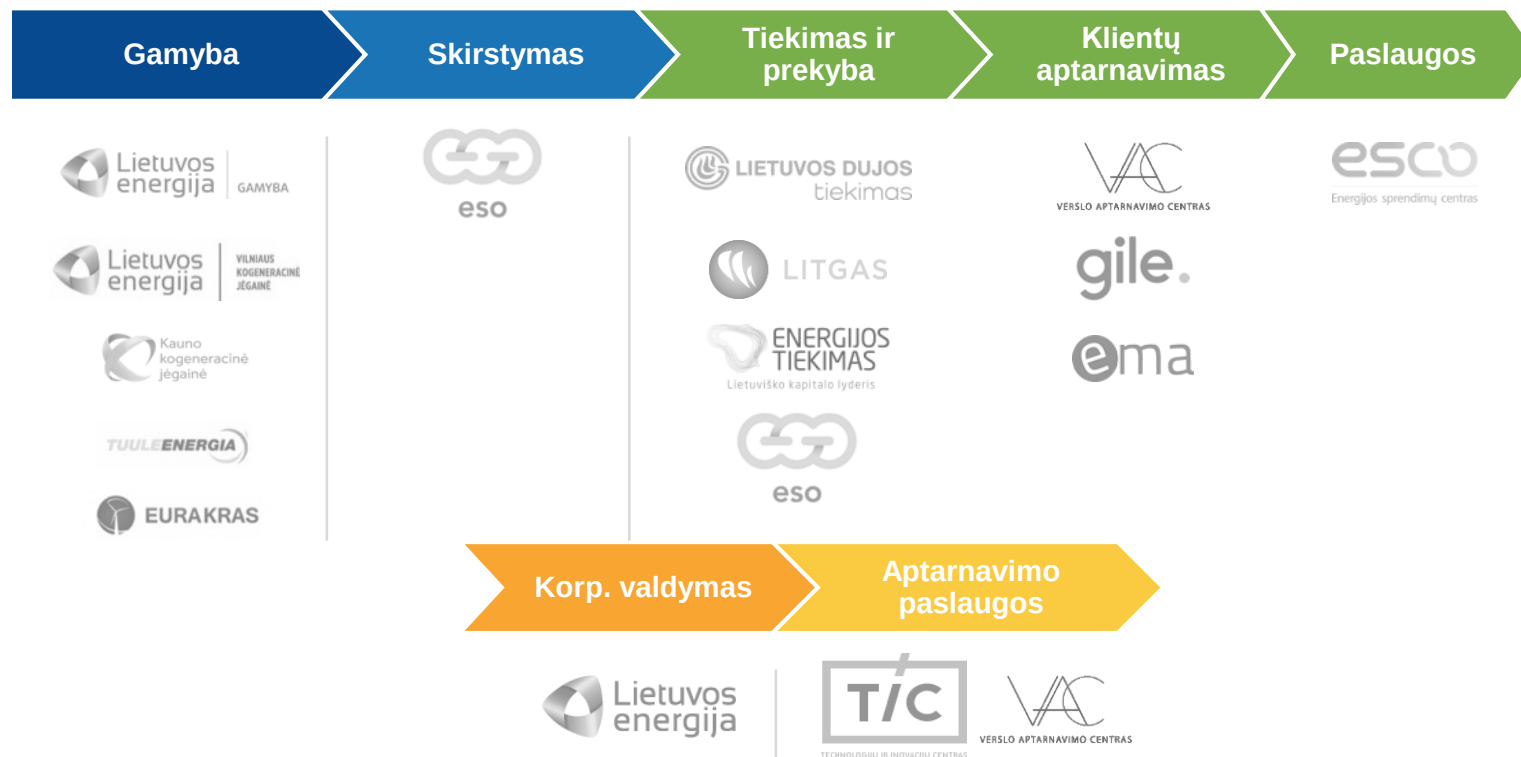
Misija

Tvarus vertės didinimas energetikoje, skatinant šalies ūkio ir visuomenės vystymąsi.

Vertybės

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

Esame atsakingi, dirbame išvien, siekiame geriausio rezultato.



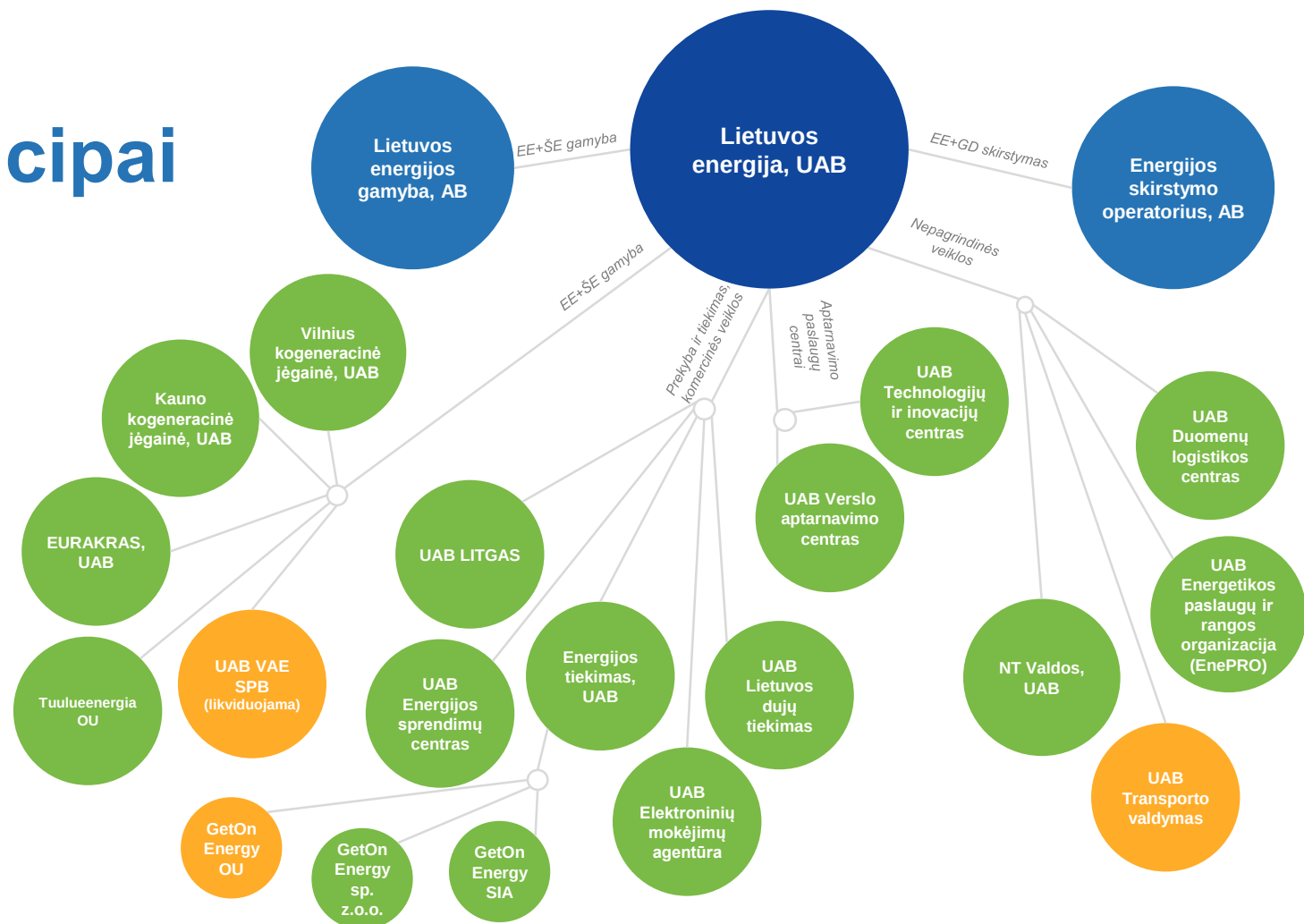
Grupės valdymo principai

„Lietuvos energijos“ valdymo organai yra visuotinis akcininkų susirinkimas ir Valdyba, priežiūros organas – Stebėtojų taryba. Stebėtojų taryba yra kolegialus grupės mastu veikiantis priežiūros organas, kurį 4 metų kadencijai renka visuotinis akcininkų susirinkimas.

2017 m. birželio 1 d. Finansų ministras patvirtino atnaujintas Korporatyvinio valdymo gaires, pagal kurias Stebėtojų taryba yra Bendrovės įstatuose numatytas kolegialus priežiūros organas, kurį ketverių metų kadencijai renka visuotinis akcininkų susirinkimas. „Lietuvos energijos“ stebėtojų tarybą sudaro 5 nariai – 2 nariai atstovaujantys Finansų ministerijai, ir 3 nepriklausomi nariai. Pirmininką stebėtojų taryba renka iš savo narių. Pirmininku išrinktas nepriklausomas Stebėtojų tarybos narys. Toks stebėtojų tarybos formavimo modelis atitinka korporatyvinio valdymo principus ir gerąsias tarptautines praktikas.

Efektyviam savo funkcijų ir pareigų vykdymui Stebėtojų taryba sudaro komitetus. Stebėtojų tarybos komitetai pagal kompetenciją savo išvadas, nuomones bei siūlymus teikia Stebėtojų tarybai. Komitetą turi sudaryti ne mažiau kaip trys nariai, iš kurių ne mažiau kaip vienas narys yra Stebėtojų tarybos narys ir ne mažiau kaip vienas – nepriklausomas narys. Komitetų nariai renkami 4-rių metų kadencijai.

Valdyba yra bendrovės įstatuose numatytas kolegialus valdymo organas. Valdybos narius Skyrimo ir atlygio komiteto siūlymu keturių metų kadencijai renka ir atšaukia Stebėtojų taryba. Valdyba, kurią sudaro 5 nariai, iš savo narių renka valdybos pirmininką – Bendrovės generalinį direktorių. Valdybos nariai pagal kompetenciją turi užtikrinti tinkamą Bendrovės veiklos vykdymą/atitinkamų sričių kuravimą Grupės mastu.



- Stebėtojų tarybą sudaro 5 nariai (iš jų 3 nepriklausomi)
- Valdybą sudaro 5 nariai (dirbantys įmonėje)
- Įmonės vadovas yra valdybos pirmininkas

- Stebėtojų tarybą (išorinę) sudaro 3 nariai (iš jų 1 nepriklausomas)
- Valdybą sudaro įmonėje dirbantys nariai
- Įmonės vadovas yra valdybos pirmininkas

- Valdybą sudaro 3 nariai (įtraukiant nepriklausomus narius)
- Įmonės vadovas nėra valdybos pirmininkas.

- Įmonės vadovas
- Valdybos nesudaromos

Esminiai veiklos rodikliai

Per 2017 metus buvo pagaminta 1,28 TWh ir klientams paskirstyta 9,22 TWh elektros energijos, o skirstomaisiais dujotiekiais paskirstyta 7,37 TWh gamtinių dujų.

Elektros energija		2017	2016	Δ, +/-	Δ, %
Pagaminta EE	TWh	1,28	1,49	-0,21	-14,1
Pagaminta EE dalis iš AEI	TWh	0,59	0,49	0,10	21,2
Paskirstytas EE kiekis vidutinės ir žemos įtampos tinklais, t.t.	TWh	9,22	8,98	0,24	2,7
Visuomeninis ir garantinis tiekimas	TWh	3,22	3,15	0,07	2,3
Paskirstyta nepriklausomų tiekėjų vartotojams	TWh	6,00	5,83	0,17	2,9
Pardavimų mažmeninėje rinkoje kiekiai	TWh	2,12	1,78	-0,34	19,2
Naujai prijungtų vartotojų skaičius	tūkst. vnt.	29,64	29,36	0,28	1,0
Naujai prijungtų vartotojų prijungimo terminai (vidutiniškai)	k. d.	49	66	-17	-26,5
El. energijos tiekimo kokybės rodikliai					
SAIDI, min. (su „force majeure“)	min.	137,83	172,92	-35,09	-20,3
SAIFI, vnt. (su „force majeure“)	vnt.	1,32	1,25	0,07	5,6
Technologinės sąnaudos EE skirstomajame tinkle	%	6,14%	6,49%		-5,5
Dujos					
Paskirstytas dujų kiekis	TWh	7,73	7,39	-0,02	-0,3
Parduotas dujų kiekis	TWh	11,47	11,31	0,16	1,4
Įsigytas dujų kiekis	TWh	11,88	11,77	1,11	1,0
Įsigytas SGD kiekis	TWh	6,35	7,55	-1,20	-15,9
Įsigytas GD kiekis	TWh	5,53	4,22	1,31	31,0
Naujai prijungtų vartotojų skaičius	tūkst. vnt.	12,53	5,29	7,24	137,0
Naujai prijungtų vartotojų prijungimo terminai (vidutiniškai)	k. d.	166	160	6	3,7
Dujų tiekimo kokybės rodikliai					
SAIDI, min. (su „force majeure“)	Min.	1,161	0,529	0,63	119,5
SAIFI, vnt. (su „force majeure“)	Vnt.	0,007	0,006	0,001	16,7
Technologinės sąnaudos GD skirstomajame tinkle	%	2,13%	2,25%		-5,1

Esminiai finansiniai rodikliai (1)

Žemiau lentelėje nurodoma pagrindinė informacija apie LE grupės įmonių rodiklius (pateikiami 2017 metų audituoti duomenys).

Atskiros LE grupės įmonės yra skirtingose veiklos stadijose ar situacijose (pvz. investicijų etape – vykdančios tik investicijas, neuždirbant pajamų). Išsamiau susipažinti su įmonių veikla ir rezultatais galima konkrečios įmonės interneto svetainėje arba www.le.lt.

mEUR		Pardavimo pajamos	Veiklos sąnaudos (OPEX)	Grynasis pelnas	EBITDA (koreguota)	Turtas	Darbuotojų sk., vnt.	ROE, %	Investicijos
LE grupė	 Lietuvos energija	1100,8	132,0	93,5	238,7	2505,1	4513	9,8	253,4
LE	 Lietuvos energija	3,5	9,4	105,9	-5,9	1889,3	104	8,0	0,1
ESO	 ESO	612,3	94,7	77,6	150,9	1277,8	2503	12,6	226,2
LEG	 Lietuvos energija GAMYBA	149,8	20,0	20,5	53,7	636,3	393	5,8	1,9
ET	 ENERGIJOS TIEKIMAS Lietuviško kapitalo lyderis	78,1	2,4	4,9	6,4	50,4	31	17,3	0,9
LDT	 LIETUVOS DUJOS tiekimas	239,9	4,2	7,6	14,0	85,6	32	43,7	0,1
LTG	 LITGAS	88,1	0,8	-6,0	1,2	42,9	16	-29,7	0,0
EnePRO	 ENE PRO	31,2	14,4	-5,4	-4,4	23,0	552	-310,6	0,1
NTV	 VĖLDOS	21,0	12,0	-4,3	9,1	103,1	175	-6,6	6,6
TIC	 T/C TECHNOLOGIJŲ IR INOVACIJŲ CENTRAS	14,3	9,4	0,2	2,9	12,3	167	2,7	3,9

Esminiai finansiniai rodikliai (2)

Žemiau lentelėje nurodoma pagrindinė informacija apie LE grupės įmonių rodiklius (pateikiami 2017 metų audituoti duomenys).

Atskiros LE grupės įmonės yra skirtingose veiklos stadijose ar situacijose (pvz. investicijų etape – vykdant tik investicijas, neuždirbant pajamų). Išsamiau susipažinti su įmonių veikla ir rezultatais galima konkrečios įmonės interneto svetainėje arba www.le.lt.

mEUR		Pardavimo pajamos	Veiklos sąnaudos (OPEX)	Grynasis pelnas	EBITDA (koreguota)	Turtas	Darbuotojų sk., vnt.	ROE, %	Investicijos
VAC		11,2	10,7	0,4	0,5	3,3	480	50,5	0,1
EMA		0,3	0,5	-0,2	-0,2	0,7	6	-42,3	0,3
DLC		3,8	2,5	0,4	1,3	5,6	14	9,2	0,0
VAE		0,0	0,2	-0,2	-0,2	0,1	3	-249	1,3
ESCO		0,2	0,5	-0,4	-0,4	1,9	11	-64,2	4,8
VKJ		0,0	0,5	-0,4	-0,5	33,8	22	-4,0	5,3
KKJ		0,0	0,3	-0,3	-0,3	24,0	3	-1,8	0,0
Eurakras		5,3	0,7	1,7	4,6	32,3	1	20,2	0,0
Tuuleenergia		3,5	0,5	0,7	3,0	31,4	0	58,3	0,0

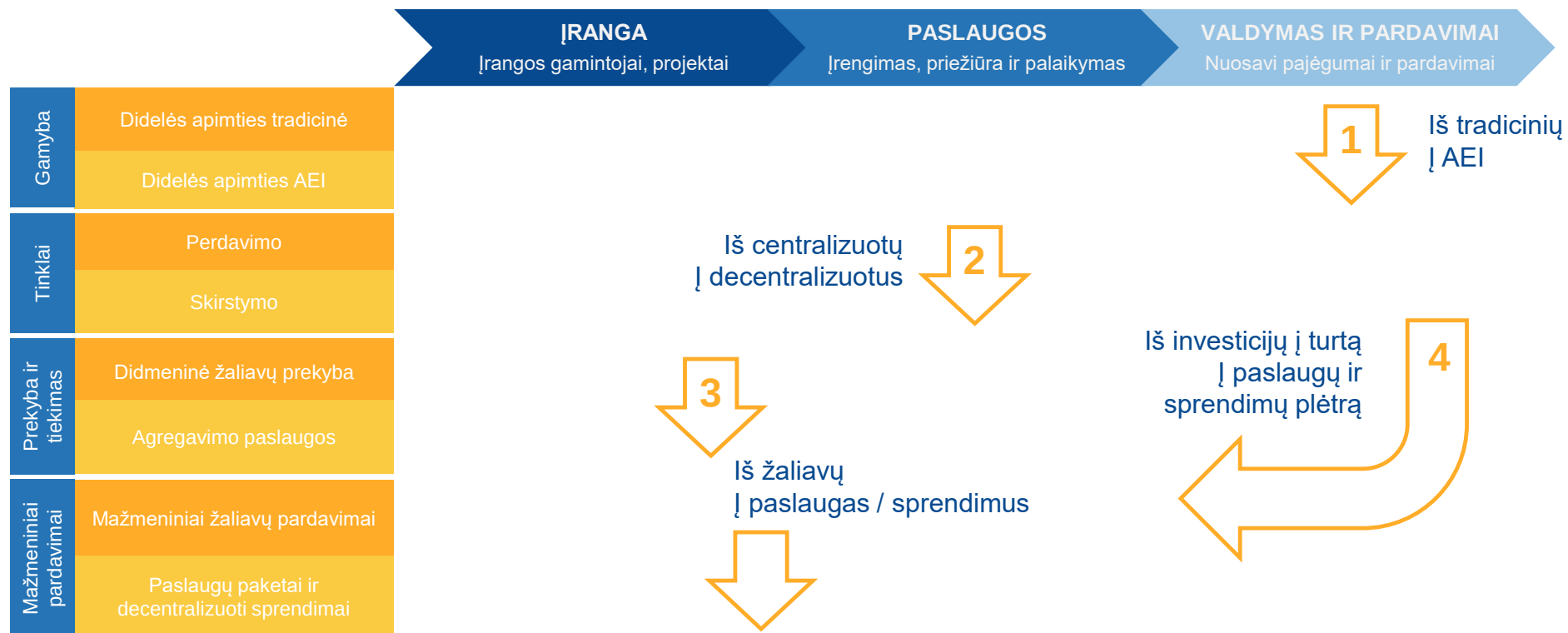
**Aplinkos
veiksnių
analizė**



**Išoriniai
veiksniai**

Rinkos tendencijos ir pokyčiai rinkoje (1)

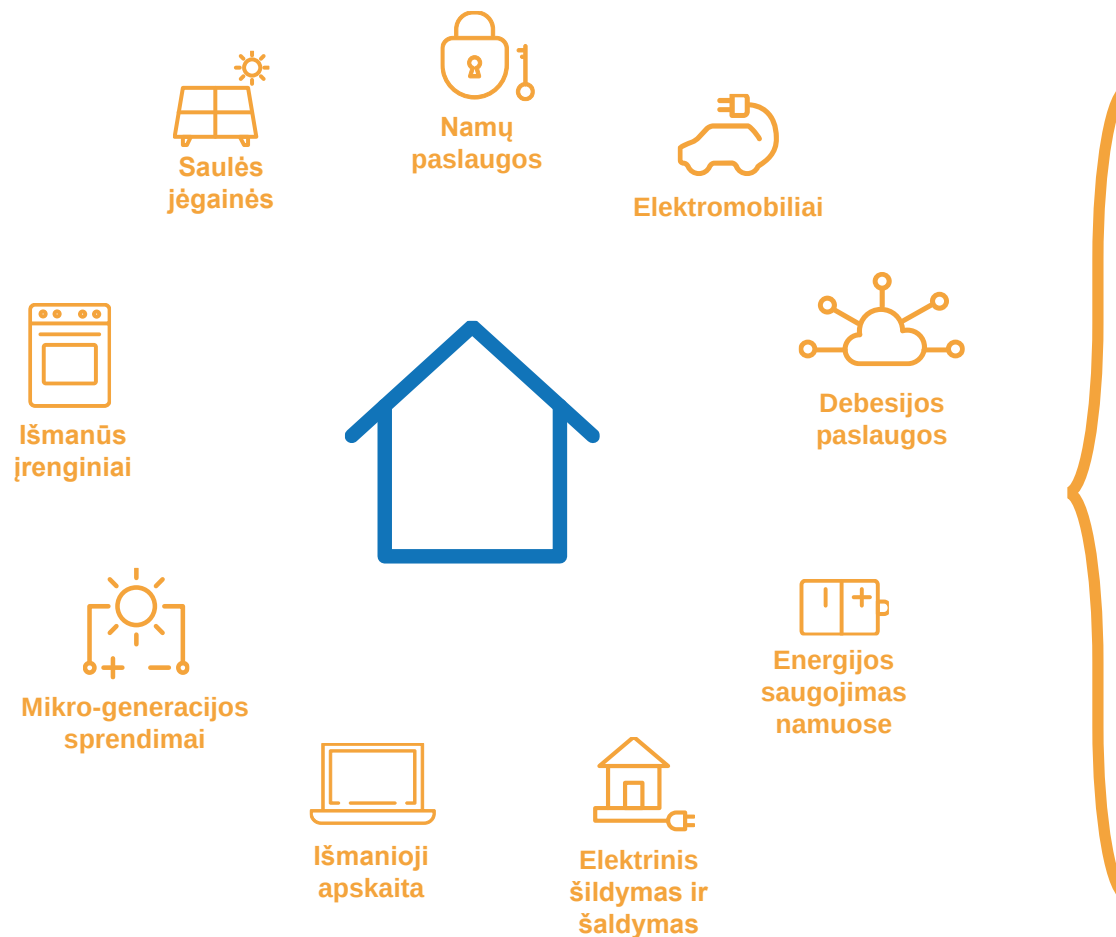
4 pagrindiniai vertės šaltinių pasikeitimai Europos energetikos rinkose



Šaltinis: rinkos tendencijų ir pokyčių rinkoje vizualizacija yra parengta apibendrinus viešai skelbiamą palyginamą bendrovių informaciją ir kitus viešus šaltinius.

Rinkos tendencijos ir pokyčiai rinkoje (2)

Augantiems
verslams
reikalingos
fundamentaliai
naujos
kompetencijos



- Orientacija į klientą
- Skaitmeniniai gebėjimai ir įgalinimas
- Adaptacija individualiems klientų poreikiams
- Pažangūs finansavimo sprendimai
- Partnerysčių panaudojimas
- Inovacijos
- Greitis ir lankstumas

Šaltinis: rinkos tendencijų ir pokyčių rinkoje vizualizacija yra parengta apibendrinus viešai skelbiamą palyginamų bendrovių informaciją ir kitus viešus šaltinius.

Rinkos tendencijos ir pokyčiai rinkoje (3)

Technologinė pažanga keičia energetikos bendrovių pajamų struktūrą

	Tradicinės paslaugos					Naujos paslaugos	
	Gamyba ir didmeninė prekyba	Perdavimas	Skirstymas	Energijos apskaita	Mažmeninė prekyba	Paslaugos už skaitiklio (angl. „behind-the-meter“)	Paskirstytoji generacija
Pajamų dalis (tradicinės energetikos bendrovės), %	30–40	15–20	40–50	0–10	0–5	0–2	0–2
Vertės pasikeitimų tendų priežastys	Žemas jėgainių išnaudojimas	Investicijos į tinklą, mažėjančios reguliuojamos pajamos		Išmanioji apskaita	IT sistemų, savitarnos sprendimų plėtra	Išmanieji įrenginiai, IT	Paskirstytosios generacijos įranga ir finansavimo galimybės
Trendo kryptis	↓	↓	↓	↑	↑	↑	↑
Prognozuojamos pajamų dalys tradicinės energetikos bendrovėje	20–30	10–15	20–30	5–15	5–10	0–10	15–20

Šaltinis: rinkos tendencijų ir pokyčių rinkoje vizualizacija yra parengta apibendrinus viešai skelbiamą palyginamų bendrovių informaciją ir kitus viešus šaltinius.

Atitiktis Nacionalinei energetinės nepriklausomybės strategijai (1)

Energetinis saugumas

Prie energetinio saugumo tikslų prisidėsime:

- įgyvendindami sinchronizacijai su KET būtinus veiksmus - KHAE plėtrą (esant socialiniam ekonominiam pagrindimui ir finansinėms prielaidoms) bei kitus, kuriems būtų poreikis;
- užtikrindami patikimą vietinę generaciją, aukštą patikimai prieinamų pajėgumų lygį, efektyvų sisteminių paslaugų teikimą bei patikimą valdomo skirstomojo tinklo infrastruktūrą;
- diversifikuodami energijos išteklių (elektros energijos, gamtinių ir suskystintų dujų) importą bei tarptautinę prekybą;
- išvystydami naujus / atnaujindami esamus generacijos pajėgumus, kurie didintų vietinės generacijos apimtį Lietuvoje.

Atsinaujinančios energijos plėtra

Prie atsinaujinančios energetikos plėtros prisidėsime:

- vystydami bei eksploatuodami vėjo, saulės, hidro ir kitus atsinaujinančios energetikos ar kompleksinius projektus bei technologijas;
- kaupdami ir dalindamiesi AEI technologijų diegimo, eksploatacijos ir valdymo patirtimi tiek Lietuvoje, tiek užsienyje;
- plėtodami paskirstytosios – smulkiosios generacijos projektus, juos derindami su kaupimo, saugojimo, gaminančių vartotojų, energijos mainų ar kitais sprendimais;
- gerindami tinklo parametrus, lengvindami procedūrinius aspektus paskirstytosios generacijos plėtrai.

Atitiktis Nacionalinei energetinės nepriklausomybės strategijai (2)

Taupus energijos vartojimas

Prie energijos vartojimo efektyvumo tikslų prisidėsime:

- vystydami energinio efektyvumo projektus tiek įmonių grupės viduje, tiek teikdami ESCO paslaugas viešajam bei privačiam sektoriui;
- efektyvindami valdomą infrastruktūrą ir tinklą, tokiu būdu mažindami technologinius nuostolius;
- diegdami išmaniuosius tinklo sprendimus ir energijos apskaitos prietaisus, išmaniųjų namų sprendimus klientams;
- komunikacinėmis priemonėmis aktyvindami visuomenę ir verslą efektyviai ir taupiai vartoti energiją;
- diegdami kitas pažangias technologijas ir sprendimus visoje energijos vertės grandinėje.

Lietuva – energetikos inovacijų centras

Prie Lietuvos, kaip energetikos inovacijų centro kūrimo prisidėsime:

- sukurdami aukštos pridėtinės vertės kompetencijas, įgalinančias tiek grupės įmonių konkurencingumą, tiek susijusių industrijų augimą;
- investuodami į startuolius ir inovatyvias idėjas „Energy tech“ srityje tiek per LE grupės inovacijų fondą, tiek kitais prieinamais formatais;
- bendradarbiaudami su pažangiomis tarptautinėmis bendrovėmis išmanių ir pažangių produktų ar paslaugų kūrimo;
- dalindamiesi sukurtais sprendimais ir kompetencijomis kitose šalyse - „eksportuodami“ žinias, produktus ir paslaugas;
- vystydami duomenų analitikos gebėjimus, įgalinančius visą įmonių grupę tapti DDO (angl. *data-driven organisation*).

Išorės veiksnių analizė (atlikta pagal PESTAT modelį) (1)

Veiksniai	Poveikio kryptis*	Poveikio valdymo priemonės
Politiniai veiksniai		
Dėl politinių pokyčių besikeičianti energetikos politika / jos prioritetai	Neigiama / Teigiama	- Siekti, kad ypač svarbūs strateginiai sprendimai sava laikais ir ilgalaikiam periodui būtų įtvirtinami teisės aktais ar strateginiuose dokumentuose; - Proaktyvus ir greitas reagavimas į pasikeitusias / naujas galimybes; - Aktyviai komunikuoti visoms suinteresuotoms šalims ir viešai bei užtikrinti tęstinį, nuoseklų priimtų / sutartų sprendimų įgyvendinimą.
Nacionalinių ir tarptautinių politinių susitarimų įtaka svarbiausiems grupės projektams	Teigiama / Neigiama	- Aktyviai dalyvauti svarstymuose, rengti reikiamą medžiagą sprendimų priėmėjams; komunikuoti planuojamų sprendimų galimą įtaką LE grupei; - Proaktyviai ir periodiškai informuoti sprendimų priėmėjus apie grupės veiklos iššūkius, projektų progresą; esant galimybei rengti alternatyvių veiksmų planus (juos aktyvuojant esant nepalankiems sprendimams).
Ekonominiai – finansiniai veiksniai		
Ekonominių raidos ciklų įtaka energijos poreikio pokyčiams ir veiklos rezultatams	Teigiama / Neigiama	- Reguliariai atnaujinti elektros ir dujų poreikio Lietuvoje prognozes; kainų istorinę dinamiką ir integruoti į tolimesnį veiklos planavimą; - Komunikuoti energijos išteklių kainų, srautų ir apimčių istorinę dinamiką bei jos priežastis ir tendencijas.
Auganti konkurencija	Neigiama	- Plėsti diversifikuotą veiklų portfelį, didinant komercinės veiklos apimtį; - Siekti lengvinti nebūtiną / perteklinį komercinių veiklų reglamentavimą; - Aktyviai plėsti energijos prekybos veiklą už Lietuvos ribų. - Gryninti LE grupės veiklos vertės grandinę; - Įgyvendinti organizacijos transformaciją link skaitmeninės - pažangius sprendimus kuriančios, duomenis valdančios, modernios ir lanksčios.
Išteklių kainos ir importuojamos elektros energijos ir dujų kainų svyravimai	Neigiama	- Rengti, analizuoti ir komunikuoti išteklių kainų dinamiką ir prognozes. Jas integruoti į ilgalaikius planus; - Elektros ir dujų portfelio diversifikavimas laike; - Didinti gamybinių pajėgumų diversifikaciją tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų; plėtoti AEI portfelį.
Socialiniai veiksniai		
Sąlyginai lėtai auganti šalies gyventojų perkamoji galia – didelis jautrumas kainų augimui; Susiformavę lūkesčiai mažėjančios energijos kainoms;	Neigiama	- Formuojant paslaugų kainodarą, atsižvelgti į labiausiai pažeidžiamų socialinių grupių interesus, siūlyti energijos taupymo sprendimus; - Proaktyviai, periodiškai, suprantamai komunikuoti kainų pokyčių priežastis, atskirai išskiriant tai, kas priklauso nuo LE grupės įmonių veiksmų.

* Konkretaus veiksnio įtaka palankumo LE grupės veiklai aspektu.

Išorės veiksnių analizė (atlikta pagal PESTAT modelį)

(2)

Veiksniai	Poveikio kryptis*	Poveikio valdymo priemonės
Technologiniai veiksniai		
Esamų elektros energijos gamybos pajėgumų nusidėvėjimo lygis	Neigiama	Siekti didinti investicijas generacijos pajėgumų tarnavimo laiko pratęsimui ir konkurencingų naujų pajėgumų vystymui.
Sumažėjęs dujų vartojimas, t.y. augantis infrastruktūros kaštai (EUR/ m ³ / vartotojui)	Neigiama	- Išlaikyti ar skatinti dujų vartojimą perspektyviose srityse: per paslaugų kokybę, patikimumą, kompleksines paslaugas (su elektra, energijos efektyvumu, kt.), optimizuojant infrastruktūros išlaikymo kaštus; - Siekti ilgalaikio reguliacinio stabilumo ir kainodaros sudedamųjų dalių aiškumo.
Skaitmeninių technologijų ir kompleksinių modernių sprendimų būtinybė konkurencingumui	Teigiama / Neigiama	- Įgyvendinti grupės veiklos skaitmenizacijos ir transformacijos programas (kompleksinės priemonės), jas laikant vienomis prioritetinių; - Siekti ilgalaikio reguliacinio stabilumo tęstinėmis investicijomis išmanaus tinklo plėtrai, duomenų analitikai, kitiems išmaniems sprendimams; - Įgyvendinti globaliai pasiteisinusius inovatyvius sprendimus (per partnerystę su patyrusiais globalios rinkos dalyviais / inovacijų modelį).
Neoptimalus ir mažai automatizuotas skirstomasis tinklas		
Šilumos gamybos pajėgumų, naudojančių vietinį kurą, poreikis ir konkurencija šilumos sektoriuje	Teigiama / Neigiama	- Laiku ir sėkmingai užbaigti kogeneracinių jėgainių projektus. VKJ pasirinkti partnerį; užtikrinti stabilias ir ilgalaikes veiklos perspektyvas; - Siekti galimybių esamos infrastruktūros ir patirties panaudojimui / naujiems įsigijimams Lietuvoje ar regione.
Aplinkosauginiai veiksniai		
Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai, lemiantys papildomų investicijų poreikį	Neigiama / Teigiama	- Planuojant įmonių veiklą, įvertinti aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimą; - Tausojančias aplinką priemones laikyti kasdienės veiklos principu;
Aiškios, ilgalaikės globalios aplinkosaugos politikos nestabilumas / nevienodumas apsunkina ilgalaikių sprendimų įgyvendinimą	Neigiama	- Planuojant ir priimant ilgalaikius sprendimus bus atsižvelgiama į tendencijas aplinkosaugos srityje; - Siekti vykdant investicijas ar veiklą įsivertinti galimą papildomų investicijų poreikį galimiems aplinkosaugos reikalavimų pokyčiams.
Teisiniai veiksniai		
Sudėtingas (itin detalus/ pernelyg abstraktus), besikeičiantis, nevienareikšmiškas teisinis reglamentavimas	Neigiama	- Esant reglamentavimo spragoms / neaiškumams, siekti proaktyviai tikslintis reikšmingus aspektus su sprendimų priėmėjais (gaunant išaiškinimus, komentarus ir pan.); - Esant galimybei, argumentuotai siekti inicijuoti teisės aktų išaiškinimų priėmimo ar pakeitimų. Taip pat reglamentavimo ilgalaikio stabilumo; - Reguliari teisės aktų sistemos peržiūra ir atitiktis teisiniams reikalavimams vertinimas bei užtikrinimas (asmens duomenys; antikorupcija, skaidrumas, pirkimai, pagrindinės veiklos reglamentavimas, kt..)
Teisinis ir reguliavimo nepakankamas aiškumas, stabilumas/ nuoseklumas tiek reguliuojamoms tiek komercinėms veikloms	Neigiama	- Siekti stabilaus ir aiškaus skatinamojo reguliavimo principų taikymo; - Siekti vidaus paslaugų centrų modelio nuoseklaus teisinio palaikymo; - Siekti komercinių veiklų reglamentavimo traktavimo lygiavertiškai su kitais rinkos dalyviais, ypač kai veikla vykdoma keliose valstybėse.

* Konkretaus veiksnio įtaka palankumo LE grupės veiklai aspektu.

Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (1)

Apibendrinant atliktą vidinės ir išorinės aplinkos analizę, matyti, kad rinkoje vyksta svarbūs pokyčiai. LE grupės silpnybės gali būti sumažintos, o kylančios grėsmės – suvaldytos. Tam reikia išnaudoti turimas stiprybes ir rinkos suteikiamas galimybes:

- Strateginė įmonės reikšmė ir papildomai prieinami diversifikuoti finansiniai ištekliai ir turima jų praktinė naudojimo patirtis sudaro galimybes investuoti į naujus projektus bei sprendimus. Tai prisideda prie gamybos ir paslaugų portfelio diversifikavimo ir aukštesnės brandos - tokiu būdu didina turto grąžą ir finansinę grupės vertę. ES bei kita finansinė parama turėtų tapti svarbia priešlaikiai strategiskai svarbiems (tiek iš akcininko, tiek iš visuomenės perspektyvų) investiciniams projektams.
- Vertės kūrimo grandinės išplėtimas ir išgryninimas suteikia LE grupei didesnę konkurencinę pranašumą energetikos sektoriuje ir padeda išgauti sinergiją visos vertės grandinės mastu. Taip pat leidžia neutralizuoti ar bent jau stabilizuoti žaliavų kainų augimo grėsmę.
- Turimos žinios ir kompetencija elektros ir dujų prekybos srityje išnaudojamos vystantis elektros ir dujų rinkai: atsirandant tarp sisteminiams jungtims, susikūrus bendrai Baltijos šalių elektros energijos išvestinių finansinių priemonių rinkai bei Baltijos šalių sisteminių paslaugų rinkai taip pat vykstant tarptautinę prekybą dujomis.
- Konkurencingumo didinimui prielaidas gali sukurti/kuria naujų – inovatyvių paslaugų ir sprendimų kūrimas bei pateikimas rinkai, inovacijų fondo platformos išnaudojimas ir tarpindustrinės partnerystės pagrindais įgyvendinami projektai.
- Korporatyvinio valdymo ir aukštų skaidrumo principų, atitinkančių tarptautines gerąsias praktikas, tęstinis taikymas ir gerinimas grupėje padeda didinti veiklos efektyvumą bei pasitikėjimą įmonių grupe.
- Skaitmeninių technologijų ir nuo jų priklausomos Grupės veiklos atsparumas kibernetinėms grėsmėms užtikrinamas priemonėmis, pagrįstomis rizikų vertinimu, kibernetinę saugą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų įgyvendinimu, gerąja pasauline kibernetinės saugos praktika.

Stiprybės:

bendrovės savybės, kurios padeda pasiekti užsibrėžtus tikslus ir kurių visuma suteikia pranašumo prieš kitas sektoriaus įmones

Silpnybės:

bendrovės savybės, kurios mažina bendrovės konkurencinę pranašumą kitų įmonių atžvilgiu ir trukdo pasiekti užsibrėžtus tikslus

Kryptingai gryninama vertės grandinė, didelė pagrindinių veiklų vietinės rinkos dalis ir platus bei augantis paslaugų portfelis. Galimybė vystyti kompleksines paslaugas / paslaugų paketus

Nepakankamai konkurencingi ir mažai diversifikuoti/mažėjantys Elektrėnų komplekso gamybos pajėgumai. Ilgalaikiai neapibrėžtumai dėl generacijos poreikio Lietuvoje

Konkurencinga hidro portfelio dalis (Kauno HE, Kruonio HAE), aktuali visam regionui. Kruonio HAE plėtros potencialas ir bazinis parengtumas plėtrai

Nenaudotinių generacijos pajėgumų - infrastruktūros valdymas; ne iki galo užbaigtas nepagrindinių veiklų atsisakymas sąlygoja neoptimalių resursų (žmogiškųjų ir finansinių) poreikį

Didelę specifinę patirtį ir aukštą kvalifikaciją turintys darbuotojai, naujų veiklų, projektų / paslaugų kūrimo ir integravimo į grupės vertės grandinę patirtis; patirtis vykdančios didelės apimties projektus bei įsigijimus

Nepakankama patirtis tarptautinėje rinkoje bei tarpsektorinėje partnerystėje, tiek kuriant ir įvedant į rinką naujus produktus ar paslaugas, tiek vykdančią veiklą už Lietuvos ribų

Finansinė įmonių grupės padėtis, jos stabilumas; patirtis leidžiant ilgalaikes skolos obligacijas bei skolinantis iš tarptautinių finansinių institucijų

„Monopolininko“ įvaizdis, politinis pažeidžiamumas

Strateginė įmonių grupės reikšmė šalies mastu

Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių analizė (2)

Apibendrinant atliktą vidinės ir išorinės aplinkos analizę, matyti, kad rinkoje vyksta svarbūs pokyčiai. LE grupės silpnybės gali būti sumažintos, o kylančios grėsmės – suvaldytos. Tam reikia išnaudoti turimas stiprybes ir rinkos suteikiamas galimybes:

- Strateginė įmonės reikšmė ir papildomai prieinami diversifikuoti finansiniai ištekliai ir turima jų praktinė naudojimo patirtis sudaro galimybes investuoti į naujus projektus bei sprendimus. Tai prisideda prie gamybos ir paslaugų portfelio diversifikavimo ir aukštesnės brandos - tokiu būdu didina turto grąžą ir finansinę grupės vertę. ES bei kita finansinė parama turėtų tapti svarbia priedanga strategiškai svarbiems (tiek iš akcininko, tiek iš visuomenės perspektyvų) investiciniams projektams.
- Vertės kūrimo grandinės išplėtimas ir išgryninimas suteikia LE grupei didesnę konkurencinę pranašumą energetikos sektoriuje ir padeda išgauti sinergiją visos vertės grandinės mastu. Taip pat leidžia neutralizuoti ar bent jau stabilizuoti žaliavų kainų augimo grėsmę.
- Turimos žinios ir kompetencija elektros ir dujų prekybos srityje išnaudojamos vystantis elektros ir dujų rinkai: atsirandant tarp sisteminiams jungtims, susikūrus bendrai Baltijos šalių elektros energijos išvestinių finansinių priemonių rinkai bei Baltijos šalių sisteminių paslaugų rinkai taip pat vykdomas tarptautinę prekybą dujomis.
- Konkurencingumo didinimui prielaidas gali sukurti/kuria naujų – inovatyvių paslaugų ir sprendimų kūrimas bei pateikimas rinkai, inovacijų fondo platformos išnaudojimas ir tarpindustrinės partnerystės pagrindais įgyvendinami projektai.
- Korporatyvinio valdymo ir aukštų skaidrumo principų, atitinkančių tarptautines gerąsias praktikas, tęstinis taikymas ir gerinimas grupėje padeda didinti veiklos efektyvumą bei pasitikėjimą įmonių grupe.
- Skaitmeninių technologijų ir nuo jų priklausomos Grupės veiklos atsparumas kibernetinėms grėsmėms užtikrinamas priemonėmis, pagrįstomis rizikų vertinimu, kibernetinę saugą reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų įgyvendinimu, gerąja pasauline kibernetinės saugos praktika.

Galimybės:	Grėsmės:
išorės veiksniai, kurie gali prisidėti prie bendrovės vertės didinimo Rinkos plėtra ir investicijos, gamybos ir paslaugų diversifikavimas, ilgesnė vertės kūrimo grandinė atsiveriant atskirų šalių rinkoms. Prekybos (didmena ir mažmena) elektra ir dujomis vystymas, išnaudojant SGD tiekėjų/ partnerių tinklą	tikėtini įvykiai, kurie gali turėti neigiamos įtakos bendrovės veiklai Auganti ir aštrėjanti konkurencija įvairių grupės įmonių veiklų srityje, mažėjantis sisteminių paslaugų poreikis. Galimi politiniai sprendimai, ribojantys ar nutolinantys grupės plėtros galimybes
Galimybės pasinaudoti įvairiais finansavimo šaltiniais (paskolos, obligacijos, finansų inžinerija, kiti produktai): juos tarpusavyje derinant vykdyti investicijas tiek Lietuvoje, tiek už jos ribų bei efektyviai finansuojant kurti naujas paslaugas	Silpnas Nacionalinės energetikos nepriklausomybės strategijos ar jos įgyvendinimo veiksmų tęstinumas; veiklos priklausomybė nuo politinių sprendimų
Poreikis prisidėti prie Nacionalinės energetikos nepriklausomybės strategijos įgyvendinimo tiek sinchronizuojantis su KET, tiek vykdomas tinklo investicijas Lietuvoje. Partnerystė su savivalda, komunalinio sektoriaus įmonėmis bei kitomis bendrovėmis, regioniniai projektai	Neaiški, kintanti geopolitinė bei investicinė atskirų šalių aplinka kelia grėsmes investicijų, kibernetiniam ir fiziniam saugumui
Partnerystė su kitų industrijų bendrovėmis ar finansinėmis institucijomis kuriant kompleksines – tarpsektorines paslaugas ar produktus. Naujų sprendimų kūrimas per inovacijų fondo ekosistemą	Nepalanki – kintanti ar atskirose srityse besiformuojanti reguliacinė aplinka (sisteminių paslaugų; reguliuojamų kainų; aplinkosaugos, asmens duomenų; pirkimų; finansinių paslaugų; sprendimų priėmimo ir kt.)
Kryptingas energinio efektyvumo kompetencijų augimas ir auganti energijos taupymo („negavatų“) paklausa rinkoje atveria galimybes kurti tvirtą vertę ir sisteminius sprendimus visoje vertės grandinėje	Elektros, dujų ir šilumos energijos gamybos žaliavų kainų augimas/ neprognozuojamumas
Efektyvumas ir sinergija pagrindinėse ir aptarnaujančiose veiklose išgrynintoje vertės grandinėje veikiant Lietuvoje ir už jos ribų	Skaitmeninės technologijos atlieka ypatingai svarbų vaidmenį transformacijos į decentralizuotą energetikos sistemą. Tuo pačiu didėjantis išmanių įrenginių panaudojimas, sudėtingesni tarpusavyje sujungti tinklai ir sistemos tampa labiau pasiekiamos kibernetinėms grėsmėms (virusai, kritinių sistemų sutrikdymo atakos, duomenų nutekėjimo atvejai).

Integruota planavimo sistema

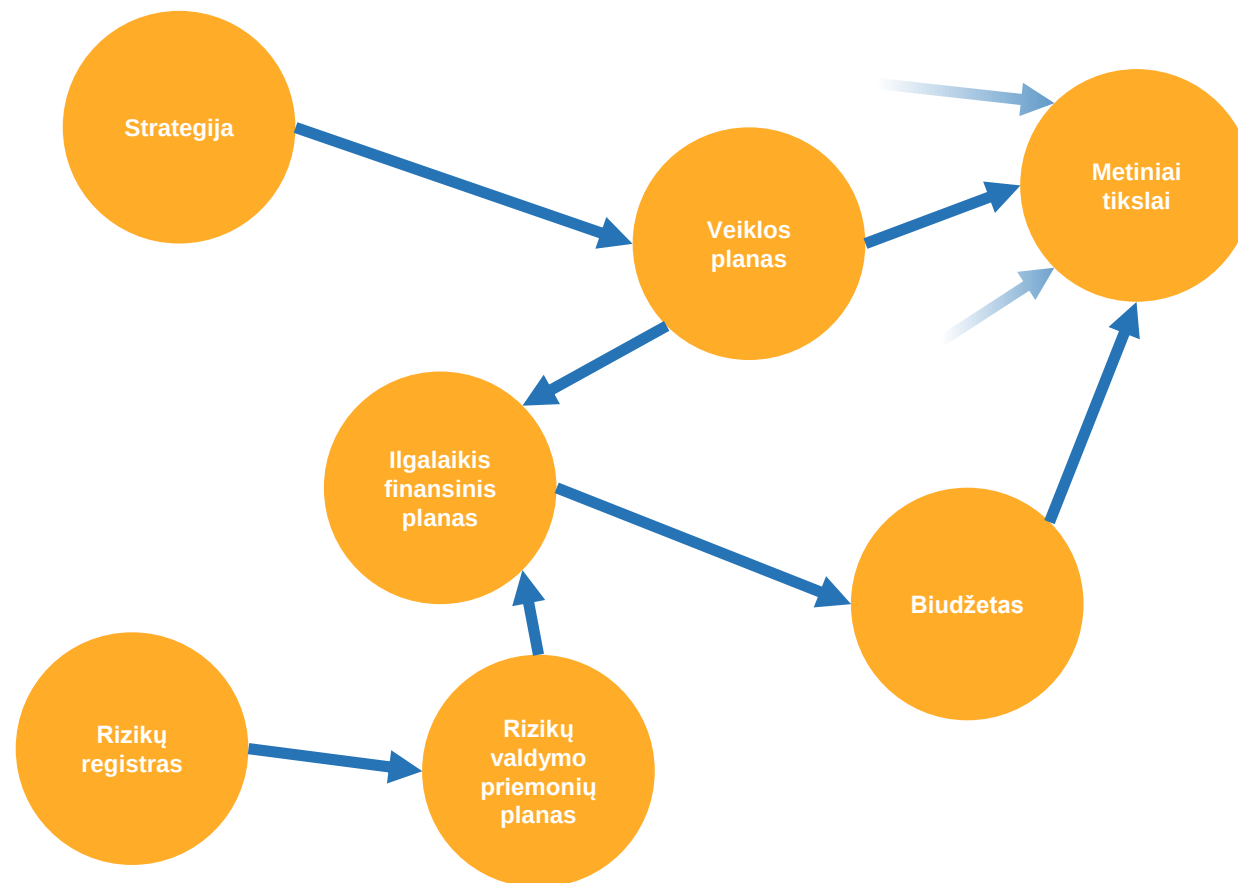
Įmonių grupės planavimo sistemą reglamentuoja Integruotos planavimo ir stebėsenos sistemos politika.

Strategijos horizontas apima 2018-2030 metų laikotarpį. LE grupės strategijoje numatytų strateginių tikslų pasiekimui užtikrinti rengiamas ir kas metus atnaujinamas vidutinės trukmės veiklos planas, taip pat įmonėms nustatomi metiniai tikslai. Veiklos planas – tai planuojamų ir vykdomų priemonių (projektų ir užduočių) sąrašas, kuriame nurodyti aiškūs darbų terminai, aprašyti laukiami rezultatai, įvardinti atsakingi asmenys. Metiniai tikslai – tai kitų metų perspektyvos svarbiausi finansiniai, veiklos ar kt. rodikliai bei prioritetiniai projektai ar programos. Metiniai įmonės tikslai yra susieti su grupės ir įmonių vadovybių bei darbuotojų metiniais asmeniniais tikslais tokiu būdu siekiant užtikrinti visos įmonių grupės tikslų integralumą ir įsitraukimą siekiant bendrų rezultatų. Įmonių grupėje taip pat rengiami rizikų registrai bei rizikų valdymo priemonių planai, kurie leidžia užtikrinti rizikų LE grupės mastu valdymą siekiant tvaraus vertės kūrimo.

LE grupės įmonės savo strategijas rengia ir atnaujiną bei veiklos planus jų įgyvendinimui sudaro atsižvelgdamos į grupės strategiją. Savo ilgalaikius finansinius planus ir metinį biudžetą kiekviena įmonė kasmet rengia pagal strateginius ir veiklos planus. Prireikus rengiami ir kiti planavimo dokumentai: funkcinių sričių strategijos, ilgalaikiai investiciniai planai ir kt. Šiais dokumentais nustatomi svarbiausių įmonių funkcijų vykdymo principai ir didžiausių investicinių programų principai ir tikslai.

LE grupės ir jai priklausančių įmonių strategijos reguliariai peržiūrimos. Pasikeitus aplinkybėms, kurios keičia įmonių grupės struktūrą, įmonių veiklos sritis, turi esminę įtaką prognozuojamiems veiklos rezultatams, strateginėms kryptims ir strateginiams tikslams, strategijos atnaujinamos.

Planavimo
dokumentų
tarpusavio sąsaja



Įmonių akcininkų struktūra

Juridinis asmuo	Akcininkai
AB „Energijos skirstymo operatorius“	LE – 94,98% Smulkieji akcininkai – 5,02%
„Lietuvos energijos gamyba“, AB	LE – 96,82% Smulkieji akcininkai – 3,18%
UAB „Lietuvos dujų tiekimas“	LE – 100%
UAB LITGAS	LE – 100%
Energijos tiekimas UAB	LE – 100%
Geton Energy Sp. z o.o.	ET – 100%
Geton Energy SIA	ET – 100%
Geton Energy OÜ	ET – 100%
UAB Verslo aptarnavimo centras	LE – 51% ESO – 22,25% LEG – 15% LDT – 3,75% TIC – 3,75% LITGAS – 3,75% VAE – 0,5%
UAB Technologijų ir inovacijų centras	LE – 50,08% ESO – 29 % LEG – 20% VAC – 0,02% LDT – 0,90%
UAB Energetikos paslaugų ir rangos organizacija	LE – 100%
UAB Elektroninių mokėjimų agentūra	LE – 100%

Juridinis asmuo	Akcininkai
UAB Vilniaus kogeneracinė jėgainė	LE – 100%
NT Valdosa, UAB	LE – 100%
UAB „Transporto valdymas“	LE – 100 %
UAB „VAE SPB“	LE – 100%
UAB Kauno kogeneracinė jėgainė	LE – 51% Fortum Heat Lietuva – 49%
UAB „Eurakras“	LE – 100%
„Tuulueenergia“ OÜ	LE – 100%
UAB „Energijos sprendimų centras“	LE – 100%
UAB „Duomenų logistikos centras“	LE – 79,64% Litgrid AB – 20,36%
Lietuvos energija Paramos fondas	LE – 100%

Santrumpos

Sutrumpinimas	Paaiškinimas
AEI	Atsinaujinantieji energijos ištekliai
BSC	Subalansuotų rodiklių lentelė (<i>angl. balanced score card</i>)
CAPEX	Investicijos/Kapitalinės investicijos
CEE	Vidurio ir Rytų Europos šalys
DDO	Duomenimis grįstus sprendimus priimanti organizacija (<i>angl. data-driven organisation</i>)
EBITDA	Pelnas prieš nusidėvėjimą, amortizaciją, palūkanų sąnaudas ir pelno mokestį (<i>angl. earnings before interest rate, taxes, depreciation and amortization</i>)
EE	Elektros energija
EMA	UAB Elektroninių mokėjimų agentūra
EnePRO	UAB Energetikos paslaugų ir rangos organizacija
ET	Energijos tiekimas UAB
ES	Europos Sąjunga
ESC	UAB Energijos sprendimų centras
ESCO	Energijos paslaugų kompanija (<i>angl. Energy Service Company</i>)
ESO	AB Energijos skirstymo operatorius
FFO	P pinigų srautai iš pagrindinės veiklos (<i>angl. Funds From Operations</i>)
GCSI	Globalus klientų pasitenkinimo indeksas (<i>angl. Global Customer Satisfaction Index</i>)
GD	Gamtinės dujos
KET	Kontinentinės Europos tinklas
Kruonio HAE / KHAE	Kruonio hidroakumuliacinė Elektrinė
Kauno HE	Kauno hidroelektrinė
KKJ	UAB Kauno kogeneracinė jėgainė
LE	„Lietuvos energija“, UAB
LE grupė	„Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė

Sutrumpinimas	Paaiškinimas
LEG	„Lietuvos energijos gamyba“, AB
LEL	Elektrėnų jėgainių kompleksas
LITGAS	UAB LITGAS
GW / MW	Gigavatai / Megavatai – galios matavimo vienetas
TWh / GWh / MWh	Teravatvalandės / Gigavatvalandės / Megavatvalandės – energijos kiekio matavimo vienetas
OPEX	Veiklos sąnaudos (<i>angl. operating expenses</i>)
PL	Lenkija
PESTEL	Politinė, ekonominė, socialinė, technologinė, aplinkosaugos, teisinė analizė
p. p.	Procentiniai punktai
PSO	Perdavimo sistemos operatorius
ROE	Nuosavybės grąža (<i>angl. return on equity</i>)
ROCE	Pastovaus / įdarbinto kapitalo grąža (<i>angl. ROCE, Return On Capital Employed</i>)
SEE	Pietų ir Pietryčių Europos šalys
SGD	Suskystintos gamtinės dujos
SSGG	Stiprybių, silpnų, grėsmių, galimybių analizė
Sisteminės paslaugos	PSO teikiamos paslaugos, kurios užtikrina elektros energijos sistemos darbo stabilumą ir patikimumą
ŠE	Šilumos energija
TIC	UAB Technologijų ir inovacijų centras
NTV	NT valdos, UAB
VKJ	UAB Vilniaus kogeneracinė jėgainė
VPI	Viešųjų pirkimų įstatymas
WACC	Vidutiniai svertiniai kapitalo kaštai (<i>angl. weighted average cost of capital</i>)



LE 2030
Green | Smart | Global

