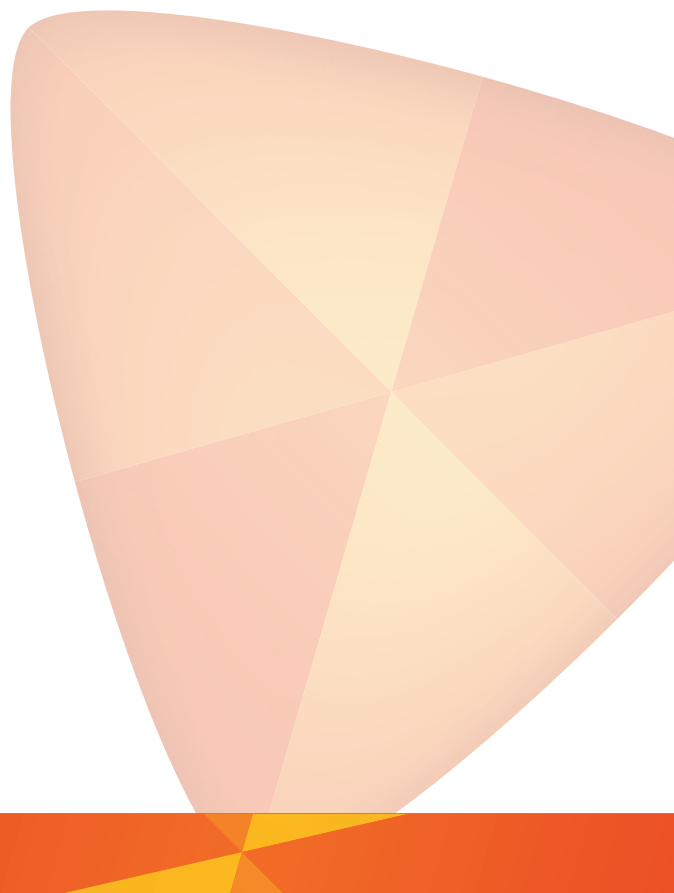




AB „AMBER GRID“ STRATEGIJA

2017–2022 m.

SUTRUMPINTA VERSIJA



TURINYS

	SANTRAUKA	3
1.	VEIKLOS APRAŠYMAS	4
	1.1. Bendrovės veikla	4
	1.2. Bendrovės akcininkų struktūra	4
	1.3. Bendrovės teikiamos paslaugos ir klientai	5
2.	APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ	8
	2.1. Bendrovės vidinės aplinkos analizė	9
	2.2. Bendrovės išorinės aplinkos analizė	10
	2.2.1. Svarbiausių įvykių regione apžvalga	10
	2.2.2. Politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai	12
	2.2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė	13
3.	„AMBER GRID“ STRATEGIJA	13
	3.1. Misija, vizija, strateginės kryptys ir vertybės	13
	3.2. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai	16
4.	RIZIKA IR JOS VALDYMAS	16
5.	STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS	17

SANTRAUKA

Šio dokumento paskirtis – nustatyti AB „Amber Grid“ (toliau – „Amber Grid“, Bendrovė) 2017–2022 m. strategines kryptis, tikslus, uždavinius ir veiksmus (programas), suformuoti konkrečius matavimo rodiklius, kuriais remdamasi Bendrovė vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu. 2013 m. rugpjūčio 1 d. savarankiškai pradėjusios gamtinių dujų perdavimo veiklą Bendrovės ilgalaikė strategija buvo patvirtinta 2015 m. 2017–2022 m. Strategijos dokumente pateikiame atnaujintus duomenis, prognozes, objektyviai vertiname aplinkos pokyčius ir besikeičiančią situaciją rinkoje, kas daro įtaką ilgalaikiai Bendrovės strategijai.

„Amber Grid“ strategija paremta integracija į vieningą regiono gamtinių dujų rinką, efektyvumu ir modernizavimu, infrastruktūros puoselėjimu, pažangios organizacijos kūrimu. Šie elementai yra esminiai siekiant akcininko iškeltų strateginių ir finansinių tikslų.

„AMBER GRID“ MISIJA

Mes efektyviai ir patikimai vykdomė dujų perdavimą, sudarome palankias sąlygas konkurencijai dujų rinkoje ir atsinaujinančių energijos išteklių plėtrai.

„Amber Grid“ yra dujų perdavimo sistemos operatorius Lietuvoje. Bendrovė valdo, eksploatuoja ir vysto gamtinių dujų infrastruktūrą – Lietuvos magistralinius dujotiekius ir su jais susijusius įrenginius, užtikrina saugų ir patikimą

dujų transportavimą. Bendrovės pagrindinės užduotys yra sujungti dujų sistemas, nediskriminuojančiai suteikti prieigą prie sistemos, sudaryti sąlygas konkurencijai dujų rinkoje bei atsinaujinančių energijos išteklių plėtrai, prisidėti prie to, kad dujos, kaip energijos šaltinis, padėtų augti ekonomikai.

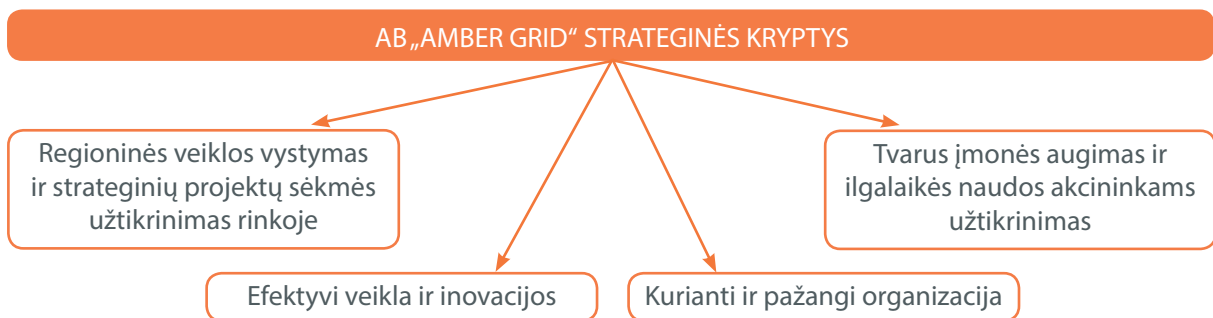
„AMBER GRID“ VIZIJA

Inovatyvi energetikos bendrovė integruotame Europos dujų tinkle.

2017–2022 m. perspektyvoje „Amber Grid“ regi keturių Rytų Baltijos šalių regiono – Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Suomijos dujų rinką kaip bendrą, t. y. veikiančią pagal suderintas taisykles, kurioje suformuota viena dujų prekybos, balansavimo ir įleidimo-išleidimo taškų zona. Pastačius „Amber Grid“ ir GAZ-SYSTEM S.A. dujotiekius jungiančią tarp sistemine jungtį (įgyvendinus dujotiekų jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos (toliau – GIPL) projektą), regiono dujų rinka bus sujungta su Europos Sąjungos (toliau – ES) dujų rinka.

Siekdama įmonės vizijos ir valstybės bei akcininko iškeltų strateginių siekių – didinti Bendrovės vertę bei užtikrinti šalies strateginių interesų dujų sektoriuje įgyvendinimą, „Amber Grid“ skirs didžiausią dėmesį keturioms strateginėms kryptims:

- ▲ regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas;
- ▲ tvarus įmonės augimas ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimas;
- ▲ efektyvi veikla ir inovacijos;
- ▲ kurianti ir pažangi organizacija.



Siekiant aiškesnio UAB „EPSO-G“ (toliau – „EPSO-G“) grupės įmonių strategijų susiejimo įgyvendinant strategines kryptis, buvo nuspręsta jas suvienodinti visose grupės įmonėse.

Strateginėms kryptims įgyvendinti „Amber Grid“ formuoja atitinkamą organizacijos kultūrą, grįstą bendromis UAB „EPSO-G“ įmonių grupės vertybėmis. „Amber Grid“ vertybės – Bendrovės elgsenos, veiklos ir organizacijos kultūros pamatas.

Bendrovė vadovaujasi trimis pagrindinėmis vertybėmis:

- ▲ profesionalumu;
- ▲ bendradarbiavimu;
- ▲ pažanga.

Kiekvienai iš Bendrovės strateginių kryptų yra parengti strateginiai tikslai, uždaviniai bei priemonės su siekiamu rezultatu ir terminais.

Bendrovės strateginiams tikslams yra suformuoti konkretūs matavimo rodikliai, kuriais remdamasi ji vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu.

Šiame ilgalaikės strategijos dokumente taip pat analizuojama esama situacija, pateikiami Bendrovės išorinių ir vidinių veiksnių analizės bei stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizės rezultatai, aprašomos rizikos ir jų valdymo priemonės, finansiniai tikslai bei rodikliai, strategijos vertinimo, tobulinimo ir palaikymo principai.

1. VEIKLOS APRAŠYMAS

1.1. Bendrovės veikla

„Amber Grid“ yra Lietuvos gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorius, atsakingas už gamtinių dujų perdavimą (transportavimą aukšto slėgio vamzdynais) sistemos naudotojams, gamtinių dujų infrastruktūros eksploatavimą,

priežiūrą ir plėtojimą. „Amber Grid“ buvo įregistruota 2013 m. birželio 25 d., nuo AB „Lietuvos dujos“ atskyrus gamtinių dujų perdavimo veiklą su šiai veiklai priskirtu turtu, teisėmis ir pareigomis. Veiklą Bendrovė vykdo nuo 2013 m. rugpjūčio 1 d., kai įsigaliojo bendrovei Valstybinės kainų ir energetikos kontrolės komisijos (toliau – VKEKK) išduota laikina gamtinių dujų perdavimo licencija.

Naujas juridinis vienetas įsteigtas vykdant ES Trečiojo energetikos paketo ir Lietuvos Respublikos gamtinių dujų įstatymo reikalavimus. Įsteigus „Amber Grid“, įgyvendintas teisinis, funkcinis ir organizacinis gamtinių dujų perdavimo veiklos atskyrimas.

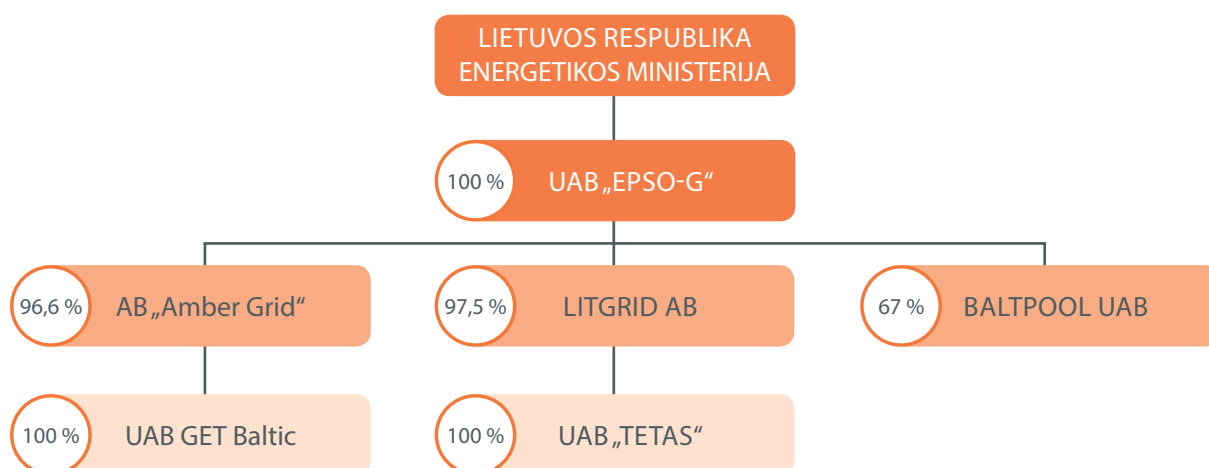
2014 m. gegužės 21 d. „E.ON Ruhrgas International GmbH“ ir 2014 m. birželio 19 d. OAO „Gazprom“ Bendrovės akcijas perleidus Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos valdomai UAB „EPSO-G“, o 2014 m. birželio 30 d. neeilinio visuotinio „Amber Grid“ akcininkų susirinkimo sprendimais pakeitus Bendrovės valdybos sudėtį, „Amber Grid“ veikla ir nuosavybė buvo atskirta nuo gavybos ir tiekimo veiklą vykdančių gamtinių dujų įmonių. 2015 m. balandžio 10 d. VKEKK išdavė Bendrovei neterminuotą perdavimo sistemos operatoriaus licenciją ir Bendrovė buvo paskirta pagal ES reikalavimus sertifikuotu perdavimo sistemos operatoriumi.

„Amber Grid“ valdo 100 % UAB GET Baltic akcijų paketą. UAB GET Baltic administruoja elektroninę prekybos sistemą, kurioje yra vykdoma prekyba trumpalaikiais ir ilgalaikiais gamtinių dujų produktais, prekybos aikštelėse esančiose Lietuvoje, Latvijoje ir Estijoje.

Nuo 2015 m. lapkričio 1 d. „Amber Grid“ yra Europos gamtinių dujų perdavimo sistemos operatorių tinklo (ENTSOG) narė.

1.2. Bendrovės akcininkų struktūra

2018 m. birželio 30 d. duomenimis Bendrovės akcininkais buvo daugiau nei 2.200 fizinių ir juridinių Lietuvos ir užsienio asmenų, iš jų 1 akcininkas – UAB „EPSO-G“ – valdė kontrolinį (96,58 %) Bendrovės akcijų paketą. Likusi Bendrovės akcijų dalis (3,42 %) yra kotiruojama



1 paveikslas. UAB „EPSO-G“ įmonių grupė

biržos NASDAQ Vilnius Baltijos Papildomajame prekybos sąraše (Bendrovės trumpinys biržoje – AMG1L).

Pagrindinis Bendrovės akcininkas – UAB „EPSO-G“ yra 100 % valdoma Lietuvos Respublikos energetikos ministerijos. UAB „EPSO-G“ taip pat kontroliuoja kontrolinį Lietuvos elektros perdavimo sistemos operatoriaus Litgrid AB akcijų paketą bei kitas bendroves. Patronuojančios bendrovės valdymo schema pateikta 1 paveiksle.

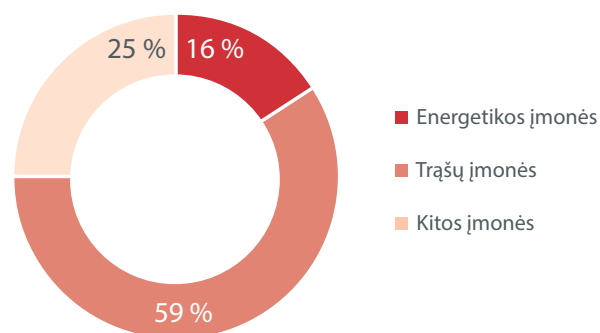
1.3. Bendrovės teikiamos paslaugos ir klientai

Bendrovė, vykdydama gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriaus veiklą, sistemos naudotojams, kitiems operatoriams, gamtinių dujų rinkos dalyviams teikia šias paslaugas:

- ▲ gamtinių dujų perdavimo Lietuvos teritorijoje;
- ▲ gamtinių dujų srautų balansavimo perdavimo sistemoje;
- ▲ suskystintų gamtinių dujų (toliau – SGD) terminalo, jo infrastruktūros ir jungties įrengimo bei eksploatavimo sąnaudoms kompensuoti skirtų lėšų administravimo.

Bendrovės klientai – stambios elektros, centralizuotos šilumos gamybos, pramonės įmonės ir vidutinės Lietuvos verslo bendrovės, gamtinių

dujų tiekimo įmonės, kurioms teikiamos gamtinių dujų perdavimo paslaugos. Gamtinių dujų perdavimo sistemos naudotojų struktūra, remiantis perduotais gamtinių dujų kiekiais, pavaizduota 2 paveiksle.

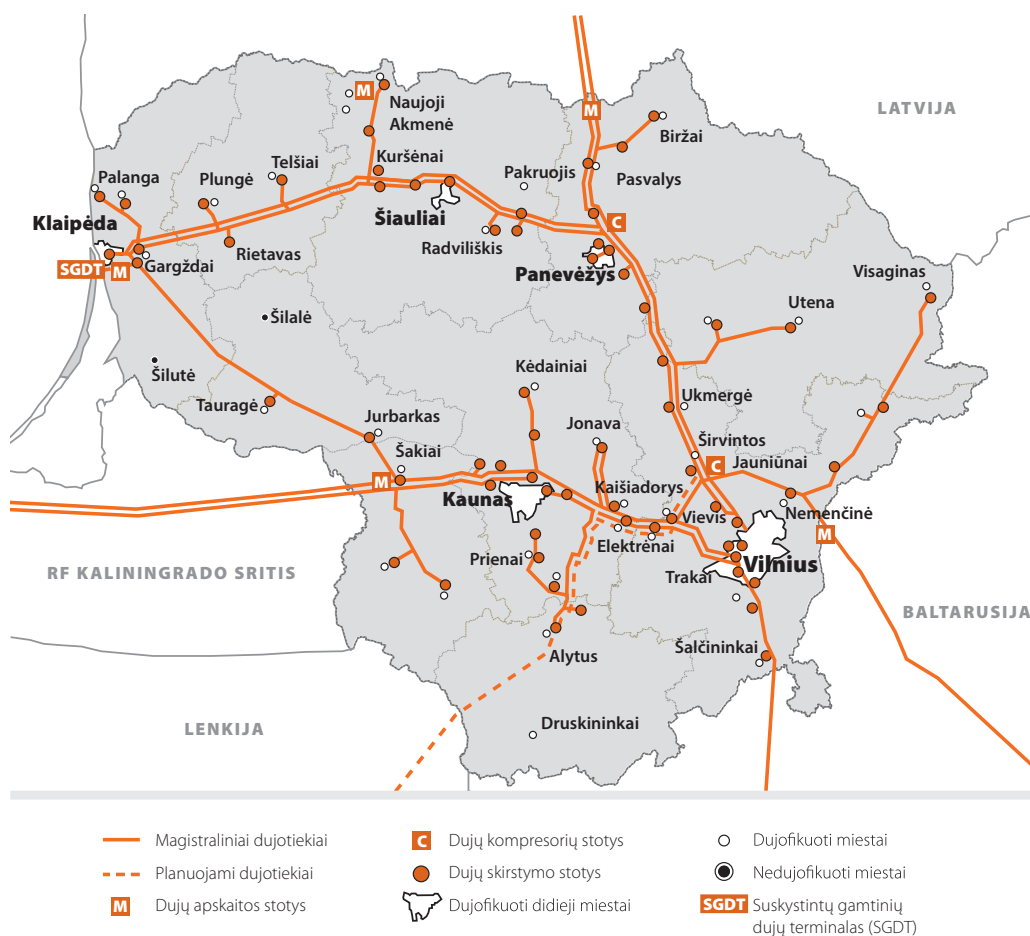


2 paveikslas. Perduotų gamtinių dujų kiekio struktūra pagal sistemos naudotojus, 2017 m., %

Šiuo metu Lietuvoje gamtinių dujų perdavimo sistemą sudaro:

- ▲ 2.115 km magistralinių dujotiekių;
- ▲ 68 susijungimo su skirstymo sistemomis ir vartotojais taškai;
- ▲ 2 tarpvalstybinės dujų apskaitos stotys;
- ▲ 2 kompresorių stotys.

Žemiau (3 pav.) pateiktas Lietuvos gamtinių dujų perdavimo sistemos žemėlapis su pažymėta pagrindine „Amber Grid“ valdoma infrastruktūra.



3 paveikslas. Lietuvos gamtinių dujų perdavimo sistemos žemėlapis

Gamtinių dujų perdavimo veiklos kainodara

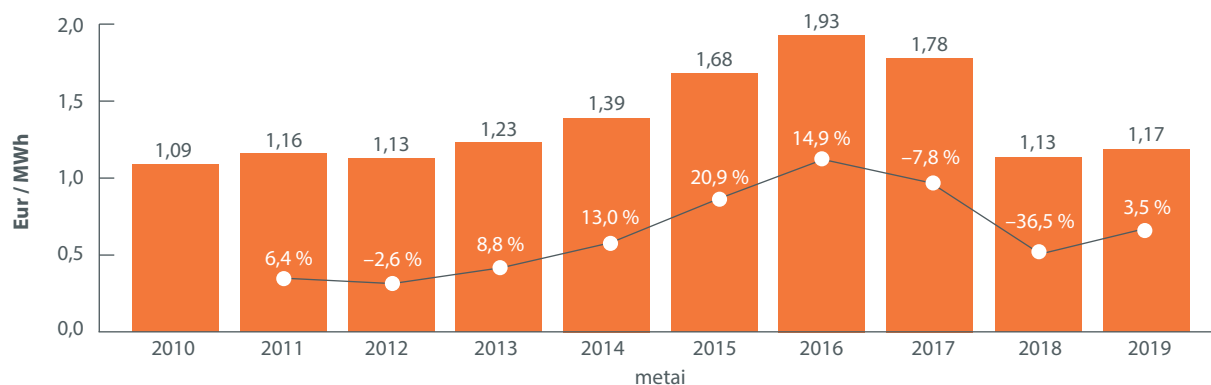
„Amber Grid“ teikiamų gamtinių dujų perdavimo paslaugų ir balansavimo kainas reguliuoja VKEKK. Taip pat VKEKK nustato gamtinių dujų tiekimo saugumo papildomą dedamąją, skirtą SGD terminalo, jo infrastruktūros ir jungties įrengimo bei eksploatavimo sąnaudoms kompensuoti bei minėtoms lėšoms administruoti. 2018 m. spalio mėn. VKEKK Bendrovei nustatė gamtinių dujų perdavimo kainos viršutinę ribą bendram per perdavimo sistemą prognozuojamam transportuoti gamtinių dujų kiekiui (įskaitant tranzitą ir transportavimą ES šalyse) vienetai – 0,88 Eur / MWh, galiosiančią nuo 2019 m. sausio 1 d., kuri kasmet gali būti koreguojama teisės aktuose nustatyta tvarka (2018 metams taikomos 2017 m. spalio mėn. Bendrovei nustatytos kainos viršutinės atskirai kiekvienam dujų įleidimo į perdavimo sistemą ir išleidimo iš perdavimo

sistemos taškui užsakomųjų ilgalaikių pajėgumų vienetai). Pagrindines pajamas Bendrovė šiuo metu gauna už gamtinių dujų perdavimo paslaugas. Didžioji dalis pajamų gaunama už perdavimo paslaugas, teikiamas Lietuvos gamtinių dujų vartotojams.

Kainų¹ Lietuvos vartotojų poreikiams dinamika 2010–2019 m. pavaizduota 4 paveiksle.

Įvykę reikšmingesni pokyčiai kainodaroje 2015–2016 metais:

- ▲ įgyvendinant ES teisės aktų reikalavimus, nuo 2015 m. pradžios Lietuvoje pradėtas taikyti gamtinių dujų perdavimo sistemos įleidimo ir išleidimo taškų (angl. *entry-exit*) pajėgumų paskirstymo ir kainodaros modelis, kuris pakeitė perdavimo paslaugų kainų nustatymą „pašto ženkle“ (siejant kainas su konkrečiu maršrutu) principu;



4 paveikslas. Vidutinių gamtinių dujų perdavimo paslaugų kainų dinamika 2010–2019 m.

▲ siekiant didinti patiriamų perdavimo paslaugų sąnaudų, gaunamos naudos ir apmokėjimo už paslaugas sąsajumą, 2015 m. pabaigoje VKEKK pakeitus Valstybės reguliuojamų kainų gamtinių dujų sektoriuje nustatymo metodiką, sudaryta galimybė taikyti trinarę perdavimo paslaugų kainą, nustatant ir kainą už vartojimo pajėgumus². Nuo 2016 m. perdavimo sistemos vidiniame išleidimo taške taikoma trinarė kaina: kaina už užsakomus perdavimo pajėgumus, kaina už nustatytus vartojimo pajėgumus ir kaina už perduodamą kiekį. Dalies perdavimo sistemos sąnaudų padengimas taikant kainą už vartojimo pajėgumus sudaro sąlygas formuoti racionalią gamtinių dujų perdavimo sistemos naudotojų elgseną – skatina efektyviai naudoti jiems reikalingus perdavimo pajėgumus ir taip sumažinti naudojimosi perdavimo infrastruktūra išlaidas, o tai leidžia optimizuoti investicijas į perdavimo sistemą.

Nuo 2017 m. įvykę / vykstantys procesai ir numatomi pokyčiai kainodaroje:

▲ Europos Sąjungoje nuo 2017 m. balandžio 6 d. pradėtas taikyti Reglamentas, kuriuo

nustatomas suderintos gamtinių dujų perdavimo tarifų struktūros tinklo kodeksas (2017/460), dalį jo nuostatų (susijusių ir su kainų skelbimo reikalavimais) taikant nuo 2017 m. spalio 1 d., dalį (susijusių su taikytina perdavimo kainų nustatymo metodika, perdavimo pajėgumų produktų kainodara, leidžiamųjų pajamų lygio suderinimu) – nuo 2019 m. gegužės 31 d.; įvertinant tai, kad nuo 2019 m. gegužės 31 d. visa apimtimi bus taikomos Reglamento 2017/460 nuostatos, numatoma, kad nuo 2020 m. Bendrovės perdavimo paslaugų kainos priklausys ir nuo Reglamento 2017/460 reikalavimų;

▲ atsižvelgiant į tai, kad tam tikruose taškuose dujų srautai paskutiniiais metais neturi sezoniškumo pobūdžio bei siekiant paskatinti Lietuvos ir viso Rytų Baltijos regiono gamtinių dujų rinkos vystymąsi, nuo 2018 m. visuose įleidimo taškuose bei išleidimo į Latvijos Respubliką (Kiemėnų) taške trumpalaikių (ketvirčio, mėnesio, paros) perdavimo pajėgumų kainos nustatytos nebetaikant sezoniškumo daugiklių (t. y. panaikinant kainų skirtumus skirtingais sezonais). Tokia kainodara turės skatinamąjį poveikį tarpvalstybiniam dujų srautams;

¹ Vidutinės perdavimo paslaugų kainos (nevertinant rodiklių, priskiriamų dujų transportavimo iš trečiosios šalies į trečiąją šalį paslaugai, 2015–2019 m. – nevertinant ir rodiklių, priskiriamų dujų perdavimui per tarpvalstybinį Kiemėnų DAS įleidimo / išleidimo tašką; t. y. kainos apima vidutinės kainas Lietuvos vartotojų poreikiams). 2010–2019 metams vidutinės kainos, kurias sudaro kainos už dujų perdavimo pajėgumus (nuo 2016 m. – ne tik už užsakomuosius, bet ir už vartojimo pajėgumus) ir kainos už perduodamą dujų kiekį, išreikštos energijos vienetais (MWh) (kainos energijos vienetais nustatomoms tik nuo 2015 m., iki 2015 m. kainos buvo nustatomos už tūrio vienetą (tūkst. m³)). Pagal VKEKK nustatytą kainų viršutinę ribą 2019 metams vidutinė kaina Lietuvos vartotojų poreikiams 2019 metais galėjo didėti, lyginant su 2018 metų kaina, ženkliau, tačiau dėl Bendrovės taikomų sprendimų, siekiant mažinti perdavimo paslaugų kainas, vidutinė kaina Lietuvos vartotojų poreikiams 2019 metais didėja neženkliai.

² Gamtinių dujų vartojimo pajėgumai – didžiausias gamtinių dujų paros kiekis, gamtinių dujų sistemos naudotojui ir (ar) vartotojui reikalingas jų maksimaliems gamtinių dujų vartojimo poreikiams užtikrinti kiekvienoje gamtinių dujų pristatymo vietoje. Vartojimo pajėgumai apskaičiuojami ir nustatomi Vyriausybės nustatyta tvarka, kurioje taip pat numatytas mechanizmas, skatinantis vartotojus / sistemos naudotojus, užsakant perdavimo pajėgumus, neviršyti jų deklaruoto ar jiems nustatyto vartojimo pajėgumų lygmens.

- ▲ nuo 2019 m. prasidės naujasis 5 metų reguliavimo periodas (2019 m. sausio 1 d. – 2023 m. gruodžio 31 d.), ir, įvertinus ir Reglamento 2017/460 nuostatas, bus pereinama nuo reguliavimo režimo, pagal kurį Bendrovei nustatomos kainų viršutinės ribos, prie reguliavimo režimo, nustatant Bendrovei leidžiamųjų pajamų lygį. Atitinkamai 2018 m. pabaigoje / 2019 m. pradžioje numatomi VKEKK Valstybės reguliuojamos gamtinių dujų perdavimo veiklos pajamų ir kainų nustatymo metodikos (patvirtintos 2018 m. spalio mėn.) pakeitimai (2019 metams Bendrovei nustatytas leidžiamųjų pajamų lygis ir pagal jį išskaičiuota kainos viršutinė riba, artimiausioje ateityje, įvertinus ir Reglamento 2017/460 nuostatas, Komisijos planuojama Bendrovei nustatyti tik leidžiamųjų pajamų lygį);
- ▲ įvertinus VKEKK Valstybės reguliuojamos gamtinių dujų perdavimo veiklos pajamų ir kainų nustatymo metodikos (patvirtintos 2018 m. spalio mėn.) metodologinius kainų nustatymo pakeitimus – vienodinant dujų perdavimo kainų nustatymo principus ES šalyse, nustatant gamtinių dujų perdavimo paslaugų kainas taikomas „pašto ženklų“ principas;
- ▲ Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Suomijos nacionalinės reguliavimo institucijos (NRI) 2017 m. rugsėjo 7 d. pasiekė principinį susitarimą dėl regioninės gamtinių dujų rinkos Rytų Baltijos regione metodologinių gairių (toliau – Gairės), kuriomis siekiama harmonizuoti perdavimo paslaugų kainodarą Rytų Baltijos regione;
- ▲ atsižvelgiant į Gaires, Bendrovė su Latvijos, Estijos ir Suomijos perdavimo sistemos operatoriais aktyviai dirba ir siekia sukurti bendrą įleidimo ir išleidimo taškų zoną Rytų Baltijos regione, siekiant suvienodinti perdavimo paslaugų kainas įleidimo į šį regioną taškuose (su galimai pagal Reglamentą 2017/460 taikytinomis nuolaidomis įleidimo iš SGD terminalo Klaipėdoje ir iš infrastruktūros, sukurtos siekiant pašalinti valstybių narių perdavimo sistemų atskirtį, taškuose). Šiam tikslui pasiekti Bendrovė su Latvijos, Estijos ir Suomijos perdavimo sistemos operatoriais siekia sukurti kaštų kompensavimo tarp perdavimo sistemų operatorių mechanizmą (angl. *Inter-TSO Compensation (ITC) mechanism*).

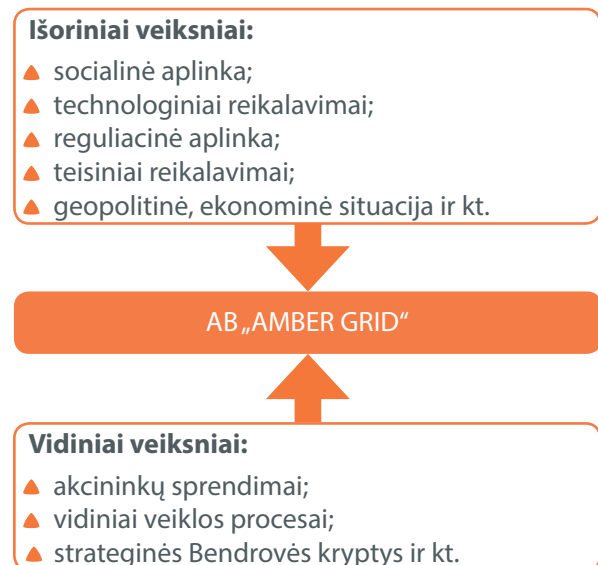
Išsamesnė informacija apie gamtinių dujų perdavimo paslaugų kainas, kainodarą ir informacija pagal Reglamentą 2017/460

pateikiama Bendrovės interneto tinklalapyje www.ambergrid.lt (rubrikos Perdavimo paslaugos skiltyje „Kainos ir mokesčiai“).

2. APLINKOS VEIKSNIŲ ANALIZĖ

Toliau šiame dokumente analizuojami vidiniai ir išoriniai veiksniai, turintys didžiausią įtaką Bendrovės veiklai. Remiantis LR ūkio ministerijos parengtomis Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gairėmis, aplinkos įtaka „Amber Grid“ veiklos strategijoje vertinama kaip išorės aplinkos veiksnių (politinių, ekonominių, socialinių, teisinių, aplinkosauginių ir technologinių), vidinių stiprybių ir silpnybių bei galimybių ir grėsmių, kylančių išorėje, derinys. Visa tai daro įtaką Bendrovės pasirinktoms strateginėms kryptims. Žemiau pateiktame paveiksle matyti pagrindiniai „Amber Grid“ veiklai įtaką darantys vidiniai ir išoriniai veiksniai.

2016 m. pradžioje Bendrovė atliko išsamią analizę, kurioje buvo vertinamos gamtinių dujų perdavimo veiklos perspektyvos iki 2035 m. Ši analizė yra kasmet atnaujinama. Atliekant 2018 m. „Amber Grid“ aplinkos veiksnių analizę, o taip pat strateginių tikslų ir uždavinių formavimą buvo remiamasi minėta analize.



5 paveikslas. „Amber Grid“ vidinių ir išorinių veiksnių matrica

Aplinkai, kurioje veikia „Amber Grid“, nuolatos daro įtaką:

- ▲ besikeičianti ES ir Lietuvos teisinė bazė;
- ▲ energetikos ir aplinkosaugos politika;
- ▲ pokyčiai reguliavimo aplinkoje;
- ▲ technologijų energetikos sektoriuje vystymasis.

Dėl šių priežasčių Bendrovės plėtros ir strateginės veiklos kryptys iš dalies remiasi prielaidomis.

Nors Bendrovė negali kontroliuoti toliau strategijoje nagrinėjamų išorės veiksnių, jie nuolat vertinami ir stebimi. Bendrovė, atsižvelgdama į besikeičiančias aplinkybes, siekia laiku numatyti riziką, išvengti kylančių grėsmių ir pasinaudoti nustatytomis plėtros bei verslo vystymo galimybėmis.

Įvertinus minėtas aplinkybes galima ganėtinai objektyviai nustatyti, kokią vystymosi kryptį „Amber Grid“ turėtų pasirinkti ir kokių rezultatų gali pasiekti strategijos įgyvendinimo laikotarpiu.

2.1. Bendrovės vidinės aplinkos analizė

„Amber Grid“ įsteigta atskiriant nuo AB „Lietuvos dujos“ gamtinių dujų perdavimo veiklą, magistralinių dujotiekių infrastruktūrą, kitą turta, taip pat su šia veikla susijusius žmogiškuosius ir kitus išteklius. Atskyrimo procese suformuota Bendrovė vykdo vieną pagrindinę – perdavimo sistemos operatoriaus – veiklą, turi aiškiai apibrėžtas funkcijas ir neturi veiklų, nesusijusių su pagrindine veikla. Vienas pagrindinių dalykų siekiant efektyviai vykdyti gamtinių dujų perdavimo veiklą yra vidinių procesų valdymas, jų tikslumas ir efektyvumas.

Bendrovė pagrindinei veiklai vykdyti turi pakankamą technologinį, vadybinį ir finansinį pajėgumą.

Bendras perdavimo sistemos dujotiekių ilgis Lietuvos teritorijoje yra daugiau nei 2,1 tūkst. km. Bendrovės veiklai naudojama gamtinių dujų infrastruktūra plėtojama nuo 1961 m., daugiau kaip pusė dujotiekių yra nutiesti daugiau kaip prieš 25 metus.

Bendrovė eksploatuoja 65 dujų skirstymo stotis (DSS), 4 dujų apskaitos stotis (DAS) ir 2 kompresorių stotis (KS).

Bendrovės vykdoma nuosaiki, subalansuota investavimo politika palaiko tinkamą infrastruktūros būklę ir patikimumą. Infrastruktūra iki 2015 m. buvo pritaikyta perduoti gamtines dujas, gaunamoms iš vieno šaltinio. Nuo 2014 m. pabaigos, pastačius SGD terminalą Klaipėdoje, dujos yra importuojamos iš dviejų šaltinių. SGD terminalas suteikė galimybę rinkos dalyviams importuoti dujas iš pasaulinių rinkų. 2015 m. pabaigoje pastačius magistralinį dujotiekį Klaipėda-Kuršėnai, buvo sudarytos galimybės pilnai išnaudoti SGD importo terminalo pajėgumus ir transportuoti dujas Lietuvoje ir kitų Baltijos šalių kryptimi. SGD terminalas gali patenkinti apie 90 % trijų Baltijos šalių poreikio, užtikrina gamtinių dujų tiekimo diversifikavimą ir tiekimo saugumą. Kaip suplanuota vyksta dujotiekių jungties tarp Lenkijos ir Lietuvos projekto (GIPL) įgyvendinimo darbai. Planuojama, kad GIPL statybos projektas bus įgyvendintas 2021 m. 2018 metais kartu su Latvijos perdavimo sistemos operatoriumi Conexus Baltic Grid atlikta dujotiekių jungties tarp Latvijos ir Lietuvos pajėgumų padidinimo projekto galimybių studija ir kaštų naudos analizė. Šį projektą numatoma įgyvendinti iki 2023 m. pabaigos.

Nuo 2015 m. Bendrovės informacinės sistemos pritaikytos pokyčiams, susijusiems su gamtinių dujų tiekimo diversifikavimu, transportavimo pajėgumų pardavimu ir transportuoto dujų kiekio matavimo vienetų pakitimais. Bendrovės naudojamos informacinės sistemos derinamos su regione esančių perdavimo sistemų operatorių informacinėmis sistemomis, naudojamomis perdavimo pajėgumų valdymo, dujų srautų balansavimo ir dujų prekybos vykdymo srityje. Bendrovės vidiniams procesams valdyti numatoma įdiegti Turto valdymo sistemą ir Vamzdynų vientisumo valdymo sistemą PIMS (angl. *Pipeline integrity management system*).

Bendrovė, kaip atskiras juridinis verslo vienetas, pradėjo veikti 2013 m. rugpjūčio 1 d., dauguma vidinių procesų valdymo principų sėkmingai perimta iš AB „Lietuvos dujos“. Dėl „Amber Grid“ veiklos specifikos, Bendrovė turi įdiegti ir peržiūrėti nemažai vidinių procesų: motyvavimo sistemos,

IT sistemų integravimo, projektų valdymo ir kt. Jie įtraukti į Bendrovės veiklos planus ir pradėti įgyvendinti.

Bendrovės gera ir stabili finansinė padėtis. Veiklos pobūdis ir reguliavimas leidžia Bendrovei gauti pajamas, padengiančias būtinausias sąnaudas ir reguliuojamą investicijų grąžą. Bendrovės nuosavo ir skolinto kapitalo santykis sudaro galimybę jai efektyviai vykdyti investicinius ir plėtros projektus.

„Amber Grid“ struktūra ir valdymo principai

2018 m. įsigaliojusius LR Akcinių bendrovių įstatymo pakeitimams, AB „Amber Grid“ valdyba stiprinama suteikiant jai priežiūros funkcijas. Papildžius valdybos atsakomybę, nuo 2018 m. keitėsi ir bendrovės valdybos sudėtis. Siekiant ir toliau atitikti gerosios valdysenos praktiką, į priežiūros funkcijas atliekančią penkių narių valdybą, vykdomąją funkciją atliekantys bendrovės administracijos atstovai nebegali būti renkami. Bendrovės įstatuose numatyta, kad Bendrovės valdybą sudaro 5 (penki) nariai, renkami ketverių metų laikotarpiui. Bendrovės valdybą sudaro du nepriklausomi nariai ir trys patronuojančios bendrovės UAB „EPSO-G“ darbuotojai.



6 paveikslas. „Amber Grid“ valdymo principai

2014 m. „Amber Grid“ tapo „EPSO-G“ įmonių grupės įmone ir tuo pačiu valstybės netiesiogiai kontroliuojama bendrove. Bendrovės valdymo struktūra iš esmės atitinka valstybės nustatytos politikos valstybės kontroliuojamų įmonių atžvilgiu reglamentavimą.

Korporatyviniame valdyme diegiami geros valdymo praktikos principai, valstybės kontroliuojamų įmonių valdymo politika.

2.2. Bendrovės išorinės aplinkos analizė

Dujų perdavimo veikla yra licencijuojama. Licencija suteikia išskirtines teises teikti perdavimo paslaugas visoje Lietuvos Respublikos teritorijoje. Bendrovė veikia griežtai reguliuojamoje aplinkoje, kuri nuolat kinta ir priklauso nuo ES bei nacionalinių teisės aktų reikalavimų ir gamtinių dujų perdavimo sektoriaus reguliavimo politikos bei šią politiką įgyvendinančių institucijų veiksmų.

2.2.1. Svarbiausių įvykių regione apžvalga

Rytų Baltijos šalių regione, kuriam priskiriama Suomija, Estija, Latvija ir Lietuva, gamtinių dujų paklausa pastaruosius keletą metų mažėja. Nuo 2013 m. iki 2017 m. ji susitraukė beveik 17 %. Pagrindinės to priežastys – kuro konversija šilumos gamybos sektoriuje, pereinant prie energijos gamybos iš atsinaujinančių išteklių, pigios elektros energijos importo galimybė, padaranti vietinę elektros gamybą nekonkurencingą bei pramonės įmonių vartojimo mažėjimas, pvz., menkstančioje popieriaus gamyboje Suomijoje. Regione daugiausiai gamtinių dujų suvartoja Suomija (28,9 TWh). Lietuva suvartoja daugiausiai gamtinių dujų iš trijų Baltijos šalių – 24,3 TWh. Tai yra beveik du kartus daugiau nei Latvijoje (13,8 TWh) ir virš keturių kartų daugiau nei Estijoje (5,2 TWh). Prognozuojama, kad gamtinių dujų suvartojimas stabilizuosis šiame lygmenyje.

Europos gamtinių dujų sektorių sparčiai keičia ES Trečiojo energetikos paketo įgyvendinimas. Šiuo teisės aktų rinkiniu siekiama liberalizuoti gamtinių dujų rinką, skatinant skirtingų gamtinių dujų tiekėjų konkurenciją. Dujų sektoriui aktualūs šie teisės aktai:

Direktyva:

- ▲ Dėl gamtinių dujų vidaus rinkos bendrųjų taisyklių (2009/73/EB).

Reglamentai:

- ▲ Dėl teisės naudotis gamtinių dujų perdavimo tinklais sąlygų (715/2009);

▲ Dėl Energetikos reguliavimo institucijų bendradarbiavimo agentūros ACER įsteigimo (713/2009).

Vadovaujantis paketo reglamentais ir direktyvomis Europos šalys įgyvendina gamtinių dujų perdavimo veiklos atskyrimą nuo dujų tiekimo ir skirstymo verslo sričių vertikaliai integruotose gamtinių dujų įmonėse. Siekiama sukurti integruotą gamtinių dujų rinką Europos šalyse, sudarant prielaidas didesniai rinkos likvidumui, kainų formavimuisi konkurenciniais pagrindais, efektyvesniam infrastruktūros panaudojimui ir didesniai tiekimo saugumui.

Rytų Baltijos šalių regione šiuo metu svarbiausi įvykiai, susiję su gamtinių dujų perdavimo sistemų operatorių veikla, yra, dujų bendrovių veiklos rūšių atskyrimas ir akcijų perdavimas naujiems juridiniams vienetams bei dujų sektoriaus atstovų bendradarbiavimas kuriant liberalią ir integruotą dujų rinką.

Lietuvoje ir Estijoje jau veikia atskiros dujų perdavimo veikla užsiimančios bendrovės – „Amber Grid“ ir „Elering“ AS. Pastaroji vykdo ir elektros energijos perdavimo veiklą. Nuo 2017 m. pradžios, AS „Connexus Baltic Grid“ yra Latvijos gamtinių dujų perdavimo sistemos bei požeminės gamtinių dujų saugyklos operatorius, įsteigtas nuo AS „Latvijas Gāze“ atskyrus dujų perdavimo magistraliniais dujotiekiais veiklą. Perdavimo veiklos atskyrimui nuo dujų skirstymo ir tiekimo veiklą yra ruošiamasi ir Suomijoje. Planuojama, kad 2020 m. veiklą pradės naujai įsteigtas dujų perdavimo sistemos operatorius, kartu atvertos didmeninė ir mažmeninė dujų rinkos užsienio įmonėms.

Rytų Baltijos šalių regioninei rinkai funkcionuoti yra reikalingi suderinti teisės aktai ir taisyklės regione bei pakankama infrastruktūra.

Regioninės rinkos kūrimui koordinuoti 2015 m. pradžioje buvo suburta speciali darbo grupė, kurią sudaro Rytų Baltijos regiono šalių perdavimo sistemų operatorių, ministerijų, atsakingų už energetiką ir nacionalinių reguliuojančiųjų institucijų atstovai. 2016 m. kovą konsultacinė kompanija Frontier Economics perdavimo sistemų operatorių užsakymu parengė Rytų

Baltijos regioninės rinkos vystymo studiją. Ją finansavo Baltijos jūros regiono energetikos bendradarbiavimo organizacija – BASREC. Studija rekomenduoja, kad tinkamiausias rinkų integravimo modelis yra apjungti Lietuvos, Latvijos, Estijos ir Suomijos dujų rinkas į bendrą rinkos zoną, sukuriant vieną keturių šalių įleidimo-išleidimo taškų sistemą, su vienu virtualiu prekybos tašku bei viena balansavimo zona. Studijos pagrindu darbo grupė parengė regioninės dujų rinkos sukūrimo Rytų Baltijos regione planą, kurį 2016 m. gruodžio mėn. patvirtino Baltijos šalių ministrai pirmininkai. Nuo 2016 m. darbo grupė dirba ties plano įgyvendinimu ir bendrą dujų rinką siekia sukurti iki 2019 m. pabaigos.

2017 m. liepos 1 d. Bendrovė kartu su Latvijos ir Estijos perdavimo sistemos operatoriais pradėjo naudoti netiesioginio pajėgumų paskirstymo modelį (angl. *implicit capacity allocation*) tarpvalstybiniuose sujungimo taškuose Baltijos šalyse ateinančios paros pajėgumų paskirstymui. Tai pereinamojo laikotarpio Baltijos šalių dujų integravimo priemonė, siekiant padidinti dujų rinkų konkurencingumą bei skatinti tarpvalstybinę prekybą dujomis. Numatoma, kad regioninė dujų rinka turėtų pradėti veikti 2020 m. Nuo 2018 m. liepos 2 d. buvo išplėstas netiesioginio pajėgumų paskirstymo modelio taikymas – pradėti skirstyti ir einamosios paros pajėgumai.

Kartu su kitais šios grupės nariais Bendrovė 2017 m. rengė perdavimo pajėgumų valdymo bendroje Baltijos šalių rinkoje principus, rinkos operatoriaus įkūrimo alternatyvas ir bendros balansavimo zonos modelio koncepcijas. Atlikta analizė naudojama 2018 m. rengiant bendros zonos balansavimo taisykles bei transportavimo taisykles.

Taip pat yra planuojamos investicijos į regiono gamtinių dujų perdavimo sistemų tarpusavio integravimą.

Regioną su Europos gamtinių dujų rinkomis planuojama sujungti nutiesus dujotiekių jungtį tarp Lenkijos ir Lietuvos (GIPL). 2015 m. spalį sudaryta sutartis tarp „Amber Grid“, GAZ-SYSTEM A.S. ir ES Inovacijų bei tinklų vykdomąja agentūra, pagal kurią GIPL projekto statybai skirta 60 % nuo tinkamų finansuoti išlaidų ES finansinė parama. 2017 m. buvo pasirašyti ES finansinės paramos

sutarčių pakeitimai. Pakeitimai buvo inicijuoti, Lenkijos perdavimo sistemos operatoriui GAZ-SYSTEM S.A. susidūrus su problemomis atliekant GIPL projekto parengiamuosius darbus ir pasiūlius pakeisti dujotiekio maršrutą Lenkijos teritorijoje. Dėl to pasikeitė GIPL projekto apimtis Lenkijos Respublikos teritorijoje bei jo įgyvendinimo terminai. Numatoma bendra projekto vertė apie 510 mln. eurų. Projekto įgyvendinimo terminas pratęstas iki 2021 m. gruodžio 31 d. 2018 m. gegužės mėn. tarp Lenkijos, Lietuvos, Latvijos ir Estijos perdavimo sistemos operatorių buvo pasirašyta sąnaudų paskirstymo sutartis, kuri nustatė, kaip tarp valstybių bus paskirstomos GIPL projekto sąnaudos. Taip pat 2018 m. gegužės mėn. „Amber Grid“ ir GAZ-SYSTEM S.A. pasirašė tinklų sujungimo sutartį, kuria patvirtino galutinį sprendimą investuoti į GIPL projektą.

Europos Komisija 2016 m. rugpjūtį nusprendė skirti 188 mln. eurų paramą *Balticconnector* dujotiekio statybos ir tarpvalstybinės jungties tarp Estijos ir Latvijos pajėgumų praplėtimo projektui. Projekto išlaidos iš viso yra vertinamos 250 mln. eurų. *Balticconnector* dujotiekis sujungs Estijos ir Suomijos dujų perdavimo sistemas ir sudarys sąlygas Suomijai prisijungti prie regiono dujų rinkos. Perdavimo sistemų operatoriai svarsto investicijas ir į tarpvalstybinės jungties tarp Latvijos ir Lietuvos praplėtimą bei į Inčiukalnio požeminę dujų saugyklą Latvijoje, didinant jos galimybes pateikti dujas žiemos laikotarpiu. Klaipėdos SGD terminalo paslaugos plėtojamos vystant SGD bunkeravimo paslaugas, skirtas aprūpinti laivus kuru ir tiekti SGD mažesniems terminalams bei statant antžeminę SGD paskirstymo stotį, kuri autovežių pagalba gamtinėmis dujomis aprūpins vietas, kurių nepasiekia dujų perdavimo sistemos.

2.2.2. Politiniai, ekonominiai, socialiniai, technologiniai, aplinkosauginiai ir teisiniai veiksniai

Didžiausią įtaką Bendrovės planams turės valstybės institucijų sprendimai dėl šalies energetikos strateginių krypčių bei atskirų energetikos sektorių vystymo prioritetų, sprendimai, susiję su biokuro ir kitų energijos išteklių skatinimu ir plėtra, energijos

vartojimo efektyvumo didinimu, ES priimtų Tinklo kodeksų reikalavimų dujotiekių saugumo, patikimumo, sąveikos, taip pat prieigos sąlygų, prekybos, kainodaros ir kitose srityse įgyvendinimu.

2018 m. birželio 21 d. Lietuvos Respublikos (LR) Seimas pritarė atnaujintai Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijai. Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje numatyta, kad gamtinių dujų vartojimo mastas pramonėje, transporto sektoriuje ir namų ūkiuose priklausys nuo gamtinių dujų, kaip energijos išteklių, konkurencingumo. Numatoma, kad trumpuoju ir vidutiniu laikotarpiu didėsiantis gamtinių dujų sunaudojimas pramonėje ir transporto srityje iš dalies amortizuos gamtinių dujų vartojimo energijos gamyboje mažėjimą, o gamtinių dujų vartojimo mastas ilguoju laikotarpiu priklausys nuo gamtinių dujų vartojimo neenergetinėms reikmėms pramonės ir transporto sektoriuose.

Teisinė aplinka, kuri turi reikšmingą įtaką Bendrovės veiklos sprendimams, ypač nacionalinės energetikos politikos, ES paramos politikos srityse, labai priklauso nuo politinių pokyčių ir pasireiškia dažniais dujų perdavimo sektorių reglamentuojančių teisės aktų pakeitimais, o tai gali neigiamai atsiliepti ilgalaikių strateginių Bendrovės sprendimų tvarumui.

Svarbiausi ekonominiai veiksniai, veikiantys gamtinių dujų perdavimo sektorių, – tai biokuro bei kitų atsinaujinančių išteklių naudojimo energetikos sektoriuje skatinimas ir plėtra bei efektyvesnis energijos bei energijos išteklių naudojimas. Dėl didelių subsidijų, kurios teikiamos įvairiomis formomis: taikant skatinamuosius energijos supirkimo tarifus, skiriant tiesiogines dotacijas ar taikant skatinamąjį ekonominio reguliavimo režimą, sukuriama nelygios konkurencinės sąlygos, dėl to sparčiai didėja biokuro naudojimas tiek elektros, tiek ir šilumos sektoriuose, tai mažina gamtinių dujų paklausą ir konkurencingumą rinkoje, ir esant didžia dalimi pastoviams infrastruktūros kaštams didina dujų perdavimo ir skirstymo paslaugų kainas bei SGD terminalo išlaikymo sąnaudas (gamtinių dujų tiekimo saugumo papildomą dedamąją) rinkos dalyviams. Be to, valstybės reguliuojamose energetikos srityse, kurių investicijoms turi pritarti reguliuojančios institucijos, sprendimai investuoti į alternatyvių kuro rūšių panaudojimą šilumos

ir elektros gamybai iki šiol priimami neatlikus pilno socioekonominio vertinimo, tai skatina perinvestavimą ir sukuria ekonomiškai nepagrįstą investicijų įgyvendinimo riziką.

Kiti svarbūs ekonominiai veiksniai, galintys turėti įtakos Bendrovės veiklos sprendimams – tai klientų struktūra, lemianti didelę Bendrovės veiklos pajamų priklausomybę nuo kelių stambių dujų sistemos naudotojų (10 didžiausių sistemos naudotojų generuoja apie 90 % Bendrovės pajamų); galimybės pasinaudoti ES parama dujų perdavimo sistemai plėtoti ir atnaujinti.

Technologiniai veiksniai, lemiantys Bendrovės veiklos sprendimus, susiję su Bendrovės veiklai naudojamos gamtinių dujų infrastruktūros tinkamos būklės užtikrinimu. Būtina atsižvelgti, kad – 57 % dujotiekių yra nutiesti daugiau kaip prieš 25 metus. Eksploatuojamų dujotiekių būklė tikrinama naudojant pažangius metodus tokius kaip vidaus diagnostika, elektromagnetinio lauko matavimai grįsta išorės diagnostika, dujotiekių apskridimas sraigtasparniu, nešančiu lazerinę, ypač jautrią dujų nuotėkio paieškos įrangą ir kt. Pagal gautus rezultatus atliekami būtiniausi atskirų dujotiekio atkarpų remonto darbai užtikrinant perdavimo sistemos saugumą ir patikimumą.

Netiesioginį poveikį dujų perdavimo veiklai turi ir socialiniai veiksniai, kurie lemia vartotojų elgesį – rinktis kitą kuro rūšį – tai sąlyginai maža šalies gyventojų perkamoji galia, didelė emigracija ir neigiami demografiniai rodikliai, nors paskutiniiais metais dujų kainos ženkliai sumažėjo, o taip pat pagerėjo ir kokybiniai parametrai (ženkliai išaugo dujų tiekimo saugumas ir galimybė rinktis dujų tiekėjus ar įsigyti dujas gamtinių dujų biržoje). Ūkio plėtrai bei vartojimui neigiamą įtaką turės ir didėjantis kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas ir augantis darbo užmokestis.

Bendrovės veiklai daro įtaką ES aplinkosaugos politika – griežtėjantys aplinkosaugos reikalavimai gali lemti papildomų investicijų poreikį, be to, aplinkosaugos reikalavimams įgyvendinti prioritetai teikiami atsinaujinančių energijos šaltinių plėtros politikai, kuri daro didelę įtaką gamtinių dujų vartojimo mažėjimui.

2.2.3. Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) analizė

Atsižvelgiant į LR ūkio ministerijos parengtas Strateginio planavimo ir strateginio valdymo gaires, aplinkos veiksnių analizei apibendrinti buvo atlikta Stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (toliau – SSGG) analizė. Analizės metu nustatytos „Amber Grid“ stiprybės ir silpnybės, priklausančios nuo Bendrovės vidaus veiksnių. Taip pat nurodomos galimybės ir grėsmės – išorės veiksniai, kurių Bendrovė negali kontroliuoti.

Atlikus vidinės ir išorinės aplinkos analizę nustatytos esminės „Amber Grid“ stiprybės ir silpnybės, identifikuotos reikšmingiausios išorės grėsmės ir galimybės.

SSGG analizės rezultatai – tai pagrindas veiklos scenarijams, strateginėms kryptims ir tikslams formuluoti. Į analizės rezultatus būtina atsižvelgti nustatant strateginius uždavinius arba sudarant veiksmų planus, kurie naudojami Bendrovės strateginiams tikslams pasiekti. Tolesniuose skyriuose aprašomos strateginės kryptys, tikslai, detalizuojami strateginiai uždaviniai ir programos, kurios suformuluotos atsižvelgiant į atliktos SSGG analizės rezultatus.

3. „AMBER GRID“ STRATEGIJA

3.1. Misija, vizija, strateginės kryptys ir vertybės

„Amber Grid“ vykdoma perdavimo sistemos operatoriaus veikla detalai reglamentuota ES ir LR nacionalinės teisės. Todėl Bendrovės strategijos pamatiniai dalykai kyla iš teisės aktų, kuriais reglamentuojama veikla – ES Trečiojo energetikos paketo, LR gamtinių dujų įstatymo ir jį įgyvendinančiųjų teisės aktų, Nacionalinės energetinės nepriklausomybės strategijos. Bendrovės strategijai daro įtaką ES ir nacionalinė energetikos politika bei ES ir nacionalinių

reguliatorių vykdoma reguliavimo politika. Reguliavimo institucijos vykdoma reguliavimo politika tiesiogiai veikia Bendrovės strateginius planus finansų perspektyvoje. „Amber Grid“ sudarytas gamtinių dujų perdavimo sistemos operatoriaus dešimties metų tinklo plėtros planas yra derinamas su VKEKK. Bendrovės strategijai įtaką daro tai, kad Bendrovės veikla iš esmės susijusi su kitų šalių perdavimo sistemų operatorių veikla ir jos strategija. Be to, Bendrovė yra Lietuvos valstybės valdomos grupės įmonė, kuriai įtaką daro Lietuvos valstybės nustatyta valstybės valdomų įmonių politika, netiesiogiai nustatanti laukiamą grąžą, strateginio planavimo gaires ir valdymo principus.

2015 metais Europos Komisija pristatė ambicingą Energetikos sąjungos sukūrimo planą, apimančį tiekimo saugumo, vieningos energijos rinkos sukūrimo, energijos efektyvumo, tyrimų, inovacijų bei taršos mažinimo dimensijas. Artimiausią dešimtmetį energetikoje svarbiausia bus užtikrinti aukštą sukurtos infrastruktūros panaudojimą šalies vystymuisi, skaidrumą, stiprinti regioninį bendradarbiavimą. „Amber Grid“ savo indėlį įgyvendinant Europos energetikos politiką sieja su bendros gamtinių dujų Baltijos regiono rinkos sukūrimu ir tarp sisteminių jungčių statyba bei išplėtimu.

„AMBER GRID“ MISIJA

Mes efektyviai ir patikimai vykdomė dujų perdavimą, sudarome palankias sąlygas konkurencijai dujų rinkoje ir atsinaujinančių energijos išteklių plėtrai.

- ▲ EFEKTYVIAI – veiksmingai ir optimizuodami savo veiklos procesus siekiame geriausių rezultatų.
- ▲ PATIKIMAI – saugiai ir be neplanuotų nutraukimų transportuojame klientams dujas.
- ▲ PALANKIOS SĄLYGOS KONKURENCIJAI – dirbame, kad pasinaudojimo perdavimo sistema sąlygos ir teikiamos paslaugos būtų lanksčios ir patogios esamiems bei naujiems dujų rinkos žaidėjams ir leistų dujas lengvai gauti iš įvairių šaltinių.
- ▲ ATSINAUJINANČIŲ ENERGIJOS IŠTEKLIŲ PLĖTRA – administruodami „žalių“ dujų kilmės

garantijų registrą ir kitais būdais siekiame dujų iš atsinaujinančių energijos išteklių gamybos bei prekybos plėtros.

„AMBER GRID“ VIZIJA

Inovatyvi energetikos bendrovė integruotame Europos dujų tinkle.

- ▲ INOVATYVI – taikanti pažangius metodus ir technologijas. Tai leidžia dirbti greičiau, efektyviau, pasiūlyti naujoves klientams ir partneriams.
- ▲ INTEGRUOTAS EUROPOS DUJŲ TINKLAS – kai Baltijos ir Europos dujų rinkos su prieiga prie globalios SGD rinkos yra tarpusavyje sujungtos tiek fizine infrastruktūra, tiek ir gerai veikiančiais rinkos bei pasinaudojimo infrastruktūra modeliais, suteikiančiais galimybę paprastai ir lanksčiai transportuoti ir prekiauti dujomis.

Strateginės kryptys

Siekiant aiškesnio „EPSO-G“ grupės įmonių strategijų susiejimo įgyvendinat strategines kryptis, buvo nuspręsta jas suvienodinti visose grupės įmonėse.

„Amber Grid“ strateginės kryptys prisidės prie Nacionalinėje energetinės nepriklausomybės strategijoje gamtinių dujų sektoriui iškelto tikslo įgyvendinimo – užtikrinti techniškai patikimą ir diversifikuotą šalies vartotojų aprūpinimą gamtinėmis dujomis efektyvumo ir ekonomiško principu pagrįstomis sąnaudomis ir konkurencingomis kainomis.

„Amber Grid“ strategija paremta integracija į vieningą regiono gamtinių dujų rinką, efektyvumu ir modernizavimu, infrastruktūros puoselėjimu, pažangios organizacijos kūrimu. Šie elementai yra esminiai siekiant akcininko iškeltų strateginių ir finansinių tikslų. Žemiau schemoje apibendrintai pateikiama „Amber Grid“ strategija.

Siekdama įmonės vizijos ir valstybės bei akcininko iškeltų strateginių siekių – didinti Bendrovės vertę bei užtikrinti šalies strateginių interesų dujų sektoriuje įgyvendinimą, „Amber Grid“

skirs didžiausią dėmesį keturioms strateginėms kryptims:

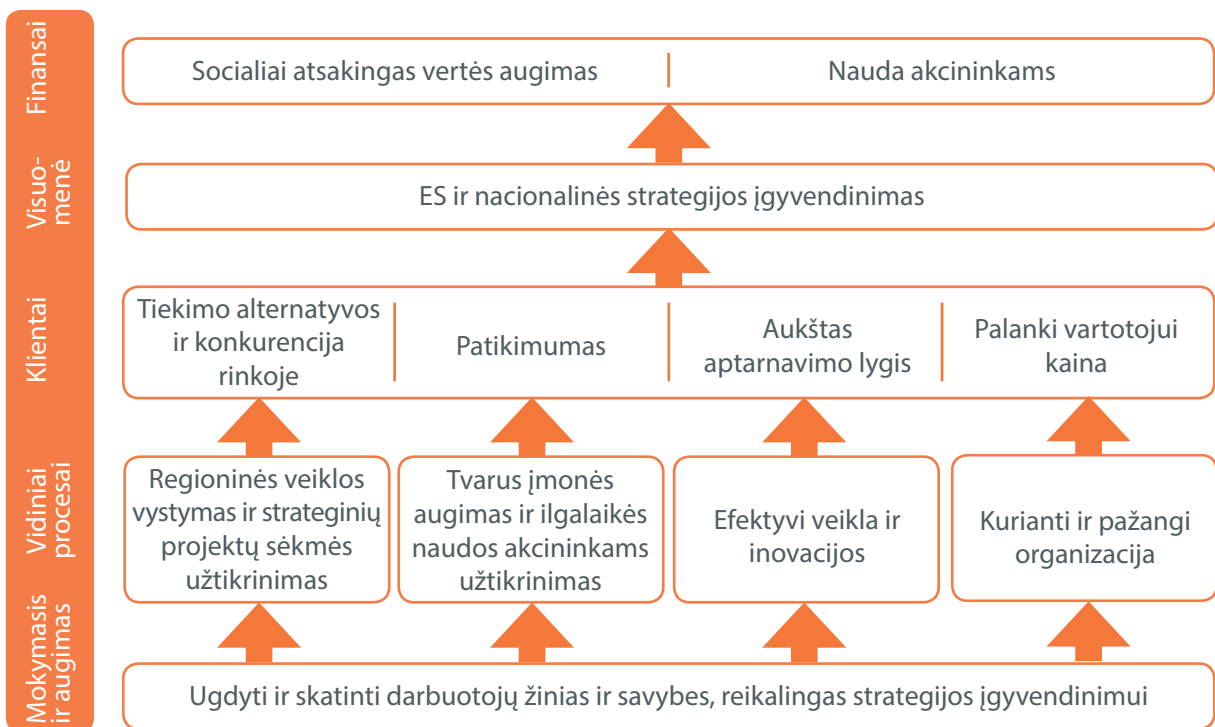
- ▲ regioninės veiklos vystymas ir strateginių projektų sėkmės užtikrinimas;
- ▲ tvarus įmonės augimas ir ilgalaikės naudos akcininkams užtikrinimas;
- ▲ efektyvi veikla ir inovacijos;
- ▲ kurianti ir pažangi organizacija.

Kiekvienai iš Bendrovės strateginių kryptų yra parengti strateginiai tikslai, uždaviniai bei priemonės su siekiamu rezultatu ir terminais.

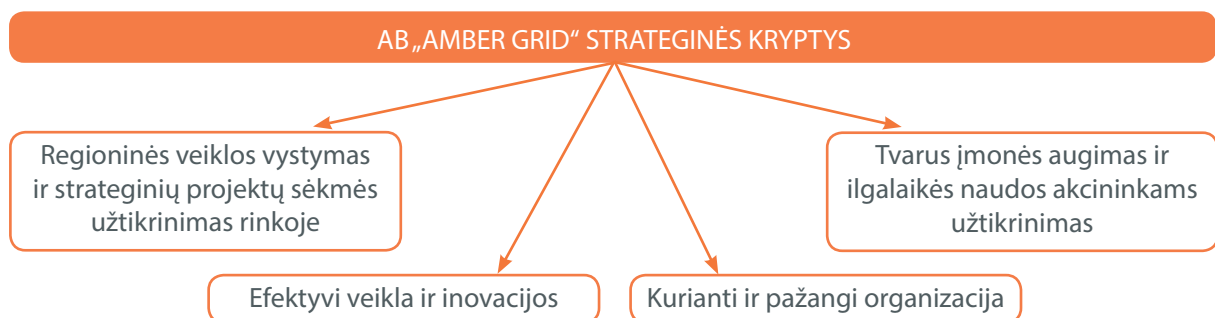
Vertybės

Strateginėms kryptims įgyvendinti „Amber Grid“ formuoja atitinkamą organizacijos kultūrą, grįstą Bendrovės vertybėmis.

„Amber Grid“ vadovaujasi bendrosiomis žmogiškosiomis, šalies ir profesinėmis vertybėmis. „Amber Grid“ vertybės – Bendrovės elgsenos, veiklos, organizacijos kultūros pamatas. „Amber Grid“ išskiria 3 pagrindines vertybes – profesionalumą, bendradarbiavimą ir pažangą.



7 paveikslas. „Amber Grid“ strategijos išsklotinė



8 paveikslas. „Amber Grid“ strateginės kryptys

3.2. Strateginiai tikslai ir jų matavimo rodikliai

„Amber Grid“ kiekvienai iš Bendrovės strateginių krypčių yra suformavusi konkrečius strateginius tikslus, kurių Bendrovė sieks per strategijos įgyvendinimo laikotarpį (iki 2022 m.)

Daliai Bendrovės strateginių tikslų suformuoti konkretūs matavimo rodikliai, kuriais remdamasi ji vertins savo veiklos efektyvumą trumpuoju ir ilguoju laikotarpiu.

ir integruotas požiūris į rizikų valdymą, norint pasiekti užsibrėžtus tikslus.

Rizikų valdymas yra neatsiejama Bendrovės veiklos dalis ir ji valdydama rizikas siekia šių tikslų:

- ▲ didinti Bendrovės veiklos tikslų pasiekimo tikimybę;
- ▲ didinti veiklos efektyvumą;
- ▲ kelti visuomenės ir valstybės pasitikėjimą Bendrovės atžvilgiu;
- ▲ iš anksto suplanuoti ir koordinuotai įgyvendinti veiksmus, kurie sumažintų galimų įvykių neigiamą poveikį ar jų pasireiškimo tikimybę;
- ▲ gerinti darbuotojų, trečiųjų asmenų ir aplinkos saugą;
- ▲ tobulinti nenumatytų įvykių prevenciją ir jų valdymą;
- ▲ nustatyti rizikų valdymo procese dalyvaujančių darbuotojų atsakomybę už konkrečias rizikas;
- ▲ užtikrinti efektyvų rizikų valdymo procesą Bendrovėje.

4. RIZIKA IR JOS VALDYMAS

Rizika – neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti strategijos ir verslo tikslų siekimą tiek neigiamai, tiek teigiamai, galimybė. Rizika gali turėti vieną arba kelias pasekmes. Nuo rizikos nėra apsaugota jokia organizacija todėl būtinas proaktyvus (imtis veiksmų rizikai suvaldyti, prieš rizikai pasireiškiant)

Rizikų valdymo metodika parengta vadovaujantis tarptautinio standarto COSO ERM (2017 metų birželio mėnesio redakcija) nuostatomis, EPSO-G Rizikų valdymo metodika ir „Amber Grid“ vidaus dokumentais.



9 paveikslas. „Amber Grid“ strateginių krypčių bei tikslų sąsaja

5. STRATEGIJOS ĮGYVENDINIMAS

Siekdama įvykdyti strategijoje įvardytas programas, pasiekti užsibrėžtų tikslų ir taip artėti prie Bendrovės vizijos ir misijos įgyvendinimo, „Amber Grid“ nuolat vertina ir kontroliuoja įgyvendinant strategiją pasiektą pažangą. Remiantis surinkta informacija nustatomos probleminės tobulintinos Bendrovės veiklos sritys. Jei vertinimo procese identifikuojami nauji išorės veiksniai arba stipriai pasikeičia ekonominė, politinė, socialinė aplinka ar kitos esminės strategijos prielaidos, gali būti tobulinama Bendrovės strategija, koreguojamos siekiamos rodiklių reikšmės.

Vertinant strategijos įgyvendinimą naudojami reprezentatyvūs rodikliai, apibrėžti kiekvienam strateginiam tikslui ir (ar) uždaviniui.

Pasiektų rodiklių stebėseną atliekama periodiškai. Nustačius neatitikimų tobulinama Bendrovės veikla, pavyzdžiui, organizacinė struktūra ir procesai, veiksmai, tobulinami arba pritraukiami nauji darbuotojai. Jei būtina, keičiamos rodiklių reikšmės. Pakeitimai atliekami Bendrovės vidutinio laikotarpio planuose ir, jei būtina, ilgalaikėje strategijoje – Bendrovė siekia būti ambicinga, kartu objektyviai vertindama aplinkos pokyčius ir besikeičiančią situaciją rinkoje.

Strategijos stebėseną vykdoma sistemingai ir periodiškai, informacija apie stebėsenos rezultatus naudojama Bendrovės valdyme ar teikiama kitoms suinteresuotoms šalims.