

## **RAŠTAS**

### **DĖL VALSTYBĖS SIEKIAMŲ TIKSLŲ IR KELIAMŲ LŪKESČIŲ UAB „EPSO-G“**

Šiuo raštu dėl valstybės siekiamų tikslų ir keliamų lūkesčių (toliau – Raštas) pateikiami UAB „EPSO-G“ (toliau – Bendrovė arba valdymo bendrovė) akcininko – valstybės (toliau – Akcininkas), atstovaujamos Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos, – lūkesčiai dėl Bendrovės ir jos patronuojamųjų bendrovių (toliau – Grupė) veiklos kryptių, principų, tikslų ir prioritetų.

Rašte pateikiami trumpojo ir vidutiniojo laikotarpio Akcininko lūkesčiai bei ilgojo laikotarpio Grupės vystymosi lūkesčių gairės. Raštas turėtų tapti pagrindu rengiant ir peržiūrint Grupės ir atskirų Grupės bendrovių bei Grupės veiklų strategijas, taip pat metinius veiklos planus. Raštas turėtų būti vertinamas Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos, Nacionalinio energetikos ir klimato srities veiksmų plano bei kitų valstybės politiką energetikos srityje formuojančių teisės aktų, taip pat Lietuvos Respublikos teisės aktų, reglamentuojančių valstybės valdomų įmonių veiklą, kontekste.

Raštu nesiekama apriboti ar išplėsti Bendrovės, atskirų Grupės bendrovių, jų valdymo organų teisių ar pareigų. Raštu siekiama padėti Grupei ir jos valdymo organams, pateikiant Akcininko lūkesčius, rekomendacijas ir gaires, skatinti Akcininko, Grupės ir jos valdymo organų tarpusavio bendradarbiavimą.

Grupė ir jos valdymo organai visų pirma privalo vadovautis galiojančiais teisės aktais (nepriklausomai nuo to, ar jie nurodomi Rašte), Grupės bendrovių įstatais, akcininkų priimtais sprendimais, gerąja įmonių valdymo praktika ir prisiimti atsakomybę už priimamus sprendimus. Įgyvendindami Rašte išdėstytus Akcininko lūkesčius, Grupė ir jos valdymo organai privalo vadovautis protingumo, skaidrumo, efektyvumo ir racionalaus turto valdymo principais.

### **GRUPĖS VEIKLOS SRITYS IR FUNKCIJOS**

Bendrovė yra energijos perdavimo ir mainų veikla užsiimančių įmonių grupė. Ją sudaro patronuojančioji valdymo bendrovė UAB „EPSO-G“, penkios patronuojamosios įmonės LITGRID AB, AB „Amber Grid“, BALTPPOOL UAB, UAB „TETAS“, Energy cells, UAB. Bendrovė ir Grupės bendrovės dalyvauja valdant asocijuotas bendroves UAB „GET Baltic“ ir TSO HOLDING AS.

Grupės veiklos, turinčios valstybės interesą:

- Elektros energijos perdavimo sistemos valdymas. Grupės bendrovė LITGRID AB valdo elektros energijos perdavimo sistemą, elektros energijos srautus Lietuvoje ir užtikrina patikimą visos elektros energetikos sistemos darbą.

Dujų perdavimo sistemos valdymas. Grupės bendrovė AB „Amber Grid“ valdo gamtinių dujų perdavimo sistemą, gamtinių dujų srautus Lietuvoje ir užtikrina patikimą gamtinių dujų perdavimą sistemos naudotojams, taip pat planuoja pritaikyti dujų perdavimo sistemą kitoms energijos rūšims, kad Lietuvos dujotiekiais būtų transportuojamos ne tik gamtinės dujos, bet ir kiti energijos nešėjai ar energija.

- Elektros energijos kaupimo įrenginių įrengimas ir valdymas. Grupės bendrovė Energy cells, UAB atsakinga už 200 MW galios ir 200 MWh talpos kaupimo įrenginių sistemos (toliau – 200 MW kaupimo sistema) įrengimą ir už tolimesnį šios sistemos valdymą bei izoliuoto elektros energetikos sistemos darbo rezervo užtikrinimo paslaugos teikimą iki visų sinchronizacijos su kontinentinės Europos elektros tinklais (toliau – KET) programos projektų įgyvendinimo.

- Energijos išteklių biržos valdymas. Grupės bendrovė BALTPPOOL UAB valdo ir administruoja energijos išteklių biržą ir organizuoja centralizuotą prekybą energijos ištekliais.

- Viešuosius interesus atitinkančių paslaugų (toliau – VIAP) elektros energetikos sektoriuje lėšų administravimas. Grupės bendrovė BALTPPOOL UAB Lietuvos Respublikos Vyriausybės sprendimu yra paskirta ir atlieka VIAP lėšų surinkimo, išmokėjimo ir administravimo funkcijas.

Grūpei taikomi Lietuvos Respublikos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių objektų apsaugos įstatymo, pagal kurį Bendrovė ir Grupės bendrovės LITGRID AB, AB „Amber Grid“ ir Energy cells, UAB įtrauktos į antros kategorijos nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įmonių sąrašą, reikalavimai, o jų valdoma infrastruktūra ir sistemų valdymo centrai yra įtraukti į nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių įrenginių ir turto sąrašą.

Grupės bendrovė UAB „TETAS“ teikia elektros energetikos infrastruktūros projektavimo, statybos, remonto ir techninės priežiūros paslaugas.

## **GRUPEI KELIAMI TIKSLAI, VEIKLOS LŪKESČIAI**

### **Lietuvos energetinės nepriklausomybės užtikrinimas**

Grupė turi užtikrinti Lietuvos elektros energetikos sistemos nepriklausomybę, savarankiškumą ir jos integraciją į KET darbui sinchroniniu režimu. Šiam tikslui pasiekti Grupė turi įgyvendinti elektros energetikos sistemos sinchronizacijos su KET projektą (toliau – sinchronizacijos projektas) Vyriausybės patvirtintame Elektros energetikos sistemos sinchronizacijos projekto įgyvendinimo ir elektros energetikos sistemos saugumo ir patikimumo stiprinimo veiksmų ir priemonių plane numatyta apimtimi ir terminais.

Be to, Grupė turi aktyviai ieškoti sprendimų ir įgyvendinti projektus, maksimaliai gerinančius Lietuvos elektros energetikos sistemos saugumą ir savarankiškumą iki sinchronizacijos projektų programos visiško įgyvendinimo.

Prioritetinis Grupei keliamas energetinės nepriklausomybės tikslas – užtikrinti, kad 2024 metais Lietuvos Respublikos elektros energetikos sistema būtų pasirengusi susijungti su KET darbui sinchroniniu režimu, ir įgyvendinti tam reikalingas organizacines priemones ir šiuos pagrindinius elektros energetikos sistemos saugumą didinančius projektus:

- 2023 m. IV ketv. įrengti sinchroninius kompensatorius Alytaus ir Telsių transformatorių pastotėse;

- 2023 m. IV ketv. įdiegti automatinio generacijos valdymo sistemą (AGV);

- 2023 m. IV ketv. sudaryti sutartis su Kauno ir Vilniaus regiono elektros ir šilumos gamintojais dėl elektros energijos gamybos užsakymo;

- užtikrinti techninį pasirengimą ir reikiamas priemones, siekiant iki 2023 m. IV ketv. atlikti išsamų izoliuoto Baltijos šalių elektros energetikos sistemų darbo bandymą (dalyvaujant Estijai ir Latvijai);

- 2024 m. II ketv. pasirengti ir užtikrinti sinchronizacijai su KET reikalingų 200 MW kaupimo sistemos paslaugų teikimą;

- 2024 m. II ketv. užbaigti 330/110/10 kV Neris transformatorių pastotės rekonstrukcijos pirmąjį etapą;

- 2024 m. II ketv. užtikrinti laikiną 330kV Utena–Neris–Lietuvos elektrinę schemą;

- 2024 m. IV ketv. užtikrinti 330kV Utena–Pastovys linijos tiesimą į 330kV Ignalinos atominės elektrinės pastotę.

Atsižvelgdama į *Harmony Link* jungties statybos pirkimo rezultatus ir patirtį, Grupė ne vėliau kaip iki 2023 m. III ketv. pabaigos turi pasiūlyti, su Akcininku suderinti ir įgyvendinti konkrečius sprendinius dėl efektyvaus atnaujinto *Harmony Link* jungties projekto įgyvendinimo veiksmų plano, kuris užtikrintų jo suderinamumą su strateginiais valstybės energetikos tikslais ir Grupės finansiniu tvarumu.

Prioritetiniams, su Akcininku suderintiems sinchronizacijos projektams Grupė turi taikyti nulinius projektų vėlavimo tolerancijos terminus.

Grupė turi išnaudoti potencialą ir sukauptą patirtį įgyvendinant 200 MW kaupimo įrenginių projektą ir įvertinusi Grupės veiklų plėtros kaupimo įrenginių įrengimo, eksploatavimo, valdymo ar paslaugų teikimo galimybes, pasiūlyti Akcininkui šių veiklų tolimesnę strategiją ir ją įgyvendinti.

Grupė privalo dėti pastangas tam, kad būtų maksimaliai išnaudotos GIPL dujotiekio teikiamos galimybės didinti Lietuvos ekonomikos konkurencingumą ir gražą Akcininkui. Grupė kartu su suskystintų gamtinių dujų (toliau – SGD) terminalo operatoriumi turi išanalizuoti ir pateikti Akcininkui pasiūlymus dėl SGD importo ir transportavimo perdavimo sistema pajėgumų išplėtimo.

### *Energetikos sistemos saugumas*

Grupė privalo užtikrinti Lietuvos elektros energetikos sistemos adekvatumą tiek trumpuoju, tiek ilguoju periodu ir skirti ypatingą dėmesį elektros energetikos sistemos pokyčiams jai pradėjus veikti sinchroniniu režimu su KET ir sparčiai integruojant atsinaujinančių energijos šaltinių elektrinių parkus.

Atlikdama nuolatinę elektros energetikos sistemos raidos stebėseną ir vertinimą, Grupė turi teikti pasiūlymus dėl būtinųjų priemonių, skirtų elektros energetikos sistemos saugumui ir patikimumui užtikrinti, įgyvendinimo. Vertindama Lietuvos elektros energetikos sistemos adekvatumą, Grupė privalo atsižvelgti į nacionalinius elektros sistemos ypatumus ir objektyviai vertinti rizikas, susijusias su elektros energijos tiekimo saugumu. Grupė turi numatyti ir komunikuoti konkretų poreikį ir aiškias sąlygas dėl Lietuvoje įrengtų ar naujų elektros gamybos, kaupimo įrenginių (ar kitų technologijų) veiklos bei elektros perdavimo sistemos operatoriui teikiamų papildomų paslaugų ir (ar) kitų formų elektros energetikos sistemos rezervų poreikio.

Grupė turi pagal kompetenciją įgyvendinti Nacionalinę kibernetinio saugumo strategiją ir su jos įgyvendinimu susijusias priemones, taip pat aktyviai prisidėti rengiant ir įgyvendinant prevencines priemones krizių ir ekstremaliųjų situacijų valdymo kontekste. Pasinaudodama transatlantinio formato bendradarbiavimo teikiamomis galimybėmis ir geriausiomis praktikomis, Grupė turi taikyti ir diegti aukščiausius standartus atitinkančias kibernetinio saugumo rizikų valdymo priemones.

Grupė privalo užtikrinti fizinę Grupės valdomų nacionaliniam saugumui užtikrinti svarbių objektų apsaugą. Atsižvelgdama į pasikeitusią geopolitinę aplinką ir į Ukrainos energetikos sistemų operatorių praktiką, Grupė turi atidžiai įvertinti hibridines, karines grėsmes ir, bendradarbiaudama su atsakingomis valstybės įstaigomis ir institucijomis, imtis reikalingų priemonių, įskaitant padidinto medžiagų ir įrenginių avarinio rezervo suformavimą, reikalingų žmogiškųjų išteklių bei paslaugų užsitikrinimą, visapusiškai nacionaliniam saugumui svarbių objektų apsaugai užtikrinti ir veiklos atsparumui didinti.

Grupė pagal kompetenciją privalo užtikrinti ribojančių priemonių įgyvendinimą dėl energijos ir energijos išteklių tiekimo iš valstybių, kurios pagal Nacionalinio saugumo strategiją kelia grėsmę Lietuvos Respublikos nacionaliniam saugumui.

Grupė privalo užtikrinti aukštą energijos perdavimo patikimumą tinklų naudotojams ir vartotojams ir šiam tikslui pasiekti nustatyti konkrečius patikimumo rodiklius, palyginamus su geraisiais Europos Sąjungos rinkos pavyzdžiais.

Grupė turi skirti deramą dėmesį jos valdomos nacionaliniam ir energetiniam saugumui užtikrinti svarbios infrastruktūros priežiūrai ir techninės būklės palaikymui, užtikrinant energijos tiekimo saugumą vartotojams.

## **Energetikos ir energetikos tinklų transformacija**

Grupė turi aktyviai ruošti tinklų transformacijai ir reikalingiems pokyčiams įgyvendinant Europos Sąjungos žaliojo kurso iniciatyvas. Akcininko lūkestis – kad valdymo bendrovė ir Grupės įmonės kurs vertę kaip energetikos kompetencijų centras, proaktyviai teikiantis pasiūlymus, konsultuojantis Akcininką ir rinkos dalyvius aktualiais klausimais, reaguojantis į besikeičiančias rinkos, ekonomines bei geopolitines aplinkybes.

Akcininkas tikisi, kad ne vėliau kaip iki 2023 metų liepos pabaigos Grupė parengs Lietuvos energetikos sistemos transformacijos studiją ir pateiks pasiūlymus dėl energetikos sistemos vystymosi ir plėtros alternatyvų Lietuvai pereinant prie žaliosios energetikos ir tampant energiją eksportuojančia valstybe. Šioje studijoje laikotarpis iki 2035 metų turėtų būti planuojamas detalai, o 2035–2050 metų laikotarpis – numatant prioritетines kryptis. Studijos analitinė dalis, rezultatai ir išvados turėtų sudaryti pagrindus atnaujinti Lietuvos energetikos strateginius dokumentus.

Grupė, atsižvelgdama į Lietuvos energetikos sistemos transformacijos studijos rezultatus, privalo iki 2024 m. II ketv. pabaigos atnaujinti ir su Akcininku suderinti Grupės ilgalaikę veiklos strategiją, kurios įgyvendinimas leistų užtikrinti tvarų Grupės augimą ir svarų vaidmenį žaliojo kurso ekonomikos transformacijoje, energetikos dekarbonizacijoje.

Akcininkas tikisi, kad nagrinėjant ir nustatant Grupės įmonių prioritетines veiklos kryptis ypatingas dėmesys bus skiriamas jūrinio vėjo energetikos ekosistemos vystymui, tam reikalingos infrastruktūros, jungčių projektų plėtros strategijai ir organizacinių priemonių įgyvendinimui. Iki 2024 m. II ketv. Grupė turėtų parengti ir akcininkui pristatyti jūrinio vėjo energetikos potencialo integracijos į Lietuvos energetikos sistemą koncepciją.

#### *Atsinaujinančių energijos išteklių pajėgumų plėtra*

Grupė turi rodyti lyderystę ir pasirengti elektros energijos gamybos iš atsinaujinančių išteklių pajėgumų plėtrai Lietuvoje ir gaminamos elektros energijos srautų valdymui. Grupė turi planuoti, siūlyti ir įgyvendinti organizacines ir investicines tinklo pritaikymo ir plėtros priemones, užtikrinančias elektros perdavimo tinklo techninį pasirengimą prijungiant atsinaujinančius energijos išteklių šaltinius ir įgyvendinant Lietuvos Respublikos nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijoje, Nacionaliniame energetikos ir klimato srities veiksmų plane ir Vyriausybės programoje numatytus tikslus atsinaujinančios energetikos srityje.

Grupė turi organizuoti visų reikalingų parengiamųjų darbų – tyrimų, vertinimų, studijų – atlikimą ir skirti tam reikiamus išteklius, teikti pasiūlymus dėl papildomų veiklų atlikimo ir vykdyti viešąją komunikaciją, siekdama Lietuvoje vystyti jūrinio vėjo elektrinių projektus:

- 1) 700 MW leistinos generuoti galios jūrinį vėjo elektrinių parką, kurio vystytojo atrankos konkursas paskelbtas 2023 m. kovo 30 d.;
- 2) 700 MW leistinos generuoti galios jūrinį vėjo elektrinių parką, kurio vystytojo atrankos konkursas numatytas 2023 m. pabaigoje.

Grupė taip pat turi teikti pasiūlymus dėl tolesnės jūrinio vėjo elektrinių plėtros: ne mažiau, kaip 3 GW leistinos generuoti galios jūrinį vėjo elektrinių parkų projektų įgyvendinimo.

Grupė pagal kompetenciją turi užtikrinti Europos Sąjungos iniciatyvų dėl atsinaujinančių išteklių energijos jūrinėje teritorijoje plėtros vertinimą, informacijos pateikimą ir dalyvavimą pasitarimuose, darbo grupėse, vizituose ir susitikimuose.

Grupė turi sisteminti, kaupti ir užtikrinti kad laiku būtų viešinama informacija apie atsinaujinančių išteklių elektros energijos gamybą, įrengtąsias galias, laisvus elektros energetikos sistemos pralaidumus ir įgyvendinamų projektų statusą atskirai pagal kiekvieną technologiją. Užtikrinti operatyvų, klientui vertingą elektrinių prijungimą prie elektros tinklų vieno langelio principu, taip pat teikti informaciją ir reaguoti į iškilusias problemas, susijusias su Grupės kompetencija.

Akcininkas tikisi, kad šiems tikslams įgyvendinti Grupėje įsteigtas Atsinaujinančių energijos išteklių kompetencijų centras artimiausiu metu veiks visu pajėgumu, o jo veiklos kokybė ir kuriama vertė bus vertinama atsižvelgiant į klientų pasitenkinimo rodiklius.

### *Žaliųjų dujų energetika*

Siekiant išnaudoti naujos kartos energijos nešėjų ir žaliųjų dujų energetikos galimybes Lietuvoje, ypatingai svarbus Grupės vaidmuo vystant ir pritaikant naujas technologijas esamose energijos perdavimo sistemose vystant projektus ilguoju laikotarpiu, leisiančius didinti elektros energetikos sistemos lankstumą, į esamas energijos perdavimo sistemas integruojant žaliųjų dujų transportavimo technologijas. Grupė turi įgyvendinti vandenilio sektoriaus Lietuvoje gairių įgyvendinimo priemonių plane numatytas priemones, susijusias su Baltijos regiono grynojo vandenilio tinklo vystymo iniciatyvomis, kuriomis siekiama sukurti grynojo vandenilio dujų sistemų jungtis tarp valstybių.

Artimiausio laikotarpio lūkesčiai Grupei:

- Grupė turi aktyviai vystyti žaliojo vandenilio gamybos bandomuosius projektus, leidžiančius diegti vandenilio mažos galios generacijos pajėgumus ir (ar) panaudoti juos P2X (angl. *power to hydrogen*) sprendiniams ir (ar) energijos saugojimui.

- Grupė turi sukurti P2X, P2H (angl. *hydrogen to power*) sprendinius, kurie leistų užtikrinti elektros energijos sistemos lankstumą. Tuo tikslu iki 2025 metų pabaigos turi būti atliekami bandomieji projektai, skirti elektros sistemos lankstumo užtikrinimo mechanizmų testavimui kartu su kitais tiksliniais projektais vandenilio slėniuose.

- 2023–2024 metais turi būti vykdomos studijos, siekiant išanalizuoti sintetinių dujų ir sintetinių degalų gamybos, eksporto ir saugojimo galimybes.

- Atliekant studijas, Grupė privalo įvertinti kuriamo regioninio vandenilio transportavimo koridoriaus socialinį ekonominį efektą ir teikti palankiausias scenarijus Lietuvai, kuriančius aukščiausią pridėtinę vertę nacionaliniu požiūriu.

### *Energijos vartojimo efektyvumas ir lankstumas*

Grupė turi proaktyviai prisidėti prie bendruomeninės energetikos vystymo Lietuvoje, skatinti, įgalinti ar taikyti inovatyvius balansavimo ir vartojimo lankstumo paslaugų produktus, diegiant išmaniuosius sprendimus bei vystant tarpsektorinę elektros, dujų ir šilumos rinkų ar kitokią tarpsektorinę (ne tik energetikos srities) integraciją.

Grupė turi ir toliau aktyviai dalyvauti įgyvendinant energijos vartojimo efektyvumo tikslus Lietuvoje, atsižvelgdama į Europos Sąjungos prisiimtus didesnius tikslus iki 2030 metų. Grupė savo kasdienėje veikloje turi skatinti atsakingą požiūrį į energijos vartojimo efektyvumo didinimą ir diegti su tuo susijusius standartus.

Grupė turi prisidėti prie Lietuvos energetikos srities energetikos inovacijų skatinimo. Grupė turi aktyviai diegti energetikos inovacijas, naujausias technologijas ir parodomuosius projektus, siekdama optimalių sprendimų atsinaujinančių išteklių integracijai, saugiam energijos perdavimui, sistemų integracijai ir lankstaus vartojimo plėtrai.

Spartesniai atsinaujinančių išteklių energijos naudojimui ir integracijai reikalingi elektros energetikos sistemos lankstumo sprendimai. Acininkas tikisi, kad Grupė periodiškai vertins Lietuvos elektros energetikos sistemos lankstumo poreikį (sezoninį, dienos ir valandos) ir pateiks pasiūlymus dėl naujų elektros energetikos sistemos lankstumo paslaugų skatinimo schemų sukūrimo.

### *Energijos išteklių biržos*

Akcininko minimalus lūkestis, kad energijos išteklių prekybos platformos – Bendrovės valdoma BALTPPOOL ir asocijuota bendrovė GET Baltic – užtikrins rinkai vertę kuriančių paslaugų ir produktų vystymą, taip pat tokio pobūdžio veikloms adekvačią grąžą Acininkui.

Akcininkas tikisi, kad BALTPPOOL taps Europoje pirmaujančia biokuro birža, kurioje vartotojui įsigyti biokuro produktus būtų patogiau nei už biržos ribų, ypatingą dėmesį skiriant biržos plėtrai Europoje, biržos prekybos likvidumą, taip pat tvaraus biokuro ir miško kirtimo liekanų biokuro prekybą skatinantiems technologiniams ir organizaciniais sprendimams. BALTPPOOL siekiant tapti pripažinta biomasės energetikos rinkos lydere Europoje, reikia plėsti bendrovės pajėgumus ir kompetencijas, reikalingas šiems tikslams įgyvendinti. Akcininkas tikisi, kad BALTPPOOL skirs didesnę dėmesį aktyviam veikimui svarbiausiose bioenergetikos sektoriui atstovaujančiose asociacijose Europoje bei aktyviam dalyvavimui Europos Sąjungos sprendimų, susijusių aplinkos apsaugos ir tvarumo reikalavimais biokuro naudojimui, priėmimo ir įgyvendinimo procesuose.

Akcininkas tikisi, kad regioninės dujų biržos „GET Baltic“ strateginio partnerio pritraukimas sudarys galimybes biržos klientams išnaudoti sukurtas tarpvalstybinės gamtinių dujų prekybos galimybes ir pasiūlys pažangiausias prekybos gamtinėmis dujomis sprendimus bei rinkos dalyviams užtikrins modernią, pažangiais sprendimais grįstą dujų prekybos platformą, apimančią tiek trumpalaikius, tiek ilgalaikius produktus ir geriausią rinkos praktiką atitinkančias tarpuskaitos paslaugas.

Grupė turi sėkmingai išnaudoti investicijas į biržą „Nord Pool“ valdančios bendrovės TSO HOLDING AS akcijų paketo suteiktas galimybes įgyvendinant energetikos transformaciją ir stiprinant Lietuvos energetinę nepriklausomybę, o artimiausioje perspektyvoje sudaryti prielaidas įvertinti Lietuvos prekybos zonos ypatumus ir pasiūlyti pažangiausias paslaugas ir produktus, kuriančius naudą vartotojams.

#### *Energetikos infrastruktūros ranga*

Grupė trumpuoju laikotarpiu turi skirti dėmesį UAB „TETAS“ veiklos galimybių analizei, esamo verslo modelio, plėtros galimybių įvertinimui ir paslaugų kokybei užtikrinti.

Grupė turi panaudoti turimą rangos išteklių ir žinių potencialą sėkmingam esamų veiklų, verslo vystymui ir išnaudoti galimybes plėsti infrastruktūros rangos darbų spektrą bei didinti darbų, atliekamų įgyvendinant elektros sistemų operatorių dešimties metų laikotarpio planuose numatytus projektus apimtį, be to, įgyti reikalingas kompetencijas ir nuosekliai didinti darbų mastą atsinaujinančių išteklių parkų rangos rinkoje, taip pat ieškoti būdų plėsti paslaugų spektrą, ieškant sinergijų ir pasiūlant rinkai elektros energetikos įrenginių tiekimo ar kitas susijusias paslaugas.

Akcininkas tikisi, kad detali energetikos infrastruktūros rangos veiklos plėtros strategija bus pristatyta kartu su Grupės strategijos atnaujinimu.

#### *Kompetencijų pritraukimas ir motyvuota komanda*

Nacionaliniam ir energetiniam saugumui užtikrinti svarbios infrastruktūros valdymui, energetikos transformacijos įgyvendinimui yra ypatingai svarbus Grupės darbuotojų vaidmuo, jų žinios, gebėjimai ir kvalifikacija.

Įvertindamas nepakankamą, o kai kuriais atvejais ir nesamą naujų energetikos srities specialistų skaičių Lietuvoje, Akcininkas tikisi, kad Grupė proaktyviai skatins energetikos profesijos populiarinimą Lietuvoje. Grupė trumpuoju laikotarpiu turėtų įvertinti, kokių energetikos srities kompetencijų, kokiais laikotarpiais su atitinkamomis kompetencijomis asmenų poreikis prognozuotinas Lietuvoje ir imsis aktyvių veiksmų dėl bendradarbiavimo su mokslo ir studijų institucijomis bei kitomis energetikos įmonėmis dėl asmenų pritraukimo studijuoti su energetika susijusių studijų programų, bei pačių studijų programų kokybės gerinimo.

Grupėje dirbantiems darbuotojams svarbu sudaryti sąlygas atskleisti savo galimybes, todėl tikimės, kad Grupė diegs aukščiausius vadybos standartus atitinkančias ir veiksnias motyvavimo ir kompetencijų tobulinimo sistemas.

## **Finansiniai lūkesčiai**

Grupės vidutinė nuosavo kapitalo grąža turi būti ne mažesnė kaip Vyriausybės nustatytas rodiklis. Grupė, konsultuodamasi su valstybės valdomų įmonių Valdymo koordinavimo centru dėl Grupės veiklos rodiklių lygio nustatymo, turėtų orientuotis į Vakarų Europoje veikiančių perdavimo sistemos operatorių ir prekybos platformų praktiką.

Grupė turi siekti ne mažesnės kaip Vakarų Europos brandžios ekonomikos šalių vidurkį atitinkančios investicijų grąžos ir tvaraus nusidėvėjimo sąnaudų kompensavimo, kurie kartu leistų užtikrinti ne tik Grupės valdomos nacionaliniam ir energetiniam saugumui užtikrinti svarbios infrastruktūros tinkamą techninę būklę ir energijos tiekimo saugumą vartotojams, bet ir sudarytų galimybę sistemų plėtrai ir investicijų patrauklumui įgyvendinant energetikos transformaciją.

Grupės kapitalo struktūra turi būti tokia, kokią pagal gerąją praktiką turi intensyviai savo infrastruktūrą plėtojančios analogiškos valstybinės monopolijos. Grupė turi siekti išlaikyti investicinių kredito reitingą, ne žemesnį kaip Baa2 (Moody's). Grupės grynosios skolos ir metinio koreguoto pelno prieš palūkanas, mokesčius, nusidėvėjimą ir amortizaciją santykis vidutiniu laikotarpiu turėtų būti ne didesnis kaip 6 kartai, o ilguoju laikotarpiu – ne didesnis kaip 5 kartai.

Grupė turi išlaikyti nuoseklų dividendų politikos vykdymą, o Grupės mokamas dividendų lygis turi būti ne mažesnis, nei Vyriausybės nustatytas. Grupė vidutinio laikotarpio perspektyvoje turi koncentruotis į strateginių energetikos projektų įgyvendinimą ir jų finansavimą, tuo tikslu valdymo bendrovė, konsoliduodama Grupės finansinį pajėgumą, turi siekti maksimalaus dividendų lygio patronuojamosiose ir asocijuotose bendrovėse bei finansinių srautų panaudojimo prioritetinių strateginių investicijų ar projektų finansavimui.

## **GRUPĖS VEIKLOS PRINCIPAI**

### **Grupės įmonių valdysena**

Grupė privalo vykdyti savo veiklą pagal aukščiausius skaidrumo, valdysenos, etikos ir socialinės atsakomybės standartus.

Siekdama Grupės įmonių veiklos efektyvumo, valdymo bendrovė turi užtikrinti, kad Grupės įmonėms būtų išskirti aiškūs, ambicingi ir prasmingi tikslai, suformuluoti jų vertinimo rodikliai ir užtikrinta efektyvi jų įgyvendinimo priežiūra. Grupėje turi veikti efektyvi atlygio sistema, sudaranti pagrindus tikslams įgyvendinti.

Valdymo bendrovė turi užtikrinti efektyvų valdymo paslaugų teikimą Grupės įmonėms, imtis lyderystės ir užtikrinti, kad Grupės įmonių strateginiai projektai būtų laiku ir kokybiškai įgyvendinti. Būtina užtikrinti, kad strateginę reikšmę turinčių Grupės bendrovių valdybos prisiimtų savininkystę ir atsakomybę bei prisidėtų prie konkrečios bendrovės ir Grupės strateginių projektų įgyvendinimo bei tikslų pasiekimo. Ypač svarbu, kad valdymo bendrovė užtikrintų reiklesnę Grupės bendrovių strategijų ir veiklos planų įgyvendinimo priežiūrą, prioritetiškai didžiausią dėmesį skirtų LITGRID AB dėl šios bendrovės vykdomo sinchronizacijos projekto svarbos visai Lietuvai ir būtinybės laiku pasirengti ir įgyvendinti projektus ankstesniam sinchroniniam susijungimui 2024 metais.

Valdymo bendrovė turi užtikrinti kokybišką Grupės veiklą, Grupės įmonių valdymą ir kontrolę bei vienodą valdysenos praktikų Grupės įmonių veiklose suformavimą. Valdydama patronuojamąsias bendroves ir užtikrindama kokybišką jų veiklą, valdymo bendrovė kuria pridėtinę vertę. Privalo užtikrinti savo, kaip patronuojančiosios bendrovės, pridėtinės vertės grandinės sukūrimą. Šių tikslų įgyvendinimas turėtų atsispindėti vertinant valdymo bendrovės veiklos rezultatus.

Grupės įmonės turi įgyvendinti pagrindines gerosios valdysenos praktikas, kurios apima Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (EBPO) rekomendacijas, NASDAQ biržos reikalavimus (tų Grupės bendrovių atveju, kurioms taikytina), Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybės turto valdymo, naudojimo ir juo disponavimo įstatymo, Valstybės turtnių ir neturtinių

teisių įgyvendinimo valstybės valdomose įmonėse tvarkos aprašo (Nuosavybės gairės), Valstybės valdomų įmonių veiklos skaidrumo užtikrinimo gairių aprašo (Skaidrumo gairės) ir Kandidatų į valstybės įmonės ar savivaldybės įmonės, valstybės ar savivaldybės valdomos bendrovės ar jos dukterinės bendrovės kolegialų priežiūros ar valdymo organą atrankos aprašo (Atrankos gairės) nuostatas bei kitus valstybės valdomų įmonių veiklą reglamentuojančius dokumentus ir geriausias pasaulines praktikas.

Grupėje turi būti formuojami nepriklausomi, depolitizuoti ir kompetentingi kolegialūs organai, taip užtikrinant įmonių nuosavybės įgyvendinimo ir reguliavimo politikos atskyrimą.

Grupė ir Grupės bendrovės turi siekti aukščiausio valstybės valdomų įmonių gerosios valdysenos indekso (A+) ir išlikti valdysenos lyderėmis savo dydžio kategorijose. Grupei ir Grupės bendrovėms rekomenduojama siekti metinių specializuotų finansinių ir nefinansinių veiklos matavimo rodiklių, suderintų su akcininku ir Valdymo koordinavimo centru.

Grupės korporatyvinio valdymo modelis turi būti pritaikytas skaidriai, efektyviai, koordinuotai, kokybiškai ir rezultatyviai veiklai užtikrinti, įgalinti Grupės intereso realizavimą. Akcininkas tikisi, kad valdymo bendrovė, atsižvelgdama į Grupės 2030 strategijos įgyvendinimo poreikius, įvertins ir prireikus Akcininkui pateiks pasiūlymus dėl tolesnių veiksmų, siekiant tobulinti Grupės valdymo modelį, Grupės valdymo ir priežiūros organų veiklą.

Akcininkas tikisi, kad Grupė tobulins skaitmenizacijos procesus ir sieks, kad jos veikla būtų grindžiama duomenimis, kuri juos naudos ir vertins laiku priimdama verslo sprendimus, užtikrins rinkai aktualių ir rinkos dalyviams vertę kuriančių Grupės įmonių duomenų atvėrimą bei įgalins duomenų potencialo panaudojimą.

**Skaidrumas.** Grupė privalo savo veikloje taikyti aukščiausius skaidrumo standartus ir depolitizuotos veiklos principus. Grupė turi tobulinti metinio pranešimo turinį, stiprinti darnumo ir atskaitomybės praktikas, užtikrinti efektyvią korupcijos prevenciją, reiškančią nulinę toleranciją korupcijos apraiškoms visose Grupės bendrovėse. Valdymo bendrovė privalo nuolat vertinti nepotizmo ir kronizmo keliamas grėsmes, užtikrinti efektyvią interesų konfliktų valdymo sistemą. Grupės įmonės turi atitikti teisės aktų reikalavimus dėl duomenų viešinimo įmonių interneto svetainėse.

**Veiklos efektyvumas.** Grupė turi didinti veiklos efektyvumą – optimaliai paskirstyti turimus išteklius, identifikuoti rizikos veiksnius ir juos valdyti, efektyviai priimti sprendimus, gerinti teikiamų paslaugų (produktų) kokybę, užtikrinti kokybišką procesų, projektų valdymą (periodiškai vertinti Grupės ir Grupės įmonių projektų valdymo brandos lygį) ir užtikrinti racionalias, optimalias veiklos sąnaudas.

Grupės investicijos turi būti paremtos kaštų ir naudos analizėmis bei Lietuvos ekonomikos konkurencingumą tiek regione, tiek Europos Sąjungos mastu didinančiais sprendimais.

Grupė turėtų siekti optimalios elektros energijos ir gamtinių dujų perdavimo paslaugų kainodaros, kuo didesnės konkurencijos teikiant elektros sistemines, lankstumo ir balansavimo paslaugas.

Grupė turi veikti proaktyviai užtikrindama perdavimo sistemų operatorių efektyvumą, sąnaudų valdymą ir optimizavimą, atsižvelgdama į vykdomų (vykdytų) perdavimo sistemos operatorių (kapitalo ir veiklos) kaštų palyginamosios analizės (angl. *Transmission Cost Benchmarking*) iniciatyvas.

Grupė turi reguliariai atlikti turto valdymo meistriškumo (angl. *Operational Excellence*) lyginamąją analizę ir palyginti Grupės turto valdymo efektyvumą su kitais Europoje veikiančiais perdavimo sistemos operatoriais tam, kad būtų objektyviai įvertintos Grupės stipriosios pusės ir tobulinimo galimybės.

**Darnus vystymasis.** Grupė savo veikloje turi vadovautis darnaus vystymosi (aplinkos apsaugos, socialinės atsakomybės ir gerosios įmonių valdysenos (angl. *Environmental, Social and Corporate Governance* arba ESG)) politika, kurios įgyvendinimo rodikliai turi būti įtraukti į Grupės įmonių ilgalaikius veiklos tikslus. Grupė turi nuosekliai įgyvendinti įsipareigojimą iki 2050 metų iki



nulio sumažinti grynąjį išmetamų anglies dvideginio dujų kiekį, stebėti jo įgyvendinimą ir prisidėti prie darnaus vystymosi tikslų, kuriems Grupės įmonių veikla turi didžiausią įtaką, įgyvendinimo. Grupės įmonių veikla turi būti paremta principais, pagal kuriuos būtų siekiama ekonominių, socialinių ir aplinkos apsaugos tikslų, atsižvelgiant į visų suinteresuotųjų šalių (vartotojų, darbuotojų, visuomenės, valstybės institucijų ir kt.) interesus pagal darnaus vystymosi principus. Grupės įmonės, veikiančios pagal socialinės atsakomybės principus, turi laikytis teisės aktų, tarptautinių normų ir etikos standartų, taip pat puoselėti pagarbą žmogui, visuomenei ir gamtai.

**Atsakinga ir vertybėmis grįsta veikla.** Grupė savo veikloje turi vadovautis aplinkos apsaugos, Bendrovės socialinės atsakomybės (angl. *Corporate Social Responsibility* arba CSR) politika (kaip ESG politikos dalis arba atskiras dokumentas). Ši politika turi būti paremta aukščiausiais skaidrumo, valdysenos, etikos ir socialinės atsakomybės standartais ir gerąja tvaraus vystymosi praktika, bei įtraukti atitinkamus tikslus į Grupės įmonių ilgalaikius veiklos tikslus. Grupė turėtų stiprinti savo, kaip darbdavio, įvaizdį (angl. *Employer Branding*), diegti ir vystyti darbuotojų vertybių, kompetencijų tobulinimo, motyvacijos sistemas bei užtikrinti darbuotojų saugą, fizinę ir emocinę sveikatą. Grupė turi skirti didesnę dėmesį talentų pritraukimui ir išlaikymui, skatinti darbuotojų kompetencijų įvairovę ir siekti įtraukties, lyčių lygybės užimant pareigas bei uždirbant atlygį. Grupė, vykdydama veiklą, turėtų saugoti ir nuolat gerinti reputaciją, užtikrinti efektyvų bendravimą su suinteresuotomis šalimis, taip pat efektyviai naudoti išorinę ir vidinę komunikaciją.

**Sveikata ir saugos kultūros vystymas.** Grupė turi užtikrinti nuolatinę ir tvarų saugos kultūros vystymą visose Grupės įmonėse. Grupė turi reguliariai vertinti savo saugos kultūrą, siekti sukurti ir užtikrinti aplinką, kurioje nekiltų traumų dėl operatyvinių incidentų (nulinė tolerancija darbų saugos pažeidimams).

## ATSKAITOMYBĖ

Grupės valdymo organai ir vadovas turėtų reguliariai palaikyti kontaktus su Akcininko teises ir pareigas įgyvendinančios Energetikos ministerijos vadovybe, periodiškai pristatyti Grupės strategijos įgyvendinimo statusą, metinio biudžeto vykdymo statusą ir rezultatus, metines valdymo organų vertinimo išvadas. Akcininko atstovams turi būti periodiškai ir pagal reikalavimą teikiamos ataskaitos apie strateginių projektų įgyvendinimo pažangą bei prisiimamus įsipareigojimus, susijusius su regioniniu bendradarbiavimu. Grupė turėtų teikti Akcininkui su jo kompetencijomis susijusius pasiūlymus dėl teisės aktų projektų, visuomenės bei politinės bendruomenės informavimui būtiną informaciją.

Akcininkas tikisi, kad, vadovaudamasi protingumo principu ir gerosios valdysenos praktika, Bendrovės valdyba pagal kompetenciją iš anksto informuos apie esminius Bendrovės ir Grupės įmonių sprendimus ir nedelsdama praneš apie reikšmingas rizikas ar neatitiktis, susijusias su Akcininko interesais:

- valdymo organų ar vadovo pasikeitimas;
- galimi Grupės valdymo organų narių ir vadovybės interesų konfliktai;
- galimi reikšmingi teisiniai ginčai;
- vidaus auditų metu nustatyti reikšmingi trūkumai ir (ar) identifikuotos esminės Grupės rizikos ar neatitiktys (informacija atskleidžiama Audito komiteto veiklos ataskaitoje, o reikšmingi atvejai – nedelsiant);
- galimas Grupės darbuotojų ar susijusių šalių sukčiavimas;
- esminiai pokyčiai Grupės veikloje;
- didesnio masto darbuotojų atleidimai;
- stambūs įsigijimai ar pardavimai;
- galima žala visuomenei, gamtai, ekonomikai ar valstybės saugumui;
- spaudos pranešimai, dėl kurių gali prireikti Energetikos ministerijos ar kitų institucijų atstovų komentarų;
- bet kokio masto korupcija ar politinė intervencija;
- kitos esminės rizikos, keliančios grėsmę Grupės veiklos tęstinumui;

- kiti galimai su Akcininko interesais susiję svarbūs sprendimai.