



# AB „ENERGIJOS SKIRSTYMO OPERATORIUS“ STRATEGIJA 2030

# Turinys

2	<a href="#">Turinys</a>	36	<a href="#">Aplinkos veiksnių analizė. Išoriniai veiksniai</a>
3	<a href="#">Vadovybė</a>	37	<a href="#">Energetikos vystymosi kryptys. Pasaulis</a>
4	<a href="#">Valdybos žodis</a>	38	<a href="#">Energetikos vystymosi kryptys. Lietuva</a>
5	<a href="#">Vaidmuo LE strategijoje</a>	40	<a href="#">Lietuvos elektros energijos sistemos struktūra 2030</a>
6	<a href="#">Vizija. Misija.</a>	42	<a href="#">Regioninės rinkos sukūrimas</a>
7	<a href="#">Strateginės kryptys</a>	43	<a href="#">Sinteresuotųjų šalių analizė</a>
8	<a href="#">Tinklo patikimumas</a>	44	<a href="#">Atitiktis NENS</a>
11	<a href="#">Tinklo išmanizacija</a>	46	<a href="#">PESTAT analizė</a>
14	<a href="#">Rinkos įgalinimas</a>	48	<a href="#">Aplinkos veiksnių analizė. Vidiniai veiksniai</a>
17	<a href="#">Kliento patirtys</a>	49	<a href="#">SSGG analizė</a>
20	<a href="#">Veiklos efektyvumas</a>	50	<a href="#">Rizikos valdymo modelis</a>
23	<a href="#">Perspektyva: žmonės ir kultūra</a>	52	<a href="#">Integruota planavimo sistema</a>
26	<a href="#">Darbuotojų sauga</a>	53	<a href="#">Pagrindiniai strateginių tikslų rodikliai</a>
29	<a href="#">Perspektyva: reguliacinė aplinka</a>	55	<a href="#">Santrumpos</a>
31	<a href="#">Perspektyva: finansai</a>		



„Geriausią kliento patirtį kuriantis patikimas ir išmanus tinklas – vizija, kuria tikime. Kasdienę veiklą visoje ESO vertės grandinėje vykdysime „geriau nei vakar“ principu. Pažangias infrastruktūros paslaugas kursime derindami klientų, kitų suinteresuotų šalių lūkesčius, rinkos tendencijas ir energetikos sektoriaus technologinę pažangą.“

**MINDAUGAS KEIZERIS**  
Valdybos pirmininkas  
Generalinis direktorius

Strategijos ir valdymo sritis



„Sparčiai plečiantis atsinaujinančiai energetikai, vystantis skaitmeninėms technologijoms, esminiam pokyčiui turi ruoštis ir elektros infrastruktūros operatoriai. ESO veikla neatsiejama nuo reguliavimo. Ypač svarbu numatomus pokyčius aktyviai išdiskutuoti su reguliuojančiomis institucijomis, kurios įgalina pokyčiams, užtikrina tinkamą reguliacinę aplinką bei ilgalaikį ir tvarų infrastruktūros operatoriaus veiklos modelį.“

**AUGUSTAS DRAGŪNAS**  
Valdybos narys

Finansų ir administravimo sritis



„Siekiamo tapti naujosios kartos skirstymo operatoriumi. Norime, kad veiklos procesai vyktų kuo efektyviau, integruojant išmanius sprendimus, leidžiančius tiek veiklą, tiek investicijas valdyti efektyviai. Nebijome prisiimti atsakomybės ir norime ne tik diegti, bet ir kurti naujoves, kurios, tikime, įgalins efektyvią ir sparčią tinklo plėtrą.“

**OVIDIJUS MARTINONIS**  
Valdybos narys

Tinklų vystymo sritis



„Tinklo patikimumo ir atsparumo didinimas, suderintas su tinklo išmanumo sprendimais, yra svarbiausias mūsų uždavinys. Turime užtikrinti tiek efektyvų kasdieninį tinklo eksploatavimą, tiek greitą jo atstatymą bei vystymą, veikloje naudojant pažangiausias technologines naujoves, išmanius ir kompleksinius sprendinius.“

**VIRGILIJUS ŽUKAUSKAS**  
Valdybos narys

Tinklų eksploatavimo sritis



„Vienas iš svarbiausių skirstymo operatoriaus veiklos prioritetų – atviros ir neutralios platformos sukūrimas, įgalinantis kurti ir diegti išmanius produktus bei paslaugas. Jų realizacija kartu su klientų aptarnavimo procesu peržiūra kuria vertę ESO ir didina klientų pasitenkinimą. Klientų patirties gerinimas – viena iš strateginių ESO krypčių, juo grindžiamas klientų aptarnavimas.“

**RENALDAS RADVILA**  
Valdybos narys

Kliento patirties ir paslaugų sritis

# Valdybos žodis

Energetikos sektorius ir energijos skirstymo sistema bei rinka sparčiai keičiasi. Didėja integralumas tarp sistemos dalyvių, įsigali nauji sprendimai ir kompleksinės paslaugos. Elektros tinklo klientai tampa ir vartotojais, ir gamintojais, vertinančiais individualius, jiems svarbius tinklo patikimumo, išmanumo, kokybės, išvestinių rinkos paslaugų ir galimybių ar efektyvumo sprendimus.

Šių aspektų visuma sukuria kliento patirties esmę, o klientų lūkesčiai ir elgsena vis labiau formuos viso tinklo ateitį.

Pokyčiai skirstymo sistemoje turi būti nukreipti į tinklo patikimumą bei išmanumą, subalansuotą suinteresuotų šalių lūkesčių atliepimą, efektyviai valdomi ir nuoseklūs, įgalinantys rinką konkuruoti bei sukuriantys geriausią kliento patirtį.

Vizijos „Patikimas ir išmanus tinklas, sukuriantis geriausią kliento patirtį“ ESO komanda sieks šiomis strateginėmis kryptimis: didinant tinklo patikimumą; diegiant automatizuotus ir išmanius sprendimus; kuriant rinkos įgalinimo platformas ir įrankius; gerinant kliento patirtį visoje tarpusavio vertės grandinėje, efektyvia bendrovės veikla ir tikslingomis investicijomis.

Tikime, jog ESO žmonės, dirbantys prasmingą darbą, kuriantys sprendimus strategijos įgyvendinimui bei ateities energetikai, ir nuolatinis tobulėjimas bei vieninga organizacijos kultūra – įgalinanti, įtraukianti, atvira pokyčiams – užtikrins sėkmingą strategijos įgyvendinimą.

Sėkmingo strategijos įgyvendinimo prioritetais patikimumo srityje laikome tinklo kokybės gerinimą, technologinių ir išmanių sprendimų diegimą, apimant nuotolinį bei automatizuotą tinklo ir jo apkrautumo valdymą bei priežiūrą.

Išmaniųjų apskaitų diegimas – prioritetas tinklo išmanizacijai, taip pat generacijos ir apkrovos, paskirstytos generacijos, baterijų valdymo, mikrosalų, mikrotinklų ir kitų išmanių sprendimų kūrimas ir diegimas.

Rinkos įgalinimo prioritetinė priemonė – Data hub platformos – atviros ir neutralios rinkos dalyviams sukūrimas, mainų tarp gaminančių vartotojų įgalinimas geresniam regioninės rinkos integralumui ir aktyvių vartotojų dalies augimas.

Kasdienė efektyvi veikla, nuolatinis procesų tobulinimas, vidinių sistemų vientisumas, patikimi duomenys, greitis ir lankstumas – vidiniai strategijos rezultatų pasiekimo šaltiniai.

Visų strateginių kryptių integralus įgyvendinimas nukreiptas į vertės klientui – puikios patirties – kūrimą kiekviename tarpusavio sąlyčio taške.

**Mindaugas Keizeris**  
ESO Valdybos pirmininkas



# LE STRATEGIJA 2030: ESO vaidmuo LE grupės strategijoje

## Žaliosios energetikos vaidmuo

Naujos tvarios gamybos šaltinis  
Augimo variklis

Investuoti / konsoliduoti / mokytis / optimizuoti  
Kurti stabilius ir pelningus 3GW pajėgumus

Regioninis ⇨ Globalus

- Aukštas CAPEX
- Žema rizika
- Vidutinė grąža

## Strateginės energetikos vaidmuo

Strateginė šalies infrastruktūra, galių  
stabilumo garantas

Apsaugoti / optimizuoti / efektyviai investuoti /  
strategiškai planuoti ir investuoti

Vietinis ⇨ Regioninis

- Aukštas CAPEX
- Maža rizika
- Vidutinė grąža

## Komercinės organizacijos vaidmuo

Rinkos ir visuomenės sąlyčio taškas

Laisvosios rinkos užkariautojas

Tarptautinio augimo frontas

Orientuotas į klientą

Geriausia kliento patirtis

Stiprūs pardavimai ir rinkodara

Nauji verslo modeliai

Varžovas naujose rinkose

Greitas ir skaitmenizuotas

## ESO vaidmuo

Strateginė šalies infrastruktūra  
Naujų verslų įgalintojas

Rinkos formuotojas =  
Nevykdoma tiesioginė komercinė veikla

Išmani / efektyvi infrastruktūra

Atvira konkurencijai ir skatinanti inovacijas

Skaitmenizuota

Vietinis (LT)

- Aukštas CAPEX
- Žema rizika
- Vidutinė grąža

## Grupės paslaugų centro vaidmuo

Greičio ir efektyvumo įgalintojas

Vietos ⇨ Globalus

Kaštų centras

## Inovacijų centro vaidmuo

Globalių žinių ir kompetencijų  
konkurencinio pranašumo šaltinis

Globalus

Kaštų centras

Vietos ⇨ Globalus

- Žemas CAPEX
- Vidutinė rizika
- Vidutinė grąža

# ESO 2030

Strategija: vertės klientams kūrimas, teikiant patikimas, pažangias, standartizuotas infrastruktūros paslaugas



Patikimas ir išmanus tinklas, sukuriantis geriausią kliento patirtį



Nuolatinis skirstymo paslaugų kokybės gerinimas: išmanūs sprendimai tinklui ir rinkos įgalinimui

## VEIKLA IR PASLAUGOS:



Vystome ir diegiame pažangius technologinius sprendimus, formuojame vieningą organizacinę kultūrą nuolatiniam veiklos tobulinimui.

Standartizuotos, atviros, neutralios infrastruktūros paslaugos ir platformos įgalins rinkos dalyvius efektyviai konkuruoti, kuriant vertę klientams.

Šie elementai laikomi esminėmis prielaidomis geriausiai kliento patirčiai kurti, suinteresuotų šalių lūkesčiams atliepti ir bendrovės vertei didinti.

# ESO STRATEGINĖS KRYPTYS 2030

STRATEGINĖS  
KRYPTYS



TINKLO  
PATIKIMUMAS



TINKLO  
IŠMANIZACIJA



RINKOS  
ĮGALINIMAS



KLIENTO  
PATIRTYS



VEIKLOS  
EFEKTYVUMAS



PERSPEKTYVOS

ŽMONĖS IR KULTŪRA

REGULIACINĖ APLINKA IR FINANSAI



# Strateginė kryptis: tinklo patikimumas



## Tikslas

išlaikyti aukštus GD patikimumo rodiklius ir **du kart padidinti** EE sistemos patikimumą bei atsparumą ekonomiškai ir technologiškai efektyviausiu būdu.

## Prioritetai

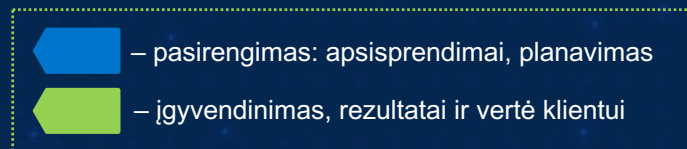
dinamiškas investicijų ir priežiūros planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė, siekiant ženkliai **padidinti tinklo atsparumą** didelio poveikio įvykiams, bei gebėjimas maksimaliai lanksčiai prisitaikyti, siekiant spartaus **tinklo atstatymo** optimaliais resursais.

## Sėkmės faktoriai

greitas reagavimas šalinant sutrikimus, racionalios investicijos patikimumo gerinimui, pasitelkiant sukauptas žinias bei išplėstą duomenų srautą, taikant pažangius technologinius sprendimus.



# Tinklo patikimumas. Prioritetai



# Tinklo patikimumas. Strateginiai tikslai



Du kartus padidinti EE ir išlaikyti GD sistemos patikimumą ir atsparumą



Masinių gedimų tinkle atveju CAIDI = 1,3 viso tinklo CAIDI



Užtikrinama 100 proc. įtampos kokybė pagal standartą



Atsistatantys 10 kV tinklai dengia 50 proc. klientų



0 MW transformatorių galios padidėjimas tinkle TP lygiu



Pilnai skaitmenizuoti ir automatizuoti oro linijų defektavimo procesai

	2020	2025	2030
EE SAIDI * (min.)	100	85	70
EE SAIFI * (kartai)	1	0,83	0,66
GD SAIDI (min.)	0,94	0,94	0,94
GD SAIFI (kartai)	0,062	0,062	0,062
Masinių gedimų tinkle atveju CAIDI (min.)	180	150	130

\* NENS nustatyti tikslai (neplaniniai atjungimai): atskaitos taškas 2017 m. (EE SAIDI 138 min; EE SAIFI 1,32 k.).



## Strateginė kryptis: tinklo išmanizacija



### Tikslas

išmaniosios apskaitos sistemos įdiegimas, automatizuotas tinklo valdymas realiu laiku ir inovatyvių skaitmeninių technologijų bei duomenimis pagrįstų sprendimų pritaikymas tinklo veiklos valdyme.

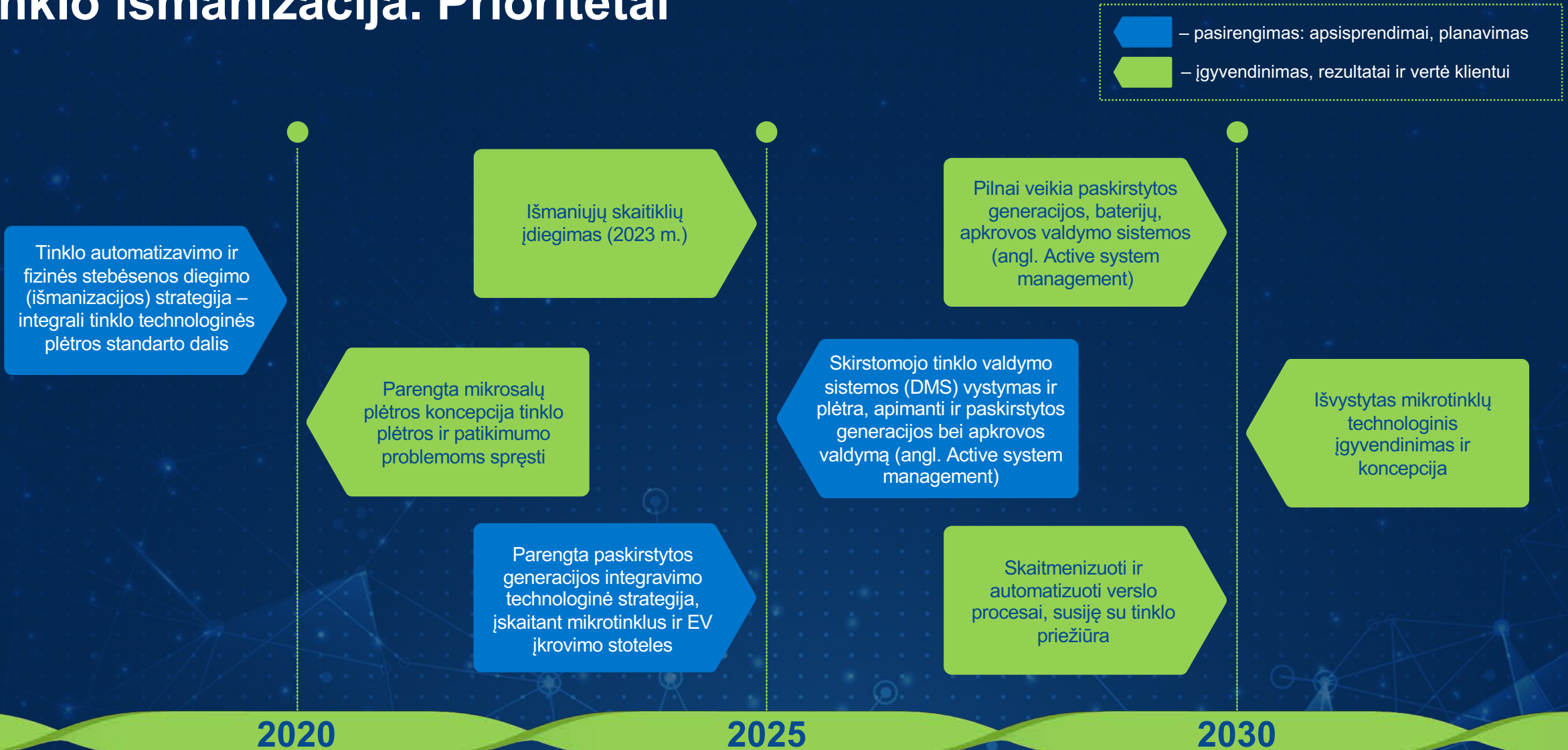
### Prioritetai

diegti sprendimus, užtikrinančius valdymo realiu laiku sistemą, kurti didžiųjų duomenų architektūrinius sprendimus, siekiant gerinti tinklo patikimumą, prognozuojamumą, valdymą, vykdyti racionalią mikrotinklų ir mikrosalų plėtrą bei užtikrinti sklandų ir optimalų AEI, GV ir AV integravimą. Taip pat – kibernetinės saugos užtikrinimas.

### Sėkmės faktoriai

lyderiaujančių skaitmeninių sprendimų pritaikymas veikloje, suderinant su reikiamų kompetencijų pritraukimu, ugdymu ir išlaikymu.

# Tinklo išmanizacija. Prioritetai



# Tinklo išmanizacija. Strateginiai tikslai



Klientų skaitiklių pakeitimas į išmaniuosius skaitiklius



Per nuotolį valdomas TP/SP tinklas



Informacijos praradimo, neteisėto atskleidimo, kibernetinių atakų rizikos suvaldymas iki priimtino lygio \*\*



Skaitmenizuoti ir automatizuoti verslo procesai, susiję su tinklo priežiūra



Pilnai veikiantis ir aktyvus sistemos galios valdymo modelis



Skirstymo paslaugų konkurencingumas (ES šalių mastu)

	2020	2025	2030
Per nuotolį valdomų 10 kV linijų klientų dalis, %	25%	40%	75%
Elektros SP valdomi per nuotolį, %	67%	72%	100%
Klientams įdiegta išmaniųjų skaitiklių, % *	15%	90%	100%

\* Išmanieji skaitikliai iki 2023 diejami visiems buitiniams elektros klientams, kurie vartoja bei deklaruoja daugiau nei 1 kwh per metus (t.y 90% visų vartotojų) ir visiems (100%) verslo klientams nepriklausomai nuo suvartojimo. Vėliau – likusiems klientams.

\*\* Kibernetinių atakų rizika valdoma centralizuotomis Lietuvos energija, UAB, įmonių grupės priemonėmis.



# Strateginė kryptis: rinkos įgalinimas



## Tikslas

skaidriomis ir neutraliomis priemonėmis užtikrinti efektyvų mažmeninės energijos rinkos veikimą bei vystymąsi.

## Prioritetai

remiantis Šiaurės šalių patirtimi, įdiegti *Supplier Centric* rinkos modelį, pritaikant pažangiausius duomenų valdymo ir dalijimosi jais sprendimus, kurie sudarytų lygiavertes veikimo sąlygas visiems rinkos dalyviams. Perimti geriausią ES praktiką, įgalinant elektros rinkos vystymąsi, bei skatinti lanksčių paslaugų rinkos susikūrimą.

## Sėkmės faktoriai

sklandus lanksčių paslaugų prekybos bei mažmeninės energijos rinkos veikimas, užtikrinantis lygiavertes sąlygas visiems rinkos dalyviams dalyvauti rinkoje tiesiogiai arba per paslaugos tiekėjus.

# Rinkos įgalinimas. Prioritetai



# Rinkos įgalinimas. Strateginiai tikslai



Tiekėjų keitimosi procedūra sutrumpinama iki 24 valandų



Tiekėjo keitimo koeficientas Lietuvoje atitinka ES šalių vidurkį



Reikšminga dalimi prisidedama prie tarptautinių projektų ir iniciatyvų



Standartizuoti ir skaitmenizuoti mažmeninės elektros rinkos verslo procesai



Gaminantys vartotojai įgalinami mainyti pagaminama elektros energija šalies viduje



30 proc. elektros vartotojų yra aktyvūs arba gaminantys vartotojai

	2020	2025	2030
Data hub platforma	Diegimas	EE ir GD	Regioninis
Tiekėjų keitimosi procedūros trukmė, k.d.	21	3	1
Namų ūkio vartotojų tiekėjo keitimo koeficientas *	0%	7%	9%
Aktyvių elektros energijos vartotojų dalis	<2%	15%	30%
Lanksčių paslaugų prekybos ir mainų platforma	Pilotas	Standartas	Kasdienė veikla

\* Remiantis CEER (Council of European energy regulators) duomenimis, 2017 m. ES vidurkis sudarė 6,4 proc.





## Strateginė kryptis: kliento patirtys

### Tikslas

kiekvienas kliento kontaktas su ESO ar ESO partneriais sukuria klientui malonią patirtį.



### Prioritetai

remiantis geriausiomis praktikomis bei pasitelkiant inovatyvius sprendimus sukurti klientų patirties valdymo modelį ir jį pilnai įgyvendinti visoje ESO vertės grandinėje – santykyje su klientu, užtikrinant abipusį lūkesčių suderinimą ir geriausią kliento patirtį.

### Sėkmės faktoriai

sistemų skaitmenizacija ir procesų E2E tobulinimas kartu su inovatyvių sprendimų diegimu. Kliento patirties gerinimas – kryptingas ir nuoseklus prioritetas.

# Tinklo patikimumas. Prioritetai

-  – pasirengimas: apsisprendimai, planavimas
-  – įgyvendinimas, rezultatai ir vertė klientui



# Kliento patirtys. Strateginiai tikslai



Greitos ir kokybiškos paslaugos sutartais terminais



Prisidėti prie šalies konkurencingumo didinimo



Automatizuotas paslaugų užsakymas (One click principas)



Skaitmenizuoti klientų procesai



Atitikti ir viršyti kliento lūkesčius



Proaktyvi ir savalaikė informacija

	2020	2025	2030
Elektros naujų klientų prijungimo trukmė, k.d.	42	33	25
Dujų naujų klientų prijungimo trukmė, k.d.	80	45	35
ESO paslaugų vertinimas pagal NPS metodikos principą	50	55	60
DB Getting electricity vieta *	20	10	10

\* 2018 m. Doing business getting electricity reitinge Lietuva užėmė 26 vietą (2017 – 33, 2016 - 55).



## Strateginė kryptis: veiklos efektyvumas

### Tikslas

užtikrinti tvarų ir efektyvų organizacijos augimą: kokybiškas ir konkurencingas paslaugas, greitą inovacijų integraciją, lankstumą, atsižvelgiant į rinkos pokyčius, nuolatinį tobulėjimą visoje vertės grandinėje.

### Prioritetai

sistemų vientisumas, pasiekiamumas, integralumas. Kokybiški duomenys ir procesai orientuoti į klientus.

### Sėkmės faktoriai

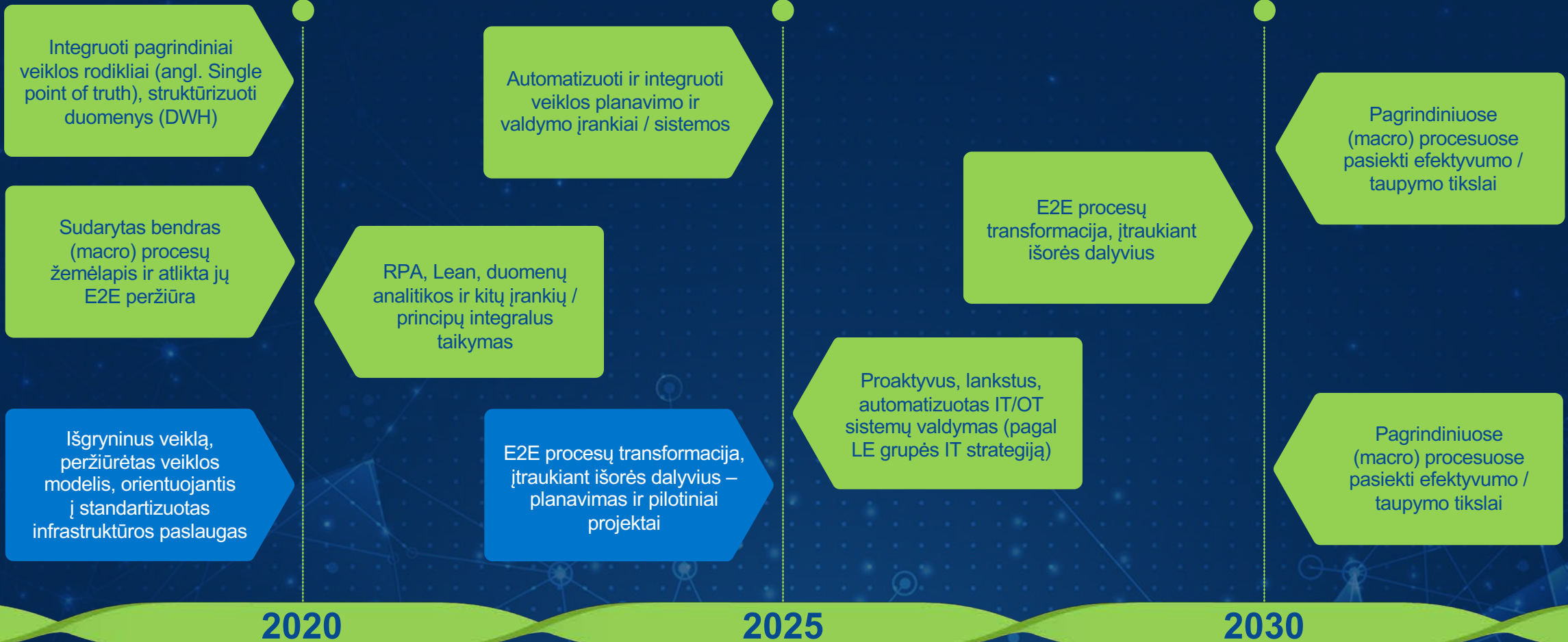
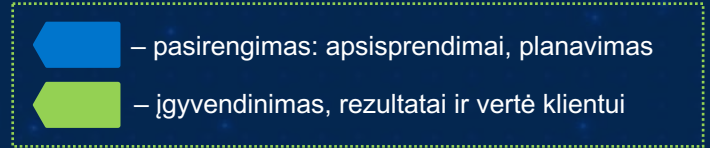
greitis ir lankstumas, transformuojant procesus, pokyčių sistemingumas.



Bendra Lietuvos energija, UAB, įmonių grupės Veiklos efektyvumo ir IT strategijų dalis.



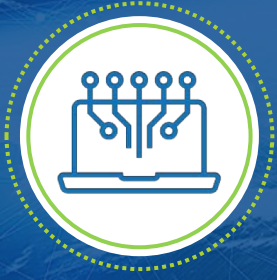
# Veiklos efektyvumas. Prioritetai



# Veiklos efektyvumas. Strateginiai tikslai



E2E principu transformuoti efektyvūs procesai, kuriantys vertę klientui



Lanksčios, neribojančios, integruotos IT sistemos, jungiančios visas veiklas



Sprendimų priėmimui naudojami VM principai, efektyvumo įrankiai (RPA, DIG, kt.) ir integralūs duomenys

	2020	2025	2030
OPEX efektyvumo įtaka (akumuliuota), mEur *	2	39	139
CAPEX efektyvumo įtaka (akumuliuota), mEur **	3	28	73
Efektyvus veiklos modelis	Gerėjantys veiklos efektyvumo rodikliai visoje vertės grandinėje		

\* Veiklos meistriškumo priemonės (procesų peržiūra, robotizavimas, patobulinimai) ir kitos priemonės.

\*\* Duomenimis grįsti sprendimai ir tikslingesnės / efektyvesnės investicijos dėl išmaniųjų apskaitų diegimo, sutaupytos lėšos įrangos bei medžiagų pirkimui ir kita.



## Perspektyva: žmonės ir kultūra

### Tikslas

visi esame **įgalinti** veikti, organizacijų struktūros mūsų neriboja, kai **aistringai** siekiame rezultato, **darome** prasmingus darbus bei **kuriame** naujoves.

### Prioritetai

diegiame pažangius komandų bendradarbiavimo būdus, įdarbiname visas kompetencijas bei mokomės visur, visada ir greitai, tiriamo darbuotojo patirtį tobulėjimui. Laikomės aukštų socialinės partnerystės ir skaidrumo principų.

### Sėkmės faktoriai

matome prasmę savo darbe, **kurdami** ateities energetiką, darydami ją **lengvą, nematomą ir žalią**.



Bendra Lietuvos energija, UAB, įmonių grupės Žmonių ir Kultūros strategijos dalis



# Žmonės ir kultūra. Prioritetai 2020



Techniniai sprendimai – įdiegti įrankiai ir platformos, kuriais administruojame ugdymo procesą, valdome ir leidžiame darbuotojams patiems kurti turinį.



Palaikanti infrastruktūra – visapusiškas besimokančios kultūros skatinimas, laikas augti ir ugdyti įtrauktas į darbo laiką, ugdymas įtrauktas į tikslus bei skatinimą.



Žinios ir bendradarbiavimas – visoje organizacijoje turimų kompetencijų audito sistema, panaudojimo ir perkvalifikavimo planai.



Tikslų suderinamumas ir kalibravimas tarp komandų bei įmonių. Plečiama komandinių tikslų apimtis. Viso proceso matavimas, o ne atskiro etapo kaip tikslo.



Agile komandos – komandų struktūros sukūrimas, lankstesnis planavimas tiek priemonių, tiek biudžeto atžvilgiu.



Didžioji laiko dalis – darbas projektuose (pokyčio – „change“ veiklų).



Lengvi procesai – naikinami nenaudingi procesai, kiti – skaitmenizuojami, kuriamos savitarnos galimybės, laikantis pasitikėjimo, paprastumo ir įgalinimo principų.



Darbdavio įvaizdis – geriausias Lietuvos kapitalo darbdavys. „Good place to work“ – sukurta atlygio ir papildomų naudų sistema. Aukšti socialinės partnerystės ir skaidrumo principai.



# Žmonės ir kultūra. Strateginiai tikslai

## eNPS

Geriausios darbuotojo patirties užtikrinimas visuose jo kelionės organizacijoje cikluose

eNPS (Employee net promoter score) augimas

## AGILITY

Naujos komandinio darbo formos (agile) diegimas organizacijoje, konkurenciniam pranašumui sukurti

Augantis kliento patirties indeksas ir / arba trumpėjantis paslaugų suteikimo laikas (time to market), užtikrinant aukštą kokybę

## Learning NPS

Ugdymo ekosistemos sukūrimas, kuri leidžia darbuotojui ugdyti organizacijai reikiamas kompetencijas reikiamu greičiu ir sudaro galimybes darbuotojo asmeniniam augimui

Darbuotojų ugdymo patirties indekso (learning NPS) augimas



# Darbuotojų sauga

## Tikslas

saugos kultūra, apimanti saugias darbo vietas, reikiamas žinias saugiam darbui, aprūpinimą ergonomiškomis priemonėmis bei brandžią darbuotojų, rangovų ir gyventojų elgseną.

## Prioritetai

nuolat gerėjanti sauga, mažėjant nelaimingų atsitikimų skaičiui (NA) – (mažinant saugos incidentų skaičiui, užtikrinant 0 NA).

## Sėkmės faktoriai

sauga yra kiekvieno organizacijos darbuotojo DNR dalis ir įvertinta visuose potencialiai rizikinguose procesuose.

# Darbu sauga. Prioritetai



# Darbuotojų sauga. Strateginiai tikslai



**Organizacija be nelaimingų atsitikimų**



**Saugi darbo aplinka**



**Saugos kultūra**



**Mažėjantis nelaimingų atsitikimų skaičius**



**Mažėjantis saugos incidentų skaičius**



## Perspektyva: reguliacinė aplinka

### Tikslas

tvari ir besikeičiančios aplinkos poreikius atitinkanti reguliacinė aplinka.

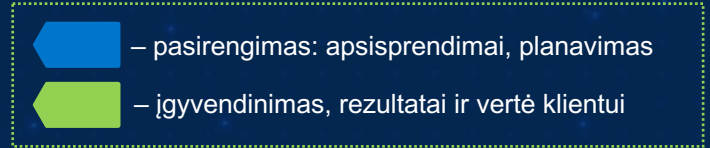
### Prioritetai

inovacijoms ir aktualiems poreikiams atvira reguliacinė aplinka. Minimizuojama reguliavimo administracinė našta (Regulatorius <->ESO). Ilgalaikis reguliavimo modelis. Kainų stabilumas, optimalus vertės / kainos santykis visuomenei.

### Sėkmės faktoriai

proaktyvus bendradarbiavimas. Suinteresuotų šalių lūkesčių suderinimas. Žinių ir kompetencijų sklaida. Patikimi duomenys sprendimų priėmimui.

# Reguliacinė aplinka. Prioritetai



Išmaniųjų apskaitos prietaisų ir pagrindinės duomenų kaupimo/mainų platformos (Data hub) kūrimą ir veikimą įgalinančios reguliacinės aplinkos kūrimas

Sukurtos prielaidos ir procesai ankstesniam / perspektyviam investicijų derinimui

Sudarytos sąlygos duomenų mainams tarp rinkos dalyvių (klientų, operatoriaus ir tiekėjų)

Išgrynintas ir efektyvus reguliavimo skatinamasis mechanizmas ilgajam laikotarpiui

Įtvirtintas reguliavimo modelis, užtikrinantis tvarų ir ilgalaikį veiklos finansavimą \*

Inovacijas ir išmanizaciją kryptingai skatinanti reguliacinė aplinka

Atsinaujinančią ir paskirstytąją generaciją įgalinančios reguliacinės aplinkos kūrimas

Reguliacinis mechanizmas, integruojantis decentralizuotą generaciją

Vieningas ir patikimas duomenų bei informacijos šaltinis regulatoriaus ir ESO bendradarbiavimui

Faktiniais suvartojimo duomenimis grįsta personalizuota (asmeninė) kainodara / dinaminis tarifas

Automatizuotas ir išmanus reguliavimo principų taikymas

Tarptautinę / regioninę rinką įgalinantis reguliavimas

2020

2025

2030



## Perspektyva: finansai

### Tikslas

ilgalaikės vertės  
akcininkams kūrimas.

### Prioritetai

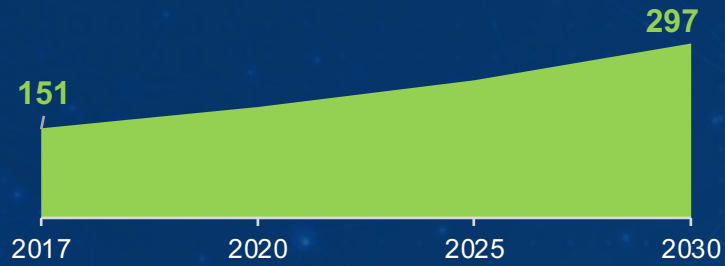
optimalus finansinių išteklių naudojimas.  
Stabili nuosavybės grąža. Nuoseklus  
dividendų politikos įgyvendinimas.

### Sėkmės faktoriai

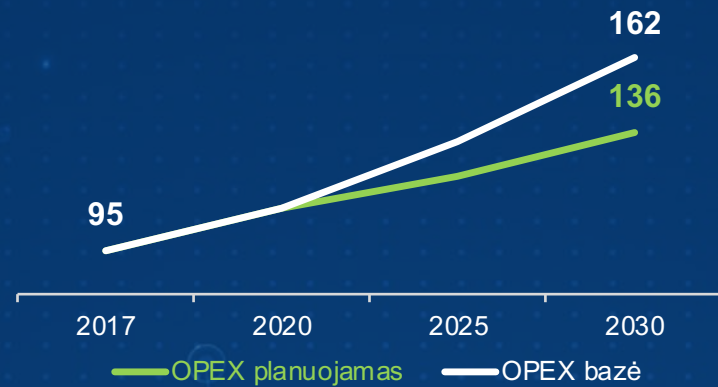
stabilus, ilgalaikis reguliavimas.  
Efektyvi veikla ir investicijos.  
**Patikimi duomenys savalaikiam**  
sprendimų priėmimui.

# EBITDA 2030

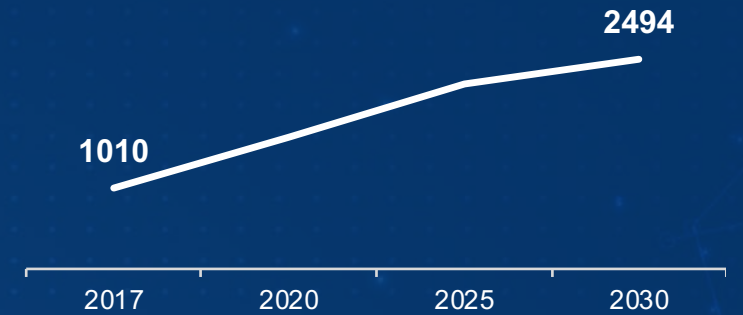
## EBITDA (koreguota) (mEur)



## OPEX mažėjimas (mEur) \*



## Reguliuojamo turto vertė (mEur) \*\*



Tvarus EBITDA kitimas dėl efektyvios veiklos ir nuoseklaus reguliuojamo turto vertės augimo

\* OPEX bazė apskaičiuota pagal rinkos prognozuojamas makroekonominės prielaidas (darbo užmokesčio augimą ir infliaciją).  
 \*\* Investicijos planuojamos pagal ilgalaikius investavimo planus, esant LRAIC principams numatomas turto bazės augimas.



# Planuojami finansiniai rodikliai

## Efektyvus kapitalo panaudojimas:



Stabili kapitalo  
grąža

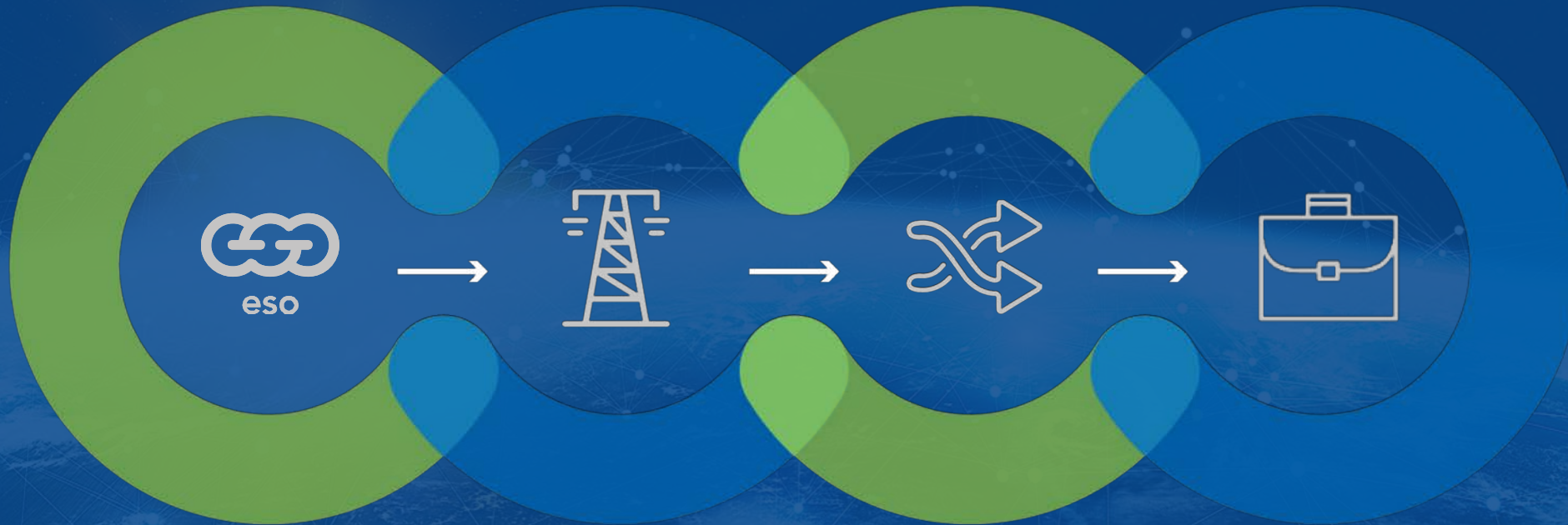


Optimali kapitalo  
struktūra

	2020	2025	2030
EBITDA koreguota, mEur	188	234	297
Grynoji skola * / EBITDA	4,4	5,0	5,1
ROE, %	9	9	10
OPEX akumuliuota, mEur	213	788	1 436
CAPEX akumuliuota, mEur	334	1 390	2 617

\* Pinigų srautų valdymas ir skolinimasis Lietuvos energija, UAB, įmonių grupėje vykdomas centralizuotai.

# Trumpa apžvalga



## Pradžia

Sujungus AB LESTO ir AB „Lietuvos dujos“, 2016 01 01 veiklą pradėjo AB „Energijos skirstymo Operatorius.“

## Veikla

125 tūkst. km elektros linijų: 71 proc. – oro linijos, 29 proc. – kabelinės linijos. Beveik 9 tūkst. km skirstomųjų dujotiekių.

## Tikslas

EE ir GD, skirstymas, tinklų eksploatavimas, priežiūra, valdymas, plėtra, saugumo ir patikimumo užtikrinimas.

## Akcininkai

„Lietuvos energijai“, UAB, priklauso 94,98 % ESO akcijų. Smulkiesiems akcininkams priklauso 5,02 % akcijų.

# Esminiai finansiniai ir veiklos rodikliai

2017 metų audituoti duomenys

		2016	2017	Δ, +/-	Δ,%
<b>Elektros energija</b>					
Paskirstytas EE kiekis vidutinės ir žemos įtampos tinklais, t.t.	TWh	8,98	9,22	0,24	3%
Garantinis tiekimas	TWh	0,41	0,41	0,00	0%
Naujai prijungtų vartotojų skaičius	tūkst. vnt.	29,335	29,640	0,305	1%
Naujai prijungtų vartotojų prijungimo terminai (vidutiniškai)	k. d.	58,5	45,9	-12,56	-21%
<b>El. energijos tiekimo kokybės rodikliai</b>					
SAIDI, min. (su „force majeure“)	min.	111,99	125,989	14,002	13%
SAIFI, vnt. (su „force majeure“)	vnt.	1,11	1,227	0,114	10%
Technologinės sąnaudos EE skirstomajame tinkle	%	6,49%	6,14%	-0,35%	-5%
<b>Dujos</b>					
Paskirstytas dujų kiekis	TWh	7,39	7,37	-0,02	0%
Naujai prijungtų vartotojų skaičius	tūkst. vnt.	5,288	12,53	7,242	137%
Naujai prijungtų vartotojų prijungimo terminai (vidutiniškai)	k. d.	162,4	146,2	-16,18	-10%
<b>Dujų tiekimo kokybės rodikliai</b>					
SAIDI, min. (su „force majeure“)	Min.	0,529	1,161	0,632	119%
SAIFI, vnt. (su „force majeure“)	Vnt.	0,006	0,007	0,001042	17%
Technologinės sąnaudos GD skirstomajame tinkle	%	2,25%	2,13%	-0,12%	-5%

Pardavimo pajamos

612,3

Veiklos sąnaudos (OPEX)

94,7

Grynasis pelnas

77,6

EBITDA (koreguota)

150,9

Turtas

1277,8

Darbuotojų sk.

2503

ROE,%

12,6

CAPEX

226,2

**Aplinkos  
veiksnių  
analizė**

A diagram illustrating a process flow. It features two large white circles with green dashed borders, connected by a horizontal dashed arrow pointing from left to right. The left circle contains the text 'Aplinkos veiksnių analizė' and the right circle contains 'Išoriniai veiksniai'. The background is a dark blue grid with glowing nodes and lines.

**Išoriniai  
veiksniai**

# Pasaulinės energetikos sektoriaus vystymosi kryptys,

veikiančios skirstomojo tinklo veiklą, investicijas bei sukuriančios transformacijos poreikį, prielaidas ir rizikas

VAKAR



Centralizuota generacija



Vienos krypties energijos srautas



Pasyvūs vartotojai



Reaktyvus tinklo stebėjimas ir valdymas

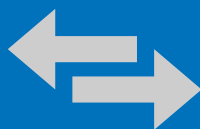


Nelanksčios sistemos ir sprendimai

DABAR /  
RYTOJ



Decentralizuota generacija



Dvipusis energijos srautas



Aktyvūs vartotojai



Proaktyvus tinklo stebėjimas ir valdymas realiu laiku



Lanksčios sistemos ir sprendimai

# Lietuvos energetikos sektoriaus vystymosi kryptys

Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos skirstomojo tinklo vystymo kryptys, kurias atliepia šioje strategijoje numatyta ESO veikla ir investicijos bei įgalinamas jų realizavimas



Gaminantys  
vartotojai



Išmani  
apskaita



Išmanieji  
tinklai



Paklausos  
valdymas



Lanksti  
generacija



Transporto  
elektrifikacija



Data hub



Kibernetinė  
sauga



Linijų  
kabeliavimas



Energijos  
kaupimas

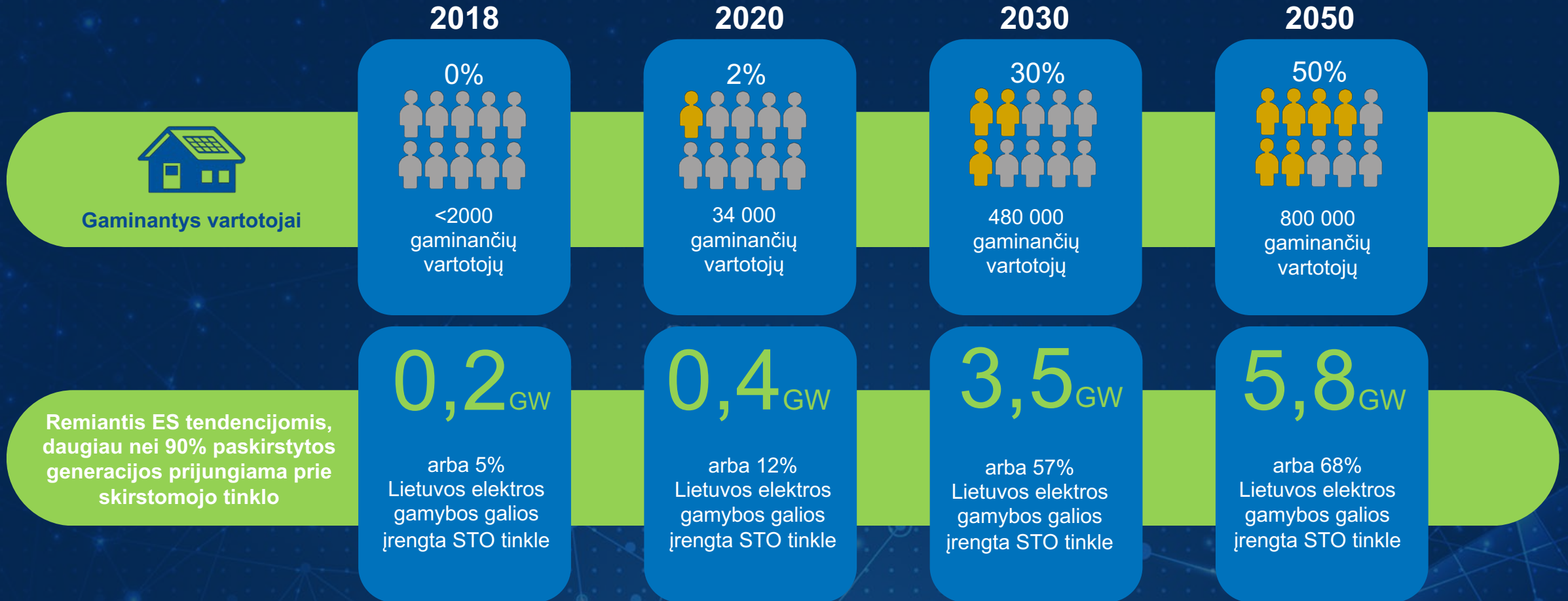
**Aktyvūs vartotojai**

**Inovacijos**

**Sisteminės paslaugos**

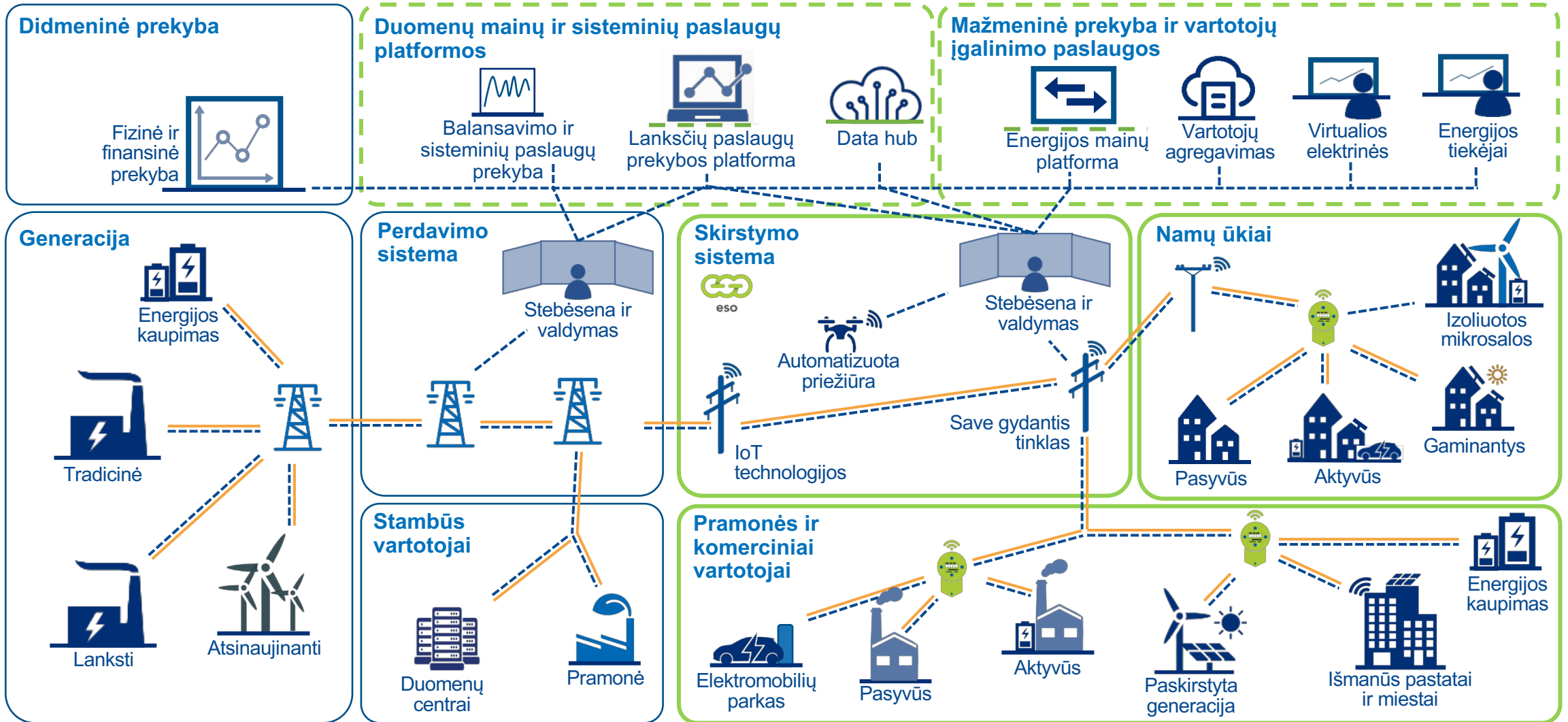
# Lietuvos energetikos sektoriaus vystymosi kryptys. Gaminantys vartotojai

Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos skirstomojo tinklo vystymo kryptys



Nuo 2030 m. didžioji dalis Lietuvos elektros energijos gamybos bus skirstomajame tinkle.

# Lietuvos elektros energijos sistemos struktūra 2030



— Energijos srautai  
- - - Duomenų srautai

} Energijos tiekėjų/rinkos dalyvių veiklos laukas

— ESO veikla  
- - - ESO ir kitų rinkos dalyvių veikla

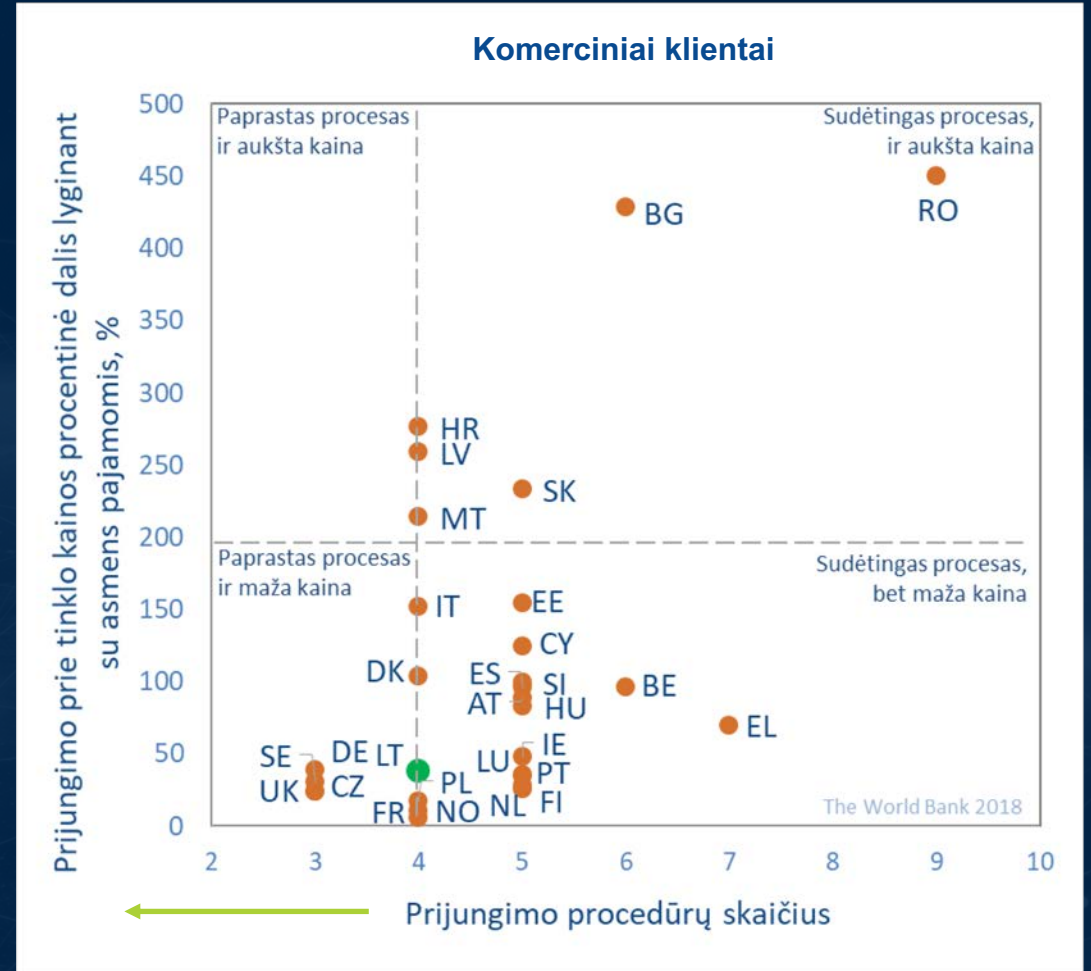
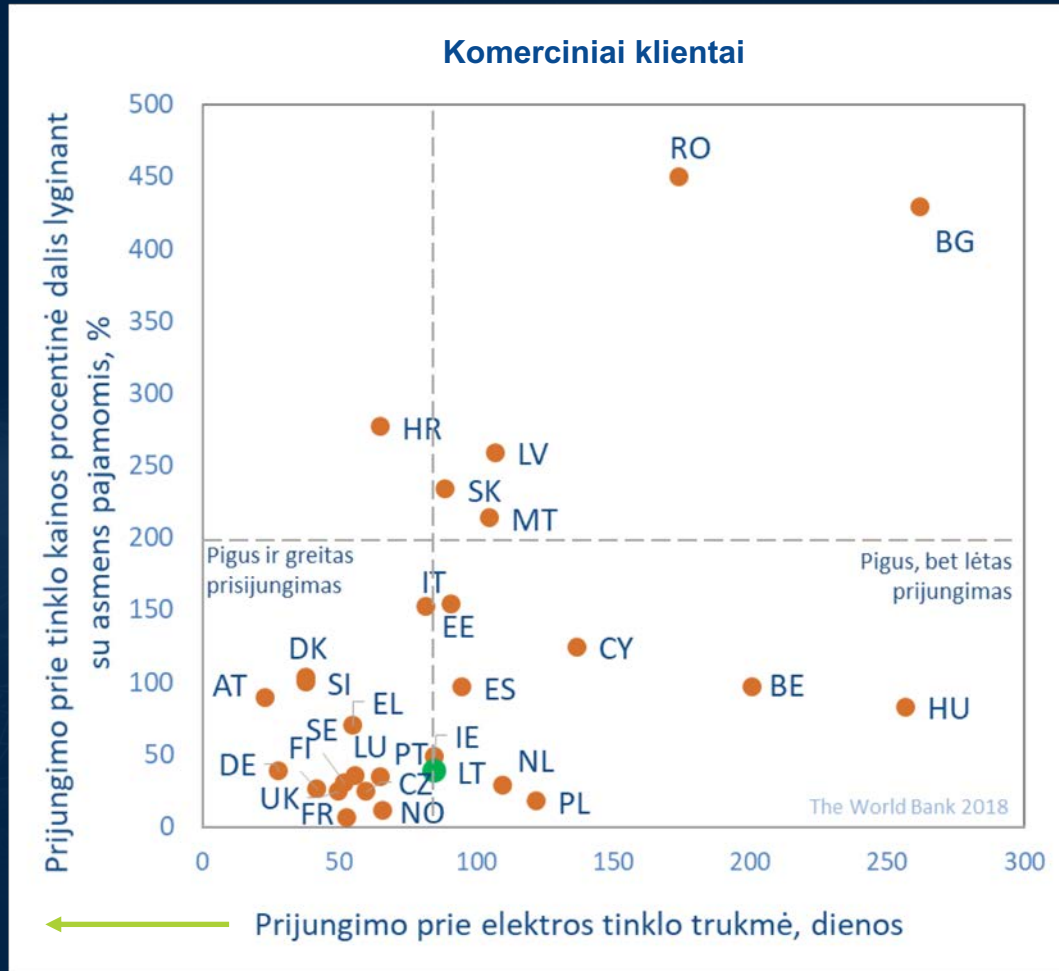
📶 Išmani apskaita

Lietuvos energija



# Lietuvos konkurencinę aplinką veikianti ESO veikla

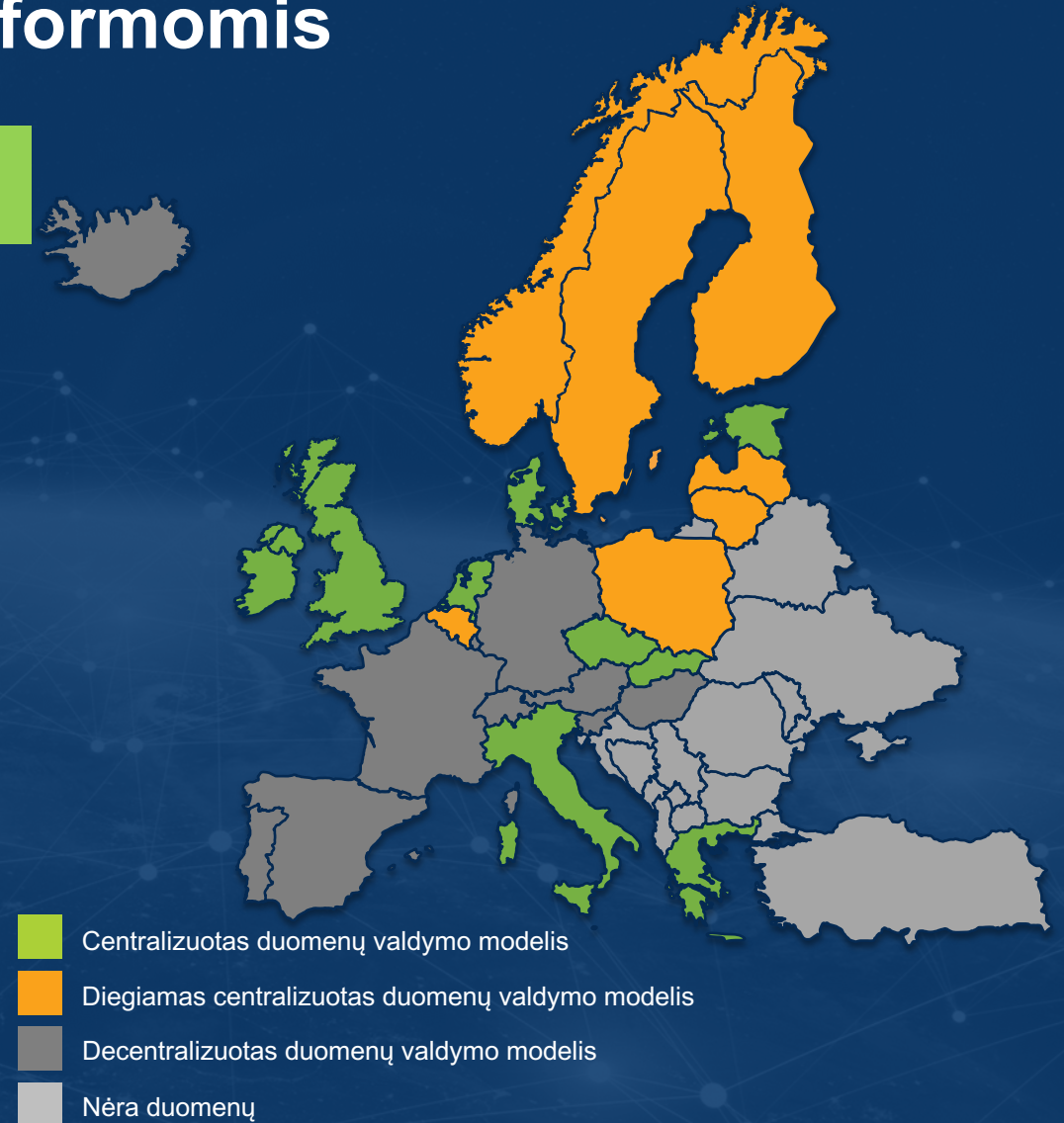
Elektros energijos prijungimo trukmės ir procedūrų skaičius lyginant su prijungimo kaina (komerciniai vartotojai)



# Regioninės mažmeninės elektros rinkos sukūrimas remiantis centralizuotomis duomenų mainų platformomis

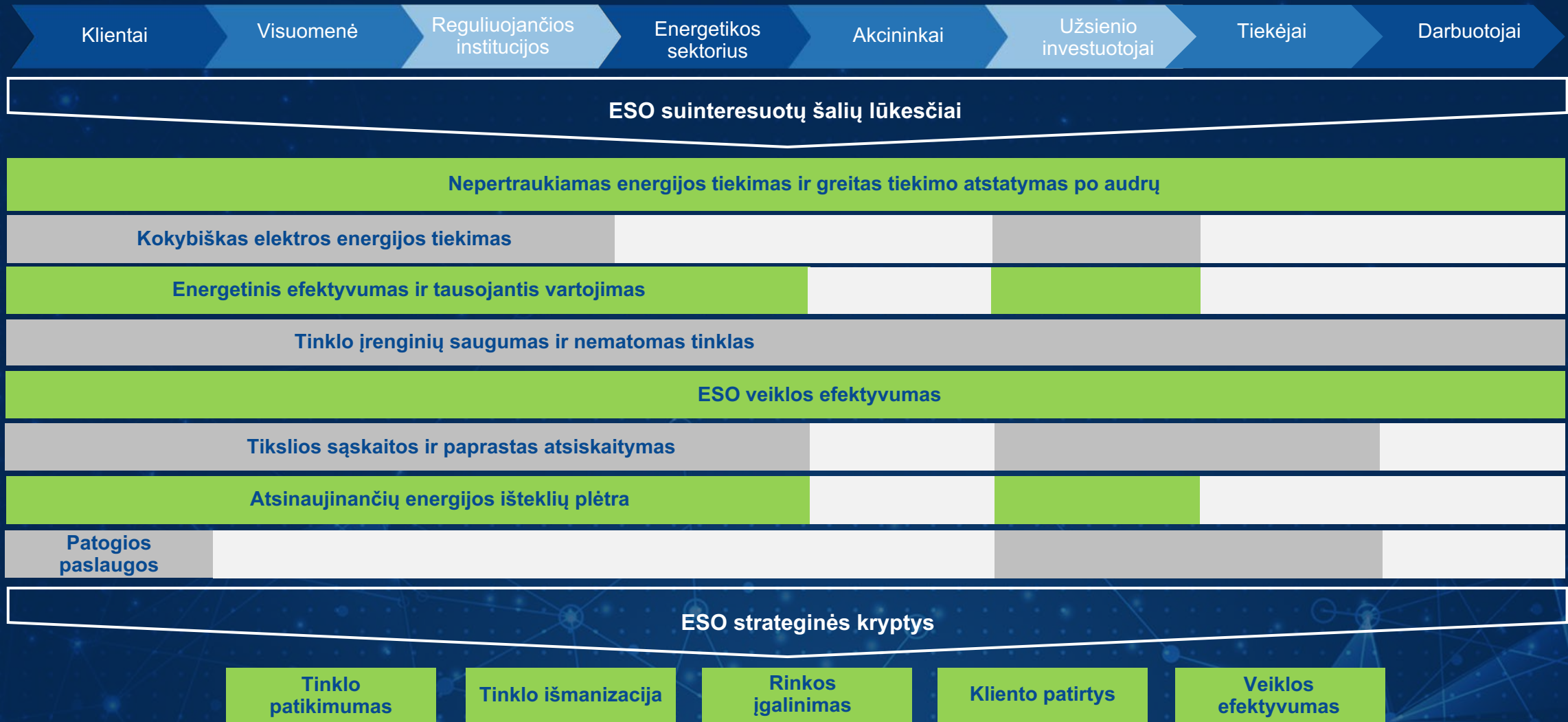
Centralizuotas duomenų mainų platformos (angl. Data hub) diegimas Šiaurės ir Baltijos šalių regione, siekiant skatinti konkurenciją:

- Užtikrinti vienodas sąlygas visiems rinkos dalyviams
- Standartizuojant mažmeninės rinkos procesus ir duomenų prieigą
- Sumažinant rinkos tiekėjų veiklos pradžios barjerus
- Sukuriant vieningą sistemą tiekėjų keitimo proceso užtikrinimui
- Aiškiai išskiriant ir apibrėžiant tinklų operatorių ir tiekimo veiklas bei vaidmenis



# Suinteresuotų šalių analizė

ESO tikslas: suinteresuotų šalių skirtingų lūkesčių suvokimas ir brandus adaptavimas, atsižvelgiant į lūkesčių visumą



# Atitiktis NENS (1)

ESO strategija 2030 prisideda prie 4 pagrindinių NENS strateginių kryptių įgyvendinimo



## Konkurencingumas

### Prie konkurencingumo tikslų prisidėsime:

- Greitindami vartotojų prijungimą prie elektros energijos ir gamtinių dujų tinklų ir mažindami susijusių procesų administracinę naštą (ir tuo pačiu gerindami šalies „Doing business“ reitingą).
- Diegdami išmaniuosius apskaitos prietaisus elektros energijos ir gamtinių dujų vartotojams.
- Užtikrindami, kad elektros energijos vartotojai bus tinkamai ir laiku informuojami, siekiant įtraukti juos į elektros energijos tinklo valdymą ir skatinant juos tapti aktyviais rinkos dalyviais.



## Patikimumas

### Prie patikimumo tikslų, gerindami tinklo patikimumo rodiklius SAIDI/SAIFI, prisidėsime:

- Keisdami nusidėvėjusias elektros energijos skirstomojo tinklo oro linijas į kabelines elektros linijas, prioritetą teikiant linijų amžiui, avaringumui, miškingoms ir ekonomiškai naudojamoms teritorijoms.
- Modernizuodami ir plėsdami elektros energijos ir gamtinių dujų skirstymo infrastruktūrą.
- Gerindami ir užtikrindami elektros energijos tiekimo patikimumą pramonės vartotojams apibrėžtose pramoninėse zonose (LEZ).
- Diegdami išmanius sprendimus nuotoliniam valdymui, defektavimui, greitam ir patikimam tinklo atstatymui.

# Atitiktis NENS (2)



## Aplinkos taršos mažinimas

### Prie aplinkos taršos mažinimo tikslų prisidėsime:

- Įgyvendindami susitarimus dėl energijos taupymo (ENEF rinkos skatinimo priemonių įgyvendinimas).
- Sudarydami tinkamas sąlygas elektros energiją naudojančių transporto priemonių (įskaitant elektromobilius) infrastruktūros miestuose ir savivaldybėse kūrimui ir plėtojimui.



## Inovacijų diegimas, siekiant energetikos pažangos

### Prie Lietuvos energetikos inovacijų diegimo prisidėsime:

- Sukurdami ir įdiegdami bendrą duomenų kaupimo ir apsaugos platformą (Data hub).
- Standartizuodami ir skaitmenizuodami mažmeninės elektros rinkos verslo procesus, trumpindami tiekėjų keitimosi procedūras, taip įgalindami gaminančius vartotojus.
- Skatindami perspektyviausių energetikos technologijų eksperimentinę ir pramoninę plėtrą bei inovacijų inkubatorius, mokslinius tyrimus skaitmeninių sprendimų energetikos srityse.
- Skatindami reguliacinės aplinkos pakeitimus, sudarančius palankias inovacijų finansavimo sąlygas skirstymo veikloje.

# PESTAT analizė \* (1)

Veiksniai	Poveikio kryptis	Poveikio valdymo priemonės
<b>Politiniai veiksniai</b>		
Dėl politinių pokyčių besikeičianti energetikos politika / jos prioritetai.	Neigiama / Teigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktyviai ir viešai komunuoti visoms suinteresuotoms šalims bei užtikrinti tęstinį, nuoseklų priimtų / sutartų sprendimų įgyvendinimą. Siekti, kad ypač svarbūs strateginiai sprendimai būtų suderinti tarp suinteresuotų šalių ir savalaikiai, ilgalaikiam periodui būtų įtvirtinami teisės aktuose ar strateginiuose dokumentuose.</li> </ul>
Nesuderinamumas / nenuoseklumas reglamentuojamoje aplinkoje ir kt. reglamentavimas.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktyvus ir greitas reagavimas į pasikeitusias / naujas galimybes.</li> </ul>
Ilgas teisinių / politinių sprendimų priėmimų procesas.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktyvus dalyvavimas teisinių / teisėkūros diskusijų metu bei palaikančių partnerių įtraukimas.</li> </ul>
Nacionalinių ir tarptautinių politinių susitarimų įtaka svarbiausiems grupės projektams.	Teigiama / Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktyviai dalyvauti svarstymuose, rengti reikiamą medžiagą sprendimų priėmėjams; komunuoti planuojamų sprendimų galimą įtaką LE grupei / ESO įmonei.</li> <li>Proaktyviai ir periodiškai informuoti sprendimų priėmėjus apie grupės veiklos iššūkius, projektų progresą; esant galimybei rengti alternatyvių veiksmų planus (juos aktyvuojant esant nepalankiems sprendimams).</li> </ul>
<b>Ekonominiai – finansiniai veiksniai</b>		
Ekonominių raidos ciklų įtaka energijos poreikio pokyčiams ir veiklos rezultatams.	Teigiama / Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reguliariai atnaujinti elektros ir dujų poreikio Lietuvoje prognozes, kainų istorinę dinamiką ir integruoti į tolimesnį veiklos planavimą.</li> <li>Komunuoti energijos išteklių kainų, srautų ir apimčių istorinę dinamiką bei jos priežastis ir tendencijas.</li> </ul>
Konkurencijos stoka rangos rinkoje. Augančios kainos.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktyvinti konkurenciją.</li> <li>Siekti pritraukti naujus / kitų šalių rangovus.</li> <li>Balansuoti reikalavimus rangos darbų kokybei, terminams bei įtaką kainai.</li> </ul>
Išteklių kainos, importuojamos elektros energijos ir dujų kainų svyravimai.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizuoti ir komunuoti išteklių kainų dinamiką ir prognozes. Jas integruoti į veiklos trumpalaikius ir ilgalaikius planus.</li> <li>Elektros ir dujų portfelio diversifikavimas laike.</li> </ul>
<b>Socialiniai veiksniai</b>		
Sąlyginai lėtai auganti šalies gyventojų perkamoji galia – didelis jautrumas kainų augimui; susiformavę lūkesčiai mažėjančios energijos kainoms.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktyviai, periodiškai, suprantamai komunuoti kainų pokyčių priežastis, atskirai išskiriant tai, kas priklauso nuo ESO, kaip STO veiksmų.</li> </ul>
Išliekantis poreikis darbuotojų / rangovų / gyventojų saugai.	Teigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formuoti efektyvią saugos kultūros koncepciją, apimančią gyventojų, rangovų, ESO darbuotojų saugą.</li> </ul>
Augantis visuomenės palaikymas naujų technologijų naudojimui.	Teigiama / Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skatinti visuomenės domėjimąsi energetikos sektoriaus progresu.</li> </ul>
Augantys visuomenės lūkesčiai technologiniams sprendimams.	Teigiama / Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siekti atitikimo visuomenės lūkesčiams dėl technologijų ir inovacijų sprendimų pritaikymo.</li> </ul>

# PESTAT analizė (2)

Veiksniai	Poveikio kryptis	Poveikio valdymo priemonės
<b>Technologiniai veiksniai</b>		
Sumažėjęs dujų vartojimas, t.y. augantys infrastruktūros kaštai (EUR / m <sup>3</sup> / vartotojui).	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizuojant infrastruktūros išlaikymo kaštus, taip pat didinti įsisodinimą dujose, išlaikyti ar skatinti dujų vartojimą perspektyviose srityse per paslaugų kokybę, patikimumą.</li> <li>Siekti ilgalaikio reguliacinio stabilumo ir kainodaros sudedamųjų dalių aiškumo.</li> </ul>
Skaitmeninių technologijų ir kompleksinių modernių sprendimų (pvz. Cloud, IoT ir kt.) būtinybė konkurencingumui.	Teigiama / Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įgyvendinti ESO veiklos skaitmenizacijos ir transformacijos programas (kompleksinės priemonės), jas laikant vienomis prioritetinių.</li> <li>Siekti ilgalaikio reguliacinio stabilumo tęstinėmis investicijomis išmanaus tinklo plėtrai, duomenų analitikai, kitiems išmaniems sprendimams.</li> <li>Panaudoti debesies sprendimus modernizuojant kritines sistemas, jei tai suderinama su ITT sauga.</li> <li>Išnaudoti IoT technologijas tinklo valdymo uždaviniams spręsti.</li> <li>Įgyvendinti globaliai pasiteisinusius inovatyvius sprendimus (per partnerystę su patyrusiais globalios rinkos dalyviais / inovacijų modelį).</li> </ul>
Neoptimalus ir mažai automatizuotas skirstomasis tinklas.		
Auganti kibernetinių grėsmių rizika.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktyvus kibernetinių saugumo priemonių diegimas ir nuolatinis peržiūrėjimas, sričių valdant iš įmonių grupės kibernetinės saugos kompetencijos centro.</li> </ul>
<b>Aplinkosauginiai veiksniai</b>		
Griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai, lemiantys papildomų investicijų poreikį.	Neigiama / Teigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planuojant įmonių veiklą, įvertinti aplinkosaugos reikalavimų įgyvendinimą.</li> <li>Tausojančias aplinką priemones laikyti kasdienės veiklos principu.</li> </ul>
Aiškios, ilgalaikės globalios aplinkosaugos politikos nestabilumas / nevienodumas apsunkina ilgalaikių sprendimų įgyvendinimą.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planuojant ir priimant ilgalaikius sprendimus bus atsižvelgiama į tendencijas aplinkosaugos srityje.</li> <li>Siekti vykdant investicijas ar veiklą įsivertinti galimą papildomų investicijų poreikį galimiems aplinkosaugos reikalavimų pokyčiams.</li> </ul>
<b>Teisiniai veiksniai</b>		
Sudėtingas ( itin detalus / pernelyg abstraktus), besikeičiantis, nevienareikšmiškas teisinis reglamentavimas. Teisinis ir reguliavimo nepakankamas aiškumas, stabilumas / nuoseklumas reguliuojamoms veikloms.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esant reglamentavimo spragoms / neaiškumams, siekti proaktyviai tikslintis reikšmingus aspektus su sprendimų priėmėjais (gaunant išaiškinimus, komentarus ir pan.).</li> <li>Esant galimybei, argumentuotai siekti inicijuoti teisės aktų išaiškinimų priėmimo ar pakeitimų. Taip pat reglamentavimo ilgalaikio stabilumo.</li> <li>Reguliari teisės aktų sistemos peržiūra ir atitiktis teisiniams reikalavimams vertinimas bei užtikrinimas (asmens duomenys, antikoruacija, skaidrumas, pirkimai, pagrindinės veiklos reglamentavimas, kt.).</li> <li>Siekti stabilaus ir aiškaus skatinamojo reguliavimo principų taikymo.</li> <li>Reguliari teisės aktų sistemos peržiūra ir atitiktis teisiniams reikalavimams vertinimas bei užtikrinimas (asmens duomenys, antikoruacija, skaidrumas, pirkimai, pagrindinės veiklos reglamentavimas, kt.).</li> </ul>
Lėtas teisinės aplinkos prisitaikymas prie besikeičiančių rinkos ir technologijų.	Neigiama	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proaktyvus teisėkūros pokyčių skatinimas.</li> </ul>

**Aplinkos  
veiksnių  
analizė**

A diagram illustrating a process flow. It features two white circular nodes with green dashed borders, connected by a yellow dashed arrow pointing from left to right. The background is a dark blue grid with glowing blue dots and lines, suggesting a network or data structure.

**Vidiniai  
veiksniai**



# SSGG analizė

## STIPRYBĖS

- Klientų lūkesčius atitinkanti aptarnavimo sistema, apimanti plačią klientų kontaktų bazę. Brandus suvokimas dėl poreikio ir galimybių nuolatiniam kliento patirties gerinimui.
- Strateginės reikšmės VVJ, turinti galimybę teikti pagrįstus argumentus ir komentarus rengiamiems teisės aktų projektams ar suinteresuotoms šalims, taip prisidedant prie reguliacinės ir teisinės aplinkos visuomenės naudai.
- Priklausymas LE įmonių grupei ir galimybė / prieiga prie specifinių kompetencijų grupės mastu bei gerosios praktikos dalijimasis grupės mastu.
- Finansinis stabilumas (ESO akcijos yra listinguojamos „Nasdaq Baltic“ vertybinių popierių biržoje. Įmonė laikosi aukštų skaidrumo ir gerojo valdymo standartų).

## SILPNYBĖS

- Kritinių IT sistemų ribotos ir nelanksčios panaudojimo galimybės nesudaro sąlygų / prielaidų sparčiam paslaugų kokybės ir efektyvumo didinimui bei integraliam IT sistemų pokyčių įgyvendinimui.
- Neefektyvūs procesai, vėluojantys atitikti klientų ir suinteresuotų šalių lūkesčius: nulemti išorinio reglamentavimo pokyčių, rinkos pokyčių ir tendencijų, veiklos pokyčių LE grupėje, ESO vidinių priešasčių.
- Atskirų kompetencijų ir įsigalavimo stoka prisiimant atsakomybę už sisteminį procesų pokytį, kuriantį vertę visoje ESO vertės grandinėje.
- Itin kompleksiški procesai, apimantys visą organizaciją; atitinkamai jų transformacija tampa sudėtinga, ilgalaikė, suteikia mažesnę kiekį greitai pasiekiamų rezultatų.
- Netvarkingi duomenys ESO vertės grandinės dalyse: dubliavimasis, nesutapimai, duomenų trūkumas, neskaitmenizuota informacija, nepalyginamumas ir kt.

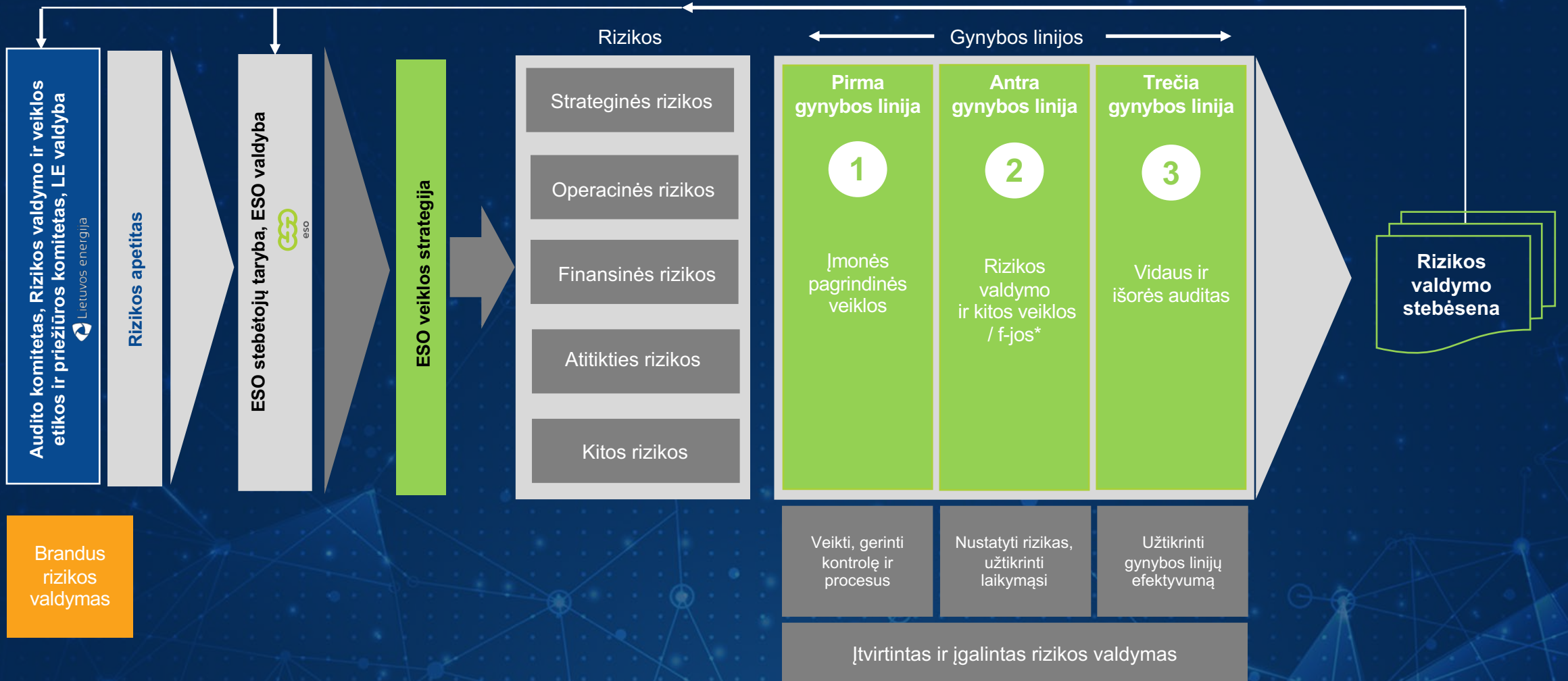
## GRĖSMĖS

- Patvirtinus inovacijas skatinantį reguliavimą atsiranda galimybė pirmiesiems pritaikyti technologiškai pažangiausius tinklo valdymo sprendimus.
- Pingant technologijoms (tinklo, saugojimo, reagavimo, valdymo, kt.) atsiranda galimybė ekonomiškai pagrįsti ir skaitmenizuoti tinklą ar diegti atskirus pažangius sprendimus.
- Įdiegus išmaniają apskaitą atsiranda galimybė naujiems standartizuotiems infrastruktūros produktams ir paslaugoms.
- Išgryninus veiklą (atskyrus visuomeninio tiekimo veiklą) ir koncentruojantis į tinklo operatoriaus atsakomybes, formuojasi prielaidos teikti neutralias rinkos įgalinimo-skatavimo paslaugas ar sprendimus.
- Kliento patirties ir atitikties lūkesčiui principo taikymas leis orientuoti ir sutelkti visus vertės grandinės elementus (nuo santykio su klientu, tiesioginių paslaugų, tinklo valdymo, vidinių / aptarnaujančių procesų iki veiklos meistriškumo bei organizacijos kultūros) į vieną kryptį-tikslą.

## GALIMYBĖS

- Besikeičiančių įmonės poreikių neatitinkanti bei nestabili reguliavimo aplinka, kuri neatitinka lūkesčių, keliamų įmonei iš kitų teisės aktų ar nacionalinių strategijų ar nesukurianti prielaidų kintančius klientų / teisės aktų poreikius atitikti.
- Kibernetinis saugumas: skaitmenizuojant tinklą didėja rizika dėl kibernetinių incidentų poveikio / sukurtų neigiamų pasekmių.
- Skirtingų suinteresuotų pusių lūkesčių tarpusavio nesuderinamumas ir / ar nesuderintas reglamentavimas gali vėlinti / nesudaryti prielaidų laiku įgyvendinti pokyčius.
- Kvalifikuotų, naujas ir esamas technologijas suderinančių, pokyčius įgyvendinančių specialistų ir rangovų stoka, rangovų konkurencijos stoka riboja ir vėlina bei pabrangina pokyčių įgyvendinimą.
- Kainų stabilumo siekimas gali pristabdyti investicijas į tinklo išmanumo didinimą ir skaitmenizaciją.

# Rizikos valdymo modelis



# Rizikos veiksniai ir jų valdymas



## Tinklo patikimumas

### Prioritetų nuoseklumo stoka.

- Pagrįsti visas investicijas, orientuojant jas į SAIDI/SAIFI ir kitus tinklo patikimumo prioritetus.

### Krypties nenuoseklumo rizika.

- Derinti tinklo patikimumo tikslus su besikeičiančia rinka: galios poreikiu, gaminančiais vartotojais, apkrovomis, autostotelėmis ir kitais išorės poreikiais.



## Tinklo išmanizacija

### Pirkimų apskundimai vėlinantys sprendimus.

- Maksimalus skaidrumas, išankstinių skelbimų procentų laikymasis.

### Kompetencijų / resursų stoka.

- Būdų ir formų paieška reikiamoms kompetencijoms turėti.

### Sprendimų įvairovės rizika.

- Nusistatyti racionalų, aktualių prioritetų skaičių. Jų siekti.



## Rinkos įgalinimas

### Aplinkos spaudimo dėl laiko apimčių, kaštų rizika.

- Nuosekli komunikacija ir sunteresuotų šalių lūkesčių valdymas.

### Bendros rinkos kūrimo vs. integracijos sprendimų rizika.

- Nuosekli pozicija, sprendimų priėmėjų įtraukimas nuo pradžių.

### BDAR, konkurencijos, kibernetinės saugos neužtikrinimo rizika.

- Skirti deramą dėmesį patikimumui ir neutralumui užtikrinti.



## Kliento patirtys

### Klientui neaiškūs, sudėtingi procesai.

- Identifikuoti, suprasti visus kliento kontaktus ESO procesuose, kryptingai daryti juose pokytį.

### Skirtingų kartų lūkesčių atitikimas.

- Adaptuoti paslaugas, toleruoti dalies lūkesčių neatitikimą.
- Optimalaus vertės / kainos santykio visuomenei subalansavimas.



## Tinklo patikimumas

### Integralumo stokos E2E procesų transformacijoje rizika.

- Kompleksinė peržiūra apimanti, VM, duomenis, RPA, DIG ir turinio pokytį.

### IT sistemų integracijų kokybė ir trukmė.

- Interaktyvus principas, sukuriant ir skaitmenizuojant mažus pokyčius, jei nėra galimybės reikšmingiems.

### Duomenų kokybės nebuvimas.

- Duomenų patikimumas, šaltinis, nuoseklumas.

### Finansavimo stabilumo rizika

-> Nuoseklūs ilgalaikiai planai ir prioritetai

### Reguliavimo aplinkos Nestabilumo / nenuoseklumo rizika

-> Atviras, nuoseklus dialogas, siekiant racionalios, aiškios ir tvarios reguliacinės aplinkos

### Kompetencijų ir resursų stokos rizika

-> Prioriteto teikimas kompetencijoms bei jų derinimui su rezultatu. Atitinkamų būdų ir formų kompetencijų pritraukimui radimas

# Integruota planavimo sistema



ESO 2030 strategija yra integrali LE įmonių grupės planavimo sistemos dalis ir yra parengta siekiant užtikrinti LE 2030 strategijoje ir LE funkcinėse veiklose numatytų ilgalaikių tikslų įgyvendinimą, suplanuoti tam reikalingas veiklas ir investicijas.



# Pagrindiniai strateginių tikslų rodikliai 2030



Du kartus padidinti EE ir išlaikyti GD sistemos patikimumą bei atsparumą



Tinklo išmanizacijos sprendimų įgyvendinimas



Veikiantis Supplier Centric rinkos modelis



Paslaugos, sukurančios puikią kliento patirtį



Efektyvi ESO veikla ir finansinis tvarumas



Organizacija be nelaimingų atsitikimų

	2020	2025	2030
EE SAIDI	100	85	70
EE SAIFI	1	0,83	0,66
Klientams įdiegta išmaniųjų skaitiklių, %	15	90	100
Data hub platforma	Diegimas	EE ir GD	Regioninis
Elektros naujų klientų prijungimo trukmė, k.d	42	33	25
Dujų naujų klientų prijungimo trukmė, k.d.	80	45	35
ESO paslaugų vertinimas pagal NPS metodikos principą	50	55	60
OPEX (akumuliuota), mEur	213	788	1 436
CAPEX (akumuliuota), mEur	334	1 390	2 617
Nelaimingų atvejų skaičius	0	0	0

ESO strategija apima tikslus, atitinkančius „Lietuvos energijos“ grupės prioritetus. Tačiau šiuo dokumentu įmonė neteikia jokių garantijų dėl jame išdėstytų priemonių ar tikslų įgyvendinimo, jų terminų ar kitų veiksmų.

### Pažymime, kad:

- dokumente iškelti tikslai (įskaitant plėtros apimtį, laiką, finansavimo būdą ir kitus aspektus) priklausys nuo konkrečių išorinių ir vidinių ekonominių, teisinių ir kitų veiksnių. Įvardijamos priežastys gali paveikti sprendimų priėmimą ir jų efektyvų įgyvendinimą, orientuotą į sėkmingus įmonės rezultatus ir vertės visoms suinteresuotoms pusėms kūrimą;
- įmonės veiklos gairės (įskaitant galimus projektus, plėtros galimybes, alternatyvas) negali būti laikomos įsipareigojimu ar kitokiu galutiniu sprendimu ar pasiūlymu investuoti, sudaryti sandorius ar atlikti kitus veiksmus;
- visi konkretūs sprendimai bus priimami tik įvertinus visas reikšmingas aplinkybes, laikantis teisės aktų reikalavimų ir procedūrų, įskaitant, jei taikoma pareiga gauti reikiamus leidimus ar kitokį sprendimų suderinimą su kompetentingomis institucijomis ar suinteresuotomis šalimis;
- informacija apie konkrečius sprendimus, jei juos būtina viešai atskleisti, bus atskleista laikantis teisės aktų, reglamentuojančių tokios informacijos viešą atskleidimą, reikalavimų ir užtikrinant suinteresuotų šalių reikiamą 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 paveikti atitinkamų rinkų dalyvius ar kitus galimai suinteresuotus asmenis;
- šiame dokumente pateikta informacija yra parengta vadovaujantis jos rengimo metu žinomomis aplinkybėmis ir ateityje gali keistis;
- įmonė 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;
- įmonė vadovaujasi veiklos teisėtumo principu, todėl bet kokie šiame dokumente nurodyti tikslai, planai, teiginiai, sąvokos ir kita informacija negali būti interpretuojama priešingai nei numato teisės aktai;
- įmonėje 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.

# Santrumpos

AEI	Atsinaujinantys energijos šaltiniai
AV	Aktyvus vartotojas arba grupė kartu veikiančių vartotojų, kurie vartoja, kaupia arba parduoda (taip pat ir per telkėjus) savo valdose pačių pasigamintą elektros energiją arba dalyvauja reguliavimo apkrova arba efektyvaus energijos vartojimo programose, su sąlyga, kad ši veikla nėra jų pagrindinė komercinė arba profesinė veikla
BD	Didieji duomenys (angl. Big data)
BDAR	ES Bendrasis duomenų apsaugos reglamentas
CEER	Europos energetikos reguliuotojų taryba (angl. Council of European energy regulators)
CAPEX	Investicijos / Kapitalinės investicijos
CAIDI	Kliento vidutinis pertraukimo trukmės indeksas (SAIDI/SAIFI)
DATA HUB	Duomenų kaupimo ir apsikeitimo platforma
DIG	Skaitmenizacija (angl. Digitalization)
DWH	Duomenų saugykla – organizacijos elektroninių duomenų talpykla (angl. Data warehouse)
EBITDA	Pelnas prieš nusidėvėjimą, amortizaciją, palūkanų sąnaudas ir pelno mokesčių
EE	Elektros energija
ES	Europos sąjunga
E2E	„Nuo - iki“ proceso peržiūra
ENEF	Energinio efektyvumo fondas
eNPS	(angl. <i>Employee net promoter score</i> ) Metodika, atsakant į klausimą: kaip tikėtina, kad jūs rekomenduotumėte savo darbdavį draugui ar pažįstamam?
GD	Gamtinės dujos
GV	Gaminantys vartotojai
GW/MW	Gigavatai / Megavatai – galios matavimo vienetas
IoT	Daiktų internetas (angl. Internet of things)
IT	Informacinės technologijos (angl. Information technology)
IT/OT	Informacinės technologijos / Operacinės technologijos (angl. Information technology / Operational technology)
kV	Kilovoltas – elektros įtampos matavimo vienetas

Lanksčiosios	Reguliavimo apkrova ar paskirstytos generacijos paslaugos, kuriomis paslaugos naudojasi tinklų operatoriai, siekdami išnaudoti vartotojų lankstumą tinklo valdymui, per galimybes galutiniam vartotojui ar gaminančiam vartotojui reaguoti ir keisti savo vartojimo ir / ar gamybos profilį savarankiškai arba per jiems atstovaujančius asmenis
LE/LE grupė	„Lietuvos energija“, UAB / „Lietuvos energija“, UAB, įmonių grupė
LEZ	Laisvoji ekonominė zona
mEur	Milijonai eurų
NA	Nelaimingi atsitikimai
NENS	Nacionalinė energetinės nepriklausomybės strategija
NB-IoT	Siaurajuosčio daiktų interneto technologija (angl. Narrowband internet of things)
NPS	Nustato klientų patirtį ir prognozuoja verslo augimą (angl. Net promoter score)
OCS	Paslaugų užsakymas, iškart teikiant klientui galutinę kainą ir sutartį (pvz. nereikia paraiškos pateikimo) (angl. One click story)
OPEX	Veiklos sąnaudos (angl. Operating expenses)
PSO	Perdavimo sistemos operatorius
ROE	Nuosavybės grąža (angl. Return on equity)
RPA	Verslo procesų automatizavimo technologija, pagrįsta robotizavimu ar dirbtinio intelekto sprendimais (angl. <i>Robotic process automation</i> )
SAIDI/SAIFI	Vidutinė neplanuotų persiuntimo nutraukimų trukmė / vidutinis neplanuotų ilgų nutraukimų skaičius vienam vartotojui
STO	Skirstomojo tinklo operatorius
Supplier centric	Modelis, kuriuo remiantis pagrindinis vartotojų kontaktinis asmuo visais su energija susijusiais klausimais yra kliento energijos tiekėjas. Skirstomojo tinklo operatorius su klientais kontaktuoja tik sprendžiant su tinklu susijusias problemas
TOTEX	CAPEX + OPEX
TP	Transformatorinė pastotė
TP/SP	Transformatorinė pastotė / Skirstymo pastotė
TWh/KWh	Teravatvalandės / Kilovatvalandės – energijos kiekio matavimo vienetai
VE	Veiklos efektyvumas
VM	Veiklos meistriškumas
VVĮ	Valstybės valdoma įmonė



**Green | Smart | Global**

